

GrünWeiße Weichenstellung JETZT!

Wir geben Richtung und verteilen die Mittel richtig!

**Wir schaffen die notwendige Ruhe, den starken Rückhalt
und
wir ermöglichen die verantwortungsvolle Mitwirkung der Mitglieder!**

1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Sport/Nachwuchs/Akademie	3
2.1. Bestandsaufnahme und sportliche Ursachenanalyse	3
2.2. Grundnorm (Kultur), Regel- und Standardpyramide, Kontinuität	4
2.3. Tradition, Grundnorm und Kultur	4
2.5. Verschiebung der Wertigkeiten: Gleichstellung Akademie und Profis + Vorrang für den sportlichen Nachwuchs vor externen Transfers	7
2.6. Ganzheitliche Standards	8
2.6.1. Rekrutierungskriterien und -standards für Spieler, Trainer u.a. sportliches Personal	8
2.6.2. Trainings- und Ausbildungsstandards im spielerzentrierten Ansatz	9
2.7. Rapid-Akademie	11
2.8. Fazit und Unterstützer	12
3. Finanzielle Aspekte und Mittelverteilung	12
3.1. Ausgangslage / Vorgehensweise	12
3.2. Mittelverteilung im Sport	13
3.3. Konsequenzen einer Umverteilung der Mittel	13
4. Rapid-Familie	15
4.1. Bestandsaufnahme	15
4.2. Zielsetzung und Organe	16
4.2. Maßnahmen	18
5. „Wie“ und Umsetzung	19
5.1. Einleitende Bemerkungen	19
5.2. Arbeitsgruppen	20
5.2.1. Arbeitsgruppe Sport	20
5.2.2. Arbeitsgruppe Nachwuchs / Akademie	21
5.2.3. Arbeitsgruppe Finanzen	22
5.2.4. Arbeitsgruppe Rapid Familie	22
5.3. Programmstruktur	23
6. Schlussworte	25

1. Einleitende Bemerkungen

“Rapid Wien Lebenssinn” - singen wir Fans im Stadion, freuen und fiebern mit unserer Rapid mit. Die Liebe zu Grün-Weiß eint uns. Was uns aber auch eint, ist leider eine andere Tatsache: jeder, dem Rapid wichtig ist, als Funktionär, Mitarbeiter, Mitglied, Sponsor, Fan oder Sympathisant, leidet an der durchaus als chronisch zu bezeichnenden **sportlichen Erfolglosigkeit** des Vereins im letzten Jahrzehnt. Punktuelle Erfolge auf europäischer Bühne können nicht darüber hinwegtrösten, dass Rapid seit 11 Jahren nicht Meister und seit 24 Jahren nicht Cupsieger war.

Unser gemeinsamer Nenner als Mitglieder der großen Rapid-Familie sind Hoffnung, Wunsch und Anspruch, nachhaltig die Voraussetzungen zu schaffen für Siege auf nationaler und internationaler Ebene sowie für Cupsiege und Meistertitel. Was uns ohne jede Einschränkung eint, ist, dass wir **Spaß** haben wollen mit der Art und Weise, wie wir spielen, wie **entschlossen** wir **ans Werk** gehen, wie wir **Erfolge** erzielen und feiern, welche **Helden und Idole des Fußballplatzes** wir hervorbringen und wie **souverän** wir **auftreten**.

Die beste Strategie und das beste Konzept sind dazu verdammt, ins Leere zu laufen, sofern wir uns nicht kompromisslos einer gemeinsamen und jeden Bereich und Winkel unseres Vereins erfassenden Kultur, einer „**Grundnorm**“ unterwerfen, die von jedem bestehenden oder künftigen Mitarbeiter und Spieler, egal, ob im sportlichen oder im wirtschaftlichen Bereich, vom Präsidium bis zu den Miniknaben, verinnerlicht und uneingeschränkt umgesetzt wird.

Unser oberster Chef sollte der Fußballsport auf Basis einer einheitlichen und durchgängigen Performance-Kultur sein. Die Elemente dieser Kultur umfassen das bedingungslose Gebot, alles dem Sport unterzuordnen, jedes Element unseres Tuns als Unterstützungsleistung für die sportliche Performance und den sportlichen Erfolg auszurichten. Detailverliebtheit, ein ganzheitlicher Ansatz und maximale Leistungsorientierung sind unsere Handlungsmaximen am und abseits des Fußballplatzes.

Rückgrat und einzige Chance für nachhaltigen Erfolg ist unsere Jugend, unser **Nachwuchs**, wo die Grundlage für Legenden und Erfolge von morgen gelegt wird.

Wir werden auch den **wirtschaftlichen Rahmenbedingungen** in unserem Konzept Raum geben. Bereits an dieser Stelle sei erwähnt, dass jegliche - unseres Erachtens aktuell notwendige - Optimierung im kaufmännischen Bereich den sportlichen Zielsetzungen zu dienen hat. Vorausgeschickt sei einleitend, dass mit der derzeitigen Verteilung der finanziellen Mittel auf den Nachwuchs (ca. 5% vom Gesamtbudget) eine positive sportliche Weichenstellung definitiv nicht zu bewerkstelligen sein wird.

Im Sinne der **konstruktiven Selbstkritik** müssen wir all unser Tun im Lichte der in der Rapid-Familie zu erarbeitenden Grundnorm zu testen, stets bereit sein, von noch Besseren zu lernen, unser Selbstverständnis und unsere Einstellung permanent an dieser Grundnorm auszurichten.

Unsere **analytische Einschätzung** der anhaltenden sportlichen Erfolglosigkeit auf Basis der uns durch zahlreiche Gespräche zur Verfügung stehenden Informationen und Einblicke hat ergeben, dass die **Gründe für den Misserfolg multifaktoriell** sind. Wir legen in unserem Konzept daher den Fokus auf die Bereiche Sport/Nachwuchs/Akademie, Rapid-Familie und Finanzen. Hohes Augenmerk legen wir auf das **WIE der Umsetzung** unserer Ideen im nachfolgenden Konzept.

2. Sport/Nachwuchs/Akademie

2.1. Bestandsaufnahme und sportliche Ursachenanalyse

Es gibt aktuell **keine umfassende Philosophie** und **keine allgemein verbindlichen Standards**, auf Basis derer alle Nachwuchs-, Amateur- und Profispieler rekrutiert, geschult, fortgebildet, begleitet und trainiert werden und anhand derer wir unsere Trainer, Betreuer und Mitarbeiter auswählen, messen und weiterbilden (fehlende Grundnorm des SK Rapid). „Gemeinsam.Kämpfen.Siegen“ ist als vermarktbarer Leitspruch tauglich und erprobt, allerdings bedarf es einer **umfassenden Präzisierung im Sinne konkreter Handlungsanleitungen, Standards und Regelwerke** sowie deren **konsequenter Einhaltung und transparenter Umsetzung**.

Abweichungen von einer nicht existenten Rapid-Grundnorm können somit aktuell auch nicht im Sinne einer **konstruktiven Fehlerkultur** korrigiert werden. Misserfolge, die oftmals das Ergebnis mangelnden Fokus und orientierungsloser Arbeit sind, wurden in der jüngeren Vergangenheit des SK Rapid oftmals mit einer „**hire and fire**“ **Politik** beantwortet, die strategiebezogenes, konsequentes und vertrauensvolles Arbeiten unmöglich macht und darüber hinaus wirtschaftlich wiederum nur zu Lasten des sportlichen Bereichs geht.

Mangels dieser Grundnorm, dem breiten gemeinsamen Bekenntnis, alles dem Sport, dem einzelnen Spieler, unabhängig von seiner Alters- und Entwicklungsstufe, und dem Mannschaftserfolg unterordnen zu wollen, verwundert es wenig, dass **viele Spielräume aktuell ungenützt** bleiben - zB beim Selbstverständnis, im Kommunikationsverhalten, in der körperlichen Leistungsfähigkeit oder bei der ganzheitlichen individuellen Entwicklung.

In organisatorischer Hinsicht bestehen infolge der verstreuten sportlichen und wirtschaftlichen **Geschäftsstellen** (Nachwuchs/Dusika Stadion, Profis/Happel Stadion, Wirtschaft/Allianz Stadion) und einer hohen **Teilzeitquote** Defizite in der Kommunikation (**Schnittstellenhäufung**) und **Schief lagen in der Wertigkeit** des Nachwuchsbereichs gegenüber dem Profibereich sowie **eingeschränkte Durchlässigkeit** vom Nachwuchs in den Profibereich.

Die Gewichtung und die Wertigkeit des Nachwuchsbereichs bzw. der **Rapid-Akademie** sind aktuell organisatorisch, faktisch und wirtschaftlich **unterrepräsentiert**. Teuren, reaktiven, externen Transfers wird augenscheinlich zu oft der Vorzug gegeben gegenüber strukturierter Entwicklung von Top-Nachwuchsspielern in die Kampfmannschaft. Die begrenzte Perspektive, von der Rapid-Akademie zu Rapid II oder in die Kampfmannschaft zu gelangen,

wirkt sich negativ auf die Anziehungskraft der Rapid-Akademie (Attraktivität des Standorts und des Akademiebetriebs) aus.

Das globale, rasante Wachstum des **Frauenfußballs** ist längst nicht mehr nur als Trend zu werten. Internationale wie nationale Dynamiken wurden von Rapid bisher nicht genutzt, eine Lücke, die sportliche, gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Nachteile nach sich zieht und daher möglichst rasch zu schließen sein wird.

Von der steigenden Qualität der österreichischen **Fußball-Bundesliga** (Salzburg, LASK, WAC u.a.) wird aktuell unterdurchschnittlich profitiert - relativ **niedrige Eigenbauspielerquote** drückt den Transfersaldo und innerhalb der Bundesliga gibt es wenig Verbündete (Auswirkung auf TV-Vermarktung, Verlust von Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeit).

Ausbleibender Erfolg senkt Zuschauerzahlen, Sponsorenattraktivität und andere (zB TV-)Vermarktungsmöglichkeiten, was wiederum die wirtschaftlichen Möglichkeiten einschränkt und somit wiederum negative Auswirkungen auf den sportlichen Fortschritt hat.

Um diese Negativspirale zu durchbrechen, bedarf es zunächst im gesamten Verein der Definition und Verankerung einer umfassenden **Regel- und Standardpyramide** nach folgendem Schema.

2.2. Grundnorm (Kultur), Regel-und Standardpyramide, Kontinuität



2.3. Tradition, Grundnorm und Kultur

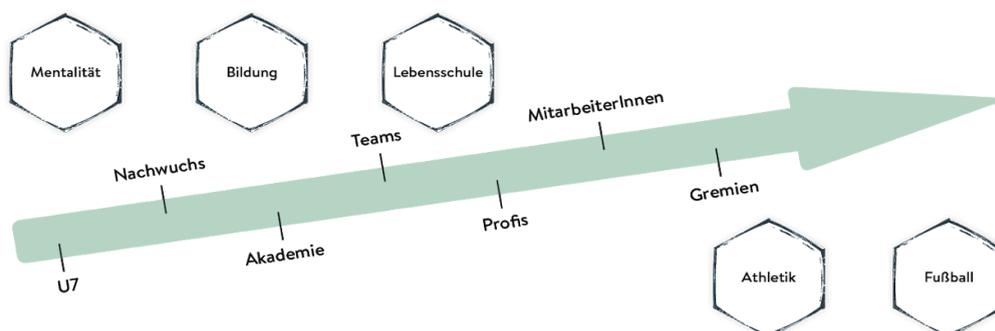
Der **SK Rapid** ist ein **Klub voller Tradition**. Wenn wir es schaffen, Tradition im Sinne einer ruhm- und erfolgreichen Vergangenheit anzureichern durch Tradition im Sinne der Implementierung von differenzierenden, professionellen Arbeitsweisen, die permanent unter Maßgabe sich verändernder Umwelt- und Rahmenbedingungen angepasst und verbessert werden, dehnbar, veränderbar und dynamisch sind und es den Rapid-Mitarbeitern erlauben, neue Ideen, Methoden und Praktiken zuzulassen und umzusetzen, dann geben wir Rapid

eine **lebendige Tradition**, die wiederum verhindert, dass sich der Verein auf seiner ruhmreichen Vergangenheit ausruht und in **nostalgische Sentimentalität** verfällt. Wir sind überzeugt, dass es mit gemeinsamen Kräften zu verhindern gilt, den Irrweg zu beschreiten, vergangene Erfolge in einem unveränderten Umfeld und mit unveränderten Methoden reproduzieren zu versuchen.

Der SK Rapid braucht somit eine **synthetische Tradition** aus vergangenen Erfolgen, einer unvergleichlichen Anhänger- und Leidenschaft sowie stets modernen, an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepassten und konsequenten Arbeitsweise. Eine solche Neudefinition der Tradition verringert auch die Versuchung, Dinge in guten wie in schlechten Zeiten aus Selbstzweck permanent umzustoßen, nur um "up to date" und modern zu sein.

Die Elemente der unter Einbeziehung aller Stakeholder der Rapid-Familie zu erarbeitenden **Grundnorm des SK Rapid**, die für alle Bereiche und Mitarbeiter des Klubs gleichermaßen gilt, fußen auf der soeben erwähnten **Erneuerung des Traditionsverständnisses** ebenso wie auf dem Bekenntnis zur **unbedingten Leistungsorientierung und zur umfassenden Professionalität** ("Elite Performance Kultur"), **Präzision, Kompromisslosigkeit, Individualität** im Kollektiv und **Ganzheitlichkeit**. Beim SK Rapid darf nichts dem Zufall überlassen werden. Wir spekulieren nicht und wir hoffen nicht auf Wunder. Wir lehnen jede Verbreitung von Mittelmaß ab, tun alles für den Erfolg und ordnen ihm konsequent alles unter.

In unserem Konzept gibt der SK Rapid gibt zudem ein **unverrückbares, bedingungsloses Bekenntnis zur Jugendarbeit** ab. Eine Vision, die alle wesentlichen Stakeholder antreibt und den Klub anleiten sollte, Jugendspieler hervorzubringen, die jene Anforderungen erfüllen, die der Klub letztlich von seinen Kampfmannschaft-Spielern einfordert. Dabei darf es sich keinesfalls um eine lose oder philosophische Wunschvorstellung handeln, sondern es muss sich um eine glasklare Artikulation handeln, was sich der SK Rapid im Sinne der Mentalität, der technischen Fähigkeiten, des taktischen Verständnisses und der physischen Voraussetzungen erwartet. Wir haben dabei die Tatsache anzuerkennen, dass Ausbildung stets etwas Langfristiges ist und Kontinuität braucht, um sich nachhaltig positiv zu entfalten. Diese "**grüne Linie**" zieht sich kompromisslos durch den ganzen Verein:



2.4. Spiel- und Trainingsphilosophie

Für Zwecke des vorliegenden Konzepts ist der viel strapazierte Begriff der **„Spielphilosophie“**, deren Erarbeitung Rapid seit vielen Jahren in der Wahrnehmung seiner Mitglieder und Fans hinterher läuft, nicht als Spielsystem oder Grundtaktik (Ballbesitzfußball odgl) zu verstehen, die von Jugendmannschaften an eingeübt wird, auch nicht als Katalog an Trainingsinhalten und deren Umsetzung durch die Spieler, sondern vielmehr als **Konzept der Wertigkeiten und der Trainingssubjekte**.

Die erfolgreichsten Klubs der Welt verfolgen stets einen **spielerzentrierten Trainingsansatz**, in dem es um die umfassende Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse des einzelnen Spielers geht und nicht um die der jeweiligen Trainer oder des taktischen Systems. Zudem zeigen **Best Practice Beispiele** unzweifelhaft, dass der Trainingsstil an didaktischer Intensität abnimmt, je entwickelter ein Spieler ist.

Gut entwickelten Spieler wird in erfolgreichen Klubs gestattet, Lösungen für taktische, technische, physische oder mentale Herausforderungen eigenständig und im Team zu entwickeln. Dabei werden strukturiertes Feedback und fokussierter Rat vom Trainer- und Betreuerstab angeboten, aber die Erwartungshaltung an die Spieler ist, dass sie de facto ihre eigenen Trainer mit hohem Maß an Selbstverantwortung und -disziplin werden, je höher sie in der Entwicklungspyramide stehen. Oftmals ist dabei zu beobachten, dass Trainer die Spieler bewusst in immer stressigere Situationen bringt, um deren individuelle Entwicklung voranzutreiben.

Das Sportkonzept unserer Kandidatur sieht daher vor, den gesamten Betrieb des SK Rapid an der **Maxime der kontinuierlichen Leistungssteigerung der Spieler** auszurichten. Die Relevanz und Eignung von Coaching, Spielerbetreuung, sportwissenschaftliche Betreuung und andere Einflussfaktoren werden alleine an dieser Kenngröße gemessen. Vereinfachend gesagt: alles, das der **Spieler- und der Team-Performance** dienlich ist, ist willkommen und wird unterstützt. Alles andere wird aufgegeben. Diese Philosophie wird nach einer vorab definierten Implementierungsperiode konsequent in allen Bereichen des Vereins umgesetzt, egal, ob es dabei um Methoden, Arbeitspraktiken, Prozesse, Rahmenbedingungen, technische Ausstattung oder Personal geht. Gerade in Hinblick auf das Personal wird auf eine Kultur gesetzt, die **Originalität und Kreativität** großen Raum lässt. Gleichzeitig ist von allen Mitarbeitern zu erwarten, dass sie ihre jeweiligen Aufgabenbereich mit allen Mitteln am Ziel der permanenten Verbesserung der Leistungen der Spieler und der Teams ausrichten und dabei ein hohes Maß an selbständigem **Verantwortungsbewusstsein** ans Werk legen und, gerade in Zeiten relativ schlechter Ergebnisse (Tabellenstand, Spielergebnisse udgl), überdurchschnittlich **hohe intrinsische Motivation** aufrecht erhalten.

Fußball ist ein gnadenloses Business. Eine sieglose Serie von einigen Spielen in Folge veranlasst Klubführungen oftmals, Trainer in der Kampfmannschaft auszutauschen, während die neuen Trainer dem Klub ihren Stempel aufdrücken wollen. Wir halten das für den falschen Ansatz.

Die dauerhaft erfolgreichsten Klubs der Welt unterstützen ihr Personal vollumfassend und konsequent, solange die vorausgesetzten und vereinbarten Arbeitslevels sowie die Kultur

des Klubs eingehalten werden. Der Trainer muss zum Klub, zu dessen Philosophie, zu dessen Methoden und Arbeitslevels passen, nicht umgekehrt. Um zu gewährleisten, dass notwendige Trennungen objektiv, fair und kulturfreundlich ablaufen, müssen die erwarteten Arbeitsergebnisse und -niveaus permanent beobachtet und gemessen werden - alles wird im Detail betrachtet, auf dem und abseits des Spielfelds. Genauso wichtig wie die Umsetzung eines solchen Monitorings ist, fundierte Entscheidungsgrundlagen zu erarbeiten und den Mitarbeitern und Verantwortlichen in voller Transparenz zur Verfügung zu stellen.

2.5. Verschiebung der Wertigkeiten: Gleichstellung Akademie und Profis + Vorrang für den sportlichen Nachwuchs vor externen Transfers

Ein erfolgreicher SK Rapid vermarktet sich von ganz alleine. Unsere unangefochtene Wertigkeit Nummer eins ist der Fußballsport und die Entwicklung erfolgreicher Mannschaften - über alle Altersstufen hinweg, bei Männern wie bei Frauen.

Drei der acht künftigen Präsidiumsmitglieder sollen in Hinkunft auf sportliche Belange des Vereins fokussiert sein und die bestehende operative Sportorganisation tatkräftig unterstützen. Sie bringen die entsprechenden Kompetenzen dafür mit, leben Professionalität vor, begleiten den Veränderungsprozess aktiv. Unsere Außenkommunikation rückt den Sport ins Zentrum. Der Geschäftsführer Sport ist daher das Gesicht des Vereins, kommuniziert und repräsentiert.

Alle verfügbaren finanziellen Mittel werden in die Entwicklung unserer Nachwuchsspieler investiert. **Zumindest 20%¹ des nationalen Budgets sind dem Nachwuchs gewidmet (den Informationen des kaufmännischen GF und seines Finanzverantwortlichen Anfang September ca. 5%).** Wir betrachten unseren Nachwuchs als **die elementare Chance** auf nachhaltigen, sportlichen wie wirtschaftlichen Erfolg, dh auch als zukünftige Einnahmequelle (aus Verleihspielergebühren und durch Verbesserung des Transfersaldos und der Solidaritätszahlungen), nicht als "Cost Center". Unsere besten **Nachwuchsspieler** haben eine realistische Perspektive, in den Profikader zu gelangen, weil sie bei Transfers grundsätzlich den **Vorrang vor externen Zukäufen** genießen. Innerhalb der nächsten 3-5 Jahre soll zudem eine verbindliche **Eigenbauspielerquote** (überwiegendes Rapid-Akademie-Curriculum) von **50%** (aktuell ca. 25%) im Profikader des SK Rapid erreicht werden und Rapid II in der 2. Bundesliga etabliert werden, um möglichst viele Eigenbau-Spieler "inhouse" an den Erwachsenen-/Profifußball gewöhnen zu können.

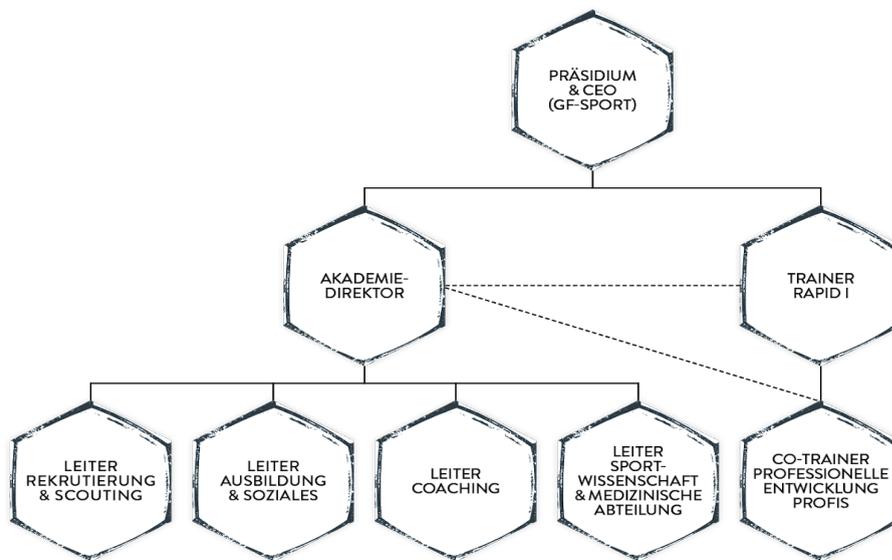
In organisatorischer Hinsicht sind **2 übergeordnete Ziele** möglichst rasch umzusetzen:

- organisatorische Gleichrangigkeit und Gleichwertigkeit des Profibetriebs mit dem Akademiesbetrieb
- Steigerung der integrativen Durchlässigkeit von der Akademie zum Profibetrieb (Standorte, Kommunikation, Gehalts- und Incentivierungsschema u.v.m.).

In diesem Zusammenhang erscheint es angezeigt, die Wertigkeiten in der **Aufbauorganisation des SK Rapid** wie folgt auszurichten (schematische Darstellung),

¹ Vergleichswerte. Frankreich - 10-20% (€ 2-7 Mio. p.a.), Holland - 10% (€ 1-7 Mio.),

wobei jedenfalls die Sportdirektionen Akademie (Dusika-Stadion) und Profis (Happel-Stadion) rasch zusammenzuführen sind:



2.6. Ganzheitliche Standards

2.6.1. Rekrutierungskriterien und -standards für Spieler, Trainer u.a. sportliches Personal

Die Rekrutierung von Spielern für die Nachwuchs- und Akademiestufen des SK Rapid sollte folgenden Grundsätzen folgen:

- **Marktfokus** Wien - Österreich - Region (CEE) samt Aufbau von Partnerschaften (Partnerklubs in vergleichbaren Sprungbrett-Ligen, bei den Rapid Standards implementiert werden; international vertretene Sponsoren; dh v.a. Kroatien, Serbien, Tschechien, Ungarn, Rumänien)
- **Positionierung der Stadt Wien** (lebenswerteste Stadt der Welt, jedenfalls in CEE, mit allen Möglichkeiten betreffend Arbeitsmarkt/Chancen, Wohnen, Ausbildung und Freizeitgestaltung / Communities) und der **Rapid-Akademie** (siehe dazu 2.7) in diesen Einzugsgebieten
- Spieler-Aufnahmen anhand eines klaren und transparenten **Kriterienkatalogs und Beurteilungsschemas**:

Kriterienkatalog zur Vorauswahl (auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse):

- hohes Maß an **Aktivität** (Spiel und Sport): mind. 20h/Woche
- höhere **intrinsische Motivation** (Spaß am Sport, Training und gradueller Verbesserung) als extrinsische Motivation (Siege, Medaillen etc.)

- große **familiäre Unterstützung und wenig Leistungsdruck**, vorzugsweise aus Familien mit Geschwistern
- hohes Maß an **Unabhängigkeit und Kreativität**
- mehr **interessiert an lokalen Vorbildern** und Helden als an Übersee-Stars

Die konkrete Aufnahme von Jugend- und Profispielern beim SK Rapid, aber auch von Trainern und Betreuern folgt einem transparenten und objektiven (datengetriebenen) **Beurteilungsschema**², anhand dessen objektiv feststellbar ist, ob ein Spieler oder Trainer die vom SK Rapid konsequent verfolgte Philosophie vertreten und leben (umsetzen) kann:

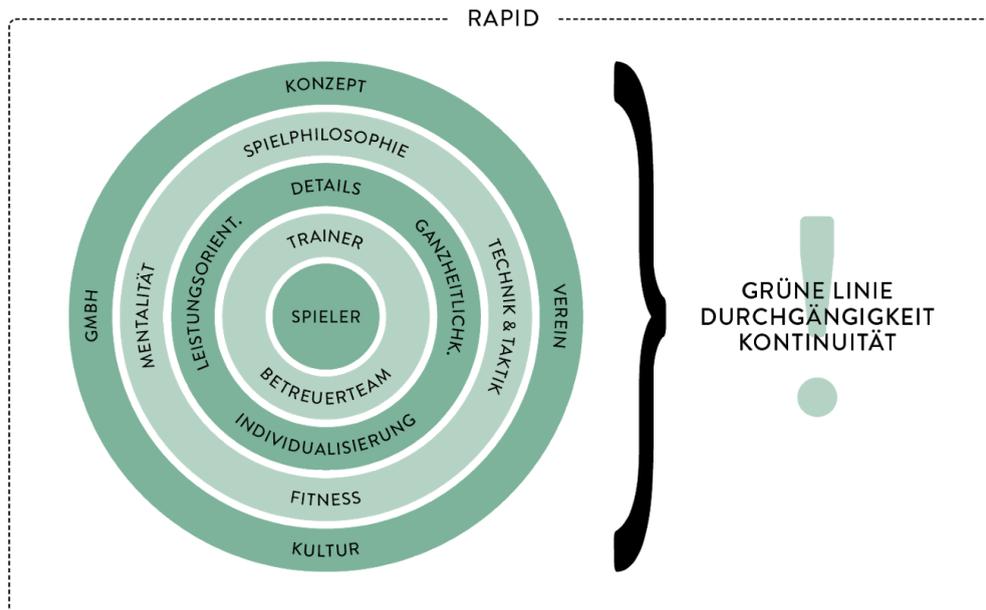
PERSÖNLICHKEITSPROFIL	KÖRPERLICHE LEISTUNGS- UND ENTWICKLUNGSFÄHIGKEIT	FUSSBALLERISCHE FÄHIGKEITEN UND ENTWICKLUNGSFÄHIGKEIT	WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN (LEISTBARK., INVEST./ROPA)
Charakterliche Eigenschaften	Körperliches Kennzahlen-Cockpit	Fußballerisches Kennzahlen-Cockpit und Statistiken	Entwicklungskosten versus Erlös je Spieler
„Matching“ des Charakterprofils mit dem Teambedürfnis > Individualist - Teamspieler - Führungsspieler	Verletzungshistorie	Bisherige Ausbildungsstationen / Trainer	Interne Transparenz: Transferpreis- und Incentivierungssystematik
Integrations- und individueller Entwicklungsbedarf	Entwicklungsprognose und individueller Entwicklungsbedarf	Individuelle Entwicklung und Team-Positionierung	Kostspielige externe Transfers nur im begründeten Einzelfall
PROFILERSTELLUNG ZU JEDEM EINZELNEN SPIELER - IST-ZUSTAND UND PERSPEKTIVE			

In Analogie zu diesem Beurteilungs- und Entwicklungsschema ist es erforderlich, derartige Schemata für Trainer und Betreuer zu entwickeln.

2.6.2. Trainings- und Ausbildungsstandards im spielerzentrierten Ansatz

Wir bekennen uns zu einer umfassenden und konsequenten Professionalisierung des Ausbildungs- und Trainingsbetriebes. In unserem **spielerzentrierten Ansatz** verfolgen wir eine **ganzheitliche Methodik** und gehen von der Annahme aus, dass eine **Individualisierung** des Ausbildungs-, Trainings- und Betreuungsbetriebes, in Abgrenzung zur Gleichschaltung über alle Persönlichkeitstypen und körperlichen Bedürfnisse hinweg, besser geeignet ist, die persönlichen Leistungen zum Wohle des Kollektivs zu steigern. Nur diese Individualisierung des Trainings und der Ausbildung (Lehrer/in - Trainer/in - Rapid-Ikone als Mentor/in - Physiotherapeut/in - Ärztin/Arzt - Ernährungswissenschaftler/in) ist geeignet, Rapid wieder echte Vorbilder und „Typen“ zu geben, die als Identifikationsfiguren für Spieler und Fans dienen.

² Gewichtung anhand gängiger Beurteilungsschemata, zB TABS (Technique - Attitude - Balance - Speed), TEAM (Technique - Education/Football - Athleticism - Mentality) oder SPIT (Speed - Personality - Insight - Technique)



Die wichtigste Bezugsperson, von der Lebensführung bis zum sportlichen Wettkampf jedes Akademiespielers ist der jeweilige **Trainer**. Zu diesem Zwecke müssen den Trainern die entsprechenden Kompetenzen vermittelt werden sowie die entsprechenden Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen werden. In den häufigen und regelmäßigen Besprechungen muss das gesamte Akademiepersonal einbezogen werden und in standardisierter, dokumentierter und nachvollziehbarer Form die Wohlbefindenssituation (in zu definierenden, hier nicht näher dargelegten Dimensionen, Anm.) jedes Spielers analysiert und die entsprechenden Maßnahmen abgeleitet werden.

Da der entsprechende ganzheitliche Aufwand groß ist, sollte beim SK Rapid im sportlichen Bereich **Vollzeit-Positionen** gegenüber einer Vielzahl von Teilzeit-Positionen der Vorrang gegeben werden, die mit klaren **Funktionsbeschreibungen** verknüpft sind und ein **Performance-Monitoring** ermöglichen.

Ausbildung (Schule): Allen Nachwuchs- und Akademiespielern ist eindringlich zu vermitteln, dass fußballerische und schulische Ausbildung beim SK Rapid untrennbar miteinander verbunden sind, weil nur diese Symbiose die Chancen auf ein besseres, selbstbestimmtes Leben als Fußballer und darüber hinaus ermöglicht. Jeder Jugendspieler (und seine Eltern) muss wissen, dass die Wertigkeiten zwischen Fußball und Schule gleichwertig verteilt sein müssen. Der Verein ist dabei angehalten, den individuellen Fähigkeiten und Interessen jedes Spielers entsprechend schulische Rahmenbedingungen zu organisieren, wobei auf die besonderen Bedürfnisse des Trainings- und Spielbetriebs Rücksicht zu nehmen ist und stets das Bewusstsein vorherrscht, dass es in der Umsetzung umfassender Koordinations- und Kommunikationsarbeit bedarf, die etwa auch die jeweiligen Transportwege berücksichtigt.³ Im zu errichtenden Akademiegebäude ist zudem ausreichend räumliche Kapazität und Lehrerbetreuung für Lern- und Studienzeiten zu schaffen. Zudem

³ An dieser Stelle sei zur Verdeutlichung angemerkt, dass es internationalen Langzeitstudien zufolge eines Trainingsumfangs von gesamt 10.000 Stunden von der U-9 bis zur U-19 bedarf, um Fußballer auf Top-Niveau zu entwickeln.

sollten Rapid-Vorbilder und -Legenden in diesen Aspekt der Betreuung einbezogen und die Entwicklungspfade zu eigenverantwortlicher Lebens- und Freizeitgestaltung aufgezeigt werden.

Fitness: Mit den beim SK Rapid aktuell bereits vorhandenen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen (einschließlich der Tools für Performance Analyse und exkl. der aktuell ungenutzten Spielräume im Bereich der Ernährung) kann ein Ziel - von dem wir uns einen hohen Effekt erwarten - umgesetzt werden: Die **Spieler** aller Nachwuchs- und Profimannschaften des SK Rapid werden **die fittesten Österreichs**. Niemand darf uns in Sachen Kraft, Ausdauer und mentalem Fokus das Wasser reichen. Jeder Spieler muss sich zur absoluten Professionalität in Sachen körperlicher und mentaler Fitness bekennen. Dabei wird auf unterschiedliche Voraussetzungen, Entwicklungen und Bedürfnisse Bedacht genommen. Trainings- und Ernährungspläne und deren konsequente Einhaltung sind uns oberstes Gebot. Ebenso die Schaffung von vertrauensvollen Räumen der Kommunikation und der psychologischen / mentalen Betreuung.

Unseren Alltag richten wir an der individuellen wie kollektiven **Leistungsoptimierung** aus. Kontinuierliche, engmaschige Leistungsdiagnostik und Monitoring der körperlichen und mentalen Entwicklung empfinden wir nicht als Kontrolle, sondern als unterstützende Maßnahme, absolute Topp-Werte auszuweisen und Topleistungen zu erzielen.

2.7. Rapid-Akademie

Die Rapid-Akademie muß rasch an die höchsten Standards herangeführt werden. Kompromisse können hier schaden. Die in der Hauptversammlung und in anderen Gremien variierend vorgestellten Pläne sind nicht im Detail bekannt. Auch nicht deren Finanzierungsstatus. Hier wird das Ziel verfolgt, möglichst rasch einen vertieften Einblick in alle notwendigen Details zu erhalten. Wichtig wäre - wie es seitens des Beirats und auch von der Stadt Wien unterstützt wird -, eine **“duale” bauliche Einreichung** unmittelbar jetzt durchzuführen. Nur so kann auch eine “große”, den Anforderungen unseres Vereins entsprechende Trainingszentrumslösung umgesetzt werden. Es sollen dabei auch Vorkehrungen für den **Frauenfußball** getroffen werden, um sukzessive diesen Bereich - vom Nachwuchs ausgehend - aufzubauen. Eine Professionalisierung der Struktur der Rapid-Akademie sollte gestartet werden. Die Funktionsbereiche müssen eindeutiger definiert werden, die Berichtslinien klar sein. Dadurch reduzieren sich aufwändige Schnittstellen, vor allem in der internen Kommunikation und der Weitergabe relevanter Informationen im Verein. Wir halten die Zusammenlegung der sportlichen Geschäftsstellen von Nachwuchs und Profis für wichtig. Hier ist das Präsidium gefordert, den Sportdirektor in seinen Aufgaben tatkräftig zu unterstützen. Einschlägige Managementkapazität zum Aufbau solcher Akademiestrukturen und deren Einbettung in den Gesamtverein, ohne Störung des Tagesbetriebs, ist im vorgestellten Präsidiumsteam vorhanden.

2.8. Fazit und Unterstützer

Mit dem vorliegenden Sportkonzept stellen wir sicher, dass jede/r Rapid-Mitarbeiter/in mit jeder Faser seines/ihrer Körpers den Erfolg will und weiß, welchen Beitrag er/sie zum gemeinsamen Gelingen leisten kann. Im Anspruch des SK Rapid streben wir ständig nach Verbesserung. Wir überlassen nichts dem Zufall, denn nur wenn wir alles richtig gemacht haben, dürfen wir auch mal verlieren. Als fitteste Mannschaft Österreichs, getragen von den weithin besten und loyalsten Fans, entwickeln wir eine Kraft und Ausdauer, die beispielgebend und anziehend zugleich ist, sodass es zu Recht wieder heißt: „**Alles zittert vor Rapid!**“.

Da der Bereich Nachwuchs für uns höchste Priorität zur nachhaltigen sportlichen und wirtschaftlichen Absicherung hat, haben wir auch Gespräche mit dem Sponsor des U-15 Varta-Turniers geführt. Als Unterstützer des vorliegenden Konzepts dürfen wir an dieser Stelle vorrangig Herrn **Michael Tojner** und Rapid-Legende **Andreas Herzog** nennen. Unter der Voraussetzung, dass die Liste Grüneis am 25.11.2019 zum neuen Präsidium des SK Rapid gewählt wird, steht Michael Tojner mit VARTA als Sponsor der Nachwuchsakademie bereit. Gespräche mit möglichen Co-Sponsoren wurden geführt, um das geplante Nachwuchszentrum von Rapid Wien als ein attraktives Kernelement für Talente aus Österreich und CEE zu etablieren.

Angedacht sind dabei auch Partnermannschaften in Ländern, in denen die Montana (Kroatien und Rumänien), die Erste Bank (Tschechien, Slowakei und Rumänien) und die OMV (Rumänien) aktiv sind. Dabei sollen aus diesen Partnermannschaften Talente nach Wien gebracht werden, um diesen Jugendlichen eine Ausbildung und gleichzeitig eine sportliche Zukunft über die Rapid-Akademie bieten zu können.

3. Finanzielle Aspekte und Mittelverteilung

3.1. Ausgangslage / Vorgehensweise

Dank der uns im September 2019 gegebenen Möglichkeit, direkt mit dem GF Wirtschaft zu sprechen, konnten wir die für uns wichtigen Fragen direkt platzieren. Inhaltlich ging es dabei vor allem um die Frage nach der Möglichkeit eines ausgeglichenen nationalen Budgets, den Mittelverteilungen innerhalb des Sports und weitere betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass aus unserer Sicht die finanzielle Geschäftsgebarung "handwerklich" sicher in Ordnung ist. Sie wird - bei immer und überall gegebenen Verbesserungspotenzial - nicht den Schwerpunkt einer Präsidentschaft darstellen. In diesem Sinne beschäftigt sich dieses Konzept aktuell nicht mit möglichen Verbesserungsmöglichkeiten im Detail, sondern adressiert nur die aus unserer Sicht grundlegenden Themenstellungen.

3.2. Mittelverteilung im Sport

Die uns präsentierten Finanzaufgaben enthalten für den Nachwuchs lediglich 1,2 Mio. Euro Personalaufwand, das sind knapp 8% des gesamten Personalaufwandes für den Sportbereich und nur 6,4% des Personalaufwandes insgesamt. Unter Hinzurechnung zusätzlich ausgewiesener Sachkosten in der Höhe von 0,3 Mio. Euro für Akademie, Nachwuchs und geschlüsselter Kosten für das Hoppel Stadion werden für den Nachwuchs/Akademie jährlich nur rund 1,7 Mio. Euro aufgewendet.

Das bedeutet, dass von den Einnahmen ohne Europacup und Transfererlöse in der Höhe von 30 Mio. Euro nur rund 6% für den Nachwuchs, bzw. nur knapp 4% vom Gesamtbudget in der Höhe von rund 40 Mio. Euro aufgewendet werden.

Eine solche Mittelverteilung spricht, wie weiter oben ausgeführt, nicht für die konsequente Umsetzung der Idee eines zukunftsorientierten Fußballvereins und macht wohl auch - neben dem fehlenden sportlichen Gesamtkonzept - die Hauptursache für die schwache sportliche Entwicklung aus.

Wir schlagen daher vor, **zwingend 20% des nationalen Budgets der Akademie und dem Nachwuchs zu widmen** und so zur Unterstützung des sportlichen Konzeptes die Mittel dort drastisch und nachhaltig zu erhöhen.

Mittelfristig wird diese Widmung zu einer nachhaltigen Erhöhung der Einnahmen führen, weil sowohl sportlicher Erfolg, als auch höhere Transfererlöse bei erfolgreicher Akademiearbeit die Früchte zeigen werden.

Es stellt sich die Frage, wie eine solche Mittelwidmung in der Übergangsphase erfolgen könnte. Das soll im nächsten Punkt erläutert werden.

3.3. Konsequenzen einer Umverteilung der Mittel

Die Erhöhung der Mittel für den Nachwuchs beträgt rund 4 Mio. Euro im Vergleich zum bisherigen Status.

Top Down sehen wir folgende Möglichkeiten, diese Mittelzerhöhung zu finanzieren:

Erhöhung der Umsätze

- Bei den Ticketeinnahmen und Zuschauerzahlen rechnen wir angesichts der sportlichen Situation in den nächsten Monaten nicht mit einem nachhaltigen Zuwachs
- Im internationalen Quervergleich erscheint es theoretisch möglich, die Stadionnutzung zu optimieren und aus diesem Titel die Umsätze zu erhöhen. Angesichts der bestehenden Widmung und anderer, dringenderer Themen im

sportlichen Bereich wird dieser Ansatz zum gegebenen Zeitpunkt allerdings nicht weiter verfolgt

- Spielraum nach oben könnte noch beim Sponsoring bestehen. Wenn es gelingt, wie der GF Wirtschaft durchaus glaubhaft angedeutet hat, die Akademie eigenständig zu vermarkten, und darüber hinaus noch weitere Sponsoren gefunden werden können, scheinen Mehreinnahmen von 1 Mio. Euro p.a. durchaus realistisch
- Darüber hinaus gibt es jede Menge von Ideen, wie der SK Rapid die Einnahmen nachhaltig erhöhen könnte, ohne Grundwerte und Symbole veräußern zu müssen, wie beispielsweise:
 - Implementieren einer eigenen Community von Unternehmern, die nicht im VIP Bereich sitzen, aber dennoch die Vorteile des Netzwerkes nutzen wollen
 - weitere Optimierung im Bereich des Business Clubs
 - Selbstvermarktung von Dressen etc., um über attraktive Preise die Umsätze zu steigern

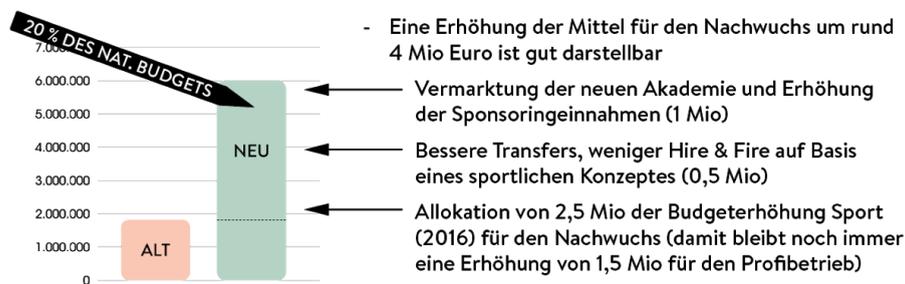
Reduktion der Ausgaben

- Es wird diesem Konzept ausdrücklich kein Kostenprogramm im Bereich "Nicht-Sport" zugrundegelegt, auch mögliche Einsparungen aus der Digitalisierung werden hier nicht berücksichtigt.
- Wenn es uns allerdings gelingt, das im Bereich Sport beschriebene Konzept zu erarbeiten und im Verein auf breite Beine zu stellen, dann werden wir damit automatisch die Fluktuation im sportlichen Führungsbereich, aber auch die Zahl an schlechten Transfers, drastisch reduzieren. Hier wird für Zwecke der weiteren Planung davon ausgegangen, dass wir auf diesem Weg zumindest 0,5 Mio. Euro p.a. über dann entfallende Abschlagszahlungen, Gehaltsfortzahlungen, erzwungene Transfers etc. einsparen können.

Damit verbleibt ein Betrag von maximal 2,5 Mio. Euro, der zusätzlich zu finanzieren ist. Wir schlagen vor, dafür bei den Personalkosten Sport wie folgt umzuschichten:

- In der Saison 2016/2017 wurde mit der Eröffnung des Allianz Stadions das Budget für den Bereich Sport um 40% von 10,4 auf 14,4 Mio. Euro erhöht. Diese Erhöhung sollte grundsätzlich beibehalten werden, aber von den 4 Mio. Euro Erhöhung zukünftig 2,5 Mio. Euro dem Bereich Nachwuchs und Akademie zwingend zugewiesen werden.
- In Summe verbleibt für den Profibetrieb so noch immer eine kräftige Erhöhung im Vergleich zur Saison 2015/2016. Wir gehen davon aus, dass wir auch mit diesem angepassten Budget für die Kampfmannschaft noch immer auf Rang 2 hinter Salzburg liegen und unsere sportlichen Erwartungen an die Kampfmannschaft (Top 3 in Österreich, in Europa vertreten) auch mit diesem Budget erreicht werden können.

Mittelfristig ermöglichen wir so durch die Vervielfachung der Mittel für Nachwuchs und Akademie einen echten Fokus gem. o.a. Sport- und Nachwuchskonzept und können wir von einem entsprechenden Payback dieses Investments ausgehen.



4. Rapid-Familie

4.1. Bestandsaufnahme

Der SK Rapid Wien ist ein Mitgliederverein, sein höchstes Gremium ist die Hauptversammlung. Diese wählt das Präsidium, welches die Interessen der Mitglieder vertreten soll und gegenüber der SK Rapid GmbH als Eigentümerversorger auftritt und eine Strategie- und Kontrollfunktion einnimmt.

Der SK Rapid Wien hat rund 15.000 Mitglieder, diese unterteilen sich in normale Mitglieder, lebenslange Mitglieder und Greenies. Weiteres zählt der Verein über 200 offizielle Fanklubs, deren Mitglieder in der Regel auch Rapid-Mitglieder sind. Die soziokulturelle Struktur der Mitglieder und Fans spiegelt den Querschnitt der österreichischen Bevölkerung wider. Die Rapid-Familie bzw. Fangemeinschaft und die "aktive" Fanszene sind keine homogene Gruppe, sondern vertreten verschiedene Interessen. Der gemeinsame Nenner ist die Liebe zum Fußballsport und die Liebe zu Rapid. Vor dem Hintergrund anderer - zweifelsohne ebenso wichtiger - Prioritätensetzungen (zB Stadionbau, Marketing, Wirtschaftsbetrieb) in den vergangenen Jahren ist vielen Menschen im Rapid-Umfeld dieser verbindende Grundgedanke verloren gegangen und damit auch der Spaß und die Leidenschaft an Rapid ein Stück weit abhanden gekommen.

Aus unzähligen Gesprächen mit Rapid-Fans in aller ihrer persönlichen Vielfalt haben wir mitgenommen, dass zu Beginn des Präsidiums Krammer I eine Aufbruchstimmung geherrscht hat, die nicht nur auf das Jahrhundert-Projekt Allianz Stadion, sondern auch auf Bemühungen zurückzuführen war, einen engeren Austausch mit Mitgliederinitiativen wie "Rapid Bin Ich" (RBI) oder "Initiative Rapid 2020" (IR2020) zu pflegen.

Aus der Zusammenarbeit zwischen Verein und Mitgliederinitiativen gingen zahlreiche sinnvolle und gute Konzepte, Ideen und Maßnahmenvorschläge hervor, aus denen etwa die lebenslange Mitgliedschaft hervorsticht.

Weitere erarbeitete Maßnahmen sind uns im Detail nicht bekannt, aus einzelnen Gesprächen mit Fanvertretern wurde allerdings kritisch angemerkt, dass sämtliche dahingehende Initiativen seitens des Vereins nach der Stadioneröffnung, auf die sich nachvollziehbarer Weise sehr viel Fokus gerichtet hatte, "...entweder eingeschlafen oder nicht neu gestartet"

wurden. Das Kommunikationsverhalten (Inhalte und Tonalität bzw Haltung) der Geschäftsführung und einzelner Präsidiumsmitglieder wird kritisiert. So etwa aktuell hinsichtlich der Umsetzung des Trainingszentrums im Prater, was angesichts der Bedeutung dieses Themas für die Zukunft des Vereins doppelt negativ zu werten ist.

Ein weiterer Kritikpunkt lautet, die Kommunikation mit den Gremien des SK Rapid fände nicht auf Augenhöhe statt und werden manche dieser Gremien eher als Last als als Unterstützung für den Verein und seine Familie gesehen (Stichworte "Krematorium" statt "Kuratorium", Legendenbeschimpfungen, Terminfindung Beiratssitzungen). Beispielsweise hat im Kuratorium eine inhaltliche Interaktion, oder ein Austausch zur Frage, wie aktuelle Themen durch die gebündelte Kraft der Kuratoriumsmitglieder unterstützt werden könnten, nicht wirklich stattgefunden und ist dies offenbar nicht wirklich gewollt, wie die Mitglieder nach den Sitzungen immer wieder feststellen.

Gleiches gilt für den Beirat, der als beratendes Gremium der Rapid GmbH Geschäftsführung ins Leben gerufen wurde. Das Engagement der Beiratsmitglieder in den Sitzungen wurde von der Geschäftsführung und den anwesenden Präsidiumsmitgliedern oftmals als Feindseligkeit und bloße Kritik wahrgenommen. Seitens der Geschäftsführung wurden nur sehr oberflächliche Informationen und allgemeine Inhalte präsentiert - mit dem Hinweis auf die rein beratende und nicht operative Tätigkeit zum einen bzw. die Vertraulichkeit zum anderen.

4.2. Zielsetzung und Organe

Wir wollen die vielfältigen Kompetenzen und das enorme Engagement der Rapid-Familie und der großen Fangemeinschaft bestmöglich für den Verein nutzen. Wir wollen die Fankultur im Stadion aufrecht erhalten, den individuellen, dennoch geschlossenen und verbindenden "Support" aller Tribünen sicherstellen und im Rahmen unserer Möglichkeiten unterstützen.

Dies setzt zunächst einen offenen, transparenten und wertschätzenden Umgang mit allen Menschen im Verein als Grundeinstellung voraus. Weiters sind die vielfältigen Gremien und Organe im Verein ihrer Ausrichtung und Stärken entsprechend für Zwecke der Geschlossenheit der Rapid-Familie einzusetzen und zu instrumentalisieren. Die Mitglieder sollen aktiv in Arbeitsgruppen mitwirken können, um am kontinuierlichen Verbesserungsprozess mitwirken zu können. Ergebnisse solcher Arbeitsgruppen sollen verursachergerecht transparent gemacht und ins Rampenlicht gestellt werden.

Was bedeutet das also konkret für die Planungen der kandidierenden Präsidiumsliste? Als erste Maßnahme würde der "**Tag der Ideen**" im Allianz Stadion organisiert werden. Hier soll das Stadion für alle Mitglieder und Abonnenten geöffnet werden und es wird im ganzen Stadion Stationen geben, an denen man sich einbringen kann. Die Stationen werden von Mitarbeitern und Funktionären geleitet und es soll auf diesem Wege zu einem ersten inhaltlichen Austausch ("Brainstorming") zwischen den verschiedenen Mitgliedern der Rapid-Familie kommen. Es werden Ideen und Ansätze gesammelt, die in weiterer Folge gemeinsam in den jeweiligen Arbeitsgruppen (siehe dazu 5.2) gefiltert, verdichtet und mit dem vorliegenden Konzept synchronisiert werden. Eine starke Einbindung aller RapidlerInnen und Rapidler als Start des Aufbaus einer neuen Vereinskultur und eines

neuen Miteinanders als Mitgliederverein und Rapid-Familie - vom Block West, die ganze Runde im Stadion bis in den VIP-Club.

Wir planen als Präsidium, eine Struktur zu implementieren, die auf bewährten Mechanismen der Satzung aufbaut. Wir wollen keine keine weiteren Gremien, sondern die Interaktion zwischen den bestehenden Gremien intensivieren. Das soll über themenorientierte Arbeitsgruppen gem. Punkt 5.2. des vorliegenden Konzepts bewerkstelligt werden.

Voraussetzung für das gemeinsame Gelingen ist ein klares Selbstverständnis des Präsidiums, das sich als durchgängiges Aufsichtsorgan und als strategischer Taktschläger, und nicht als operative Geschäftsführung, versteht. Im Präsidium wird daher das vorliegende Konzept mit und in den Arbeitsgruppen erstellt, weiter detailliert und in der Folge mit den unten angeführten Organen zur Umsetzung gebracht.

Der Ethikrat bildet die sinnstiftende Klammer über sämtliche Organe und Initiativen und fordert aktiv die Umsetzung nach ethischen Standards im Sinne des Leitbildes und der Rapid-Familie ein.

Der Beirat der SK Rapid GmbH bleibt ein förderndes und beratendes Organ der SK Rapid GmbH und umfasst die Unterstützung der sportlichen und wirtschaftlichen Aspekte der GmbH, wobei analog zum vorliegenden Konzept auch die Bedeutung des Nachwuchses in diesem Gremium gestärkt wird.

Für das Kuratorium wird eine Rückbesinnung auf die satzungsgemäßen Aufgaben angestrebt. Dies bedingt eine verstärkte Interaktion zwischen Präsidium und Kuratorium (bzw. dessen Vorsitzenden). Daher wird in einem ersten Schritt der Kuratoriums-Vorsitzende (ohne Stimmrecht) zu allen Präsidiumssitzungen eingeladen. Damit kann die satzungsgemäß gewünschte Verankerung des SK Rapid in Wirtschaft, Kultur, Verwaltung und Medien sichergestellt und somit das entsprechende Netzwerk zum Wohle des SK Rapid aktiviert werden.

Der Legendenclub sichert den sportlichen Rapid-Geist über Generationen hinweg und berät in dieser Hinsicht das Präsidium. Beziehungen der Legenden in die Fußballwelt werden für sportliche Entscheidungen nutzbar gemacht.



4.2. Maßnahmen



Vermittlung von Werten auf Basis des Rapid-Leitbilds sollte vor allem im Nachwuchsbereich immer miteinbezogen werden. Rapid ist mehr als ein Fußballverein und hat auch eine größere Verantwortung in diesem Bereich. Wofür steht der Verein, das kann man den Jungen mit regelmäßigen Führungen im Rapideum näherbringen. Die Betreuer der Nachwuchsmannschaften sollten auch immer wieder auf das Leitbild verweisen und so den Jugendlichen Respekt, aber auch den Kampfgeist und unbändigen Willen bis zum Schluss alles für unseren Farben zu geben, beibringen.

Worum geht es?

Von Generation zu Generation: Legenden gehen mit unseren Nachwuchskickern ins Rapideum und erzählen von ihren Erlebnissen mit Rapid.

Von Szene zu VIP: Ein Zusammenführen der Fanszene mit dem VIP Club um gegenseitiges Verständnis zu ermöglichen und Vorurteile abzubauen. Wir sind eine Rapidfamilie.

Von Spieler zu Sponsor: Spieler des SK Rapid geben Sponsorenvertretern Einblicke in den Arbeitsalltag im Profisport.

Nachhaltigkeit in allen Bereichen muss unser Ziel und Auftrag sein. Beginnend beim sportlichen Konzept über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen hin zu ökologischer Nachhaltigkeit zum Beispiel im Bereich des Merchandising. Andere Vereine zeigen es vor, wie man bei St. Pauli sehen kann, die die Produktion des eigenen Merchandising komplett auf Fairtrade und Nachhaltigkeit umgestellt haben. Man kann mit dem Cateringunternehmen im Stadion versuchen hier regionaler und nachhaltiger zu arbeiten. Mit Gemüse und Obst der Saison und Produktionsmitteln aus der Region.

Rapid hat als größter und populärster Fußballklub Österreichs auch einen **gesellschaftspolitischen Auftrag**. Es haben nicht nur die Fußballer eine sportliche Vorbildfunktion zu erfüllen, sondern der gesamte Verein muss seine Verantwortung wahrnehmen. Dies geschieht schon jetzt zum Teil aus Eigeninitiative der Fanklubs, siehe „Wiener helfen Wienern“ aber auch aus dem Verein heraus. Wie die Kooperation mit der Volkshilfe im Zusammenhang mit dem Projekt „Kinderzukunft Rapid“ zeigt. Hier müssen wir ansetzen und auch über eine Arbeitsgruppe definieren in welchen gesellschaftlichen

Bereichen sich Rapid engagieren will und aber auch in welchen Bereichen sich der Verein selbst weiterentwickeln will. Stichwort homophobe Fangesänge. Dies ist sicher keine Lösung von heute auf morgen, sondern ein Prozess der vom Verein initiiert werden, aber vor allem von den Fanklubs, der aktiven Fanszene und den Mitgliedern getragen werden muss. Dieses Verständnis sollten wir bei uns allen wecken.

Die **Mitgliedschaft aufzuwerten** ist eines unserer zentralen Ziele. Neben den handfesten Vorteilen als Abonnent und der zukünftig verstärkten Einbindung in Vereinsangelegenheiten sollten für "Altmitglieder" weitere Vorteile generiert werden. Es soll damit wieder in Erinnerung gerufen werden, dass sich langfristige Treue zu unserem Verein auch auszahlt, ganz nach dem Motto Qualität vor Quantität. Erst in zweiter Linie soll überlegt werden, wie wir neue Zielgruppen erschließen (Stichwort "digitale" Mitgliedschaft, etc). Die gut funktionierende Bindung jüngster Menschen sollte im Sinne einer nachhaltigen Mitgliederentwicklung forciert werden. Hier sollte die Arbeitsgruppen internationale Erfolgsmodelle erheben und auf unsere Zwecke adaptieren!

5. „Wie“ und Umsetzung

5.1. Einleitende Bemerkungen

Wir sind der Meinung, dass dem "Wie" der Umsetzung unserer Vorstellungen hohes Augenmerk gewidmet werden soll. Dabei spielt die Rapidfamilie eine wesentliche Rolle. Nur in ihr können wir alle Rapid wieder zu den Wurzeln führen und als Mitgliederverein mit unterschiedlichsten Maßnahmen stärken. Das bedeutet auch, dass die Mitglieder mitwirken und für ihre Vorschläge, Analysen Verantwortung übernehmen. Eine bloße Beurteilung von Vorschlägen als "gut" oder "schlecht" ist uns zu wenig, führt sie doch eher zu unterschiedlichen Auffassungen also zu umsetzbaren Vorschlägen. Weg vom Tribüningespräch hin zu echter Verantwortung jener Mitglieder, die bereit sind für eine aktive Mitarbeit!

Vor diesem Hintergrund haben wir uns folgende Fragen gestellt:

- Wie wollen wir gemeinsam mit unseren Mitgliedervertretern unser Konzept umsetzen und auf so breite Beine stellen, dass wir auch eine echte Chance der erfolgreichen Implementierung sehen?
- Wie schaffen wir es, in den Verein die dafür notwendige Ruhe zu bringen und so die Zeit zu haben, nachhaltig Veränderungen zu schaffen?
- Wie gelingt es uns, die relevanten Stakeholder einzubeziehen ?
- Wie können wir die richtige sportliche Erwartungshaltung breitflächig abstimmen, um so Enttäuschungen aufgrund unklar formulierter bzw. schlecht abgestimmter sportlicher Ziele hintanzuhalten?

Darauf aufbauend werden wir **ab Februar 2020 unter Einbeziehung sämtlicher Stakeholder** (organisierte Mitglieder, Gremien, Legenden, Angestellte, sportliche Mitarbeiter, Spieler, Eltern) **das bestmögliche nachhaltige Konzept für den SK Rapid zu jeder der**

von uns skizzierten 3 Säulen Sport/Nachwuchs/Akademie, Rapidfamilie und Finanzen erarbeiten.

5.2. Arbeitsgruppen

5.2.1. Arbeitsgruppe Sport

Leitung im Präsidium: Max Kindler

Weitere Teilnehmer: 2-3 Präsidiumsvertreter (CW, MK, NN), GF Sport, Cheftrainer, Steffen Hofmann, Mitgliedervertreter, Mentaltrainer, Ernährungswissenschaftler, Sportmediziner, Psychologe, Spielervertreter (aus dem eigenen Nachwuchs kommend)

Definition: Erarbeitung eines modernen integrativen Trainings- und Entwicklungskonzepts über sämtliche Nachwuchs-, Akademie und Profibereiche hinweg (Trainings- Entwicklungs- und Spielphilosophie = Sportkultur).

Von frühen Nachwuchsaltersstufen an legen wir wert darauf, einen Schwerpunkt unseres Trainings auf die altersentsprechend ausoptimierte (perfekionierte), individuelle Leistungsentwicklung zu setzen. Fußballerisches Talent und Können variieren stark, im rein körperlichen Bereich müssen alle Spieler des SK Rapid absolute Topwerte aufweisen. Kondition, Geschwindigkeit und Kraft sind unabdingbare Voraussetzungen, um in Wettbewerben zu bestehen. Unterschiede im niedrigen Prozentbereich sind spiel- und meisterschaftsentscheidend, weshalb in den Bereichen des körperlichen Trainings keinerlei Kompromisse und Abstriche gemacht werden.

- Fußballerisches (technisches) und taktisches Grundlagentraining (Strategie, Raumverhalten, Mannschaftsdienlichkeit; Analyse des Gegners, individuelle Stärken-/Schwächenprofile)
- Alle drei Trainingsbereiche, Physis (Physiologie, Biomechanik, Ernährung), Technik und Taktik, werden strukturiert und IT-technisch und sportmedizinisch (leistungsdiagnostisch) erfasst, überwacht und als Grundlage für Zielvereinbarungen und Trainingspläne herangezogen
- Die klassischen drei Trainingsbereiche werden durch ein bisher kaum zum Einsatz gebrachtes Instrument mit hohem Leistungssteigerungspotenzial ergänzt: die psychosoziale Betreuung und Unterstützung (Entwicklung von "Mindset", Verantwortungsbewusstsein, individueller Kreativität, Professionalität, Kommunikations- und Sozialverhalten).
- Akquise und Ausbildung von Trainern (+entsprechende Standards) mit entsprechenden Kompetenzen (internationale Trainerausbildungen, Hospitationen)

Wir sind überzeugt, dass alle für den SK Rapid tätigen Personen, egal, ob im sportlichen oder kaufmännisch-administrativen Bereich, egal ob angestellt oder ehrenamtlich, egal welchen Alters, in all ihrem Tun, mit jeder Faser ihres Körpers die folgenden drei aufeinander aufbauenden Grundsätze verinnerlichen und leben müssen:

- „Wer etwas will, findet Wege. Wer etwas nicht will, findet Gründe.“
- „Details sind keine Details, sie definieren das erfolgreiche Fußballspiel.“

- „Nur wenn wir alles richtig gemacht haben, dürfen wir auch verlieren.“

Solange diese Einstellungen nicht bis in den hintersten Winkel unsere Vereinskultur und unser „Mindset“ prägen, so lange werden uns die besten Voraussetzungen, die besten Trainingsplätze, die besten sportwissenschaftlichen Tools, nicht zu Erfolgen in allen Altersstufen führen. Wir geben uns nie zufrieden, streben nach immer noch mehr Professionalität, nach noch besseren körperlichen Werten und nach noch besserer Ernährung. Die Luft im Spitzensport ist dünn und es entscheiden Nuancen über Sieg oder Niederlage. Egal, in welchem Alter ein Spieler zum SK Rapid stößt, hier spürt er sofort, dass er zu einem mündigen, eigenständigen Spieler und zu einer charakterlich vorbildhaften Persönlichkeit werden muss, um zu bestehen, und dem die kontinuierliche und kompromisslose Arbeit an maximal möglicher physischer und mentaler Stärke ebenso wichtig ist wie die Entwicklung seines fußballerischen Könnens.

Wir bekennen uns kollektiv dazu, dass jeder Einzelne unablässig nach seinem persönlichen Besten strebt. Wenn er sich in diesem Bestreben mit einem Problem konfrontiert wird, schlägt er eigenständig eine Lösung vor und der Verein wird alle erdenklich mögliche Unterstützungsleistung und Betreuung zur Verfügung stellen

5.2.2. Arbeitsgruppe Nachwuchs / Akademie

Leitung im Präsidium: Conny Wilczynski gemeinsam mit Christoph Marek

Weitere Teilnehmer: Max Kindler, Renate Anderl, GF Sport, Jugendtrainer, Elternvertreter (Ö/Ausland), Steffen Hofmann, Spieler aus dem eigenen Nachwuchs.

Definition: Der Nachwuchs stellt die Basis für den nachhaltigen sportlichen UND wirtschaftlichen Erfolg dar. Ziel ist der mittel- langfristige Aufbau eines hohen „Eigenbauanteils“, der den jungen Spielern sportliche Karriereziele eröffnet, der Rapid-Familie ein identitätsstiftendes „Gesicht“ gibt und unter Einhaltung einer langen „Behaltezeit“ nach einem Transfer hilft, des Rapid-Geist über den Verein hinaus zu tragen. Wichtige Rahmenbedingungen wie Wohnen, Ausbildung, Bildung, Integration sollen integrativer Bestandteil der zu erarbeitenden Ergebnisse sein.

In dieser Arbeitsgruppe sollen die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele für den Nachwuchs und die Akademie definiert werden. Ein konkreter Maßnahmenplan soll Mitte Februar vorliegen. Dieser muss die finanziellen Voraussetzungen in den damit zu erreichenden sportlichen Zielsetzungen wiedergeben. Wir gehen aktuell von einem jährlich zur Verfügung stehenden Budget in der Höhe von 1,5 Mio Euro aus. Es muss daher ein Alternativplan mit engagierten Zielsetzungen vorgeschlagen werden, der die zusätzlichen wirtschaftlichen Erfordernisse darstellt. Gleichzeitig sollen Vorschläge entwickelt werden, wie der zusätzliche Mittelbedarf abgedeckt werden kann. Diese Vorschläge müssen mit der Arbeitsgruppe Finanzen abgestimmt sein.

5.2.3. Arbeitsgruppe Finanzen

Leitung im Präsidium: Christoph Marek

Weitere Teilnehmer: 2-3 Mitglieder mit entsprechendem Background, Verantwortliche Direktoren und Spezialisten aus der GmbH, idealerweise von anderen Vereinen kommend und relativ jung bei Rapid), N.N. seitens Präsidium, N.N. Wirtschaftsprüfer, N.N. seitens Kuratorium

Definition: Auf Basis einer transparenten und im internationalen Vergleich gebenchmarkten Analyse der kaufmännischen Situation in der GmbH und im Verein: Wie können wir die oben beschriebene "Umwidmung" im Speziellen und die gesamtwirtschaftliche Stabilisierung im Generellen für unseren Verein nachhaltig verbessern. Daraus ergeben sich folgende Fragestellung:

- Mit welchen Maßnahmen schaffen wir mittel bis langfristig aus dem nationalen Spielbetrieb einen zahlenmäßig "richtigen" jährlichen Überschuss den wir dem Nachwuchs widmen können?
- Wie können wir umsatzseitig das Budget erhöhen ?
 - Durch welche weiteren Verkauf- und Umsatzaktivitäten können wir den Umsatz nachhaltig steigern ?
 - Durch welche Maßnahmen können wir den Nutzen für die vorhandenen Mitglieder noch weiter steigern bzw. neue Mitglieder erreichen und so jeweils die Umsätze erhöhen und wie wollen wir das gegebenenfalls auch tatsächlich angehen?
 - Nutzen wir im Merchandising derzeit alle unsere Möglichkeiten?
- Haben wir Möglichkeiten, derzeit eingesetzte Mittel noch besser zu verwenden ?
- Wie können wir den kaufmännischen Bereich der GmbH noch besser, noch schlagkräftiger aufstellen ?

5.2.4. Arbeitsgruppe Rapid Familie

Leitung im Präsidium: Renate Anderl gemeinsam mit Thomas Waldner

Weitere Teilnehmer: 2 Vertreter aus dem Präsidium, Mitgliedervertreter, aktive Fanszene, Initiativen, Mitarbeiter des Vereins, Vertreter aus dem Nachwuchsbereich, Abonnenten,

Definition: In der Arbeitsgruppe Rapid-Familie sollen einerseits die Anregungen und Ideen welche am "**Tag der Ideen**" gesammelt worden sind, analysiert und die Besten in der AG aufbereitet und in die Umsetzung gebracht werden. Weiters ist es Aufgabe der Arbeitsgruppe den Status-Quo gemeinsam zu evaluieren und die Ideen aus dem Brainstorming so zu erarbeiten, dass sie bei positiver Beurteilung, vom Verein in die Umsetzung gebracht werden können. Folgenden Fragestellungen sollten unbedingt behandelt werden:

- Qualität statt Quantität. Wie binden wir die Mitglieder mehr ein, wie kann es zu einem Mitgestalten kommen.

- Die Kraft der Rapid-Familie. Welche Maßnahmen müssen wir setzen um die Einheit Rapid-Familie vom Block West über die Familientribüne bis in den VIP Klub herstellen zu können. Verständnis schaffen und Aktionen setzen.

5.3. Programmstruktur

Da wir mit unserem Konzept aktuell bereits 4 Arbeitsgruppen wie oben beschrieben vorschlagen, benötigen wir eine übergreifende Steuerung dieser - und vielleicht weiterer - Arbeitsgruppen. Dabei soll - ohne hypertroph zu werden - modernen Projektmanagementstrukturen gefolgt werden.

Wir schlagen eine Programmstruktur vor, mit der wir eine möglichst breite Basis durch Einbeziehung aller möglichen Interessensgruppen erreichen wollen.

Von der Governance her sollen der Präsident mit dem Leiter der Wahlkommission (in der Funktion des Wahlkomitees als Antragsprüfer) die „Projektsponsoren“ sein.

In einem Steering Committee („Soundingboard“) wollen wir möglichst viele Stakeholder integrieren, wobei wir hier auf eine arbeitsfähige Menge an Mitgliedern achten müssen! Das Soundingboard soll aus folgenden Gruppen beschickt werden:

- Geschäftsführer GmbH (2)
- Vorsitzender Kuratorium
- Sprecherin Ethikrat
- Initiator Legendenclub
- Vorsitzender Beirat
- Vertreter aus dem Wahlkomitee
- Vertreter aus dem Kuratorium
- Mitgliedervertreter
- Externe für den “Blick von Außen“ nach Festlegung der Projektsponsoren (max. 4. Personen)

Darunter werden die konkreten Arbeitsgruppen eingerichtet, die auf Basis eines abgestimmten Auftrags Konzepte erarbeiten. Es gibt eine monatliche Sitzung mit dem Soundingboard und den Sponsoren, in denen wesentliche Fragestellungen behandelt und – soweit notwendig – entschieden werden.

Die fertigen Konzepte / Strategien werden auf der Mitgliederversammlung vorgestellt und – wo notwendig - auch formal abgestimmt / in Kraft gesetzt. Für den Bereich Sport gibt es bereits einen von Max Kindler und Conny Wilczynski erarbeiteten zeitlichen Vorgehensvorschlag.

Die Grundzüge dieses sportlichen Konzepts sollen im Zuge der von uns vorgeschlagenen Detaillierungsphase bis Juni 2020 (Beschlussfassung im Rahmen der Mitgliederversammlung), unter der Leitung der für Sport zuständigen (2-3) Präsidiumsvertreter sowie unter Einbeziehung von Nachwuchs- und Profispielern, Nachwuchs- und Profibetreuern, Mitgliedervertretern, Ernährungs- und Sportwissenschaftlern und ggf. externen Experten, verfeinert und hernach in der gesamten Organisation verbindlich umgesetzt werden.

Grober Ablaufplan und Arbeitspaketaufteilung (Dezember 2019-Mai 2020):

1. Benchmarking und Factfining
2. Arbeitsgruppen arbeiten (November 2019 - Mai 2020)
3. Präsentation und Beschlussfassung Juni 2020
4. Ab Juni 2020 Umsetzung

Alle weiteren inhaltlichen und zeitlichen Ausdetaillierungen sollen im Soundingboard vorgegeben werden.

6. Schlussworte

Grundlage und Basis für dieses Konzept ist unser Glaube an den SK Rapid. Wir wollen an der Spitze mitspielen und von der Führung bis zum Nachwuchs so attraktiv sein, dass die besten jungen Spieler nach Wien zu unserem Verein kommen. Unser Konzept stellt deshalb den Sport in den Mittelpunkt: an der Spitze ein Präsidium als Lokomotive des Vereins, das zum ersten Mal in der Geschichte Sportkompetenz breit repräsentiert, und als Leuchtturm-Projekt unser Top-Nachwuchszentrum als Grundstein für zukünftige Erfolge.

In jungen Jahren entscheidet sich oft, wie sich das weitere Leben entwickelt. Was für das normale Leben gilt, gilt umso mehr für einen Fußballer. Deshalb ist es aus unserer Sicht zentral und ein Gebot der Stunde, nun die Chance für eine grün-weiße Weichenstellung vorzunehmen: Dies hat für die jungen Spieler unseres Vereins eine große Bedeutung, bedeutet auch für den gesamten Verein eine Richtungsentscheidung.

Eines ist für uns klar: Leidenschaft, Wille, Talent, Energie und Kampf – das sind jene Tugenden, die uns wieder an die Spitze führen sollen und werden. Unser Ziel muss es sein, Titel und nach Möglichkeit sobald als möglich den Teller nach Hütteldorf zu holen.

Wir als Präsidium wollen diesen Weg gehen. Nicht nur einmal und auf Zufällen beruhend, sondern nachhaltig und vor allem im Zusammenspiel mit der Rapid-Familie. Wie bei jeder funktionierenden Familie wird es aber darauf ankommen, dass wir dieses Spiel gemeinsam bestreiten: Ob Alt und Jung, ob Lebenslang oder Greenie, ob Mann oder Frau, ob Block West oder VIP – wir alle sind Rapid, leben für und lieben den Verein.

In der Vergangenheit gab es zuviel Gegeneinander und zuwenig Miteinander. Es wird an uns allen liegen, das zu ändern. Mit der grün-weißen Weichenstellung schaffen wir die notwendige Ruhe, den starken Rückhalt und binden unsere Mitglieder wieder so ein, wie sie es verdienen.

Unsere „Mission 33“ startet heute.