



Fotos: Fedra

Fußball ist und bleibt der Sport Nummer 1 der Deutschen. Und wenn vom 9. Juni bis 9. Juli 2006 hierzulande die WM stattfindet, fiebert praktisch die ganze Welt mit. Ein Mega-Ereignis und ein Milliarden-Geschäft. In den nächsten Monaten werden die letzten der zwölf WM-Stadien neu- oder umgebaut fertiggestellt sein. Wir analysieren in einem ersten Kapazitätenüberblick vor allem den Foodservice-Part und lassen Profis dieser Spezialdisziplin zu Wort kommen. F&B-technisch bedeutet die Fußball-Spielstrategie maximalen Verkaufsdruck in minimalem Zeitfenster.

# Brot & Spiele



Seit Mitte der 90er Jahre ist in den großen Fußballstadien Deutschlands gastronomisch mächtig viel in Sachen Ausstattungsverbesserung und Betreiber-Professionalisierung passiert. Sowohl beim Massengeschäft an Kiosken & Co. als auch im VIP-Bereich mit Business-Lounges und Logen. Ganz klar. Sport ist ein Wachstumsmarkt und Fußball sein Paradeferd, insbesondere auch B2B. Ohne die WM-Wünsche der Fifa – aktuell das Maß aller Dinge – wäre der Veränderungsprozess organischer, langsamer vonstatten gegangen. Aber dass sich das Bild der großen Sportstadien allumfassend wandelt, lässt sich weltweit beobachten. In der Fan-Versorgung mit Essen und Trinken lösen große Organisationen zunehmend kleine lokale Betreiber ab. Es ist wie überall – so funktioniert nun einmal Industrialisierung im weiten Sinne.

**Rückblende:** Arenen und Stadien haben es zu allen Zeiten vermocht, die Menschen in ihren Bann zu ziehen. Ihre Grundform, das Oval oder das Rund – von den Griechen erfunden und den Römern an mehr als 60 Orten des Reiches erbaut, mit Platz für bis zu 300.000 Zuschauer im römischen Circus Maximus –, hat sich bis heute gehalten.

Auch die Infrastruktur eines Stadions wie in Verona lässt sich mit aktuellen Projekten gut vergleichen.

Ein paar Beispiele: die Sitzreihen – überschaubar, über symmetrisch angelegte Treppen zu erreichen. In der Umlaufebene befinden sich die Verkaufsnischen für Speisen und Getränke. Die besseren Plätze waren und sind solche mit optimalem Sichtwinkel zur Stadionmitte und guter Akustik. Hier saß der städtische Adel und ließ sich beiläufig aufs Beste bewirten. Denn er war es ja, der die Arena finanziert hatte. Auch heute sitzen hier diejenigen, die Bau und Betrieb des Stadions maßgeblich

verantworten. Aber aus den Herrscherpodien sind die harmloseren VIP-Lounges geworden. 2005/2006 kann jeder auf Firmenkosten zur Elite gehören.

**Neuzeit:** Ein erster wichtiger Meilenstein der Professionalisierung war 1995 der Einzug von Aramark als Stadion-Caterer bei den Borussia in Dortmund. Warum? Der internationale Dienstleister brachte immens wichtiges Know-how aus seiner US-amerikanischen Heimat mit, wo der Umsatz mit Essen, Trinken und Fan-Artikeln schon lange die größte und wichtigste Nebeneinnahme im Gesamtgeschäft von Sport-Stadien/Arenen ist. Heute betreibt

## Germany & Fußball

- Sport ist ein Wachstumsmarkt und Fußball das Paradeferd. Sein Image ist durchweg positiv.
- Knapp 12 Mio. Deutsche bezeichnen sich selbst als Experten auf dem Gebiet. Generelles Interesse bei rund 75 % der Bevölkerung.
- Knapp 25 Mio. Deutsche verfolgen jedes Wochenende die Bundesliga, sie ist 95 % aller Bürger bekannt.
- Über 20 Mio. freuen sich tagelang auf ein gutes Spiel, knapp 20 Mio. lesen den Sportteil ihrer Zeitung zuerst.
- In Deutschland gibt es rund 30.000 Fußballvereine und 150.000 Mannschaften. Die Sportart gilt als dynamisch, zeitgemäß, attraktiv und spannend für den Zuschauer.
- Fußball ist für 34 % der Deutschen Volks- und Sportart Nummer 1 (gefolgt von Tennis: 14 % und Motorsport: 9 %).
- Fußball-WM 2006 in D: 2. WM hierzulande nach 1974. Eröffnungsspiel in München, Finale in Berlin. Keine weitere WM in Europa bis mindestens 2018.
- Investitionen in Infrastruktur seitens der Regierung von nahezu 5 Mrd. €. Geschätzter Anstieg des deutschen BSP um 8 Mrd. € (bis 2010). Einnahmen durch ausländische Besucher: knapp 1 Mrd. €.

Quelle: Coca-Cola

## Fußball WM 2006: Cateringstrukturen in den 12 Stadien

Stadion, Arena Stadt	Caterer Kioske Caterer Lounges, Logen	Mitarb. max. Voll-/Teilzeit	Öffentlich <sup>1)</sup>		VIP-Services		Getränke-Partner	
			Kioske Kassen	Rest. Plätze	Lounges Plätze	Logen Plätze	Bier	AFG
AOL Arena Hamburg	Aramark Aramark	580	45 80	3 1.000	3 2.100	50 720	Holsten	Sinalco
AWDarena Hannover	Hannover Congress Centrum Hannover Congress Centrum	410 10 / 400	19 79**	0 0	2 1.200	29 330	Gilde	Coca-Cola
Olympiastadion Berlin	Aramark Aramark	600	24	2 120	4 4.226	70 1.123	Warsteiner	Coca-Cola
Arena AufSchalke Gelsenkirchen	FC Schalke 04 Stadion- und Cateringgesellschaft	1.026 26 / 1000	32 192	1 140	4 4.000	86*** 960	Veltins Warsteiner	Sinalco Coca Cola
Westfalenstadion Dortmund	Aramark Aramark	800	42 170	0 0	6 3.900	11 168	DUB, Warsteiner	Coca Cola
Zentralstadion Leipzig	DEC (3 lokale Caterer)	650 3 / 647	28 180	0 0	1 530	18 234	Ur-Krostitzer Reudnitzer	Coca-Cola
RheinEnergieStadion Köln	Eurest Sports & Food Eurest Sports & Food	500 10 / 490	26 90	1 220	1 1.852	51 612	Gaffel Kölsch	Coca-Cola
Neues Waldstadion Frankfurt	Aramark Aramark	500	22 100	0 0	1 2.000	60 800	Licher	Coca-Cola
Fritz-Walter-Stadion Kaiserslautern	regionale Pächter R- u. Tz- Betzenberg	k.A.	36 72	1 80	1 450	12 600	Karlsberg	Coca-Cola
Franken-Stadion Nürnberg	Karl Krestel Gastron. Betriebe Ferdin Sport & Catering	270* 20 / 250	34 120	1 600	1 786	14 124	Tucher	Coca-Cola
Gottl.-Daimler-Stadion Stuttgart	Eurest Sports & Food Eurest Sports & Food	350 10 / 340	30 120	1 70	3 1.500	48 720	Dinkelacker	Coca-Cola
AllianzArena München	Arena One Arena One	650 15 / 635	28 140	3 3.250	1 2.200	106 1.200	Paulaner	Coca-Cola

<sup>1)</sup> in 10 der Stadien verkaufen mobile Runner Getränke, Brezeln & Co. \*ohne VIP \*\*weitere 54 in mobilen Kiosken geplant \*\*\*inkl. 8 Incentive Boxen Quelle: food service

Aramark hierzulande vier der zwölf WM-Stadien und wird 2006 der Master-Lizenznehmer der Fifa für die Breitenverpflegung sein, den Gourmet-Service in der Spitze übernimmt voraussichtlich Käfer.

Nächster Meilenstein: Neubau der Arena AufSchalke in Gelsenkirchen mit Eröffnung im Sommer 2001. Aufklappbares

Dach, herausfahrbare Raser, multifunktionale Nutzung – ein neuer Superlativ im deutschen Fußball- und Entertainment-Zirkus und der Beginn einer durch die WM 2006 loslaufenden Stadion-Revolution. Erstmals versteht sich Gastronomie als ein wesentlicher Vermarktungsbaustein fürs Rundumerlebnis Event-Besuch. Über 10 Mio. € F&B-Umsatz pro Jahr dank äußerst ausgeklügelter Kapazitäten, innovativer Technik und Logistik. Kurzum: die neue Benchmark. Im Schnitt pro Stadionbesucher runde 5 € Einnahmen aus Foodservice. Bei Schalke 04 ist praktisch alles Kult – auch Wurst und Bier.

Demnächst im Mai wird dann das vorläufige letzte architektonische Wunderwerk, die nagelneue AllianzArena in München, eingeweiht. Zwei Vereine teilen sich ein Stadion – selbst global geschaut eine absolute Seltenheit. Der Standort-Betreiber entschied sich für eine blutjunge Gastro-Tochter der E.ON Facility Management: Arena One. Die beiden großen Caterer gingen leer aus.

**Inspiration:** Die aktuellen Vorbilder für Um- und Neubauten von Stadien stehen

in Nordamerika. Dort sind überwiegend frei finanzierte, gigantische Arenen meist auf die großen Sportarten Baseball und Football ausgerichtet. Zusätzliche Nutzungen sind an der Tagesordnung. Solche Überlegungen machen sich seit einiger Zeit auch hier breit. Doch sind der Vermarktung anderer Veranstaltungen als Fußballspiele Grenzen gesetzt. Und völlig anders als bei Baseball etwa zwingt die Strategie des Fußballspiels den Fan zu höchster Konzentration, zur Präsenz an Sitz- oder Stehplatz. Dies bildet für sämtliche F&B-Verkäufe an 17 Heimspieltagen pro Jahr – und mit Glück diversen Zusatzereignissen – den Rahmen. Jedes Spiel hat bekanntlich eine einzige Pause von 15 und zwei Spielzeiten von 45 Minuten. In der Regel wird ein Stadion zwei Stunden vor Spielbeginn geöffnet, und nach Spielschluss leert sich die Anlage ziemlich schnell. Für Betreiber, sprich Caterer, ist diese Situation äußerst ungünstig: ein Minimum an verkaufsrelevanten Minuten an möglichst vielen Stellen bei einem Maximum an



# Fußball WM 2006: Die 12 Stadien im Überblick

Ort	Stadion, Arena	Eigentümer	Betreiber	Verein	Spiele 2004 Zuschauer-Ø Events	Neubau Umbau Fertig	Kapazität 2005 Sitz-/Stehplätze gesamt	Kosten gesamt netto <sup>1)</sup>	Architekt Konzept & Entwurf Homepage
Hamburg	AOL Arena	Hamburger Sportverein	HSV Ufa Stadionbetriebs- gesellschaft	Hamburger SV	25 47.000	Umbau 2000	45.000/10.000 55.000	97 Mio. €	Studio Andreas Heller www.aolarena.de
Hannover	AWDarena	Niedersachsenstadion Projekt- und Betriebsgesellschaft	Wayß&Freytag, Hannover 96, Stadt Hannover	Hannover 96	18 32.000	Umbau 2005	41.100/8.000 49.100	64 Mio. €	Von Schultz & Partner Reisner & Frank www.awd-arena.de
Berlin	Olympiastadion	Betreiberes. Olympiastadion (Walter Bau, Stadt Berlin, Hertha BSC)	Betreiberes. Olympia- stadion	Hertha BSC Berlin	21 42.000	Umbau 2004	76.050	242 Mio. €	gmp Architekten Berlin Reisner & Frank www.herthabsc.de
Geisenkirchen	Arena Aufschalke	FC Schalke 04 Stadion- beteiligungsgesellschaft	FC Schalke 04 Stadion- beteiligungsgesellschaft	Schalke 04	24 60.000	Neubau 2001	44.813/16.214 61.027	192 Mio. €	HPP Heinrich-Petschnigg & Partner Weller & Kuttner, BDH www.arena-auf-schalke.de
Dortmund	Westfalenstadion	Westfalenstadion Dortmund Gesellschaft	BVB Borussia Dortmund	BVB Borussia Dortmund	18 75.000	Umbau 2004	58.000/25.000 83.000	36 Mio. €	Aramark, Kuhn & Partner www.borussia-dortmund.de
Leipzig	Zentralstadion	ZSL Besitzgesellschaft	ZSL Betriebsgesellschaft	FC Sachsen Leipzig	22 4.000**	Umbau 2004	116 Mio. €	Wirth & Wirth, Zech Planungsbüro Besitzes-, Betreiber-Ges. Caterer www.zentralstadion.de	
Köln	RheinEnergie Stadion	Kölnener Sportsstätten Gesellschaft	Kölnener Sportsstätten Gesellschaft	1. FC Köln	21 38.000	Umbau 2004	44.345	117 Mio. €	gmp Architekten Hamburg Kuhn & Partner www.stadion-koeln.de
Frankfurt	Neues Waldstadion	Stadt Frankfurt/Waldstadion Frankfurt Besitzgesellschaft	Stadion Frankfurt Management GmbH	Eintracht Frankfurt	26 20.000	Umbau 2005	46.134/4.863 50.997	126 Mio. €	gmp Architekten Berlin Reisner & Frank www.neues-waldstadion.de
Kaiserslautern	Fritz-Walter- Stadion	Fritz-Walter-Stadion Kaiserslautern GmbH	Fritz-Walter-Stadion Kaiserslautern GmbH/ 1. FC Kaiserslautern	1. FC Kaisers- lautern	20 38.000	Umbau 2005	44.000/8.000 52.000	48 Mio. €	Folker Fiebigler www.fck.de
Nürnberg	Franken-Stadion	Stadt Nürnberg	Stadt Nürnberg	1. FC Nürnberg	17 29.041	Umbau 2005	29.867/18.633 48.500	56 Mio. €	HPP Heinrich-Petschnigg & Partner Ebert Projekt & Design, BGG Consult www.fc.n.de
Stuttgart	Gottlieb-Daimler- Stadion	Landeshauptstadt Stuttgart	Landeshauptstadt Stuttgart	VfB Stuttgart	22 58.000	Umbau 2005	36.000/8.500 44.500	53 Mio. €	Arat - Siegel & Partner Reisner & Frank www.gottlieb-daimler-stadion.de
München	AllianzArena	AllianzArena München Stadion GmbH (50 % 1.FC Bayern Mün., 50 % TSV 1860 Mün.)	AllianzArena München Stadion GmbH	1. FC Bayern Mün. TSV 1860 Mün.	20*** 60.000	Neubau 2005	51.000/6.000 57.000	280 Mio. €	Herzog & de Meuron Reisner & Frank www.allianz-arena.de

<sup>1)</sup> zum Zeitpunkt der Fertigstellung \*2003, 2004 wg. Umbau 0 \*\*Oberliga, Landerspiele: 44.000 \*\*\*ab Mitte 2005

Quelle: food-service, Coca-Cola

Arbeitsdruck. Dies gilt insbesondere bei den Kiosken. Aber letztlich auch im VIP-Bereich.

Im Optimalfall liegt die Gastro-Versorgung im Stadion in einer Hand (unternehmerischer Knackpunkt: flexibler Personaleinsatz).

**Ökonomie:** 2005 dürfte das Foodservice-Gesamtvolumen der zwölf WM-Stadien in einer Größenordnung von schätzungsweise 50 bis 70 Mio. € Umsatz liegen. Die meisten Umbauten brachten und bringen zweistelliges Plus. Wirtschaftlichkeit definiert sich in dieser Marktnische ausschließlich auf der Basis von Betriebskosten. Wer bei der ä-

berst bescheidenen Auslastung von Stadien – ja selbst Multi-Funktionsarenen – mit Kiosken und VIP-Service klassische Amortisierung sucht, ist fehl am Platz.

Als Faustregel kann man sagen: Die Caterer holen 50 bis 60 % ihrer Einnahmen mit öffentlicher Gastronomie und 40 bis 50 % mit VIP-Service. Bei zunehmend sich verschiebenden Verhältnissen bleibt die Volksversorgung das wirtschaftliche Rückgrat der Organisationsprofis. Ja, Organisation ist das A und O in dieser Catering-Disziplin mit ihrem extremen Kapazitätsauf- und -abbau. GW/BM

## Logistik ist das A und O

### Klaus Reisner, Reisner & Frank, München, zu Konzeption und Planung

„Ein Konzept, das den strategischen Ablauf eines Spiels mit der Mentalität und der Tradition der Zuschauer zu verbinden weiß, schafft gute Voraussetzungen für eine treffsichere Planung und den operativen Erfolg in einem Stadion oder einer Arena. Diese Herausforderung ist für ein Fußballspiel und Fußballstadion eine doppelt große. Das Resümee für unsere Arbeit: Je früher der Komplex Foodservice in die Gesamtplanung eingebracht werden kann, desto vorteilhafter für alle Beteiligten.

Die Erfahrungen der letzten zehn Jahre haben darüber hinaus gelehrt, auch in diesem Marktsegment in Systemen zu denken und zu planen. Das sind Systeme der Logistik, der Produktion, der Bereitstellung und des Services sowie Systeme der Ausbildung, des Trainings und der Kontrolle im aktiven Verkauf, insbesondere in den Kiosken. Hier sind noch erhebliche Reserven zu aktivieren. Man beobachtet nur das zögerliche Verhalten während der Spielhälften. Aber auch in der Pause wird nicht einmal die Hälfte der 'kaufbereiten' Zuschauer erreicht.

Foodservice in Stadien und Arenen hat seine eigenen Gesetze. Schon die Dimensionen haben nichts mehr mit herkömmlicher Restaurantplanung zu tun. Die Standortwahl der Läger ist ebenso wie die Platzierung und das Layout der POS hochgradig erfolgsrelevant. Vertikale und horizontale Verkehrswege müssen den zu transportierenden Mengen zugeordnet sein – nicht umgekehrt. Ein 7,5-Tonner-Lkw, besser noch ein 16-Tonner sollte die Hauptebene befahren können. Sind die Aufzüge zu klein, schlägt dies voll auf die Personalkosten durch. Letztlich müssen auch die sanitären Anlagen nicht nur auf die Anzahl der Bedürftigen, sondern auch auf die 15-Minuten-Pause ausgelegt sein.

Zudem ist der Punktbedarf extrem. Dies gilt für die Diskontinuität, das heißt, die zeitlich getrennten Spieltermine gleichermaßen wie für den Ablauf an einem Spieltag. Das bedeutet Stress für das Management, der nicht an die 500 bis 700 Zeitarbeiter weitergegeben werden darf. Von ihnen erwartet der Besucher eine perfekte Dienstleistung.

Mit der immer noch wachsenden Bundesliga-Vermarktung im Fernseh- und Sponsoren-Business richtet sich die Aufmerksamkeit vermehrt auf die VIP-Lounges und Logen, das heißt exklusive Sporterlebnisse pro Kundenbindung. Die Preise für den Zutritt in diese Exklusivität befördern auch den Anspruch an die gebotene gastronomische Leistung. Foodservice als Erlebnis erreicht mittlerweile den gleichen Stellenwert wie ein attraktives Spiel draußen auf dem Rasen.

Für den Kiosk muss gelten: Jeder Besucher erhält sofort, worauf er sich schon freut, seit das Stadion in sein Blickfeld geraten ist. Komplett anders und noch härter ist deshalb die planerische Herausforderung im Massengeschäft. Der Kiosk ist das Herzstück der Fan-Versorgung. Punktgenau im Stadion verteilt und durch 'Runner' ergänzt.

Ob Speisen und Getränke besser zusammen oder getrennt verkauft werden? Diese Frage erübrigt sich mittlerweile, da in allen neuen Stadien in den Stufen Produktion, Bereitstellung und Verkauf gearbeitet wird. Der Verkäufer greift zu den abgefüllten oder verpackten Artikeln, der Fan erhält seine Stadion-Wurst und sein Bier. Rechte Hand Essen, linke Hand Trinken.

Übrigens: 80 % des Umsatzes sollten mit nur wenigen, bis zu fünf klassischen Mengengeräten erlöset werden. Und nicht zu unterschätzen: Die größte planbare Umsatzsteigerung gelingt in den nächsten Jahren mit bargeldloser Abrechnung. 30 % plus und mehr!\*

Klaus Reisner und Friedhelm Frank zählen mit mehr als zehn Jahren Erfahrungen in der Konzeption und der Planung sowie mit operativen Erfahrungen zu den kompetentesten Profis dieser Disziplin in Deutschland – um nicht zu sagen europaweit. [www.reisner-frank.de](http://www.reisner-frank.de)



Klaus Reisner