Fans sind mehr als Kunden

Sportvereine sind eine tragende Säule des Gemeinwohls. Sport ist aber auch ein Wirtschaftsfaktor: So generieren Megasportevents wie Fußballweltmeisterschaften und Olympische Spiele sowohl bei Produzenten als auch bei Konsumenten erhebliche Umsätze. Aber auch die Aktivitäten der Sportligen – insbesondere der Fußballbundesliga – tragen dazu bei. Offensichtlich macht der Sport – sowohl aktiv betrieben als auch passiv verfolgt – nicht nur Spaß, sondern erzeugt zunehmend beachtliche Umsätze, Wertschöpfung und Beschäftigung. CallCenterProfi hat untersucht, wie es Sportvereine mit der Kundenkommunikation halten.

Fußball, das ist für weite und vorwiegend männlichen Teile der Bevölkerung einfach nur die schönste Nebensache der Welt. Für viele Menschen ist es aber auch ein knallhartes Geschäft, in dem es um Tickets und Merchandising, um Fernsehrechte und Werbeeinnahmen geht. Dieses Geschäft wird immer bedeutsamer. Nach einer McKinsey-Studie erwirtschaftete der Profifußball in Deutschland in der Saison 2013/2014 knapp acht Milliarden Euro – das entspricht immerhin jedem 350. Euro, der in Deutschland umgesetzt wird. Der Fernsehsender N24 fasst es so zusammen: „Die Millionäre in kurzen Hosen generieren Milliarden für das System: Der Profifußball wird in Deutschland immer mehr zu einem entscheidenden Wirtschaftsfaktor."

Den Lahms, Schürles und Hummels jubeln die Zuschauer zu, die Vereine bewegen derweil viel Geld. Knapp eine halbe Milliarde Euro setzt allein der deutsche Rekordmeister Bayern München pro Jahr um. Im Handball und im Basketball sind die Umsätze niedriger, die Begeisterung aber ähnlich. Es lohnt sich also, einmal einen Blick auf das Verhältnis zwischen Vereinen und Fans zu werfen. Wie ist es bestellt um Kundenservice, Kundenkommunikation und Kundenbindung in diesen drei Mannschaftssportarten? Sind die Herausforderungen vergleichbar?

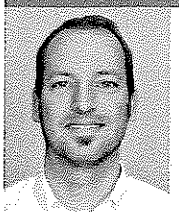
Kunden im Sport? Das passt nicht!

Wer Vereinsvertreter zu Kundenbeziehungen befragt, erntet zunächst kopfschüttelndes Unverständnis. Für sie ist der Fan eines professionellen Sportvereins weder Kunde noch Konsument. Zumindest haben sie mit dem Begriff größere Probleme. Frederic Latz, Pressesprecher beim Fußball-Bundesligisten 1. FC Köln, betont die Begeisterung als signifikanten Unterschied: „Die Emotion ist Teil des Sports. Daher ist ein Fan viel mehr als ein Kunde. Wir nutzen den Begriff des ‚Kunden' nicht." Das sei auch ein Zeichen des Respekts gegenüber den Anhängern, betont Latz, Kunde sei da nicht ausreichend. Was Heerscharen von Marketingfachleuten in den Unternehmen erreichen wollen, nämlich die Emotionalisierung ihrer Produkte, bringt der Sport bereits als Grundlage mit. Hervorragende Voraussetzungen also für das Marketing und den dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg.

Auch Katharina Wildermuth mag sich nicht so recht mit den Begriffen Kunde oder Konsument statt Fan anfreunden. Die Kommunikationschefin des 1. FC Nürnberg betont: „Grundsätzlich sind Fans, die sich etwa zum Kauf von Fanartikeln entschließen, keine Konsumenten im klassischen Sinne des Wortes. Fußball wird nicht konsumiert, sondern hat stets auch etwas mit emotionaler Bindung und Leidenschaft zu tun. Diesen Unterschied merkt man etwa darin, dass zeitlose oder historische Fanartikel besonders gefragt sind."

Andere Sportart – etwas differenzierte Sicht, zumindest bei Christian Robohm, dem Sprecher des deutschen Handball-Meisters THW Kiel: „Es gibt sicherlich Unterschiede: Auf der einen Seite ist da der Fan, der unsere Mannschaft auch auswärts unterstützt und seine Freizeitgestaltung von den Spielterminen abhängig macht. Auf der anderen Seite gibt es den Zuschauer, der das Erlebnis Live-Hand-

STATEMENT



Frederic Latz, Pressesprecher beim Fußball-Bundesligisten 1. FC Köln

„Eventim stellt die technische Plattform für unseren Online-Ticketverkauf, zudem nutzen wir die Manpower und Verfügbarkeit eines Call Centers in Köln."

» ball in der Arena genießen möchte." Beiden Gruppen billigt Robohm aber das gleiche Recht zu, durch den Verein umfassend betreut zu werden.

Trotz dieser Unterscheidung in enthusiastische Fans und eher konsumorientierte Beobachter bleibt festzuhalten, dass im Umfeld eines Sportvereins eine besondere Kunde-Anbieter-Beziehung herrscht. Professor Dirk Mazurkiewicz leitet daraus ab: „Sportvereine dürfen nicht einfach kopieren, was bei den Unternehmen funktioniert." Um die Andersartigkeit herauszustellen, zitiert der Ökonom, der an der Hochschule Koblenz in Sachen Sportmanagement forscht und lehrt, seinen amerikanischen Kollegen Philip Kotler mit den Worten: „Mitgliedschaft ist die finale Form der Kundenbindung."

(Profi-)Vereine sind Wirtschaftsunternehmen

Nach dem Fußball kommt in wirtschaftlicher Bedeutung und Zuschauergunst lange Zeit nichts. Dann folgen unter anderem Handball und Basketball. Zumindest in den jeweils höchsten Spielklassen können auch sie mit entsprechender Zuschauerresonanz glänzen. Die Spiele der Basketball-Bundesliga (BBL) etwa besuchten in der vergangenen Saison mehr als 1,3 Millionen Menschen. Spitzenclub Alba Berlin lockt im Schnitt fast 10 000 Zuschauer zu den Heimspielen an – eine ähnliche Zahl wie sie auch der THW Kiel mit seiner Handball-Mannschaft vorweisen kann. „Mittlerweile sind alle 18 BBL-Klubs Wirtschaftsunternehmen", bestätigt denn auch folgerichtig Heike Körner, Sprecherin der Gesellschaft, die unter dem Dach des Basketball-Verbands die Bundesliga organisiert.

In aller Regel und unabhängig von der Sportart sind die Profiteams aus dem eingetragenen Verein ausgegliedert worden. Sie operieren wie jedes andere Wirtschaftsunternehmen auch. Die Generierung ihrer Umsätze ist auf nur vergleichsweise wenige Wege beschränkt. Heike Körner dazu: „Nach dem Sponsoring ist der Verkauf von Tickets und das Merchandising die wichtigste Einnahmequelle." Daher sei auch guter Kundenservice für alle Clubs eine relevante Größe. Weniger von der Einnahmenhöhe als vielmehr von der Frequenz her betrachtet Dirk Mazurkiewicz die Kontakte: „Ticketing ist die größte Quelle des Kundenkontakts. Daneben gibt es noch das Merchandising und die Mitgliedschaft – das sind die drei Touchpoints."

Gerade dieses Ticketing aber liegt oft nicht in den Händen der Vereine. Es wird ausgelagert an externe Dienstleister wie etwa an das Hamburger Unternehmen Eventimsports. Dass durch die externe Vergabe die Qualität des Kundenkontakts leiden könnte, glauben die Verantwortlichen in den Vereinen nicht.

> Trotz der Unterscheidung in enthusiastische Fans und eher konsumorientierte Beobachter bleibt festzuhalten, dass im Umfeld eines Sportvereins eine besondere Kunden-Anbieter-Beziehung herrscht.

Sie setzen auf eine parallele Strategie, bei der neben der professionellen Abwicklung auch das direkte Gespräch möglich bleibt. Frederic Latz beschreibt das Zusammenspiel: „Eventim stellt die technische Plattform für unseren Online-Ticketverkauf, zudem nutzen wir die Manpower und Verfügbarkeit eines Call Centers in Köln." Der Fan könne sein Ticket natürlich auch persönlich und direkt im Fan-Shop kaufen. „Alles, was an koordinatorischer und organisatorischer Arbeit zu leisten ist, machen wir in der Geschäftsstelle selbst", stellt Latz klar.

Kaum nachhaltiges Kundenmanagement

Fast alle Fußball-Bundesligisten haben sich für das Outsourcing entschieden. Sie entlasten die eigenen Mitarbeiter und sichern sich Flexibilität. Was hier eine unternehmerische Entscheidung darstellt, ist im professionellen Handball oder Basketball mehr oder weniger existenziell und unverzichtbar. Die Größe der jeweiligen Geschäftsstellen macht es unmöglich, standardisierte Aufgaben wie die Bestellung von Tickets komplett intern abzuwickeln. Selbst bei den größeren von ihnen arbeitet maximal ein Dutzend Mitarbei-

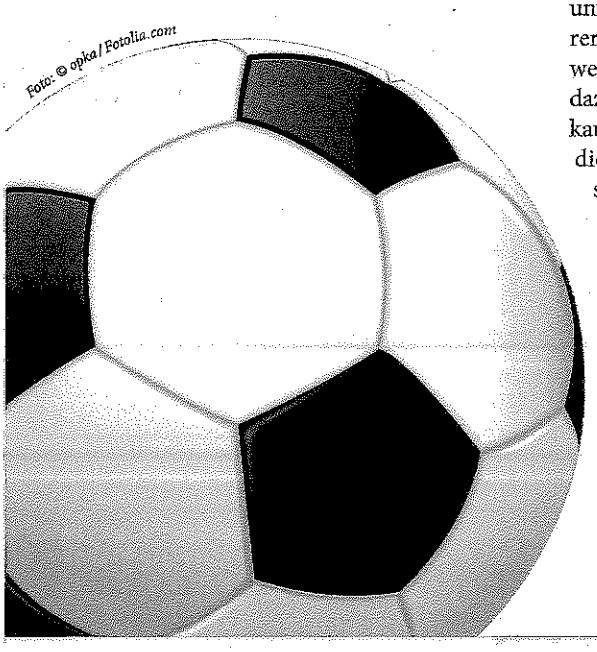


Foto: © opka / Fotolia.com

STATEMENT

Katharina Wildermuth, Kommunikationschefin des 1. FC Nürnberg

„Im Zuge der Kommerzialisierung und Digitalisierung unserer Welt wird der persönliche Kundenkontakt eher noch wichtiger werden."

ter in der Verwaltung. Heike Körner von der Basketball-Bundesliga bestätigt: „Fast alle Vereine haben einen externen Dienstleister für das Ticketing." Die professionelle Abwicklung, die Zahlungssysteme, die Funktionalitäten des Online-Shops oder die telefonische Erreichbarkeit seien die wesentlichen Gründe.

Der wichtigste Touchpoint des Kundenkontakts im Sportverein ist also nach außen verlagert. Dennoch könnte ja wenigstens das daraus resultierende Wissen um die Kunden im Verein gespeichert und genutzt werden. Was viele Unternehmen inzwischen als CRM systematisch planen und umsetzen, scheint in der Vereinslandschaft noch in den Kinderschuhen zu stecken. „In den Vereinen müssen zunächst überhaupt Datenbanken aufgebaut werden, bevor man sich intensiver mit dem Kundenservice beschäftigen kann", sagt der Sportwissenschaftler Dirk Mazurkiewicz, der zudem feststellt: „Der Wille ist oft viel größer als die Möglichkeiten." Nach seinen Beobachtungen befinden sich die großen Clubs im Fußball aktuell in einer Lernphase: „Sie wissen, dass Technik allein nicht reicht, und erproben nun Prozesse und Personalaufwand."

„Der Ausbau ist immer auch eine Frage der Finanzierung", sagt Heike Körner und spricht damit nicht nur für die Basketball-Vereine. Bislang, so Mazurkiewicz, habe man sich genau überlegen müssen, ob Kosten und Nutzen in einer vernünftigen Relation stünden. „Das Problem sind die Fixkosten", glaubt er. Der Aufwand für Technik und Personal sei

» unabhängig von der Vereinsgröße und der Fanzahl fast überall gleich hoch. Ein positives Ergebnis sei da nur für vielleicht ein halbes Dutzend großer Vereine in der Fußball-Bundesliga zu erwarten.

Wer also in den Vereinen gezielt mit einzelnen Gruppierungen in Kontakt treten will, stößt spätestens dann auf unlösbare Herausforderungen, wenn er sich jenseits der Mitgliedschaft bewegt. Der 1. FC Köln etwa kann Käufe im Fanshop nicht bestimmten Personen zuordnen. Frederic Latz sagt: „Da Mitglieder einen Rabatt bekommen, können wir numerisch feststellen, wie viele Artikel verkauft wurden und ob sie von Mitgliedern oder Nichtmitgliedern gekauft wurden." Die Koppelung von Kauf und Kunde klappt hingegen nicht – auch nicht bei den Mitgliedern.

Manches habe sich über die Jahre eingespielt, wie Christian Robohm meint. So verfügt etwa der THW Kiel über eine Datei der Dauerkarteninhaber, die den Fans ein Vorkaufsrecht auf einen bestimmten Platz in der Arena sichert. Dass es aber einen Bedarf nach weitergehenden Lösungen gibt, räumt Robohm ein: „Natürlich spielt Marketing eine große Rolle in unserem Alltag – genauso wie die Cross-Promotion beispielsweise zwischen Ticketing und Merchandising."

Kleinere Vereine, auch aus dem Fußball, schrecken heute noch aus finanziellen Gründen vor den technischen Installationen zurück. Das könnte bald überholt sein. Dirk Mazurkiewicz sieht entsprechende Entwicklungen: „Es kommen jetzt auch andere, kleinere Lösungen auf den Markt. Die werden auch für Fußball-Zweitligisten und die Spitzenclubs in Basketball und Handball interessant."

Emotion bremst Marketing

Wobei die Kosten für Installation und Einsatz von echten CRM-Systemen im professionellen Mannschaftssport nur eines der möglichen Hemmnisse sind. Der sehr spezielle Kunde selbst spielt mindestens eine gleich große Rolle. „Fußball ist viel wichtiger als Leben und Tod." Mit diesen Worten zitiert die Tageszeitung „Die Welt" in einem Beitrag über die

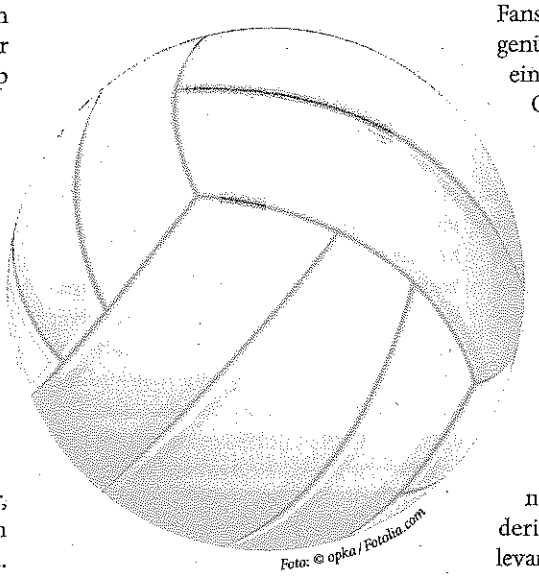


Foto: © opka / Fotolia.com

wirtschaftliche Bedeutung des Fußballs den ehemaligen Trainer des FC Liverpool Bill Shankley. Eine sehr zugespitzte Aussage, die sicher nicht jeder nachvollziehen kann. Diejenigen aber, die sich selbst zu den so genannten Ultras zählen, also zu den eingefleischtesten Fans ihres Vereins, können sich damit identifizieren. Sie sind es denn auch, die so etwas wie den Markenkern eines Vereins repräsentieren, sich selbst aber in aller Regel den Marketingmaßnahmen verweigern, wie Professor Mazurkiewicz beobachtet hat: „Die lauten, die organisierten Fans sind sehr reaktant." Das beginne zuweilen schon bei einfachen Slogans, die als nicht traditionell genug abgelehnt werden. „Für die Vereine sind diese Gruppen wichtig. Sie sind Meinungsbildner und werden stärker wahrgenommen, als sie es zahlenmäßig sind."

In Köln bindet man aus gutem Grund Fanvertreter ein, wenn es um die Gestaltung neuer Trikots geht. „Das ist ein sehr emotionales Thema für die Fans", sagt Pressesprecher Latz. „Wir müssen die Strömungen in der Mitgliedschaft und bei den Fans wahrnehmen." Diese Sensibilität gegenüber den Faninteressen ist letztendlich einer der Gründe, warum der 1. FC Köln Cross-Selling bewusst sehr dosiert einsetzt. Ähnlich argumentiert auch Latz' fränkische Kollegin Katharina Wildermuth: „Der Marketinggedanke spielt immer eine Rolle, wenn auch nicht mit dem primären Ziel, etwas zu verkaufen, sondern in erster Linie um neue Anhänger zu gewinnen."

Social Media verlangt nach Kontrolle

Natürlich spielen auch in Sportvereinen soziale Netzwerke eine Rolle. Frederic Latz berichtet: „Wir nutzen alle relevanten sozialen Netzwerke für die Kommunikation." Er betont gleichzeitig aber auch, dass diese dem Austausch vorbehalten seien und nicht zur Marketingplattform werden sollten: „Das kann in der Wahrnehmung auch nach hinten losgehen." Gerade bei einem jüngeren Publikum, wie es sich laut Heike Körner beim Basketball finden lasse, könne auf den Einsatz von Social Media nicht verzichtet werden. Ein Service, der durchaus Personal, Zeit und Kosten verschlingt. In Köln etwa beschäftigen sich drei der insgesamt zehn Mitarbeiter in der Medienabteilung ausschließlich mit den sozialen Netzwerken; in kleineren Clubs macht es oft der Presseverantwortliche nebenbei mit. Auf einen vernünftigen Umgangston legen dabei alle Vereine großen Wert – trotz oder gerade wegen der viel beschworenen Emotionen. Katharina Wildermuth verweist auf die Steuerung der Themen

STATEMENT

Christian Robohm, Sprecher des deutschen Handball-Meisters THW Kiel

„Natürlich spielt Marketing eine große Rolle in unserem Alltag – genauso wie die Cross-Promotion beispielsweise zwischen Ticketing und Merchandising."

STATEMENT

Professor Dirk Mazurkiewicz forscht und lehrt auf dem Gebiet des Sportmanagements an der Hochschule Koblenz

„Ticketing ist die größte Quelle des Kundenkontakts. Daneben gibt es noch das Merchandising und die Mitgliedschaft – das sind die drei Touchpoints."

durch die Kommunikationsabteilung und die Fair-Play-Regeln. Beschimpfungen, Beleidigungen und Diffamierungen könnten so eingedämmt werden. Christian Robohm formuliert stringent: „Wir haben eine klare Linie: Wer beleidigt oder die Regeln des sportlichen Umgangs missachtet, wird verbannt."

Der Sport bewegt Millionenbeträge und doch genießt der Fan unabhängig von Kauffrequenz und Umsatzgrößen eine besondere Wertschätzung. Das werde sich auch in der Zukunft nicht ändern, glaubt Nürnbergs Pressesprecherin Wildermuth: „Die Fans werden immer Fans bleiben, um die sich der Verein bemühen muss und möchte." Sie sieht dabei eher ein steigendes Bedürfnis nach Kommunikation: „Im Zuge der Kommerzialisierung und Digitalisierung unserer Welt wird der persönliche Kundenkontakt eher noch wichtiger werden." Christian Robohm argumentiert in ähnlicher Richtung, wenn er sagt: „Der größte Sponsor des THW Kiel ist seine Fangemeinde. Deshalb spielt jeder einzelne Fan eine wichtige Rolle und wird diese auch in Zukunft spielen." Wie allerdings die Kommunikation aussehen und welche Kanäle sie nutzen wird, das bleibt aktuell unbeantwortet. „Das kann heute keiner vorhersagen", meint Frederic Latz, „da kann es durchaus zu Verschiebungen in den Kanälen kommen."

All diesen Ballsportarten ist gemein, dass die großen Vereine ihre Umsätze kontinuierlich erhöhen und den wirtschaftlichen Abstand zum Rest vergrößern. Nur mit Tradition und dem Beschwören der Fankultur lässt sich der Trend kaum aufhalten. Wer also in Zukunft oben mitspielen will, der muss sich bewegen. Die Basketball-Bundesliga hat klare Vorstellungen von den nächsten Jahren. „Unsere Vision ist, 2020 die beste Liga in Europa zu sein", wie es Heike Körner formuliert. Kommunikation auf reichweitenstarken Plattformen soll das bewirken. Für den Zuschauerzuspruch und eventuell auch für die Mitgliedschaft mag das hilfreich sein, für andere Aspekte werden die Vereine intern mehr aus dem Vorhandenen machen müssen. Dirk Mazurkiewicz glaubt, dass eine zentrale Erfassung aller Kundenkontakte unabdingbar ist. Wenn Vereine etwa Diskussions- und Merchandising-Plattformen ebenso wie das Ticketing über die eigene Website laufen lassen oder die Kommunikation aus anderen Kanälen dorthin lenken, dann können sie recht einfach die notwendigen Daten generieren: „Ich würde ein Einloggen auf der ersten Seite empfehlen. Alle nachfolgenden Aktivitäten sind dann nachvollziehbar." Erst in einem zweiten Schritt folge dann eine mögliche Segmentierung. „Aber davon sind die meisten Vereine weit entfernt", resümiert Mazurkiewicz.

Acht Milliarden Euro Jahresumsatz allein in der Fußballbundesliga geben einen Eindruck davon, wie aus einer sportlichen Freizeitbeschäftigung ein Wirtschaftsfaktor wurde, wie ehrenamtlich geführte Vereine zu teilweise multinational agierenden Unternehmen wurden. Sehr viel wird dabei über die Emotion und die bedingungslose Treue der Anhänger gesteuert. in den Führungsetagen der Vereine sind Kundenservice, Kundenkommunikation und Kundenbindung längst keine Fremdworte mehr – auch wenn man über die Begriffe durchaus die Nase rümpfen mag. Sie aber auch genauso professionell umzusetzen, wie es die Mitarbeiter auf Rasen oder Hallenboden machen, das wird wohl noch einige Jahre dauern.

Holger Albers ←

Foto: © sidorovstock / Fotolia.com

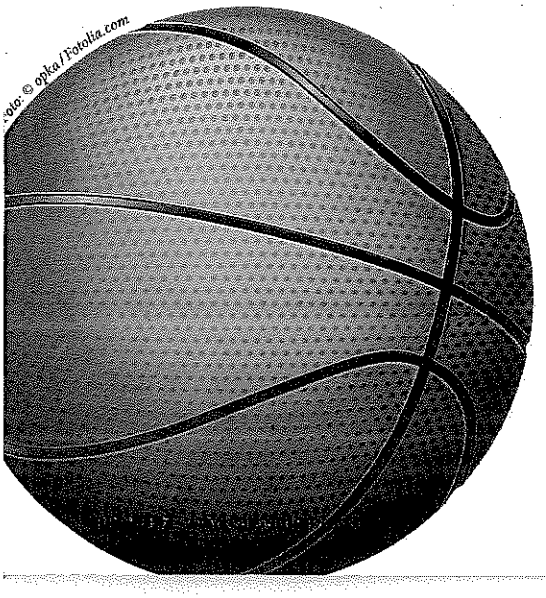


Foto: © opka / Fotolia.com