



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Neupositionierung des Zürcher Hallenstadions

Version Nr. 1, 28. Oktober 2019

Ciucci, Rodolfo

Schultz, Christian

Tillessen, Joachim

Waldau, Martin

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: 10.25938/oepms.161



Neupositionierung des Zürcher Hallenstadions

Version Nr. 1, 28. Oktober 2019

Ciucci, Rodolfo
Schultz, Christian
Tillessen, Joachim
Waldau, Martin
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Fallstudie
Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Schlüsselbegriffe: Strategisches Management, Brand und Identity
Management, integrierte
Unternehmenskommunikation
Einsatzbereich: Bachelorstudierende, Masterstudierende,
Weiterbildung (CAS, MAS)

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Ciucci, R., Schultz, C., Tillessen, J. & Waldau, M. (2019). Neupositionierung des Zürcher Hallenstadions. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepms.161



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktischer Reflexionsbericht zur Fallstudie: Neupositionierung des Zürcher Hallenstadions

Ciucci, R., Schultz, C., Tillessen, J. & Waldau, M.

*Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW – Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness and Communication*

Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten, Kontakt: christian.schultz@fhnw.ch

Abstract

Angesichts des drohenden Wegfalls eines Ankermieters und des digitalen Wandels in der Musik- und Eventbranche prüft das Hallenstadion Zürich eine Neupositionierung. Zur Diskussion steht eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells: vom Logistikpartner für Konzerte und Events hin zum Veranstalter. Was bedeutet dies für das Unternehmen, die Marke und die Kommunikation des Hallenstadions?

Inhaltsverzeichnis

1.	Didaktischer Reflexionsbericht	2
1.1	Einführung.....	2
1.2	Lernziele.....	2
1.3	Lehrplan.....	3
1.4	Diskussionsleitfaden.....	4
1.5	Lösungsskizze	8

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1 Einführung

Gut 75 Jahre nach ihrer Eröffnung stellt sich beim Hallenstadion Zürich 2015 die Frage nach einem auch in Zukunft erfolgreichen Geschäftsmodell. Die Musikindustrie als eine wichtige Abnehmerbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Und es droht der Verlust des Eishockeyclubs ZSC Lions als Ankermieter. Zur Diskussion steht eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells: vom Logistikpartner für Konzerte und Events hin zum Veranstalter. Doch was bedeutet dies für das Unternehmen, die Marke und die Kommunikation des Hallenstadions?

Die Fallstudie wurde in ihrer ersten Form 2015 entwickelt und seitdem leicht optimiert. Sie basiert auf dem realen Case des Zürcher Hallenstadions und auf den im Literaturverzeichnis genannten Quellen. Aus didaktischen Gründen haben die Verfasser einzelne Aspekte angepasst oder fiktiv ergänzt, sodass die dargelegten Sachverhalte nicht in jedem Fall der Realität entsprechen müssen. Die vorliegende Überarbeitung der Fallstudie ist Stand 2019.

Der Case wurde bereits mehrfach als Übungs- und Prüfungsfall eingesetzt, so in der Vertiefungsrichtung Kommunikationsmanagement eines Bachelor Betriebsökonomie. In der Weiterbildung wurde der Case u.a. eingesetzt in einem CAS Betriebswirtschaft für Teilnehmende ohne betriebswirtschaftlichen Hintergrund, und zwar im Fach strategisches Management. Auf Stufe MAS wurde der Fall in einem Angebot zum Corporate Communication Management sowie in einem Angebot zum Digital Marketing eingesetzt.

Es zeigte sich, dass der Fall breit angelegt ist und damit je nach Bedürfnis des Studienangebots unterschiedliche Schwerpunktsetzungen erlaubt, u.a.:

- Strategisches Management (Fokus auf Beurteilung der anvisierten Strategieänderung)
- Digitalisierung und Online Business Modelle (Fokus auf Wandel in Musikindustrie)
- Markenführung und strategisches Kommunikationsmanagement (Fokus auf Gesamtkommunikation des Hallenstadions)
- Organisationsentwicklung und Change-Management (Fokus auf interne Kommunikation und Verankerung der geplanten Neupositionierung)
- Weitere spezifische Kommunikationsdisziplinen, wie Marketingkommunikation (B2B, B2C), Medienarbeit, Public Affairs und Finanzkommunikation

Zur Schwerpunktsetzung dienen die entsprechenden detaillierten Fragestellungen (siehe Abschnitt 1.4), die den Studierenden gezielt ausgehändigt werden können. Ausserdem zeigten die bisherigen Anwendungen, dass es sich aufgrund der relativen Komplexität und der Länge des Falls empfiehlt, die Fallbeschreibung den Studierenden / Teilnehmenden bereits vorgängig zum selbstständigen Einlesen abzugeben, allenfalls ohne den Abschnitt 2.4. Herausforderungen und Fragen.

Gemäss Rückmeldungen der Studierenden wird der Case als transparent, verständlich und interessant empfunden. Als Prüfungsfall gilt er als faire Aufgabe.

1.2 Lernziele

Zielgruppe des Cases sind fortgeschrittene Studierende auf Stufe Bachelor und Master sowie Weiterbildungsteilnehmende auf Stufe CAS / MAS. Eingesetzt werden kann der Case in Studienangeboten der Betriebsökonomie, insbesondere des strategischen Managements und Marketings sowie des Digital Business. Voraussetzung sind entsprechende Vorkenntnisse der Fallanwender. Der Schwerpunkt liegt dann auf der Ebene der Gesamtstrategie (Aufgabe 1 im Abschnitt 1.4). Lernziele für die Studierenden sind:

Verstehen und Urteilen

- relevante Rahmenbedingungen des strategischen Managements und der daraus abgeleiteten strategischen Kommunikation erkennen und differenziert wahrnehmen (Strukturwissen: Was, Wie)
- strategische Schwerpunkte der Positionierung, der Markenführung und des Identitätsmanagements in ihrem Kontext gewichten und beurteilen (Strukturwissen: Was, Wie, Wann)
- die Bedeutung einer auf die Unternehmensstrategie abgestimmten, integrierten Kommunikation von Marke und Identität erkennen und Beeinflussungsmöglichkeiten erkennen

Anwenden

- Unternehmensstrategische Massnahmen erarbeiten und vorschlagen
- Marke und Identität gestalten und Organisation positionieren (Strukturwissen: Was, Wie, Wann)
- Kommunikationskonzeptionen auf verschiedenen Ebenen ausarbeiten: Gesamt-Kommunikationsstrategie, internes Kommunikationskonzept, Marketingkommunikationskonzept, Konzept für die Medienarbeit, Public Affairs-Konzept, Finanzkommunikationskonzept

Die Aufgabenstellungen im Bereich der Aufgabe 2 im Abschnitt 1.4 erfordern vertiefte, auch operative Vorkenntnisse und ein Verständnis des Managements der verschiedenen thematisierten Kommunikationsdisziplinen. Je nach Zielgruppe sind nicht alle Aufgabenstellungen gleichermassen geeignet und die Aufgaben sind den Studierenden / Teilnehmenden gegebenenfalls entsprechend selektiv zu stellen. Lernziele sind dann: die Teilnehmenden können

- Rahmenbedingungen verschiedener Kommunikationsdisziplinen differenziert wahrnehmen und in ihrem Kontext beurteilen (Strukturwissen: Was, Wie, Wann)
- Managementprozesse im Bereich der Unternehmenskommunikation systematisch planen und integriert gestalten (Strukturwissen: Was, Wie, Wann)

1.3 Lehrplan

Der Case kann in verschiedenen Settings bei unterschiedlichen Studierendengruppen mit je unterschiedlichem Zeitmanagement angewendet werden. Es lässt sich sowohl auf Ebene Master und Bachelor wie auch in CAS- oder MAS-Weiterbildungen einsetzen, und zwar für Kommunikationsfachleute mit Berufserfahrung wie auch für Management-Studierende. Anpassbare Beispiele für solche Settings sind:

- a. Verwendung als Prüfungsfall (Einzelarbeit, Fach Kommunikation)
 1. Abgabe des Fallbeschriebs und eine Stunde Einlesezeit vorgeben
 2. Fakultativ 15-minütige Fragerunde für Verständnisfragen zum Auftakt der Prüfung
 3. Fallbearbeitung als Einzelarbeit während ca. sieben Stunden. Je nach Umfang der Pflichtaufgaben. Aufgabe 1 (siehe Abschnitt 1.4) ist jeweils obligatorisch. Teilaufgaben als Bonusfrage; individuelle Auswahl einer Teilaufgabe aus Aufgabe 2 (Abschnitt 1.4)
- b. Verwendung als Gruppenarbeit mit oder ohne Prüfungscharakter in verschiedenen Studiengängen (Fach oder Vertiefung Kommunikation), zeitlicher Rahmen je nach Anzahl Pflichtaufgaben, kann von einem halben Tag bis zu zwei Tagen variieren
 1. Abgabe des Fallbeschriebs und genügend Einlese- und Klärungszeit vorsehen (ca. 2 Stunden)
 2. Fakultativ 15-minütige Fragerunde für Verständnisfragen zum Auftakt der Prüfung / Fallbearbeitung
 3. Selbstorganisierte Bearbeitung des gesamten Falls (Aufgabe 1 immer obligatorisch) in definierten Arbeitsgruppen

4. Fakultativ, für qualitativ höherstehende Lösungen und bessere Selbstlern-Effekte wird ein Coaching empfohlen: Für Rückfragen ist die Dozierendenperson (zumindest zeitweise) erreichbar

In diesem Setting werden neben Fach- und Methodenkompetenzen auch Sozialkompetenzen angesprochen, so die Fähigkeit zur Organisation der Gruppenarbeit in parallelen Untergruppen und der Austausch untereinander.

- c. Einsatz in einer Lerneinheit eines Weiterbildungsangebots (z.B. CAS) zur Illustration von Lerninhalten und als Grundlagen für Gruppendiskussionen. Der Case wird vorgängig abgegeben und sollte gut bekannt sein.
- d. Kontinuierlicher Einsatz im Unterricht über ein Studienjahr / einen Kurs hinweg. In diesem Fall dient der Case zur Illustration und Anwendung von aufeinander aufbauenden Lerninhalten und die Aufgabenstellung wird sukzessive abgegeben

In jedem der Anwendungsfälle empfiehlt es sich, nach der Fallbearbeitung die unterschiedlichen erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren und dabei eine / mehrere mögliche good practices hervorzuheben und dies unter Rückgriff der theoretischen Grundlagen (siehe Abschnitt 1.5) zu begründen.

1.4 Diskussionsleitfaden

Der folgende Diskussionsleitfaden orientiert sich an der Fragestellung aus Abschnitt 2.4 (Herausforderungen und Fragen). Es empfiehlt sich, diesen den Studierenden als detaillierte, separate Aufgabenstellung abzugeben:

1. Gesamtstrategie für das Hallenstadion und seine Kommunikation

Hinweis an die Studierenden: Begründen Sie jeweils knapp Ihre Lösungen. Treffen Sie, wenn nötig Annahmen und kennzeichnen Sie diese.

- Erstellen Sie in Stichworten mit knappen Erläuterungen eine Umfeld- und Organisationsanalyse für das Hallenstadion. Beziehen Sie dabei die Perspektiven des *market based view* nach Porter (1980) sowie des *resource-based view of the firm* nach Barney (1991) ein
 - Erstellen Sie eine gehaltvolle SWOT auf unternehmensstrategischer Ebene
 - Beurteilen Sie die strategischen Stossrichtungen (siehe Abschnitt «Herausforderungen und Fragen») aus Sicht des strategischen Managements
- Beurteilen Sie die strategischen Stossrichtungen auch aus markentechnischer Sicht:
 - Erarbeiten Sie eine GAP-Analyse (VCI-Analyse nach Hatch und Schultz (2001)
 - Ergänzen Sie diese mit einer auf die Kommunikation fokussierte SWOT
- Leiten Sie daraus methodisch korrekt und logisch nachvollziehbar strategische Stossrichtungen ab und formulieren Sie klare Schlussfolgerungen für die Gesamtkommunikation. Achten Sie insbesondere auf Folgerichtigkeit und Substanz. Begründen Sie Ihre Schlussfolgerungen kurz.
 - Welche Strategieansätze sollten weiterverfolgt werden?

- Falls mehrere Strategieansätze umgesetzt werden sollen, in welcher Reihenfolge und weshalb?
- Wie sollen die neu aus den Strategieansätzen definierten Geschäftsfelder im Innern der Organisation abgebildet werden (welche Geschäftsbereiche)?
- Welche Auswirkungen haben diese Entwicklung auf die Kultur des Unternehmens?
- Was folgt daraus für die Markenführung des Hallenstadion? Nutzen Sie dabei die Systematik des Markensteuerrads nach Esch (2014).

Entwickeln Sie auf dieser Basis ein Dachkonzept für das Hallenstadion (Neupositionierung). Beschränken Sie sich dabei aufs Wesentliche und machen Sie konkrete Aussagen zu folgenden Aspekten:

- Konzeptziele
- Priorisierung der Bezugsgruppen
- Kernbotschaft resp. Markenbotschaft des Hallenstadions
- Auf die Neupositionierung hin ausgerichtete übergelagerte Kommunikationsziele
- Kommunikatoren (Absender)
- Mix und Priorisierung der Kommunikationsinstrumente/-mittel
- Einzusetzende Kontrollinstrumente
- Organisation der Kommunikation
- Hinweise zu allenfalls notwendigen Kommunikationsgrundsätzen (Policy)

Mögliche Detailfragen oder mündliche Diskussionspunkte mit Schwerpunkt Kommunikation:

- Das Marketing erwägt, eine eigene Community für das Hallenstadion aufzubauen oder zu unterstützen. Es wird in diesem Zusammenhang auch in Betracht gezogen, Stammkundenkarten auszugeben. Das Projekt ist jedoch noch überhaupt nicht konkretisiert. Beurteilen Sie, welchen Sinn es macht, eine solche Community aufzubauen. Welcher Zweck könnte damit erfüllt werden? Was könnten Ziele und Inhalte sein? Was spricht dafür, was dagegen?
- Hinterfragen Sie die bisherige Gepflogenheit, das Branding den Nutzern (Veranstalter) zu überlassen. Welches sind die Vor- und Nachteile, welche logischen Schlussfolgerungen lassen sich daraus ableiten?
- Braucht das Hallenstadion Marken- und Kulturpflege, oder genügt es, guten Content zu liefern?
- Wie ist die Bedeutung der Geschichte des Hallenstadions zu beurteilen? Wie stark soll sie betont werden? Soll das Hallenstadion, wie dies andere Häuser im Ausland sehr erfolgreich tun, auch ein Museum aufbauen? Mit welchen Inhalten? Wäre das ein USP oder könnte es sich als kontraproduktiv erweisen? Wie würden Sie das Thema anpacken?
- Wie soll sich das Hallenstadion gegenüber den Anliegen des ZSC, ein eigenes Stadion aufzubauen und das Hallenstadion zu verlassen verhalten? Soll es sich positiv oder neutral verhalten? Oder gar dagegen auftreten? Mit welchen Argumenten? Und mit welcher Strategie?

2. Teilstrategien

Arbeiten Sie [eine / mehrere] der folgenden Teilstrategien aus. Stellen Sie sicher, dass diese nahtlos in die Dachstrategie eingepasst sind.

a. Marketingkommunikation

1. Führen Sie eine knappe, aufs Thema fokussierte Analyse der Ausgangslage in der Marketingkommunikation durch. Leiten Sie daraus verschiedene sinnvolle Massnahmen für die künftige Vermarktung der einzelnen Angebote ab. Zeigen Sie auch auf, welche Plattformen resp. Vertriebskanäle das Hallenstadion zur Verfügung stellen muss.
2. Erarbeiten Sie ein strategisches Marketing-Kommunikationskonzept, das die Strategieänderung zum Veranstalter unterstützt. Berücksichtigen Sie dabei zwingend die Vorgaben aus dem Gesamtkommunikationskonzept (Aufgabe 1).
 - Erarbeiten Sie fokussierte und zielgruppenbezogene Kernbotschaften ausschliesslich für die Bezugsgruppe der Unternehmen (Corporate Clients), die Sie in der Schweiz erreichen und bewegen wollen.
 - Führen Sie aus, welche Kommunikationsinstrumente und -mittel spezifisch für die Marketingkommunikation mit Zielrichtung Corporate Clients notwendig sind und welche Instrumente der Corporate Communications diese ergänzen.
 - Definieren Sie realistische Ziele, priorisieren Sie die Zielgruppen zur Zielerreichung, leiten Sie effektive Aktivitäten/Massnahmen ab und schlagen Sie realistische Budgets vor. Zeigen Sie auf, wie Sie die Wirkung der durchgeführten Massnahmen messen

b. Interne und Change-Kommunikation

Die interne Kommunikation des Hallenstadion ist angesichts der Bewirtschaftung recht komplex. Während die Hallenstadion AG selbst nur wenige Personen in Vollzeit beschäftigt, sind zahlreiche Mitarbeitende auf Abruf für das Hallenstadion beschäftigt. Zudem sind Mitarbeitende von Vertragsfirmen fest und auf Abruf im Hallenstadion tätig. Mit dem Strategiewechsel steht ein wichtiger Change-Prozess an.

1. Beurteilen Sie die derzeitige Ausgangslage hinsichtlich der internen Kommunikation beim Hallenstadion aus kommunikativer Perspektive hinsichtlich Kultur, Bindung, Behavioral Branding und Einsatz im Konsortium. Erwägen Sie mögliche Stossrichtungen zu deren Optimierung.
2. Erarbeiten Sie ein Konzept der internen Kommunikation, das alle wichtigen Zielgruppen umfasst. Fokussieren Sie insbesondere, wie Sie die Veränderungen kommunikativ begleiten wollen. Berücksichtigen Sie bei der Lösung der Fragestellung zwingend die Vorgaben aus dem Gesamtkommunikationskonzept (Aufgabe 1).
 - Erarbeiten Sie auf den Change fokussierte und zielgruppenbezogene Kernbotschaften für die Bezugsgruppen der internen Kommunikation. Überlegen Sie, welche Grundbedingungen erfüllt sein müssen, um die Information und die Motivation der Mitarbeitenden sowie den Dialog mit ihnen zu gewährleisten und welche prioritären Kanäle Sie verwenden wollen.
 - Definieren Sie realistische Ziele, priorisieren Sie die Zielgruppen zur Zielerreichung, leiten Sie effektive Aktivitäten/Massnahmen ab und schlagen Sie realistische Budgets vor. Zeigen Sie auf, wie Sie die Wirkung der durchgeführten Massnahmen messen.

c. Medienarbeit

1. Erarbeiten Sie ein strategisches Konzept für die Medienarbeit, um eine positive Grundstimmung für das Hallenstadion zu schaffen und die Medienpräsenz zu stärken. Berücksichtigen Sie dabei zwingend die Vorgaben aus dem Gesamtkommunikationskonzept (Aufgabe 1).

- Definieren Sie realistische Ziele für die Medienarbeit
- priorisieren Sie die Publikums-Zielgruppen zur Zielerreichung und zeigen Sie konkret auf, wie Sie die für die Anliegen des Hallenstadions wichtigen Medienschaffenden identifizieren, nennen Sie Medien-Zielgruppen erster und zweiter Priorität. Erläutern Sie, wie Sie diese angehen und die Medienarbeit organisieren wollen.
- leiten Sie effektive Aktivitäten/Massnahmen ab. Erläutern Sie dabei die Bedingungen für eine starke und nachhaltige Medienpräsenz und zeigen Sie mit zwei konkreten Beispielen auf, wie das Hallenstadion es schaffen könnte, in den überregionalen Medien der deutschen und französischen Schweiz ebenso wie in den internationalen Medien eine positive Resonanz zu erzeugen.
- schlagen Sie realistische Budgets vor. Zeigen Sie auf, wie Sie die Wirkung der durchgeführten Massnahmen messen.

d. Public Affairs

Eine wichtige Stütze des Hallenstadions ist die öffentliche Hand. Besonders gefordert war sie beim Umbau des Hallenstadions 2004. Derzeit ist der Bedarf nach Lobbying nach Ansicht der Betreiber fraglich. Zwei Vertreter der Stadt sind bereits im Verwaltungsrat, Parlamentarier und Parteipräsidenten werden mindestens einmal jährlich ins Stadion eingeladen. Mit der Neupositionierung stellt sich auch hier die Frage nach einer optimalen Einbindung. Berücksichtigen Sie bei der Lösung der Fragestellung zwingend die Vorgaben aus dem Gesamtkommunikationskonzept (Aufgabe 1).

1. Zeigen Sie auf, ob das Hallenstadion von weiteren Public Affairs-Aktivitäten allenfalls über die Stadtgrenzen hinaus profitieren könnte. Beurteilen Sie neben den Gewinnpotenzialen auch die Risiken. Nutzen Sie dabei den Ansatz der Stakeholder-Analyse nach Mitchell et al. (1997).
2. Erstellen Sie einen möglichen Planungsrahmen für die Public Affairs. Definieren Sie realistische Ziele, priorisieren Sie die Zielgruppen zur Zielerreichung, formulieren Sie zugkräftige Botschaften, leiten Sie effektive Aktivitäten/Massnahmen ab und schlagen Sie realistische Budgets - ausgehend von der finanziellen Situation - vor. Zeigen Sie auf, wie Sie die Wirkung der durchgeführten Massnahmen messen.

e. Finanzkommunikation

Eine internationale Bank hat von den Überlegungen zur Neupositionierung erfahren und ist ans Hallenstadion herantreten mit dem Vorschlag, dem Stadion mittelfristig (3 Jahre) durch einen Börsengang – going public – den Zugang zum Finanzmarkt zu verschaffen und damit finanziell zu stärken. Sie setzen sich konzeptionell mit der Fragestellung auseinander und schaffen eine Entscheidungsgrundlage.

1. Zeigen Sie auf, inwiefern ein Going Public möglich wäre, welche Bedingungen erfüllt sein müssten, welche Potenziale und auch Risiken bestehen und wie es dem Hallenstadion gelingen könnte, sich den prioritären Zielgruppen gegenüber glaubwürdig zu positionieren.
2. Erstellen Sie einen Planungsrahmen für die Finanzkommunikation. Definieren Sie realistische Ziele, priorisieren Sie die Zielgruppen zur Zielerreichung, formulieren Sie zugkräftige Botschaften, leiten Sie effektive Aktivitäten/Massnahmen ab und schlagen Sie realistische Budgets vor. Zeigen Sie auf, wie Sie die Wirkung der durchgeführten Massnahmen messen.

1.5 Lösungsskizze

Nachfolgend wird ein möglicher Lösungsweg entlang dem Diskussionsleitfaden aus 1.4 aufgezeigt. Dabei wird insbesondere auf folgende Aspekte eingegangen:

- Welche Herangehensweisen, Methoden und Ansätze sind in den einzelnen Lösungsschritten zielführend?
- Welche Lösungsaspekte sollten behandelt, welche Meilensteine sollten erreicht werden, um die Falllösung erfolgreich fortzusetzen?
- Welche Literaturhinweise sind für die Bearbeitung dienlich?
- Welche Zeitplanung ist vorzusehen (vgl. dazu auch Abschnitt 1.3)?

Schritt 0: Einlesen

Je nach Studienstufe und Bearbeitungskonstellation (Prüfungsfall, Gruppenarbeit) sind 1 – 2 Stunden einzurechnen, idealerweise gefolgt von einer ca. 15-minütigen Fragerunde im Plenum zur Klärung von Verständnisfragen (vgl. dazu auch Abschnitt 1.3).

Schritt 1: Gesamtstrategie für das Hallenstadion und seine Kommunikation

a. Umfeld- und Organisationsanalyse für das Hallenstadion

- **Lösungsaspekte / Meilensteine:** einbezogen werden sollten sowohl der *market based view* nach Porter (1980) sowie der *resource-based view of the firm* nach Barney (1991): welche Stärken bieten die Kompetenzen und Ressourcen des Hallenstadions, welche Mankos gibt es? Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus dem sich wandelnden Wettbewerbsumfeld? Ziel- und Einflussgruppen können mittels der Stakeholderanalyse nach Mitchell et al. (1997) genauer gefasst werden (mehr Informationen zu diesen Ansätzen siehe unten, unter «Literatur»). Als Basis für die weitere Fallbearbeitung sollten die Grundlagen für die Beurteilung der strategischen Stossrichtungen (siehe Text Fallstudie, Abschnitt «Herausforderungen und Fragen») aus Sicht des strategischen Managements erarbeitet worden sein: welche Vor- und Nachteile bieten die Stossrichtungen für die Zukunft des Hallenstadions? Welche Voraussetzungen stellen sie?
- **Methoden:** zur Aggregation der Analyse auf unternehmensstrategischer Ebene eignet sich die SWOT-Analyse
- **Zeitbedarf:** ca. 1.5Stunden

Literatur

Beim Lösen der Fallstudie kann auf verschiedene Modelle und Theorien der Betriebswirtschaftslehre zurückgegriffen werden, welche der theoretischen Verortung des Cases entsprechen.

Der *market-based view* des strategischen Managements mit seiner Betrachtung der verschiedenen Wettbewerbskräfte zwischen Lieferanten, Abnehmern und (neuen) Wettbewerbern sowie durch Substitutprodukte eignet sich besonders für die Analyse der Branchen Musikindustrie und Eventindustrie respektive deren Wandel. Dieser Ansatz geht auf Michael E. Porter zurück:

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press

Das Gegenstück stellt der *resource-based view of the firm* dar. Dieser fokussiert auf tangible und intangible Ressourcen eines Unternehmens als Quelle für Wettbewerbsvorteile. Diese Perspektive kann herangezogen werden, um zu beurteilen, an welche Ressourcen und Fähigkeiten das Hallenstadion bei der geplanten Neupositionierung anknüpfen kann, oder auch welche neu aufzubauen sind. Grundlage sind die Arbeiten von Jay Barney:

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.

Für die Analyse von relevanten Ziel- und Einflussgruppen im Umfeld von Organisationen, aber auch in den Organisationen selbst, ist die Stakeholderanalyse nach Mitchell et al. ein verbreiteter Ansatz. Die Autoren definieren Macht, Legitimation und Dringlichkeit als Kriterien zur Identifikation von relevanten Anspruchsgruppen.

Mitchell, R., Agle, B und Wood, D (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principles of who and what really counts. In: Academy of Management Review 4/22, S. 853-886.

Einen für Studienzwecken geeigneten Überblick über das strategische Management bietet:

Lombriser, R. und Abplanalp, P. (2018). Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotentiale aufbauen, Strategien umsetzen, (7. Auflage). Zürich: Versus.

b. Beurteilung der strategischen Stossrichtungen aus markentechnischer Sicht

- **Lösungsaspekte / Meilensteine:** Genauer betrachtet werden sollten in diesem Schritt die markentechnischen Implikationen der genannten Stossrichtungen. Insbesondere ist zu hinterfragen, welche Anforderungen die Stossrichtungen an Vision, Kultur und Image des Hallenstadions stellen. Allfällige Gaps sind aufzuzeigen. Zu beachten ist, dass im Idealfall Vision, Kultur und Image um eine konsistente organisationale Identität herum aligniert sein sollten.
- **Methoden:** als spezifische Methode bietet sich eine VCI-Analyse nach Hatch und Schultz (2001) im Sinn einer GAP-Analyse an. Diese wird sinnvollerweise mit einer auf die Kommunikation fokussierten SWOT ergänzt
- **Zeitbedarf:** Ca. 1 Stunde

Literatur: *Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. Harvard business review, 79(2), S. 128-134.*

c. Entscheid für eine strategische Stossrichtung

- **Lösungsaspekte / Meilensteine:** als Vorbedingung für die folgende Entwicklung eines Dachkonzepts für die Kommunikation des Hallenstadions ist in diesem Schritt der Entscheid für eine (oder bei entsprechender Begründung evtl. auch mehrere) der diskutierten strategischen Stossrichtungen zu treffen. Dabei ist v.a. auf eine stringente und gehaltvolle Argumentation zu achten, welche die Implikationen des oder der gewählten Ansätze hinsichtlich Leistungserstellung und Geschäftsorganisation (Geschäftsbereiche), Unternehmenskultur und Marke hinreichend würdigt. Zu beachten ist also insbesondere, dass sich die Marke eines Unternehmens nicht im Logo erschöpft, sondern Leistungen und Verhalten des Unternehmens mitbetrifft, dass eine Marke auch nach innen kommuniziert wird sowie dass verschiedene

Markenarchitekturen zum Zug kommen können. Im Sinne eines Meilensteins ist die gewählte Stossrichtung aus Perspektive des Markenmanagements durchzudeklinieren.

- **Methoden:** als spezifische Methode für die Umsetzung («Durchdekliniation») einer der strategischen Stossrichtungen in Markenoptik empfiehlt sich das Markensteuerrad nach Esch (2014)
- **Zeitbedarf:** ca. 1 Stunde

Literatur: Esch, F. R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung*. Vahlen.

d. Formulierung eines Dachkonzepts für die Kommunikation des Hallenstadions

- **Lösungsaspekte / Meilensteine:** Abzudecken sind die gängigen Bestandteile eines Kommunikationskonzepts:
 - Konzeptziele
 - Priorisierung der Bezugsgruppen
 - Kernbotschaft resp. Markenbotschaft des Hallenstadions
 - Auf die Neupositionierung hin ausgerichtete übergelagerte Kommunikationsziele
 - Kommunikatoren (Absender)
 - Mix und Priorisierung der Kommunikationsinstrumente/-mittel
 - Einzusetzende Kontrollinstrumente
 - Organisation der Kommunikation
 - Hinweise zu allenfalls notwendigen Kommunikationsgrundsätzen (Policy)
- **Methode:** zur Erstellung eines umfassenden und gleichzeitig stringenten Konzepts empfiehlt sich die Orientierung an einem Konzeptionsmodell wie z.B. dem FHNW-Modell (siehe unten, Literatur).
- **Zeitbedarf:** ca. 2.5 Stunden

Literatur

Für die Planung der Kommunikation im Zusammenhang mit der Neupositionierung ist wesentlich, dass die Kommunikationsstrategie auf die eingeschlagene Unternehmensstrategie eng abgestimmt sein muss. Diesen Zusammenhang zwischen der organisationsstrategischen und der kommunikationsstrategischen Ebene betont das FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements:

Ciucci, R., Müller, R. und Winistörfer, N. (2015). Das FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements. Working-Paper - eine Praxisanleitung. Olten: FHNW

Ciucci, R., Müller, R. und Winistörfer, N. (2015). «Checkliste zum FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements». Olten: FHNW

Die verschiedenen Integrationsdimensionen (inhaltlich, formal, zeitlich) der Kommunikation mit einem Schwerpunkt auf der Marketingkommunikation vertieft:

Bruhn, M. (2014). Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Schritt 2: Teilstrategien

Die Teilstrategien gemäss Kapitel 1.4, Abschnitt 2 müssen jeweils konsistent in das vorher entwickelte Dachkonzept eingepasst werden. Im Kern handelt es sich bei der Formulierung der Teilstrategien um Konzeptionsarbeiten, sodass bezüglich Methode wiederum auf gängige Ansätze der Kommunikationskonzeption, wie z.B. das FHNW-Modell, verwiesen werden kann. Weitere

methodische und inhaltliche Hinweise ergeben sich aus der u.g. Literatur. Pro Teilstrategie ist mit einem Zeitbedarf von ca. 1 Stunde zu rechnen.

Literaturhinweise für die Teilstrategien:

Marketingkommunikation

Fuchs, W. und Unger, F. (2014). Management der Marketingkommunikation. Wiesbaden: Springer

Kotler, P. (2017). Principles of Marketing. New Jersey: Prentice Hall

Kühn, R. und Pfäffli, P. (2012). Marketing. Zürich: Wirt Verlag

Interne und Change-Kommunikation

Führmann, U. und Schmidbauer, K. (2016). Wie kommt System in die interne Kommunikation? Ein Wegweiser für die Praxis. Potsdam: Talpa-Verlag

Medienarbeit

Russ-Mohl, S. (2016). Journalismus. Das Lehr- und Handbuch. Frankfurt a. M.: Verlag Frankfurter Allgemeine Buch

Schulz-Bruhdoel, N. und Fürstenau, K. (2013). Die PR- und Pressefibel. Zielgerichtete Medienarbeit. Ein Praxislehrbuch für Ein- und Aufsteiger. Frankfurt a. M.: Verlag Frankfurter Allgemeine Buch

Public Affairs

Vondenhoff, C. und Busch-Janser, S. (2008). Praxishandbuch Lobbying. Berlin: Polisphäre

Finanzkommunikation

Kirchhoff, K. und Piwinger, M. (Hg., 2008). Praxishandbuch Investor Relations: Das Standardwerk der Finanzkommunikation. Wiesbaden: Springer



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie:

Neupositionierung des Zürcher Hallenstadions

Ciucci, R., Schultz, C., Tillessen, J. & Waldau, M.

*Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW – Hochschule für Wirtschaft
Institute for Competitiveness and Communication*

Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten, Kontakt: christian.schultz@fhnw.ch

Abstract

Angesichts des drohenden Wegfalls eines Ankermieters und des digitalen Wandels in der Musik- und Eventbranche prüft das Hallenstadion Zürich eine Neupositionierung. Zur Diskussion steht eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells: vom Logistikpartner für Konzerte und Events hin zum Veranstalter. Was bedeutet dies für das Unternehmen, die Marke und die Kommunikation des Hallenstadions?



Inhaltsverzeichnis

2.	Fallstudie Hallenstadion	2
2.1	Einführung	2
2.2	Analyse	2
2.2.1	Von der Radrennbahn zur Eventlocation	2
2.2.2	Das Unternehmen Hallenstadion	4
2.2.3	Leistungsumfang	7
2.2.4	Marketing und Kommunikation des Hallenstadions	7
2.2.5	Finanzen	8
2.2.6	Musikindustrie im Wandel	9
2.2.7	Hallenstadion im Wettbewerb	10
2.3	Status	11
2.4	Herausforderungen und Fragen	14
3.	Anhang	16
	Literaturverzeichnis	26

2. Fallstudie Hallenstadion

2.1 Einführung

Sport und Entertainment auf höchstem Niveau – und das seit 75 Jahren. Felix Frei, CEO und Direktor der Hallenstadion AG, konnte bei den Jubiläumsfeierlichkeiten im Oktober 2014 auf eine erfolgreiche Vergangenheit zurückblicken. Und gleichzeitig war ihm klar, dass es für das Hallenstadion auch in Zukunft spannend bleiben würde. Ein Grund: Die ZSC Lions - Heimmannschaft des Hallenstadions – drängten immer stärker auf den Bau eines eigenen Eishockeystadions. Seit Jahren wuchs ihr Unmut, dass sie sich das Hallenstadion mit anderen Spitzensportlern, Rock- und Popstars sowie zahlreichen Events teilen mussten (Renggli, 2008). Für das Hallenstadion wäre der Auszug der ZSC Lions auf der einen Seite ein Verlust. Als Ankermieter trugen sie mit einer Million zum jährlichen Mietumsatz von 22 Mio. CHF bei. Auf der anderen Seite wäre es eine Chance, noch stärker auf andere Veranstaltungen zu setzen.

Spannende Zeiten versprach aber auch der anhaltende Wandel im Veranstaltungsbusiness. In der Schweiz war das Hallenstadion noch immer der Platzhirsch unter den Arenen. Im europäischen Kontext, wo sich der Wettbewerb der Top-Events abspielt, dagegen eher ein guter Zweitligist. Und auch in der Schweiz würde sich der Wettbewerb in Zukunft verstärken. Gleichzeitig eröffnete der Wandel im Musikbusiness – weg von Tonträgern als Erlösquelle, hin zu Konzerten – neue Chancen.

Der Verwaltungsrat beschäftigte sich bereits seit längerem mit Szenarien für die Zukunft des Hallenstadions. Zur Diskussion stand nicht weniger als eine Neupositionierung des einstigen «Wädli tempels» – inklusive Überprüfung des Geschäftsmodells. Nun, im Sommer 2015 wollte Hallenstadion Felix Frei Nägel mit Köpfen machen.¹

2.2 Analyse

Ausgangspunkt seiner Überlegungen war die spezielle Situation des Hallenstadions als traditionsreicher Akteur in einem Business, welches sich in einem starken Wandel befand: nämlich der Musik- und Eventindustrie. Wie war das Unternehmen Hallenstadion aufgestellt, was waren seine Leistungen? Wie wurden diese vermarktet und kommuniziert? Zusammen mit den Finanzen und der Wettbewerbssituation bildeten diese Fragen den Kern von Freis Analyse.

2.2.1 Von der Radrennbahn zur Eventlocation

Die Wurzeln des Zürcher Hallenstadions gehen zurück bis Anfang der 1930er Jahre (Hallenstadion, 2015a). Lokale Gewerbetreibende suchten einen wetterunabhängigen Ersatz für die offene Radrennbahn in Zürich-Oerlikon. 1932 gab ein Initiativkomitee um Kantonsrat Dr. Heinrich Hirzel dem Architekten Karl Scheer den Auftrag zur Projektplanung. Hirzel dachte bereits damals weiter als an die überdachte alte Rennbahn – er plante ein gedecktes Stadion und legte damit den Grundstein für die erfolgreiche Nutzung als vielfältiger Veranstaltungsort.

¹ Die Fallstudie wurde in ihrer ersten Form 2015 entwickelt und seitdem leicht optimiert. Sie basiert auf dem realen Case des Zürcher Hallenstadions und auf den im Literaturverzeichnis genannten Quellen. Aus didaktischen Gründen haben die Verfasser einzelne Aspekte angepasst oder fiktiv ergänzt, sodass die dargelegten Sachverhalte nicht in jedem Fall der Realität entsprechen müssen. Die vorliegende Überarbeitung der Fallstudie ist Stand 2019.

Das Zürcher Hallenstadion wurde am 4. November 1939 eröffnet. Die Radrennbahn im Inneren des Stadions genoss jahrzehntlang den Ruf, die schnellste ihrer Art zu sein. 1950 folgte die Einweihung der Eisbahn mit einem Eishockey-Spiel des ZSC gegen Arosa. Fortan fanden auch viele andere Anlässe wie Curling-Turniere, Speedway-Rennen und Eisrevuen ihren Weg ins Hallenstadion.

Sein musikalisches Debüt erlebte das Hallenstadion 1947 mit einem Auftritt des Männerchors Oerlikon. Und von da an gastierte bis heute das Who is who des internationalen Musik- und Showbusiness im Zürcher Hallenstadion, von Louis Armstrong über die Rolling Stones und Eric Clapton bis hin zu Pink, Rihanna, Lady Gaga und Beyoncé. Hinzu kamen Hollywood-Shows wie «Ice Age» und «Dinosaurs», gigantische Opern-Inszenierungen oder Super-Zehnkämpfe und Reitturniere. Pro Jahr insgesamt weit über hundert Veranstaltungen verschiedener Art.

Die Schattenseite des Erfolgs zeigte sich je länger je mehr bei der Terminplanung: Tatsächlich legte die AG Hallenstadion für die Saison 2014/2015 dem ZSC Lions 92 Sperrdaten vor, was das Erstellen eines Spielplans zur mathematischen Herausforderung machte. Zwar wurden schon 2008 Stimmen seitens der ZSC Lions laut, das Hallenstadion verlassen zu wollen. Der Eishockeyclub fühlte sich in der Liaison benachteiligt. Er partizipiere weder am Catering noch an den hausinternen Vermarktungsmöglichkeiten und sehe sich zudem mit Garderoben konfrontiert, die in jedem modernen Stadion «höchstens als Besenkammern benutzt würden» (Renggli, 2008). Man konnte sich zwar einigen, doch schon damals gab es für die Lions mittelfristig nur eine Lösungsoption: Die Flucht aus der Heimat.

Und in letzter Zeit verdichteten sich die Zeichen, dass diese Bestrebungen erfolgreich sein könnten. Zwar sprachen sich Exponenten der Stadtzürcher Grünliberalen, der SP, der FDP und der Grünen mehr oder weniger deutlich gegen den Neubau aus, vor allem, weil dafür ein Darlehen der Stadt Zürich von 120 Mio. CHF sowie ein jährlicher Betriebszuschuss von 2 Mio. CHF vorgesehen waren (Tagesanzeiger, 2015). Allein der eishockeybegeisterte SVP-Fraktionspräsident unterstützte das Projekt. Die SP-Fraktionspräsidentin forderte vom Hallenstadion, auf andere Anlässe zu verzichten, um Terminkollisionen zu vermeiden und dem ZSC den Verbleib im Hallenstadion zu ermöglichen. CEO Frei hielt dem entgegen, dass die Anzahl Anlässe gleichgeblieben sei: «Der nationale und internationale Verband haben aber die Bedingungen einseitig verändert, indem sie zusätzliche Termine für den Schweizer Cup und einen internationalen Wettbewerb placiert haben» (Germann, ZSC Lions in Terminnot, 2013). Ungeachtet dessen trieben die Stadt Zürich und die ZSC Lions ihre gemeinsame Planung für das neue Stadion voran (Stadtrat Zürich, 2015). Für 2016 war eine Volksabstimmung über den Neubau anberaumt. Die Inbetriebnahme der neuen Arena war für 2022 geplant.

Für den Moment war das Hallenstadion mit 14'000 Quadratmetern Fläche der grösste multifunktionale Veranstaltungsraum in der Schweiz. Dies auch dank dem grundlegenden Umbau in der denkmalgeschützten Hülle 2004. Für 145 Mio. CHF wurden die feuerpolizeiliche Sicherheit, die Technik und der Komfort verbessert. Die Modernisierung wurde unter anderem mit Hilfe von Darlehen der Stadt und des Kantons Zürich sowie mit Finanzhilfen aus dem NASAK² (3.5 Mio. CHF) und dem kantonalen Sportfonds (5 Mio. CHF) finanziert (Hallenstadion, 2006).

² Das Nationale Sportanlagenkonzept (NASAK) soll für die nationalen Sportverbände gute Voraussetzungen bezüglich der Sportanlagen von nationaler Bedeutung erhalten oder schaffen. Es ist damit die Grundlage für Finanzhilfen des Bundes an solche Sportanlagen (Bundesamt für Sport, kein Datum)

Durch die Modernisierung und das neue Conference Center bot das Hallenstadion professionelle Infrastruktur und Technik für verschiedene Nutzungsmöglichkeiten und vielfältige Raum-Kombinationen (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Nutzungsmöglichkeiten des Hallenstadions (Frei, 2015)

Gebäudebereich	Nutzungsmöglichkeit
Conference Center	Meetings, Seminare, Medienkonferenzen
Frontline	Seminare, Networking, Gala Dinner
Foyer	Empfänge, Ausstellungen, Symposien
Forum/Club	Generalversammlungen, Kongresse, Club-Konzerte
Arena	Sportveranstaltungen, Konzerte, Corporate Events

Eishockey-Spiele, Tennis-Matches, Pferdeparkours, Konzerte, Modeschauen oder Generalversammlungen: Gemäss dem Leitsatz «IT'S ALL IN THE HALL» waren Wandlungsfähigkeit und ein breiter Veranstaltungsmix die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Hallenstadions (vgl. «Facts & Figures» im Anhang). Zehn Logen standen für Corporate Events bereit. Hallenstadion-Kunden waren beispielsweise das SRF mit der TV-Gala SwissAward oder SAT 1 mit der Wahl der Miss Schweiz.

2.2.2 Das Unternehmen Hallenstadion

Das Unternehmen Hallenstadion war 75 Jahre nach seiner Gründung eher als Konsortium zu verstehen (Frei, 2015). Dahinter standen die AG Hallenstadion, die Hallenstadion Gastronomie und die Habegger AG, die eng zusammenwirkten (siehe Tabelle 2). Verschiedene Berufsgruppen arbeiteten gemeinsam, aber verschiedenen Firmen zugehörig, an der Barriere und in der Portierloge, in der Küche und am Buffet, als Platzanweiser und als Aufsicht, in den Garderoben oder beim Umbau – bei Grossveranstaltungen bis zu 20 verschiedene Firmen und an die 100 verschiedene Berufsgruppen. In Schulungen und Meetings erhielten die Mitarbeitenden regelmässig die nötigen Informationen.

Tabelle 2: Unternehmen im Konsortium Hallenstadion

AG Hallenstadion	Hallenstadion Gastronomie	Habegger AG
28 Mitarbeitende	24 Mitarbeitende	160 Mitarbeitende (3 Projektleiter der AG Hallenstadion zugeteilt)
2 Praktikantinnen		
1 Lernender		
ca. 400 Mitarbeitende auf Abruf	ca. 400 Mitarbeitende auf Abruf	ca. 800 Freelancer

CEO und Direktor Felix Frei wurden unterstützt durch Sara Huonder, Assistentin Direktion. Hinzu kamen die Bereichsleiter Urs Ledermann (Produktion & Betrieb), Ueli Eberhart (Services & Finanzen)

und Ueli Bracher (Marketing & Sales). Per 31.12.2014 gab es 24 Vollzeitstellen sowie einen Lehrling und eine Praktikantin. Abbildung 5 im Anhang zeigt das Organigramm per 3.12.2014.

Das Aktionariat bestand 2015 zu 40% aus der öffentlichen Hand (Stadt und Kanton Zürich), 60% der Anteile lag in privater Hand. Der Verwaltungsrat hatte sieben Sitze (siehe Tabelle 3). Für die laufende Amtsperiode bis 2017 standen alle Mitglieder des Verwaltungsrates weiterhin zur Verfügung.

Tabelle 3: Verwaltungsrat der AG Hallenstadion

Private Sitze	Sitze Stadt Zürich	Sitz Kanton Zürich
Dario Bonomo (Leiter Treasury, Tax & Pensionfonds bei NZZ; Kader bei Moneyhouse Deutschland AG)	Gerold Lauber (Stadtrat, Delegierter der Stadt Zürich)	nicht besetzt
Dr. Balz Hösly (Präsident Verwaltungsrat, Ausschussmitglied; Fachanwalt SAV Erbrecht, Mediator SAV, Legal Partner)	Urs Schmidig (Ausschussmitglied, Delegierter der Stadt Zürich)	
Henri Wüger (Ausschussmitglied; Wüger Gastronomie AG)		
Klaus-Peter Schulenberg (Gründer & Vorstandsvorsitzenden CTS Eventim AG)		

Die *Hallenstadion Gastronomie* wurde exklusiv von der Wüger Gastronomie AG betrieben. Der Inhaber war im Verwaltungsrat vertreten und hielt mit seiner Familie eine strategische Beteiligung von knapp 37% des Aktienkapitals an der AG Hallenstadion. Die Wüger AG hatte das alleinige Verkaufsrecht im Food & Beverage-Bereich auf dem Gebiet in und vor der Halle - vom Gourmetmenü bis zur Bewirtung von Grossveranstaltungen. Fünf Restaurants, drei Bars und bis zu 19 Take-Aways machten es möglich.

Die *Habegger AG* aus Regensdorf stellte als nicht-exklusiver Partner des Hallenstadions die gesamte Eventtechnik inklusive Eventbauten, entwickelte Drehbücher und Visualisierungen und realisierte Multimedia-, Licht- und Audiokonzepte. Als technischer Gesamtprojektleiter übernahm Habegger die Verantwortung für Kosten, Qualität und effiziente Ausführung mit Mitarbeitenden aus über 40 Berufsgruppen. Habegger erarbeitete Konzepte zur technischen Ausstattung und Nutzung der Location. Machbarkeitsstudien unterstützen die Entscheidungsfindung und zeigten, welche Investitionen getätigt und welche Leistungen individuell pro Event erbracht werden müssen (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Leistungen durch die Habegger AG

Know-how und Support	Technikinstallation/Dauermietanlage
Technische Beratung, Planung & Realisation	Planung und Umsetzung des Um- & Neubaus 2004
Eventengineering	Branded Entertainment System
Service & Unterhalt der Beleuchtungs- & Beschallungsanlagen	Beschallungsanlagen im Conference Center
Operation der Hallentechnik bei Konzerten, Eishockeyspielen, Generalversammlung, usw.	Traversenkonstruktion im Foyer

Wichtige Partner und Kunden des Hallenstadions waren insbesondere die Konzertveranstalter. Bis 2013 war die Good News Productions AG Exklusivpartner der AG Hallenstadion. Das Hallenstadion hatte angesichts des digitalen Wandels in der Musikindustrie (siehe Abschnitt 2.2.6) 2012 den Exklusivvertrag gekündigt, um sich auch neuen Veranstaltern zu öffnen (Tagesanzeiger, 2012). Die weitere Zusammenarbeit mit Good News war jedoch ausdrücklich erwünscht. Sie war mit weit über 4'000 veranstalteten Konzerten und Events Marktleader in der Schweiz (Good News Productions, kein Datum). Ihr enges Beziehungsnetzwerk zu Künstlern erlaubte es ihr, immer wieder internationale Weltstars für Auftritte in der Schweiz zu verpflichten. Good News wurde 1970 gegründet und 1972 durch André Béchir übernommen. Er war eine prägende Persönlichkeit in der Konzertbranche, war bis zum Jahr 2000 Miteigentümer und bis 2008 Senior Advisor bei Good News. In 37 Jahren hatte er mehr als 1'000 Konzerte für das Hallenstadion organisiert. Seit April 2012 war Gérard Jenni, ehemaliger Direktor des Hallenstadions, CEO der Good News AG.

André Béchir wiederum hatte bereits 2009 die abc Production AG gegründet und war parallel dazu bis 2013 bei Good News Productions für das Künstler-Booking und die Durchführung von Konzerten tätig. Im Mai 2013 hatte die Firma CTS Eventim die Aktienmehrheit an der abc Production AG übernommen. André Béchir verantwortete als Mitaktionär und CEO weiterhin die Leitung der Firma. Zusammen mit seinem Team hatte er die abc Production AG binnen kurzer Zeit in der Schweizer Konzertbranche sehr gut positioniert. Das Unternehmen veranstaltete im Jahr rund 80 Konzerte, Shows und Events mit insgesamt über 500'000 Besuchenden (abc Production, kein Datum).

«Ich habe Good News viel zu verdanken. Aber ich wollte einfach etwas Neues aufziehen», sagte Béchir nach seinem Abschied. Good News-CEO Gérard Jenni nahm die neue Konkurrenz «sportlich gelassen», gab gleichzeitig aber zu, dass sich Good News nach neuen Events z.B. in der Familienunterhaltung oder der elektronischen Dancemusik umsehe. Im Bereich Pop und Rock blieb damit weiterhin André Béchir der Platzhirsch (SRF, 2014).

Das Hallenstadion verfügte über weitere Partner mit einer herausgehobenen Rolle: als Ticketingpartner fungierte der Schweizer Marktführer *Ticketcorner*. Es unterhielt zahlreiche bediente Ticketshops, eines auch im Hallenstadion, und vermarktete die Events online. Die Ticketcorner Holding AG gehörte der CTS Eventim, einem börsennotierten Unternehmen mit Sitz in München. Das Geschäft der Eventim bestand aus zwei Hauptbereichen: Ticketing und Live-Veranstaltungen (Eventim, kein Datum). Vorstandsvorsitzender Klaus-Peter Schulenberg sass im Verwaltungsrat der AG Hallenstadion.

Seit dem Umbau 2004 betrieb das Elektrizitätswerk der Stadt Zürich *EWZ* die technischen Anlagen als Contractor. EWZ konzipierte und entwickelte Lösungen für die Energieversorgung, finanzierte, baute und betrieb die Energieversorgungsanlagen, die in ihrem Besitz waren. Das Hallenstadion zahlte für diese Dienstleistungen einen vertraglich festgelegten Preis. Das Eventpersonal für alle möglichen Veranstaltungen wurde vom Personaldienstleister *ServX AG* gestellt, einem Teil der DELTAGroup. Weitere Partner siehe Abbildung 6 und Abbildung 7 im Anhang.

2.2.3 Leistungsumfang

Das Konsortium Hallenstadion erbrachte Marktleistungen aus dem Haus heraus, nahm Marktleistungen Dritter in Anspruch und verfügte über verschiedene Outsourcingpartner im Bereich Betrieb und Events (siehe dazu Tabelle 5).

Tabelle 5: Marktleistungen des Hallenstadions (Frei, 2015)

Marktleistungen aus dem Haus heraus	
AG Hallenstadion	Facility, Betrieb, Services, Projektmanagement, etc.
Hallenstadion Gastronomie	Gastroleistungen, Catering (exklusiv)
Habegger AG	Technik, Sound, Licht, Engineering (nicht exklusiv)
Ticketcorner	Ticketing (teilexklusiv)
Marktleistung Dritter	
Veranstalter, Agenturen, Promoter, Technikformen, usw.	
Outsourcingpartner Betrieb und Events	
Hallenstadion Gastronomie	Gastronomie
Elektrizitätswerk (EWZ)	Zürich Energie, Klima
Habegger AG	Licht, Ton, Brand Entertainment
Ticketcorner	Ticketing
UMB, Swisscom	IT, Telefonie
Intermedic	Sanität
Delta	Security
ServX	Personalservices

2.2.4 Marketing und Kommunikation des Hallenstadions

Eine explizite Positionierung in Form von Vision, Mission und Strategie gab es bis 2015 nicht. Die Führung des Hallenstadions war bislang davon überzeugt, dass vor allem die Inhalte, also die Veranstaltungen, die Wahrnehmung des Hallenstadions prägten und prägen sollten. So wurde keine eigene Markenkommunikation betrieben. Ein Brainstorming in der Geschäftsleitung hatte jedoch die folgenden wesentlichen Kernpunkte ergeben, für die das Stadion stand (Frei, 2015):

- Leitsatz: IT'S ALL IN THE HALL. Führende Hallenevents in Kultur, Sport, Business
- Stadion der Emotionen, Star der Schweizer Eventhäuser – Geschichte, Aura, Atmosphäre
- Erste Adresse für Live Entertainment, attraktive Location mit internationaler Ausstrahlung
- Wandelbarkeit innert Stunden und Top moderne, multifunktionale Arena
- State-of-the Art in Technik und Support; Vielfalt, Flexibilität, Know-how und Erfahrung
- Eine der besten Plattformen der Schweiz für Kunden- und VIP-Events, Hospitality auf höchstem Niveau, Networking und Business

Das Marketingkonzept fokussierte mit verschiedenen Sponsoringpaketen auf die Bedürfnisse der Corporate Kunden und Eventveranstalter des Hallenstadions (siehe Abbildung 8 im Anhang). Diese

konnten ihre Unternehmensziele über alle Events hinweg an ein breites Publikum kommunizieren und die vorhandenen Anlässe und Anlagen für hochstehende und bedürfnisgerecht zugeschnittene Kundenanlässe nutzen, von der exklusiven B2B-Plattform bis zur breiten Kundenkommunikation. Das Hallenstadion achtete bei diesen Partnerschaften auf folgende Punkte (Frei, 2015):

- Firmenkulturen der AG Hallenstadion und des Partners passen zusammen (Glaubwürdigkeit)
- positiver gegenseitiger Imagetransfer durch die Zusammenarbeit von Top Partnern in ihren Bereichen, Nutzung der gemeinsamen Kommunikationspotenziale
- gezielte Ansprache von spezifischen Zielgruppen/Segmenten gemäss den Unternehmenszielen des Partners; faire, langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeit

Offizielles Sprachrohr des Hallenstadions nach aussen war der CEO und Direktor Felix Frei. Er trat in Erscheinung, wenn es um die externe Kommunikation ging (Pressemitteilungen, Interviews, etc.). Auf organisatorischer Ebene war die Abteilung Marketing & Sales unter der Leitung von Ueli Bracher für die Marketingkommunikation über die verschiedenen Kanäle zuständig. Eine Auswahl der Kommunikationsmittel und -inhalte findet sich in Tabelle 6 im Anhang.

Für die interne Kommunikation gab es jeden ersten Donnerstag im Monat eine obligatorische halbtägige Mitarbeitendenkonferenz. Das Kader traf sich häufiger, um Informationen auszutauschen und sich abzustimmen. Darüber hinaus gab es keine weiteren Regelungen oder Kommunikationsmittel für die interne Kommunikation. Ebenso gab es kein Kommunikationskonzept und kein Konzept, wie die interne und externe Kommunikation kontrolliert würde (Kommunikationscontrolling). Das Thema Krisenkommunikation war für die AG Hallenstadion sehr wichtig, wurde aber immer in Kombination mit dem Krisenmanagement des jeweiligen Veranstalters organisiert.

Die AG Hallenstadion liess sich als erste Veranstaltungsstätte der Schweiz durch die international anerkannte Marke Green Globe in Nachhaltigkeit zertifizieren und bekannte sich damit zu seiner sozialen und ökologischen Verantwortung (Hallenstadion, 2011). Auf der Website figurierten ausserdem das Logo von Schweiz Tourismus, Labels von Myclimate, Pro Natura sowie Hygiene Testate.

2.2.5 Finanzen

Der Betriebserfolg (EBITDA) der AG Hallenstadion lag 2014 bei 7.7 Mio. CHF (Hallenstadion, 2015c). Das Jahr 2014 konnte mit 0.983 Mio. Schweizer Franken Gewinn (siehe Abbildung 10 im Anhang) und der zweitbesten Belegung (136 Eventtage) in der Geschichte des Hallenstadions abgeschlossen werden. Insgesamt wurden bei den verschiedenen Events 990'000 Besucherinnen und Besucher gezählt. Jeder siebte Schweizer fand einmal im Jahr seinen Weg in den «Wädliempel».

Nachdem sich die Liquidität weiter positiv entwickelt hat, konnten Rückstellungen in Höhe von 2'750 TCHF für künftige Investitionen, Unterhaltsarbeiten und Grossreparaturen getätigt werden. Im Sommer 2015 sollten fünf bestehende Einzellogen zu einer grossen «Skylounge» zusammengelegt werden, sodass das Hallenstadion dadurch sein Premium Segment mit seinen Private Lounges in Jahresmiete ergänzt. «Mit der Erweiterung ihres Logenkonzeptes setzt die AG Hallenstadion Massstäbe im Wettbewerb der Event- und Veranstaltungsstätten, welcher im Grossraum Zürich in den nächsten Jahren markant zunehmen wird», so Felix Frei (Hallenstadion, 2015d).

2014 beliefen sich die flüssigen Mittel der AG Hallenstadion per 31.12. auf 3.6 Mio. CHF. Der Umsatz betrug 22.8 Mio. Schweizer Franken, wobei die Zunahmen in den Bereichen Infrastruktur und Billetteinnahmen hauptsächlich auf eine hohe Anzahl an Veranstaltungen zurückzuführen waren. Im Verlaufe des Geschäftsjahres 2014 wurden 101 Aktien zum durchschnittlichen Preis von 415.50 CHF

übertragen. Per 31.12.2014 waren keine eigenen Aktien mehr im Besitz der AG Hallenstadion (siehe auch die Bilanzrechnung des Hallenstadions im Anhang, Abbildung 11 und Abbildung 12)

Gemessen an der Anzahl Besuchende war das Hallenstadion weltweit unter den Arenen mit einer Kapazität von 10'000 bis 15'000 Zuschauern die Nummer 1. «Die Entwicklung der Gesellschaft ist weiterhin sehr positiv. Die Marktöffnung im Rock & Pop Bereich, den die AG Hallenstadion nun seit einem Jahr selbst koordiniert, hat sich zu unserer vollen Zufriedenheit entwickelt und war ein zukunftssträchtiger Entscheid.», so CEO und Direktor Felix Frei anlässlich der Generalversammlung 2015 (Hallenstadion, 2015d).

Das Hallenstadion erzeugte auch einen grossen volkswirtschaftlichen Nutzen für Stadt und Kanton Zürich. Die Wertschöpfung wurde insgesamt auf zirka 150 Mio. CHF pro Jahr gerechnet. 35% davon kamen von ausserhalb des Kantons Zürich. Der Beschäftigungseffekt betrug etwa 700 - 800 Vollzeitstellen pro Jahr. Die Einkommenssteuern (90% im Kanton Zürich) betragen zwischen 3 - 3.5 Mio. und Quellensteuern (60% Stadt Zürich) 1.3 - 1.6 Mio. Schweizer Franken (Hallenstadion, 2015b).

2.2.6 Musikindustrie im Wandel

Tiefgreifend gewandelt hatte sich in den vergangenen Jahren die Musikindustrie, eine der wichtigsten Abnehmerbranche des Hallenstadions. Von 1988 bis etwa 1999 waren es die «Major Labels», also grosse Plattenfirmen, die die Musikindustrie dominierten. Doch in der Folge wandelte sich der Markt aufgrund des Internets und der Digitalisierung schnell und grundlegend (DeGusta, 2011): 1998 startete mit Napster (ch.napster.com) die erste populäre Peer-to-Peer-Filesharing-Plattform. Rasch bildete sich eine Community, innerhalb der Songs kostenlos heruntergeladen und verteilt werden konnten. Die Musikindustrie reagierte hilflos und versuchte Raubkopien zu unterbinden.

Weiter beschleunigt wurde der Wandel in der Musikindustrie durch die Lancierung von Apples iTunes (www.apple.com/de/itunes) im April 2003. Mit diesem Dienst war der legale Bezug von digitaler Musik möglich - Musik wurde zunehmend zu einer einfach verfügbaren Standarddienstleistung. Allein in Nordamerika gingen die Einkünfte aus Tonträgerverkäufen von fast 20 Mrd. Dollar (1999) auf gut acht Mrd. Dollar (2009) zurück. Weiteren Druck auf die Musikindustrie brachte die Einführung von Streamingdiensten wie Soundcloud (soundcloud.com), Spotify (spotify.com) oder Apple Music (apple.com/de/music). Es zeigte sich, dass mit digitalen Business Modellen der Wert pro verkaufter Einheit weiter sank, d. h. die Einnahmeverluste aus dem Vertrieb von Tonträgern konnten nur minimal durch die Einnahmen aus dem digitalen Verkauf kompensiert werden. Die Folge war ein Paradigmenwechsel und eine Machtverschiebung in der Musikindustrie. Die Major Labels verloren an Bedeutung, die Digitalisierung ermöglichte den Eintritt neuer, oft kleinerer, Konkurrenten. Die Künstler emanzipierten sich von den Labels und stärkten ihre Verhandlungsposition diesen gegenüber dank der Möglichkeit des Direktvertriebs von Musik über das Internet (Elert, 2011).

Zur Steuerung ihrer Vermarktung griffen die Künstler nun vermehrt auf Agenten oder Agenturen zurück, die gewissermassen die Rolle der inzwischen bedeutungslosen Major Labels übernahmen. Diese Agenturen operierten weltweit und waren in Bezug auf die Tournee-Organisation ihrer Künstler auf regionale Veranstalter angewiesen. Madonna erregte 2007 Aufsehen, als sie die Plattenfirma Warner Music verliess, um sich künftig gar direkt von einem Unternehmen vermarkten zu lassen, welches in erster Linie als Konzertveranstalter tätig war (Der Spiegel, 2007).

Die Veranstaltungswirtschaft konnte so über die Jahre hinweg stetig wachsen und den Tonträgermarkt in finanzieller Bedeutung überholen. Waren in den 1990er-Jahren Live-Veranstaltungen Teil der

Vermarktungsstrategie von Tonträgern, wurde 20 Jahre später der grösste Umsatz über den Verkauf von Tickets für Live-Veranstaltungen erwirtschaftet. Felix Frei sah in dieser Entwicklung eine Chance für die AG Hallenstadion und ihre zukünftige Positionierung.

2.2.7 Hallenstadion im Wettbewerb

Für den CEO und Direktor war klar: Für die Attraktivität einer Arena braucht es eine perfekte Organisation, eine Infrastruktur auf internationalem Niveau, eine gute Lage in einem Wirtschaftsraum mit einem kaufkräftigen Stammpublikum sowie Weltstars, die gerne anreisen und sich wohl fühlen. In der Schweiz war das Hallenstadion im Moment noch der Platzhirsch unter den Arenen, jedoch zeichnete sich wachsende Konkurrenz ab, u.a. durch die neu sanierte St. Jakobshalle in Basel, einen geplanten Eventpark in Dübendorf sowie durch verstärkte Aktivitäten der Bernexpo. Im europäischen Kontext, wo sich der Wettbewerb der Top-Events abspielte, war das Hallenstadion eher ein guter Zweitligist. Das Hallenstadion beobachtete diese Entwicklung aufmerksam (im Folgenden nach Frei (2015) und Hallenstadion (2015b)).

2014 hatten nämlich auch die Volatilität des internationalen Entertainment-Geschäfts und die Kurzfristigkeit der Buchungen markant zugenommen. Was gestern noch ein Top-Event war, konnte morgen schon ein Flop sein und umgekehrt. Zudem war der Markt an Live Entertainment-Angeboten in der Schweiz und vor allem in Zürich gesättigt oder gar übersättigt wie noch nie. Immer mehr Konzerte, Festivals, Events und höhere Ticketpreise waren zu verzeichnen. Die Anzahl der Künstler nahm nicht zu, sie waren jedoch mehrmals pro Jahr an verschiedenen Events zu sehen. Es wurde daher immer schwieriger, die auf dem Gesamtmarkt angebotenen Veranstaltungen zu verkaufen.

Ausserdem begeisterten auf nationaler und internationaler Ebene vor allem Festivals wie das Montreux Jazz Festival, das Paléo Festival Nyon, das Open Air St. Gallen oder das Tomorrowland (Belgien) und das Wacken (Deutschland) mehr und mehr Fans. Die Tickets beispielsweise für das Tomorrowland - das grösste Festival für elektronische Tanzmusik - waren in wenigen Minuten komplett ausverkauft. Ähnlich beim Wacken, Open Air St. Gallen oder Paléo Festival Nyon.

Diese Festivals warteten mit einer innovativen, leistungsstarken und kanalübergreifenden Onlinekommunikation, entsprechenden Inhalten und ein um Bundles oder Travel Packages erweitertes Veranstaltungsangebot auf. Sprich, sie boten ein Rundum-Sorglos-Paket inklusive Ticket, Anreise, Unterkunft, Verpflegung oder auch regionale Trips und Veranstaltungshinweise für nach dem Festival an (siehe dazu Abbildung 1), um die Veranstaltung zu einem Abenteuer, zu einem Erlebnis zu machen.

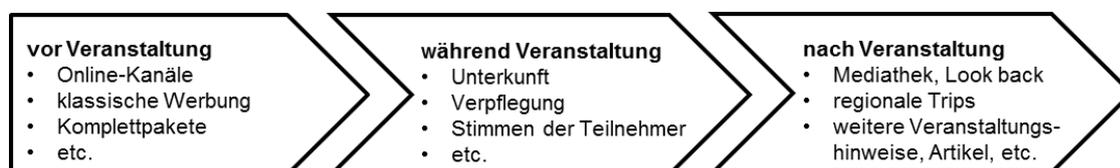


Abbildung 1: Erweiterte Verwertungskette für Veranstalter. Eigene Darstellung nach Angaben des Hallenstadions (Frei, 2015)

Mit einer klug konzipierten integrierten, zielgerichteten Marketingkommunikation setzten diese Festivals neue Massstäbe. Ziel war ein Community Building um den Anlass herum. Dazu wurde die Marketing- und Unternehmenskommunikation über alle Kanäle hinweg konsequent orchestriert. Die Kommunikation von Partnern und Sponsoren wurde eingebunden und ihre Netzwerke genutzt, um die eigene Reichweite und Sichtbarkeit zu erhöhen.

Diese Kommunikation fand hauptsächlich online statt. Rückgrat war jeweils eine nutzerfreundliche Website, Suchmaschinenoptimierung³ und -werbung (z.B. per AdWords⁴) sorgten für den Zustrom von Nutzenden. Auf den Seiten: umfängliche Informationen zur Veranstaltung, Mediatheken für Audio und Video, Artikel und Interviews sowie Community-Funktionen. Eigene wie auch die Social Media-Kanäle der Künstler (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube etc.) wurden eingebunden. Die eigenen Social-Media-Kanäle wurden kontinuierlich und professionell bespielt, bspw. mit Informationen vor, während und nach der Veranstaltung. Informationen zur Geschichte und Entwicklung des Festivals sowie zum Engagement für Nachhaltigkeit und Soziales rundeten den Mix ab. Die Kommunikation des Hallenstadions fiel demgegenüber ab. Zwar verfügte das Hallenstadion über eine Website, Social Media-Kanäle und eine App (siehe Tabelle 6). Jedoch wurden diese Instrumente weniger konsequent aufeinander abgestimmt und zum Community-Building genutzt als bei den oben genannten Festivals.

Nationale (bspw. KKL Luzern, St. Jakob Park Basel) und internationale Veranstaltungsstätten (bspw. O2 World Hamburg, The O2 London) waren ähnlich, jedoch weniger innovativ und leistungsstark aufgestellt wie die Festivals. Noch weniger aktiv kommunizierten nationale Konzertveranstalter wie die abc Production AG, Good News Production AG oder Actnews.

Positiv zu Buche schlugen für das Hallenstadion die Aura und Historie, die das Hallenstadion in der Schweiz und in Europa zu einem «Ereignis» machen. Eventgeschichte prägte das Gebäude und damit auch die Veranstaltungen dort. Und mittlerweile war Zürich eine der Städte mit der höchsten Lebensqualität weltweit und glänzte mit einem in der Schweiz unvergleichlichen Freizeitangebot.

2.3 Status

Der Motor des Erfolgs des Hallenstadions waren die Belegungstage der Arena. Im Fünfjahresvergleich lagen diese im Jahr 2014 mit 136 Eventtagen auf dem höchsten Niveau - ebenso wie die Zuschauerzahlen mit 990'000. Durch die 2012 erfolgte Lösung des Exklusivvertrags mit Good News Productions und die anschliessende Öffnung des Hallenstadions für weitere Veranstalter im Rock & Pop-Business konnten 2014 gut ein Dutzend neue Veranstalter zu den Kunden gezählt werden. Dazu zählten beispielsweise die abc Production AG (u.a. mit ausverkauften Konzerten von Depeche Mode, James Blunt, Justin Timberlake, Black Sabbath, Lady Gaga, Lenny Kravitz.), die Appalooza Productions GmbH (Robbie Williams), die Anyvents GmbH (Rock meets Classic) oder die Yes Music AG (DJ Bobo). Neben ausverkauften Grosskonzerten wurden bewusst auch kleiner Formate gefördert, um den Einstieg ins Hallenstadion zu erleichtern. Dadurch gab es einen höheren Anteil an kleineren Konzerten mit 3'000 - 4'000 Zuschauern.

Jedoch fehlten gute Corporate Events in der Arena, auf die man in der Vergangenheit immer zählen konnte. Die Akquisition in der Playoffzeit war schwierig. Immer schärfere Compliance-Richtlinien in Grossunternehmen führten zur Zurückhaltung bei grösseren Kundenveranstaltungen. Mit Holcim gab es zwar eine neue Generalversammlung, dennoch bestand Aufholbedarf. Deshalb wurde aktuell zusätzlich eine Person für die Akquisition für Corporate Events gesucht.

Um die Halle weiter auszulasten, wurde 2014 im Rahmen eines Pilotprojektes ein Hockeyländerspiel erfolgreich durchgeführt. Auch wurde mit dem Eishockeyverband eine Kandidatur für die Eishockey-

³ SEO oder Suchmaschinenoptimierung bezeichnet Massnahmen, die dazu dienen, dass Webseiten im organischen Suchmaschinenranking in den unbezahlten Suchergebnissen auf höheren Plätzen erscheinen.

⁴ Google AdWords ist ein kostenpflichtiges Werbeangebot der Suchmaschine Google. Werbetreibende können hier Anzeigen schalten, die sich vor allem an den Suchergebnissen bei Nutzung der unternehmenseigenen Dienste orientieren.

WM 2020 erfolgreich lanciert (Germann, Eishockey-WM 2020 in der Schweiz, 2015). Weitere Formate und Möglichkeiten waren in Prüfung.

Angesichts des drohenden Verlusts des Ankermieters ZSC Lions und des weiter anhaltenden Wandels in der Eventindustrie wollte der Verwaltungsrat die Zukunft des Hallenstadions grundlegend neu überdenken. Zur Diskussion stand nicht weniger als eine strategische Neupositionierung des Hallenstadions inklusive Überprüfung des bestehenden Geschäftsmodells. Felix Frei hatte dazu die folgenden Überlegungen angestellt (im Folgenden nach Frei (2015) und Hallenstadion (2015b).: Abbildung 2 orientiert sich an der Wertschöpfungskette der Musikindustrie. Bisher (graue Pfeile) bestand ein wechselseitiger Austausch zwischen Künstler/in und dem Manager/in (1). Letztere organisierte über einen Veranstalter (2) - wiederum in wechselseitiger Beziehung mit der Location stehend (3) - den Veranstaltungsort und die gesamte Abwicklung für das Event. Gleichzeitig übernahm der Veranstalter die Vermarktung des Events (4) und sorgte dafür, dass die Location mit Fans/Besuchenden (5) gefüllt war. Bis zur Öffnung für weitere Veranstalter 2014 hatte das Hallenstadion als Logistikpartner der Good News Productions AG nur zu diesem Unternehmen eine aktive und wechselseitige Schnittstelle (3) unterhalten.

Der Wandel in der Veranstaltungswirtschaft ermöglichte eine neue Positionierung von Locations wie dem Hallenstadion: so wie sich die Künstlerinnen und Künstler in den vergangenen Jahren von Major Labels gelöst hatten, könnten sie sich nun auch zunehmenden von den Veranstaltern emanzipieren und an deren Stelle direkt über ihr Management mit den Event-Locations zusammenarbeiten. Für das Hallenstadion bräuchte dies neue aktive Schnittstellen zu den Managern/Agenten sowie zu den Besuchenden (6). Dies würde eine aktivere Rolle in der Vermarktung von Events und generell ein

eigenständigeres Agieren des Hallenstadions am Markt bedeuten. Im Gegenzug würden neue Wertschöpfungsquellen erschlossen.

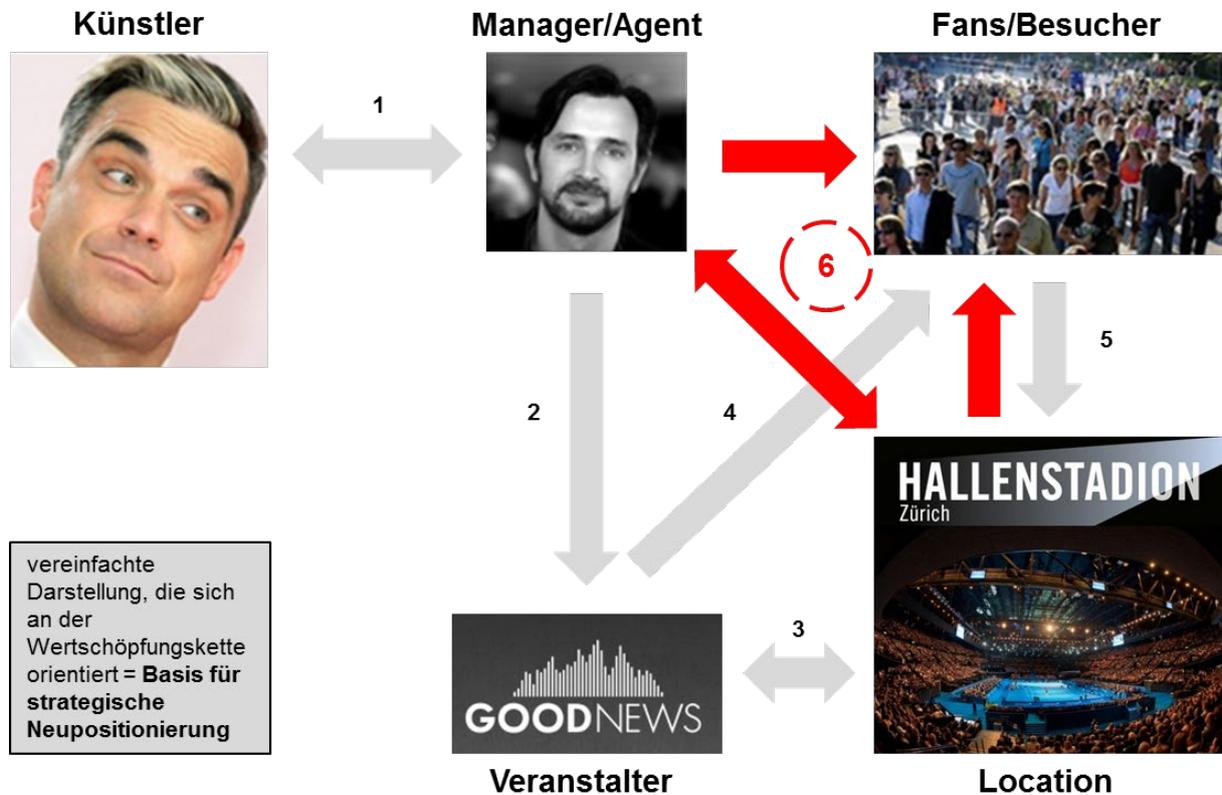


Abbildung 2: geänderte Marktmechanismen in der Musikbranche (eigene Darstellung)

Denkbar war mittel- bis langfristig eine unterschiedlich weitgehende Entwicklung (siehe Abbildung 3):

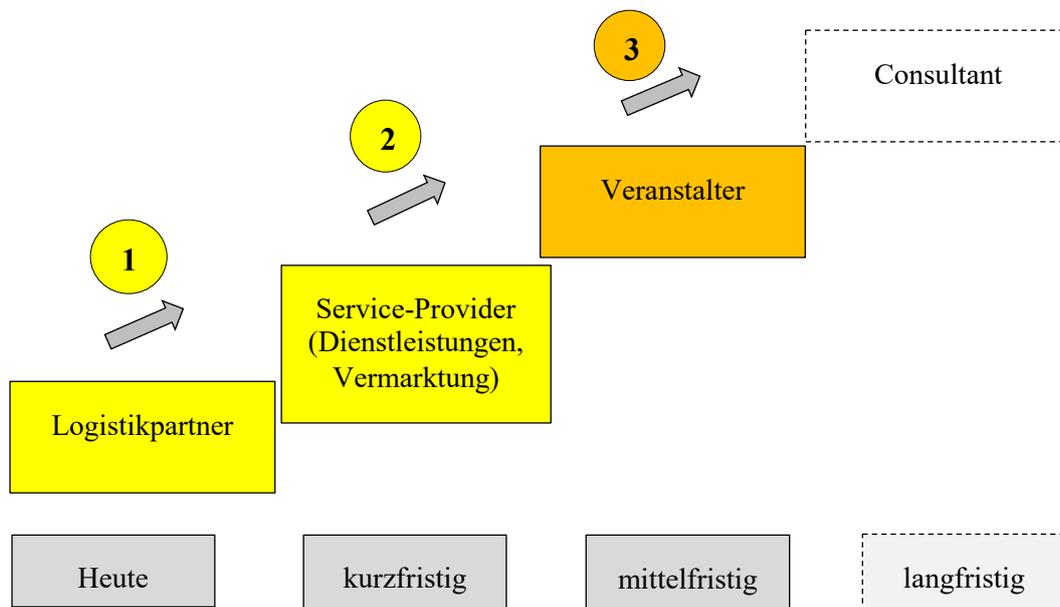


Abbildung 3: Mögliche Entwicklungsschritte des Hallenstadions

Aktuell war das Hallenstadion Logistikpartner nun mehrerer Konzertveranstalter. Im Mittelpunkt von Sprung 1 – vom Logistikpartner zum Service-Provider - steht das Anbieten von Marketing- und Kommunikationsdienstleistungen für die Anlässe neuer und potenzieller Veranstalter. Im Sprung 2 - Entwicklung zum Veranstalter - werden, wie es der Name sagt, die Leistungen der Veranstalter (Eventorganisation & -vermarktung, Merchandising, «Fanbetreuung», etc.) übernommen. Vor allem dieser Schritt würde für die AG Hallenstadion eine grosse Veränderung bedeuten: zum einen im eigenen Selbstverständnis, zum anderen auch im Verhältnis zu den anderen Akteuren im Markt (siehe Abbildung 2). Intern wären personelle Änderungen und Qualifikationen unumgänglich, die Mitarbeitenden müssten mit sorgsamer Kommunikation beim Change mitgenommen werden. Extern müssten die neue Positionierung sichtbar gemacht und Geschäftsbeziehungen neu geknüpft respektive angepasst werden.

Im letzten und langfristig angelegten Sprung 3 - hin zum Consultant - wäre es möglich, dass das Hallenstadion auf Basis neu erworbenen Know-hows als Berater für ähnliche Arenen, Unternehmen oder Organisationen auftritt.

2.4 Herausforderungen und Fragen

Angesichts des drohenden Wegzugs der ZSC Lions und des Wandels in der Eventindustrie möchte das Hallenstadion seine Neupositionierung nun endlich anpacken. Die Verantwortlichen stellen sich Fragen bezüglich des strategischen Managements des Hallenstadions: Ist der skizzierte schrittweise Weg über die Rolle als Provider von Vermarktungsleistungen hin zum Veranstalter erfolgversprechend? An welche Zielgruppen sollte sich das Hallenstadion im Rahmen der mittelfristigen Positionierung als Veranstalter wenden? B2B, also an Künstler, Agenten, Vermarkter? Oder direkt an die Konzertbesuchenden als Endverbraucher? Und was bedeutet die neue strategische Ausrichtung für die Organisation: welches Know-how muss aufgebaut werden, wie wird der Change erfolgreich gestaltet?

Und natürlich stellen sich auch Fragen bezüglich der Kommunikation nach aussen: Das Hallenstadion hat in Stadt und Kanton Zürich wie in der ganzen Schweiz einen hohen Stellenwert und ist bestens bekannt. Das Branding erfolgte durch die Inhalte der Events und deren Veranstaltern, die durch die Kommunikation ihrer Anlässe die Positionierung prägten. Auf eine eigene Kommunikation wurde weitgehend verzichtet. Mit der neuen Strategie, die vorsieht, dass das Hallenstadion selbst als Veranstalter auftritt, könnte sich das jedoch ändern.

Müsste die eigene (Marken-) Kommunikation nun also intensiviert und professionalisiert werden, wenn das Stadion seine hoch gesteckten Organisationsziele erreichen will, oder könnte es wie bis anhin weiter gehen?

Sie werden in dieser Situation als Berater/in hinzugezogen. Analysieren Sie die vorgeschlagene strategische Weiterentwicklung zum Veranstalter und hinterfragen Sie die bisherigen Kommunikationsaktivitäten. Unterbreiten Sie den Verantwortlichen Vorschläge für das weitere Vorgehen. Erwartet werden insbesondere:

- 1. ein strategisches Konzeptdach im Hinblick auf die Positionierung als Veranstalter:** Analyse von Umfeld und Organisation aus Optik strategisches Management und Beurteilung der vorgeschlagenen Stossrichtungen und Empfehlung eines Vorgehens. Darauf aufbauend, aus kommunikationsstrategischer Sicht: markentechnische Überlegungen und ein Gesamtkommunikationskonzept für das vorgeschlagene strategische Vorgehen

2. **eine ausgearbeitete Kommunikationsteilstrategie** aus den optionalen Bereichen «Marketingkommunikation», «interne und Change-Kommunikation», «Medienarbeit», «Public Affairs» oder «Finanzkommunikation» - abgestimmt auf das empfohlene strategische Vorgehen und das Gesamtkommunikationskonzept. Abzudecken sind die üblichen Konzeptionsschritte: Ziele, Zielgruppen, Botschaften, Massnahmen sowie grobe Angaben zum nötigen Budget.

3. Anhang

Facts & Figures

Steckbrief

Eigentümerin und Betreiberin:	Aktiengesellschaft Hallenstadion	Garderobenplätze:	10'000
Aktienkapital:	CHF 6.5 Mio.	TV-Kommentatorenplätze:	24
Aktionäre:	~ 500	TV-Studios / Regieräume:	6
Jahresumsatz AG Hallenstadion:	~ CHF 22 Mio.	Medienplätze:	108
Mitarbeiter AG Hallenstadion:	26 (Vollzeit) ~ 400 (Teilzeit)	Toiletten Frauen:	149
		Toiletten Männer:	161
Jahresumsatz Gastronomie:	~ CHF 20 Mio.		
Mitarbeiter Gastronomie:	25 (Vollzeit) ~ 400 (Teilzeit)		

Gebäude

Abmessungen:	148 m x 168 m x 24 m		
Rohbau:	7'000 m ³ Beton 2'200 t Betonstahl		
Elektrik:	90 Sicherungsschränke 1'100 km Elektrokabel		
Heizung / Lüftung:	105 Ventilatoren 1'000'000 m ³ /h		
Bespielbare Fläche:	82 m x 50 m		
Gesamtfläche:	14'000 m ²		
ARENA:	3'900 m ²		
FORUM / CLUB:	1'300 m ²		
FOYER:	1'900 m ²		
FRONTLINE:	700 m ²		
CC+2 (4-10 Konferenzräume):	600 m ²		

Technik

Strom:	3'200 Ampère an 8 Anschlüssen
Dachlast:	35 Tonnen
360° LED-Ring:	233 m x 2 m
LED-Wände:	2 x 25 m ²
Plasmabildschirme:	200
Lautsprecher:	850
Grossprojektoren:	2
Kamerazüge:	3

Veranstaltungsmix

Veranstaltungen seit 1939:	~ 6000
Veranstaltungen pro Jahr:	~ 220
Konzerte / Shows:	100
Sportevents:	40
Corporate Events:	20
Events im Conference Center:	60
Führungen pro Jahr:	40

Infrastruktur

Maximalkapazität Arena:	13'000 Pers.
Sitzplätze Arena:	11'543 (360°-Bestuhlung)
Sitzplätze Logen:	240 (20 Logen à 12 Plätze)
Teleskoptribünen:	53
Rollstuhlplätze:	26

Gastronomie

Restaurants:	5
Restaurantplätze:	~ 1'000
Take-aways:	19 + 4 mobil

Abbildung 4: Facts & Figures Hallenstadion (Hallenstadion, 2010, S. 13)



PERSONALBESTAND (PER 31.12.14)	2010	2011	2012	2013	2014
Anzahl Vollzeitstellen (exkl. Lehrlinge/Praktikanten)	23.5	22.3	24.25**	22.35	23.65
Fluktuation	0	3	0	5*	4*
Lehrlinge + Praktikanten	1+2	2+2	1+1	2+1	1+1

* davon 1 Pensionierung
 ** inkl. Doppelbesetzung Bereichsleiter Marketing&Sales (Einarbeitung)

Abbildung 5: Organigramm / Mitarbeitende des Hallenstadions per 31.12.2014 (Hallenstadion, 2015c, S. 13)

PREFERRED PARTNER & SUPPLIER



PREFERRED HOTELS



Abbildung 6: bevorzugte Partner, Lieferanten und Hotels (Hallenstadion, 2015c, S. 42)



Abbildung 7: strategische Partner des Hallenstadions (Hallenstadion, 2015c, S. 42)

Was	Anz.	Wert/Jahr	Hauptinhalt
Naming Right*	1	auf Anfrage	- Namensgeber des Stadions - Mindestdauer 10 Jahre
Presenting Partner*	1	auf Anfrage	- Integration als Co-Brand zum Hallenstadion (nur sofern und so lang kein Naming Right Sponsor vorhanden) - Mindestdauer 5 Jahre
<small>*werden momentan nicht aktiv vermarktet</small>			
Strategischer Partner	12	275'000	<ul style="list-style-type: none"> - exklusiver Stadionpartner für definiertes Produkt - Exklusivität bei Abgabe, Verkauf, Promotion dieser Produkte sowie als Lieferant der AGH - Integration in einen grossen Teil der kommunikativen Massnahmen des Hallenstadions - Recht zur Nutzung der AGH Loge 6 - 10 x /J. - Recht zur Nutzung der LED Installationen und Screens. In der Regel pro Event: <ul style="list-style-type: none"> - 2 Werbespots à 20-30s Dauer mit Ton (auf den 2 LED Wänden und den Screens in der Arena und den ca. 100 Screens je 1x vor und nach den Events) - Intro/Outro -Spot mit allen AGH Partnern zur Begrüssung und Verabschiedung des Publikums (zusätzlich auch auf dem LED Ring) - nach Möglichkeit 1 Werbespot à 20-30s Dauer in den Pausen der Events - weitere Spots/ elektronische Plakate ohne Ton auf ca. 100 Screens in Foyer, Umgängen und Restaurants an sämtlichen Events (ständiger Werbeloop der AGH Partner) - Recht zu spezifischen Marketingaktionen und Promotionen nach Absprache - Auftritt auf www.hallenstadion.ch mit Link zur eigenen Homepage - Auftritt in AGH Drucksachen - Recht auf Nutzung des Prädikats "Strategischer Partner des Hallenstadions" inklusive Logo - Teilnahme an den Partnerevents der AGH (Networking) - Recht auf Nutzung der Conference Räume im Hallenstadion zu bevorzugten Konditionen (20% Rabatt) - Vereinfachter Bezug von Veranstaltungstickets

Preferred Suppliers	24	25'000	<ul style="list-style-type: none"> - Vorzugsstellung als Lieferant im Hallenstadion (Erstbegünstigung) - Empfehlung als Lieferant für die Veranstalter im Hallenstadion - Erstes Recht für Offerte und Recht für letztes Abgebot für Aufträge der AG Hallenstadion und teilw. Veranstaltern - Teilexklusivitäten nach Absprache - Teilintegration in Kommunikation des Hallenstadions - Auftritt www.hallenstadion.ch mit Link zur eigenen Homepage - Elektronische Plakate ohne Ton auf ca. 100 Screens in Foyer, Umgängen und Restaurants an sämtlichen Events (Werbeloop der AGH Partner) - Recht auf Nutzung des Prädikats "Offizieller Partner des Hallenstadions" inklusive Logo - Teilnahme an den Partnerevents der AGH (Networking)
VIP Logen	20	275'000	<ul style="list-style-type: none"> - Exklusive ganzjährige Nutzung einer Loge mit 12 Plätzen, allen Infrastrukturen und Dienstleistungen (exkl. Catering und Event-Tickets) - ca. 1'800 hochkarätige Kontaktmöglichkeiten mit Kunden pro Jahr - Logensekretariat zur persönlichen Betreuung - Parkierungsservice Valet Parking - separater VIP-Eingang und VIP-Services - weitere Leistungen gemäss separatem Konzept
VIP Logen „KMU-Paket“		2 Partner: 2x 140'000 3 Partner: 3x 95'000	<ul style="list-style-type: none"> - gleiche Leistungen wie oben - 2-3 Firmen teilen sich das Logenpaket - die Firmen organisieren sich selbst über die Aufteilung der Nutzungsrechte
Plakatwände		nach Tarif	Exklusive Vermarktung durch APG

Abbildung 8: Auszug aus dem Marketingkonzept der AG Hallenstadion für kommerzielle Partner (internes Dokument). Anmerkung: Das «Naming Right» sowie «Presenting Partner» werden proforma angeboten aber bisher nicht genutzt.

Tabelle 6: Kommunikationsmittel und -inhalte der AG Hallenstadion. Eigene Darstellung nach Angaben des Hallenstadions (Frei, 2015)

Medium	Kanal	Inhalte
Webseite	Das Hallenstadion	Geschichte, Zahlen & Fakten, Besucher-Info, Gastronomie, Führungen, Team
	Events & Tickets	Eventkalender, ZSC Lions, Ticketshop, Messe, Theater 11
	Business Logen	Veranstalter-Info, Logen, Partner, Kundenwerbung
	Conference Center	Seminar- & Tagungsräume, Gastronomie
	Services	Anfahrt/Parking, Hotels/Tourismus, Jobs, Materialvermietung, AGB, Kontakt, Login-Bereich
	Media	Bildergalerie, Videos, Hasta-App, Magazine, Geschäftsberichte, Medienmitteilungen, Labels & Mitgliedschaften

Newsletter	Conference Center	Comedy, Eishockey, Classic, Logen, Party, Rock/Pop, Schlager, Show, Sport
	Hallenstadion Arena	Comedy, Eishockey, Classic, Logen, Party, Rock/Pop, Schlager, Show, Sport
Social Media	Facebook	inoffizielle Seite, nicht bewirtschaftet
	google+	brach liegend, für Google Business-Zwecke
	YouTube	3 Videos (Hinweise zur App, Clip von "KISS", Tele Top im Hallenstadion)
Hasta-App	Mein Newsfeed	Personalisierte Informationen
	Events	Informationen zu allen Events im Hallenstadion
	Künstler, Shows & Teams	Hintergrundinformationen und weiterführende Informationen
	Das Hallenstadion	Informationen rund um das Hallenstadion
	Feedback	Personalisiertes Feedback an das Hallenstadion
Google	SEO	optimierte Webseite
Geschäftsbericht	Jährliches PDF	Zahlen & Fakten zum vergangenen Geschäftsjahr
Spot On!	"Kundenmagazin"	Bis 2010 jährlich erscheinend. Danach nicht mehr.
Medienmitteilungen	Medienmitteilung Archiv	+ Aktuelle Inhalte

	01.01. – 31.12.2014		01.01. – 31.12.2013	
	TCHF	%	TCHF	%
ERTRAG				
Ertrag Infrastruktur	16'800		16'050	
Ertrag Billeinnahmen	1'774		1'419	
Ertrag Werbung	3'614		3'111	
Ertrag Nebeneinnahmen	794		923	
	22'782	100.0	21'509	100.0
AUFWAND				
Aufwand Veranstaltungen	5'674	24.9	5'103	23.7
Personalaufwand				
– Lohnaufwand	3'176		3'072	
– Sozialversicherungen	414		405	
– Übriger Personalaufwand	166		103	
	3'756	16.5	3'580	16.6
Übriger Betriebsaufwand				
– Mietaufwand	242		233	
– Leasingaufwand	228		313	
– Reinigung, Unterhalt, Reparaturen	1'838		1'757	
– Betriebs- und Verbrauchsmaterial	135		131	
– Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren	127		134	
– Energieaufwand	1'349		1'297	
– Verwaltungs- und Informatikaufwand	1'350		1'270	
– Werbeaufwand	358		113	
– Sonstiger Betriebsaufwand	34		33	
	5'661	24.9	5'301	24.6

Abbildung 9: Erfolgsrechnung der AG Hallenstadion per 31.12.2014 (Hallenstadion, 2015c, S. 34)

	01.01. – 31.12.2014		01.01. – 31.12.2013	
	TCHF	%	TCHF	%
EBITDA*	7'691	33.8	7'521	35.0
Abschreibungen				
– Mobile und Immoblie Sachanlagen	3'079		2'825	
– Amortisation Energie Contracting	1'289		1'289	
	4'368	19.2	4'114	19.1
EBIT**	3'323	14.6	3'407	15.8
Ausserordentliches Ergebnis				
– Gewinn/Verlust Verkauf aus Anlagevermögen			53	
– Ausserordentlicher Ertrag	26		74	
– Ausserordentlicher Aufwand			- 2	
	26	0.1	125	0.6
Finanzerfolg				
– Finanzertrag	2		2	
– Finanzaufwand	- 2'063		- 2'344	
	- 2'061	- 9.0	- 2'342	- 10.9
Jahresgewinn vor Steuern	1'288	5.7	1'190	5.5
Ertrags- und Kapitalsteuer	305	1.3	254	1.2
Jahresgewinn	983	4.3	935	4.3

* Betriebserfolg vor Abschreibung, Finanzerfolg und Steuern ** Betriebserfolg vor Finanzerfolg und Steuern

	31.12.2014		31.12.2013	
	TCHF		TCHF	
DER VERWALTUNGSRAT BEANTRAGT DER GENERALVERSAMMLUNG DIE FOLGENDE GEWINNVERWENDUNG				
Gewinnvortrag per 01.01.	1'654		1'109	
Jahresgewinn	983		935	
Bilanzgewinn per 31.12.	2'637		2'044	
Dividende CHF 5.00 pro Aktie / Vorjahr CHF 4.00 pro Aktie	325		260	
Jubiläumsdividende CHF 2.00 pro Aktie			130	
Neuer Gewinnvortrag	2'312		1'654	

Abbildung 10: Gewinnverwendung AG Hallenstadion per 31.12.2014 (Hallenstadion, 2015c, S. 35)

AKTIVEN	31.12.2014		31.12.2013	
	TCHF	%	TCHF	%
UMLAUFVERMÖGEN				
Flüssige Mittel				
– Kassen	43		46	
– Post	5		9	
– Banken	3'538		3'685	
	3'586	4.8	3'740	4.9
Wertschriften	94	0.1	136	0.2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen				
– Dritte	1'648		1'259	
– Delkrede	- 45		- 53	
	1'603	2.1	1'206	1.6
Andere Forderungen	107		142	
Vorauszahlungen Lieferanten	47		883	
Aktive Rechnungsabgrenzungen	120		274	
	274	0.4	1'299	1.7
TOTAL UMLAUFVERMÖGEN	5'557	7.4	6'381	8.3
ANLAGEVERMÖGEN				
Finanzanlagen/Beteiligung	1'200	1.6	1'200	1.6
Sachanlagen				
– Mobiliar und Einrichtung	15'094		13'864	
– Wertberichtigung Mobile Sachanlagen	- 12'775		- 11'233	
	2'319	3.1	2'631	3.4
– Immobile Sachanlagen	76'717		76'352	
– Wertberichtigung Immobile Sachanlagen	- 11'135		- 9'599	
	65'582	87.8	66'753	86.7
TOTAL ANLAGEVERMÖGEN	69'101	92.6	70'584	91.7
TOTAL AKTIVEN	74'658	100.0	76'965	100.0

Abbildung 11: Bilanzrechnung Aktiven AG Hallenstadion per 31.12.2014 (Hallenstadion, 2015c, S. 30)

PASSIVEN	31.12.2014		31.12.2013	
	TCHF	%	TCHF	%
FREMDKAPITAL				
Kurzfristige Verbindlichkeiten				
– Schulden aus Lieferungen und Leistungen	1'519		1'320	
– Andere Verbindlichkeiten	95		148	
	1'614	2.2	1'468	1.9
Langfristige Verbindlichkeiten				
– Darlehen Sportfonds Kanton Zürich	5'000		5'000	
– Darlehen Stadt Zürich	20'000		20'000	
– Darlehen Kanton Zürich	20'000		20'000	
– Rahmenkredit	1'000		3'000	
– Rückstellungen für Grossreparaturen	2'750		2'000	
	48'750	65.3	50'000	65.0
Passive Rechnungsabgrenzungen				
– Vorauszahlungen Logen, Veranstaltungen	2'962		4'713	
– übrige	745		790	
	3'707	5.0	5'503	7.1
TOTAL FREMDKAPITAL	54'071	72.4	56'971	74.0
EIGENKAPITAL				
Aktienkapital	6'500	8.7	6'500	8.4
Gesetzliche Reserve				
– Allgemeine Reserve	658		658	
– Allgemeine Reserve aus Kapitaleinlagen	9'842		9'842	
– Reserve für eigene Aktien			42	
	10'500	14.1	10'542	13.7
Andere Reserven	950	1.3	908	1.2
Bilanzgewinn				
– Vortrag	1'654		1'109	
– Jahresgewinn	983		935	
	2'637	3.5	2'044	2.7
TOTAL EIGENKAPITAL	20'587	27.6	19'994	26.0
TOTAL PASSIVEN	74'658	100.0	76'965	100.0

Abbildung 12: Bilanzrechnung Passiven AG Hallenstadion per 31.12.2014 (Hallenstadion, 2015c, S. 31)

Literaturverzeichnis

- abc Production. (kein Datum). *Über uns*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von abc-production.ch: <https://www.abc-production.ch/ueberuns/abc>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), S. 99-120.
- Bundesamt für Sport. (kein Datum). *NASAK*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von baspo.admin.ch: <http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/themen/politik/nasak.html>
- DeGusta, M. (2011). *The REAL Death of the Music Industry*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von businessinsider.com: <https://www.businessinsider.com/these-charts-explain-the-real-death-of-the-music-industry-2011-2?IR=T>
- Der Spiegel. (16. Oktober 2007). *Madonna verlässt Warner für Konzertveranstalter*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von spiegel.de: <http://www.spiegel.de/kultur/kino/millionendeal-madonna-verlaesst-warner-fuer-konzertveranstalter-a-511887.html>
- Elert, A. (2011). *The Growing Independence Of The Music Industry Part I: Digital Music*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von saltywaffle.com: <http://www.saltywaffle.com/the-growing-independence-of-the-music-industry-part-i-digital-music/>
- Esch, F. R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung*. München: Vahlen.
- Eventim. (kein Datum). *Kurzportrait*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von eventim.de: <https://www.eventim.de/tickets.html?affiliate=EVE&fun=tdoc&doc=eventim/default/info/de/investor/investorOverview>
- Frei, F. (15. März 2015). Neupositionierung des Hallenstadions (nicht publiziertes Leitfadengespräch). (J. Tillessen, Interviewer)
- Germann, D. (13. November 2013). *ZSC Lions in Terminnot*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von nzz.ch: Der nationale und internationale Verband haben aber die Bedingungen einseitig verändert, indem sie zusätzliche Termine für den Schweizer Cup und einen internationalen Wettbewerb placiert haben.»
- Germann, D. (15. Mai 2015). *Eishockey-WM 2020 in der Schweiz*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von nzz.ch: <https://www.nzz.ch/sport/eishockey/eishockey-wm-2020-in-der-schweiz-1.18542973>
- Good News Productions. (kein Datum). *Über uns*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von goodnews.ch: http://www.goodnews.ch/de/ueber-uns/good_news.html
- Hallenstadion. (2006). *Geschäftsbericht 2004/2005*. Abgerufen am 23. November 2018 von hallenstadion.ch: <https://www.hallenstadion.ch/media/uploads/downloads/14/documents/geschaeftsbericht-2004-2005.pdf>
- Hallenstadion. (2010). *Spot on - Das Hallenstadion Magazin*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von hallenstadion.ch: <https://www.hallenstadion.ch/media/uploads/downloads/15/documents/spot-on-2010-final.pdf>
- Hallenstadion. (2011). *Nachhaltigkeits-Management-Plan*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von hallenstadion.ch:

- <https://www.hallenstadion.ch/media/archiv/medienmitteilungen/18/nachhaltigkeit-im-hallenstadion>
- Hallenstadion. (2015a). *75 Jahre Hallenstadion - Jubiläumsbroschüre*. Abgerufen am 23. November 2018 von <https://www.hallenstadion.ch/media/uploads/downloads/21/documents/jubilaeumsbroschuere-hallenstadion-2014.pdf>
- Hallenstadion. (2015b). Basispräsentation Hallenstadion. *Basispräsentation Hallenstadion*.
- Hallenstadion. (2015c). *Geschäftsbericht 2014*. Von hallenstadion.ch: <https://hallenstadion.ch/media/uploads/downloads/55/documents/geschaeftsbericht-2014.pdf> abgerufen
- Hallenstadion. (2015d). *Medienmitteilung AG Hallenstadion: Gutes Jahresergebnis und zukunftssträchtige Investitionen*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von hallenstadion.ch: <http://hallenstadion.ch/media/uploads/news/33/documents/medienmitteilung-generalversammlung-ag-hallenstadion-2015.pdf>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard business review*, 79(2), S. 128-134.
- Mitchell, R. A. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principles of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 4/22, S. 853-886.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Renggli, T. (2008). *Die ZSC Lions wollen raus aus dem Hallenstadion*. Abgerufen am 23. November 2018 von [nzz.ch: https://www.nzz.ch/sport/eishockey/die_zsc_lions_wollen_raus_aus_dem_hallenstadion-1.693992](https://www.nzz.ch/sport/eishockey/die_zsc_lions_wollen_raus_aus_dem_hallenstadion-1.693992)
- SRF. (24. März 2014). *André Béchir ist immer noch der König der Konzertveranstalter*. Abgerufen am 12. Juni 2015 von srf.ch: <http://www.srf.ch/news/regional/zuerich-schaffhausen/andre-bechir-ist-immer-noch-der-koenig-der-konzertveranstalter>
- Stadtrat Zürich. (2015). *Weisung des Stadtrats von Zürich an den Gemeinderat*. Abgerufen am 23. November 2018 von [gemeinderat-zuerich.ch: http://www.gemeinderat-zuerich.ch/Geschaefte/detailansicht-geschaeft/Dokument/b8c0cfac-cbe4-4236-9987-2f5db0c77214/2015_0283.pdf](http://www.gemeinderat-zuerich.ch/Geschaefte/detailansicht-geschaeft/Dokument/b8c0cfac-cbe4-4236-9987-2f5db0c77214/2015_0283.pdf)
- Tagesanzeiger. (25. Oktober 2012). *André Béchir verlässt Good News*. Abgerufen am 23. November 2018 von [tagesanzeiger.ch: https://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/region/Andre-Bechir-verlaesst-Good-News/story/29336956](https://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/region/Andre-Bechir-verlaesst-Good-News/story/29336956)
- Tagesanzeiger. (18. März 2015). *Lions sollen im Hallenstadion bleiben*. Abgerufen am 16. Juni 2015 von [tagesanzeiger.ch: https://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/region/Lions-sollen-im-Hallenstadion-bleiben/story/11166381](https://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/region/Lions-sollen-im-Hallenstadion-bleiben/story/11166381)