

Werder 2000 und 10 – Alternative Zukünfte durchdenken.

Nachdruck eines Beitrags von Alexander Fink und Stephan Köthe aus dem 1997 erschienenen offiziellen Jahrbuch zum 100. Geburtstag des SV Werder Bremen. [1]

Nobody can drive to the future on cruise control

Immer mehr Unternehmen erkennen, daß es nicht ausreicht, lediglich seine Abläufe zu verbessern. Angesichts der vielfältigen Veränderungen wie Globalisierung, Informationsrevolution oder Öffnung neuer Märkte müssen sie vielmehr eigene Visionen entwickeln und neue Chancen frühzeitig erkennen und rechtzeitig konsequent erschließen. Dies gilt aber nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Verwaltungen, Organisationen – und Sportvereine. Jürgen Palm, der Geschäftsführer der Abteilung Breitensport beim Deutschen Sportbund drückt dies so aus:

»Warum sollten Vereine ein kleines Stück Ewigkeit gepachtet haben? Schließlich haben sie ihre Wurzeln im Biedermeier und in der Gründerzeit, in Epochen also, die uns heute so fern sind wie die Postkutschen und die ersten Gaslaternen.«

Auch der SV Werder Bremen steht vor einer Vielzahl neuer Anforderungen. Umso erfreulicher ist es, daß der SV Werder Bremen im Sommer 1997 einen visionären

Blick in die Zukunft wagte. Der nachfolgende Beitrag beschreibt, wie zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten systematisch erarbeitet wurden – und wie die Zukunft des SV Werder im Jahre 2000 und 10 aussehen könnte.

Warum es nicht ausreicht, in der Gegenwart gut zu sein.

Das Wort »Zukunft« ist heute in aller Munde. Dennoch bestehen in vielen Unternehmen – und Sportvereinen – noch immer eine Vielzahl von Ressentiments gegenüber einer systematischen Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen:

»Wir brauchen keine Vorhersagen!« – Viele Vereine leben von den Erfolgen der Vergangenheit oder sind vollständig vom Tagesgeschäft getrieben. Ihre Führungskräfte befassen sich nicht mit der Zukunft. Sie gehen fälschlicherweise von einer weitgehend stabilen Entwicklung aus und übersehen dabei, daß sich die Umweltbedingungen teilweise dramatisch verändern. Sie verhalten sich wie ein Autofahrer, der mit zunehmender Geschwindigkeit auf einer kurvenreichen Bergstraße fährt und glaubt, er könne die Spitze erreichen, indem er ausschließlich in den Rückspiegel sieht.

»Alles kann passieren!« – Einige avantgardistische Zeitgenossen sehen in der Zukunft ein gänzlich offenes Spiel, auf das sich vorzubereiten wegen der Komplexität gar nicht sinnvoll ist. »Alles Chaostheorie!« hört man sie sagen. Aber bei bewölktem Himmel greifen auch sie zum Regenschirm! Häufig steckt hinter einer solchen Einstellung lediglich die Absicht, sich der anstrengenden Auseinandersetzung mit der Zukunft zu entziehen.

»Die Zukunft ist wie die Gegenwart – nur größer!« – Nicht selten erfolgt der Blick in die Zukunft nach dem



Bild 1: Zunehmende Anforderungen an einen Sportverein

1901	Wilbur Wright <i>Zusammen mit seinem Bruder der wohl wichtigste Flugpionier</i>	»Der Mensch wird es in den nächsten fünfzig Jahren nicht schaffen, sich mit einem Metallflugzeug in die Luft zu erheben.«
1901	Daimler Motoren Gesellschaft <i>Marktforschungsstudie</i>	»Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.«
1932	Albert Einstein <i>Entdecker der Relativitätstheorie</i>	»Es gibt nicht das geringste Anzeichen, daß wir jemals Atomenergie entwickeln können.«
1943	Thomas J. Watson <i>Vorstandsvorsitzender von IBM</i>	»Ich glaube, auf dem Weltmarkt besteht Bedarf für fünf Computer, nicht mehr.«
1965	Battelle-Institut	»Die letzten Autobusse werden 1990 aus dem Stadtverkehr verschwinden.«
1968	Business Week	»Es wird der japanischen Automobilindustrie nicht gelingen, einen nennenswerten Marktanteil in den USA zu erreichen.«
1977	Ken Olsen <i>Vorstandsvorsitzender DEC</i>	»Ich sehe keinen Grund, warum einzelne Individuen ihren eigenen Computer haben sollten.«

Bild 2: »So irrten die Experten!«

Motto »Größer, höher, schneller.« Hier ist die Zukunft im Prinzip so wie die Gegenwart – nur größer. Die Geschichte hat allerdings gezeigt, daß solche Fortschreibungen aktueller Entwicklungen nur selten eingetreten sind. Die Zukunft wird immer wieder durch plötzliche Umbrüche – sogenannte »Diskontinuitäten« – entscheidend beeinflusst.

»Panik!« – Häufig wird ein Problem solange ignoriert, bis es sich zu einer handfesten Krise ausgewachsen hat. Erst dann wird aufgeregt ein ganzes Bündel von zumeist kurzfristigen Maßnahmen ergriffen. So mancher Bundesliga-Trainer hat diese Erfahrung gemacht.

»Fragen wir jemanden anders!« – In der Antike zogen die Menschen zum Orakel, wenn sie ihr zukünftiges Handeln absichern wollten. Heute suchen einige Unternehmen und Verbände einen ähnlichen Rat bei Trendforschern. Aber die Anzahl der Fehlprognosen steigt. Selbst Führungspersonlichkeiten haben sich mit ihren Einschätzungen der Zukunft gründlich geirrt (siehe Bild 2).

Was also ist zu tun? Wir sehen fünf Punkte, auf die auch Fußballvereine achten sollten:

- 1) Die Zukunft ist anders als die Vergangenheit – daher brauchen wir eine konsequente Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten.
- 2) Zukünftige Entwicklungen kündigen sich zunächst durch sog.

»schwache Signale« an, die wahrnehmbar sind, aber in der Praxis gern ignoriert werden.

- 3) Zukünftige Entwicklungen sind keine Fortschreibungen aktueller Trends, sondern können erheblich von Diskontinuitäten beeinflusst werden.
- 4) Eine Vorausschau zukünftiger Entwicklungen ist notwendig, weil der Handlungsspielraum mit fortschreitender Zeit immer stärker eingengt wird und der Aufwand für wirkungsvolle Maßnahmen steigt.
- 5) Die Auseinandersetzung mit der Zukunft ist nachvollziehbare Denkarbeit.

Wie die Zukunft von Werder Bremen ausgeleuchtet wurde.

Der Begriff »Szenario« stammt aus dem Griechischen, wo eine »skene« den Schauplatz einer Handlung, eine Szenenfolge in einem Bühnenstück oder den Rohentwurf eines Dramas darstellte. Beim Film beschreibt ein »Szenarium« eine Entwicklungsstufe zwischen Exposé und Drehbuch. Die Übertragung des Begriffs »Szenario« in die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wird Herman Kahn zugeschrieben, der in den 60er Jahren eine Methodik entwickelte, mit der sich systematisch mögliche Entwicklungen beschreiben lassen. Bestehende Ansätze dieser Szenario-Technik wurden aufgegriffen und zum Szenario-Management weiterentwickelt [2]. Dieses Rahmenkonzept basiert auf den drei in Bild 3 gezeigten Grundlagen:

- **Zukunftsoffenes Denken:** Szenarien beschreiben mögliche Entwicklungen: Aufgrund der zunehmenden Umweltdynamik und der zahlreichen Unsicherheiten lassen sich zukünftige Entwicklungen immer weniger exakt vorhersagen. Viele Langfrist-Pläne scheitern daran, daß hier die Zukunft je nach Inter-

Vernetztes Denken und Handeln

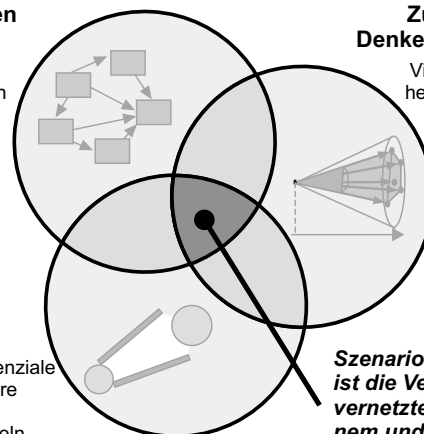
Komplexe Systeme erkennen, analysieren und für Unternehmen und Organisationen handhabbar machen.

Strategisches Denken und Handeln

Zukünftige Erfolgspotenziale erkennen und visionäre Strategien zu deren Erschließung entwickeln und umsetzen.

Zukunftsoffenes Denken und Handeln

Vielfältige Unsicherheiten erkennen und in den Entscheidungsprozeß von Unternehmen und Organisationen einbeziehen.



Szenario-Management ist die Verknüpfung von vernetztem, zukunfts offenem und strategischen Denken und Handeln.

Bild 3: Grundlagen des Szenario-Managements

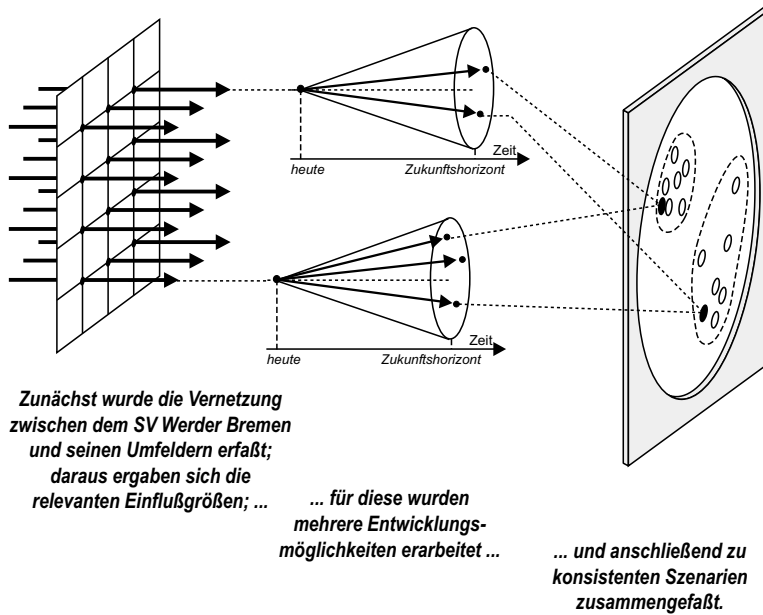


Bild 4: Prinzip der Szenario-Erstellung

essenlage »rosarot« geredet oder schwarz gesehen wird. Durch die Erstellung von Szenarien wird diese »Planungsfalle« umgangen – es werden bewußt mehrere Möglichkeiten, wie sich die Zukunft entwickeln könnte, zugelassen.

- **Vernetztes Denken:** Szenarien basieren auf vernetzten Einflußfaktoren: Unser Umfeld wird bestimmt von einem Anstieg von Vielfalt und Dynamik – kurz Komplexität. Dörner hat in seinem Buch »Die Logik des Mißlingens« eindrucksvoll aufgezeigt, daß der Mensch nur sehr begrenzt in der Lage ist, komplexe Zusammenhänge zu erfassen [3]. Mit der Zunahme von Komplexität versagen auch die traditionellen Planungsansätze, die auf einer getrennten Betrachtung einzelner Einflußfaktoren beruhen. Die Wechselwirkungen zwischen bisher getrennten Bereichen und Faktoren spielen eine immer größere Rolle. Daher sollten auch Annahmen über die Zukunft auf einem System von vernetzten Einflußgrößen basieren.
- **Strategisches Denken:** Szenarien sind nicht das Endergebnis, sondern ein Werkzeug im Rahmen der strategischen Ausrichtung von Unternehmen, Organisationen – und Fußballvereinen. Dabei bedeutet der Begriff »Strategie«, dass ein gegenwärtig erfolgreiches Vorgehen nicht automatisch in die Zukunft verlängert wird, sondern daß systematisch zukünftige Chancen und Gefahren identifiziert und in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Entwickelt wurden zunächst Szenarien, die mögliche Entwicklungen des Umfeldes von Werder Bremen darstellen. Die Erstellung von Szenarien läuft in drei Phasen, die im nebenstehenden Bild 4 schematisch dar-

gestellt sind:

Entwicklung von Schlüsselfaktoren (Phase 1): Zunächst wurde das Umfeld von Werder Bremen durch 116 Einflußfaktoren beschrieben. Darunter waren Faktoren des sportlichen Umfeldes (Ligen, Transfersystem, Merchandising, TV-Rechte etc.) als auch Faktoren der globalen Umfeldes (Wirtschaftsentwicklung, Medienkultur etc.). Durch eine Vernetzungsanalyse wurden anschließend die Schlüsselfaktoren ermittelt, die in der Zukunft einen besonderen Einfluß auf die Entwicklung des SV Werder Bremen haben (Bild 4, links).

Entwicklung von Zukunftsprojektionen (Phase 2): Dieses ist die Kernphase des Szenario Managements, denn hier erfolgt der »Blick in die Zukunft«. Für jeden Schlüsselfaktor wurden mögliche künftige Entwicklungen – sog. Zukunftsprojektionen – ermittelt. Dabei gibt es für jeden Schlüsselfaktor mehrere alternative (denkbare) Zukunftsprojektionen (Bild 4, Mitte). So wurde der Faktor »Verwertung der Fernsehübertragungsrechte« durch die Projektionen A (»Individuelle Vermarktung«), B (»Eingeschränkte zentrale Vermarktung«) und C (»Befreiung vom Kartellverbot«) beschrieben. In dieser Phase ging es also nicht darum, die wahrscheinlichste Zukunft zu beschreiben, sondern es wurden bewußt auch extreme Projektionen erarbeitet, damit die Szenarien später alle Zukunftsoptionen – das sog. »window of opportunity« – vollständig beschreiben.

Schlüsselfaktoren aus dem Umfeld

= Faktoren, die einen besonders großen Einfluß auf die Entwicklung des SV Werder Bremen haben

- Bundesliga
- Alternative Ligen / Ligavermarktung
- Europaliga
- Stellenwert sportlicher Wettbewerbe
- Teilnahme an Wettbewerben
- Einfluß der Verbände
- Transfersystem
- Verwertung der Fernsehübertragungsrechte
- TV-Übertragung von Sportveranstaltungen
- Anzahl der Fans
- Sättigungseffekte
- Regionale Bedeutung von Sportvereinen

Bild 5: Schlüsselfaktoren aus dem Umfeld

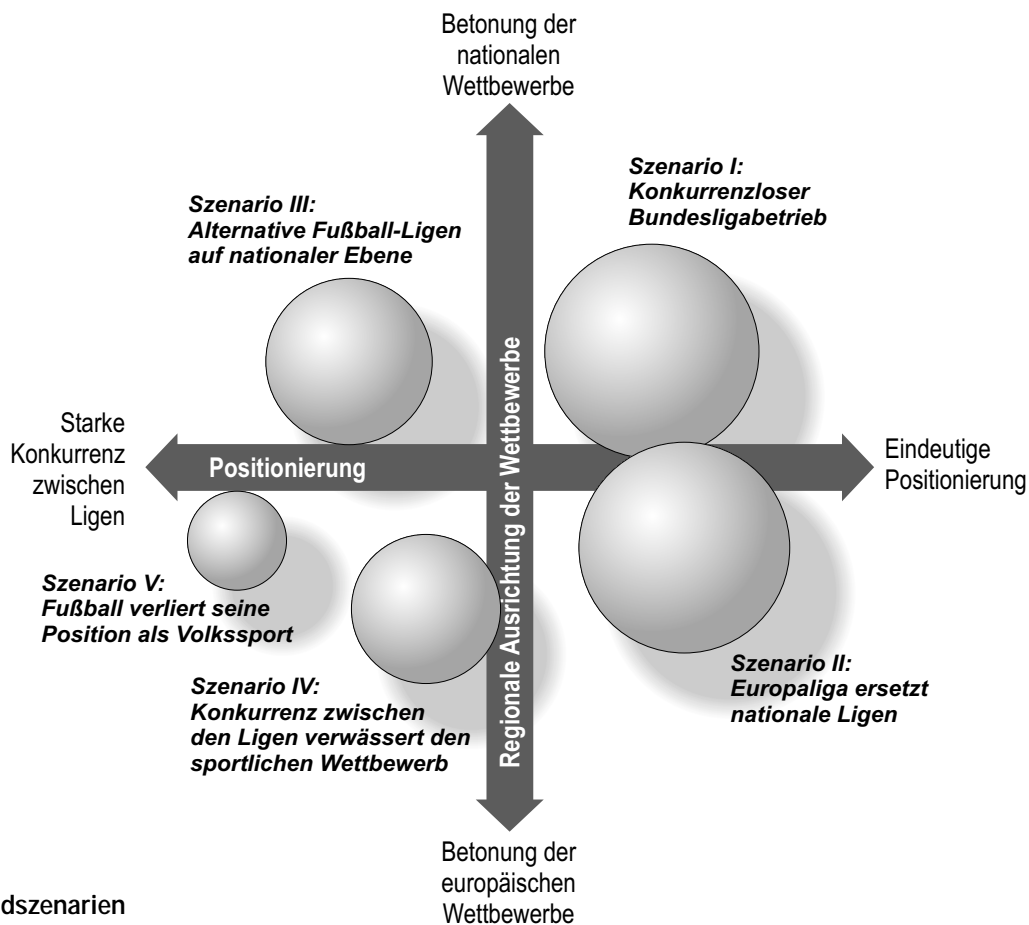


Bild 6:
Fünf Umfeldszenarien

Bildung von Zukunftsszenarien (Phase 3): Szenarien beruhen auf möglichst widerspruchsfreien Kombinationen der zuvor ermittelten Zukunftsprojektionen (Bild 4, rechts). Daher werden alle Projektionen auf ihre Verträglichkeit überprüft. Eine spezielle Szenario-Software analysiert die vielen Millionen möglicher Kombinationen und liefert zwischen zwei und sechs Gruppen von ähnlichen Kombinationen. Diese »Rohszenarien« werden analysiert wobei die Zukunftsprojektionen, die in der überwiegenden Anzahl der Kombinationen eines Rohszenarios vorkommen, Eingang in die Szenarien finden. Diese werden abschließend »in Prosa« beschrieben.

Strategieentwicklung: Der dreiphasigen Szenario-Erstellung schließt sich ein wichtiger weiterer Schritt an – die Anwendung der Szenarien im Rahmen der Strategieentwicklung. Dabei werden zunächst Chancen und Gefahren sowie daraus resultierenden Handlungsoptionen ermittelt. Bei der anschließenden Strategieentwicklung besteht grundsätzlich die Möglichkeit, sich bei der Planung auf ein Szenario zu stützen (Fokussierte Strategien) oder mehrere Szenarien in den Planungsprozess einzubeziehen (Zukunftsrobuste Strategien).

Wie könnte das Umfeld von Werder Bremen in der Zukunft aussehen?

Die erste Fragestellung lautete: »Wie könnte sich das Umfeld des SV Werder Bremen« bis zum Jahre 2010 verändern? Auf der Basis der in Bild 5 gezeigten Schlüsselfaktoren wurden fünf Szenarien entwickelt. Sie beruhen auf Faktoren, die der SV Werder Bremen nicht direkt beeinflussen kann. Insofern beschreiben die Szenarien mögliche Rahmenbedingungen in der Zukunft, die der Verein bereits heute durchdenken sollte – denn die Zukunft wird uns immer überraschen, aber sie sollte uns nicht überrumpeln. Nachfolgend sind die fünf entwickelten Umfeldszenarien in Auszügen dargestellt – in Bild 6 sind sie darüber hinaus visualisiert:

Szenario 1: Konkurrenzloser Bundesligabetrieb

Die Bundesliga ist weiterhin die einzige und damit konkurrenzlose Liga in Deutschland. Die bestehenden Wettbewerbe auf nationaler und internationaler Ebene sind eindeutig positioniert und werden vom Zuschauer angenommen. Eine Europaliga setzt sich nicht durch. Die Verbände nutzen die dominierende Stellung der Bundesliga, um ihren Einfluß auf die Vereine auszuweiten. Die Möglichkeit der eingeschränkten zentralen

Vermarktung der Fernsehrechte bzw. eine Ausnahme-regelung für die Vermarktung von Sportveranstaltungen im Kartellrecht führt zu einer Konzentration von Fußballübertragungsrechten bei den öffentlich-rechtlichen und privaten Sendeanstalten.

Szenario 2: Europaliga ersetzt nationale Ligen

Die Europaliga hat sich gegen die nationalen Ligen durchgesetzt. Es bestehen zwar weiterhin auf nationaler Ebene konkurrenzlos betriebene Ligen, aber diese weisen den Charakter der Zweitklassigkeit auf. Die schwindende Bedeutung nationaler Fußballligen hat zudem zu einem Verlust der Einflusses von Verbänden geführt. Der Modus bestehender Wettbewerbe wurde der neuen Struktur angepaßt. Mit der Einführung der Europaliga steigt die Anzahl der Fußballfans und der Fernsehzuschauer. Im Rahmen der individuellen Vermarktung der Fernsehrechte durch die Vereine können sich private Sendeanstalten gegenüber den Öffentlich-rechtlichen behaupten.

Szenario 3: Alternative Fußballligen auf nationaler Ebene

Die Bundesliga bekommt Konkurrenz durch alternative Fußballligen nach amerikanischem Vorbild, die jeweils eigene Wettbewerbe ins Leben rufen. Eine Europaliga hat neben den verschiedenen Ligen und ihren diversen Turnieren keine Existenzmöglichkeit. Die Verbände bekommen die Auswirkungen dieser Zerplitterung zu spüren. Ihr Einfluß auf die Vereine sinkt erheblich, da die Vereine jetzt die Möglichkeit haben, die Ligen zu wechseln. Die Zuschauer sind nicht mehr in der Lage, die

einzelnen Wettbewerbe zu unterscheiden bzw. deren Bedeutung einzuschätzen. Ihre Interesse an Fußball im Stadion und Fernsehen stagniert.

Szenario 4: Konkurrenz zwischen Ligen verwässert den sportlichen Wettbewerb

Auf europäischer Ebene haben sich viele verschiedene Fußballligen herausgebildet. Die Europaliga existiert parallel zur Bundesliga und zu alternativen nationalen Ligen. Die große Anzahl um diese Ligen angeordneter Wettbewerbe führt zu einer Verwässerung des sportlichen Wettbewerbs. Dadurch verlieren auch die Verbände an Einfluß. Das Transfersystem wurde vollständig abgeschafft – die Lizenzspieler haben arbeitsrechtlich den Status von Angestellten. Die Pay-TV Sender und die privaten Sendeanstalten erhalten im Rahmen der eingeschränkten zentralen Vermarktung das Recht, die Fußballberichte zu verwerten. Bei den öffentlich-rechtlichen Sendern sitzt der Zuschauer in der zweiten Reihe.

Szenario 5: Fußball verliert seine Position als Volkssport

Eine Europaliga kann sich nicht durchsetzen. Stattdessen bilden sich in Deutschland alternative Fußballligen und zusätzlich werden viele nationale und internationale Fußballwettbewerbe veranstaltet, deren Bedeutung das Publikum nicht einschätzen kann. Die Bundesligavereine agieren ausschließlich auf der Basis ökonomischer Größen und sind auf regionaler Ebene vollkommen ohne Bedeutung. Viele Menschen verlieren das Interesse am Fußball und wenden sich anderen Sportarten zu. Die Pay-TV Sender und die privaten Sendeanstaltung ringen bei sinkenden Einschaltquoten bzw. rückläufigen Abonnentenzahlen um die Erstvermarktungsrechte.

Schlüsselfaktoren aus dem Verein

= Erfolgsentscheidende Faktoren, die der SV Werder Bremen maßgeblich selbst beeinflussen kann.

- Unternehmensform
- Führungsstärke der Vereinsspitze
- Risikoneigung
- Corporate Identity
- Lizenzmannschaft
- Sportliche Wettbewerbsfähigkeit
- Quellen der Finanzierung
- Budget des Vereins
- Ökonomische Wettbewerbsfähigkeit
- Sponsoring
- Merchandising-Produkte
- Marketing für Merchandising-Produkte

Und wie könnte der SV Werder Bremen im Jahre 2010 darstehen?

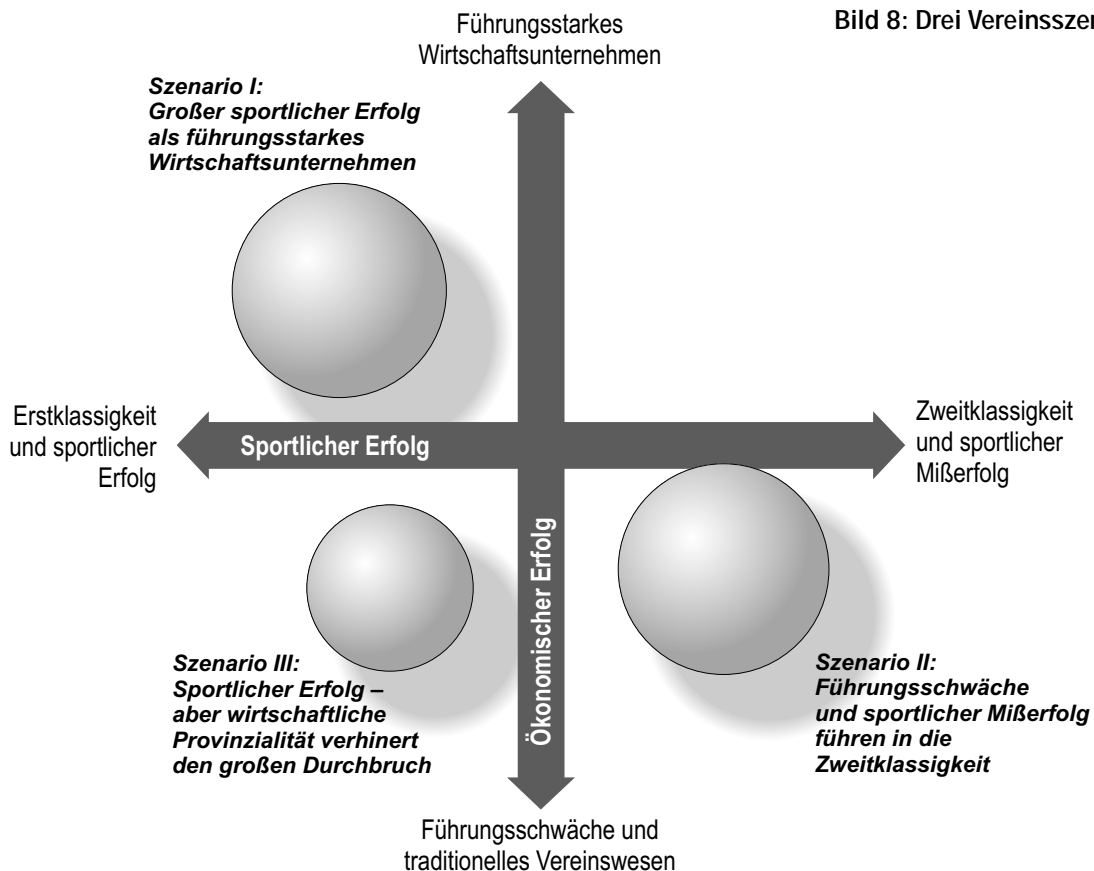
Diese zweite Fragestellung wurde durch sogenannte »Lenkungsszenarien« beantwortet. Diese Szenarien basieren auf den zwölf erfolgsentscheidenden Faktoren, die in Bild 7 dargestellt sind. Hier ergaben sich drei grundsätzliche Entwicklungsmöglichkeiten, die im folgenden in Auszügen wiedergegeben werden:

Szenario 1: Großer sportlicher Erfolg als führungsstarkes Wirtschaftsunternehmen

Der SV Werder Bremen hat eine klare Trennung zwischen dem professionellen Sport und dem Amateursport gezogen. Dieses wurde entweder durch eine Umwandlung des Vereins in eine Kapitalgesellschaft oder durch die Ausgliederung der Profiabteilung in Form einer Kapi-

Bild 7: Schlüsselfaktoren

Bild 8: Drei Vereinsszenarien



talgesellschaft realisiert. Die Wandlung vom Verein zum Wirtschaftsunternehmen wird von einer führungsstarken Vereinsspitze vorangetrieben.

Der SV Werder Bremen spielt in lukrativen Fußballigen und qualifiziert sich für bedeutende Wettbewerbe, in denen er um die entsprechenden Titel mitspielt. Dem sportlichen Erfolg entsprechend setzt sich der Verein auch im ökonomischen Wettbewerb durch. Der wirtschaftliche Erfolg zeigt sich in einer stetigen Steigerung der Einnahmen in allem Bereichen, der Zunahme des Sponsorings und einem steigenden Budget.

Szenario 2: Führungsschwäche und sportlicher Mißerfolg führen in die Zweitklassigkeit

Das traditionelle Vereinswesen des SV Werder Bremen wurde weitgehend beibehalten. Eine schwache Lizenzmannschaft aus zusammengekauften Einzelspielern ist den hohen fußballerischen Anforderungen der Fußballigen nicht gewachsen. Der SV Werder Bremen agiert langfristig in den zweiten Ligen, was zudem die Teilnahme an bedeutsamen Wettbewerben verhindert.

Der sportliche Abstieg wird vom wirtschaftlichen Niedergang begleitet. Finanzkräftige Sponsoren können nicht an den Verein gebunden werden. Zu den sportlichen und wirtschaftlichen Problemen gesellen sich

noch die Fehler der Vereinsführung, die durch ein unkoordiniertes »Durchwursteln« zwar Teilerfolge vorweisen kann, aber vielen strategischen Problemstellungen nicht gewachsen ist. Bezeichnend ist das Schwanken zwischen einem traditionellen Sicherheitsbedürfnis und dem bewußten Eingehen von Risiken.

Szenario 3: Sportlicher Erfolg – aber wirtschaftliche Provinzialität verhindert den großen Durchbruch

Sportlich ist der SV Werder Bremen »top«. Die hervorragende Lizenzmannschaft zeichnet sich in der oberen Fußballiga durch ihre attraktive Spielweise aus. Am Saisonende wird mit steter Regelmäßigkeit ein Tabellenplatz erreicht, der zur Teilnahme an internationalen Wettbewerben berechtigt.

Die positiven sportlichen Resultate kann der SV Werder Bremen jedoch ökonomisch nicht umsetzen. Durch das »Durchwursteln« in der Vereinsspitze können zwar kurzfristige Erfolge realisiert werden, aber es gelingt keine langfristige Bindung von Sponsoren und strategische Durchbrüche bleiben aus. Die Umgestaltung des Vereins in ein Wirtschaftsunternehmen wird nicht konsequent umgesetzt – es bleibt prinzipiell beim Vereinswesen, allerdings mit einer als Kapitalgesellschaft ausgliederten Profiabteilung.

Die Vision – Werder 2000 und 10

Der Begriff »Vision« ist bei uns in Deutschland eher negativ belegt. Völlig zu Unrecht, heißt doch Vision nichts anderes als Vorstellungskraft, und die ist sicher notwendig, wenn es darum geht, die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. »Wer nicht über die Zukunft nachdenkt, wird auch keine haben« [John Galsworthy]. Strategische Führung heißt: Erfolgspotentiale der Zukunft frühzeitig erkennen und rechtzeitig erschließen. Eine unternehmerische Vision drückt ein grundsätzliches Ziel im Sinne des Erschließens eines erkannten Erfolgspotentials aus. Die Strategie beschreibt den Weg zu dieser Vision (siehe Bild 9). Sollen die Menschen – in einem Unternehmen wie in einem Verein – für diesen Weg gewonnen werden, so muß die Vision einen Sinn vermitteln - ein Ziel umschreiben, für das es lohnt sich einzusetzen. Dieses wird besonders deutlich mit dem berühmten Zitat von Antoine de Saint Exupéry:

»Wenn Du ein Schiff bauen willst, schicke nicht die Leute Holz sammeln, verteile nicht die Arbeit und gib keine Befehle, sondern lehre sie stattdessen die Sehnsucht nach dem weiten und endlosen Meer«.

Offensichtlich ist es ein wichtiges Bedürfnis der Menschen, einen Sinn in ihrem Wirken zu sehen. Ein Sprichwort lautet: »Ohne Vision geht der Mensch zugrunde«. Die Vision richtet die Kräfte einer Gruppe auf ein gemeinsames Ziel. Damit wird einem weiteren wichtigen Bedürfnis der Menschen entsprochen. Das ist das in diesem Fall sprichwörtliche Bedürfnis, in einer erfolgrei-

chen Mannschaft zu spielen – zu den Siegern zu gehören. Die Vision steht hier im übertragenen Sinne für den Turniersieg. Und welche Mannschaft geht schon in ein Turnier, um nicht den Sieg zu erringen. Eine Organisation, die nicht von einer derartigen Vision getrieben wird, kann kaum erfolgreich sein.

Ein Beispiel dafür, welche Kräfte Visionen freisetzen können, ist das Apollo-Programm. Auslöser für dieses Programm der amerikanischen Regierung in den 60-er Jahren war der sog. »Sputnik-Schock«. Die Vorstellung daß Satelliten der Sowjetunion ihre Bahnen über den USA ziehen und militärische Schläge durchführen könnten, war für die meisten Amerikaner einfach unerträglich. Damit begann ein beispielloser Wettkampf um die Vorherrschaft im All. John F. Kennedy brachte die Vision auf den Punkt, indem er am 25. Mai 1961 verkündete, »that this Nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to earth«. Das wurde erreicht. Alle Astronauten kehrten wohlbehalten zur Erde zurück. Selbst im Lichte der heute verfügbaren Technologie wäre das noch eine Spitzenleistung, geschweige denn mit den Möglichkeiten vor gut drei Jahrzehnten. Für viele ist das Apollo-Programm die technologische Glanzleistung schlechthin. Ohne die Begeisterung und Motivation der Beteiligten sowie den kompromißlosen Siegeswillen der amerikanischen Nation wäre das nicht möglich gewesen. Und nicht zuletzt war es auch die prägnante Formulierung der Vision, die zum Erfolg beigetragen hat – schließlich war es etwas anderes, als zu sagen »Laßt uns mal unser Raumfahrt-Programm aufmöbeln.«

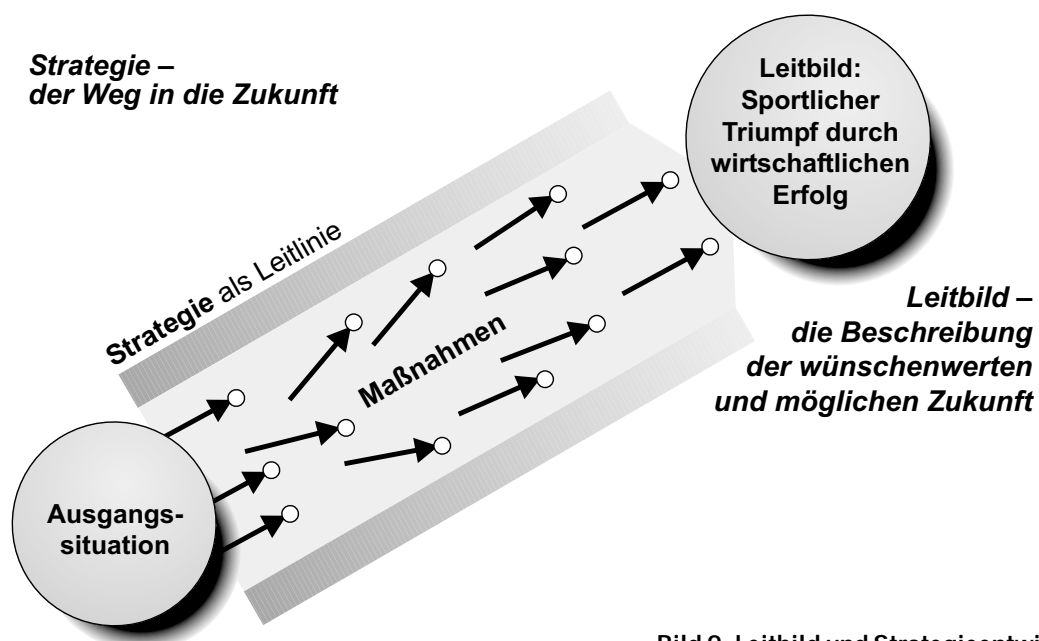


Bild 9: Leitbild und Strategieentwicklung

Im Rahmen des Szenario-Projektes »Werder Bremen 2010« wurde ein Leitbild entwickelt, das maßgeblich auf dem Vereinsszenario I beruht:

Leitbild: »SV Werder Bremen im Jahre 2010 – Sportlicher Triumph durch wirtschaftlichen Erfolg«

Die national und international steigende Kommerzialisierung im Bereich des Lizenzfußballs hat zu einer Umgestaltung des Vereins »SV Werder Bremen« in eine Kapitalgesellschaft geführt. Aus der Vereinsführung hat sich eine professionelle Unternehmensführung entwickelt, deren prägende Elemente Führungsstärke und das bewußte Eingehen von unternehmerischen Risiken zur optimalen Chancennutzen sind.

Das steigende Budget des Unternehmens beruht auf der Zunahme der Einnahmen in allen zentralen Bereichen. Eine solide Basis dafür ist die langfristige Bindung kapitalkräftiger Sponsoren und Werbepartner. Die Positionierung des Unternehmens als Marke sowie die Entwicklung und Umsetzung eines Marketing-Konzeptes ebnet den Weg für die erfolgreiche Vermarktung der Merchandising-Artikel.

Durch den Ausbau des Stadions kann eine größere Zuschauerzahl die Heimspiele des SV Werder Bremen live erleben. Die Steigerung des Komforts und ein erlebnisorientiertes Umfeld lassen die Zuschauer länger im Stadion verweilen.

Das Durchsetzungsvermögen im ökonomischen Wettbewerb – und damit die wirtschaftliche Sicherheit – ist die Basis für eine kontinuierliche und stabile Entwicklung der Lizenzmannschaft, deren Agieren in der höchsten Spielklasse als selbstverständlich gilt. Der Maßstab für den sportlichen Erfolg ist nicht die Teilnahme an nationalen und internationalen Wettbewerben, sondern des Erringen des jeweiligen Titels.

Die große regionale Bedeutung des SV Werder Bremen unterstützt den hohen internationalen Bekanntheitsgrad der Stadt Bremen, fördert die wirtschaftliche Entwicklung und führt zu einem positiven Selbstwertgefühl der Bürgerinnen und Bürger.

Nähere Informationen zum Szenario-Management™:

Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn
Telefon: +49 (0) 5251 150 570
Telefax: +49 (0) 5251 150 579
E-mail: info@scmi.de
Web: www.scmi.de

Fazit

Sportlicher Wettstreit, ökonomischer Wettbewerb und globale Entwicklungen bilden ein Netzwerk miteinander verbundener Einflußfaktoren. Daraus lassen sich systematisch mögliche Umfeldentwicklungen ableiten, mit denen der SV Werder Bremen in der Zukunft konfrontiert werden könnte. Eine Analyse der Chancen und Gefahren zeigt, daß der Verein diesen Herausforderungen mit einer professionellen Führung, einer starker Verankerung in der Region – und nicht zuletzt dem sportlichen Erfolg – gewachsen ist.

Darüber hinaus wurde gezeigt, daß mit dem Szenario-Management eine leistungsfähige Methodik zur Erstellung von Szenarien vorliegt, die sich auch im Bereich der Sportentwicklung erfolgreich einsetzen läßt. Dabei ist die zu Beginn vorhandene Skepsis rasch gewichen, weil deutlich wurde, daß es nicht um das Vorhersagen, sondern um das Vorausdenken der Zukunft geht. Insofern ist das Szenario-Management eine gute Unterstützung für alle, sich mit der Zukunft zu befassen. Wer sich nicht mit der Zukunft befaßt, der wird auch keine haben.

Referenzen

- [1] Der Artikel ist im Original erschienen in: Jörg Christiansen (Hrsg.): Werder Bremen - 100 Jahre Sport im Rampenlicht, Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte Focke Museum, Nr. 100, Bremerhaven, 1998, S. 250-259. Er wurde hier aus Gründen der besseren Verwertbarkeit angepasst und vor allem mit aktuellen Literaturhinweisen ergänzt.
- [2] Fink, Alexander / Schlake, Oliver / Siebe, Andreas: Erfolg durch Szenario-Management – Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau, Campus-Verlag, Frankfurt/Main, 2001; Fink, Alexander / Schlake, Oliver / Siebe, Andreas: Wie Sie mit Szenarien die Zukunft vorausdenken, in: Harvard Business Manager, 1/2000; Gausemeier, Jürgen / Fink, Alexander / Schlake, Oliver: Szenario-Management – Planen und Führen mit Szenarien; 2., bearb. Aufl.; Carl Hanser Verlag, München, 1996
- [3] Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Aktual. Auflage, Rowohlt, Reinbek b. Hamburg, 2003; Schwarz, Friedhelm: Wenn das Reptil ins Lenkrad greift, Rowohlt, Reinbek b. Hamburg, 2004