

CUSTOMER EXPERIENCE



im deutschen Profifußball

Eine erste Reifegrad- und Potenzialanalyse

Inhalt

Management Summary	3
1. Customer Experience – Eine Chance zur Differenzierung	5
2. Die Entwicklung des Fußballvereins hin zum Wirtschaftsunternehmen	6
3. Die Reifegradanalyse in drei Schritten	7
3.1 Die Iskander Business Partner Top-8 Customer Experience Trends 2020	8
3.2 Der Fan in verschiedenen Käuferrollen.....	8
3.3 Fußballverein ist nicht gleich Fußballverein	9
4. Die Ergebnisse der CX-Reifegradanalyse im Detail	10
5. Es bieten sich konkrete Handlungsfelder zur Hebung ungenutzter Potenziale	16
6. Wohin die Reise gehen wird	22
6.1 Was dem deutschen Profifußball nutzen kann	23
6.2 Was andere Wirtschaftsbereiche vom deutschen Profifußball lernen können.....	24

Management Summary

Die vorliegende Arbeit analysiert den Status quo der Customer Experience (CX) im deutschen Profifußball und identifiziert hierbei sowohl Stärken als auch Potenziale. Relevanz gewinnt dieses Thema durch die rasante Entwicklung der Vereine hin zu komplexen Organisationen mit wirtschaftlicher und sozialer Verantwortung. Eine problemlose Customer Experience stellt bei der heutigen Angebots- und Produktvielfalt eine Grundvoraussetzung für das Überleben dar – eine besonders gute CX kann zum entscheidenden Faktor für langfristig erfolgreiche Kundenbeziehungen und damit zum klaren Wettbewerbsvorteil werden.

In einem ersten Schritt wurden aktuelle B2C Customer Experience Trends ermittelt und priorisiert. Auf Basis eines umfassenden Mystery Shoppings wurden anschließend Berücksichtigungs- und Umsetzungsgrad dieser Trends von und bei verschiedenen deutschen Profifußballvereinen der 1. und 2. Bundesliga bewertet.

Die Analyse zeigt, dass es die Fußballbranche versteht, über Authentizität sowie die Erlebbarkeit der eigenen Marke ein Gemeinschaftsgefühl der Kunden untereinander zu erzeugen. Fans identifizieren sich mit dem jeweiligen Verein und verstehen sich selbst als essenziellen Teil des Kernproduktes ‚Fußball‘. Aus den identifizierten

Anwendungsbeispielen lassen sich interessante Ansätze auch für andere Wirtschaftsbereiche ableiten.

Ungenutzte Potenziale zeigen die Vereine hingegen besonders in den Bereichen Omnichannel-, Feedback-, Preis- und individualisiertes Kommunikationsmanagement. Darauf aufbauend lassen sich vier Handlungsfelder hervorheben, die bei Iskander Business Partner im Rahmen zahlreicher Kundenprojekte Anwendung gefunden und zu erheblichen Potenzialsteigerungen beigetragen haben (siehe nächste Seite):

OMNICHANNEL-STRATEGIE:

Die Umsetzung einer ganzheitlichen Omnichannel-Strategie mit einem stetigen Informationsfluss entlang aller Kontaktpunkte des Kunden zur reibungslosen und individuellen Abwicklung von Kommunikations- und Kaufprozessen.

CX-CONTINUOUS IMPROVEMENT:

Die systematische Einholung von Kundenfeedback und Analyse von relevanten Kundenkennzahlen entlang der gesamten Customer Journey zur kontinuierlichen Verbesserung der Customer Experience.

DYNAMIC PRICING:

Die Einbindung von dynamischen Faktoren bei der kundenindividuellen Preisbildung, wie beispielsweise die variable Produktqualität oder die eigene Einbindung des Kunden in die Leistungserbringung.

EVENT BASED MARKETING:

Die Auswertung von Echtzeit-Kundendaten zur automatisierten Generierung von individuellen Marketingkampagnen und kontextrelevanten Angeboten an den einzelnen Kunden noch während eines Kontakterlebnisses.

November 2020
Iskander Business Partner GmbH
Bernhard Wilming
Paul Kornberg

1. Customer Experience – Eine Chance zur Differenzierung

Konnte früher von einer stabileren Markentreue ausgegangen werden, verlieren viele Kunden ihre Treue zur Marke bereits beim ersten suboptimal verlaufenden Kontakt. Das seit vielen Jahren anhaltende Wachstum der Produktvielfalt – für jedes Produkt gibt es meist zahlreiche Variationen und Alternativen – sowie hinzukommende digitale Touchpoints lassen eine emotionale Kundenbindung zu einer bestimmten Marke immer seltener werden. Die Wechselfreude – vor allem bei den Generationen Y und Z – sowie der zunehmende Druck der Differenzierung auf Produktebene stellt Unternehmen rund um das Thema Customer Experience (CX) vor besondere Herausforderungen. Ein problemlos verlaufendes

Die heutige Angebots- und Produktvielfalt lässt die Customer Experience für viele Unternehmen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor heranwachsen.

Kundenerlebnis ist auf den heutigen B2C-Märkten Voraussetzung für das Überleben. Eine besonders positive Customer Experience kann hingegen schnell zum Wettbewerbsvorteil und Alleinstellungsmerkmal werden.

Seit über 15 Jahren beschäftigen wir von Iskander Business Partner uns schon mit diesem Thema. In zahlreichen Projekten konnten wir Unternehmen verschiedenster Branchen bereits erfolgreich auf dem Weg zu einer umfassenden und positiven Customer Experience – vom zufriedenen über den loyalen Kunden bis hin zum begeisterten Markenbotschafter – begleiten und unterstützen.

Bisher noch nicht im Fokus von Iskander Business Partner: Die Sport- und in diesem Kontext besonders die Fußballbranche. In diesem Paper holen wir genau dies nach und schauen uns vor dem Hintergrund der vorhandenen Expertise den deutschen Profifußball genauer an. Nicht zuletzt aufgrund der stark voranschreitenden Professionalisierung sowie wirtschaftlichen Orientierung der Fußballindustrie rückt auch das Thema Customer Experience für diesen Wirtschaftsbereich zunehmend in den Fokus. Vor diesem Hintergrund stellt die Anwendung über Jahre erworbenen Fachwissens auf diesen bisher noch unberücksichtigten Bereich einen sinnvollen wie auch interessanten Schritt dar.

2. Die Entwicklung des Fußballvereins hin zum Wirtschaftsunternehmen

Der Fußball in Deutschland ist eine seit Jahren wachsende Branche und mittlerweile zu einem Teil der globalen Kultur und einer wirtschaftlich hoch relevanten Industrie geworden. Bundesligaclubs erwirtschafteten in der Saison 2018 / 19 mit 4,02 Milliarden Euro den fünfzehnten Umsatzrekord hintereinander (seit der Saison 2004 / 05).¹ Früher ehrenamtlich und nebenberuflich geführte Sportvereine haben sich bezüglich Umsatzvolumen und Struktur zu komplexen Wirtschaftsunternehmen entwickelt. Die im Profifußball aktiven Vereine sind mehrheitlich von vereinsrechtlichen Organisationsformen gelöst und haben ihre professionellen Aktivitäten in Kapitalgesellschaften ausgegliedert. Heute werden die Lizenzspielerabteilungen der deutschen Fußballvereine von einem hauptberuflich tätigen Management geführt und firmieren – meist unabhängig vom jeweiligen Mutterverein – in einer der drei Rechtsformen Aktiengesellschaft (AG), Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).² Aktuell haben 14 der 18 Vereine der 1. Bundesliga ihre Profiabteilungen in Kapitalgesellschaften ausgegliedert.³ Lediglich Arminia Bielefeld, der

1. FC Union Berlin, FSV Mainz 05 sowie der SC Freiburg sind noch in der Rechtsform des eingetragenen Vereins aufgestellt. Auch im juristischen Sinne bedeutet dies den Wandel vom Fußballverein hin zum Fußballunternehmen. Kernprodukt des Fußballs ist und bleibt die sportliche Unterhaltung des Kunden (des Fans). Vor dem Hintergrund der emotionalen Natur dieses Produktes rückt die Customer Experience in besonderen Fokus. Ob beim Stadionbesuch, dem Erwerb eines Merchandise-Artikels, als Follower auf Social-Media-Plattformen oder der Spieltagsverfolgung auf digitalen Kanälen – den Kunden begleiten beim Produkterwerb Emotionen und entsprechende Erwartungen an das Kundenerlebnis. Doch weisen die Strukturen dieser Fußballunternehmen auch in Bezug auf die Customer Experience den erforderlichen Professionalitätsgrad auf? Werden aktuelle Trends erkannt, respektiert und bereits vollumfänglich umgesetzt? Wenn ja, wo zeigt der Profifußball besondere Stärken und wo zeigen sich eventuell noch Potenziale für Verbesserungen? Auf diese Fragen versuchen wir im weiteren Verlauf dieses Papers Antworten zu finden.

1 Deutsche Fußball Liga, (2020)

2 Schilhaneck, M. (2009)

3 Statista, (2020)

3.

Die Reifegradanalyse in drei Schritten

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist eine erste Identifikation des Reifegrades des Customer Experience Managements im deutschen Profifußball und die Ableitung konkreter Handlungsfelder, um bestehende Potenziale zu

nutzen. Um sich diesem Vorhaben zu nähern und erste Antworten auf die oben aufgeworfenen Fragen zu erhalten, ist wie folgt vorgegangen worden:



3.1 Die Iskander Business Partner Top-8 Customer Experience Trends 2020

Die Erkenntnisse aus explorativen Experteninterviews sowie zahlreichen Kundenprojekten haben folgende Trends aus einer Vielzahl an aktuell erkennbaren Customer Experience Trends hervorgehoben und nach ihrer Wichtigkeit wie folgt gelistet:

<p>1. Individualisierung von Angebotsleistungen und Kundenkommunikation</p>	<p>2. Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Kommunikation</p>
<p>3. Stärkung der Markenauthentizität</p>	<p>4. Einbindung des Kunden in die Leistungserbringung</p>
<p>5. Einführung einer reibungslosen Omnichannel-Strategie</p>	<p>6. Stärkung des Nachhaltigkeitsgedankens</p>
<p>7. Steigerung der Markenerlebbarkeit</p>	<p>8. Leistungsbezogene Preisdifferenzierung</p>

3.2 Der Fan in verschiedenen Käuferrollen

Beim ‚Deutschen Profifußball‘ handelt es sich um ein komplexes Produkt der Unterhaltungsindustrie. Die Besonderheit ist hier, dass sowohl physisch greifbare Ware als auch reine Dienstleistungen produziert werden. So kann der Fan in verschiedenen Situationen als Kunde auftreten. Folgende Customer Journeys wurden bei der Untersuchung berücksichtigt:



Physischer Stadionbesuch



Online- und Offlinekauf von Merchandise-Artikeln



Kontakt zum Kundenservice



Antrag einer Vereinsmitgliedschaft



Follower auf Social-Media-Kanälen

3.3 Fußballverein ist nicht gleich Fußballverein

Auch wenn mittlerweile fast alle Fußballvereine als vollwertige Wirtschaftsunternehmen aufgestellt sind, lassen sie sich auf Basis der jeweiligen Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte

unterteilen. Um im Rahmen der Untersuchung mögliche Unterschiede im Bereich Customer Experience identifizieren zu können, wurden die Vereine folgenden Kategorien zugeordnet:

1. „Der Traditionsclub“



- » Lange Historie und Heimatverbundenheit
- » Starke Identifikation der Fans mit dem Verein

2. „Die Aktiengesellschaft“



- » Verpflichtung den Shareholdern gegenüber
- » Strukturen ähneln denen eines traditionellen Wirtschaftsunternehmens
- » Wirtschaftlichkeit und Profitabilität stehen Integrität und Emotionen gegenüber

3. „Der Fanliebling“



- » Große Fangemeinde über nationale Grenzen hinaus (nicht nur regionale Verankerung)
- » Fokus auf Vermarktung der Marke

4. „Der Retorten-Klub“



- » „Künstlich“ erschaffener Verein mit kurzer Historie (exponentieller Erfolg in den letzten Jahren)
- » Externe finanzielle Unterstützung
- » Moderne Unternehmensstrukturen und professionelles Management

5. „Der Werksklub“



- » „Werksmannschaft“ eines Wirtschaftsunternehmens als Ursprung des Vereins
- » Finanzielle Unterstützung von und enge Bindung an den „Mutterkonzern“
- » Oftmals lange sportliche Historie mit stetigem (nicht exponentiellem) Wachstum

4.

Die Ergebnisse der CX-Reifegradanalyse im Detail

Mit Blick auf die Umsetzung der als aktuell besonders wichtig identifizierten Customer Experience Trends im deutschen Profifußball wird deutlich, dass die Vereine einige Trends stark bespielen, bei anderen allerdings sogar ein Grobkonzept fehlt.

Individualisierung der Angebotsleistungen und Kundenkommunikation

Kunden erwarten immer mehr, dass die angebotenen Lösungen exakt auf die eigenen Bedürfnisse und Erwartungen zugeschnitten werden. Die Kundenansprache der Zukunft ist persönlich und auf den jeweiligen Kunden zugeschnitten.

Dieser Trend wird im deutschen Profifußball bereits wahrgenommen und durch einzelne Aktionen aufgegriffen. Die Individualisierung der Produkte lässt sich bspw. in Teilen bei dem Erwerb von Merchandise-Artikeln (bspw. Trikot, Hose oder kleinere Werbeartikel) erkennen. Auch wird der Kunde an einigen Stellen persönlich identifiziert – als Vereinsmitglied beim Online- und Offlinekauf von Tickets oder durch Nutzeranmeldung auf der

Vereinshomepage bzw. im Online-Fanshop. Die anschließende Kundenkommunikation wird entsprechend teilweise individualisiert. So erscheint beim Onlinekauf das Trikot mit dem eigenen Namen, Mails werden personalisiert versendet oder Cross- und Upselling auf Basis zuvor erworbener Produkte angeboten.

Beim Stadionbesuch, dem Erwerb von Merchandise-Artikeln oder der Organisation von Veranstaltungen wird sowohl die Kommunikation als auch die Angebotsleistung zielgruppenspezifisch gestaltet. Kinder, Paare und Senioren können exklusiv in für sie angebotene Klubs beitreten, an Feriencamps teilnehmen und von gruppenspezifischen Rabatten beim Erwerb verschiedener Produkte profitieren. Jedoch ist ein vollumfänglicher Ansatz auf Basis der Identifikation des individuellen Kunden an jeglichen Touchpoints noch nicht umgesetzt – Potenzial für umsetzbare Maßnahmen ist erkennbar. Die simple Identifikation auf Basis der E-Mail-Adresse oder der Mitgliedsnummer würde bereits eine Grundvoraussetzung für die Individualisierung der Angebotsleistung schaffen.

Nr.*	CUSTOMER EXPERIENCE TREND	UMSETZUNG DES DEUTSCHEN PROFIFUSSBALLS
1.	Individualisierung von Angebotsleistungen und Kundenkommunikation	★☆☆
2.	Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Kommunikation	★★★
3.	Stärkung der Markenauthentizität	★★★★
4.	Einbindung des Kunden in die Leistungserbringung	★★★
5.	Einführung einer reibungslosen Omnichannel-Strategie	★★★
6.	Stärkung des Nachhaltigkeitsgedankens	★★★
7.	Steigerung der Markenerlebbarkeit	★★★★
8.	Leistungsbezogene Preisdifferenzierung	★★★

☆☆☆☆ Eine Bedienung des Trends ist nicht zu erkennen.
 ★★★★ Ein Konzept zur Bedienung des Trends ist erkennbar, weist aber noch einzelne Schwächen auf.
 ★★★★★ Ein umfassendes Konzept zur Bedienung des Trends ist erkennbar und wird erfolgreich gelebt.
 *gelistet nach Wichtigkeit, auf Basis von Experteninterviews

Abbildung 1: Die Umsetzung der wichtigsten Customer Experience Trends 2020 im deutschen Profifußball (Quelle: eigene Darstellung)

Digitalisierung von Produkten, Prozessen und Kommunikation

Nicht nur der Ersatz „traditioneller analoger“ Angebote, sondern auch die Ergänzung durch komplementäre digitale Zusatzprodukte wird immer wichtiger. Auch wenn digitale Service-Lösungen wie beispielsweise Chatbots oder Virtual Customer Assistants auf den ersten Blick eher unpersönlich wirken, können sie bei richtiger Integration eine Chance sein, den Kunden besser kennenzulernen und die Prozesse für beide Seiten in hohem Maße zu

vereinfachen.

Bei den deutschen Profifußballvereinen ist ein Konzept zur Bedienung dieses Trends zu erkennen, die Umsetzung weist allerdings noch einzelne Schwächen auf. Die Kundenkommunikation ist in vielen Fällen vollständig digital möglich. Digitale Stadionmagazine, Podcasts, Radiosender und eigene TV-Sender zeigen, dass das digitale Zeitalter in der Fußballkommunikation umfänglich gelebt wird. Käuferlebnisspezifische Apps für den Stadion- oder Fanshop-Besuch,

E-Tickets für den Stadioneintritt und VR-Stadionbesuche vom Sofa zu Hause sind Beispiele für innovative Digitalangebote.

Allerdings sind bei diesem Trend größere Unterschiede zwischen den verschiedenen Vereinstypen erkennbar. Wirtschaftlich fokussierte Vertreter wie die Aktiengesellschaft oder der Retorten-Klub sind dem Traditionsverein und Fanliebling mit innovativen Angebotsleistungen einen Schritt voraus. Gerade bei Letzteren fehlen gängige Services wie einfache Chatbots oder auch voll automatisierte Mitgliedsanträge.

Stärkung der Markenauthenzität

Aspekte wie Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Governance sind aus modernen Unternehmen mittlerweile nicht mehr wegzudenken. Die Begriffe weiten sich dabei stetig aus, immer neue Bereiche kommen hinzu, nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Transparenz in Gesellschaft und Wirtschaft. Die Markenauthenzität rückt zunehmend in den Fokus und gilt als relevantes Kaufkriterium, wodurch auch Themen wie Kultur- und Integrity-Management zunehmend an Relevanz gewinnen. Bei den deutschen Profifußballvereinen ist ein umfassendes Konzept zur Bedienung dieses Customer Experience Trends erkennbar, welches auch aktiv gelebt wird. Durch die Hervorhebung der starken lokalen Verknüpfung sowie regionalen Tradition des Vereins,

bspw. durch die Integration der regional spezifischen Sprache in Produktgestaltung und Kundenkommunikation, wird die Identifikation gestärkt. Die Vereine engagieren sich durch Breitensportangebote (auch digital via App für zu Hause), Talentförderprogramme oder in regionalen sozialen Einrichtungen, Schulen und während öffentlicher Veranstaltungen in ausgeprägtem Maße gesellschaftlich.

Doch ist auch hier ein Unterschied zwischen den Vereinstypen erkennbar. Während bei dem analysierten Retorten-Klub nicht einmal die Möglichkeit einer Vereinsmitgliedschaft besteht und der Bezug zu finanziellen Förderern unverkennbar ist (bspw. durch enge Verzahnung des Produktangebotes von Sponsoren), legen Traditionsklub und Fanliebling besonderen Wert auf die kulturelle Förderung der Region.

Einbindung des Kunden in die Leistungserbringung

Die Einbindung des Kunden in die Leistungserbringung beschreibt den Prozess der Zusammenarbeit zwischen Kunde und Organisation in Form der Integrierung des Kunden in betriebliche Leistungserbringungs- und Innovationsprozesse. Seit einigen Jahren setzen moderne Unternehmen verstärkt auf Ansätze wie Customer Participation, interaktive/integrative Wertschöpfung, Co-Production, Co-Creation of Value, Prosuming oder Customer Integration und integrieren diese

Prozesse in den Unternehmensalltag.

Ein Konzept zur Bedienung des Trends ist im Fußball erkennbar, weist aber noch einzelne Schwächen auf. Beim Einlaufen der Mannschaft nehmen Spieler Kinder an die Hand, in der Halbzeitpause werden Torwandschießen mit den Fans durchgeführt, Auswärtsfahrten werden vom Verein organisiert, die Stadionhymne wird noch immer lauthals vom Publikum mitgesungen und Choreografien auf den Rängen können offiziell beim Verein angemeldet werden, um Unterstützung zu erhalten. Die leeren Stadien in diesem Jahr – ausgelöst durch das umfangreiche Hygienekonzept vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie – haben in aller Deutlichkeit gezeigt, dass die Fußballkunden ein fester Bestandteil des Produktes Fußball sind. Ohne Fans ist das Fußballspiel im Stadion und auch zu Hause vor dem Fernseher nicht ansatzweise so wertvoll, wie mit einer ausgelassenen Stimmung. Auch haben Fans die Möglichkeit, den Verein via Mitgliedschaft aktiv mitzugestalten, beispielsweise bei der Definition des Vereinsleitbildes, der Gestaltung von Trikots für die neue Saison oder auch der Entscheidung über infrastrukturelle Ausbaumaßnahmen (Stadion, Nachwuchsleistungszentrum etc.).

Während Retorten-Klubs ohne Beitrittsmöglichkeit hier besonderen Nachholbedarf aufweisen, wird auch bei den übrigen Vereinen bei der Umsetzung dieses Trends noch Verbesserungspotenzial deutlich. So holt kein einziger Klub aktives Feedback des eigenen

Kunden ein. Weder beim Besuch des Stadions oder beim Erwerb von Merchandise-Artikeln noch dem Folgen auf Social-Media-Kanälen werden Umfragen, wie bspw. im Rahmen einer NPS Messung, durchgeführt.

Einführung einer reibungslosen Omnichannel-Strategie

Kunden stehen heutzutage über verschiedenste Kanäle mit Marken in Verbindung. Die sich daraus ergebenden Customer Journeys sind von diversen On- und Offline-Berührungspunkten geprägt, immer abhängig von den jeweiligen Bedürfnissen und Präferenzen des einzelnen Kunden und unabhängig von Ort und Zeit. Mit dem Relevanzgewinn des Themas E-Commerce geht unweigerlich auch die Bedienung verschiedener Vertriebskanäle und eines einheitlichen Markenerlebnis über verschiedene Kanäle einher.

Dieser Trend wird von den Fußballvereinen wahrgenommen und durch einzelne Aktionen aufgegriffen. Der Kunde erfährt eine über sämtliche Kanäle inhaltlich konsistente Kommunikation. Vereinzelt wird dieser auch persönlich identifiziert, sodass eine individuelle Ansprache möglich ist. Jedoch ist ein Bruch zwischen Online- und Offline-Geschäft erkennbar. Ein Vereinsmitglied wird beim Onlinekauf eines Tickets zunächst identifiziert. Beim tatsächlichen Besuch des Fußballspiels sowie dem Folgen auf den sozialen Medien bleibt dieser aber oft un-

erkannt und eine Online-Begleitung von Offline-Kaufprozessen ist meist nicht umgesetzt. Die Verzahnung einzelner Digitalkanäle weist ebenfalls Schwächen auf: Beim Online-Shopping wird der App-Warenkorb trotz Anmeldung vom Fanshop auf der Homepage nicht übernommen.

Stärkung des Nachhaltigkeitsgedankens

Der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ ist schon seit einiger Zeit ein zentraler Aspekt in der Gesellschaft. Dabei steigt der Handlungsdruck auf Unternehmen heute von mehreren Seiten zugleich: Regulatoren, Kunden und Investoren fordern überprüfbare Maßnahmen zur Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks. Darauf nicht einzugehen, stellt ein geschäftliches Risiko dar.

Dieser allgegenwärtige Trend wird auch vom deutschen Fußball mittlerweile wahrgenommen, jedoch nur durch einzelne Aktionen aufgegriffen. Im Stadion werden wiederverwendbare Trinkbecher verteilt, biologisch abbaubare Gutscheinkarten angeboten und die regionale Strom- und Wasserversorgung unterstützt. Von einem klaren, sichtbaren und aktiv bespielten Konzept kann hier allerdings nicht gesprochen werden.

Steigerung der Markenerlebbarkeit

Die Möglichkeit, sich als Marke erlebbar zu machen, nutzen bereits zahlreiche Unternehmensbereiche. Events, Storytelling oder multisensuale Markenführung lassen Kunden emotionale Bindungen zu Unternehmen aufbauen und steigern den Markenwert enorm.

Im deutschen Profifußball ist ein umfassendes Konzept, um die eigene Marke erlebbar zu machen, erkennbar und wird erfolgreich gelebt. Das Angebot reicht hier von Kids Klubs, vereinseigenen Museen, Reiseveranstaltungen, eigenen TV- und Radiosendern bis zu Klub-Kinos im Fanshop oder sogar eigenen Kreißsälen in regionalen Krankenhäusern und Hochzeitsfeiern im Mittelkreis des Stadions. „Behind the Scenes“ in den sozialen Medien, Stadionführungen, Fußballschulen und öffentliche Trainingseinheiten machen die Marke zudem nicht nur erlebbar, sondern fördern gleichzeitig auch die Authentizität der Vereine sowie die lokale Verbundenheit.

Man könnte die Liste an dieser Stelle noch beliebig fortführen. Es bleibt festzuhalten, dass der Fußball in puncto Erlebbarkeit der eigenen Marke ein vollumfängliches und vor allem facettenreiches sowie kreatives Konzept verfolgt. Auch wenn dies vermutlich in der emotionalen Natur des Produktes liegt, können mit einem Blick auf dieses Konzept zahlreiche Ideen auch für andere Wirtschaftsbereiche generiert werden.

Leistungsbezogene Preisdifferenzierung

Die Preispolitik eines Unternehmens ist zentraler Faktor für den Ertrag eines jeden Wirtschaftsunternehmens. Entsprechend wichtig ist eine intelligente Preisdifferenzierung. Relevante Einflussfaktoren können hier beispielsweise Raum, Zeit, Menge oder personenbezogene Eigenschaften, aber eben auch die erbrachte bzw. zu erwartende Leistung sein.

Während dieser Trend in anderen Wirtschaftsbereichen bereits gelebte Praxis ist, bspw. beim Personenverkehr, bleibt er im deutschen Profifußball unter seinem vollen Potenzial. Einzelne Maßnahmen wie die Preisgestaltung nach Altersgruppen, ein Ticketpreisaufschlag für als besonders spannend erachtete „Topspiele“ oder Preisnachlässe für Vereinsmitglieder zeigen, dass eine allgemeine Preisdifferenzierung durchaus umgesetzt wird. Schaut man sich die Preisgestaltung beim Stadionbesuch an, lässt sich auch eine statische leistungsbezogene Preisdifferenzierung konstatieren. Ticketpreise für Steh- und Sitzplätze sowie Komfortsitzplätze und VIP-Lounges weisen teilweise große Differenzen auf. Die Qualität des Kernproduktes ‚Fußballspiel‘ findet hier jedoch keine Berücksichtigung. Die Aktion „Freibier bei Sieg“ – aktuell umgesetzt von einem einzigen der analysierten deutschen Profifußballvereine, geht bereits in diese Richtung, lässt aber

noch viel Raum für Verbesserungen. Gerade vor dem Hintergrund des zuvor identifizierten Trends der ‚Einbindung des Kunden in die Leistungserbringung‘ ergeben sich interessante Ansätze.

5. Es bieten sich konkrete Handlungsfelder zur Hebung ungenutzter Potenziale

Es gibt verschiedene Methoden und Ansätze aus anderen Bereichen der Wirtschaft, die die Customer Experience im deutschen Fußball nachhaltig stärken können. An dieser Stelle wollen wir vier konkrete Handlungsfelder hervorheben, die bei uns im Rahmen zahlreicher Kundenprojekte Anwendung gefunden und zu erheblicher Potenzialsteigerung beigetragen haben.

OMNICHANNEL-STRATEGIE

Der identifizierte Bruch zwischen Online- und Offline-Welt sowie die fehlende Verzahnung zwischen mehreren Online-Kanälen führt uns zum ersten Handlungsfeld, einer ganzheitlichen Omnichannel-Strategie. Als Weiterentwicklung des Multi- und Crosschannel-Ansatzes – von den Vereinen vereinzelt bereits umgesetzt – werden im Rahmen der Omnichannel-Strategie

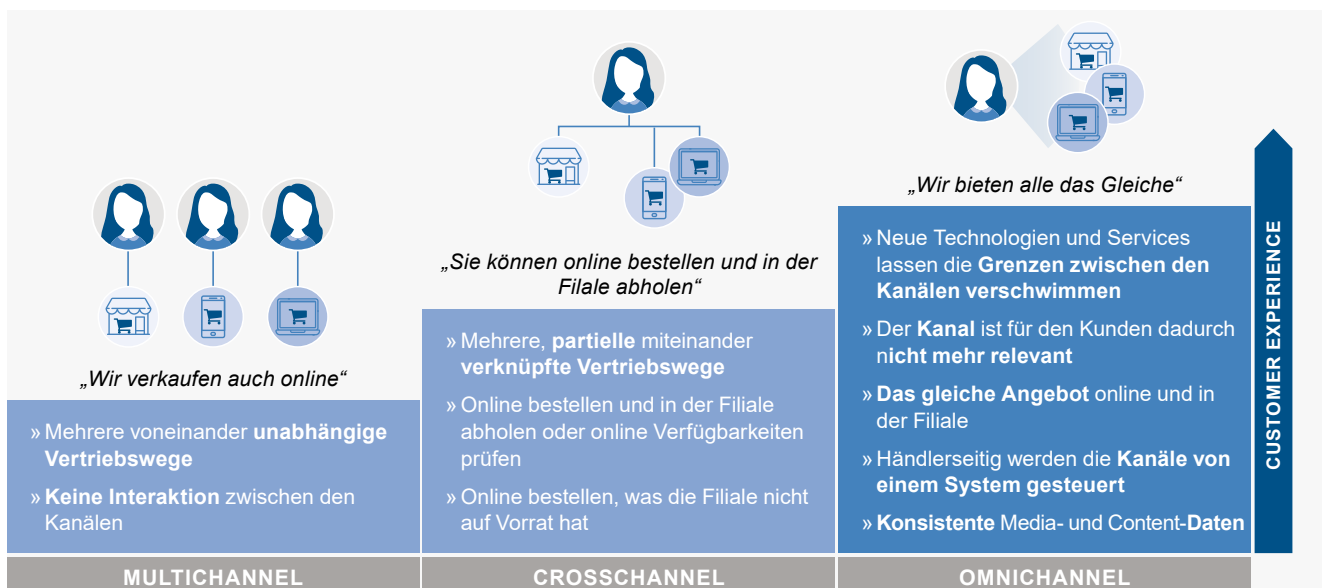


Abbildung 2: Die Customer Experience verbessert sich mit zunehmender Vernetzung der Kanäle (Quelle: Iskander Business Partner; Beuse, Pletzer; 2020)

jegliche Kundeninformationen in einem stetigen Informationsfluss kanalübergreifend ausgetauscht, wodurch Kanalübergänge des Kunden bspw. von offline zu online in der Customer Experience kaum noch spürbar sind: Iskander Business Partner definiert im diesjährig veröffentlichten Omnichannel Whitepaper drei Faktoren, die für einen erfolgreichen Omnichannel-Ansatz essenziell sind:

1. Das vollumfängliche Verständnis der eigenen Kunden
2. Die optimale Vernetzung der IT-Infrastruktur zwischen den Kanälen
3. Die einheitliche Ausrichtung aller Mitarbeiter mit klarem Kundenfokus²

Im Profifußball ist dieser Ansatz ebenfalls auf die verschiedenen Kanäle übertragbar. Die Identifikation des Kunden über jegliche Touchpoints mit dem Verein, bspw. beim Kauf im Online-Shop, dem Besuch im physischen Fanshop oder auch dem Stadionbesuch wäre hier Grundvoraussetzung für einen ganzheitlichen Omnichannel-Ansatz. So wäre die Möglichkeit einer personenbezogenen und vor allem übergreifenden Kundenkommunikation und Kaufprozessabwicklung ohne für den Kunden wahrnehmbare Übergänge gegeben. Das Verhalten des Followers in den sozialen Medien wird bspw. beim Besuch des Online-Shops aufgegriffen und bei der Angebotsgestaltung berücksichtigt. Oder der auf der Website zusammengestellte Waren-

korb taucht beim Aufrufen bzw. Besuch des Online- oder analogen Fanshops via App wieder auf und der Kauf kann digital oder analog abgeschlossen werden.

CUSTOMER EXPERIENCE CONTINUOUS IMPROVEMENT

Die fehlende Berücksichtigung des Kundenfeedbacks in strategische Überlegungen jeglicher Art zeigt ein weiteres Handlungsfeld auf: Das ‚Customer Experience Continuous Improvement‘.

Sowohl der Profifußball als auch andere Wirtschaftsbereiche befinden sich im stetigen Wandel – aufgrund der sich exponentiell entwickelnden Technologie mehr als je zuvor. Die Anforderung und Wünsche der Kunden sind dabei ebenfalls nicht konstant, sondern verändern sich über die Zeit. Die kontinuierliche Anpassung und Verbesserung der Customer Experience ist entsprechend unerlässlich. Dies ist jedoch auch mit der Gefahr verbunden, mit den Veränderungen die Erwartungen einzelner Kundengruppen zu verfehlen und sie dadurch dauerhaft zu verlieren. Die beste Möglichkeit dieser Gefahr entgegenzuwirken, ist es, dem Kunden zuzuhören. Dies kann geschehen durch direktes Feedback über individuelle Befragungen bzgl. Erwartungen, Ideen und Zufriedenheit oder indirekt über die kontinuierliche Analyse von definierten Kundenkennzahlen wie z. B. Abwanderungsquoten oder Warenkorb-

werte. Dabei ist nicht nur die Leistung des Endprodukts von Bedeutung, sondern sämtliche Erfahrungen entlang aller Touchpoints der individuellen Customer Journey (Service, Fanshop, Online-Shop, Stadionbesuch

etc.). Wie auch im Omnichannel-Management ist die unternehmensweite Ausrichtung von Technologien, Prozessen und Mitarbeitern entscheidend für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der CX.

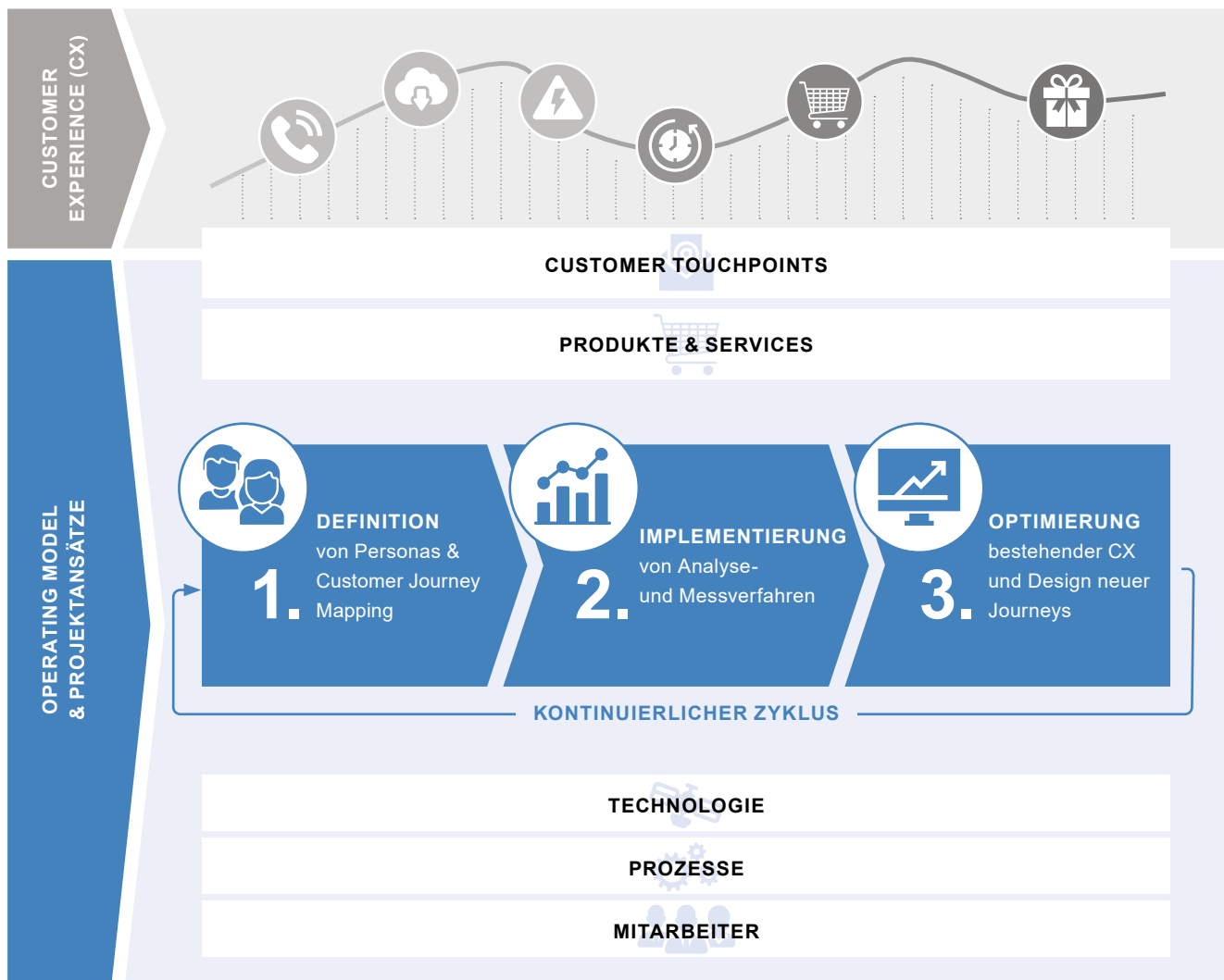


Abbildung 3: Das CX Continuous Improvement basiert auf einem kontinuierlichen Ansatz (Quelle: eigene Darstellung)

DYNAMIC PRICING

Die zuvor aufgeführten Potenziale im Bereich der leistungsbezogenen Preisdifferenzierung führen zu unserem dritten Handlungsfeld, dem ‚Dynamic Pricing‘.

Im Dynamic Pricing bildet neben den Produktkosten nicht die Zielmarge (Kostenbasiertes Pricing) oder der durchschnittliche Marktwert des Produktes (Wertbasiertes Pricing) den Angebotspreis, sondern die situativen Umstände des individuellen Produkt- oder Leistungsaufs. Die Preishöhe kann dabei durch verschiedene Faktoren wie die aktuelle Nachfrage oder die individuelle Situation des Kunden getrieben werden:

Bei dem Kernprodukt ‚deutscher Profifußball‘ handelt es sich um ein Unterhaltungsprodukt mit Dienstleistungscharakter. Entsprechend variabel gestaltet sich auch die Produktqualität. Aus diesem Grund bieten sich bei dem Thema ‚Dynamic Pricing‘ konkret zwei Ansatzmöglichkeiten für Profifußballvereine.

Zum einen kann die Leistung der Mannschaft berücksichtigt werden, da diese maßgeblicher Einflussfaktor auf die Produktqualität ist. Ein Beispiel hierfür ist das bereits vereinzelt umgesetzte „Freibier bei Sieg“. Die Ticketpreisgestaltung nach Tabellen-situation, dem Trend aus den letzten drei

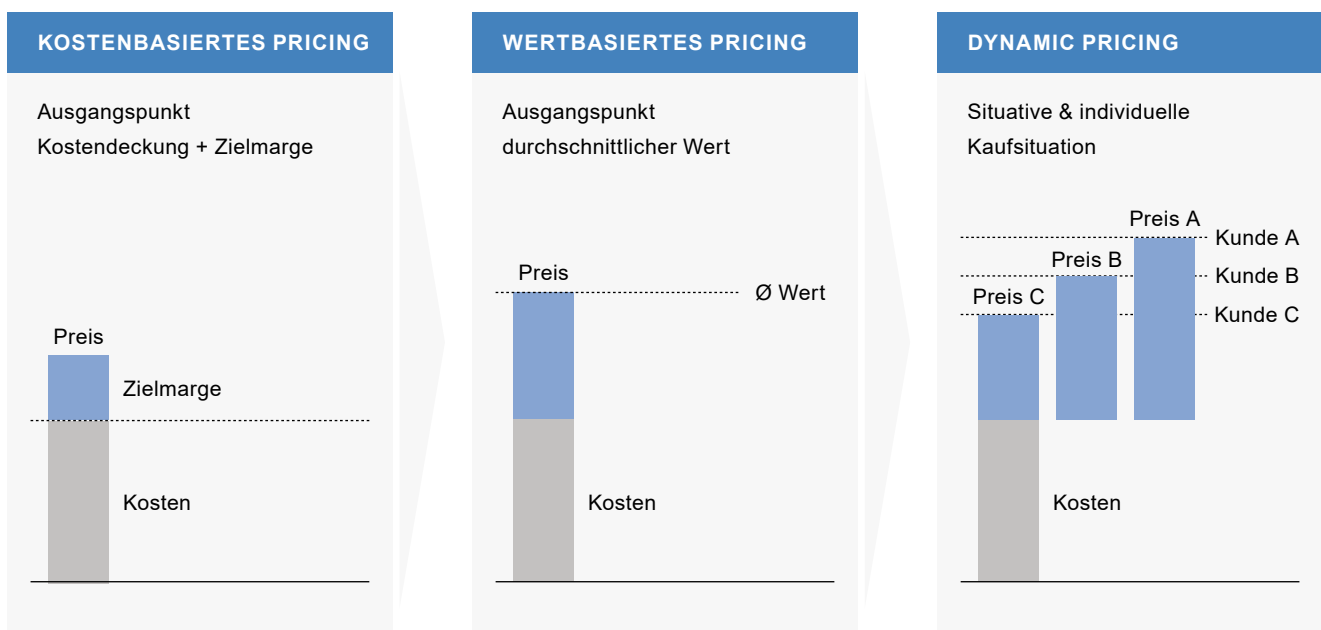


Abbildung 4: Beim Dynamic Pricing entsteht der Preis auf Basis der situativen & individuellen Kaufsituation (Quelle: eigene Darstellung)

Spielen oder auch der Anzahl an geschossenen Toren wären hier ebenfalls denkbare Szenarien. Die demokratische Beurteilung der Mannschaftsleistung, bspw. in Form von Notenvergaben (siehe Sportzeitschriften) nach absolviertem Spiel, wäre ein weiteres denkbare Kriterium.

Zum anderen stellen auch das Mitwirken bei der Erzeugung der Stadionatmosphäre, das Gestalten des Vereins via aktiv gelebter Mitgliedschaft und Ehrenamt oder Beiträge in sozialen Medien einen erheblichen Teil des Produktes Profifußball dar (siehe auch ‚Einbindung des Kunden in die Leistungserbringung‘). So kann auch diese Leistung des Kunden bzw. Fans als Grundlage für eine Preisdifferenzierung herangezogen werden, bspw. bei der Bepreisung von Tickets, Merchandise-Artikeln oder Mitgliedschaftsbeiträgen.

EVENT BASED MARKETING

Wie bereits erwähnt, zeigen die Profifußballvereine bereits erste Ansätze einer individualisierten Angebotsleistung. Doch gerade im Bereich der individuellen Kundenkommunikation konnten Potenziale identifiziert werden. Das Event Based Marketing stellt ein wertvolles Instrument für eine individualisierte Kundenkommunikation dar, welches sich in anderen Wirtschaftsbereichen bereits als sehr erfolgreich bewiesen hat. Während im segmentierten Marketing – wie es bereits von den Klubs betrieben wird – Inhalte und Kontaktkanäle lediglich statisch auf einzelne Kundengruppen zugeschnitten werden, verfolgt das Event Based Marketing einen vollständig individualisierten und vor allem dynamischen Ansatz. Bei diesem Ansatz löst erst das Konsumentenverhalten selbst die Kommunikation in Richtung Kunde aus. Im Fußball könnten bestimmte Aktionen des Fans wie beispielsweise der Besuch eines Fanshops, das Vorzeigen einer digitalen Eintrittskarte oder ein relevanter Social-Media-Post automatisiert individualisierte Marketingaktivitäten auslösen. Die aktuelle Situation inklusive entsprechender Bedürfnisse des jeweiligen Fans würden hier berücksichtigt. Als Basis werden statische Kundendaten, beispielsweise erfasst im Rahmen des Antrages auf Vereinsmitgliedschaft, mit Kontextinformationen in Echtzeit angereichert:

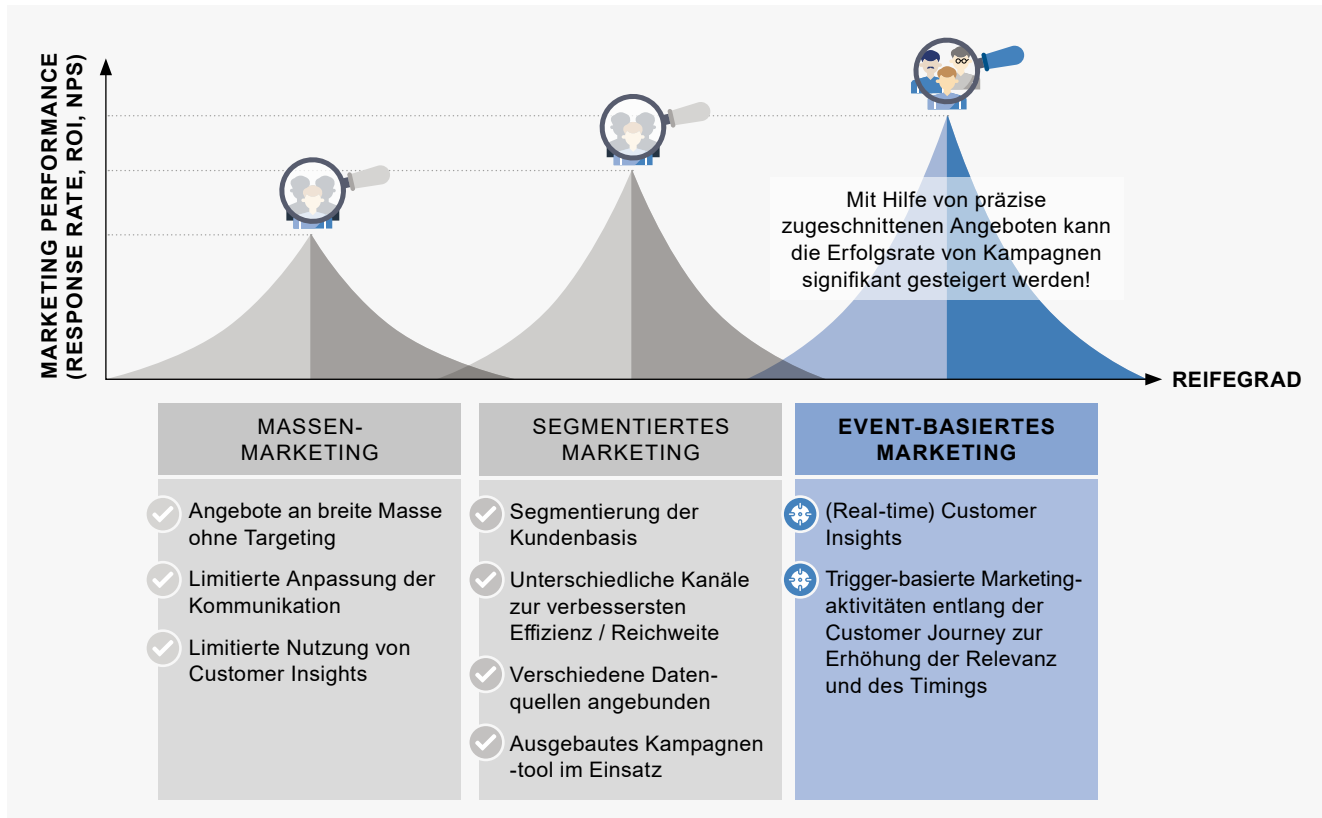


Abbildung 3: Das Event Based Marketing ist ein vollständig individualisierter sowie dynamischer Ansatz (Quelle: eigene Darstellung)

Sowohl Fans als auch Vereine profitieren von dieser Vorgehensweise. Während die Marketingmittel der Klubs wesentlich effizienter eingesetzt werden können, wird der Fan lediglich mit für ihn tatsächlich relevanten Inhalten konfrontiert. Das individuelle Marketing wird als weniger störend wahrgenommen, da es auf die akuten Bedürfnisse des Kunden angepasst ist – die Akzeptanz der Werbung steigt. Durch die Ansprache der Konsumenten zu besonders

verkaufsrelevanten Zeitpunkten wird zudem die temporär erhöhte Kaufbereitschaft genutzt. Als Bestandteil der bereits beschriebenen umfassenden Omnichannel-Strategie entfaltet dieser Ansatz sein volles Potenzial.

6. Wohin die Reise gehen wird

Durch die Analyse im vorliegenden Paper wird deutlich, dass die Fußballbranche die Trends Markenerlebbarkeit und -authentizität sowie in weiten Teilen auch die Einbindung des Kunden in die Leistungserbringung umfangreich einsetzt und aktiv lebt. Diese Faktoren sind nicht zuletzt Grund dafür, dass der Profifußball zu einem relevanten Wirtschaftsfaktor in Deutschland herangewachsen ist. Das anhaltende Wachstum bringt gleichzeitig jedoch auch einen Verantwortungszuwachs mit sich. Neue Stakeholder entstehen und bereits existierende

fußballligen intensiviert den Druck in diesem Bereich zusätzlich. Um mittelfristig auf internationaler Ebene erfolgreich zu bleiben, müssen die deutschen Profivereine finanzielle Fortschritte machen. Deutsche Top-Vereine geben diesem Druck zunehmend nach und intensivieren dadurch auch den nationalen Konkurrenzkampf. Ein Fortbestand im deutschen Profifußball scheint nur durch ein zunehmendes Verständnis der Vereine als Wirtschaftsunternehmen möglich.

Das Wachstum des deutschen Profifußballs hin zu einem relevanten Wirtschaftsfaktor macht eine zunehmende Professionalisierung unabdingbar

begeben sich in immer stärkere Abhängigkeiten vom Verein. Der wirtschaftliche Fortbestand der Vereine sowie der gesamten Branche wird zunehmend unerlässlich – gesellschaftlich und wirtschaftlich.

Die durch externe finanzielle Mittel getriebene Professionalisierung der internationalen Profi-

6.1 Was dem deutschen Profifußball nutzen kann

Die Analyse zeigt, dass die Umsetzung der Trends ‚Individualisierung von Angebotsleistungen und Kundenkommunikation‘, ‚Einführung einer reibungslosen Omnichannel-Strategie‘, ‚Leistungsbezogene Preisdifferenzierung‘ und ‚Einbindung des Kunden in die Leistungserbringung‘ – aufgrund des gänzlich unberücksichtigten Kundenfeedbacks – im deutschen Profifußball enormes Verbesserungspotenzial aufweist. Auch für den Trend ‚Stärkung des Nachhaltigkeitsgedankens‘ ist ein klares Konzept nicht erkennbar. Dieser Trend ist im Besonderen für das produzierende Gewerbe von Relevanz. Da der Profifußball ein Mischprodukt aus Dienstleistung und physisch erwerbbaarem Produkt anbietet, könnte auch diese Branche ihren Beitrag zu einem

ihm zu leben.

Die vier definierten Handlungsfelder ‚Omni-channel-Strategie‘, ‚Customer Experience Continuous Improvement‘, ‚Dynamic Pricing‘ und ‚Event Based Marketing‘ haben sich im Rahmen vielzähliger Projekte in anderen Wirtschaftsbereichen bewährt und helfen auch den Vereinen, die oben genannten Potenziale zu heben – ein sinnvoller Schritt in Richtung Professionalisierung der Vereinsstrukturen. Die Felder beschreiben konkret nutzbare Instrumente, um die Erwartungen und Wünsche der eigenen Fans besser zu verstehen, wahrzunehmen und diese auf individueller Ebene zu pflegen.

Die identifizierten Handlungsfelder ermöglichen es, ungenutzte Potenziale in der Customer Experience des deutschen Profifußballs nachhaltig zu heben

gesteigerten ökologischen Verantwortungsbewusstsein leisten. Hier bedarf es einem ganzheitlichen Ansatz, der sämtliche Unternehmensbereiche sowie auch den Kunden animiert nach

6.2 Was andere Wirtschaftsbereiche vom deutschen Profifußball lernen können

Auf der anderen Seite können Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen auch von den Fußballvereinen lernen. Auf einem intensiven Nachfragemarkt ist Kundenloyalität ein wertvolles Gut. Der Fußball versteht es, über die Markenerlebbarkeit sowie ein hohes Maß an Authentizität die Identifikation mit den jeweiligen Vereinen zu stärken und ein Gemeinschaftsgefühl zu kreieren. Der Fan erlebt sich selbst als Teil des Produktes ‚Fußball‘. Das oftmals vorherrschende klassische Anbieter-Käufer Verhältnis kann durch diesen Ansatz aufgelöst werden. Die Identifikation mit dem eigenen Produkt, das Rollenverständnis „Fan“ anstelle von „Kunde“ sowie das Gefühl, Produkte mitgestalten zu können, ist für fast

Die im Profifußball durch Erlebbarkeit und Authentizität entstehende Identifikation mit der eigenen Marke stellt auch für andere Wirtschaftsbereiche einen interessanten Ansatz dar

alle Wirtschaftsbereiche eine sinnvolle Vision. Sieht der Kunde sich als Teil des Ganzen, so steigt die Fehlertoleranz und gleichzeitig sinkt die Preissensibilität. Die Integration in die eigene Region über die Förderung von

bspw. Kultur, Sport oder das Bildungswesen stellt hier einen ersten guten Ansatz dar. In der aktuellen Situation unter dem Einfluss einer weltweiten Pandemie zeigt sich die Relevanz einer regional fokussierten Marktentwicklung.

Die Einbindung des Kunden in die Erstellung des Produktes – der mitgestaltende Fan im und vor dem Stadion – wird heute auch von anderen Wirtschaftsbereichen bereits wahrgenommen, lässt sich durch Anwendungsbeispiele aus dem Fußball jedoch weiter ausbauen. Die Integration des Kunden in den tatsächlichen Produkterstellungsprozess sowie die Möglichkeit, diesen Beitrag – wie im Stadion – für sämtliche Kunden sichtbar und erlebbar zu machen, stellt einen interessanten Ansatz dar. Die Kooperation zwischen den einzelnen Kunden innerhalb dieses Prozesses bietet hier eine denkbare Erweiterung.

Die Autoren



Paul Jakob Kornberg

Paul Jakob Kornberg verstärkt seit 2018 das Team von Iskander Business Partner. Zu seinen Projekten gehörten unter anderem eine Interims-Projektleitung für einen vertrieblichen Produktlaunch der Digitalisierungsplattform eines deutschen Groß- und Einzelhandelskonzerns sowie die Einführung eines Lead Management Systems für den Vertrieb eines börsennotierten Unternehmens für Online- und Außenwerbung. Aktuell begleitet er als Product Owner die Markteinführung eines Elektromobilitätsproduktes für einen der größten Energiekonzerne der Welt.

Seine Kernkompetenzen liegen im Bereich Business Development, Projekt- und Produktmanagement sowie der Vertriebssteuerung.

Paul.Kornberg@i-b-partner.com



Bernhard Wilming

Bernhard Wilming ist seit Anfang 2020 bei Iskander Business Partner und arbeitet seitdem in der Telekommunikationsbranche. Hier verstärkt er die Kundenteams als Steuerungsspezialist und Sales Development Experte. Seine Studien- und Beratungsschwerpunkte liegen insbesondere in der Vertriebssteuerung und Prozessoptimierung sowie im Projektmanagement und Business Development. Er startete seine Karriere in der Sparte für Erneuerbare Energien bei General Electric in verschiedenen HR- und Vertriebspositionen. Danach verantwortete er als Solution Manager bei IBM Deutschland die Kalkulation von großen IT-Transformationsprojekten in der Automobilbranche.

Bernhard.Wilming@i-b-partner.com

Iskander Business Partner

ist eine inhabergeführte Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Customer Centricity, Data Based Marketing & Sales, Digital Excellence und Smart Products & Innovations.

Als ausgezeichnete „Hidden Champion“ für Innovation und Wachstum im Jahr 2018 - 2021 legen wir großen Wert auf unternehmerisch denkende Mitarbeiter mit Start-up Mentalität. Dank dieser Philosophie haben wir uns in wenigen Jahren zu einer der führenden Beratungsfirmen in den Branchen Telekommunikation, Medien und Automotive entwickelt.

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir ergebnis- und umsetzungsorientierte Konzepte, in denen wir stets die Gesamtverantwortung von Anfang bis Ende übernehmen. Unser Erfolg wächst seit der Gründung im Jahr 2005 durch Armin Iskander stetig auf einer soliden Basis. Unsere Mitarbeiter stehen mit den Kunden an vorderster Front. Sie gestalten unsere Strategie aktiv mit und begleiten unsere Klienten stets zielorientiert und partnerschaftlich. Leidenschaft für unsere Arbeit, Eigenverantwortung sowie eine bodenständige und transparente Zusammenarbeit sind die Segel, die uns zum Erfolg tragen.

FUNKTION

Wir sorgen dafür, dass unsere Kunden ihre Aufgaben und Herausforderungen (wieder) meistern und mit frischem Wind auf Erfolgskurs segeln, indem wir

- Konzepte entwickeln und Strategien implementieren
- Projekte von der Idee bis zur Umsetzung begleiten
- ein fundiertes Projektmanagement übernehmen
- und unsere Kunden durch Interimsmanager unterstützen.

BRANCHEN

Wir bieten unsere Expertise in den Bereichen Customer Centricity, Data Based Marketing & Sales, Digital Excellence und Smart Products & Innovations branchenübergreifend an:

- Unser Fokus ist die TIME-Branche, in welcher wir mehr denn je neue Wachstumspotenziale identifizieren und zusammen mit unseren Kunden umsetzen. Hier beraten wir sowohl die großen Telekommunikationsanbieter (z. B. Deutsche Telekom) als auch namhafte Medienunternehmen (z. B. Sky).
- Darüber hinaus beraten wir auch Kunden aus den Bereichen Retail, Automotive und Financial Services.

Literaturverzeichnis

Beuse, Enno; Pletzer, Ramona: „Omnichannel – Zentrale Erfolgsfaktoren und Herausforderungen“, 2020

https://i-b-partner.com/wp-content/uploads/2019-12-29_IBP-Whitepaper-Omnichannel-Online.pdf

[abgerufen 07.2020]

Deutsche Fußball Liga: „Wirtschaftsreport 2020“, 2020

https://media.dfl.de/sites/2/2020/02/DE_DFL_Wirtschaftsreport_2020_M.pdf

[abgerufen 07.2020]

Schilhaneck, M.: „Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen: Medialisierung, Kommerzialisierung, Professionalisierung (2. Aufl.)“, 2009. Münster: LIT Verlag.

Statista: „Fußballklubs in der 1. Bundesliga nach Rechtsform 2020“, 2020

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/226178/umfrage/rechtsformen-der-fussballklubs-in-europa/>

[abgerufen 07.2020]

Iskander **Business Partner**

Iskander Business Partner GmbH
Paulstraße 19
85737 Ismaning, Germany

Telefon: +49 89 99 650 861

Fax: +49 89 99 650 862

office@i-b-partner.com

www.i-b-partner.com