



Bachelorarbeit im Studiengang Kommunikation JO
Journalismus / Organisationskommunikation
2017

**Kommunikationskonzept für die Medienarbeit des
Schweizerischen Fussballverbands (SFV)**

vorgelegt am
IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft
Departement Angewandte Linguistik
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
am
04.08.2017

Betreuer

Markus Niederhäuser

Diplomandin

Marion Kaufmann



Erklärung

Marion Kaufmann versichert hiermit, dass die Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst wurde und dass sämtliche Quellen im Text oder im Anhang nachgewiesen sind (Literatur und Quellenverzeichnis).

Bei Veröffentlichungen von oder aus der Bachelorarbeit Sorge ich dafür, dass immer klar ist, dass es sich um eine Bachelorarbeit handelt, die von einem / einer Studierenden am IAM verfasst wurde. Ein Hinweis wie „eine am IAM durchgeführte Studie“ genügt nicht.

Ort, Datum: Halten, 27. Juli 2017

Unterschrift:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Kaufmann', with a long horizontal stroke extending to the right.

Inhaltsverzeichnis/Gliederung

1. Einleitung	1
1.1 Thema	1
1.2 Problemstellung	1
1.3 Ziel und Fragestellungen	1
1.4 Fachliches Interesse	2
1.5 Typ der Arbeit	2
1.6 Abgrenzung	2
2. Theoretische Grundlagen	2
2.1 Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations	2
2.2 Medienarbeit	3
2.3 Verbände	5
2.4 Fazit	7
3. Methode	7
3.1 Analysemethodik	7
3.2 Konzeptionsmethodik	9
4. Kommunikationskonzept	10
4.1 Analyse	10
4.2 Strategie	16
4.3 Massnahmen inkl. Evaluation	20
5. Schlussteil	24
5.1 Fazit	24
5.2 Reflexion	25
6. Literaturangaben	26
7. Anhang	29
7.1 Briefing-Gespräch Marco von Ah, Leiter Kommunikation & Medien SFV	32
7.2 Analyse eigener Kommunikationsmittel und -instrumente	39
7.3 Benchmarking	63
7.4 Online-Umfrage	108
7.5 Leitfadeninterviews Medienschaffende	145
7.6 Leitfadeninterview Alex Miescher, Generalsekretär SFV	177
7.7 SWOT-Kombinationen	185
7.8 Zielgruppe: Schweizer Medien 2. Priorität	186
7.9 Erläuterungen und Visualisierungen Massnahmen	188
7.10 Budgetübersicht	196
7.11 Zeitplan	199

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung Leitfadeninterviews Medienschaffende	13
Tabelle 2: SWOT.....	15
Tabelle 3: Kommunikationsziele	17
Tabelle 4: Zielgruppe Schweizer Medien 1. Priorität.....	17
Tabelle 5: Botschaften.....	18
Tabelle 6: Massnahmenpaket 1: Kommunikationsmittel und -instrumente optimieren	20
Tabelle 7: Massnahmenpaket 2: Auf alle Themenbereiche aufmerksam machen.....	21
Tabelle 8: Massnahmenpaket 3: Unique Content anbieten.....	22
Tabelle 9: Massnahmenpaket 4: Planung und Durchführung Interviews vereinheitlichen	22
Tabelle 10: Analyse MM des ÖFB, DFB und FCB	77
Tabelle 11: Analyse Website des ÖFB, DFB und FCB	82
Tabelle 12: Analyse Social-Media-Kanäle des ÖFB, DFB und FCB	96
Tabelle 13: Zusammenzug Antworten Leitfadeninterviews Medienschaffende	173
Tabelle 14: SWOT-Kombinationen	185
Tabelle 15: Zielgruppe: Schweizer Medien 2. Priorität.....	186
Tabelle 16: Budgetübersicht.....	196
Tabelle 17: Zeitplan.....	199

Das Abbildungsverzeichnis befindet sich am Anfang des Anhangs (see 7).

Abkürzungsverzeichnis

DFB	Deutscher Fussball-Bund
FCB	FC Basel
MM	Medienmitteilung/Medienmitteilungen
Nati	Nationalmannschaft
ÖFB	Österreichischer Fussball-Bund
PP	Public Relations
sda	Schweizerische Depeschagentur
SFV	Schweizerischer Fussballverband

1. Einleitung

1.1 Thema

Fussball ist ein Sport, der von zahlreichen Menschen in der Schweiz selber ausgeübt wird und mit vielen Emotionen verbunden ist. Der Verband, der den Fussballspielbetrieb in der Schweiz aufrechterhält, ist der Schweizerische Fussballverband (nachfolgend SFV genannt).

1.1.1 Der Schweizerische Fussballverband

Der im Jahr 1895 gegründete Verband gehört heute zu den wichtigsten und prominentesten Sportverbänden der Schweiz. Er ist die Dachorganisation von allen Fussballvereinen der Schweiz und besteht aus drei Abteilungen: Swiss Football League, Erste Liga und Amateur Liga. Insgesamt gehören 1'431 Vereine, 13'811 Mannschaften und 250'779 Spielerinnen und Spieler zum SFV. Der Verband vereint Spitzen- und Breitenfussball: Einerseits steht die Männerfussballnationalmannschaft im Fokus, andererseits sollen so viele Menschen wie möglich motiviert werden, aktiv Fussball zu spielen (see SFV, 2017a).

1.2 Problemstellung

Jede Organisation sollte ein Kommunikationskonzept vorweisen können. „Es gestaltet problembewusst und lösungsorientiert die Meinungsbildungsprozesse in den relevanten Teilöffentlichkeiten“ (Leipziger, 2009, p. 10). Der SFV hat ein Kommunikationskonzept aus dem Jahr 2008, welches allerdings äusserst knapp und nicht mehr auf dem aktuellen Stand ist.

1.3 Ziel und Fragestellungen

Die Medienarbeit hat eine grosse Bedeutung für den SFV¹, deshalb ist das Ziel, im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit des Studiengangs Journalismus und Organisationskommunikation am IAM, ein Kommunikationskonzept für die Medienarbeit des SFV zu erstellen, das in der Praxis angewendet wird und hilft, die Arbeit mit den Medienschaffenden klar zu strukturieren und zu optimieren. Es wurden folgende Fragen gestellt, die untersucht werden:

Übergeordnete Fragestellungen:

- Wie gut funktioniert die Medienarbeit des SFV?
- Mit welchen Massnahmen kann die Kommunikation des SFV mit den Medien in Zukunft verbessert werden?

Untergeordnete Fragestellungen:

Die zwei übergeordneten Fragestellungen lassen sich in untergeordnete Fragen unterteilen:

- Wie verläuft die Kommunikation des SFV mit den Medienschaffenden aus eigener Sicht?

¹ Gemäss Aussagen Marco von Ah, Leiter Kommunikation & Medien SFV (see 7.1) und Alex Miescher, Generalsekretär SFV (see 7.6.2)

- Wie nehmen die Medienschaffenden die Medienarbeit des SFV wahr?
- Wie unterscheidet sich das Fremd- vom Eigenbild?
- Wie sieht die Ist-Situation der Medienabteilung des SFV aus?
- Welche Strategie verfolgt die Medienabteilung des SFV? Müssen Änderungen an der Strategie vorgenommen werden?
- Welche Kommunikationsinstrumente des SFV weisen Verbesserungspotenzial für die Medienarbeit auf?

1.4 Fachliches Interesse

Die Kommunikation mit den Medienschaffenden spielt eine wichtige Rolle, denn die Medien „beeinflussen in ihrer Funktion als Gestalter der öffentlichen Kommunikation und damit als Mittler auch die Images der anderen Bezugsgruppen“ (Niederhäuser & Rosenberger, 2017, pp. 11, 12). Die Wichtigkeit der Medien wurde der Autorin während des Studiums und besonders während des Praktikums sowie der Ferienaushilfe in der Medienabteilung des SFV bewusst. Hautnah erlebte sie die positiven und negativen Auswirkungen der Medienarbeit in der Öffentlichkeit. Deshalb will sie die Medienaktivitäten des SFV analysieren.

1.5 Typ der Arbeit

Bei der Bachelorarbeit handelt es sich um eine Konzeptarbeit, genauer gesagt um ein Teilkonzept zur Medienarbeit. Anhand des konkreten Praxisfalles des SFV werden theoretisch fundierte Erkenntnisse genutzt und angewendet.

1.6 Abgrenzung

Da sich die Kommunikationsarbeit des SFV vor allem auf die Medienarbeit konzentriert, steht diese im Fokus dieser Bachelorarbeit.

Hinweis: Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Dokument ausschliesslich die männliche Form verwendet. Es ist aber hervorzuheben, dass immer beide Geschlechter gemeint sind.

2. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird die Theorie dargestellt, die sich auf die Fragestellungen bezieht. Zuerst wird die Öffentlichkeits- und Medienarbeit allgemein sowie bezogen auf den Sport betrachtet. Am Schluss wird der Bogen zur Kommunikation in den Verbänden geschlagen.

2.1 Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations

Laut Fröhlich (2015, p. 104) gelten die Begriffe „Öffentlichkeitsarbeit“ und „Public Relations“ (nachfolgend PR genannt) als Synonyme. Früher wurde PR immer als ein Teil des

Marketings angesehen. Erst in den vergangenen Jahren hat sich diese Perspektive geändert und PR wird als eigenständiger Bereich der Unternehmenskommunikation zugeordnet (see Jarren & Röttger, 2015, p. 29). Je nach kommunikationswissenschaftlicher Perspektive existieren verschiedene PR-Definitionen (see Jarren & Röttger, 2015, p. 30). Fröhlich (2015, p. 105) spricht von einer „Definitionsmissere“. Grunig und Hunt definieren PR als „management of communication between an organization and its publics“ (cited in Fröhlich, 2015, p. 103). Management bedeutet, dass Handlungen geplant und durchgeführt werden, um Informationen zu sammeln, aber auch um Botschaften an die Zielgruppen zu streuen (see Zerfass, 2010, p. 63).

2.1.1 Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations im Sport

Für einen Sportverband oder -verein ist der sportliche Erfolg seiner Mitglieder grundlegend für die Öffentlichkeitsarbeit und letztlich für den ökonomischen Erfolg. Wenn keine Pflege der öffentlichen Beziehungen stattfindet, so reduziert sich der Erfolg gemäss Suchy (2011, pp. 27, 29) auf das Sportliche. Allerdings ist es schwierig, nur durch sportliche Leistungen Vertrauen in der Öffentlichkeit aufbauen zu können (see Suchy, 2011, p. 33). Darum ist auch im Sportbereich eine professionelle PR notwendig (see Suchy, 2011, p. 58).

2.2 Medienarbeit

Medienarbeit (auch Pressearbeit genannt) ist ein Teilbereich der PR-Arbeit, welcher sich auf das Handlungsfeld des Journalismus ausrichtet (see Szyszka & Christoph, 2015, p. 796). Sie umfasst gemäss Bernet und Keel (2015, p. 157) „die Beziehungspflege und Versorgung von relevanten Medien mit Informationen in Wort und Bild, die Identifizierung von organisationsrelevanten Themen sowie die Beobachtung und Bewertung der medialen Berichterstattung im Hinblick auf die eigene Organisation und die für sie relevanten Themen“. Die Organisationen stellen sich gezielt gegenüber den Journalisten dar, in der Hoffnung, dass diese die Kernaussagen weiterverbreiten (see Szyszka & Christoph, 2015, p. 798). Die Journalisten fungieren so als Multiplikatoren, über die weitere Zielgruppen erreicht werden (see Mast, 2016, p. 385). Damit ein Thema von den Medienschaffenden aufgegriffen wird, muss es sich an den Selektionskriterien des Journalismus ausrichten, insbesondere an den Nachrichtenfaktoren wie Relevanz, Nähe, Valenz, Status, Dynamik oder Konsonanz (see Bernet & Keel, 2015, p. 159). Nehmen die Journalisten ein Thema auf, so werden sie zum „Fürsprecher des Absenders“ (Szyszka & Christoph, 2015, p. 802). Die daraus resultierenden Medienberichte sind vertrauenswürdig, was die Medienarbeit besonders attraktiv macht. Ausserdem kostet sie im Vergleich zu anderen Massnahmen wenig und sie erreicht ein grosses Publikum (see Hoffmann, 2014, p. 671). Je nach Strategie wird in der Medienarbeit reaktiv (reagiert auf Medienanfragen und Berichterstattungen), proaktiv (lanciert Themen) oder interaktiv (pflegt Beziehung mit den Medien) vorgegangen (see Mast, 2016, p. 384).

2.2.1 Intereffikationsmodell

Das Intereffikationsmodell beschreibt die Beziehung zwischen den beiden Systemen: PR und Journalismus. Beide sind gegenseitig voneinander abhängig. Das PR-System kann viele der „Kommunikationsziele [...] nur mithilfe von Journalisten, Redaktionen bzw. des gesamten Mediensystems erreichen“ (Bentele & Fechner, 2015, p. 321). Aber auch das Mediensystem ist auf „die Zulieferer- und Kommunikationsbereitschaft des PR-Systems“ (Bentele & Fechner, 2015, p. 321) angewiesen. Sie ermöglichen einander also gegenseitig, ihre Leistungen erfüllen zu können. Innerhalb dieser Intereffikationsbeziehung kann zwischen Einflussnahme (Induktion) und Anpassung (Adaption) unterschieden werden: Induktion bedeutet, die eine Seite versucht die andere Seite zu beeinflussen. Adaption heisst, die eine Seite orientiert sich an der anderen und passt sich ihr an, wodurch eine erfolgreiche Interaktion sichergestellt werden kann (see Bentele & Fechner, 2015, pp. 321, 322).

2.2.2 Instrumente und Mittel der Medienarbeit

Niederhäuser und Rosenberger (2017, p. 85) unterscheiden zwischen Kommunikationsinstrumenten und -mitteln. Letztere sind z. B. Presstexte oder die Rede des CEO, die benutzt werden, um die Kommunikationsbotschaft sichtbar zu machen. Die Instrumente stellen komplexere Kommunikationsaktivitäten dar, wofür meist verschiedene Mittel eingesetzt werden wie Medienkonferenzen oder der Internet-Auftritt. Das „Herzstück“ (Szyszka & Christoph, 2015, p. 806) der Medienarbeit ist die Medienmitteilung (nachfolgend MM genannt). Diese kann sowohl schriftlich als auch mündlich (Pressegespräche) angeboten werden (see Szyszka & Christoph, 2015, p. 806). Es handelt sich um „zitierbare Informationsangebote, die zu journalistischer Beschäftigung mit einem Thema animieren, möglicher Beitrag zu einem bestehenden Mediendiskurs sein oder der Absicherung recherchierter journalistischer Informationen dienen können“ (Szyszka & Christoph, 2015, p. 801). Bezogen auf den Sport werden in der klassischen Medienarbeit neben den MM und den Pressegesprächen auch Pressekonferenzen angeboten, Journalistenreisen und Pressetrainings organisiert oder Pressemappen erstellt (see Suchy, 2011, p. 78). Zur Medienarbeit gehört auch das Bereitstellen von Geschichten aus dem Unternehmen und das Angebot an die Journalisten, Interviews mit den Führungskräften führen zu können (see Niederhäuser & Rosenberger, 2017, p. 99).

2.2.3 Online-Kommunikation in der Medienarbeit

Aufgrund der Online-Medien hat die klassische Massenmedienarbeit ausgedient (see Bernet, 2010, p. 14). Organisationen treten direkt mit ihren Stakeholdern in den Dialog und sind nicht mehr auf die Medien als Gatekeeper angewiesen (see Keding, 2015, p. 83). Da nun alle ihre Meinungen äussern können, verlieren die Organisationen die Kontrolle (see Mast, 2016, p. 182). Auch die Sportler treten direkt mit den Zielgruppen in Kontakt (see Suchy, 2011,

p. 11). Wichtig ist deshalb, durch Monitoring die essentiellen Online-Inhalte zu überwachen (see Bernet & Keel, 2015, p. 164). Die Online-Instrumente E-Mails und Websites sind die Grundlagen für die Kommunikation mit den Medienvertretern (see Bernet & Keel, 2015, p. 167). Gemäss Bernet (2010, pp. 27-36) sollte beim E-Mail-Versand von MM Folgendes beachtet werden: Kurzer, eindeutiger Betreff ohne Bezeichnung „Medienmitteilung“, prägnanter Inhalt, ergänzender Link zum Text im Mediacorner, Link zum Abmelden der MM, Verzicht auf PDF-Dokumente, Logos, Farben und Hervorhebungen sowie wenn möglich die Verwendung eines persönlichen Absenders und einer persönlichen Ansprache. Die MM enthält Titel, Lead, Fliesstext mit Zitaten und Links, Kontaktangaben sowie eine Boilerplate (kurze Beschreibung der Organisation) (see Bernet, 2010, p. 60). Der Lead beantwortet die W-Fragen (Wer, Was, Wo, Wann, Wie), der Fliesstext liefert die ausführlichen Informationen (see Mast, 2016, p. 391). Die Website nutzen die Journalisten um zu recherchieren und um herauszufinden, wer die Ansprechperson bei Anfragen ist. Es sollte ein eigener Bereich für die Journalisten erstellt werden, ein sogenannter Mediacorner. Dieser sollte mindestens folgende Anforderungen erfüllen: ein klarer Medien-Link, Kontaktinformationen, Fakten auf einen Blick, MM (chronologisch aufgelistet), Bilder, Logos sowie die Option, Pressetexte zu abonnieren. Der Medienbereich sollte nicht verlassen werden müssen, was bedeutet, dass zum Teil Inhalte zweimal erfasst werden müssen (see Bernet, 2010, pp. 41-45).

2.2.3.1 Social Media in der Medienarbeit

Die sozialen Medien sind ein wichtiger „Vorhof der Massenmedien“ (Bernet & Keel, 2015, p. 163). Twitter, Facebook, Xing oder LinkedIn werden verwendet, um sich zu vernetzen, zu recherchieren und Geschichten zu verbreiten (see Bernet, 2010, p. 78). Über Youtube und Flickr machen sich die Medien ein Bild vom Unternehmen (see Bernet & Keel, 2015, p. 171). Blogs werden in der Medienarbeit passiv genutzt. Sie können aber zu einer grösseren Community führen und steigern die Chance, in einer Suchmaschine gefunden zu werden (see Bernet & Keel, 2015, p. 172). Die heutige Medienarbeit ist durch die neuen Kanäle viel komplexer geworden (see Bernet & Keel, 2015, p. 53). Gute Medienarbeit in Zeiten der sozialen Medien zeichnet sich laut Bernet (2010, pp. 19-23) dadurch aus, dass die Inhalte „aktuell, kurz, wahr, verlinkt, individuell“ sind, dass diese „direkt und schnell“ übermittelt werden und jederzeit „verfügbar“ sind.

2.3 Verbände

Verbände sind laut Bruhn (2014, p. 1) „Organisationen, Gruppen von Einzelpersonen oder Körperschaften aller Art, die sich in der Rechtsform eines Vereins – meist freiwillig – zur Verfolgung gemeinsamer Zwecke zusammengeschlossen haben und sämtliche Bereiche des Lebens massgeblich beeinflussen“. Es gibt zahlreiche Unterschiede zu anderen Organisationen: z. B. weisen Verbände eine demokratische Organisationsstruktur auf und

sie bieten ihre Leistungen als Kollektivgüter an (see Hoffjann & Stahl, 2010, p. 11). Die Landschaft der Verbände ist breit: Sie reicht von Wirtschafts- und Arbeitssektoren über soziale und gesundheitliche bis zu politischen und kulturellen Sektoren. Die Sportverbände sind unter Freizeit und Erholung einzuordnen (see Strassner, 2010, pp. 24, 25).

2.3.1 Integrierte Verbandskommunikation

Die Verbandskommunikation muss viele Funktionen erfüllen, unter anderem den Verbandswillen gegen aussen kommunizieren, die Mitglieder informieren oder den Austausch mit ihren Beziehungen pflegen (see Teetz, 2010, p. 139). Damit ein Verband bei seinen internen und externen Zielgruppen ein glaubwürdiges und einheitliches Erscheinungsbild erzeugen kann, müssen die Kommunikationsmassnahmen integriert angewendet werden. Das heisst, die Kommunikation wird fortlaufend aus den übergeordneten Zielen abgeleitet und aufeinander abgestimmt, koordiniert sowie vereinheitlicht (see Bruhn, 2014, pp. 4, 5). „Die integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle [...]“ (Bruhn, 2014, p. 5). Es gibt drei verschiedene Integrationsformen: Bei der inhaltlichen Form geht es um die Abstimmung der Themen, bei der formalen Form geht es um die Gestaltung der Kommunikationsmittel wie Schriftart oder Logos und bei der zeitlichen Form geht es um die Planung, wann kommuniziert wird (see Bruhn, 2014, pp. 9, 10). Die Integration muss sowohl horizontal, also auf einer Marktstufe, als auch vertikal, d.h. in verschiedenen Verbandssystemen, sowie auf intrainstrumenteller (innerhalb eines Aufgabenfeldes) und interinstrumenteller (zwischen verschiedenen Aufgabenfeldern) Ebene stattfinden. Zentral ist, wie die Kommunikation im Verband angesiedelt ist und wie die Abläufe organisiert sind, damit eine integrierte Kommunikation funktioniert (see Bruhn, 2014, pp. 11, 12).

2.3.2 Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations der Verbände

Grundsätzlich hat die PR der Verbände die gleichen Ziele wie andere Organisationen: Sie will ein positives Image kreieren, Gerüchte und Vorurteile verhindern, Vertrauen erwecken, Verständnis für die Aktivitäten und Ziele erhalten sowie Orientierung auf dem Markt schaffen (see Lamers, as cited in Dernbach, 2015, p. 605). Auch bei Verbänden gilt die Aufmerksamkeit den Medien, da sie den öffentlichen Diskurs beeinflussen und gestalten. Deshalb versuchen sie, in den Medien auf ihre Anliegen aufmerksam zu machen, ihre Themen zu platzieren und sie setzen alles daran, öffentliche Unterstützung zu erhalten (see Koch-Baumgarten, 2010, p. 250). Dies machen die Verbände vermehrt auch über das Internet, wobei die Online-Kommunikation für sie eine Ergänzung, aber kein Ersatz der anderen Kommunikationsaktivitäten ist (see Voss, 2010, p. 305). Dadurch, dass es zahlreiche Unterschiede hinsichtlich Ressourcen und Struktur der Verbände gibt, können die PR-Tätigkeiten nicht verallgemeinert werden (see Dernbach, 2015, p. 606).

2.4 Fazit

Die aufgeführte Literatur zeigt, dass die Ziele der Medienarbeit identisch sind, egal ob es sich um ein Wirtschaftsunternehmen oder um einen Sportverband handelt: Über die Medien muss Vertrauen bei den Zielgruppen aufgebaut werden. Wie das gemacht wird, unterscheidet sich aber je nach Organisation. Beim SFV besteht nicht die Schwierigkeit wie bei vielen anderen Verbänden, dass er zu wenig Aufmerksamkeit erhält. Für ihn ist es hingegen wichtig, das Journalismus-System zu beeinflussen, damit möglichst so berichtet wird, wie er sich das vorstellt – auch in sportlich weniger erfolgreichen Zeiten. Die Beziehungspflege mit den Medienschaffenden ist zentral. Durch die Online-Kommunikation haben die Herausforderungen in der Medienarbeit zugenommen: Es gilt, den Mediacorner sowie die sozialen Medien zu bewirtschaften, und auch das Verfassen der MM, die nach wie vor eine wichtige Rolle in der Medienarbeit spielt, ist komplexer geworden.

3. Methode

Das folgende Kapitel geht auf die Methoden ein, die für die Analyse der Medienarbeit des SFV sowie für die Konzepterstellung verwendet werden.

3.1 Analysemethodik

Für die Analyse werden quantitative und qualitative Methoden angewendet, um mittels Umfrage die allgemeine Meinung der Journalisten feststellen und dann in den Leitfadenterviews konkreter auf bestimmte Aspekte eingehen zu können. Die Daten werden mit den Erkenntnissen aus der Desk Research verglichen. Am Anfang steht aber das Briefing-Gespräch.

3.1.1 Briefing-Gespräch

Das Briefing ist die Grundlage für ein qualitativ gutes Konzept. In einem Gespräch werden alle relevanten Informationen zum Unternehmen sowie der Konzept-Auftrag besprochen und die nötigen Unterlagen übergeben. Es hilft, das Selbstverständnis des Unternehmens zu evaluieren (see Zeiter Sixt, 2008, pp. 33, 34). Anhand eines Gesprächs mit Marco von Ah, dem Leiter der Medienabteilung des SFV, soll ein erster umfangreicher Eindruck über die Selbstwahrnehmung der Medienarbeit gewonnen werden. Seine Aussagen werden zusammengefasst und in verschiedene Themen eingeteilt.

3.1.2 Desk Research

Bei der Recherchemethode Desk Research geht es darum, bestehende Informationen und Daten vom Schreibtisch aus zu sammeln (see Zeiter Sixt, 2008, p. 48).

3.1.2.1 Analyse eigener Kommunikationsmittel und -instrumente

In dieser Arbeit werden die MM, die daraus entstandenen Zeitungsartikel, die Website und die Social-Media-Kanäle des SFV in Bezug auf die Medienarbeit untersucht.

3.1.2.2 Benchmarking

Mithilfe des Benchmarkings werden neue Methoden, Verfahren und Prozesse gesucht, sogenannte Best Practices. Ziel dabei ist, diese auf die eigene Organisation anwenden zu können und so bessere Leistungen zu erbringen (see Mertins & Kohl, 2009, pp. 19-21). Das Benchmarking wird branchenbezogen durchgeführt, damit ein sinnvoller Vergleich möglich ist (see Mertins & Kohl, 2009, pp. 37, 39). In diesem Fall wird die Medienarbeit des Österreichischen Fussball-Bundes (nachfolgend ÖFB genannt), des Deutschen Fussball-Bundes (nachfolgend DFB genannt) sowie des Schweizer Vereins FC Basel (nachfolgend FCB genannt) untersucht, um Best Practices zu erkennen. Dabei greift die Autorin auf bestehende Daten zurück: die MM, den Mediencorner und die Social-Media-Kanäle.

3.1.3 Field Research

Unter Field Research versteht Zeiter Sixt (2008, p. 49) die zusätzliche Einholung von externen Meinungen über die Organisation. So können Diskrepanzen zwischen Fremd- und Eigenbild evaluiert werden.

3.1.3.1 Online-Befragung

Online-Befragungen eignen sich laut Theobald (2017, p. 23) dann, wenn mit dem Medium die gewünschte Zielgruppe gut erreicht werden kann. Das Ziel der quantitativen Methode ist, Aussagen zu erhalten, die verallgemeinert werden können (see Fantapié Altobelli, 2011, p. 17). Online-Befragungen haben den Vorteil, dass die Befragten eher offen sind und der Anonymitätsgrad höher empfunden wird als bei schriftlichen Befragungen. Allerdings kann dies auch dazu führen, dass die Verbindlichkeit abnimmt (see Scholl, 2015, p. 58). Damit ein umfassendes Aussenbild von der Medienarbeit des SFV gewonnen werden kann, wird ein Fragebogen an 267 Journalisten verschickt, die in der Mailverteilerliste des SFV erfasst sind. Ausgehend von den Informationen des Briefing-Gesprächs werden die Fragen zusammengestellt.

3.1.3.2 Qualitatives Leitfadeninterview

Leitfadeninterviews werden durchgeführt, um konkrete Aussagen über ein bestimmtes Thema zu erhalten (see Mayer, 2013, p. 37). Im Leitfaden werden offene Fragen formuliert, auf die der Interviewpartner frei antworten kann. Die Fragen stellen ein Gerüst dar, das hilfreich ist für die Orientierung und das ermöglicht, die Daten zu vergleichen. Allerdings muss der Interviewer sich nicht strikt daran halten, sondern flexibel sein und nachfragen (see Mayer, 2013, p. 37). Für Scholl (2015, p. 68) geht es bei Leitfadeninterviews aber nicht um die

Vergleichbarkeit, sondern darum, tiefgründige Informationen zu erhalten. Die Antworten werden transkribiert und „mittels qualitativer Inhaltsanalyse schrittweise abstrahiert und kategorisiert“ (Scholl, 2015, p. 71). Ausgehend von den Ergebnissen der Umfrage wird ein Leitfaden für die Interviews mit den Journalisten erstellt. Zusammen mit Marco von Ah werden folgende drei Medienschaffende ausgewählt: Mathieu Aeschmann von Le Matin, Peter Birrer vom Tages-Anzeiger und Andreas Böni vom Blick. Damit ausserdem eine zweite Innensicht erlangt werden kann, wird ein Leitfadeninterview mit Alex Miescher, dem Generalsekretär des SFV, durchgeführt. Die Leitfadeninterviews werden wörtlich transkribiert und sprachlich „geglättet“, was besonders beim welschen Journalisten nötig ist, da er nicht gut Deutsch spricht.

3.2 Konzeptionsmethodik

Ein Kommunikationskonzept wird erstellt, wenn keines vorhanden ist, wenn ein Kommunikationsproblem auftritt oder wenn eine neue Periode im Unternehmen ansteht. Es hilft, zielgerichtet zu arbeiten und methodisch vorzugehen, damit keine wichtigen Punkte vergessen gehen (see Zeiter Sixt, 2008, p. 13). Ein Konzept besteht aus Analyse, Strategie und Massnahme inkl. Evaluation (see Zeiter Sixt, 2008, p. 17). Innerhalb dieser Bereiche gibt es weitere „Denk- bzw. Arbeitsschritte“ (Leipziger, 2009, p. 15), auf die nun konkret eingegangen wird.

3.2.1 Analyse

In der Ausgangslage wird die aktuelle Situation des Unternehmens selektiv analysiert (see Leipziger, 2009, p. 27). Danach folgt die Situationsanalyse, kurz SWOT-Analyse, welche laut Zeiter Sixt (2008, p. 40) „der Grundbaustein des Kommunikationskonzepts“ ist. Die Einordnung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zeigt den internen und externen Ist-Zustand auf (see Zeiter Sixt, 2008, p. 40). Im abschliessenden Fazit werden die kommunikativen Defizite und der daraus folgende Handlungsbedarf dargelegt (see Zeiter Sixt, 2008, p. 57). Im vorliegenden Konzept werden die erhobenen Daten aus den angewendeten Methoden (see 3.1) mittels der SWOT-Analyse zusammengefasst.

3.2.2 Strategie

Aus der Analyse leitet sich die Strategie ab (see Leipziger, 2009, p. 88). Zuerst gilt es, die Kommunikationsziele zu formulieren (see Zeiter Sixt, 2008, p. 59). In einem nächsten Schritt werden Menschengruppen definiert, die relevant sind und mit denen kommuniziert werden muss, die sogenannten Zielgruppen (see Zeiter Sixt, 2008, p. 65). Danach wird in der Positionierung festgelegt, welches Meinungsbild in Form von Botschaften vermitteln werden soll (see Leipziger, 2009, p. 113). Am Schluss wird in der Kommunikationsstrategie das Vorgehen definiert, um die Kommunikationsziele zu erreichen (see Zeiter Sixt, 2008, p. 77).

3.2.3 Massnahmen inkl. Evaluation

Damit die Kommunikationsstrategie realisiert werden kann, werden ein Massnahmenkatalog und ein Zeitplan erstellt (see Zeiter Sixt, 2008, pp. 87-100). Dabei müssen die vorhandenen Ressourcen wie Budget und Personal berücksichtigt werden (see Zeiter Sixt, 2008, pp. 101, 102). Der letzte Punkt ist die Evaluation der Ziele und Massnahmen. Mittels Medienresonanz, Klicks auf Websites etc. kann gemessen werden, wie zugänglich die Inhalte für die Zielgruppen sind (Output). Zudem kann evaluiert werden, wie die Einstellungen, die Meinungen und das Verhalten der Zielgruppe beeinflusst werden (Outcome). Neben der Ergebniskontrolle (summative Evaluation) sollte auch die formative Evaluation vollzogen werden, welche die Qualität des Konzeptes misst (see Niederhäuser & Rosenberger, 2017, p. 93).

4. Kommunikationskonzept

4.1 Analyse

Basierend auf den im Kapitel zwei dargestellten theoretischen Grundlagen wird das Kommunikationskonzept für die Medienarbeit des SFV erstellt.

4.1.1 Ausgangslage

Der SFV verfügt nicht über ein übergeordnetes Strategie-Papier. Die einzelnen Abteilungen wie die Amateur Liga oder die Technische Abteilung besitzen zwar Strategiedokumente, aber sie werden nicht zusammengefasst. Das Gleiche gilt auch für die Kommunikation. Zu einzelnen Themen, wie z. B. zur Gewalt im Fussball, wurde eine Kommunikationsstrategie erarbeitet. Aber es fehlt ein aktuelles umfassendes Kommunikationskonzept. Aufgrund der in der Einleitung beschriebenen Wichtigkeit der Kommunikation mit den Medien wird ein Kommunikationskonzept für die Medienarbeit erstellt. Die Medienabteilung besteht neben dem Leiter, Marco von Ah, aus einem Angestellten. Sie werden von sieben Personen aus dem Internet-Team unterstützt, welche sich neben dem Online-Auftritt auch um die Kommunikation der U-21 und der Frauen kümmern. Mit der Medienabteilung der Liga gibt es gewisse Schnittstellen, z. B. bei Themen wie Schiedsrichter, Cup oder Gewalt im Fussball.² Das Konzept ist notwendig, damit sich alle daran orientieren können, so dass die Kommunikation mit den Medienschaffenden einheitlich und effizient verläuft.

4.1.2 Situationsanalyse

In der Situationsanalyse wird die Ist-Situation der Medienarbeit des SFV analysiert, um darauf das Konzept aufbauen zu können.

² Gemäss Aussagen Marco von Ah, Leiter Kommunikation & Medien SFV (see 7.1)

4.1.2.1 Analyse eigener Kommunikationsmittel und -instrumente

Die Autorin analysierte die MM, die daraus entstandenen Zeitungsartikel, die Website und die sozialen Medien des SFV in Bezug auf die Medienarbeit und hielt anhand von Beispielen die auffälligsten und verbreitetsten Merkmale fest (see 7.2).

Fazit Analyse eigener Kommunikationsmittel und -instrumente

Die **MM** des SFV sind unterschiedlich aufgebaut. Manche enthalten Zwischentitel, andere nicht und auch die Schlussformeln sind nicht immer identisch. Keine enthält Kontaktangaben, Informationen zum Verband oder die Möglichkeit, sich von der Verteilerliste zu löschen, wie es Bernet (2010, pp. 30, 60) vorschreibt. Der Betreff lautet bei den meisten: „Medienmitteilung des SFV“ inkl. Datum. Gemäss Bernet (2010, p. 27) sollte der Betreff aber nie die Kennzeichnung „Medienmitteilung“ enthalten und eindeutig sein. Die MM werden immer mindestens auf Deutsch und Französisch versendet, auf der Website sind sie auch auf Italienisch abrufbar. Inhaltlich enthalten sie die wichtigsten W-Fragen und je nach Thema werden Zitate hinzugefügt. Eine Verlinkung auf die Website wird nur gemacht, wenn dort zusätzliches Material zu finden ist. Egal wie ausführlich eine MM ist, die Medienschaffenden nehmen mehrheitlich diejenige zum Männer-A-Team in die **Berichterstattung** auf. Die Journalisten verwenden teilweise Formulierungen und Zitate aus den MM, aber sie orientieren sich inhaltlich stark an der Schweizerischen Depeschagentur (nachfolgend sda genannt). Auf der **Website** fehlt ein eigener Mediencorner mit den wichtigsten Informationen, Fakten zum Verband, MM, Download-Möglichkeiten sowie die Option, Presstexte zu abonnieren (see Bernet, 2010, pp. 41-45). Zudem sind verschiedene Medien-Seiten vorhanden, was die Navigation erschwert. So gibt es z. B. auf der Unterseite „Helvetia Schweizer Cup“ auch einen Mediencorner, der nur die Medienkontakte enthält. Alle weiteren umfassenden Informationen sind an einem anderen Ort zu finden. Es existiert ein ausführlicher Kalender mit allen Daten, aber dieser ist nicht auf derselben Website, sondern auf org.football.ch. Die Website des SFV ist auf Deutsch, Französisch und Italienisch abrufbar. Die Beiträge in den **sozialen Medien (Facebook, Twitter, Instagram und Youtube)** sind abwechslungsreich, aktuell und kurz gestaltet. Der Fokus liegt nicht nur auf dem Männer-A-Team, sondern es werden alle Bereiche thematisiert. Die Verlinkung auf die Website oder auf weitere Kanäle funktioniert gut. Die sozialen Medien erfüllen die Kriterien, die nach Bernet (2010, pp. 19-23) gute Medienarbeit ausmachen.

4.1.2.2 Benchmarking

Die Autorin untersuchte die MM, die Website und die sozialen Medien des ÖFB, des DFB und des Schweizer Fussballmeisters FCB in Bezug auf die Medienarbeit. Aufgrund der Theorie (see 2.2.3) und zusätzlicher relevanter Aspekte bezogen auf einen Fussballverband

wurde eine Tabelle mit Kriterien erstellt, nach denen sie die Kommunikationsmittel und -instrumente analysierte (see 7.3) und daraus im Fazit die Best Practices ableitete.

Fazit Benchmarking

Die **MM** sehen bei allen drei Organisationen sehr professionell aus, da das Layout immer gleich gestaltet ist. Der DFB und FCB fügen bei jeder MM die Kontaktinformationen an. Der DFB schickt zudem einen Link mit den Fotos, wenn die Medienschaffenden diese verwenden dürfen. Die **Websites** sind bei allen drei auf Englisch verfügbar. Sowohl der DFB wie auch der ÖFB veröffentlichen die MM, News und Akkreditierungsformulare auf einer Seite, der DFB publiziert sie zusätzlich auch separat unter dem jeweiligen Thema. Im Archiv des DFB und FCB werden die MM sowie News der vergangenen Jahre aufgelistet und können mit Hilfe einer Suchoption gefunden werden. Fotos und Videos von neuen Spielern des FCB dürfen die Medienschaffenden benützen. Im Mediacorner des DFB besteht die Möglichkeit, Presstexte zu abonnieren, und er bietet auf der Website ein umfassendes Datencenter an. Alle Organisationen haben ihr eigenes TV und zeigen dort Interviews mit den Spielern und Trainern. Das ÖFB-TV schneidet zusätzlich die Statements aus der Pressekonferenz zusammen. Der DFB nutzt sein TV, um weniger bekannte Themen prominenter zu machen, und bringt eigene Geschichten zu den Spielern in ihren Vereinen. Die Icons mit der Verlinkung auf die Social-Media-Kanäle hat der DFB auf der Website fixiert, so dass diese immer ersichtlich sind. Die **sozialen Medien** werden von allen ähnlich betreut. Der DFB bindet den Präsidenten mit einem eigenen Account aktiv ein. Zudem verbreitet der DFB auf Facebook und Twitter intensiv Informationen und Geschichten zum DFB-Pokal. Der FCB dreht nach einem Spiel Interviews auf dem Spielfeldrand und stellt diese live auf Facebook.

4.1.2.3 Online-Umfrage

Die Autorin konnte für die Umfrage auf den Medienverteiler des SFV zurückgreifen. Insgesamt erhielten 267 Medienschaffende den Link zur Umfrage, davon waren 196 deutschsprachige, 58 französischsprachige und 13 italienischsprachige Medienschaffende. 91 Empfänger haben die Umfrage ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 34% entspricht. Der Fragebogen und die detaillierte Auswertung jeder Frage befinden sich im Kapitel 7.4.

Fazit Online-Umfrage

Die Umfrage zeigt, dass die Medienarbeit positiv wahrgenommen wird. Die Kontaktpflege mit den Journalisten funktioniert gut, sie wird als kooperativ empfunden und Anfragen werden rasch und befriedigend beantwortet. Werden die Antworten der deutschsprachigen und der französischsprachigen Teilnehmenden verglichen, so gibt es leichte Unterschiede. Die Zufriedenheit der welschen Medienschaffenden ist allgemein etwas tiefer. Die MM sind die wichtigsten Kommunikationsmittel, gefolgt vom E-Mail-Verkehr und der Internetseite. Die

sozialen Medien werden vor allem von der älteren Generation selten benutzt. Die MM werden als zufriedenstellend beurteilt, einzig die Zitate bringen nicht immer den gewünschten Mehrwert. Die Radio- und Fernsehjournalisten vermissen Audiofiles und Videos, die mit der MM zum Download zur Verfügung gestellt werden. Bezüglich der Internetseite gibt es Unzufriedenheit, da sie schwierig zu navigieren ist und die Termine nicht einfach auffindbar sind. Die Kontrollfunktion des SFV klappt gut, da nicht empfunden wird, dass Sätze beim Gelesen komplett abgeändert werden. Während der Zusammenzüge (Trainingslager vor den Matches) wird die Berücksichtigung der Interviewwünsche am wenigsten positiv beurteilt. Bei allen Spielen (Männer-, Frauen-, U- oder Cupspielen) werden die Mixed Zone und die Parkmöglichkeiten bemängelt, ansonsten läuft alles reibungslos. Die Medienschaffenden wünschen sich zusätzliche Informationen zum Männer-A-Team, zu den einzelnen Spielern und zum Cup. Besonders zum Cup fehlen ihnen die Basisinformationen. News zum Breiten- und Nachwuchsfussball stossen auf wenig Interesse. Hingegen finden die Journalisten, dass der SFV mehr Themen von sich aus bringen und proaktiver kommunizieren könnte.

4.1.2.4 Leitfadeninterviews Medienschaffende

Die drei Leitfadeninterviews mit ausgewählten Medienschaffenden ermöglichen, Erkenntnisse aus der Umfrage vertiefen zu können und ein umfassendes Aussenbild zu konstruieren. Die transkribierten Interviews sind dem Kapitel 7.5 zu entnehmen. Daraus wurden in einer Tabelle die essentiellen Aussagen zusammengeführt (see 7.5.5).

Tabelle 1: Auflistung Leitfadeninterviews Medienschaffende

Name	Funktion
Mathieu Aeschmann	Sportjournalist Le Matin, Le Matin Dimanche, lematin.ch, 20 minutes
Peter Birrer	Fussballjournalist Tages-Anzeiger
Andreas Böni	Fussballchef Blick-Gruppe

(eigene Darstellung)

Fazit Leitfadeninterviews Medienschaffende

Die Medienarbeit wird als professionell und sehr zufriedenstellend beurteilt. Um sich zu informieren, greifen die Befragten auf ein Telefongespräch mit jemandem aus der Medienabteilung oder auf die MM zurück. Es gibt grosse Unterschiede bezüglich der Benutzung der sozialen Medien und der Website. Die traditionellen Printjournalisten, zu denen auch Birrer gehört, benutzen die Website regelmässig. Er bezeichnet hingegen die sozialen Medien als „Nonsens“. Bei der jüngeren Generation ist es umgekehrt: Sie verwendet selten die Website, dafür Social Media, da alle Informationen schneller darüber verbreitet werden. Die Website wird dann benutzt, um Statistiken zu suchen, um organisatorische Informationen zu erhalten oder um die Seiten zu den U-Teams zu besuchen. Sie wird als kompliziert beurteilt und der fehlende Medien- und Video-Corner sowie die zu wenig umfangreichen Statistiken werden bemängelt. Die MM erscheinen einheitlich, fast schon zu sehr, da der Betreff immer gleich

lautet. Wichtiger ist aber sowieso der Inhalt, der einwandfrei ist. Zitate werden verwendet, wenn die Journalisten nicht selber mit der Person sprechen können. Videos und Audiofiles werden nur aufgenommen, wenn sie einen Mehrwert bieten und attraktiv gemacht sind. Die Kommunikation vor und während der Zusammenzüge funktioniert gut. Es wäre einzig wünschenswert, wenn nicht alle die gleichen Spieler interviewen müssten, was vor allem bei Grossanlässen der Fall ist. Für die Planung wären eine WhatsApp-Gruppe sowie ein fixer Tag für die Einzelinterviews hilfreich. Das Problem bei der Mixed Zone ist der fehlende Platz. Spannende Geschichten von Spielern der Nationalmannschaft (nachfolgend Nati genannt) finden alle einen guten Service. Die Boulevard-Zeitung kann nie genügend Material zum Männer-A-Team erhalten, die anderen zwei Journalisten hingegen finden das jetzige Material ausreichend. Weitere Optimierungswünsche sind: Stellungnahmen zu Schiedsrichterentscheiden sowie genügend verfügbare Parkplätze und funktionierendes WLAN an den Spielen. Die französischen Übersetzungen sind in Ordnung. Die Welschen fühlen sich manchmal benachteiligt, was allerdings nicht negativ beurteilt wird. Hingegen ist laut Aeschmann nicht gerecht, wenn „starke Medien einen Weg finden, zwischen zwei Türen zu reden“.

4.1.2.5 Briefing-Gespräch Medienchef und Leitfadenterview Generalsekretär

Um eine Innensicht zu erhalten, führte die Autorin mit dem Leiter der Medienabteilung Marco von Ah ein ausführliches Briefing-Gespräch (see 7.1) und mit dem Generalsekretär Alex Miescher ein Leitfadenterview durch (see 7.6).

Fazit Briefing-Gespräch Medienchef und Leitfadenterview Generalsekretär

Die übergeordnete Strategie „mehr und besseren Fussball“ bedeutet für die Medienarbeit: rasch, zuverlässig und transparent zu kommunizieren. Da ausserdem der Hype um das Männer-A-Team riesig ist, will der SFV diesen nicht noch zusätzlich anheizen. Dies wird laut Miescher auch nicht gemacht. Allerdings ist von Ah aufgrund der hohen Nachfrage zu stark in der externen Kommunikation engagiert und hat kaum Zeit, strategischen Aufgaben nachzugehen. Miescher beurteilt die Medienarbeit positiv, hingegen verpasst der Verband manchmal die Gelegenheit, auf Themen aufmerksam zu machen, die sonst eher untergehen (wie z. B. die Frauenmannschaft). „Es ist eine echte Herausforderung, auch solche Themen in die Medien zu bringen, da diese die Journalisten wenig interessieren“, sagt auch von Ah. Zudem ist sich der SFV bewusst, dass zu wenig Download-Material und Unique Content angeboten wird. Die Zugänge zu den Spielern werden zu selten genutzt, um spannende Geschichten zu verbreiten. Die Beziehung zwischen den Medienschaffenden und der Medienabteilung ist gut, wobei es natürlich Schwankungen gibt. Der Verband versucht, den Medienschaffenden möglichst gute Arbeitsbedingungen vor Ort zu ermöglichen und auf die Interviewwünsche einzugehen, indem meistens Interviewrunden nach den Trainings stattfinden, an denen zwei bis drei Spieler den Journalisten Auskunft geben. Von Ah ist vor allem

wichtig, dass er die Interviews gelesen kann, und er legt grossen Wert darauf, dass er immer erreichbar ist. Er will in die Offensive gehen und im Lead sein, so dass der SFV nicht reagieren muss. Die Website wird als aktuell und zuverlässig beurteilt. Einzige Kritikpunkte sind, dass sie nicht auf Englisch abrufbar ist und zu wenig Archiv enthält. Allgemein kann der Verband aufgrund mangelnder Ressourcen nichts auf Englisch anbieten und die Informationen auf Italienisch werden zum Teil vernachlässigt. Bei der Bewirtschaftung der sozialen Medien wird keine Strategie verfolgt, sondern ausprobiert, was meistens gut funktioniert. Die MM sind aus der Sicht von Miescher eher zu ausführlich und zu positiv. Reklamationen erhält der Verband besonders in Bezug auf die Interviews: „Die Journalisten reagieren empfindlich, wenn jemand viel länger ein Interview machen kann als der andere“, stellt Miescher fest.

4.1.2.6 SWOT-Analyse

In der SWOT-Analyse werden die wesentlichen Punkte aus der Analyse zusammengetragen und ein Fazit gezogen, indem die Defizite und Potenziale aufgezeigt werden. Die Markierungen heben die wichtigsten Punkte hervor.

Tabelle 2: SWOT

	STÄRKEN (Strengths)		SCHWÄCHEN (Weaknesses)
S1	Positives Image	W1	Zu wenig personelle Ressourcen
S2	Finanzielle Mittel stehen zur Verfügung	W2	Kein aktuelles Konzept für die Medienarbeit und Social Media
S3	Hoher Stellenwert und grosse Akzeptanz der Medienarbeit im Verband	W3	Medienarbeit ist von einer Person abhängig
S4	Professionalität der Medienabteilung	W4	Keine Informationen auf Englisch
S5	Enge Kontaktpflege mit den Medienschaffenden	W5	Wenig Unique Content und Download-Material (Audiofiles, Videos, Fotos)
S6	Abwechslungsreicher Einsatz von Kommunikationsmitteln und -instrumenten	W6	Unbekannte Themen werden zu wenig prominent platziert
S7	Kommunikation vor einem Länderspiel: Medienprogramm, Akkreditierung	W7	Kommunikation bezüglich Cup und Schiedsrichter funktioniert nicht zufriedenstellend
S8	Kommunikation während eines Länderspiels: Medientribüne, Pressekonferenz	W8	Kommunikation während eines Länderspiels: Koordination Mixed Zone, Anzahl Parkmöglichkeiten, Funktionieren des WLANs
S9	Beantwortung Medienanfragen: zeitgerecht und auf Bedürfnisse der Medienschaffenden ausgerichtet	W9	Bekanntgabe und Durchführung der Interviews
S10	Gegenlesen von Interviews/Zitaten	W10	Fehlender Mediacorner, Navigation der Internetseite
S11	Informative Inhalte der MM und Presstexte	W11	Design der MM, verwendbare Zitate, Verlinkung auf Website
	CHANCEN (Opportunities)		GEFAHREN (Threats)
O1	Erfolg der Spieler mit den Clubs und der Nati: Steigerung Bekanntheit im Ausland	T1	Misserfolg der Spieler mit den Clubs und der Nati
O2	Hohes Interesse am Fussball in der Schweiz: hohe Medienaufmerksamkeit und -nachfrage	T2	Wechsel des Trainerstabs und fehlendes Engagement der Trainer und Spieler
O3	Steigende Aufmerksamkeit Frauenfussball	T3	Mangelndes Interesse an andere Themen ausser Männer-A-Team

O4	Zunahme Wichtigkeit der sozialen Medien für Journalisten: Alle Medienschaffenden können schnell erreicht und auf die Website verwiesen werden	T4	Zunahme Wichtigkeit der sozialen Medien für Journalisten: Anforderung an schnelle und andauernde Kommunikation nimmt zu
O5	Keine Konkurrenz	T5	Keine Kontrolle über Social Media der Spieler
O6	Zusammenarbeit mit Fussballvereinen	T6	Verschlechterung des Fussball-Images wegen Gewalt, Korruption etc.
		T7	Negative Stimmung unter den Journalisten

(eigene Darstellung)

Fazit: Die Medienarbeit funktioniert sehr gut, es herrscht eine positive Beziehung zwischen der Medienabteilung und den Medienschaffenden. Damit der Verband dem hohen Interesse am Fussball gerecht wird, sollte er Unique Content sowie mehr Download-Material zur Verfügung stellen und auch die ausländischen Medien mit berücksichtigen. Zwar stösst vor allem das Männer-A-Team auf das Interesse der Medienschaffenden, aber der Verband darf die Kommunikation der anderen Bereiche nicht vernachlässigen und muss diese Themen geschickt platzieren. Bei der Kommunikation vor Ort bestehen bei der Koordination der Mixed Zone und der Durchführung der Interviews Verbesserungspotenzial. Die Kommunikationsmittel und -instrumente sind vielseitig und kommen mehrheitlich gut an. Einzige grosse Kritikpunkte sind der fehlende Mediacorner und das fehlende Social-Media-Konzept. Auch wenn momentan die Stimmung gut ist, darf nicht vergessen werden, dass sich dies bei einem Sportverband aufgrund der Schnelllebigkeit rasch ändern kann.

4.2 Strategie

Anhand der Analyse wird die Kommunikationsstrategie entwickelt. In der Analyse wurde festgestellt, dass die Zufriedenheit bei den Journalisten gegenüber der Medienabteilung des SFV relativ hoch ist. Damit sie noch gesteigert und die Medienarbeit optimiert werden kann, sollen die Chancen genutzt und Schwächen zu Stärken gemacht werden. Deshalb werden die Chancen und Schwächen miteinander kombiniert (SWOT-Kombinationen see 7.7). Die grösste Chance ist die grosse nationale Medienaufmerksamkeit der Schweizer Männer-Nati. Das hohe Interesse kann der SFV nutzen, um gezielt Informationen zu allen Themenbereichen, Download-Material, Zitate und Unique Content verbreiten zu können.

4.2.1 Kommunikationsziele

Aus diesen Überlegungen richten sich die Kommunikationsziele auf die Optimierung der Schwächen aus. Die Autorin unterscheidet zwischen über- und untergeordneten Zielen. Aus den zwei übergeordneten Kommunikationszielen leiten sich weitere untergeordnete Ziele ab, die eingeteilt werden in kognitive, affektive und konative Ziele (Wissens-, Einstellungs- und Verhaltensziele). Alle Ziele sollen bis zur Weltmeisterschaft (nachfolgend WM genannt) 2018 erreicht werden. Ist eine Angabe zur Ist-Situation aus der Umfrage vorhanden, wird diese in Klammer angegeben.

Tabelle 3: Kommunikationsziele

Übergeordnete Kommunikationsziele	
Z1	90% der Medienschaffenden nehmen die Medienabteilung des SFV in allen Themenbereichen als zuverlässig, transparent, rasch und kooperativ wahr.
Z2	70% der Medienschaffenden bewerten die vom SFV zur Verfügung gestellten Materialien positiv und nutzen diese in ihrer Berichterstattung.
Untergeordnete Kommunikationsziele	
Kognitiv	
Z3	70% der ausländischen Medienschaffenden wissen, dass die MM und News auch auf Englisch verfügbar sind.
Z4	Die akkreditierten Medienschaffenden wissen am Wochenende vor den Zusammenzügen, wie das Programm aussieht und welche Interviews vorgesehen sind.
Affektiv	
Z5	60% der Medienschaffenden finden, dass der Mediacorner einen Mehrwert bietet. (Gemäss Ist-Analyse 16%.)
Z6	70% der Medienschaffenden sind mit der Zuteilung der Interviewpartner (während der Zusammenzüge und im Laufe des Jahres) zufrieden und beurteilen die Durchführung positiv. ³
Z7	60% der Medienschaffenden nehmen nicht nur das Männer-A-Team, sondern auch die anderen Bereiche des SFV als wichtigen Bestandteil des Schweizer Fussballs wahr.
Konativ	
Z8	20% der Medien nehmen die Informationen zum Nachwuchs-, Frauen-, Breiten- und Amateurfussball auf.
Z9	70% der Medien nehmen die Zitate aus den MM in ihre Berichterstattung auf. (Gemäss Ist-Analyse 23% „verwendbare Zitate“.)
Z10	25% der Medienschaffenden verwenden die vom SFV zur Verfügung gestellten Videos oder Audiofiles.
Z11	30% der Medienschaffenden nehmen den Unique Content in ihre Berichterstattung so auf, wie er vom SFV publiziert wird.

(eigene Darstellung)

4.2.2 Zielgruppe

Da es sich um ein Kommunikationskonzept für die Medienarbeit handelt, sind die Medienschaffenden die Zielgruppe. Die Schweizer Medien werden aufgrund der Aussagen von Marco von Ah⁴ in 1. und 2. Priorität eingeteilt.

Schweizer Medien 1. Priorität

Die Medien 1. Priorität sind diejenigen, die sich intensiv um die Schweizer Nati kümmern und immer vor Ort sind. Deshalb werden ihnen zum Teil Sonderwünsche erfüllt.

Tabelle 4: Zielgruppe Schweizer Medien 1. Priorität

	Deutsch	Französisch	Italienisch
Print und Online	<ul style="list-style-type: none"> • Tages-Anzeiger • NZZ (NZZ am Sonntag) • Blick (SonntagsBlick, Blick am Abend) • 20 Minuten 	Le Matin	
Radio und Fernsehen	SRF	RTS	RSI
Agenturen	Sportinformation Zürich	Sportinformation Genf	

(eigene Darstellung)

³ Es gibt keine genaue Zahl dazu, da nur nach der Zufriedenheit der Interviewpartner während der Zusammenzüge gefragt wurde. Diese beträgt 26%.

⁴ Briefing-Gespräch Marco von Ah, Leiter Kommunikation & Medien SFV (see 7.1)

Schweizer Medien 2. Priorität

Zu den Medien 2. Priorität zählen alle weiteren Medienschaffenden der Schweiz aus Print, Online, Radio und Fernsehen, da der SFV auf schweizweites Interesse stösst (see 7.8). Je nachdem, in welcher Region die Zusammenzüge und Anlässe stattfinden, ist der Austausch mit dem SFV weniger intensiv. Zudem gehören dazu auch spezifische Fachzeitschriften wie das Frauenfussballmagazin oder das Fussball-Magazin rotweiss.

Ausländische Medien

Eine weitere Zielgruppe sind die ausländischen Medien. Diese variieren, je nachdem, wer die Gegner der Schweizer sind oder in welchen ausländischen Vereinen die Schweizer spielen. Das konstanteste Interesse weisen die deutschen Medien auf, da immer wieder Fussballer aus der Schweiz in deutschen Vereinen spielen. Sie sind auch mit Adressen auf der Mailverteilerliste des SFV vertreten, wie z. B. der Axel Springer Verlag.

4.2.3 Positionierung

Die Medienabteilung des SFV strebt folgendes Meinungsbild an, welches sie an alle Medienschaffenden vermitteln will:

Die Medienabteilung des SFV ist die professionellste unter den Schweizer Sportverbänden. Sie pflegt engen Kontakt mit den Journalisten und ermöglicht ihnen vor Ort bestmögliche Arbeitsbedingungen. Neben dem Männer-A-Team informiert sie über alle anderen Themenbereiche wie Frauen, Nachwuchs, Schiedsrichter oder Cup und bietet verwendbares Material an. Auf die Aussagen des SFV können sich die Medienschaffenden verlassen. Der SFV berücksichtigt bei der Kommunikation die Sprachen der Journalisten: Die Kommunikationsinhalte werden auf Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch zur Verfügung gestellt.

4.2.4 Botschaften

Aus der Positionierung lassen sich folgende Botschaften unterordnen, welche für die Zielgruppen, schweizerische und ausländische Medienschaffende, gelten:

Tabelle 5: Botschaften

Dachbotschaft	
B1	Der SFV bietet informative sowie exklusive Inhalte zu allen Themen und beantwortet Medienfragen zuverlässig sowie zeitgerecht.
Untergeordnete Botschaften	
B2	Der SFV verbreitet Neuigkeiten rasch, über alle Kanäle (MM, Internet, Social Media) und mit dazu verwendbarem (Download-)Material.
B3	Der SFV stellt für jede Anfrage die am besten geeignete Person in diesem Bereich für Interviews zur Verfügung.
B4	Der SFV pflegt die persönliche Beziehung mit den Medienschaffenden und stellt die Vermittlung zu den Spielern/Trainern sicher.
B5	Der SFV bietet exklusive Inhalte zu spannenden Geschichten.
B6	Der SFV stellt den Medienschaffenden interessante Informationen zum Nachwuchs-, Frauen-, Breiten- und Amateurfussball zur Verfügung.
B7	Der SFV gewährleistet einen reibungslosen Ablauf vor und während der Spiele.

(eigene Darstellung)

4.2.5 Kommunikationsstrategie

In einem nächsten Schritt wird das strategische Vorgehen definiert, um die Kommunikationsziele bei den Zielgruppen auf der Grundlage der Positionierung zu erreichen.

Die Strategie lautet: proaktive und dennoch moderate Kommunikation. Dies bedeutet, dass der SFV aktiv Themen kommuniziert, die für ihn relevant sind, sowie Download-Material und Unique Content anbietet. Bei heiklen Themen geht der SFV in die Offensive oder bereitet sich zumindest auf mögliche Medienanfragen vor (agieren und nicht reagieren). Allerdings will er sich auch nicht zu stark exponieren und keine Gerüchte kommentieren, sondern bei den Fakten bleiben. Da das Männer-A-Team im Fokus steht, versucht der SFV die anderen Bereiche möglichst mit diesem zu verknüpfen. Der Verband will die Themen setzen und die Agenda der Medienschaffenden bestimmen. Ein wechselseitiges Verständnis zwischen den Medienschaffenden und der Medienabteilung ist Voraussetzung. Deshalb sucht der SFV neben der Einweg-Kommunikation auch den Dialog mit den Journalisten. Durch die proaktive Kommunikation bestimmt der SFV, wer den Medien Auskunft gibt. Um zu vermeiden, dass eine Person des Verbandes mit einem Sachverhalt in Verbindung gebracht wird, kommunizieren abwechslungsweise der Präsident, der Generalsekretär und der Medienchef. In erster Linie werden die Schweizer Medienschaffenden mit den Kommunikationsaktivitäten angesprochen, da die ausländischen Journalisten nur punktuell auf den SFV zukommen. Im Hinblick auf ein bevorstehendes Spiel steigt aber auch deren Interesse, weshalb es gilt, diese zu berücksichtigen. Aufgrund der Überlegungen lautet die kreative Leitidee: „Der SFV gibt den Medien die perfekte Vorlage.“ Der SFV versucht gezielt, informative und spannende Inhalte zu liefern, so dass die Medienschaffenden das zur Verfügung gestellte Material (Zitate, Videos, Audiofiles) übernehmen können, ohne gross in Überarbeitungen investieren zu müssen. Der Verband wird somit dem grossen Interesse des Fussballs gerecht und behält gleichzeitig die Kontrolle über die Berichterstattung.

Verhaltensmuster und Tonalität: Es wird ein moderater Stil gewählt, um den allgemeinen Hype rund um den Fussball nicht noch zu steigern. Der SFV kommuniziert fachlich mit Konzentration auf das Wesentliche, aber auch emotional, was in der Fussballwelt fast schon gegeben ist.

Frequenz und zeitlicher Ablauf: Die Frequenz ergibt sich aufgrund der Spiele und Anlässe, aber es soll auch zwischen grossen Turnieren und Matches regelmässig kommuniziert werden. Die Intensität ist dann allerdings geringer. Diese Zeit sollte der SFV nutzen, um Unique Content zu bieten und die Kommunikation in anderen Themenbereichen zu verstärken.

4.3 Massnahmen inkl. Evaluation

Um die festgelegte Kommunikationsstrategie umsetzen zu können, werden daraus Massnahmenpakete herausgearbeitet und die konkreten Massnahmen abgeleitet. Diese werden gekennzeichnet mit „Must-have“- und „Nice-to-have“-Massnahmen. Die „Must-have“-Massnahmen sind aus der Sicht der Autorin notwendig zur Erreichung der Strategie, während die „Nice-to-have“-Massnahmen empfohlene Ergänzungen darstellen. Die Kosten werden aufgeteilt in interne und externe Kosten. Zu den internen gehört der personelle Aufwand, der in geschätzten Arbeitsstunden angegeben wird. Die externen beinhalten alle übrigen Kosten, deren ungefähre Betrag ermittelt wird. Um die Kosten pro Jahr angeben zu können, werden die Anzahl Spiele (28) und die Anzahl Zusammenzüge (13) des Jahres 2016 des Männer- und Frauen-A-Teams sowie der U-21 als Richtwerte genommen.

Tabelle 6: Massnahmenpaket 1: Kommunikationsmittel und -instrumente optimieren

Massnahmenpaket 1: Kommunikationsmittel und -instrumente optimieren		
Massnahme 1.1: Navigation der Website verbessern und Mediacorner erweitern	Must-have	Ziele: 1,5
Damit die Navigation vereinfacht wird, sollte es nur einen Mediacorner geben. Der Link dazu wird auf der Startseite direkt unter „SFV“ zu finden sein. Im Mediacorner werden auf der Startseite die aktuellen News und MM dargestellt. Rechts davon sind die Links zu den einzelnen Teams und Themen. Neu gibt es ein Archiv in dem alle News, Bilder, Videos und Audiofiles gesucht werden können. Ausserdem wird das Navigationsmenü der einzelnen Teams mit „Downloads“, „SFV-TV“, „Bilder-Galerie“, „Presstexte abonnieren“ und „Über uns“ erweitert. Unter „Downloads“ werden die Logos sowie die Audiofiles mit den Statements hinterlegt. Da der SFV vermehrt auf Videos setzt (see Massnahme 1.2, 3.1, 3.2) werden alle unter „SFV-TV“ veröffentlicht. Weiter werden die Termine einheitlich auf einer Seite dargestellt und wird der Link auf den Gesamt-Kalender eingefügt. Die Icons mit der Verlinkung auf die Social-Media-Kanäle sollten auf der Startseite fixiert werden (so wie es der DFB macht). Eine detaillierte Ausführung inkl. Visualisierungen wie der Mediacorner aufgebaut werden sollte, ist im Anhang (see 7.9.1) zu finden.		
Evaluation: Umfrage bei den Medienschaffenden, Anzahl Klicks auf den Mediacorner, Anzahl neue Anmeldungen für Presstexte		
Kosten: intern: 4 h; extern: CHF 3'000		
Massnahme 1.2: Verwendbare Audiofiles, Videos („SFV-TV“), Fotos und Zitate in der MM und auf der Website anbieten	Must-have	Ziele: 1,2,9,10
Während des Jahres: Bei wichtigen Mitteilungen bietet der SFV Audiofiles an und nimmt die Aussagen in einem Video auf. Dies können Statements der Trainer, der Spieler und von internen Personen (Sportdirektor, Präsident etc.) sein. Die Audiofiles und Videos werden wenn möglich dreisprachig realisiert. Bei Anlässen, an denen keine Fotografen zugelassen werden, macht der SFV selber Fotos und stellt sie zur Verfügung. Auf der MM wird ein Link auf den Mediacorner zum entsprechenden Material gemacht. Das Video wird zudem in den sozialen Medien mit einer Verlinkung auf die Website verbreitet. Kann aus Zeitgründen kein Download-Material realisiert werden, so versucht die Medienabteilung zumindest aussagekräftige Zitate beizufügen. Die Audiofiles, Videos und Zitate müssen einen Mehrwert bieten, damit sie für die Berichterstattung verwendet werden. Bei der MM zur Kaderbekanntgabe könnte der Trainer z. B. konkret zu einer umstrittenen Entscheidung sagen, warum ein Spieler auf dem Aufgebot steht oder warum nicht. Wenn möglich wird auch ein Statement eines Spielers gebracht.		
Während der Zusammenzüge und Spiele: Der SFV sollte auch während eines Zusammenzuges Videos und Audiofiles aufnehmen. Die Videos werden umfassender gestaltet, da die Antworten der Spieler/Trainer mit Statements aus einer Pressekonferenz oder mit Trainingsbildern zusammengeschnitten werden (wie es der ÖFB macht). Zudem sollte der SFV nach einem Spiel den wichtigsten Spieler vor die Kamera nehmen und dann eine Medieninformation mit Zitaten und einer Verlinkung auf die Website zum Download-Material versenden. Somit können auch die Journalisten, die in der Mixed Zone zu kurz kommen, Material für ihre Beiträge verwenden. Dies wird beim Männer- und Frauen-A-Team sowie bei der U-21 umgesetzt. Das Download-Material sollte nicht gratis zur Verfügung gestellt werden, da sich sonst die Medien, die vor Ort sind, benachteiligt fühlen. Deshalb müssen die Medien, die zeit- oder kostenaufwändige Audiofiles, Videos und Fotos verwenden möchten, dafür bezahlen.		
Evaluation: Medienresonanzanalyse, Anzahl Klicks auf Download-Material, Gespräche mit den Journalisten		
Kosten: intern: zusätzlicher Aufwand pro MM: eine Stunde, zusätzlicher Aufwand pro Zusammenzug: 4 h = 104 h pro Jahr; extern: CHF 0		

Massnahme 1.3: Statistiken erweitern	Nice-to-have	Ziele: 1,5
Die Statistiken sollten erweitert werden, da nur gerade die wichtigsten vorhanden sind. Vor allem im Bereich der Nati-Spieler sollten ausführlichere Statistiken erstellt werden, z. B. mit den Angaben, in welchen Partien ein Spieler ein Tor erzielt hat, wie er es geschossen hat, in welchen Partien er verwahrt wurde etc. Ausserdem sollte die Möglichkeit geboten werden, einen ehemaligen Nati-Fussballer suchen zu können und zu ihm die gleichen Angaben zu finden wie zu den jetzigen Profi-Fussballern. Wenn möglich wird eine Datenbank mit sämtlichen Statistiken erstellt.		
Evaluation: Anzahl Klicks auf Statistiken, Umfrage bei den Medienschaffenden		
Kosten: intern: 200 h; extern: CHF 0		
Massnahme 1.4: Wichtige Texte auf Englisch übersetzen	Must-have	Ziel: 3
In einem ersten Schritt gilt es, die wesentlichen Informationen und MM, welche für ausländische Medienschaffende spannend sein könnten, auf Englisch zu übersetzen. Wenn genügend Kapazitäten und Budget vorhanden sind, kann der Mediencorner laufend mit Dokumenten auf Englisch erweitert werden.		
Evaluation: Anzahl Klicks auf englische News, Gespräch mit dem Medienchef des Gegners		
Kosten: intern: kein Aufwand; extern: CHF 13'000		
Massnahme 1.5: Social-Media-Konzept erstellen	Must-have	Ziel: 1
Damit die Erstellung der Beiträge in den sozialen Medien strukturiert verläuft, wird ein Konzept erstellt, wann und wie der SFV über die Kanäle kommuniziert. In diesem wird u.a. festgelegt, wie die Beiträge für die Medien aufbereitet werden sollten. So ist eine einheitliche Kommunikation auch bei personellen Veränderungen im Bereich Social Media gewährleistet.		
Evaluation: Kontrolle, ob Umsetzung aufbauend auf dem Kommunikationskonzept erfolgt, Überprüfung, ob Konzept eingehalten wird, Gespräche mit den Journalisten		
Kosten: intern: 24 h; extern: CHF 0		
Massnahme 1.6: Formale Gestaltung und Betreff der MM optimieren	Nice-to-have	Ziel: 1
Ein einheitliches Design der MM erhöht die Professionalität. Es sollten Kontaktinformationen, eine Boilerplate (Angaben zum Verband) und Links auf den Mediencorner, zu Download-Material sowie zum Abbestellen der MM eingefügt werden. Ausserdem sollte der Betreff an das Thema der MM angepasst werden. Ein Beispiel, wie die MM auf Deutsch aussehen könnten, ist im Anhang (see 7.9.2).		
Evaluation: Überprüfung, ob alle in der Medienabteilung die Vorlage verwenden		
Kosten: intern: 3 h; extern CHF 0 (eigene Darstellung)		

Tabelle 7: Massnahmenpaket 2: Auf alle Themenbereiche aufmerksam machen

Massnahmenpaket 2: Auf alle Themenbereiche aufmerksam machen		
Massnahme 2.1: Nati-Spieler trainieren mit Nachwuchs- oder Frauenmannschaft	Must-have	Ziele: 2,7,8 9,10
Im Rahmen eines Zusammenzuges wird ein Nachmittag genutzt, an dem die Nati-Spieler mit einem anderen Team trainieren. Meistens finden die Zusammenzüge der U-21 zur gleichen Zeit statt wie die des Männer-A-Teams. Bei den Frauen wird es schwieriger, aber auch da gibt es Überschneidungen. So kann der Hype um das Männer-A-Team genutzt werden, um auf den Nachwuchs und die Frauen hinzuweisen. Anschliessend kann die Nati noch ein separates Training durchführen. Nach dem Training findet eine Interviewrunde statt (see Massnahme 4.1), an der Spieler beider Teams vertreten sind. Daraus wird eine News mit Zitaten, Ton, Videos und Fotos realisiert und in den sozialen Medien verbreitet.		
Evaluation: Medienresonanzanalyse		
Kosten: Keine, da sowieso ein Training mit anschliessendem Medientermin geplant wäre		
Massnahme 2.2: Vladimir Petkovic leitet ein Training eines Fussballclubs	Must-have	Ziele: 7,8
Die Medien werden eingeladen, Petkovic an ein Nachwuchstraining eines Fussballclubs zu begleiten. Idealerweise besucht er zwei Clubs, einen im Tessin und einen in der Deutschschweiz. Petkovic repräsentiert so den SFV nach aussen und zeigt auf, dass dem Verband die Klubarbeit besonders im Nachwuchsbereich am Herzen liegt. Dabei verwendet er wenn möglich Übungen, welche der SFV in seiner Ausbildungsphilosophie (see SFV, 2017b) präsentiert. Diese Informationen werden ihm im Voraus zugestellt. Zudem findet vor der Trainingseinheit ein Briefing mit von Ah statt, damit er weiss, welche Botschaften zu vermitteln sind für die anschliessenden Interviews. Zusätzlich zur Möglichkeit, mit Petkovic Interviews nach dem Training zu führen, hält von Ah oder Laurent Prince (Sportchef) ein kurzes Referat. In diesem werden die Hauptaspekte der Nachwuchsförderung des SFV aufgezeigt. Im Anschluss wird eine MM mit Zitaten, Ton, Videos und Fotos verschickt und auf die sozialen Medien gestellt.		
Evaluation: Anzahl begleitende Journalisten, Medienresonanzanalyse		
Kosten: intern: 24 h; extern: CHF 600 (Verpflegung: Snacks)		

Massnahme 2.3: Austausch zwischen Schiedsrichtern und Journalisten organisieren	Nice-to-have	Ziele: 1,7,8
Einmal jährlich, bevor die Vereine in die Saison starten, wird ein Austausch zwischen den Fifa-Schiedsrichtern und den Journalisten durchgeführt. Bereits heute findet ein Treffen mit Teleclub statt, aber es sollten alle Journalisten mit einbezogen werden. In einem Workshop werden sie über die Neuerungen und personellen Änderungen im Schiedsrichterwesen informiert. Es werden Videos von Schiedsrichterentscheiden gezeigt und diskutiert. Die Journalisten sollten so ein Verständnis für die Arbeit der Schiedsrichter erhalten. Die Leiter der Schiedsrichterkommission bereiten den Anlass zusammen mit jemandem aus der Medienabteilung vor. Anschliessend können sich die Schiedsrichter mit den Journalisten bei einem Lunch unterhalten. Auch wird wieder eine MM mit Download-Material angeboten und auf den sozialen Medien verbreitet. Diese Massnahme wird zusammen mit der Liga besprochen.		
Evaluation: Anzahl Anmeldungen, Auswertung der Berichterstattung über Schiedsrichter „positiv“, „neutral“, „negativ“		
Kosten: intern: 20 h; extern: CHF 300 (Verpflegung: Lunch)		
Massnahme 2.4: Medieninformationen rund um den Cup versenden	Nice-to-have	Ziele: 1,7,8
Die Informationen zum Cup sollten nicht nur auf der Website aufgeschaltet, sondern auch als MM mit einer Verlinkung auf den Mediencorner verschickt werden. Dies betrifft vor allem die Auslosungen (wann findet diese statt, wer trifft auf wen), aber auch die Termine, wann die Runden durchgeführt werden. Somit wissen die Medienschaffenden sofort Bescheid und müssen nicht lange suchen.		
Evaluation: Umfrage bei den Medienschaffenden		
Kosten: intern: 4 h; extern: CHF 0 (eigene Darstellung)		

Tabelle 8: Massnahmenpaket 3: Unique Content anbieten

Massnahmenpaket 3: Unique Content anbieten		
Massnahme 3.1: Regelmässig mit den Spielern austauschen	Must-have	Ziele: 2,9,10,11
Bei Verletzungen, Vereinswechseln oder Erfolgen eines Nati-Spielers spricht der SFV mit ihm, bereitet einen Text vor und gibt diesen dem Spieler zum Gegenlesen. Wenn möglich wird die versendete Information mit knackigen Zitaten sowie mit Ton und Video ergänzt.		
Evaluation: Medienresonanzanalyse		
Kosten: intern: 60 h; extern CHF 0		
Massnahme 3.2: Rundreise durch Deutschland durchführen	Must-have	Ziele: 2,7,8,9,10,11
Um während des Jahres Unique Content anbieten zu können, sollten zwei Leute des SFV eine Woche durch Deutschland reisen (da dort viele Schweizer spielen) und die Fussballer besuchen, um ein kurzes Video mit ihnen zu drehen und um einen Text zu schreiben, wie sie leben, trainieren etc. Auch die noch eher unbekannteren Nachwuchsspieler und die Spielerinnen der Frauentteams dürfen dabei nicht zu kurz kommen. Wenn möglich wird ein Doppeltreffen organisiert, bei dem sich ein bekannter Fussballer mit jemandem Unbekanntem trifft. Somit könnte zugleich auf den Nachwuchs und die Frauen aufmerksam gemacht werden.		
Evaluation: Medienresonanzanalyse		
Kosten: intern: 200 h; extern: CHF 2'500 (Verpflegung, Unterkunft, Transport) (eigene Darstellung)		

Tabelle 9: Massnahmenpaket 4: Planung und Durchführung Interviews vereinheitlichen

Massnahmenpaket 4: Planung und Durchführung der Interviews vereinheitlichen		
Massnahme 4.1: Interviewrunden nach den Trainings anbieten	Must-have	Ziele: 1,6
Die Interviewrunden nach den Trainings werden bei jedem Zusammenzug durchgeführt. Nach dem Training stehen 2-3 Spieler den Medien zur Verfügung. Sie sitzen an separaten Tischen und die Journalisten können ein lockeres Interview mit den Spielern führen und selber bestimmen, ob sie mit allen reden wollen oder nur mit einem Spieler.		
Evaluation: Gespräche mit den Medienschaffenden während der Zusammenzüge		
Kosten: intern: 7 h pro Zusammenzug = 182 h pro Jahr; extern: CHF 0		
Massnahme 4.2: Dokument für Eintragung Interviewwünsche und WhatsApp-Gruppe erstellen	Must-have	Ziele: 1,4,6
Damit die Wünsche der Journalisten bei den Interviewrunden (see Massnahme 4.1) mit berücksichtigt werden und sie besser planen können, sollte auf dem Mediencorner ein Dokument (see 7.9.3) angeboten werden, in dem die Journalisten ihre Interviewwünsche eintragen können. Aufgrund der Wünsche stellt die Medienabteilung eine Liste zusammen, welcher Spieler an welchem Tag den Medienschaffenden nach dem Training Interviews gibt. Die Wünsche der Medien 1. Priorität werden zuerst berücksichtigt. Von Ah versucht, gleich nach der Kaderbekanntgabe am		

Freitag mit Petkovic die Einteilung zu besprechen und dann die Liste online zu schalten. Natürlich muss darauf hingewiesen werden, dass es immer wieder zu Verschiebungen kommen kann. Die Anpassungen werden in der WhatsApp-Gruppe mitgeteilt. Darin sind alle Medienschaffenden vertreten, die vor Ort sind. Durch diese Planung kann den Spielern gleich zu Beginn des Zusammenzuges mitgeteilt werden, wann ihre Medientermine stattfinden.		
Evaluation: Anzahl Anmeldungen, Gespräche mit den Journalisten während der Zusammenzüge, umfassendere Umfrage bei allen Journalisten		
Kosten: intern: 4 h pro Zusammenzug = 52 h pro Jahr; extern: CHF 0		
Massnahme 4.3: Fixen Tag für Einzelinterviews einplanen und separate Orte für Durchführung anbieten	Must-have	Ziele: 1,4,6
Für die Einzelinterviews wird ein fixer Tag festgelegt: Findet das Spiel am Freitag statt, so ist es der Dienstag-nachmittag. Findet das Spiel am Samstag statt, so ist es der Mittwochnachmittag. Dies wird den Journalisten, welche eine Anfrage gemacht haben, mit der Bestätigung des Interviews mitgeteilt. Während der Durchführung muss darauf geachtet werden, dass das Versprechen eingehalten wird und die Interviews wirklich nur zu zweit stattfinden. Dafür haben die Journalisten ausnahmsweise Zutritt zum Hotel und werden in verschiedene Räume verteilt.		
Evaluation: Gespräche mit den Journalisten während der Zusammenzüge		
Kosten: intern: 2 h pro Zusammenzug = 26 h pro Jahr; extern: CHF 0		
Massnahme 4.4: Mixed Zone koordinieren	Nice-to-have	Ziele: 1,6
Zwar ist meist der fehlende Platz verantwortlich für die Unzufriedenheit in der Mixed Zone, aber die Durchführung kann strukturierter erfolgen, indem jemand von der Medienabteilung den Ablauf koordiniert. Die Person schaut, dass ein Spieler nicht zu lange an einem Ort stehen bleibt und er somit mehr Zeit für die Journalisten hat, die am Ende der Mixed Zone stehen.		
Evaluation: Umfrage bei den Medienschaffenden		
Kosten: intern: 30 min pro Spiel = 14 h pro Jahr; extern: CHF 0 (eigene Darstellung)		

Sämtliche Massnahmen gelten für alle Zielgruppen, mit Ausnahme der Massnahme 1.4, welche nur die ausländischen Journalisten betrifft. Von Ah koordiniert und kontrolliert die Umsetzung der Massnahmen. Er verteilt die Aufgaben an die Mitarbeitenden.

4.3.1 Budgetübersicht

Die totalen Aufwände belaufen sich auf 111,3 Arbeitstage und CHF 19'400. Werden nur die „Must-have“-Massnahmen vollzogen, so vermindern sich die internen Kosten auf 82 Arbeitstage und die externen Kosten auf CHF 19'100. Zwar ist der personelle Aufwand hoch, aber dieser verteilt sich auf mehrere Personen. Die Statistiken können z. B. auch von einem anderen Mitarbeitenden des SFV als von der Medienabteilung oder dem Internetteam erstellt werden. Die gesamte Budgetübersicht befindet sich im Anhang 7.10.

4.3.2 Zeitplan

Das Ziel ist, die Massnahmen bis zur WM 2018 umgesetzt zu haben (egal, ob das Team sich qualifiziert oder nicht). Es gilt aber zu beachten, dass manche nicht auf einmal umgesetzt werden, sondern dann erst in der Anfangsphase stehen, wie z. B. die englischen Übersetzungen, und andere, wie Download-Material zur Verfügung stellen, laufend durchgeführt werden. Im Zeitplan werden die Daten der Partien mit berücksichtigt, da das Massnahmenpaket 4 immer vor und nach den Spielen realisiert wird und in der Nati-Pause mehr Zeit zur Verfügung steht, um die aufwändigen Massnahmen zu realisieren. Die kostspieligen Massnahmen werden erst im Jahr 2018 durchgeführt, da sie im Budget 2017 nicht einberechnet sind. Der genaue Zeitplan ist im Anhang 7.11 ausgeführt.

4.3.3 Evaluation

Bereits heute wird eine Wirkungskontrolle der Medienarbeit des SFV durchgeführt: Einerseits übernimmt das Unternehmen Argus die Medienbeobachtung, andererseits wird wöchentlich evaluiert, was wie oft und wie lange auf den sozialen Medien angesehen wird. Die Dienste von Argus sind auch für die Wirkungskontrolle der neu geplanten Massnahmen wertvoll und sind bereits im Budget 2017 vorhanden (CHF 45'000)⁵. Ausserdem können die Wirkungen der Massnahmen relativ einfach im Gespräch mit den Journalisten gemessen werden, da die Medienabteilung mehrmals jährlich mit ihnen in Kontakt steht. Die Evaluation der übergeordneten Ziele sowie der kognitiven und affektiven Ziele wird nach der WM 2018, falls sich die Schweiz qualifiziert, oder vor der WM 2018, falls sie sich nicht qualifiziert, mittels Umfrage per E-Mail (quantitativ) sowie bei einem Treffen mit den Medienschaffenden (qualitativ) durchgeführt. So soll herausgefunden werden, wie die Einstellungen und Meinungen der Medienschaffenden beeinflusst wurden (Outcome). Die konativen Ziele werden mittels Medienresonanzanalyse gemessen (Output). Bereits Ende 2017 sollte überprüft werden, ob das Budget trotz der zusätzlichen Massnahmen eingehalten werden kann.

5. Schlussteil

5.1 Fazit

Die in der Einleitung gestellten Forschungsfragen konnten im vorliegenden Kommunikationskonzept beantwortet werden. Das Hauptziel war, herauszufinden, wie gut die Medienarbeit des SFV funktioniert und mit welchen Massnahmen sie verbessert werden kann. Deshalb wurden umfangreiche Analysen durchgeführt: Um die Ist-Situation zu evaluieren, untersuchte die Autorin die Kommunikationsmittel und -instrumente des SFV. Um das Aussenbild zu evaluieren, führte sie eine Umfrage und Leitfadenterviews mit den Journalisten durch. Um das Innenbild zu evaluieren, wurden mit dem Medienchef und dem Generalsekretär Gespräche geführt. Ausserdem untersuchte sie zwei vergleichbare Fussballverbände und einen -verein, um Best Practices herauszufinden. Die Resultate der Analysemethoden decken sich mehrheitlich: Die Medienarbeit funktioniert gut und weist wenig Verbesserungspotenzial auf. Die Medienabteilung ist sich der bemängelten Punkte (wenig Unique Content oder Download-Material wird angeboten, Interviewwünsche werden nicht immer berücksichtigt) bewusst. Der SFV weiss auch, dass andere Themen neben der Männer-A-Nati auf weniger Interesse stossen und er diese prominenter platzieren sollte. Einzig bei der Wahrnehmung des Mediencorners gab es Diskrepanzen. Aus Sicht des SFV ist dieser solid, die Ist-Analyse und die Journalistenbefragungen zeigen aber ein anderes Bild. Wenn der SFV das grosse Interesse der Männer-A-Nati geschickt nutzt, kann er die Schwächen zu Stärken machen. An der

⁵ Gemäss Aussage Marco von Ah, Leiter Kommunikation & Medien SFV (see 7.1)

proaktiven Kommunikationsstrategie, die in den Interviews ermittelt wurde, kann festgehalten werden. Aber es fehlt zum Teil an der Umsetzung, was mit den geplanten Massnahmen geändert werden soll. Der SFV stellt von sich aus zu einer MM Audiofiles, Videos und Fotos zur Verfügung, besucht die Spieler, um exklusive Geschichten zu liefern, und weist auf die Wichtigkeit der weniger gefragten Themen hin, indem Petkovic ein Training eines Fussballvereins leitet. Die MM und die sozialen Medien konnten positiv beurteilt werden, hingegen muss der Mediacorner verbessert werden. Die Evaluation der Ziele und Massnahmen sollte vor oder nach der WM 2018 mittels Gesprächen, Umfragen und laufend mittels Medienresonanzanalyse erfolgen.

5.2 Reflexion

Die Autorin blickt auf einen spannenden und intensiven Arbeitsprozess zurück. Für sie war es ein Idealfall, ein Konzept für einen Sportverband zu schreiben, welcher sie sehr interessiert und der eine Ausnahme darstellt: Normalerweise kämpfen die Organisationen um Aufmerksamkeit, was beim SFV nicht zutrifft. Aufgrund der vielen Analysemethoden war es nicht möglich, alle bis ins Detail durchzuführen, weshalb sie sich bei der Desk Research auf eine Auswahl von Social-Media-Beiträgen und MM begrenzte. Sie bedauert zwar, dies aus zeitlichen Gründen nicht ausführlicher analysiert zu haben, aber sie ist überzeugt, dass sie die wesentlichen Erkenntnisse festhalten und somit die Bandbreite ermitteln konnte. Obwohl sie bereits ein paar Monate im Verband gearbeitet hatte, traf sie immer wieder auf spannende Informationen. Auch bei der Erstellung der Massnahmen halfen ihr diese Erfahrungen und sie wusste so, welche umsetzbar sind und welche nicht. Trotzdem war es nicht einfach, sich bei den Massnahmen auf die wesentlichen zu begrenzen und realistisch zu bleiben. Bei der Kommunikation in den sozialen Medien schlug die Autorin keine weiteren Massnahmen vor, weil diese im Social-Media-Konzept konkretisiert werden sollen. Ausserdem ziehen die aufgeführten Massnahmen auch interne Massnahmen nach sich. Zur Medienarbeit gehört die Schulung der internen Personen im Umgang mit den Medien. Ein Workshop mit den Trainern, Schiedsrichtern, Spielern etc. dürfte deshalb notwendig sein zur Durchführung der Massnahmen. Bei den Spielern ist fraglich, wie weit der SFV überhaupt Einfluss nehmen kann, da die Fussballer während des Jahres in ihren Vereinen angestellt sind. Im Hinblick auf einen Grossanlass sind zusätzliche Massnahmen notwendig, weshalb es sich lohnen würde, dazu ein Teilkonzept zu erstellen. Die Autorin schätzte sich sehr glücklich, bei der Erstellung des Konzepts von hilfsbereiten Personen umgeben zu sein. Besonders dankbar ist sie für die Unterstützung des Dozenten Markus Niederhäuser und des Medienchefs des SFV Marco von Ah, die dazu beitrugen, die Arbeit reibungslos durchzuführen.

6. Literaturangaben

- Bentele, G. & Fechner, R. (2015). Intereffikationsmodell. In Fröhlich, R., Szyszka, P., Bentele, G. (Eds.): *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (pp. 319-340). Wiesbaden: Springer VS.
- Bernet, M. (2010). *Social Media in der Medienarbeit: Online-PR im Zeitalter von Google, Facebook und Co.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bernet, M. & Keel, G. (2015). Medienarbeit in der Online-Unternehmenskommunikation. In: Zerfass, A. & Pleil T. (Eds.): *Handbuch Online-PR: Strategische Kommunikation in Internet und Social Media* (pp. 157-180). Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Bruhn, M. (2014). *Integrierte Verbandskommunikation.* Wiesbaden: Springer VS.
- Dernbach, B. (2015). Berufsfeld Verbände. In Fröhlich, R., Szyszka, P., Bentele, G. (Eds.): *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (pp. 597-614). Wiesbaden: Springer VS.
- DFB (2017a). Verbandshomepage. Retrieved May 20, 2017, from <https://www.dfb.de/start/>.
- DFB (2017b). DFB-Medienbereich. Retrieved May 20, 2017, from <https://presse.dfb.de/pr-start/>.
- Fantapié Altobelli, C. (2011). *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele* (2nd ed.). Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbh.
- FCB (2017a). Vereinshomepage. Retrieved May 20, 2017, from <https://www.fcb.ch/de-CH/Home>.
- FCB (2017b). Mediacenter. Retrieved May 20, 2017, from <https://www.fcb.ch/de-CH/Meta/Medien>.
- Fröhlich, R. (2015). Zur Problematik der PR-Definition(en). In Fröhlich, R., Szyszka, P., Bentele, G. (Eds.): *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (pp. 103-120). Wiesbaden: Springer VS.
- Hoffjann, O. (2014). Presse- und Medienarbeit in der Unternehmenskommunikation. In Zerfass A. & Piwinger M. (Eds.): *Handbuch Unternehmenskommunikation* (pp. 671-690). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hoffjann, O. & Stahl, R. (Eds.). (2010). *Handbuch Verbandskommunikation.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jarren, O. & Röttger, U. (2015). Public Relations aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In Fröhlich, R., Szyszka, P., Bentele, G. (Eds.): *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (pp. 29-46). Wiesbaden: Springer VS.
- Keding, O. (2015). *Online-Kommunikation von Organisationen: Strategisches Handeln unter komplexen Bedingungen.* Wiesbaden: Springer VS.

- Koch-Baumgarten, S. (2010). Verbände zwischen Öffentlichkeit, Medien und Politik. In Hoffjann, O. & Stahl, R. (Eds.): *Handbuch Verbandskommunikation* (pp. 239-258). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Leipziger, J. W. (2009). *Konzepte entwickeln: Handfeste Anleitungen für bessere Kommunikation* (3rd ed.). Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- Mast, C. (2016). *Unternehmenskommunikation* (6th ed.). Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbh.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6th ed.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Mertins, K. & Kohl, H. (Eds.). (2009). *Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten* (2nd ed.). Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Niederhäuser, M. & Rosenberger, N. (2017). *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation: Modell – Prozesse – Fallbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ÖFB (2017a). Verbandshomepage. Retrieved May 20, 2017, from <http://www.oefb.at>.
- ÖFB (2017b). Presse/Medienservice. Retrieved May 20, 2017, from <http://www.oefb.at/presse-medienservice-pid573>.
- Scholl, A. (2015). *Die Befragung* (3rd ed.). Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbh.
- SFV (2017a). Der SFV. Retrieved April 14, 2017, from <http://org.football.ch/Ueber-uns/Der-SFV.aspx>.
- SFV (2017b). Unsere Spiel- und Ausbildungsphilosophie. Retrieved June 22, 2017, from <http://www.football.ch/SFV/Spiel-und-Ausbildungsphilosophie/Unsere-Spielphilosophie.aspx>.
- SFV (2017c). Verbandshomepage. Retrieved May 7, 2017, from <http://www.football.ch/SFV.aspx>.
- SFV (2017d). Medien. Retrieved May 7, 2017, from <http://www.football.ch/SFV/Nationalteams/A-Team/Medien.aspx>.
- SMD (2017). Schweizer Mediendatenbank. Retrieved May 7, 2017, from <https://www.smd.ch/SMDView/>.
- Strassner, A. (2010). Verbände: Funktionen und Strukturen. In Hoffjann, O. & Stahl, R. (Eds.): *Handbuch Verbandskommunikation* (pp. 21-38). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Suchy, G. (Eds.). (2011). *Public Relations im Sport: Basiswissen – Arbeitsfelder – Sport-PR und Social Media*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Szyszka, P. & Christoph, C. (2015). Medienarbeit (Presse-/Medienarbeit). In Fröhlich, R., Szyszka, P., Bentele, G. (Eds.): *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche*

- Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon* (pp. 795-813). Wiesbaden: Springer VS.
- Teetz, A. (2010). Das strukturelle Dilemma der Verbandskommunikation. In Hoffjann, O. & Stahl, R. (Eds.): *Handbuch Verbandskommunikation* (pp. 135-154). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Theobald, A. (2017). *Praxis Online-Marktforschung: Grundlagen – Anwendungsbereiche – Durchführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Voss, K. (2010). Online-Kommunikation von Verbänden. In Hoffjann, O. & Stahl, R. (Eds.): *Handbuch Verbandskommunikation* (pp. 293-316). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zeiter Sixt, N. (2008). *Neue Konzepte für die erfolgreiche PR-Arbeit: Der Leitfaden für die Praxis* (2nd ed.). Frauenfeld: Huber & Co. AG.
- Zerfass, A. (2010). Public Relations als Kommunikationsmanagement: Der Ansatz von Grunig et al. In Zerfass, A. (Eds.): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlagen einer Theorie der Unternehmenskommunikation* (pp. 62-73). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.