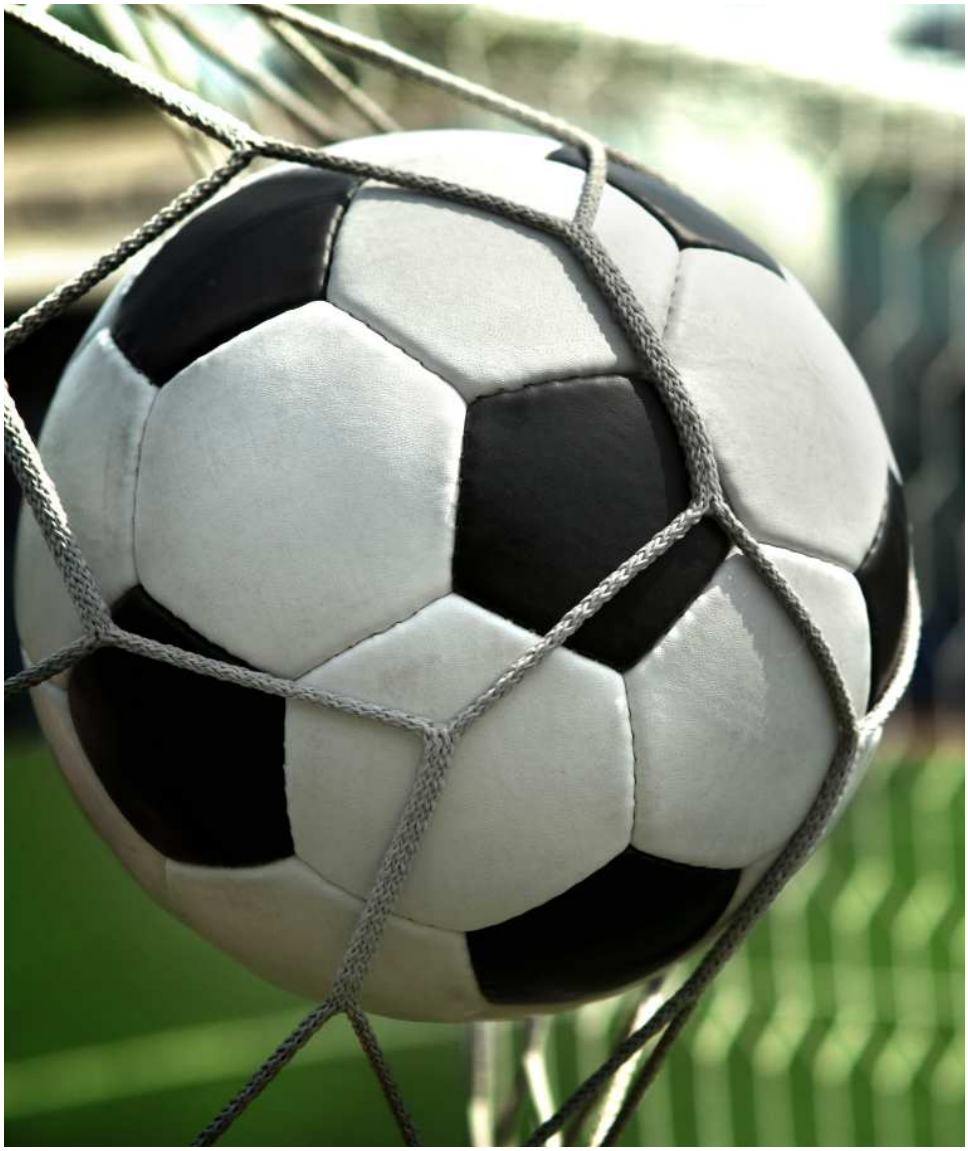


Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

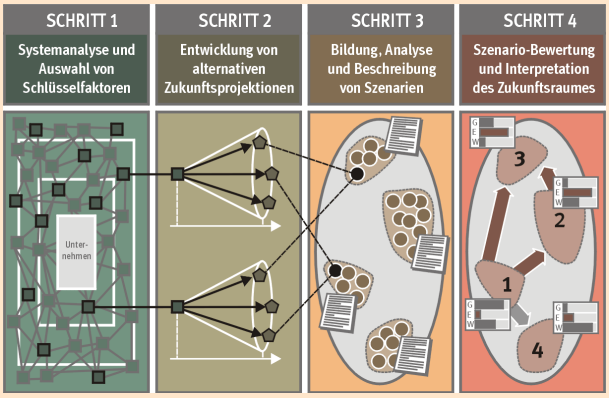
Zusammenfassung

Szenarien zur Zukunft des Fußballs in Deutschland 2025

Der seit dem »Sommermärchen 2006« manifestierte Aufschwung der deutschen Nationalmannschaft, das wöchentliche Interesse von Millionen an den Spielen der Bundesliga oder die jüngsten Erfolge deutscher Vereine in Europa – all das zeigt die zentrale Rolle des Fußballs in Deutschland. Wie aber wird »Fußball-Deutschland« im Jahr 2025 aussehen? Eine exakte Antwort auf diese Frage gibt es ebenso wenig, wie sich die aktuelle Entwicklung vor zehn oder fünfzehn Jahren vorhersagen ließ. Um aber nicht von plötzlichen Veränderungen überrascht zu werden, können wir verschiedene Möglichkeiten durchdenken. Ein Werkzeug dazu ist das Szenario-Management™, welches als Methode in einer Vielzahl von Branchen und für unterschiedlichste Themenstellungen eingesetzt wird. Die vorliegenden sechs Szenarien stellen »Denk-Werkzeuge« dar, die es Verantwortlichen und Entscheidern ermöglichen sollen, sich mit den unterschiedlichen Möglichkeiten zu befassen und letztlich robustere Entscheidungen zu treffen.

Die vier Schritte der Szenarioentwicklung

Der Begriff »Szenario« wird umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet. Im Szenario-Management™ verstehen wir darunter eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Die Entwicklung solcher Zukunftsszenarien erfolgt in vier Schritten:



Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld? *(Schritt 1): Zunächst wird das definierte »Szenariofeld« systematisch gegliedert und in einem Systembild dargestellt. Anschließend werden die einzelnen Einflussbereiche durch konkrete Einflussfaktoren beschrieben. Im Rahmen einer Vernetzungsanalyse kann dann das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft werden, so dass die langfristig treibenden Kräfte als Schlüsselfaktoren ausgewählt werden können.*

Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln? *(Schritt 2): Nun werden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben charakteristische Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.*

Zu welchen Szenarien lassen sich die einzelnen Projektionen verknüpfen? *(Schritt 3): Die Szenariobildung beginnt mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Solche Konsistenzbewertungen bilden die Grundlage, um mit Hilfe einer Software alle denkbaren Zukunftsbilder – sogenannte Projektionsbündel – durchzuspielen. Unter Verwendung einer Clusteranalyse wird anschließend eine geeignete Anzahl von Szenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden. Diese Szenarien werden einerseits beschrieben und andererseits in einer »Landkarte der Zukunft« grafisch verknüpft.*

Mit welchen Szenarien ist zu rechnen – und wie sollten wir mit dem Zukunftsraum umgehen? *(Schritt 4): Im Anschluss an die Szenario-Entwicklung erfolgt üblicherweise eine Interpretation der einzelnen Szenarien sowie des von ihnen aufgespannten Zukunftsraumes. Hier werden Indikatoren ermittelt, Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen identifiziert sowie Projektionen bewertet, um daraus erwartete Szenarien, mögliche Veränderungen und Entwicklungspfade abzuleiten.*

Mit Szenarien zu robusten Entscheidungen

Wer möchte nicht wissen, wie die Zukunft aussieht? Das Marktumfeld, der Wettbewerb, die Geschäftsaussichten. Dabei sehnen wir uns nach Klarheit, nach eindeutigen Prognosen. Leider gleicht deren Einsatz nur zu oft der Fahrt auf einer kurvenreichen Bergstraße – allerdings mit verklebter Frontscheibe und angestrengtem Blick in den Rückspiegel. Zu komplex und ungewiss sind Märkte, Branchen und gesellschaftliche Umfelder geworden. Daher setzen inzwischen viele Unternehmen, Organisationen und gesellschaftliche Gruppen auf die Hilfe von Zukunftsszenarien. Sie bilden im Gegensatz zu Prognosen nicht ab, was sein *wird*, sondern, was sein *könnte*. Ziel von Zukunftszenarien ist es somit nicht die Zukunft vorauszusagen, sondern alternative Möglichkeiten vorauszudenken, um so bessere Entscheidungen treffen zu können.

Auch der Fußball – egal ob wir ihn als traditionellen Volkssport oder als Milliardengeschäft verstehen – ist von einem komplexen und unsicheren Umfeld umgeben. Denken wir über seine Zukunft nach, so stellen sich verschiedene Fragen: Welche Rolle könnten Fußball und Sport in der Gesellschaft spielen? Welches Image haben Profi-Sport, Amateur-Fußball und Vereine in der Zukunft? Wie könnten sich Regeln sowie rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen entwickeln? Wie könnte der Markt 2025 aussehen? Wie sieht dann die Bundesliga aus – und wo stehen deutsche Clubs im internationalen Vergleich?

Diesen und weiteren Fragen haben wir uns aus drei Gründen angenommen: Zunächst ist es thematisch anspruchsvoll, denn Fußball ist stark vernetzt und sehr unsicher. Zum Zweiten verfügen wir über Erfahrungen bei der Szenariobildung im Sportbereich, auf denen wir aufsetzen konnten. Und zum Dritten war es unser ganz persönliches Interesse – sozusagen als fußballinteressierte Zukunftsforscher.

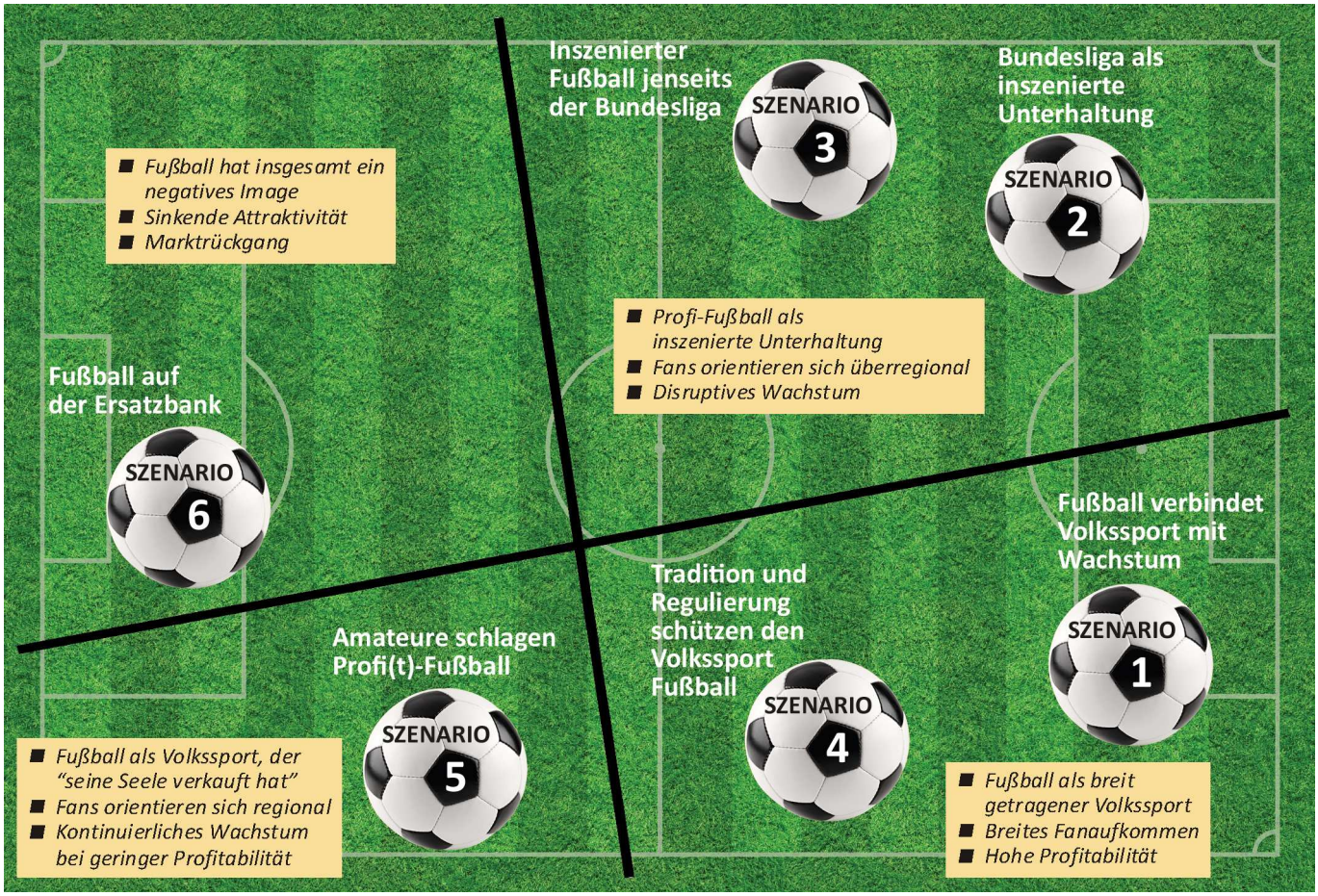
Die hier vorliegenden Zukunftsbilder sind das Ergebnis einer internen Arbeitsgruppe, die dazu eine Vielzahl von Quellen ausgewertet und verschiedene Experten befragt hat. Das Ziel der Szenarien ist es – neben der Darstellung der Szenario-Management™-Methode – Denkanstöße zu geben, in welche Richtung sich Fußball entwickeln könnte.

Die Landkarte der Zukunft

Szenarien sind Bilder aus der Zukunft, die uns dabei helfen, mögliche Entwicklungen zu verstehen. Damit sind sie zunächst »Denkwerkzeuge« und dürfen als solche auch extremere und stark pointierte Möglichkeiten darstellen. Ein einzelnes Szenario kann man sich auch als »Bildband« vorstellen, der es uns – quasi auf dem Sofa der Gegenwart sitzend – ermöglicht, eine einzelne Zukunft zu begreifen.

Neben der anschaulichen Beschreibung einzelner Zukünfte leisten Szenarien – wenn sie wie im Szenario-Management™ systematisch entwickelt worden sind – einen weiteren Beitrag zum Verständnis der Zukunft. Dazu beschreiben sie in ihrer Gesamtheit den Raum zukünftiger Möglichkeiten. Neben einer Reihe von Bildbänden liefert das Szenario-Management™ also auch eine »Landkarte der Zukunft«.

Um eine solche Übersicht zu erstellen, nutzen wir ein Zukunftsraum-Mapping™. Dies ist ein Visualisierungswerkzeug, mit dem Szenarien grafisch so angeordnet werden, dass ähnliche Zukünfte dicht beieinander liegen.



In der zur Zukunft des Fußballs in Deutschland entstandenen Landkarte zeigen sich sechs Szenarien, wobei das Szenario 1 noch einmal durch drei Subszenarien präzisiert werden kann. Grob lässt sich die Landkarte anhand von zwei Dimensionen beschreiben:



Die Schlüsselfaktoren

(1) Sport in der Gesellschaft; (2) Vereine und soziale Gemeinschaften; (3) Sportangebote und Sportarten; (4) Image des Fußballs; (5) Fanaufkommen; (6) Größe und Struktur der Profivereine; (7) Art der erfolgreichen Profivereine; (8) Finanzierung von Profi-Fußball; (9) Geldgeber und Unterstützung von Profi-Fußball; (10) Spielergehälter; (11) Transfermarkt; (12) Jugendförderung; (13) Bedeutung der Bundesliga; (14) Sportliche Leistungsfähigkeit der Bundesliga; (15) Internationale Vereinswettbewerbe; (16) Amateur-Fußball; (17) Fußball in den Medien; (18) Stadien und Sportstätten; (19) Verbandswesen; (20) Rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen; (21) Fußball-Regeln

- Die rechts angeordneten Szenarien 1 bis 4 beinhalten ein positives Image von Profisport und Profi-Fußball sowie eine hohe Identifikation und Verbundenheit der Menschen mit regionalen und überregionalen Vereinen. Die links angeordneten Szenarien 5 und 6 sind demgegenüber von negativem Image und einer geringen Identifikation mit überregionalen Vereinen gekennzeichnet.
- Die drei oben angeordneten Szenarien 2, 3 und 6 beinhalten ein eher negatives Image des Fußballs sowie eine kritische Entwicklung kleinerer Vereine, während deren Situation in den unteren Szenarien 1, 4 und 5 eher positiv ist.

Aus der Kombination dieser beiden Dimensionen ergeben sich die in der Landkarte dargestellten vier Quadranten. Dabei lassen sich im unteren rechten Quadranten zwei Varianten für das insgesamt positive Umfeld des Fußballs unterscheiden: So profitiert im Szenario 1 der Fußball von der Deregulierung und Professionalisierung, während im Szenario 4 die positive Entwicklung im Gegensatz dazu auf Schutz von Traditionen und gezielte Regulierung zurückzuführen ist.

Im oberen rechten Quadranten entwickelt sich Sport allem voran zum Lifestyle und Unterhaltungsprodukt. Diesen Weg kann – wie im Szenario 2 beschrieben – die Bundesliga aktiv und erfolgreich verfolgen. Es ist aber auch vorstellbar – und daher im Szenario 3 thematisiert –, dass diese Entwicklung nur von wenigen großen Vereinen im internationalen Rahmen vorangetrieben wird.

Zudem enthält die Landkarte eine Reihe weiterer Dimensionen, die innerhalb der sechs Szenarien zur Unterscheidung von Subszenarien oder Varianten führen können.

Sechs Szenarien zur Zukunft des Fußballs in Deutschland

Nachfolgend stellen wir die sechs Szenarien in einer Kurzform dar, aus der sich die wesentlichen Unterschiede ableiten lassen.

Fußball verbindet Volkssport mit Wachstum (Szenario 1):

In Deutschland ist Fußball konkurrenzlos der Volkssport Nummer Eins: Viele Menschen spielen selbst Fußball und die verschiedenen Amateurligen haben eine eigene Attraktivität, bilden aber gleichzeitig den Unterbau für den Profi-Fußball. Breite Medienpräsenz, Stadien als kollektive Erlebnisräume und vielfältiges Fanaufkommen auf regionaler und überregionaler Ebene prägen den Fußball. Sowohl große als auch kleinere Vereine profitieren vom Wachstumsmarkt und die Bundesliga hat international eine hohe Bedeutung. Für dieses Szenario werden nachfolgend drei Varianten unterschieden.

Nachhaltiges Wachstum (Variante 1A)
Profi-Fußball als Boomgeschäft mit hohen Renditen. Grundlage ist eine Balance aus Deregulierung und Schutz von Traditionen.

Viele profitieren vom überhitzten Boommarkt (Variante 1B)
Breites Feld von erfolgreichen Vereinen in einem deregulierten Markt mit Tendenz zur Überschuldung.

Wenige profitieren vom Boommarkt (Variante 1C)
Nur wenige große, von Investoren gestützte, Vereine schöpfen den Rahm ab und profitieren vom Boom des Fußballmarktes.

Bundesliga als inszenierte Unterhaltung (Szenario 2)

Die Bundesliga hat auch geschäftlich zu den großen europäischen Ligen aufgeschlossen. Viele internationale Topspieler wechseln nicht mehr nach Madrid oder Mailand, sondern nach München, Dortmund oder Hamburg. Dabei kommt es zu einer Spaltung zwischen wenigen großen und international erfolgreichen Vereinen sowie der großen Menge mittlerer Clubs, die nur noch im Fahrwasser der Großen mitschwimmen und auf internationaler Bühne so gut wie keine Chance haben. Fußball ist hier primär professionell inszenierte und in kostenpflichtigen Medien vermarktete Unterhaltung. Aktiver Sport verliert an Bedeutung und Amateur-Fußball wird immer stärker auf seine Funktion als »Zulieferer« für den Profisport beschränkt.

Inszenierter Fußball jenseits der Bundesliga (Szenario 3)

Die Bundesliga hat die Professionalisierung des Fußballs nicht schadlos überstanden. Internationale Ligen und Wettbewerbe haben sich so erfolgreich positioniert, dass sich mehrere deutsche Spitzenclubs aus der Bundesliga zurückgezogen haben. Dort zelebrieren sie professionell inszenierte Unterhaltung, sind aber gleichzeitig den Schwankungen eines disruptiven Boommarktes ausgesetzt. Die Bundesliga entwickelt sich zu einer »Oberliga Deutschland«, deren führende Vereine aber – falls sie überhaupt die Chance dazu bekommen – kaum in die europäischen Königsklassen aufsteigen können.

Tradition und Regulierung schützen den Volkssport Fußball (Szenario 4)

Wenn in den Fankurven der Klassiker »Football's coming home« erklingt, denken 2025 die meisten Menschen an die Weitsicht der Verantwortlichen in den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts. Sie widerstanden den Verlockungen des profitorientierten Fußballgeschäfts und setzten auf traditionelles Regelwerk, Regulierung von Gehältern und finanziellen Ausgleich von Vereinen. Mit diesem auf Authentizität ausgerichteten Ansatz konnten sie kontinuierliches Wachstum sichern und letztlich auch ihre Profitabilität sicherstellen. Daher gehört die Bundesliga längst wieder zu den erfolgreichsten Ligen in Europa und viele Topteams spielen international auf hohem Niveau.

Amateure schlagen Profi(t)-Fußball (Szenario 5)

In der Gesellschaft haben sich Authentizität und Nachhaltigkeit als zentrale Werte durchgesetzt. Aktiver Sport wird vor allem zur Gesundheitsprävention genutzt. In diesem Umfeld gilt internationaler Profi-Fußball als »Volkssport, der seine Seele verkauft hat«. In Deutschland setzt man verstärkt auf traditionelles Regelwerk sowie Angleichung und Regulierung von Gehältern und Strukturen. Daher fallen Bundesliga-Vereine in internationalen Wettbewerben sowie im »großen Geschäft« immer weiter zurück. Viele Vereine verzichten auf Investitionen im Unterhaltungsbereich und konzentrieren sich wieder auf den Sport an sich. Das Fanwesen orientiert sich stark an der Region und der Amateurbereich entwickelt sich zu einem »Wachstumsmarkt im Kleinen«.

Fußball auf der Ersatzbank (Szenario 6)

Der einstige Volkssport ist 2025 in Deutschland gleich doppelt an den Rand gedrängt. Einerseits hat Sport in der Informationsgesellschaft insgesamt an Bedeutung verloren; andererseits haben andere Sportarten dem Fußball den Rang abgelaufen. Das Spiel gilt als altbacken, das Fanaufkommen stagniert und die deutschen Vereine können sich kaum noch im internationalen Geschäft behaupten.

Nähere Informationen zum Thema:



Dr. Alexander Fink
Mitglied des Vorstandes
Kontakt: fink@scmi.de



Dr. Andreas Siebe
Mitglied des Vorstandes
Kontakt: siebe@scmi.de

ScMI AG:

Die Scenario Management International AG ist ein Beratungsunternehmen für Zukunftsgestaltung und Strategische Unternehmensführung. Die ScMI AG unterstützt Unternehmen und Organisationen bei der Erarbeitung von Markt-, Branchen-, Technologie und Strategieszenarien, der Entwicklung visionärer Unternehmens- und Geschäftsstrategien sowie der Gestaltung strategischer Planungs-, Früherkennungs- und Innovationsprozesse.

Kontakt: *ScMI AG, Klingenderstr. 10-14, 3100 Paderborn,*
Telefon: 05251-150570, Email: info@scmi.de, www.scmi.de

Fotos: *www.fotolia.de*