



Das Ticketing ist eine der wichtigsten finanziellen Säulen der Clubs, in der operativen Umsetzung liegen aber teils erhebliche Unterschiede.

Studie: Ticketing im deutschen Profifußball

In Zusammenarbeit mit dem ISS, Institut für Sportmanagement (Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus), hat Stadionwelt die deutschen Clubs zu deren Ticketsystemen und Zufriedenheit befragt und die Ergebnisse ausgewertet.

Während im Jahr 1975 Vereine ihre gedruckten Eintrittskarten überwiegend direkt an ihre Fans verkauft haben, bezogen die Fans im Jahr 1995 ihre Tickets oftmals über spezialisierte Ticketdienstleister. Nun schreiben wir das Jahr 2015 und die Möglichkeiten des Ticketings sind vielfältig und mit vielen anderen Leistungsbündeln vernetzt. Print@home-Tickets, grafische Tribünenpläne oder digitale Kundenkarten stellen nur einen kleinen Ausschnitt an Funktionen dar, die Teil des Ticketingsystems deutscher Fußballclubs sein können. Ticketingsysteme müssen in das CRM-System eingebunden und damit mit dem Merchandising und der Mitgliederverwaltung ver-

eint werden. Offensichtlich wuchs die Zahl der relevanten Anforderungen eines Clubs an sein Ticketsystem in den vergangenen Jahren erheblich an. Daher verwundert es kaum, dass wir heute eine heterogenere Anbieterlandschaft überblicken müssen, bevor entschieden werden kann, welches System zu welchem Fußballclub passt. Bei den befragten 42 Clubs von der 1. bis zur 3. Liga sind neun unterschiedliche Systeme im Einsatz, in die allerdings etwa zehn weitere Systemkomponenten anderer Anbieter einfließen. Insgesamt können also mehr als die neun Technologiebündel beschrieben werden, in denen Unterscheidungsmerkmale vereinzelt erheblich verschimmeln.

Das Spektrum der Dienstleister umfasst auf der einen Seite zunächst einmal die langjährigen „traditionellen“ Ticketanbieter wie beispielsweise den „Platzhirsch“ CTS Eventim. Demgegenüber stehen Anwendungslösungen, die auf Basis multioptionaler ERP-Softwaresysteme, wie etwa Microsoft Navision oder SAP, für Sportveranstalter entwickelt wurden und individuell weiterprogrammiert werden.

Vom traditionellen Ticketdienstleister bis zur vollintegrierten, individuellen Softwarelösung

Zwischen diesen beiden sich deutlich unterscheidenden Polen können zwei

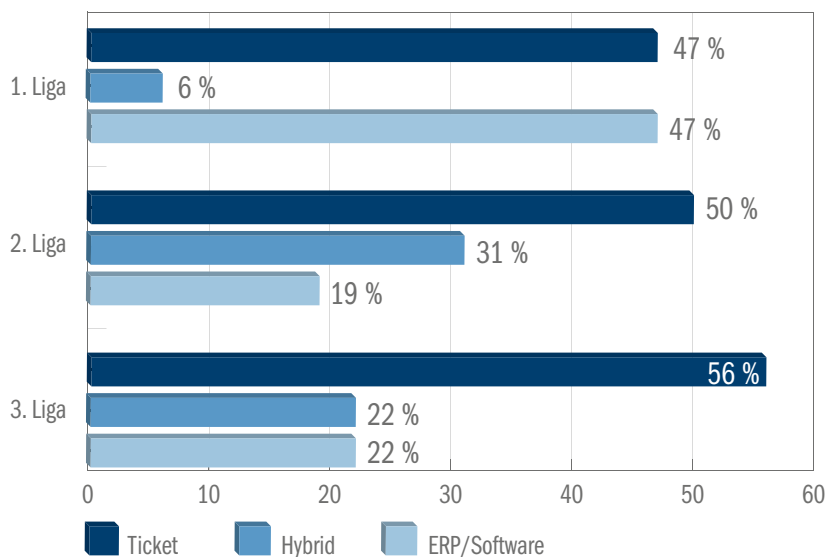
Anbieter nicht eindeutig in jene Gruppe geordnet werden. Sowohl LMS als auch Rodrigue sind, vergleichbar zu den Ticketaanbietern, Spezialisten für das Ticketing. Aber wie auch bei den ERP-Softwaresystemen offerieren diese ihren Kunden Anwendungen, die Clubs ebenfalls in die Lage versetzen, ihr Ticketgeschäft mehr oder weniger autonom und dabei unabhängig abzuwickeln. Zugleich verfügen diese über weitere Funktionen, die über das klassische Ticketing hinausgehen. Da es bis dato keine trennscharfe und damit formulierte Typologisierung gibt, wird diese Gruppe im Folgenden daher als „Hybrid-Dienstleister“ bezeichnet.

Insgesamt ist über sämtliche Ligen hinweg die Verbreitung der traditionellen Ticketaanbieter gesunken, sodass etwa die Hälfte der Clubs andere Wege beschreitet. Insbesondere Clubs in der 1. Bundesliga investieren in Lösungen, die auf Basis von ERP-Software (insbesondere Microsoft) programmiert und mittels bereits konfigurierter Anwendungsmodulen auf deren Bedürfnisse hin, angepasst werden. Vor allem die Vernetzung von Ticketing und Merchandising sowie digitale Kundenkarten und Mitgliedersysteme erfordern spezielle Lösungen, die teilweise über das Leistungsspektrum eines Ticketsystems hinausgehen. Zwar bedeutet dies nicht automatisch den Ausschluss des klassischen Tickethauses, aber oftmals führt es zum finalen Entschluss, alle Vertriebswege unabhängiger und in einem System zu integrieren. Hingegen bauen in der 2. Bundesliga etwa ein Drittel der Clubs auf Hybrid-Lösungen (insbesondere LMS).

Kern und Besonderheiten der Leistungsspektren

Bei der Auswahl einer Ticketingsoftware stellt sich die Frage nach den wichtigsten Funktionen. Hierbei gibt es ein Set von Tools, das über alle Systeme hinweg als Standard oder Kern definiert werden kann. Über 80 Prozent aller befragten Clubs nutzen eine grafische Arenaplanung, einen (Verbands-)Ticketshop, oder Steuerungstools von Kassenverkaufrechten bzw. Verkaufseingrenzungen nach Gruppen. Zu den wei-

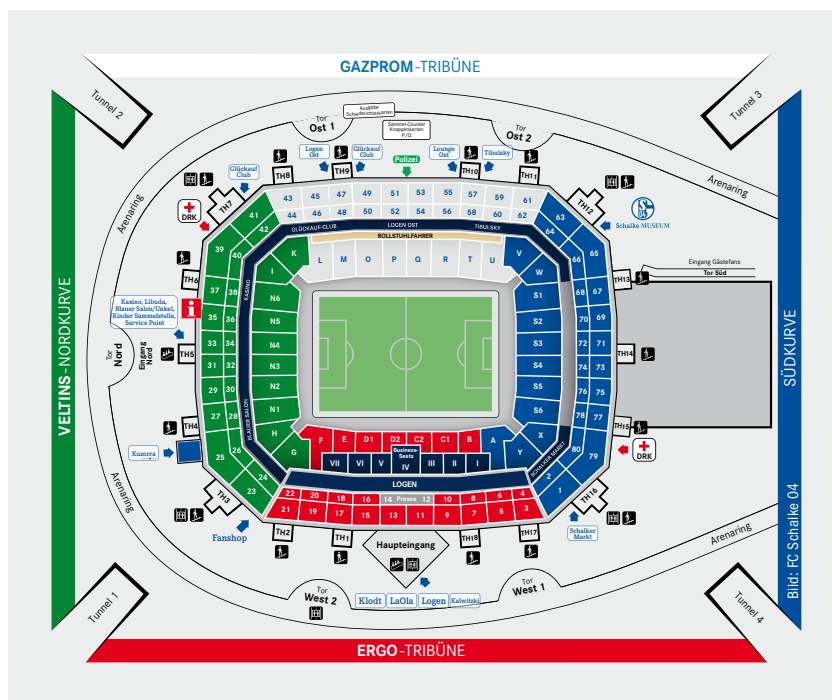
Einsatz verschiedener Systemtypen nach Liga



Quelle: Stadionwelt/Institut für Sportmanagement

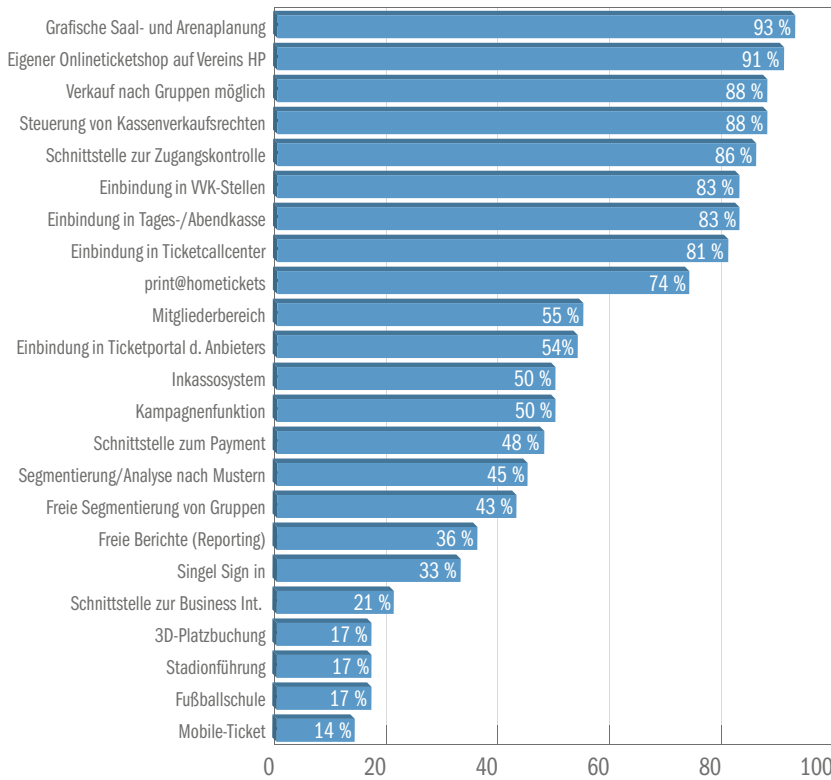
teren Kernfunktionen zählen Schnittstellen zu Fremdsystemen wie Zugangskontrollen und die Einbindung in Tages-/Abendkasse, Vorverkaufsstellen und Ticketcallcenter. Das print@home-Ticket wird derzeit von drei Viertel der Clubs verwendet. Die zweite große Säule bilden die Zusatzfunktionalitäten über das reine Ticketing hinaus. Diese betreffen weitergehende Vertriebs- sowie CRM-Funktionen wie Kam-

pagnenfunktion, das Reporting nach vorgegebenen Mustern oder die freie Berichterstattung sowie Segmentierung über Standardanalysen hinaus. Eine Einbindung in das Ticketportal des Softwareanbieters gestaltet sich nach den Softwaretypen verschieden. Die klassischen Ticketaanbieter wie CTS bieten die Möglichkeit, die Tickets in den eigenen Ticketportalen neben Eintrittskarten für Musikver- ➔



Die klassische Stadionkarte als Anhaltspunkt für Ticketkategorien.

Übersicht der Funktionen in der 1., 2. und 3. Liga



Quelle: Stadionwelt/Institut für Sportmanagement

anstaltungen oder sonstigen Events zu erwerben. Hybrid-Dienstleister oder ERP-Systeme besitzen diese Portale meist nicht und liefern Webshops im clubeigenen Design für den Vertrieb. Diese ermöglichen dann bereits den weiteren Vorteil des single sign on, womit der Kunde durch einen Login seine Tickets oder Merchandisingartikel erwerben kann. Ein Mehrfachlogin auf verschiedenen Plattformen oder Anbietern wird vermieden. Der Vorteil auf Clubseite liegt in der Speicherung der Kundendaten in einem (ERP-)System, ohne über Schnittstellen die Daten zu aggregieren. Weitergehend nutzen knapp 50 % der befragten Clubs Schnittstellen zu Inkasso- und Payment-Systemen.

Weniger verbreitet sind die Funktionalitäten zu den Kundenbereichen wie Fußballschule, Stadionführung oder dem Kundenservice sowie mobile Tickets und 3D-Platzbuchung. Gleiches gilt für das Thema Business Intelligence (BI), also beispielsweise variable oder standardisierte Analyse- und Reportingtools.

Unterscheidet man die Nutzung der aufgezeigten CRM-Funktionalitäten nach den Systemtypen, so zeigt sich, dass die Clubs der Hybrid-Dienstleister bereits umfangreiche Anwendungstools verwenden, während das Leistungsspektrum der traditionellen Ticketdienstleister, wie Kampagnenfunktionen, Segmentierung oder Reporting weniger stark verbreitet ist.

Bei dem Vergleich nach Ligen werden typische CRM-Funktionen häufiger in der obersten Spielklasse genutzt. Dies ist offensichtlich auch mit den untrennbaren Fragen zu dem Einsatz von Personal und der Prozessstruktur verbunden. Die Analyse und Aufbereitung der Daten erfordert Zeitaufwand, der durch Personalressourcen geleistet werden muss. Lediglich bei der freien Analyse und Segmentierung nach Mustern liegt die 2. Bundesliga vor dem Oberhaus.

Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei den Funktionalitäten innerhalb weiterer Kundenbereiche ab. Vereine der 3. Liga nutzen Funktionen wie Stadionführung

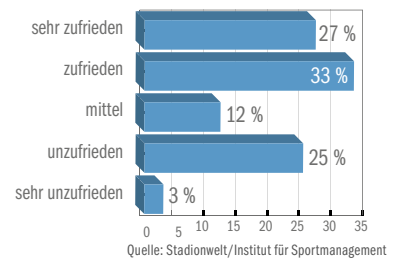
oder Fußballschule nicht. Die Konzentration erfolgt hier aus wirtschaftlicher Sicht auf das vereinfachte CRM mit Kampagnenfunktionen und dem Mitgliederbereich.

Zufriedenheit mit traditionellen Ticketanbietern und individuelle Software-Lösungen geringer

Ticketssysteme, die heute zahlreiche Funktionen beinhalten, können aus unterschiedlichen Perspektiven bewertet werden. Kundenorientierte Anwendungen (single sign on, Arenaplan, Reservierungen) stehen dann genauso auf dem Prüfstand wie die Usability durch die Mitarbeiter oder die Verknüpfung zum Merchandising bzw. an das Rechnungswesen. Mit dem Anstieg an Funktionen und Optionen der Technologie wachsen auch die Erwartungen und Anforderungen ihrer Nutzer. 60% der Clubs sind mit ihrer Technologie (sehr) zufrieden. Hingegen scheint mindestens ein Viertel der Proficlubs in Deutschland erhebliche Funktionsdefizite auszumachen.

Die Zufriedenheit im Ligenvergleich unterscheidet sich kaum. So liegt der Mittelwert der Zufriedenheit knapp unter „zufrieden“,

Zufriedenheit mit der Ticket- Technologie



Quelle: Stadionwelt/Institut für Sportmanagement

Zufriedenheit nach Liga		
	n	Mittelwert
1. Bundesliga	15	3,53
2. Bundesliga	16	3,69
3. Liga	9	3,44

Zufriedenheit nach System		
	n	Mittelwert
Ticket	19	3,47
Hybrid	8	4,38
ERP/Software	13	3,23

woraus keine Rückschlüsse auf die möglichen unterschiedlichen Anforderungen gezogen werden können.

Sehr wohl unterscheidet sich aber die Zufriedenheit mit den einzelnen Systemen. Hierbei scheinen die „Hybrid-Anbieter“ den Anforderungen und Prozessen ihrer jeweiligen Kunden mehr zu entsprechen, als es beiden anderen Typen gelingt.

Die allgemeine Zufriedenheit mit einem System setzt sich oftmals aus Einschätzungen zu vielen unterschiedlichen Elementen zusammen. Hierbei ist nicht auszuschließen, dass Clubs mit einem System sehr zufrieden sind, weil es akuten deren Bedürfnisse deckt, während das Gleiche an anderer Stelle als unzureichend empfunden wird. Die Vermutung, dass die Top-Clubs der 1. Liga, die bereits individuelle ERP-basierte Systeme einsetzen, komplexere und zugleich individuellere Anforderungen haben und somit ständig mehr „Wünsche“ äußern, liegt nahe. Dies bestätigt sich auch mit Blick auf die geäußerten Schritte in die Zukunft bei den Clubs

CRM als Realität und nicht als Lippenbekenntnis

Ticketing ist ganz offensichtlich mehr, als Menschen Eintrittskarten zu verkaufen. Flächendeckend fordern Clubs zahlreiche Erweiterungen an ihre Technologien. Vereinzelt wird resümiert, dass dies nur durch einen Anbieterwechsel machbar erscheint.

Wünsche wie „Anbindung an ein Loyaltyprogramm“, „Mobile Ticketing“, „eine Onlinewelt“ oder „Automatisierung von Kampagnen“ stehen stellvertretend für immer wiederkehrende Anforderungsbündel an zeitgemäße Verkaufstechnologien im B2C-Management sowie an kostenoptimierte Arbeitsprozesse. Die Funktionswünsche der Clubs lassen sich demnach in übliche Prozesse und Funktionskategorien summieren:

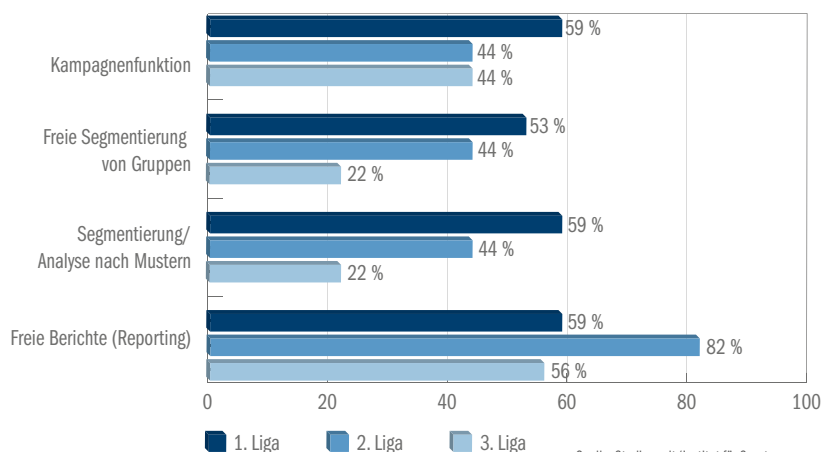
- Harmonisierung interner Arbeitsprozesse mit der IT-Architektur (Verknüpfungen an Warenwirtschaft oder Sponsoring, Kontingente/Produktepakete, Dokumentenmanagement) →



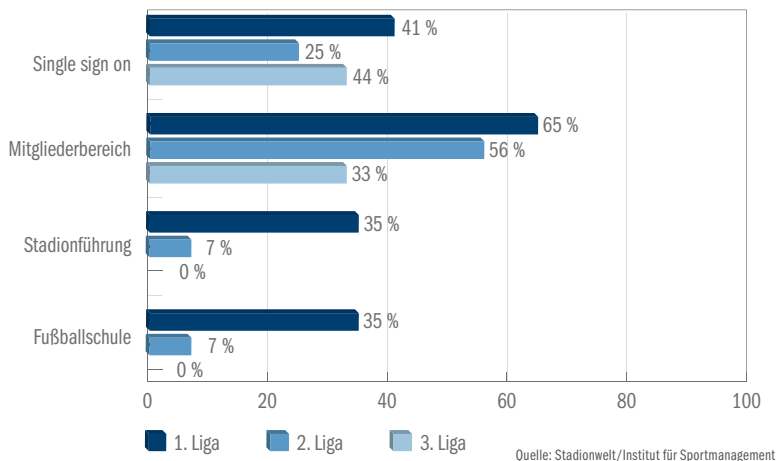
Bild: Stadionwelt

Ob Smartphones oder Handhelds – Mobile Technologien beeinflussen das Ticketing zunehmend.

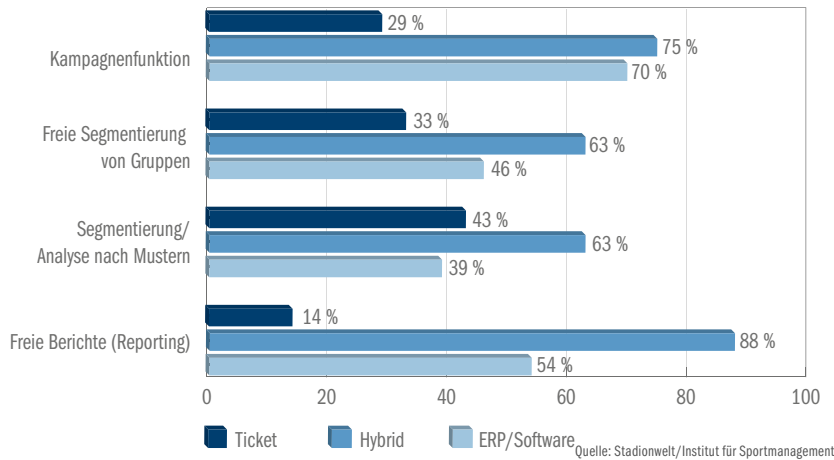
CRM-Funktionen nach Liga



Verknüpfungsmöglichkeiten mit anderen Systemen nach Liga



CRM-Funktionen nach Systemtyp



- Verschmelzen und erweitern der Vertriebswege (single sign on, gemischte Warenkörbe, mobile Ticketing)
- Automatisierung von Vertriebsaktivitäten sowie deren Analyse (standardisierte und flexible Kampagnen, freie Kundensegmentierungen und -analyse, Bonusprogramme)

Der Fußball zieht nach - Von Amazon & Co. lernen

Fußballclubs sind keine Online-Händler. Jedoch stellen sich den Clubs zunehmend gleiche Anforderungen. Und sie reagieren mit Anpassungen ihrer Verkaufswelten, die on- und offline – also digital und phy-

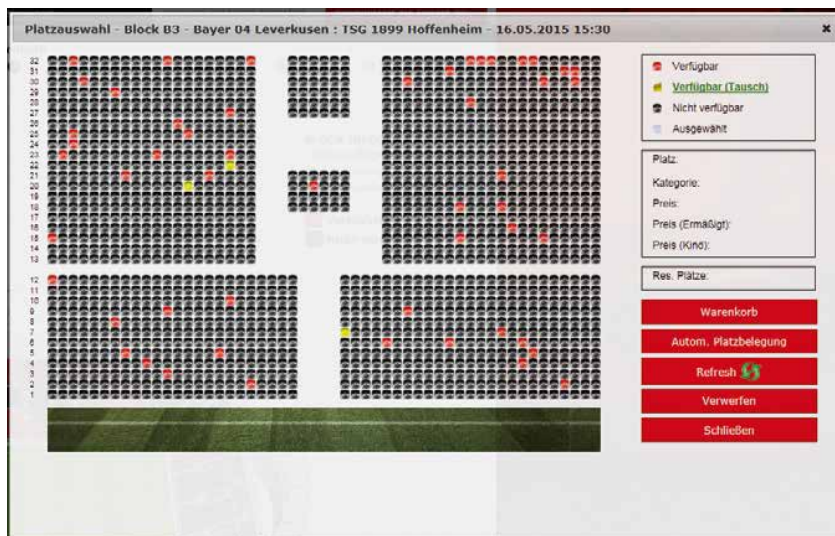
sich – auf einander abgestimmt werden müssen. Das Ticketing zu isolieren erscheint demnach absurd. Vielmehr steht es in einer Reihe mit allen B2C-Tätigkeiten, wie Merchandising, Mitgliederservice oder Public Catering. Und final stellt sich die Frage, ob das Sponsoren- bzw. Hospitalitymanagement wirklich völlig andere IT-Prozesse erfordert, weil die Personalprozesse unterschieden werden können. Von Amazon lernen heißt auch, den Kunden in den Mittelpunkt der IT-Prozesse zu setzen. Nicht mehr Finanz- oder Warendaten bestimmen über das Gerüst der Technologie, sondern Kunden und deren Historie.

Langsam aber stetig wird der Weg beschritten, den Wunsch, das „so wichtige

Kundenbeziehungsmanagement“ in ein funktionierendes akquisitorisches, also auf (Wieder-)Verkaufsprozesse angelegtes CRM-System zu überführen. Marktführer wie Schalke 04 bieten ihren Fans einen integrierten Zugang über alle Plattformen und initiieren Bonus-Programme. Damit zeigen sie auf, wohin sich Verkaufswelten entwickeln (können).

Offenkundig entwickelt sich das Ticketing in eine integrierte B2C-Welt. Damit verbunden, finden die Kunden alles auf einer Plattform („Shop“) oder auch genauso offline. Die Clubs lernen, Kundenwünsche passgenau und automatisiert zu erfassen und damit Kunden, Fans und Mitglieder zielgerichtet anzusprechen.

Zu Recht wird die Investition in ein neues System als zeitliche, personelle und damit auch als monetäre Belastung empfunden. Zumal diese innerhalb einer Einführungsperiode resp. eines Geschäftsjahres umgesetzt werden muss. In keinem Fall erscheint es aber ratsam, das Ticketing als Insel zu verstehen, sondern konsequent die Personal- und damit IT-Architektur kundenorientiert weiterzuentwickeln. Das Ticketing ist nicht tot und es wird auch nicht sterben, aber das CRM wird lebendiger! ◆



Saalplatzbuchung mit digitaler Sitzplatzauswahl und Echtzeit-Kontingentinformation.

AUTOREN

Prof. Dr. Dirk Mazurkiewicz

Neben seinen Untersuchungsgebieten zum strategischen Marketing und Controlling erforscht er IT- und Organisationsprozesse in Sportunternehmen. Vor seiner Tätigkeit als Studiengangsleiter BA und MBA Sportmanagement am RheinAhrCampus, Remagen war er u. a. in einem Business Intelligence-Unternehmen tätig. Er berät u. a. im Auftrag von Deloitte (Deutschland), Proficlubs Verbände und Unternehmen der Sportbranche.

Markus Klepzig

Er ist Mitarbeiter am ISS Institut für Sportmanagement, Remagen und geschäftsführender Gesellschafter einer Marketingagentur. Neben den Untersuchungsgebieten des ISS liegt sein Schwerpunkt auf der Analyse und Implementierung von Management- und Finanzsoftware. Er war zuvor als Projektleiter in einem IT-System- und Beratungsunternehmen tätig.

Bild: Bayer 04 Leverkusen