

Business Light – Cashcow oder Milchmädchenrechnung?

Auch in der Fußballbundesliga findet eine zunehmende Ausdifferenzierung von Produkten statt. Dieser Business Case beleuchtet die Kosten und Einnahmepotenziale des VIP-Light-Segments. Ein Gastbeitrag von Prof. Dr. Dirk Mazurkiewicz.

Im Hospitality-Bereich der Fußballbundesliga lassen sich in der Regel mindestens drei bis vier Kategorien unterscheiden. Während immer exquister Bereiche und Produkt-kopplungen im Topsegment mehr Qualität eröffnen und die Clubs damit die Grenzen nach oben ausloten, bereiten den Managern die Grenzen nach „unten“ Kopfzerbrechen. Die VIP-Light, Business-Light, oder „Ballerman“-Kategorie soll ebenfalls Sitzplatz und Catering koppeln, um dadurch neue Segmente zu eröffnen. Dabei stellt sich eine Reihe von Fragen:

Wie hoch sind die Kosten für diese Leistung? Wie groß ist der relevante Markt und welche Preise sind durchsetzbar?

Die folgenden Ausführungen betrachten einen durchschnittlichen Fußballbundesligisten, der über ein Stadion von 30.000 Zuschauern verfügt und dessen VIP-Platzanteil acht Prozent der Gesamtkapazität ausmacht. Zudem unterstellen wir, dass sowohl der Business- als auch der normale Sitzplatzbereich eine hohe durchschnittliche Auslastung von mindestens 80 Prozent erreicht.

Business-Seat "Standard"	2.900,00 €
Business-Seat "Top"	3.400,00 €
Business-Seat "Top Plus"	3.900,00 €

In allen Business-Seat Kategorien sind die folgenden, üblichen Leistungen inkludiert: Ein gepolsterter Business-Seat (Haupttribüne), Zugang zur Lounge zwei Stunden vor Anstoß und bis zwei Stunden nach Abpfiff, Fernseher, Spielertalk, etc. Die weiteren Leistungen der höherwertigen Kategorien umfassen neben besser gelegenen Plätzen werbliche Leistungen, einen Stammtisch und Zugang zur Businessplattform des Clubs.

VIP-Light – Das Produkt

Für diese Kategorie bietet sich ein Bereich der Gegengerade an. Dort könnten im Block B derzeit vorhandene 1.250 Sitzplätze in etwa 1.000 Business-Light Seats umgewandelt werden. Es befindet sich dort auch der neu zu errichtende Aufenthaltsbereich, der nur wenige Meter vom Eingang zum Block B entfernt sein soll. Die Tickets dieses Segments sollen zukünftig einen gepolsterten, überdachten und reservierten Sitzplatz im Block B beinhalten. Im Gegensatz zum Business-Bereich soll der Bereich nur eine Stunde vor Anstoß öffnen, aber ebenfalls bis zwei Stunden nach dem Spiel geöffnet sein und Getränke und Essen für die Gäste bereithalten. Weitere Einschränkungen sollen das Catering in einer niedrigeren Qualität sowie die Verfügbarkeit des Essens, welches nach Spielende nur etwa eine Stunde angeboten wird, darstellen.

Die Rahmendaten des Angebots:

- gepolsterte Sitzplätze in Block B
- ca. 1.500 Quadratmeter großer Aufenthaltsbereich
- Getränke eine Stunde vor und zwei Stunden nach dem Spiel
- Essen eine Stunde vor und eine Stunde nach dem Spiel

Die Kosten

In der Aufwandskalkulation werden die anfallenden Kosten bzw. Investitionen auf den voraussichtlichen Lebenszyklus umgelegt und als durchschnittliche Kosten je Saison aufgezeigt.

Opportunitätskosten „Sitzplatz“

Da die aktuelle Auslastung des Blocks B ca. 80 Prozent beträgt, müssen diese zukünftigen, entgangenen Einnahmen als Kosten

des neuen Segments betrachtet werden. Wie die folgende Tabelle aufzeigt, schlagen so Kosten in Höhe von 884.000 € zu Buche.

Kosten Sitzplatz „aktuell“	
Anzahl	1.300 Plätze
Anzahl bei 80% Auslastung	1.040 Plätze
Kosten pro Sitz pro Spiel (durchschnittlich inkl. Dauerkarten)	50,00 €
Spiele	17
Kosten pro Saison gesamt	884.000 €

Optimierung Sitzplätze

Inklusive Montage betragen die Kosten der neuen Business-Sitze 115 € je Platz, was zu Gesamtkosten von 115.000 € führt. Bei einer Lebensdauer von fünf Jahren entstehen pro Saison Kosten in Höhe von 23.000 €.

Anzahl gepolsterte Sitze	1.000 Plätze
Kosten pro Sitz	115 €
Kosten aller Sitze	115.000 €
Lebensdauer	5 Jahre
Kosten pro Saison gesamt	23.000 €

Aufenthaltsbereich:

Die Kosten für diesen Bereich sind davon geprägt, dass bisher keine baulichen Lösungen in der Arena vorgesehen waren. Die Lösung soll ein Zelt für 1.000 Personen liefern. Deshalb müssen sowohl Kosten für ein Zelt als auch für die Ausstattung getragen werden. Der Club entscheidet sich für eine jährliche Miete des Zeltes in Höhe von 120.000 €. Hierzu addieren sich allerdings mögliche vorgelagerte Arbeiten, wie die Fundamenterstellung oder auch Versorgungskosten (Strom-, Wasser- Abwasser und Telekommunikation). Zudem können Kosten für einen Statiker, die Baugenehmigung, einen Notar und gegebenenfalls einen Projektplaner hinzukommen. Wie auch in anderen Bereichen des Projekts erweisen sich dabei die speziellen baulichen Gegebenheiten als höchst individuell.

In diesem Fall werden Kosten von 148.000 Euro prognostiziert, die allerdings auf zehn Jahre umgelegt werden. Daraus resultieren jährliche Kosten in Höhe von 14.800 €.

Einmalige Kosten des Aufenthaltsbereichs

Anzahl	1.000 Plätze
Kosten Fundament	40.000 €

1) Zur Vereinfachung sind bei allen Rechnungen keine Kapitalkosten in die Investitionskostenberechnungen inkludiert.

Zur Vereinfachung sind bei allen Rechnungen keine Kapitalkosten in die Investitionskostenberechnungen inkludiert.

Kosten Leitungen & Anschlüsse	40.000 €
Kosten Baugenehmigung & Vermessung	10.000 €
Kosten Gutachter, Notar & Statiker	8.000 €
Kosten Projektplanung & -überwachung	50.000 €
Gesamte einmalige Kosten	148.000 €
Kosten pro Jahr	14.800 €

Die Kosten für die Ausstattung (Stühle, Tische, Barhocker, Hochtische, Dekorationen, Raumteiler, Theken und Technik) betragen inklusive Anlieferung und Aufbau ca. 450.000 €. Sofern man von einer Lebenserwartung der Ausstattung von fünf Jahren ausgeht, ergeben sich jährliche Kosten in Höhe von 90.000 €. Für den Aufenthaltsbereich und das Zelt belaufen sich die Kosten demnach insgesamt auf 224.800 € pro Saison.

Betriebskosten

Zu den Betriebskosten zählen:

- Energie und Versorgung
- Wartung und Pflege
- Reinigung
- Personalkosten (Security und Service)
- Versicherungskosten
- Marketingkosten

In diesem Zusammenhang eröffnen sich grundsätzliche Fragen zur Güte des Angebots.

Durch den neu geschaffenen Bereich steigen die Betriebskosten per se an. Doch dabei können insbesondere die Personalkosten variieren. Der Ordnungsdienst und die Zahl der Hostessen am Empfang bzw. für allgemeine Serviceleistungen können die Atmosphäre ähnlich wie die Ausstattung beeinflussen. Dies gilt natürlich auch für das gastronomische Personal, dessen Kosten aber im Catering beziffert werden.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

In diesem Fall kann unterstellt werden, dass der in unmittelbarer Nähe bereits vorhandene Sanitärbereich einbezogen werden kann und exklusiv für diesen Gästebereich zur Verfügung steht. Der höhere Reinigungsbedarf am Spieltag wird ebenfalls den Reinigungskosten zugeordnet.

Betriebskosten des Aufenthaltsbereichs

Anzahl	1.000 Plätze
Energie- und Versorgungskosten pro Saison	70.000 €
Reinigungskosten pro Saison	70.000 €
Personalkosten pro Saison (Security und Service)	50.000 €
Wartungs- und Pflegekosten pro Saison	15.000 €
Versicherungskosten pro Saison	10.000 €
Kosten pro Saison gesamt	215.000 €

Catering Light

Selbstverständlich muss das gastronomische Niveau quantitativ und qualitativ eingeschränkt werden. Der Umfang wird über die Eingrenzung der Öffnungszeiten auf nur noch eine Stunde vor Spielbeginn wesentlich gesenkt. Zudem bleibt der Bereich nach dem Spiel zwar zwei Stunden inklusive Getränkeausgabe (Bier, Wein, Softdrink, Kaffee und Tee) geöffnet. Allerdings werden Speisen nur noch eine Stunde nach Spielende gereicht. Dennoch muss innerhalb dieser Zeitfenster eine ausreichende Versorgung der Gäste gewährleistet sein.

Dabei steht „Hausmannskost“ und weniger exquisite Küche im Vordergrund.

Kosten Catering

Anzahl	1.000 Plätze
Kosten pro Gast pro Spiel	27,50 €
Kosten pro Gast pro Saison	467,50 €
Kosten pro Saison gesamt	467.500 €

Gesamtkosten

Wie die folgende Tabelle veranschaulicht, belaufen sich die Gesamtkosten auf ca. 1,8 Millionen Euro.

Gesamtkosten in Euro

Entgangene Einnahmen Sitzplatz „Normal“	884.000 €
Kosten gepolsterte Sitze	23.000 €
Zelt und Infrastruktur	134.800 €
Ausstattung	90.000 €
Betriebskosten	215.000 €
Catering	467.500 €
Gesamtkosten pro Saison	1.814.300 €
Kosten pro Sitz pro Spiel:	107 €

Preisanalyse

Die Preisbestimmung jeglicher Produkte erfolgt kosten- und marktorientiert. Betriebswirtschaftliche Erwägung drängen dazu den Kosten einen Aufschlag hinzuzufügen, um einen angemessenen Deckungsbeitrag zu erzielen. Damit auch die übergeordneten Organisationskosten erwirtschaftet

werden, scheint ein Preisaufschlag von 15 Prozent auf die unmittelbaren Kosten als unabdingbar. Dies würde zu einem Mindestpreis von etwa 125 Euro führen, unter der Annahme, dass dieser Bereich zu 100 Prozent ausgelastet wäre. Unterstellt man eine Auslastung von immerhin 80 Prozent betragen die Kosten pro Sitz und pro Spiel 133 €. Bei dem kalkulierten Preisaufschlag von 15 Prozent führt dies zu einem Mindestverkaufspreis von ca. 155 €.

Diese vorangestellten, kostenorientierten Annahmen zur Preisuntergrenze leiten zu den marktorientierten Erwägungen, die die Preisobergrenzen ausloten. Dabei grenzt der interne Produktvergleich den maximalen Preis direkt ein. Im internen Austausch der Clubverantwortlichen wurde deutlich, dass die Kategorie „Business-Light“ qualitativ erheblich von den normalen Businessbereichen abweichen soll.

Achtung: Kannibalisierungseffekte

Die Tageskarte des regulären Business-Seats der einfachen Kategorie kostet 195 € pro Spiel (2.900 € pro Saison). Für die Entscheider drängt sich nun die Frage auf, ab welchem Preis Gäste das neue Segment bevorzugen würden und damit ggfs. den Absatz verschieben, was einen Rückgang des Gesamtumsatzes zur Folge hat. Im unmittelbaren Vergleich ist der mögliche Preis im Business-Light von 155 € um immerhin 40 € niedriger. Die Gefahr, dass damit Kunden wandern und so ungewollt der Business-Light andere Leistungen kannibalisiert, scheint gegeben. Diesem Effekt könnte durch einen höheren Preis von 155 € entgegengewirkt werden. Die Preisdifferenz von 40 € kann schließlich durch höherwertige Leistungen im regulären Bereich transparent dargestellt werden. Damit gelangt die Kalkulation an den schwierigsten Punkt: Die Blackbox „Kunde“. Unweigerlich muss die Akzeptanz der Kunden und Fans beleuchtet werden, ob diese ein derartiges Angebot für etwa 155 € in Anspruch nehmen würden.

Kosten Catering			
Preis	Auslastung	Spiele	Einnahmen
135 €	80%	17	1.836.000 €
155 €	70%	17	1.844.500 €

Bei einem Preis von 155 € würde schon eine 70prozentige Auslastung die unmittelbaren variablen und fixen Kosten decken. Gleichzeitig muss aber kritisch abgewogen werden, wie weit die Preisgestaltung von den Fans und Kunden akzeptiert würde. Auch weitere Rahmenbedingungen, wie die Annahme, dass weitere Spiele (DFB-Pokal, UEFA-Euroleague) mehr Einnahmen ermöglichen und zugleich die fixen Kosten anteilig mehr verteilen würden, können grundsätzliche Bedenken nicht abschwächen. 135 € bis 155 € sind für viele Privatpersonen ein stolzer Betrag. Zugleich darf das Angebot Firmenkunden nicht aus den regulären Vip-Bereichen zu Ungunsten der Clubs herauslocken.

Fazit

Auch der Zuschauerbereich in Stadien differenziert sich zunehmend aus und wird damit heterogeneren Kundenwünschen gerecht. Damit stellen sich unweigerlich wiederkehrende Fragen, welche Segmente durch welche Produkte angesprochen werden können.

Während im Luxus-Segment bundesweit mit unterschiedlichem Erfolg immer wieder neue Grenzen ausgelotet werden, ist die Zahl der Versuche im Business-Light noch überschaubar. Wie auch in dem beschriebenen Fall führen oftmals notwendige Investitionen in die Infrastruktur zu Fixkosten, die wiederum zu Preisen führen, deren Akzeptanz fragwürdig erscheint. Hingegen können zukünftige Bauprojekte bereits Optionen vorsehen, um in späteren Phasen diese neuen Produktgruppen zu ermöglichen. Sollten dann niedrigere Preise möglich sein, darf der Markterfolg dieses Segments nicht zu Lasten der regulären Businessbereiche gehen. Deutliche Güteunterschiede in den Leistungen und zielgerichtete Preisanalysen scheinen dazu unabdingbar.

Prof. Dr. Dirk Mazurkiewicz arbeitet seit rund 15 Jahren in der Sportbranche und leitet heute den Betriebswirtschaftsstudiengang Sportmanagement am RheinAhrCampus der Hochschule Koblenz und arbeitet für die Unternehmensberatung Deloitte in Düsseldorf.



Bild: xxxxxx

XX