

Strategisches Vertriebsmanagement und moderne Organisationsstrukturen im Profisport

Ein Gastbeitrag von Prof. Dr. Dirk Mazurkiewicz vom Institut für Sportmanagement und Sportmedizin (ISS) am RheinAhrCampus der HS Koblenz über sich wandelnde Organisations- und Vertriebsstrukturen von Proficlubs.

Sportökonomien bezeichnen Sportclubs oftmals als „Beschaffungsorganisationen“. Demnach prägt die Profitsteigerung weniger deren Wesen, als etwa die Beschaffung von Ressourcen für den Geschäftszweck. Final dominiert im Zuschauersport neben der sportlichen Ausbildung und der Umsetzung von Events das Streben nach Absatz- und damit Umsatzsteigerungen das Zielsystem der Clubs. Die strategische Vertriebspolitik unterliegt damit ständigen Anpassungen.

Neben speziellen Einflussfaktoren, wie der gestiegenen medialen Berichterstattung oder sportverbandlichen Anforderungen überlagern auch allgemeingültige bzw. globale Treiber die Distributionsgestaltung. Unausweichlich müssen Unternehmen wie auch Sportclubs, die organisch wachsen, ihre Prozess- und Organisationsstruktur fortlaufend überprüfen. Zunehmend werden die bestehenden Muster aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Marktes nicht gerecht. Typische aber eher unerschwingliche Probleme wie Wissensverluste durch ausscheidende Mitarbeiter, Arbeits-

überlastung einzelner Geschäftsstellenmitarbeiter oder Integrationshürden bei der Implementierung neuer Mitarbeiter sind genauso Indikatoren für systemische Organisationsdefizite wie offensichtlich unzufriedene Sponsoren und Mitglieder, die nicht ausreichend und zufriedenstellend bedient werden können.

Personelle Schnittstellen erfordern Blick auf Endkundenprozesse

Zu den globalen Treibern von Organisationsveränderungen zählen deutlich veränderte Anforderungen und auch Optionen, die IT-Systeme und der Wandel der Informationsgesellschaft fortwährend auslösen. Diese beiden Problemwelten, „Organisation“ und „IT“, vermischen sich oftmals und erschweren so die individuelle Analyse im Einzelfall. Dennoch können sowohl grundsätzliche Fragen als auch globale Trends skizziert werden.

Personelle Schnittstellen zu „Infrastruktur“, „Gastronomie“, „Materialwirtschaft“ oder „IT“ erfordern einen umfassenden und ganz-

heitlichen Blick auf die Endkundenprozesse, ungeachtet der Frage, ob der B2B- oder B2C-Vertrieb optimiert werden soll.

Mit Blick auf ein typisches Organigramm eines Sportclubs wird deutlich, dass unterhalb des Bereichs „Vertrieb“ eine Reihe von Aufgaben verankert werden können, die sich teils unterschiedlichen, aber auch gleichen Zielgruppen zuwenden, sodass Überschneidungen bei der Kundenansprache provoziert werden. Im Extremfall kann ein Sponsor eben auch ein Hospitalitykunde, Mitglied und Trikotkäufer sein.

Das Organigramm fußt historisch bedingt offensichtlich auf das Produkt- und Leistungsspektrum. Wird dies der gezielten Kundenansprache gerecht?

Ergänzend hierzu entwickelt sich sowohl die Abstimmung der Produkte als auch der Kanäle zunehmend zu einer wichtigen Aufgabe, die weit über die Entscheidung hinausgeht, ob der Vertrieb intern oder extern organisiert werden soll.

Nicht eindeutig kann die Frage beantwortet werden, ob bestimmte Leistungen idealerweise mit bestimmten Vertriebswegen verbunden sind. Nun erstreckt sich die Analyse vertrieblicher Aktivitäten nicht nur über die internen Prozesse. Vielmehr steigt die Komplexität durch die Hinzunahme externer Vertriebsstrukturen, wie etwa Vermarktungsagenturen.

Traditionell werden auch Tickets regelmäßig über die Vertriebswege von Dienstleistern und gleichzeitig durch eigene Verkaufsstationen angeboten. Genauso können Fanartikel über die Clubs und Vereine wie auch über indirekte Kanäle (Sportartikelhändler) angeboten werden. Aus Kundensicht wird oftmals gar nicht mehr wahrgenommen, wer der eigentliche Verkäufer ist. Dies gilt vor allem für den Internet-Vertrieb. Die inhaltliche und technische Zusammenführung der Vertriebskanäle zielt auf die Chan-

Mögliche Stellschrauben bei Vertriebsprozessoptimierungen

1. reine Organisationsoptimierung

Können Geschäftsprozesse ohne zusätzliche Personalressourcen und / oder IT-Lösungen optimiert werden?

2. IT-gestützte Prozessoptimierung

Können IT-Systeme Geschäftsprozesse effizienter gestalten oder Vertriebspotenziale eröffnen?

3. IT-gestützte Prozessoptimierung unter erhöhtem Organisationswandel und / oder Personaleinsatz

Ruft die Geschäftsprozessoptimierung neben dem Einsatz von IT-Software auch zusätzlichen Personalbedarf hervor?

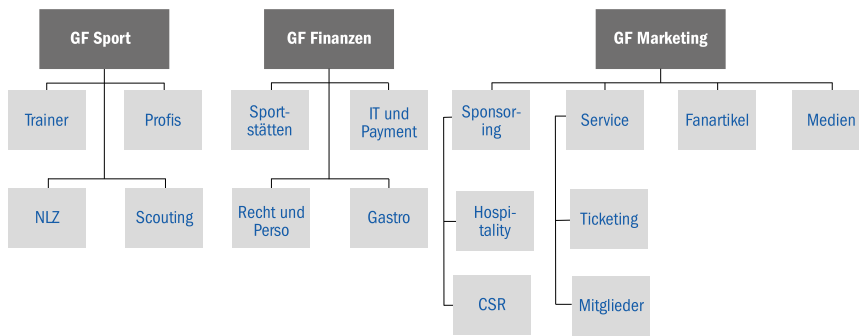
Organisation?

IT-Architektur?

Personal?

Quelle: ISS, RheinAhrCampus

Typisches Organigramm eines Proficlubs



Quelle: ISS, RheinAhrCampus

cen der Absatzsteigerung bei gleichzeitiger Minimierung des Koordinationsaufwands ab. Obwohl sich zunächst der Aufwand erhöht, versuchen viele Clubs immer häufiger, die Fans über Multi-Channel-Systeme anzusprechen. Insbesondere die rasanten Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien eröffnen hierbei einige neue Potenziale. Exemplarisch sei hier die Entwicklung des Mobile Marketing zum Mobile Commerce genannt, das in der Ära der Smartphones nicht mehr lediglich auf Kommunikation und Information ausgerichtet ist, sondern zunehmend für die Erzielung von Kaufabschlüssen eingesetzt wird. Damit ist das strukturierte Customer-Relationship-Management-System (CRM-System) im Vertriebsprozess nicht mehr wegzudenken.

Doppelte oder dreifache Kundendatensammlungen und noch mehr die gänzlich fehlende systematische Kundendatenerfassungen oder auch kaum oder gar nicht integrierte Daten bei Dienstleistern erweisen sich zukünftig genauso als fatale Vertriebsbarrieren wie interne und externe isolierte Vertriebsorganisationen. Hierzu zählen Trennungen von Organisationeneinheiten, die auf Produktlogik und weniger auf Zielgruppenorientierung basieren.

Diskussion der Vertriebswege

Die vertrieblichen Optionen im Sport unterscheiden sich nicht grundlegend von denen in anderen Branchen. Angesichts weitgehend lokalzentrierter Marktbearbeitung und der Dienstleistungsorientierung

gen wirken logistische Kriterien weniger und akquisitorische Kriterien deutlich stärker bei der Auswahl der Vertriebskanäle.

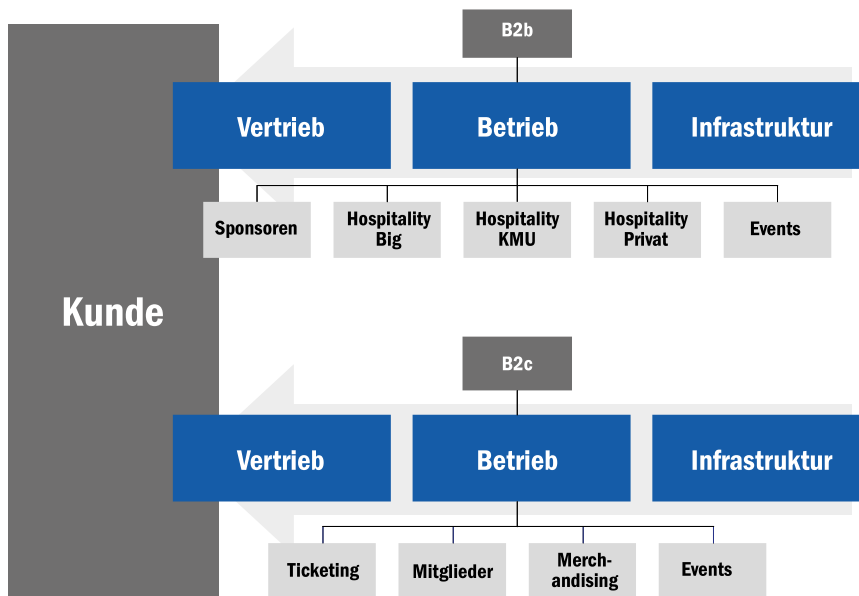
Empirische Befunde, die auf den „idealen“ Kanal hinweisen, liegen nicht vollständig vor. Sehr wohl können wiederkehrende Muster in der Praxis identifiziert werden, die vor dem Hintergrund grundsätzlicher Mechanismen auf zielführende Vertriebswege hinweisen. Während beispielsweise der Vertrieb von Mitgliedschaften überwiegend durch eigene Kanäle abgewickelt wird, erschließen Ticketanbieter und Sportartikelhändler lokale wie auch überregionale Märkte für die Sportclubs. Insbesondere wenn Agenturen für die Vermarktung von Werberechten eingeschaltet werden sollen, entbrennt die Diskussion um die Vor- und Nachteile. Exemplarisch befeuern dann alle Kriterien für und gegen den externen Vertrieb die Nutzenkalkulation.

Final fußt jede „make or buy“-Entscheidung darauf, mit welchen Kosten welche Einnahmen generiert oder Transaktionskosten gesenkt werden können. Grundsätzlich verliert der originäre Anbieter immer auch einen Teil seiner Autonomie. Zwar vereint der Absatzserfolg Vereine mit deren externen Vertrieblern, aber dessen Eigeninteressen können durchaus auch konträr zu den Gesamtzielen der Sportorganisationen sein. Zum Beispiel können langfristige Ziele wie besondere Kundennähe und -bindung oder Markenaufbau durch das hohe Interesse kurzfristiger Verkaufserfolge gefährdet werden.

Unzweifelhaft wird zukünftig das Streben nach einer zielgruppengenauen und zugleich integrierten Kundenansprache die Distributionspolitik der Sportclubs antreiben. Daraus lassen sich thesenartig folgende Trends skizzieren:

1. Die Organisationsstruktur verschiebt sich von der Produktlogik zur Zielgruppenlogik.
2. Integrierte Kundendatensysteme rücken ins Zentrum der IT-Architektur.
3. Dienstleister (Ticketing, Fanartikel, Sponsoring), deren Datenbanken keine nahtlose Integration ermöglichen, verlieren an Bedeutung.
4. Verbesserte IT- und Prozess-Strukturen bei Sportclubs mindern den Wert von externen Absatzkanälen. ◆

Prozess der Wertschöpfung eines Proficlubs



Quelle: ISS, RheinAhrCampus