

Fachbereich Medien

Nagel, Florian

Customer Relationship Management

Analyse und Optimierungsmöglichkeiten
-Am Beispiel des 1.FC Union Berlin e.V.-

- eingereicht als Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida (FH) – University of Applied Sciences

Fachbereich Medien

Nagel, Florian

Customer Relationship Management

Analyse und Optimierungsmöglichkeiten
-Am Beispiel des 1.FC Union Berlin e.V.-

- eingereicht als Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida (FH) – University of Applied Sciences

Erstprüfer

Prof. Dr. phil.
Otto Altendorfer

Zweitprüfer

Dipl. Kaufmann
Björn Schmadtke

Bernau – 2009

Nagel, Florian: Customer Relationship Management des 1. FC Union Berlin- Analyse und Optimierungsmöglichkeiten
2009 - 76 S. Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Möglichkeit der Einführung einer Kundenkarte beim 1. FC Union Berlin. Durch eine Kundenkarte hätte der Verein die Möglichkeit, die Bereiche Mitgliederwesen, Ticketing, Merchandising und Catering im Stadion noch stärker zu vernetzen. Außerdem könnten sich Sponsoren und Unternehmen einbringen, so dass die Kundenkarte eine Art Multifunktionskarte für Fans und Kunden des Vereins darstellen könnte.

Im Verlauf der Arbeit werden mögliche Formen einer Kundenkarte aufgezeigt und ein Vergleich mit der *Knappenkarte* des 1. FC Schalke 04 vorgenommen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	6
1. Einleitung	7
2.Grundlagen des Customer Relationship Management und der Kundenbindung	9
2.1 Wesen und Ziele des CRM	9
2.1.2 Begriffserklärung/ -abgrenzung	12
2.2 Grundlagen des Kundenbindungsmanagement.....	14
2.2.1 Definition des Begriffs Kundenbindung	15
2.2.2 Strategische Dimensionen von Kundenbindung.....	15
2.2.3 Kundenbindungsinstrumente.....	16
2.2.4 Die Wirkungskette der Kundenbindung	17
2.2.5 Ökonomische Effekte der Kundenbindung	18
2.3 Bewertungskriterien der Kunden.....	19
2.3.1 ABC-Analyse	20
2.3.2 Kundenlebenszyklusanalyse	22
2.3.3 Kundenkapitalwert.....	22
2.3.4 Kundenportfolioanalyse	23
2.3.5 Zielgruppendefinition	24
2.4 Kundenorientierte Angebotsentwicklung.....	25
2.4.1 Maßnahmen zur langfristigen Kundenbindung.....	26
3. Besonderheiten der Kundenbindung bei Fußballvereinen	28
3.1 Produkt "Fußball"	28
3.1.1 Art und Besonderheiten der Kundenbeziehungen im Fußball	29
3.2 Kundenbindung im Zielsystem von Fußballunternehmen	31
3.2.1 Kundenbindungsinstrumente der Fußballunternehmen...	32
3.2.2 Kundenmanagement	32
3.2.3 Software	33
3.2.4 Instrumente der Kundenbindung	34
4. 1.FC Union Berlin	36
4.1 Aktuelle Situation	36
4.2 Geschichte.....	36
4.3 Organisation	37
4.4 Zuschauer	38
4.5 Stadionumbau.....	39
4.6 Sponsoring.....	40
5.Ist-Zustand der Kundenbindung des 1.FC Union Berlin	41

5.1 Formen der Kundenbindung	41
5.1.1 Mitgliedschaft	41
5.1.2 Dauerkarte	42
5.1.3 „VoBa-Card“	42
5.1.4 „EisernCard“	43
5.2 Kommunikation	43
5.3 Software.....	44
5.3.1 Ticketing.....	45
5.3.2 Mitgliederwesen	45
6. Kundenmanagement des 1.FC Schalke 04.....	47
6.1 Vorstellung des Vereins	47
6.2 Formen der Kundenbindung	47
6.2.1 Mitgliedschaft	47
6.2.2 „Knappenkarte“	48
6.3 Kommunikation	50
7. Optimierungsmöglichkeiten des Kundenmanagement des 1.	
FC Union Berlin	51
7.1 Vorüberlegungen	51
7.2 Konzeptvorschläge	56
7.2.1 Maximallösung	57
7.2.1.1 Zielgruppe	58
7.2.1.2 Kooperationspartner.....	58
7.2.1.3 Bonuspunkte	60
7.2.1.4 Statussystem.....	63
7.2.1.5 Zusatzleistungen	65
7.2.2 Kundenprogramm ohne Statussystem	66
7.2.3 Rabattsystem	67
7.2.4 Kundenkarte ohne Zahlungsfunktion.....	68
7.2.5 Einschätzung.....	69
Literaturverzeichnis	71
Selbständigkeitserklärung.....	77

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkungskette des CRM.....	11
Abbildung 2: Übersicht Beziehungsmanagement.....	14
Abbildung 3: Die Wirkungskette der Kundenbindung.....	17
Abbildung 4: umsatzbezogene ABC-Analyse.....	21
Abbildung 5: Kundenlebenszyklusanalyse.....	22
Abbildung 6: Kundenportfolio.....	24
Abbildung 7: Produktportfolio von Fußballunternehmen	29
Abbildung 8: Kundenbeziehungen in Fußballunternehmen.....	30
Abbildung 9: Entwicklung der Zuschauerzahlen.....	39
Abbildung 10: Vergleich und Bewertung von Incentivierungs- maßnahmen.....	51
Abbildung 11: Bewertung von E-Ticketing.....	55

1. Einleitung

Maßnahmen zur Kundenbindung spielen bei Fußballvereinen eine zunehmend gewichtigere Rolle. Ein hoher Grad an Kundenbindung wirkt sich positiv auf Umsatz und Gewinn der Unternehmen aus. Geschäftsführer der Sportrechtevermarktung Sportfive Thomas Röttgermann sagt beispielsweise, dass das Customer Relationship Management, nachfolgend CRM genannt, den Profifußballvereinen in den nächsten Jahren neue Einnahmen im Geschäft mit ihren Zuschauern ermöglichen wird.¹ Da Vereine wenig über ihre Kunden wissen, haben sich in den letzten Jahren viele Clubs des CRM bedient und versuchen mit Hilfe von informationstechnologischen Systemen sämtliche Daten über ihre Kunden zu gewinnen und diese anschließend auszuwerten. Daraus können die einzelnen Kunden mit speziellen Angeboten angesprochen und müssen nicht wie beim Gießkannenprinzip mit den gleichen Angeboten werden.

Probleme bereitet den Vereinen dabei jedoch die lückenlose Erfassung möglichst aller Kontakte mit ihren Kunden – vor allem in Bezug auf deren Konsumverhalten. Dem kann durch die Ausgabe personalisierter Kundenkarten abgeholfen werden, wodurch die Transaktionsdaten der Kunden erfasst und einzelnen Kunden zugeordnet werden können. Insbesondere im Einzelhandel sind solche Kundenkarten – häufig mit verschiedenen weiteren Funktionen (zum Beispiel Zahlungs- oder Rabattfunktion) ausgestattet – weit verbreitet. Zu den bekanntesten Beispielen mit vielen Millionen Teilnehmern zählen die auf Kundenkarten basierenden branchenübergreifenden Bonus- beziehungsweise Kundenbindungsprogramme „Payback“ und „HappyDigits“.

Dem Sportmarketing stellt sich die Frage, ob und inwieweit Kundenkarten auch für Profifußballvereine ein probates Mittel sowohl zur Steigerung der Kundenbindung und der Einnahmen, als auch zur Gewinnung von Daten für Customer Relationship Management sein können.

¹ Zils 2002, S. 18

In der vorliegenden Arbeit werden in den ersten Kapiteln theoretische Grundlagen im Bezug auf das CRM dargestellt, im weiteren Verlauf wird auf die Besonderheit der Kundenbindung im Fußball eingegangen. Anschließend wird der 1.FC Union Berlin, der für die Implementierung solch einer Kundenkarte in Frage kommen würde, näher dargestellt und bereits vorhandene Kundenbindungsinstrumente aufgeführt. Im Kapitel 6 wird am Beispiel des FC Schalke 04 die Einsatzmöglichkeit einer Kundenkarte aufgezeigt. Im abschließenden Kapitel werden Vorschläge für die Einführung einer Kundenkarte beim 1. FC Union Berlin dargestellt.

2.Grundlagen des CRM und der Kundenbindung

2.1 Wesen und Ziele des CRM

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Situation auf dem Markt durch eine deutliche Wettbewerbssteigerung verschärft. Anhand neuer Informationsquellen, wie dem Internet, bekommt der Kunde schnell und unkompliziert umfangreiche Informationen über verschiedene Produkte und Märkte. Dementsprechend steigen die Erwartungen der Kunden an Preis bzw. Qualität des Produktes. Für die Unternehmen aller Branchen heißt es, dass der Kunde in den Mittelpunkt rückt. Das Produkt ist nicht mehr das Entscheidende für die Unternehmen sondern der Verbraucher.² Um sich auf dem Markt zu etablieren und von dem Gewinn zu profitieren, müssen die Unternehmen innovative, kundenorientierte Ideen im Bereich Marketing, Vertrieb und Service entwickeln. So kam es zum Begriff Customer Relationship Management, dem Kundenbeziehungsmanagement. CRM ist heute ein wichtiger Aspekt für beinahe alle Unternehmen in verschiedensten Branchen.

Es wird grob als die Unternehmens- und Managementphilosophie verstanden, dessen Zielsetzung es ist, nachhaltige sowie profitable Kundenbeziehungen aufzubauen bzw. erfolgreiche Kundenbeziehungen aufrecht zu erhalten.³ Diese persönlichen Beziehungen sollen zum Vorteil der Kunden und Unternehmen sein. Mit gezielten Maßnahmen wird die Zufriedenheit der Kunden gestärkt und diese langfristig an das Unternehmen gebunden. Diese dauerhafte Bindung bietet die Grundlage zur Erreichung strategischer und finanzieller Zielgrößen.⁴ CRM strebt zudem, anstelle einer reinen Marktanteilsteigerung, eine Erhöhung des „*Share of Wallet*“ eines Kunden an. *Share of Wallet* entspricht dem Anteil der Kaufkraft eines Kunden, der beim Unternehmen verbleibt.⁵ Dabei werden intensive und langfristige Kundenbeziehungen angestrebt. Somit sollen „Schnäppchenjäger“ und folglich hohe

² Raab/Werner 2005, S. 13

³ Vgl. Raab/Lorbacher 2002, S.5

⁴ Vgl. Zeltinger/Haas 2002, S. 451

⁵ Vgl. Hippner/Wilde 2003, S. 7f

Akquisitionskosten vermieden werden, wie dies häufig bei einer reinen Fokussierung auf Marktanteile der Fall ist.

Es gilt jedoch zu beachten, dass CRM in der Literatur oftmals synonym mit CRM-Systemen verwendet und somit ausschließlich auf seinen technologischen Aspekt reduziert wird. Moderne Informationstechnologien und Softwareprogramme sind hierbei zwar unerlässlich, können ihren Funktionen allerdings nur dann vollständig gerecht werden, wenn sie in die entsprechenden Rahmenbedingungen eingebettet sind.⁶ Ergo ist die technische Voraussetzung von Notwendigkeit, doch ist es ebenfalls erforderlich, dass der Mitarbeiterstab der Unternehmen in der Lage ist, jene Systeme zu bedienen und auch das Verständnis für eine charakteristische Kundenorientierung aufbringt. Demnach ist es von enormer Bedeutung, zu erkennen, dass sich CRM aus zwei zentralen Gestaltungsbereichen zusammensetzt, welche nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können.

Das bedeutet, der Einsatz von integrierten Informationssystemen zur Sammlung von Kundendaten sowie die kundenorientierte Unternehmensstrategie zur Neuausrichtung aller Geschäftsprozesse auf den Kunden, muss jederzeit aufeinander abgestimmt werden.

Hippner/Wilde definieren CRM wie folgt:

„CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“

Gemäß der Definition nach Hippner/Wilde erfolgt CRM mit dem Ziel, profitable Kundenbeziehungen auszubauen und somit den Unternehmenserfolg zu erhöhen. Dieses Ziel ist nur durch eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit bei unzufriedenen Kunden bzw. eine Stabilisierung der Zufriedenheit bei bereits zufriedenen Kunden zu erreichen, aus der (häufig) eine stärkere Bindung der Kunden an das Unternehmen erwächst.⁷

⁶ Vgl. Hippner/Wilde 2003, S. 15

⁷ Vgl. Engelbrecht/ Hippner/ Wilde 2002, S. 19

In der Grafik sind die Grundzüge des CRM dargestellt.

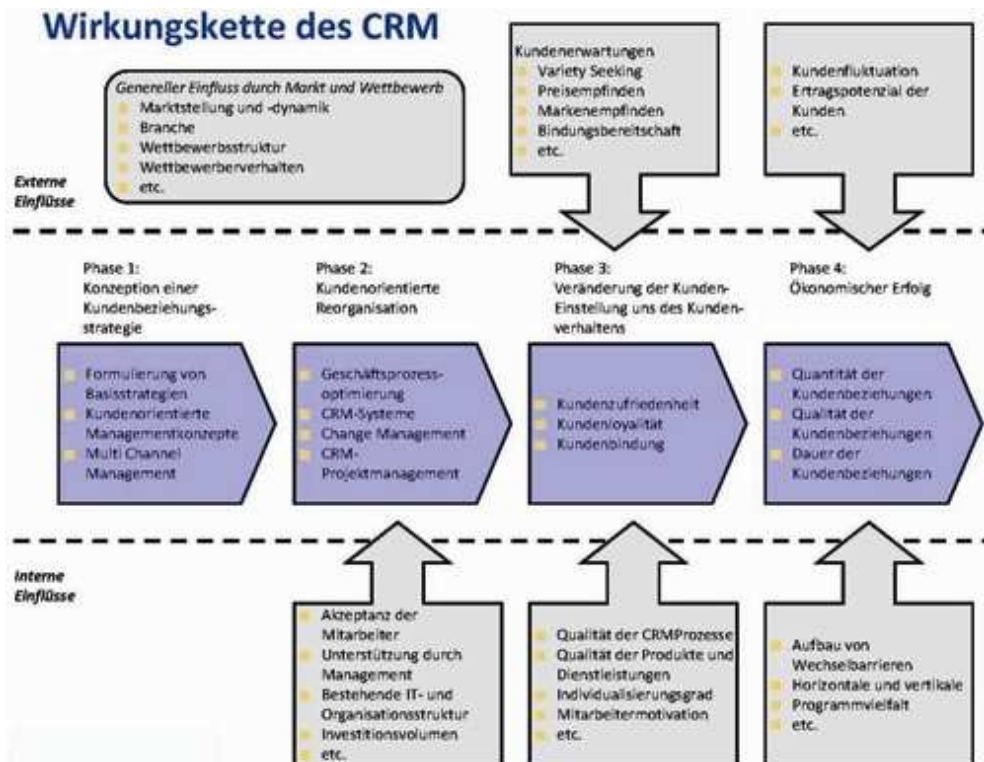


Abbildung 1: Wirkungskette des CRM ⁸

Dabei müssen zwei generelle Anmerkungen gemacht werden: Der letztendlich angestrebte monetäre Erfolg der CRM-Maßnahmen kann erst mittel- oder langfristig beobachtet werden. Sollten die ersten beiden Phasen relativ zügig vom Unternehmen realisiert werden können, so vergeht doch eine geraume Zeit bis diese Veränderungen von der großen Masse der Kunden adoptiert werden und sich in einem messbaren ökonomischen Erfolg niederschlagen.

Zum anderen wird die CRM-Wirkungskette in den einzelnen Phasen durch unternehmensinterne und -externe Faktoren negativ oder aber auch positiv beeinflusst. Die Wirkung der meisten Faktoren lässt sich hierbei schwerpunktmäßig den einzelnen Phasen zuordnen.

⁸ In Anlehnung an Wilde/Hippner 2004

2.1.2 Begriffserklärung/ -abgrenzung

In zunehmendem Maße beherrschen Begriffe wie „Beziehungsmanagement“ („Relationship Management“), „Beziehungsmarketing“ („Relationship Marketing“), „Kundenbindungsmanagement“ („Customer Retention Management“) oder eben „Kundenbeziehungsmanagement“ („Customer Relationship Management“) die relevante Literatur. Diese Begriffe werden in der Praxis häufig nicht sauber voneinander abgegrenzt bzw. teilweise synonym verwendet oder aber es wird versäumt, das eigene Verständnis der Begrifflichkeiten aufzuzeigen. Aus diesem Grund soll nachfolgend eine Abgrenzung der einzelnen Begriffe zueinander dargelegt werden.

Eine systematische Abgrenzung der Begriffe „Beziehungsmanagement“ und „Beziehungsmarketing“ lässt sich bei *Diller* finden. Er versteht unter *Beziehungsmanagement* „...die aktive und systematische Analyse, Selektion, Planung, Gestaltung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes, Zielen, Leitbildern, Einzelaktivitäten und Systemen.“⁹

Als maßgeblich erachtet er dabei eine Unterscheidung von Einzeltransaktionen und den unter einer langfristigen Perspektive betrachteten Geschäftsbeziehungen, die aber beide im Beziehungsmanagement gleichermaßen Beachtung finden. Das Beziehungsmanagement beschränkt sich hierbei keineswegs auf Kundenbeziehungen, sondern wird als umfassendes Konzept verstanden, das ebenso horizontale (z.B. Vertriebsgemeinschaften), vertikale (z.B. Zuliefererbeziehungen), laterale (z.B. Beziehungen zu Behörden) oder aber auch unternehmensinterne Beziehungen (z.B. zum Personal) einbezieht.¹⁰

Der Begriff „Beziehungsmarketing“ entstand Anfang der 80er Jahre im angloamerikanischen Raum: „Relationship Marketing is attracting, maintaining and (...) enhancing customer relationships.“¹¹ Auch wenn beim Relationship Marketing meist die Kundenseite im Vordergrund steht, umfasst es doch auch die Austauschbeziehungen zu vor gelagerten Märkten der Unternehmung, d.h. beim Relationship

⁹ Diller 1995, S. 442

¹⁰ Vgl. Diller/Kusterer 1988, S. 212

¹¹ Berry 1983, S.25

Marketing werden auch die Beziehungen zu den Lieferanten mit einbezogen.¹²

Die Abbildung fasst obige Ausführungen zusammen und zeigt auf, dass das Beziehungsmarketing als eine Teilmenge des umfassenden Beziehungsmanagements verstanden werden kann. Das *Kundenbeziehungsmanagement* hat sich direkt aus dem Beziehungsmarketing heraus entwickelt und weist demzufolge vom Grundverständnis her eine große Ähnlichkeit auf. Im Gegensatz zum Beziehungsmarketing beschränkt sich das Kundenbeziehungsmanagement jedoch ausschließlich auf die Gestaltung der Beziehungen zum Kunden, so dass es als integraler Bestandteil des Beziehungsmarketing verstanden werden muss.

Homburg/Bruhn verstehen unter *Kundenbindungsmanagement* „...die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten oder intensiver pflegen“.¹³ Im Fokus des Kundenbindungsmanagement stehen folgendermaßen ausschließlich die aktuellen, bereits bestehenden Kundenbeziehungen. Es schließt die Gewinnung von Neukunden sowie die Rückgewinnung abgewanderter Kunden nicht mit ein. Somit kann das Kundenbindungsmanagement lediglich als ein Teilaspekt der bisher angesprochenen Ansätze verstanden werden.

¹² Vgl. Köhler 2001, S.82

¹³ Homburg/Bruhn 2005, S. 8

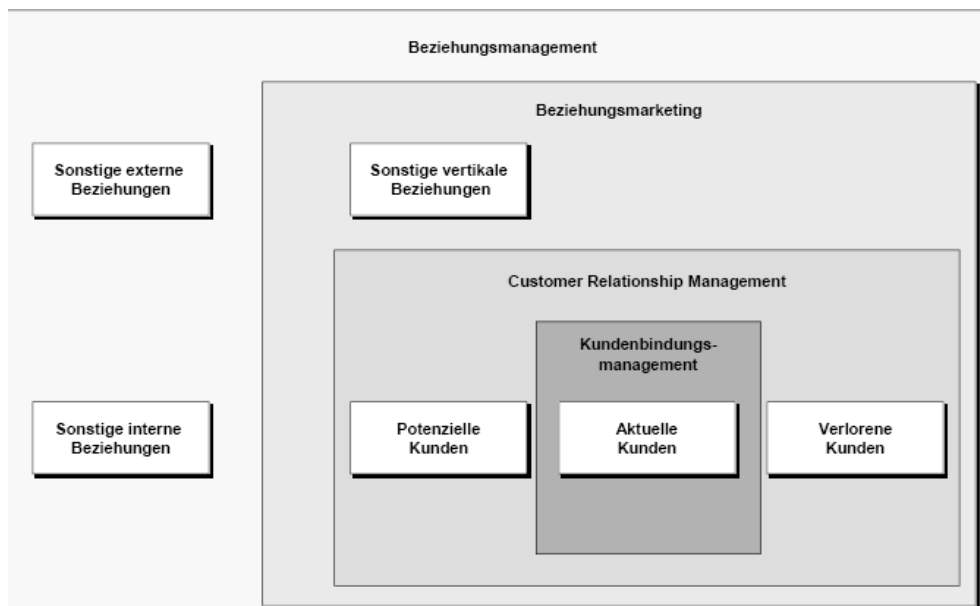


Abbildung 2: Übersicht Beziehungsmanagement¹⁴

2.2 Grundlagen des Kundenbindungsmanagement

In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen ein Kundenbindungsmanagement implementiert, welches sich kontinuierlich weiterentwickelt hat. In Zukunft wird es von zunehmender Bedeutung sein, die zum Teil isoliert eingesetzten Instrumente der Kundenbindung in ein Gesamtkonzept zu integrieren.¹⁵ Kundenbindungsmanagement beschreibt den Versuch von Unternehmen, den Kunden an das eigene Unternehmen bzw. an die Marke zu binden. Die bereits in Kapitel 2.1.2 von *Bruhn und Homburg* gegebene Definition wird durch Ploss erweitert, indem er sagt, dass das vorrangige Ziel des Kundenbindungsmanagement sein sollte, die freiwillige Basis der Bindung zu erhöhen. Um dies zu erreichen, muss die Kundenzufriedenheit kontinuierlich gesteigert werden, denn Kundenzufriedenheit ist die grundlegende Voraussetzung für Kundenbindung.¹⁶

¹⁴ In Anlehnung Wilde/Hippner 2004

¹⁵ Vgl. Bruhn/ Homburg 2003, S.7

¹⁶ Vgl. Ploss 2001, S. 9 ff.

2.2.1 Definition des Begriffs Kundenbindung

In der Literatur existiert keine einheitliche Definition des Begriffes Kundenbindung. Nach *Bruhn und Homburg*¹⁷ umfasst Kundenbindung sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen so zu beeinflussen, dass die Beziehung zum Kunden für die Zukunft stabilisiert bzw. ausgeweitet wird.

In dieser Definition wird deutlich, dass es sowohl eine nachfrager- als auch eine anbieterbezogene Sicht der Kundenbindung gibt. Zum einen kann Kundenbindung als ein Bündel von Aktivitäten des Anbieters verstanden werden, die geeignet erscheinen, die Geschäftsbeziehung zu Kunden enger zu gestalten. Zum anderen kann "die Einstellung des Kunden zur Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter" als Kundenbindung bezeichnet werden.¹⁸ Diese zeigt sich in der Bereitschaft zu Folgeaktionen, wie z.B. Wiederholungskäufe. Idealerweise erfolgt die Bindung aus Sicht des Kunden durch einen Sog statt durch Druck.

2.2.2 Strategische Dimensionen von Kundenbindung

Kundenbindungsmanagement übt zunehmenden Einfluss auf die Strategien des Unternehmens aus. Weltweit zielen immer mehr Marketingbemühungen in den verschiedensten Märkten und Branchen darauf ab, Kundennähe zu erzeugen, und individuell zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen anzubieten.¹⁹ Dabei müssen die Ziele der Kundenbindung mit den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmen. In den meisten Branchen wird Kundenbindung als bedeutendster Erfolgsfaktor eingestuft – noch vor Produktqualität und Kosten.²⁰

Die Kundenbindung (defensive Strategie) kann gegenüber der Kundenakquisition (offensive Strategie) abgegrenzt werden und lässt sich anbieterseitig mittels des Aufbaus von Wechselbarrieren, sprich

¹⁷ Bruhn/ Homburg 2003, S.8

¹⁸ Vgl. Meffert 2003, S.129

¹⁹ Vgl. Meffert 2003, S. 127 ff.

²⁰ Vgl. Roland Berger Studie 2003, S.6

Hindernissen, die den Kunden vom Wechsel des Produktes oder des Anbieters abhalten, erreichen. Dazu zählt die psychologische, finanzielle, rechtliche, praktische und emotionale Wechselbarriere.²¹ Um der strategischen Bedeutung der Kundenbindung gerecht zu werden, muss das gesamte Geschäftssystem auf den Kunden ausgerichtet werden. Dabei reicht es nicht aus, die Mitarbeiter und Marktpartner hinsichtlich der Kundenzufriedenheit zu sensibilisieren. Vielmehr muss die Kundenbindung in das Zielsystem des Unternehmens integriert und bei der Umsetzung im gesamten Wertschöpfungsprozess berücksichtigt werden.²²

2.2.3 Kundenbindungsinstrumente

Für die Bindung seiner Kunden bieten sich dem Unternehmen vielfältige Möglichkeiten. Sie unterscheiden sich hinsichtlich Aufwand, Konzeption und Effektivität. Durch die Quantität der einsetzbaren Instrumente bieten sich dem Unternehmen für jede Zielsetzung und für jedes Budget Alternativen.²³ Die Unterscheidung der einzelnen Kundenbindungsmaßnahmen kann analog zu den klassischen Marketinginstrumenten vorgenommen werden, so dass zwischen Maßnahmen der Produkt-, Preis-, Kommunikations- sowie Distributionspolitik unterschieden werden kann²⁴

Im Rahmen der *Produktpolitik* liegt der Fokus zum einen auf der Verbesserung des Leistungsprogramms (individualisierte Angebote, besonderes Produktdesign), zum anderen auf der Servicekomponente. *Preispolitische* Kundenbindungsinstrumente können insbesondere auf die Wechselkosten des Kunden Einfluss ausüben. Hierbei werden monetäre Anreize (Bonussysteme, Preisgarantien) geschaffen, die für den Kunden ein Grund sein können, die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten. Maßnahmen der *Kommunikationspolitik* werden mit dem Ziel eingesetzt, in einen kontinuierlichen Dialog mit den Kunden zu treten. Insbesondere die interaktiven Kommunikationsforen bieten hierzu zahlreiche Möglichkeiten, z.B. Kundenforen, Beschwerdemanagement oder Servicenummern. Als Beispiele der *Distributionspolitik* können

²¹ Vgl. Ploss 2001, S. 11

²² Vgl. Bergmann 1998, S. 67

²³ Vgl. Butscher 1997, S.44

²⁴ Vgl. Bruhn/ Homburg 2003, S. 22 ff.

elektronische Bestellmöglichkeiten oder Abonnements herausgegriffen werden, die geeignet erscheinen, den Kunden langfristig zu binden.

2.2.4 Die Wirkungskette der Kundenbindung

Kundenbindung besteht aus dem tatsächlichen Verhalten (Kaufverhalten) und der Verhaltensabsicht (z.B. Weiterempfehlungsabsicht) eines Kunden. Auf dieser Tatsache aufbauend soll die Wirkungskette der Kundenbindung näher betrachtet werden, die durchlaufen werden muss, bis Kundenbindung und daraus resultierende ökonomische Effekte eintreten.²⁵ In *Phase 1* entsteht der Erstkontakt zum Kunden. Dieser wird durch die Inanspruchnahme einer Leistung begründet. In *Phase 2* bewertet der Kunde den Service bzw. die Leistung. Daraufhin bildet er sich sein eigenes Zufriedenheitsurteil.

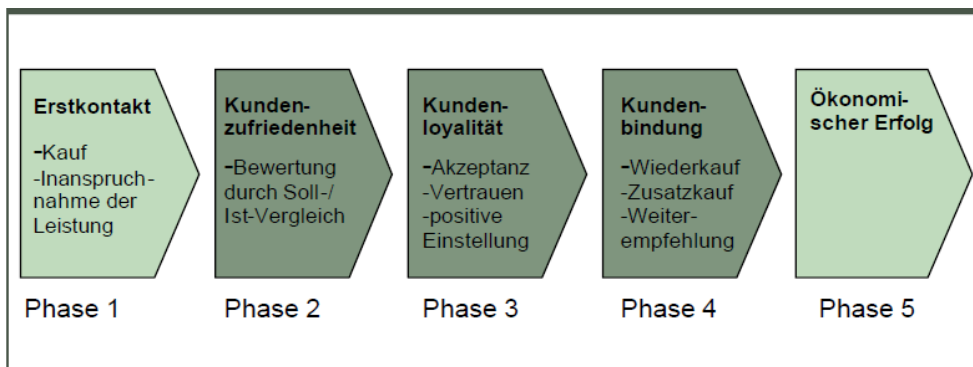


Abbildung 3: Die Wirkungskette der Kundenbindung²⁶

Fällt diese Bewertung positiv aus, kann in *Phase 3* Kundenloyalität entstehen. In dieser Phase bestehen Vertrauen und Akzeptanz des Kunden gegenüber der Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Bereits in dieser Phase zeigt der Kunde eine verringerte Wechselbereitschaft. Wenn diese Überlegungen des Kunden sich in einem realen Wiederkauf- oder Folgekaufverhalten bzw. in Weiterempfehlungen an potentielle Kunden niederschlägt, ist in *Phase 4* Kundenbindung entstanden. Die *Phase 5* der Wirkungskette ist erreicht, wenn eine Steigerung des ökonomischen Erfolges

²⁵ Vgl. Bruhn/Homburg 2003, S.9

²⁶ in Anlehnung an Bruhn/Homburg 2003

aufgrund der eingetretenen Wirkungseffekte nachvollzogen werden kann.

2.2.5 Ökonomische Effekte der Kundenbindung

In der wissenschaftlichen Literatur und in der Unternehmenspraxis hat sich in der Vergangenheit die Erkenntnis durchgesetzt, dass es wirtschaftlich effizienter ist, vorhandene Kunden an das Unternehmen zu binden, als fortlaufend neue Kunden zu akquirieren.²⁷ Die Kosten werden gesenkt, da Stammkunden gezielt umworben, und somit die Streuverluste bei normaler Werbung reduziert werden können. Zusätzlich helfen zufriedene, bestenfalls loyale Kunden den Service durch Rückmeldung zu verbessern, sowie neue Kunden zu werben. Ein optimaler Kunde fühlt sich dem Unternehmen verbunden und verteidigt es gegenüber anderen. Durch treue Kunden steigen die Umsätze. Sie kaufen öfter, mehr, und sind weniger preissensibel²⁸ Allerdings ist zu beachten, dass die Durchführungen von Kundenbindungsmaßnahmen auch mit Kosten verbunden sind, wie z.B. Kommunikationskosten. Geeignete Kundenbindungsmaßnahmen führen nach *Eggert*²⁹ zu:

- *Kostensenkungseffekten*: Durch das gegenseitige Kennen lernen von Ansprüchen, Leistungsangeboten und Fähigkeiten entsteht eine steigende Effizienz im Miteinander von Kunde und Unternehmen. Die Transaktionskosten werden geringer.
- *Weiterempfehlungen*: Begeisterte Kunden tragen ihre positiven Erfahrungen nach außen. Geworbene Kunden haben von Anfang an ein realistisches Bild vom Unternehmen, und sind von vornherein effizienter und treuer.
- *Sinkende Preissensibilität*: Je länger eine Kundenbeziehung dauert, desto höher ist der effektive Preis, den ein Kunde zu zahlen bereit ist.
- *Cross-Selling* Potential*: Die Möglichkeit dem Kunden weitere Produkte aus dem Produktportfolio zu verkaufen steigt. Dies wird dadurch unterstützt, dass das Unternehmen bei fortgeschrittener Kundenbeziehung weitere

²⁷ Vgl. Meffert 2003, S.128

²⁸ Vgl. Ploss 2001, S. 47 ff.

²⁹ Eggert 2000, S. 86

Kundenbedürfnisse leichter identifizieren und ihm dazu gezielte Angebote unterbreiten kann.

- *Up-Selling** Potential*: Es steigt die Wahrscheinlichkeit dem Kunden ausgehend von seinem derzeitigen Produkt ein höherwertiges zu verkaufen. Im Telekommunikationsmarkt wird bspw. versucht, Kunden mit so genannten Prepaid-Karten zu gewinnen, um sie dann sukzessive in der Produktpalette nach oben zu führen (z.B. Prepaid-Karte → Einsteiger-Verträge ohne Grundgebühr → Professional-Verträge mit Grundgebühr).

Untersuchungen haben gezeigt, dass sich selbst geringe Erhöhungen der Wiederkauftrate überproportional auf die Gewinne auswirken. Dies erklärt sich z.B. durch die Reduzierung der Akquisitionskosten, schnellere Verkaufsprozesse etc. In diesem Zusammenhang wird oft die sog. Pareto-Regel zitiert. Diese besagt, dass mit 20% der Kunden 80% des Umsatzes gemacht werden. Diese wichtigen Kunden sollten besonders aufmerksam betreut werden.³⁰

*Cross-Selling ist der zielgerichtete Verkauf von Zusatzleistungen zum Kernprodukt.

** Up-Selling ist die Verkaufstaktik, dem Kunden ein höherwertiges Produkt zu verkaufen.

2.3 Bewertungskriterien der Kunden

Nicht jeder Kunde ist für ein Unternehmen profitabel. Das Hauptaugenmerk eines Unternehmens sollte auf die Identifikation der profitablen Kunden gelegt werden, um diese dann individuell behandeln zu können und so einen Vorteil gegenüber anderen Unternehmen zu erzielen. Aus diesem Grund wird eine Kundenanalyse vorgenommen, welche die Bestimmung eines Kundenwertes voraussetzt. Unter dem Kundenwert versteht man die Ermittlung des Beitrages vom Kunden zum Unternehmenserfolg nach qualitativen und quantitativen Kriterien.

Außerdem ist eine Differenzierung in monetäre und nicht-monetäre Merkmale möglich. Unter den monetären Verfahren sind alle direkt

³⁰ Vgl. Butscher 1998, S, 124

dem Kunden zurechenbaren Wirkungen zu verstehen. Um den gesamten Nutzen einer Geschäftsbeziehung zu beurteilen, sind auch Verhaltenskomponenten und Potenziale zu beachten, hierbei handelt es sich um nicht-monetäre Kriterien. Um den Zeitaspekt zu berücksichtigen, also die betrachtete Periode, können die Verfahren in prospektive (zukunftsorientierte) oder retrospektiven (vergangenheitsorientierte) Kriterien unterteilt werden.³¹

2.3.1 ABC-Analyse

Die ABC – Analyse wird ebenso als Kundenkostenrechnung bezeichnet. Sie klassifiziert neben Kunden auch Absatzgebiete, Absatzsegmente, Material und Lieferanten. Durch die Bildung von A-, B- und C-Kunden können alle aktuellen Kunden entsprechend ihrer Wertigkeit kategorisiert werden. Dementsprechend erfolgt anschließend die Erhebung bestimmter Maßnahmen, abgestimmt auf die jeweiligen Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen. Dabei orientiert sich die Kundenansprache an den Kennzahlen Umsatz und Gewinn.³²

Nicht selten wird in der Praxis das prozentuale Verhältnis von Umsatz zu Kunde grafisch dargestellt (siehe Abbildung). Bei einer derartigen Untersuchung stößt man sehr häufig auf eine 80 zu 20 Struktur, das bedeutet, dass mit 20% der Kunden (die sog. A-Kunden) ca. 80% des gesamten Umsatzes erwirtschaftet werden. Weitere 30% der Kunden (die B-Kunden) bringen ca. 15% des gesamten Umsatzes und die restlichen 50%, die C-Kunden, liefern lediglich 5% des Gesamtumsatzes.³³

³¹ Gust 2001, S. 82

³² Vgl. Peppels 2003, S.249f.

³³ Vgl. Homburg/Daum 1997, S. 395

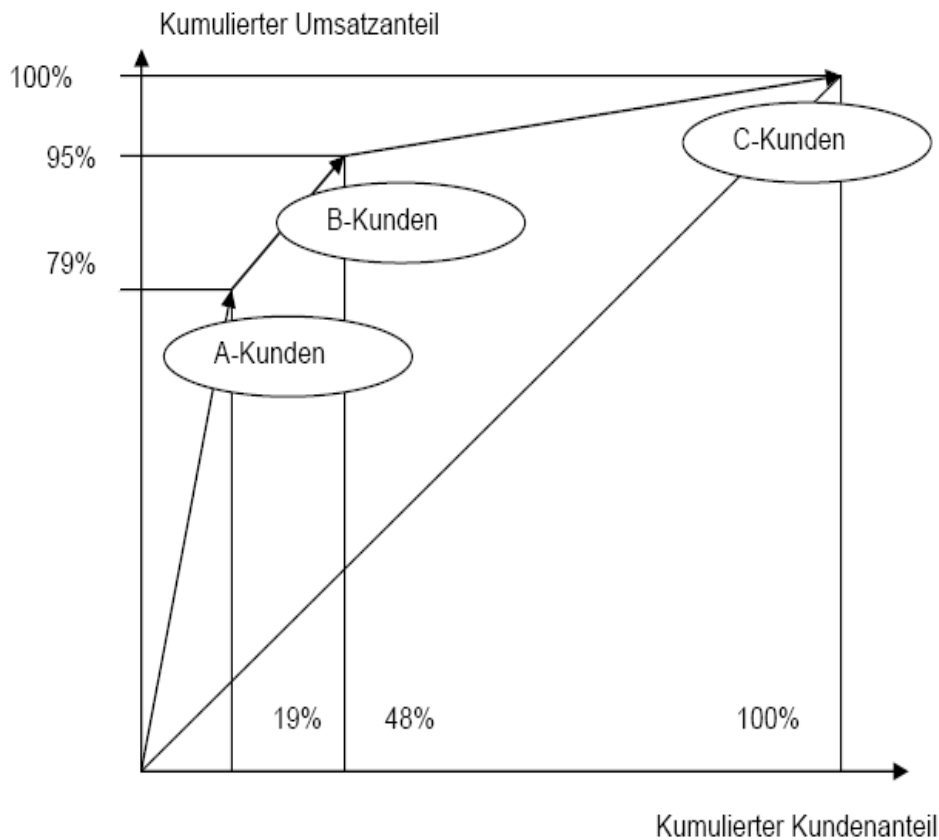


Abbildung 4: Umsatzbezogene ABC-Analyse³⁴

Nach dieser Analyse der Kundenstruktur ist nun natürlich die Frage zu stellen, welche Strategien und Vorgehensweisen sich daraus ableiten lassen. Konkret müssen die Überlegungen dahin gehen, wie mit den C-Kunden umzugehen ist. Vor allem in Anbetracht der Tatsache, dass durch die Betreuung großer Kundenstücke gewisse fixe Kosten, unabhängig von den Umsätzen, die mit einem Kunden getätigt werden, entstehen, muss überlegt werden, ob die Geschäftsbeziehung zu solchen C-Kunden nicht überhaupt aufzugeben ist. Dies zeigt auf, dass die Auswahl der richtigen Kunden einen enormen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.³⁵

³⁴ In Anlehnung an Wilde/Hippner 2004

³⁵ Vgl. Nagel/Stark 1998, S. 93

2.3.2 Kundenlebenszyklusanalyse

Die Geschäftsbeziehungen werden in der Kundenlebenszyklusanalyse in unterschiedliche Phasen eingeteilt. Beginnend mit dem ersten Kundenkontakt und abschließend mit dem Beenden der Geschäftsbeziehung. Jeder einzelnen Phase wird ein typisches Kundenverhalten zugeordnet und entsprechende Maßnahmen ergriffen.³⁶ Mit Hilfe dieser Analyse kann sich das Unternehmen seinen Kunden individueller und spezifischer widmen. Von Beginn einer jeden Kundenbeziehung an, werden deren Umsatz- oder Gewinnerwartungen gemäß der einzelnen Lebenszyklusphase prognostiziert. Diese Vorgaben werden regelmäßig kontrolliert und gegebenenfalls angepasst.³⁷

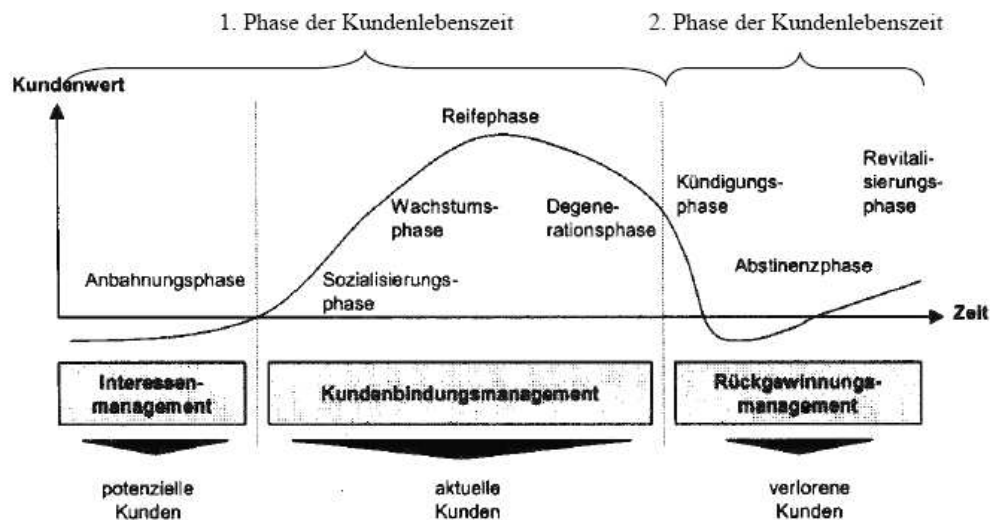


Abbildung 5: Kundenlebenszyklusanalyse³⁸

2.3.3 Kundenkapitalwert

In diesem strategischen Ansatz versucht das Unternehmen aus der Differenz von zukünftigen Einnahmen und Ausgaben den Kapitalwert eines Kunden zu ermitteln. Je nach berechneter Höhe wird bestimmt, wie profitabel der jeweilige Kunde für das Unternehmen ist und wie viel in ihn investiert werden soll. Anhand des Beispiels

³⁶ Vgl. Rapp 2000, S. 82

³⁷ Vgl. Raab/Lorbacher 2002, S. 107

³⁸ In Anlehnung an Sieben 2002

„Versicherung“ lässt sich der Kapitalwert anschaulich darstellen. Je jünger ein Kunde, je solider sein Background und je ungefährlicher sein Beruf, desto interessanter und profitabler ist dieser für das Unternehmen. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass er im Laufe seines Lebens weitere Versicherungen abschließen wird und auf Grund seiner Eigenschaften ein geringeres Investitionsrisiko darstellt.

Der Kundenkapitalwertbestimmung geht eine ABC – Analyse sowie eine Kundenlebenszyklusanalyse voraus.³⁹

2.3.4 Kundenportfolioanalyse

Neben der bereits beschriebenen ABC-Analyse soll in weiterer Folge nun auch noch eine Analyse der Kundenstruktur in Form des Kundenportfolios dargestellt werden. Während bei der ABC-Analyse nur eine Analyse der Umsätze bzw. Deckungsbeiträge pro Kunde vorgenommen wird,⁴⁰ also lediglich die momentane Beziehung des eigenen Unternehmens analysiert. Wird beispielsweise ein Kunde als C-Kunde eingestuft, so lässt sich aus den Kennzahlen, die zu diesem Schluss geführt haben, nicht erkennen, ob der Kunde insgesamt ein niedriges Potential hat, oder ob es sich um einen Kunden mit hohem Potential handelt, bei dem lediglich das eigene Unternehmen eine schwache Wettbewerbssituation besitzt. Somit ermöglichen Kundenportfolios die Darstellung von attraktiven Abnehmergruppen im Hinblick auf verschiedenste Aspekte. Im Mittelpunkt der Analyse steht der Kundenwert, der z.B. auf der Basis von Kundenattraktivität und Wettbewerbssituation ermittelt werden kann.⁴¹

³⁹ Vgl. Rapp 2000, S. 82

⁴⁰ Vgl. Peppels 2003, S.249f.

⁴¹ Vgl. Dreyer 1999, S. 36

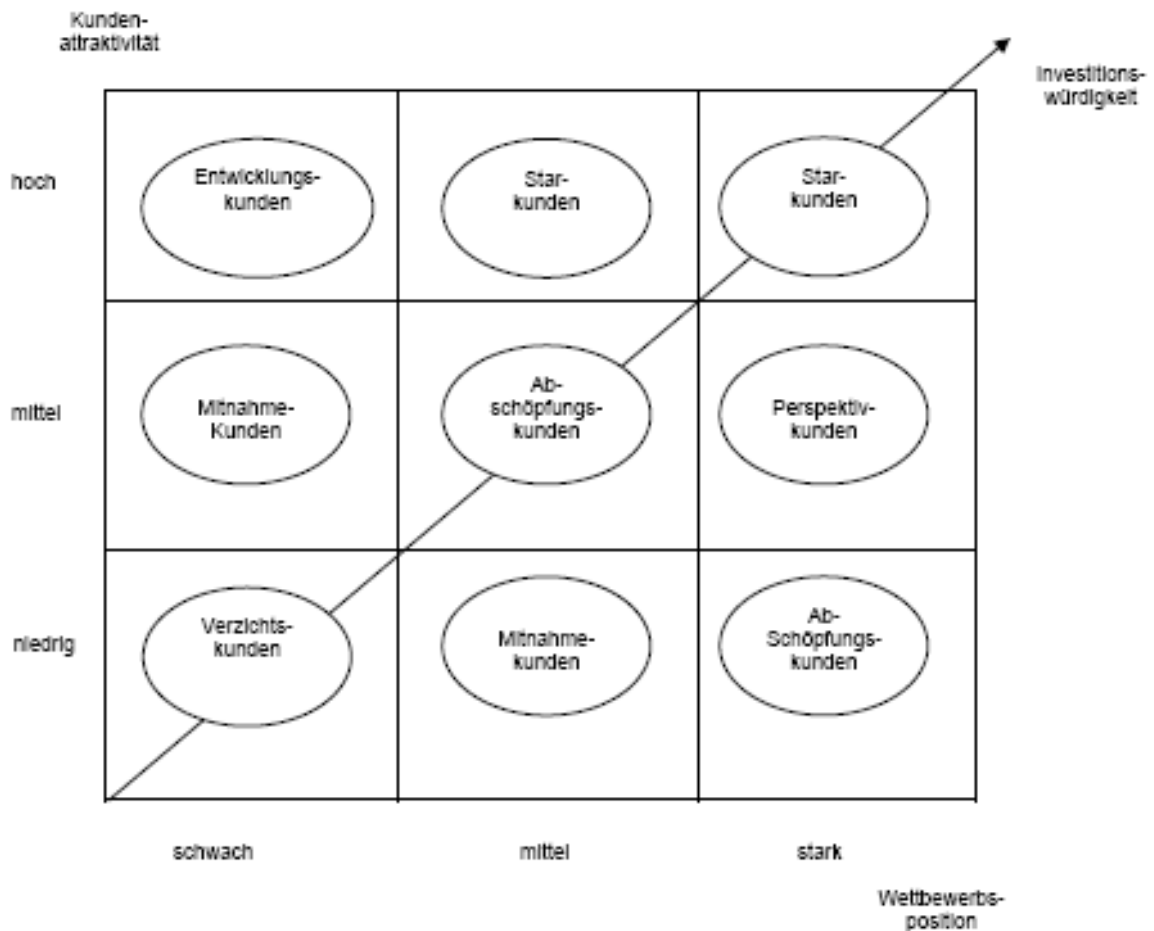


Abbildung 6: Kundenportfolio⁴²

2.3.5 Zielgruppendefinition

Aus der hervorgehenden Kundenbewertung und der bereits vorhandenen Kundendatenbank (Data Warehouses) wird der Wert der Kunden analysiert (wertvoll, potentiell, illoyal) und zugleich deren zukünftige Ansprüche identifiziert. Anhand dessen hat das Unternehmen die Möglichkeit, seine Kunden entsprechend dem Kriterium der langfristigen Profitabilität in verschiedene Segmente einzuteilen.⁴³ Die Betrachtung der Kundenprofitabilität verdeutlicht, dass nicht jeder Kunde gleich behandelt werden kann und muss. Es ist daher erforderlich, eine strategische Vision aufzustellen, die erkennen lässt, welche Kunden zur Kundenbasis gehören sollen.

⁴² In Anlehnung an Dreyer 1999, S.37

⁴³ Vgl. Raab 2002, S.56f.

Das bedeutet, dass das Unternehmen danach selektiert, welche Kunden von heute auch die zukünftigen sein könnten und welche Kundenbeziehungen eher auf- bzw. abgebaut werden müssen. Da eine gleichartige Gestaltung der Kundenbeziehungen hinsichtlich der unterschiedlichen Ansprüche weder profitabel noch möglich ist, muss eine Einordnung der Beziehungen vorgenommen werden. Dies erfolgt durch ein so genanntes Kundenportfolio (siehe Kapitel 2.3.4), welches die Kundentypen nach den verschiedenen Beziehungsansprüchen untergliedert. Auf der Grundlage der Unterteilung müssen individuelle Strategien entwickelt werden, um den Wert dieser Kundenbasis für jedes einzelne Portfolio maximieren zu können. Die Gruppierung in verschiedenen Portfolios erleichtert ferner die strategische Auswahl der Ressourcenallokation. Dabei muss das Unternehmen abwägen, welche Kundentypen und – Gruppen wichtig und welche Segmente nicht rentabel sind, da sie in der Ansprache zu hohe Kosten verursachen. Es ist daher sinnvoll, dass sich die Unternehmen, entsprechend ihrer Kernkompetenzen, eher auf einige wenige Kundengruppen konzentrieren, um gezielter auf die Interessen der Kunden eingehen zu können.⁴⁴

2.4 Kundenorientierte Angebotsentwicklung

Nach Status und Bedürfnissen segmentierte Leistungen sowie eine differenzierte Ansprache der existierenden Kunden bilden die grundlegende Voraussetzung für die Entwicklung einer langfristigen und profitablen Kundenbeziehung. Danach gilt es, die geschäftlichen Prozesse den Kundenprozessen anzupassen. Damit eine zielgenaue Angleichung durchführbar ist, bedarf es im Vorfeld der Überprüfung einiger wichtiger Aspekte. So ist beispielsweise abzuwägen, ob das gegenwärtige Angebot den Kundenanforderungen entspricht und wie intensiv es von welcher Kundengruppe genutzt wird. Des Weiteren ist zu ermitteln, welchen Zusatznutzen das Angebot generiert und wer davon profitiert. Ferner stellt sich die Frage, wie sich die Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern gestaltet.

Außerdem ist zu kontrollieren, wie die Kommunikationswege zum und vom Kunden funktionieren und ob sie miteinander verknüpft sind. An die genannten Aspekte schließt sich eine noch weitreichendere Ursachenanalyse des aktuellen Kundenverhaltens

⁴⁴ Vgl. Rapp 2000, S. 116

an. Anhand dessen lassen sich sämtliche Faktoren ermitteln, durch welche die Kundenentscheidungen angetrieben werden. Damit können segmentspezifische Fragen wie z.B. welche Angebote am häufigsten wahrgenommen; welche Kommunikationswege regelmäßig genutzt; welche Mängel zu Abwanderungen führen und welche Serviceleistungen am erfolgreichsten zum Ausbau der Kundenbeziehungen beitragen, analysiert werden. Das Unternehmen hat somit die Möglichkeit, unrentable Komponenten herauszufiltern, Angebote mit höherem Nutzwert zu generieren und Investitionen sowie Marketingmaßnahmen gezielt auf die wichtigsten Kundengruppen abzustimmen.⁴⁵

2.4.1 Maßnahmen zur langfristigen Kundenbindung

Für die langfristige Bindung seiner Kunden bieten sich dem Unternehmen vielfältige Möglichkeiten. Sie unterscheiden sich hinsichtlich Aufwand, Konzeption und Effektivität. Durch die Quantität der einsetzbaren Instrumente bieten sich dem Unternehmen für jede Zielsetzung und für jedes Budget Alternativen.⁴⁶

Die Unterscheidung der einzelnen Kundenbindungsmaßnahmen kann analog zu den klassischen Marketinginstrumenten vorgenommen werden, so dass zwischen Maßnahmen der Produkt-, Preis-, Kommunikations- sowie Distributionspolitik unterschieden werden kann.⁴⁷

Im Rahmen der Produktpolitik liegt der Fokus zum einen auf der Verbesserung des Leistungsprogramms (individualisierte Angebote, besonderes Produktdesign) und zum anderen auf der Servicekomponente.

Preispolitische Kundenbindungsinstrumente können insbesondere auf die Wechselkosten des Kunden Einfluss ausüben. Hierbei werden monetäre Anreize (Bonussysteme, Preisgarantien) geschaffen, die für die Kunden ein Grund sein können, die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten bzw. durch die

⁴⁵ Vgl. Rapp 2000, S. 122

⁴⁶ Vgl. Butscher 1997, S.44

⁴⁷ Vgl. Bruhn/Homburg 2003, S. 22ff.

Herausstellung und besondere Behandlung einem Exklusivitätswunsch nachzukommen.

Maßnahmen der Kommunikationspolitik dienen dem Ziel, in einen kontinuierlichen Dialog mit den Kunden zu treten. Insbesondere die interaktiven Kommunikationsforen bieten hierzu zahlreiche Möglichkeiten, z.B. Kundenforen, Beschwerdemanagement oder Servicenummern. Außerdem besteht die Möglichkeit der regelmäßigen Kontaktaufnahme mit Hilfe von Kundenzufriedenheitsanalysen, bei denen der Kunde direkt befragt wird.

Beispiele der Distributionspolitik sind elektronische Bestellmöglichkeiten oder Abonnements, die geeignet erscheinen, den Kunden langfristig zu binden. In der Realität existieren diese Marketinginstrumente kaum in der Reinform, sondern wirken als Gesamtinstrument der Kundenbindung.

3. Besonderheiten der Kundenbindung bei Fußballvereinen

Die Situation der Fußballunternehmen unterscheidet sich wesentlich von der Ausgangslage von Unternehmen anderer Branchen. Bevor auf die Kundenbindung und seine Maßnahmen im Fußballbereich eingegangen werden kann, müssen die Voraussetzungen der professionell organisierten Fußballvereine aufgezeigt werden. Das folgende Kapitel versucht daher die verschiedenen Alleinstellungsmerkmale heraus zu arbeiten und die Besonderheiten im Produktions- und Absatzbereich darzustellen.

3.1 Produkt "Fußball"

Das Produkt „Fußball“ ist gekennzeichnet durch seine immaterielle Leistungserstellung. Neben dem Hauptprodukt „Spieltagsbesuch“ bieten die Fußballunternehmen dem Kunden zahlreiche weitere Angebote. Als Zusatzprodukte gelten z.B. der Verkauf von Fanartikeln, die Nutzung der Werbemöglichkeiten im Stadion sowie der Erwerb von Mitgliedschaften im Verein.⁴⁸ Diese Produkte können über unterschiedliche Vertriebswege beschafft werden. Die untere Abbildung gibt einen Überblick über mögliche Vertriebswege und zeigt die Besonderheiten des Produkts auf.

Die Produktionszeit des Hauptproduktes „Fußballspiel“ ist sehr kurz. Sie entspricht in der Regel 34 Spieltagen pro Jahr, bei 17 Heimspielen pro Saison. Hinzu kommen Besonderheiten wie die Standortgebundenheit von Fußballspielen und die besondere Problematik der Auswärtsspieltage, die durch die Medien (besonders TV) nur teilweise kompensiert werden.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Zeltinger/Haas 2002, S.454

⁴⁹ Vgl. Zeltinger/Haas 2002, S.453

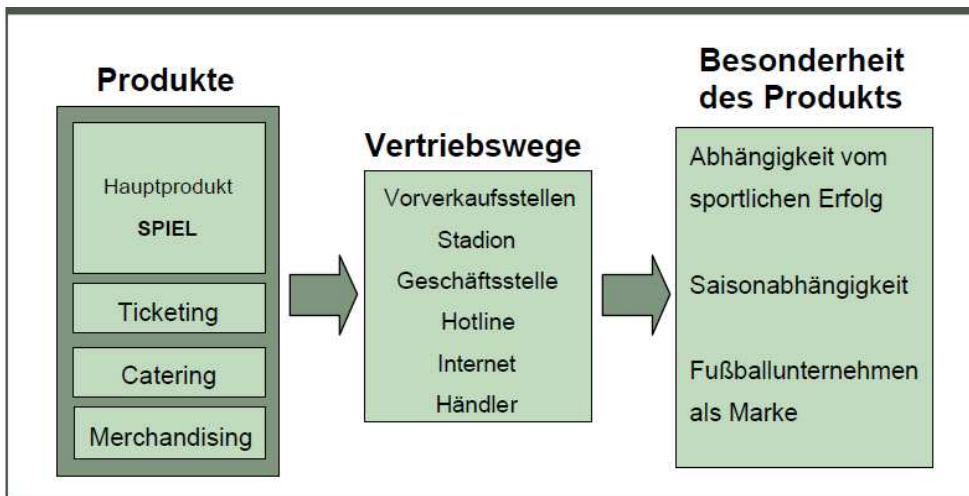


Abbildung 7: Produktportfolio von Fußballunternehmen⁵⁰

Der Erfolg aller vorgestellten Produkte ist stark abhängig vom sportlichen Abschneiden der Mannschaft und unterliegt saisonalen Schwankungen. So werden z.B. in den Monaten der spielfreien Winterpause kaum Tickets abgesetzt, wohingegen zu Saisonbeginn der Verkauf von Eintrittskarten boomt. Zudem müssen alle angebotenen Produkte mit der Markenpolitik des Vereins abgestimmt werden. Aufgrund dieser Besonderheiten des Produkts Fußball ist eine gute Kundenbeziehung für Fußballunternehmen besonders wichtig. Denn Kaufunsicherheiten des Kunden führen zu hohen Risiken. Der Kunde kann die Ware Fußball schwer einschätzen.⁵¹ Daher sollten Zusatzprodukte angeboten werden, die für die Kunden einen Zusatznutzen (Mehrwerte) generieren. Gelingt dieses, so erfolgt eine engere Kundenbindung. Das Unsicherheitsrisiko wird reduziert. Dies kann z.B. zu einer Kompensierung bzw. Verminderung der saisonalen Schwankungen führen.

3.1.1 Art und Besonderheiten der Kundenbeziehungen im Fußball

Jeder Fußballverein steht für bestimmte Käuferschichten und deren Neigungen. So besitzen Arbeitervereine aus vergangenen Tagen immer noch eine große Anhängerschaft aus der arbeitenden

⁵⁰ In Anlehnung an Zeltinger/Haas 2002, S.454

⁵¹ Zeltinger/Haas 2002, S.453f.

Bevölkerung. Dagegen ziehen die international spielenden Vereine eher Geschäftskunden an.⁵² Die verschiedenen Kundenarten und die Besonderheit der Kundenbeziehung im Fußball werden in der folgenden Tabelle verdeutlicht:

Kundenarten	Besonderheit der Kundenbeziehung
<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftskunden • Privatkunden • Firmen • Fanclubs • Sponsoren • Mitglieder • Vereinsvertreter • Sportinteressierte • Presse 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Bindung • Gemeinsames Erlebnis • Stark heterogene Käuferschichten → polarisierend • Kurvenanhänger vs. Business-seats

Abbildung 8: Kundenbeziehungen in Fußballunternehmen⁵³

Die einzelnen Kundengruppen eines Fußballunternehmens verfolgen unterschiedliche Ziele. Während z.B. für die Businesskunden die Servicequalität wichtig ist, sind dem „Fan in der Kurve“ der Zusammenhalt untereinander und der Sieg der Mannschaft wichtiger. Diese Überlegungen müssen sich z.B. in unterschiedlichen Platzierungsarten von Angeboten niederschlagen.⁵⁴

Fußballclubs haben einen großen Vorteil gegenüber anderen Wirtschaftsunternehmen. Sie besitzen eine starke Affinität mit ihren Unterstützern. Die emotionale Bindung der Fans an das Fußballunternehmen hat viele Vorteile. So besitzt beispielsweise der Schal für einen Fan einen höheren Wert als dessen reine Funktionalität. Die Schwierigkeit liegt darin, den Gewinn nicht auf Kosten von nicht wettbewerbsfähigen Angeboten zu machen, die die Beziehung zum Fan zerstören. Spezielle Angebote könnten von den Fans als zu kommerziell angesehen werden, was zu einer ablehnenden Haltung gegenüber dem Produkt führt. Dies kann die Beziehung zwischen Fan und Verein beeinträchtigen. Fans sind engagierte Bestandteile des Vereins. Sie wollen dazugehören und ersehnen jede persönliche Kommunikation. Wenn der Verein sich also die Zeit nimmt, den Fan und seine Bedürfnisse zu verstehen,

⁵² Vgl. Zeltinger/Haas 2002 S.454

⁵³ In Anlehnung an Zeltinger/Haas 2002, S.454

⁵⁴ Zeltinger/Haas 2002, S.455

werden die Unterstützer bereitwillige Empfänger aller relevanten Angebote sein.

3.2 Kundenbindung im Zielsystem von Fußballunternehmen

Als strategische Zielgrößen eines Fußballvereins werden der sportliche und finanzielle Erfolg sowie der Aufbau einer Marke genannt.⁵⁵ Der wirtschaftliche Erfolg eines Vereins hängt im großen Maße vom sportlichen Erfolg ab. Sportlicher Erfolg ist wiederum meist die Folge von Investitionen, z.B. in neue Spieler. Hier laufen die Vereine immer wieder Gefahr, ein zu hohes Risiko einzugehen, um wettbewerbsfähig zu sein und um den sportlichen Erfolg „mitzuspielen“. Die Herausforderung ist eine Balance zwischen Sport und unternehmerischen Belangen zu finden. Es kann nicht an Profit gedacht werden ohne den sportlichen Erfolg aus den Augen zu verlieren und umgekehrt. So kann z.B. die Erhöhung der Eintrittspreise den Umsatz im Ticketing erhöhen, die fehlenden Zuschauer hätten aber eventuell die Mannschaft zu einem Sieg anfeuern können. Zusätzlich erzeugt ein ausverkauftes Stadion eine Eventatmosphäre, die das Erlebnis des Stadionbesuchs positiv beeinflusst und somit die Konsumbereitschaft im Stadion erhöht.

Die beschriebene Finanzsituation zwingt die Vereine, über Kundenbindungsmaßnahmen nachzudenken. Die daraus resultierenden Einnahmen können in die Infrastruktur oder in Spieler investiert werden und somit den sportlichen und finanziellen Erfolg auf eine sichere Basis stellen. Trotz der großen Unterstützung, die die Fußballvereine von Ihren Zuschauern erhalten, wissen sie nur wenig über diese Kunden. Unternehmen realisieren zunehmend welches Potential in einer engeren Beziehung zu den Fußballfans steckt. Der Verein kann auf die Bedürfnisse der Kunden besser eingehen. Der Fan dagegen kann interaktiv über die Themen die ihm wichtig sind mit dem Verein kommunizieren. Ziel ist es u.a., dass bei ausbleibendem sportlichem Erfolg die Bindung zum Kunden nicht abbricht.⁵⁶ Gerade in Zeiten sportlicher Erfolglosigkeit ist die Unterstützung der Zuschauer enorm wichtig.

⁵⁵ Zeltinger/Haas 2002, S.455

⁵⁶ Zeltinger/Haas 2002, S.452

3.2.1 Kundenbindungsinstrumente der Fußballunternehmen

Wie bereits deutlich wurde, besitzen die Fußballunternehmen ein hervorragendes Umfeld, um Kundenbindungsmaßnahmen erfolgreich einzuführen. Das Vereinsmitglied, der Fan und die Besucher der Bundesligaspiele sind heute und noch mehr in Zukunft eine zunehmend wichtige Einnahmequelle. Eine optimale Betreuung und eine Bindung an den Verein werden daher bedeutsamer denn je. Aus diesem Grund unternehmen Fußballvereine die ersten Vorstöße für die Implementierung eines umfangreichen Kundenbindungsmanagements. Dabei gilt es, die bestehenden Kundenbindungsinstrumente effektiver einzusetzen und alternative Instrumente zu überdenken, die helfen die Beziehung zum Kunden zu vertiefen.

3.2.2 Kundenmanagement

Eine erprobte und kalkulierbare Einnahmequelle ist die Mitgliedergewinnung und -erhaltung. Dies haben auch die Bundesligavereine erkannt und werben verstärkt für Mitgliedschaften. Stellvertretend für diesen Prozess wird an dieser Stelle die Entwicklung der Mitgliederzahlen von Borussia Dortmund begutachtet. So rief der Verein 2004 das Projekt 40.000 ins Leben.⁵⁷ Im ersten Jahr der Kampagne konnte die Mitgliederzahl von 11.000 auf ca. 22.000 verdoppelt werden. Nach 5 Jahren ist das Ziel mit gegenwärtig 35.000 Mitgliedern nahezu erreicht.⁵⁸ Die Mitgliedschaft räumt den Mitgliedern diverse Vorrechte ein. Dabei unterscheiden sich die Leistungen und Preise der Vereine stark. Die jährlichen Mitgliedsbeiträge variieren zwischen 3€ (für 0-6-jährige bei Schalke 04)⁵⁹ bis hin zu 132€ für eine Vollmitgliedschaft beim SV Werder Bremen.⁶⁰

Um diese Einnahmequelle effizient zu gestalten, müssen die Zugangsmöglichkeiten vereinfacht und erweitert werden. Hier ist insbesondere an die elektronischen Medien zu denken. So ist z.B. jeder Internetuser ein potentielles Neumitglied.⁶¹ Zudem sollten die

⁵⁷ Vgl. Borussia Dortmund 2004

⁵⁸ Vgl. Bundesliga.de 2009

⁵⁹ Schalke 04, 2009

⁶⁰ SV Weder Bremen, 2009

⁶¹ Vgl. Heine 2003

Fußballunternehmen auf eine dienstleistungsorientierte Mitgliederbetreuung umstellen, um die Bindung zu erhöhen.⁶²

Die Clubs suchen nach alternativen Instrumenten, die die Bindung der Kunden verstärken. Dabei unterscheiden sich die Inhalte der Angebote erheblich. Bei Hannover 96 kann der Kunde z.B. neben der normalen Mitgliedschaft im Verein Mitglied beim Förderclub „Die Roten Direkt“ werden. Es werden sowohl „kommunikative“ Clubinhalte als auch Vergünstigungen bei diversen Partnern von Hannover 96 angeboten. Der Kunde erhält mit dem Clubeintritt ein Scheckheft, das Gutscheine und Rabatte enthält. Diese Coupons können bei den Partnern eingelöst werden. Borussia Dortmund erfüllt die Wünsche vieler Fans nach neuen Angeboten mit einem rein online geführten Club. Folgende Clubinhalte werden geboten: Ein Forum, eine eigene E-Mail-Adresse, Videos und Starschnitte zum Download sowie Spielerstatistiken.⁶³ Neben der Mitgliederbetreuung haben viele Vereine Angebote für Kinder und Jugendliche, um diese schon frühzeitig emotional an den Verein zu binden. So bietet der Hertha BSC „Kids Club“ für Kinder zwischen 6-13 Jahren einen Clubausweis, der Rabatte im Fanshop und beim Ticketkauf ermöglicht. Zudem sind die Kinder durch diverse Aktionen „näher am Club“. So können z.B. bei einem Bundesligaspiel mit den Spielern einzulaufen.⁶⁴

3.2.3 Software

Die zunehmende Professionalisierung des Sports stellt hohe Anforderungen an die Organisationsabläufe der Vereine. Dafür ist auch eine entsprechende Software notwendig. In der Vergangenheit wurden meist Softwarelösungen ohne ein klares Konzept angewandt.⁶⁵ Es bestand eine stark zerklüftete Systemlandschaft, die keine unternehmensweite Kundenbetrachtung ermöglichte. So lagen die Informationen über einen Kunden aus dem Ticketing und Merchandising getrennt vor. Eine Zuordnung und somit ein adäquates Ansprechen dieses Kunden war nicht möglich. Die

⁶² Zeltinger/Haas 2002, S.461

⁶³ Borussia Dortmund Club, 2009

⁶⁴ Hertha BSC 2009

⁶⁵ Zeltinger/Haas 2002, S.451

generierten Kundeninformationen konnten nicht für Auswertungen und den gezielten Einsatz im Marketing verwendet werden.⁶⁶

Dies hat sich in den letzten Jahren zunehmend geändert. Die Vereine beschäftigen sich intensiv mit zukunftsorientierten Softwarelösungen, die die sportspezifischen Module der Mitgliederverwaltung, Merchandising, Ticketing oder Zutrittskontrolle in einer Lösung erfassen und auswerten können.⁶⁷ Gängige Anbieter im Fußball sind CTS Eventim, der Anfang 2006 Sportfive Tixx übernommen hat⁶⁸ und GOB (11 Bundesligisten, Stand: 2008). Bei der GOB Software kann der Nutzer beispielsweise genau erkennen, welcher Karteninhaber online sein Ticket für das Spiel kauft, welche Eingänge er benutzt, wie lange er sich vor dem Anpfiff im Stadion befindet usw.⁶⁹ Die Inhalte und Möglichkeiten dieser Lösung sind sehr komplex und sollen nicht näher beleuchtet werden..

3.2.4 Instrumente der Kundenbindung

Der Einsatz von Chipkarten für diverse Anwendungen im Stadion und "rund um die Vereine" nimmt zu. Sei es als reine Bezahlkarte oder als multifunktionale "Fancard", wie sie schon von vielen Vereinen in England eingesetzt wird.⁷⁰ Zu den Funktionen zählen Preisnachlässe für Tickets und Fanartikel, Ermäßigungen bei Partnern des Vereins⁷¹, Teilnahme an Gewinnspielen und dem Einlass zu bestimmten Kundenbereichen (z.B. VIP-Parkplätzen).

Beim Ticketing bietet die Chipkarte darüber hinaus eine Verkürzung der Wartezeiten an den Stadioneingängen. Dies geschieht, indem das Ticket des Kunden von Kartenlesern identifiziert wird und der Kunde Zugang erhält. Dies senkt zudem die Kosten für Rohlinge, die bei der Ticketproduktion notwendig wären. Chipkarten haben eine Lebenszeit von circa 5 Jahren.⁷² Außerdem verringert sich beim Einsatz von Chipkarten die Gefahr vor Fälschung der Tickets.

⁶⁶ Zeltinger/Haas 2002, S.466

⁶⁷ Vattenfall 2003

⁶⁸ Wallstreet-Online 2005

⁶⁹ GOB 2009

⁷⁰ Vgl. FC Liverpool 2009

⁷¹ Vgl. Dynamo Dresden 2009

⁷² Vgl. <http://stadiacard.com>, 2009

Ein solches System lohnt sich meist nur bei großen Clubs mit einem hohen Anteil an Dauerkartenbesitzern. Die Vereine müssen große technische Veränderungen veranlassen. Bei kleinen Vereinen ist der Aufwand meist größer als der Ertrag. Auch wenn die Dauerkarteninhaber mit Chipkarten ausgerüstet werden, bleibt die große Masse der Tageskartenkunden und die mit dem Verein „sympathisierende, nicht organisierte Fangemeinde“ zumeist unbekannt und wird nur schwer erreicht. Dies ändert sich, wenn der Zutritt zum Stadion für alle Besucher nur über eine Chipkarte möglich ist. Sämtliche Zuschauer müssen im Vorfeld Ihre Chipkarte beantragen. Die Aufbuchung des Tickets kann sowohl über das Internet als auch am Telefon erfolgen. Das Warten am Ticketschalter entfällt dadurch. Da der Online-Verkauf von Tickets verstärkt zunimmt, wird auch das Handling eines solchen Systems einfacher. Durch die Implementierung eines Chipkarten-Systems können die Sitzplatzpräferenzen der Fans besser nachvollzogen werden. In Zukunft sind sicher noch viele Möglichkeiten offen. So könnten bspw. Vereine Fans kontaktieren, um Karten bei noch nicht ausverkauften Spielen abzusetzen. Die Identifikation derer, die noch kein Ticket auf den Chip geladen haben, ist durch das System möglich. Denkbar ist eine automatische Nachricht via E-Mail oder SMS.⁷³

⁷³ Vgl. Sport and Technology, 2003

4. 1.FC Union Berlin

4.1 Aktuelle Situation

Die 1. Männermannschaft des 1. FC Union Berlin spielt in der Saison 2009/10 in der 2. Fußballbundesliga. In der vorangegangenen Saison stieg das Team aus der neu gegründeten 3. Liga als erster Meister in die zweithöchste deutsche Spielklasse auf. Die 2. Bundesliga unterliegt der Deutschen Fußball Liga (DFL). Um am Spielbetrieb dieser Liga teilzunehmen, muss der Verein für den Erhalt der Lizenz sportliche, finanzielle, rechtliche, infrastrukturelle, personelle, administrative, medientechnische und sicherheitstechnische Kriterien erfüllen.⁷⁴ Der Verein hat seinen Sitz An der Wuhlheide 263 in 12555 Berlin.

4.2 Geschichte

Der 1. FC Union Berlin e.V. wurde am 20. Januar 1966 gegründet und ging aus dem TSC Berlin hervor. Der erste Vorgängerverein des 1. FC Union war der ehemalige FC Olympia Oberschöneweide, der bereits 1906 gegründet wurde. Es erfolgten häufige Namens- und Strukturwechsel zu Beginn der DDR, diese waren vor allem sportpolitischer Natur und zu dieser Zeit nicht unüblich. Das Ziel der letztmaligen Umstrukturierung war die Gründung reiner Fußballclubs, um das Niveau in der DDR-Oberliga zu heben.⁷⁵ Bis 1990 spielte der Verein vorwiegend in der Oberliga, stand aber meist im Schatten des Stadtrivalen BFC Dynamo Berlin. Größte Erfolge waren die Teilnahme am Intertoto-Pokal 1967 und der Gewinn des FDGB-Pokals 1968.

In der ersten Saison nach der Wiedervereinigung spielte der 1. FC Union in der 3. Liga, schaffte es aber in den Folgejahren nicht, sich sportlich sowie finanziell zu konsolidieren. Bis zur Jahrtausendwende wurde der Aufstieg mehrmals sportlich knapp verpasst oder die Lizenz für die 2. Bundesliga durch den DFB verweigert. Durch den Einstieg eines Investors 1998 konnte die finanzielle Schieflage

⁷⁴ http://www.dfl.de/media/native/dfl/satzung/satzung_ligaverband_04-07-31_stand.pdf

⁷⁵ Vgl. Porsch 2006, S. 12ff.

kompensiert⁷⁶ und der Aufstieg in die 2. Fußballbundesliga realisiert werden. Durch den Einzug in das Pokalfinale 2001, indem der Verein dem gleichzeitig für die Champions- League qualifizierten FC Schalke 04 unterlag, qualifizierte sich der Verein in der darauf folgenden Saison für den Uefa-Cup und schied dort in der 2. Runde gegen den bulgarischen Vertreter Litex Lowetsch aus.

Die letzten fünf Jahre waren von Auf- und Abstiegen gekennzeichnet, zwischenzeitlich spielte der Verein in der Oberliga (vierthöchste Spielklasse). In der Saison 2008/09 gelang der Aufstieg in die 2. Bundesliga.

4.3 Organisation

Der 1.FC Union Berlin ist als eingetragener Verein (e.V.) verfasst, dessen höchstes Organ die Mitgliederversammlung ist. Die Mitgliederversammlung (MV) wählt den Aufsichtsrat und den Ehrenrat, die jeweils ehrenamtlich arbeiten. Außerdem ist die MV zuständig für die Beschlussfassung bei Änderung der Satzung. Der Aufsichtsrat beruft das Präsidium und ist für die Überwachung der Tätigkeit jenes zuständig. Das Präsidium setzt sich aus einem ehrenamtlichen Präsidenten und zwei oder vier Präsidiumsmitgliedern zusammen, wovon maximal zwei hauptamtliche Präsidiumsmitglieder sein dürfen. Das Präsidium führt die Geschäfte des Vereins. Im Außenverhältnis muss das Präsidium durch zwei Präsidiumsmitglieder vertreten werden. Der Ehrenrat unterbreitet der MV Wahlvorschläge für den Aufsichtsrat und agiert als Schlichtungsstelle.⁷⁷

Seit Juli 2004 ist Dirk Zingler Präsident des 1.FC Union Berlin, ihm zur Seite stehen Jörg Hinze und Geschäftsführer Oskar Kosche, die zusammen das Präsidium bilden. Vorsitzender des Aufsichtsrates ist Dr. Antonio Hurtado Weitere Mitglieder sind Dirk Thieme (Stellvertreter), Jochen Lesching, Thomas Koch, Uwe Doering und Karlheinz Nolte. Beim 1.FC Union handelt es sich um einen reinen Fußballverein.

⁷⁶ http://www.welt.de/print-welt/article453269/Auferstanden_aus_Ruinen_jetzt_braucht_Union_Berlin_den_DFB_Pokal.html

⁷⁷ Satzung 1. FC Union Berlin, 10/2007

4.4 Zuschauer

Die Mitgliederzahl hat in den letzten Jahren durchweg zugenommen. Gegenwärtig hat der Verein 5.773 Mitglieder (Stand: 31.7.2009). Im Vergleich zu anderen ostdeutschen Fußballvereinen ist Union Berlin damit vor Dynamo Dresden mit 4.826 und Hansa Rostock mit 4.800 Mitgliedern bei den Mitgliederzahlen führend. Der Bundesligist Hertha BSC Berlin hat mit 17.000 Mitgliedern etwa den dreifachen Mitgliederbestand. Ausgegebenes Ziel des Vereins sind 10.000 Mitglieder.⁷⁸

Mit rund 7.000 Zuschauern im Schnitt in der Saison 2008/09 stagnierte die Besucherzahl. Allerdings muss dazu gesagt werden, dass die komplette Saison im Ausweichstadion Friedrich-Ludwig-Jahn-Sportpark gespielt wurde und Teile der Anhängerschaft die Heimspiele aufgrund der historischen Behaftung- ehemalige Heimspielstätte des Erzrivalen BFC Dynamo- nicht besuchten.⁷⁹ Die Zuschauerzahlen der letzten Jahre standen im engen Zusammenhang mit der Ligazugehörigkeit. Je höherklassig der Verein spielte, desto mehr Zuschauer besuchten auch die Heimspiele. In der neuen Saison strebt der Verein einen Zuschauerschnitt von 10.000-12.000 Zuschauern an.⁸⁰

⁷⁸ <http://www.bild.de/BILD/sport/fussball/zweite-liga/2009/06/24/union-berlin/meistemitglieder-im-osten.html>

⁷⁹ Forum Union Berlin

⁸⁰ <http://www.bild.de/BILD/sport/fussball/zweite-liga/2009/06/24/union-berlin/meistemitglieder-im-osten.html>

Entwicklung der Zuschauerzahlen

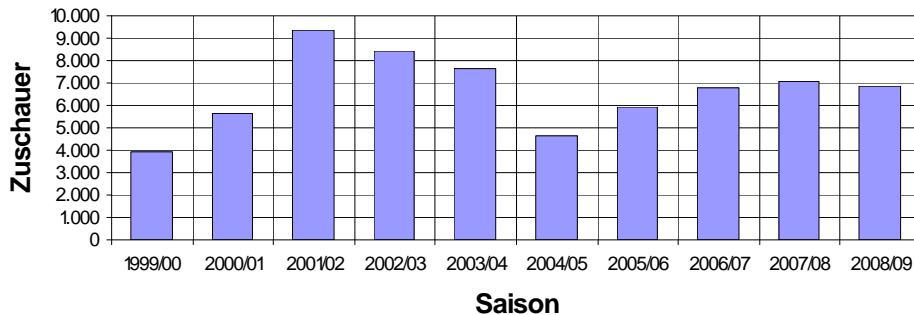


Abbildung 9: eigene Darstellung, Zahlenmaterial 1.FC Union Berlin

Das grundsanierte Stadion an der Alten Försterei besitzt nach vorläufigem Umbau Platz für 19.000 Zuschauer, wovon 16.540 Steh- und 2.400 Sitzplätze sind. Im Jahr 2011 soll die Haupttribüne fertig gestellt werden, danach soll das Stadion ein Fassungsvermögen von 24.000 Plätzen erreichen. Im Sitzplatzbereich integriert befindet sich der VIP-Bereich, der je nach Bedarf strukturiert wird. Das maximale VIP-Platzkontingent beträgt 1038 Plätze. Das Stadion An der Alten Försterei ist per Erbpachtvertrag seit 2008 in Händen des 1.FC Union Berlin.

4.5 Stadionumbau

Das Stadion An der Alten Försterei erhielt 2008 seitens des DFB keine Genehmigung für die Austragung von Spielen im Ligabetrieb. Da weder der Verein noch die Stadt in der Lage sind, das Stadion zu sanieren⁸¹ und ein kompletter Wechsel der Spielstätte für den Verein und die Fans nicht in Frage kam, startete der 1. FC Union im Juni 2008 das Projekt „Stadionbauer“. Im Zuge dieser Aktion legten die Fans selbst Hand an und sanierten bis auf die Dachkonstruktion das Stadion komplett. Insgesamt leisteten die 2.000 „Stadionbauer“ in der ein Jahr lang dauernden Aktion 140.000 freiwillige Arbeitsstunden und sparten dem Verein so circa 3 Millionen Euro ein.⁸² Die

⁸¹ www.morgenpost.de/printarchiv/sport/article1128235/Von_der_Ruine_zum_Berliner_Schmuckkaestchen.html

⁸² <http://www.bz-berlin.de/sport/union/das-ballhaus-ost-oeffnet-seine-pforten-article511819.html>

Eröffnung des sanierten Stadions mit neuem Dach erfolgte am 08.06.2009 mit einem Freundschaftsspiel gegen Hertha BSC Berlin.

4.6 Sponsoring

Der Verein hat zum 24.08.2009 den Vertrag mit dem Hauptsponsor International Sport Promotion (ISP) aufgrund von falschen Angaben beim Zustandekommen des Vertrages gekündigt und steht somit gegenwärtig ohne Brustsponsor da. Der Verein verfügt jedoch noch über 8 Co-Hauptsponsoren, 8 Premiumsponsoren sowie einen Sponsorenpool aus 65 „Eisernen“ Sponsoren und 28 Mitgliedern des Union Clubs. Die Vermarktung liegt bis auf das Merchandising in Vereinshand. Diesen Part hat die Hamburger Firma „Do You Football“ übernommen.

5. Ist-Zustand der Kundenbindung des 1.FC Union Berlin

Aktuell versucht der Verein, über verschiedene Strategien Interesse für den 1.FC Union Berlin zu wecken bzw. Neu- als auch Stammkunden stärker an den Verein zu binden. Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass ökonomische Leistungsanreize nicht in der Lage sind, möglicherweise vorhandene Leistungsdefizite der Kernleistung zu kompensieren.⁸³ Im Wettkampfsport steht die eigene Leistung stets in direktem Verhältnis zur Leistung der Wettbewerber und lässt sich somit durch Maßnahmen des Qualitätsmanagements nicht in dem Maße steigern, wie es zum Beispiel bei Industrieunternehmen möglich ist. Beispielsweise führen hohe Investitionen in die Spielstärke einer Mannschaft sportlichen Erfolg (Kernleistung) – als Voraussetzung für Kundenbindung und wirtschaftlichen Erfolg – nicht zwangsläufig herbei.

Das Controlling von Kundenbindungsprogrammen ist mit ähnlichen Problemen behaftet wie das Controlling des Customer Relationship Managements. Dies liegt darin begründet, dass sich qualitative Effekte (wie zum Beispiel eine bessere Beziehung der Kunden zum Verein) nur schwer quantifizieren lassen. Darüber hinaus lässt sich ein erhöhter Umsatz der Teilnehmer eines Kundenbindungsprogramms nicht immer ursächlich auf seine Teilnahme an dem Programm zurückführen.

Die Kundenbindungsinstrumente des 1. FC Union Berlin zielen vor allem auf Langfristigkeit ab, für die Verbesserung der Kommunikation zu den Kunden fehlt momentan der Mitarbeiterstab sowie eine ausgereifte Software und alle Kommunikationskanäle auch abzudecken.

5.1 Formen der Kundenbindung

5.1.1 Mitgliedschaft

Beim 1. FC Union Berlin besteht die Möglichkeit einer Vereinsmitgliedschaft. Mit dieser Mitgliedschaft erhält der Kunde einige Vorzüge im Verein. Die Mitgliedschaft kostet regulär 8 Euro monatlich, bei einer Aufnahmegebühr eines einmaligen

⁸³ Bruhn, 2003a, S.133

Monatsbeitrages. Schüler, Studenten, Auszubildende, Wehr- und Zivildienstleistende, Erwerbslose und Rentner zahlen monatlich einen ermäßigten Beitrag von 3,50 Euro. Der monatliche Beitrag wird per Lastschrift eingezogen. Alle Neumitglieder erhalten bei Aufnahme einen Begrüßungsschal. Jedes Mitglied erhält je Saison einen Mitgliedsausweis, der vor Saisonbeginn postalisch zugeschickt wird. Der Mitgliedsausweis besteht aus Hartpappe, der aber keinen Magnetstreifen oder andere technische Vorteile hat.

Vorteile von 10% Rabatt bietet die Mitgliedschaft beim Besuch von Heimspielen und dem Kauf von Fanartikeln. Außerdem erhalten Mitglieder ein einwöchiges Vorkaufsrecht auf Karten, in der Regel ist dieses auf 4 Stehplatzkarten bzw. 2 Sitzplatzkarten pro Mitglied begrenzt.

5.1.2 Dauerkarte

Die Dauerkarte ist ein mittelfristiges Kundenbindungsinstrument. Sie hat eine Gültigkeit von einer Saison und gewährt Einlass zu allen Heimspielen in der Liga, für Pokalspiele besitzt sie keine Gültigkeit. In der Saison 2009/10 ist eine Dauerkarte für 119€ (Stehplatz/ermäßigt) und 254€ (Sitzplatz/ermäßigt) erhältlich. Wie der Mitgliedsausweis auch, besteht die Dauerkarte aus Hartpappe ohne integrierte technische Funktion.

5.1.3 „VoBa-Card“

Seit 2002 kooperiert die Berliner Volksbank mit dem 1. FC Union Berlin und bietet den Fans des Clubs eine vereinspezifische Bankcard an. Diese Bankcard ist an eine Girokontoverbindung geknüpft und bietet den Fans neben den Funktionen einer normalen Bankcard weitere Zusatzleistungen. Neben 5 % Nachlass auf Fanartikel und Dauerkarten bietet die „Eisern Union BankCard“ 50 Cent Rabatt auf jede Einzelkarte. Nach neun Monaten wurden 2.656 „Eisern Union BankCards“ herausgegeben. (AKTUELL XXX) Der Verein strebt mit diesem Debit Card-Co-Branding vor allem eine Steigerung der emotionalen Kundenbindung an, die durch die permanente Präsenz der Marke 1.FC Union Berlin beim fortdauernden Gebrauch der Bankkarte im Alltag der Karteninhaber erzeugt wird.

Durch die Rabattfunktion geben Bankcards Anreize zu vermehrtem Umsatz, erzeugen dabei jedoch eine eher geringere wirtschaftliche und emotionale Bindung zum Verein. Sie stimulieren in erster Linie Cross-Buying sowie den Erwerb von Dauerkarten. Damit sind sie vor allem für diejenigen Fans attraktiv, die ohnehin schon stark an den Verein gebunden sind. Problematisch ist, dass die Daten der Kundenbeziehung nicht personalisiert sind. Zudem hat dieses Angebot große Wechselbarrieren zu überwinden, da in der Regel das alte Girokonto aufzulösen ist, wenn nicht mehrere Konten parallel geführt und die entsprechenden Gebühren gezahlt werden sollen.

5.1.4 „EisernCard“

Die „*EisernCard*“ ist eine lebenslange personalisierte Eintrittskarte für alle Heimspiele des 1.FC Union Berlin. Außerdem erwirbt der Käufer eine lebenslange Mitgliedschaft im Verein. Die „*Eiserncard*“ kostet momentan 3.333 Euro für einen Stehplatz, aus Kapazitätsgründen wurde der Verkauf von „*Eiserncards*“ für Sitzplätze eingestellt. Die „*Eiserncard*“ wurde 2002 ins Leben gerufen, als der Verein dringend liquide Mittel benötigte. Aus heutiger Sicht erfüllt die Karte zwar aus emotionaler Sicht ihren Nutzen, doch langfristig rechnet sich dieses Kundenbindungsinstrument nicht. Momentan (Stand: 25.08.2009) sind 181 „*Eiserncards*“ im Umlauf

5.2 Kommunikation

Die Kommunikation des Vereins zu den Kunden erfolgt über mehrere Kanäle. Der Verein nimmt dabei folgende Möglichkeiten in Anspruch:

- vereinseigene Homepage
- Newsletter
- Stadionheft zu den Heimspielen, Auflage: 5000
- B.Z. als Medienpartner
- Pressekonferenz vor und nach jedem Spiel auf AFTV
-

Darüber hinaus haben die Fans die Möglichkeit im Union Forum – welches seit dem 1.8.2009 auf einem externen Server läuft- sich untereinander auszutauschen. In der Fan- und Mitgliederabteilung (FuMa) gestalten zudem Fans aktiv das Vereinsleben mit und

organisieren Veranstaltungen zum einen von Fans für Fans und zum anderen vertreten sie den Verein in der Öffentlichkeit auch durch soziale Projekte.⁸⁴ Ein weiteres Projekt des Vereins in Zusammenarbeit mit der FuMa ist der Bau eines „Fan-Hauses“ auf dem Vereinsgelände, welche als Plattform für die Kommunikation der Fans untereinander dienen soll und durch regelmäßige Treffen mit Spielern und Verantwortlichen des sportlichen Bereiches als weiterer Kommunikationskanal des Vereins zu seinen Kunden anzusehen ist. Zudem finden zahlreiche Promotionsaktionen statt. Dabei handelt es sich meist um öffentliche Auftritte unter Einbindung einzelner Spieler, die den 1.FC Union in den Medien präsentieren und das Image des Vereins stärken.

Eine Kundenzufriedenheitsanalyse wurde allerdings noch nicht vorgenommen. Diese könnte in Form einer Umfrage mit integriertem Gewinnspiel erfolgen. Hierbei könnten neben der Nutzung der Kommunikationswege auch die Häufigkeit von Stadionbesuchen, das Konsumverhalten (Fanartikel und Ausgaben im Stadionbereich), Servicekomponenten und andere Faktoren abgefragt werden. Nach Auswertung der Daten könnten einzelne Zielgruppen erstellt werden und somit die Bestimmung des Kundenwertes der einzelnen Gruppen festgelegt werden.

5.3 Software

Der 1.FC Union Berlin arbeitet im Ticketing und in der Mitgliederverwaltung mit der Software von Rodrigue. Die Firma Rodrigue Solutions ist eine französische Firma und hat für den deutschen Markt die Tochtergesellschaft *Spirit* gegründet. Die Firma ist vorwiegend im Theatersegment vertreten. Zum Portfolio des Unternehmens gehören die Bereiche Marketing, Ticketing, Mitgliederverwaltung und CRM. Das System ist so aufgebaut, dass der Server der Daten beim Benutzer vor Ort liegt, sprich ein Inhouse-System ist. Die Firma Rodrigue ist per Fernwartung an das System angeschlossen.

⁸⁴ Vgl. <http://www.fuma-fcunion.de/>

5.3.1 Ticketing

Aus der Ticketsoftware der Firma Rodrigue können die Karten als Einzelkarten oder auch als Nutzen gedruckt werden. Beim Nutzen handelt es sich um ein Blatt mit mehreren Karten, beim 1. FC Union Berlin konkret um acht Karten, die dann gerissen werden müssen. Zurzeit wird beim 1. FC Union Berlin ein Teil der Karten vorgedruckt und an den entsprechenden Vorverkaufsstellen und Tageskassen, als so genannte Harttickets verkauft. Dies hat den Vorteil, dass man vom Stapel schneller Karten verkaufen, weißt aber auf der anderen Seite auch erhebliche Nachteile auf. So müssen Karten vorgedruckt und nach dem Verkauf wieder zurückgezählt werden, was einen erheblichen Zeitaufwand bedeutet.⁸⁵

Zukünftig werden beim 1. FC Union Berlin die Karten als Einzelkarten direkt vor Ort beim Kunden ausgedruckt. Ein weiterer Teil an Karten wird über einen Dienstleister des 1. FC Union Berlin, der Ticketanbieter Ticketonline, über das Internet und die Vorverkaufskassen (zum Beispiel Theaterkassen) vertrieben. Dabei werden im Ticketsystem Rodrigue bestimmte Plätze gesperrt, die dann über Ticketonline verkauft werden können. Auch zukünftig wird über Ticketonline „Print at Home“ angeboten. Hierbei kann der Kunde sein Ticket an seinem eigenen Computer ausdrucken. Voraussetzung dafür ist, dass zumindest an einigen Eingängen Scanner vorhanden sein müssen, da auf dem Papierticket ein Barcode hinterlegt ist.

Weiterhin werden Harttickets für kleinere Vorverkaufsstellen, wie zum Beispiel Sport- und Zeitungsläden, ausgedruckt, die keine Möglichkeit haben vor Ort Karten auszudrucken. Zusätzlich zu den Tageskarten können aus dem Ticketsystem Dauerkarten, Arbeitskarten, Pressekarten und Parkscheine gedruckt werden.⁸⁶

5.3.2 Mitgliederwesen

Im System von Rodrigue können Daten der Kunden angelegt werden. Als Kunde werden dabei zum einen Mitglieder geführt und zum anderen Dauerkarteninhaber. Dabei werden die Informationen Vor- und Nachname, Geburtsdatum, Wohnort, Telefonnummer

⁸⁵ Interview mit Björn Schmadtke, 27.07.2009

⁸⁶ Interview mit Björn Schmadtke, 27.07.2009

gespeichert. Die Angabe der E-Mail-Adresse ist freiwillig. Das Programm verfügt eine Serienbrieffunktion. Mitglieder werden im Zuge des jährlichen Versendens des Mitgliedsausweises persönlich angeschrieben, gleiches geschieht auch bei Dauerkarteneinhabern der letzten Saison. Vereinzelt werden Mitglieder auch für besondere Anlässe oder Angebote postalisch kontaktiert.

Die Abteilung des Mitgliederwesens wurde zur neuen Zweitligasaison personell auf einen zweiten Mitarbeiter aufgestockt.

6. Kundenmanagement des 1.FC Schalke 04

6.1 Vorstellung des Vereins

Der 1.FC Schalke 04 ist einer der erfolgreichsten deutschen Fußballvereine. Der in Gelsenkirchen beheimatete „Revierclub“ erreichte in seiner Klubgeschichte sieben Deutsche Meisterschaften, vier Pokalsiege und konnte außerdem den Uefa-Cup 1997 für sich entscheiden. Der Verein ist mit 78.401 Mitgliedern (Stand: 15.6.2009)⁸⁷ nach dem FC Bayern München zweitgrößter Fußballverein Deutschlands. Heimspielstätte ist die Veltins Arena mit einer Kapazität von 61.200 Plätzen. Der Verein gilt als „Arbeiterverein“ und erreichte in der abgelaufenen Saison 2008/09 einen 8. Platz.

6.2 Formen der Kundenbindung

6.2.1 Mitgliedschaft

Wie bereits erwähnt, hat der Verein die zweithöchste Mitgliederzahl aller Sportvereine in Deutschland. Vorteil der Mitgliedschaft ist, dass während der Saison pro Mitglied bestimmte Kartenkontingente reserviert werden. Da in der Regel alle Heimspiele des FC Schalke 04 ausverkauft sind⁸⁸, erhalten Zuschauer, die keine Dauerkarte in der Saison 2008/09 besitzen, Anrecht auf 6 Heimspielbesuche in der Saison.

Die Beiträge für die Mitgliedschaft sind nach dem Alter wie folgt gestaffelt:

- 0-6 Jahre: 3,00 € (= 0,25 € pro Monat)
- 7-17 Jahre: 12,00 € (= 1,00 € pro Monat)
- 18-29 Jahre: 25,00 € (= 2,08 € pro Monat)
- 30-60 Jahre: 50,00 € (= 4,17 € pro Monat)
- 61 und älter: 35,00 € (=2,92 € pro Monat)

⁸⁷ wikipedia, Zugriff 19.8.

⁸⁸ dfl.de

Hinzu kommt eine einmalige Aufnahmegebühr von 5 Euro. Jedes Mitglied erhält bei der Mitgliederversammlung eine Stimme. Der Austritt aus dem Verein kann erst nach zweijähriger Mitgliedschaft erfolgen.

6.2.2 „Knappenkarte“

Mit der „*Knappenkarte*“ gibt der FC Schalke 04 eine Wertkarte heraus, die bargeldlosen Zahlungsverkehr in der „Veltins Arena“ ermöglicht. Dabei entspricht die Währungseinheit 1,00 „Knappe“ der Umrechnung von 1,00 Euro. Über eine Wahlmöglichkeit, die gewünschten Speisen oder Getränke bar oder bargeldlos zu erstehen, verfügen die Zuschauer der Heim- wie auch der Gastmannschaft nicht. Bargeldloses Zahlen ist für sie dort seit Einführung der Bezahlkarte obligatorisch. Damit soll erreicht werden, dass die Stadionbesucher vor, während und nach dem Spiel innerhalb kürzester Zeit ohne langes Warten zu Bier und Bratwurst kommen. Umständliches Suchen nach Kleingeld und Nachzahlen des Wechselgeldes gehören in der „Veltins Arena“ somit der Vergangenheit an.⁸⁹

Die dafür benötigten Chipkarten sind an 32 stationären und mobilen Ausgabestellen innerhalb des Stadions als auch in der Vereinsgeschäftsstelle und an Vorverkaufsstellen sowie bei telefonischen Kartenbestellungen (zusätzlich zu den bestellten Tickets) erhältlich und können mit Beträgen zu 10, 20 oder 50 „*Knappen*“ erworben werden. Dauerkarteneinhaber benötigen die „*Knappenkarte*“ nicht, da die Wertkartenfunktion bereits in den Chip der Dauerkarte integriert ist. Ist das Guthaben einer Karte aufgebraucht, kann sie an den Ausgabestellen in 5er-Schritten bis zu einem Wert von maximal 150 Euro beliebig oft neu aufgeladen werden. Offene Guthaben werden ausgezahlt, wenn die Karte bei Verlassen des Stadions oder in der Geschäftsstelle des Vereins zurückgegeben wird. Die „*Knappenkarte*“ kann nicht nur während der Heimspiele des FC Schalke 04, sondern auch bei allen anderen Veranstaltungen in der „Veltins Arena“ eingesetzt werden.

Der Verein lässt die Zufriedenheit seiner Zuschauer mit dem Zahlungssystem in jährlichen Abständen regelmäßig überprüfen und

⁸⁹ Vgl. http://veltins-arena.de/tickets_knappenkarte.php

erzielt dabei gute Ergebnisse. Der Event Analyse „TNS Sport“ des Marktforschungsinstituts TNS Emnid zufolge waren 2002 mit dem „System überhaupt“ 85 % der Befragten „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ – gegenüber 74 % im Jahr zuvor (2001). Den geringsten Grad an Zufriedenheit erreichte der Verein bei seinen Fans bezüglich der „Anzahl der Aufladestationen“. Doch auch hier waren mit 78 % mehr als drei Viertel der Befragten zufrieden gestellt (2001: 71 %).⁹⁰ Die „Knappenkarte“ hat sich in der „Veltins Arena“ als Zahlungsmittel bei den Zuschauern des FC Schalke 04 etabliert und bewährt. Vom bargeldlosen Zahlungsverkehr profitiert neben den Fans auch der Verein. Sofern das Zahlungssystem mit einem Warenwirtschaftssystem verbunden ist, können Versorgungslücken an einzelnen Verkaufsständen schnellstmöglich geschlossen wenn nicht sogar gänzlich vermieden werden. Kassenfehlbestände kann es bei dem Verzicht auf den Einsatz von Bargeld nicht mehr geben. Die kürzeren Wartezeiten für Speisen und Getränke an den Kiosken „erkaufen“ sich die Fans allerdings mit dem Aufwand, der für den Erwerb, das Aufladen und die Rückgabe der Karte anfällt. Geht man davon aus, dass regelmäßige Stadionbesucher einen solchen Aufwand nicht bei jedem Heimspiel des FC Schalke 04 von Neuem betreiben wollen und stattdessen ein Restbetrag bis zum nächsten Stadionbesuch auf der Karte verbleibt, ergibt sich daraus für den Verein eine neue Finanzierungsquelle. Beließen 60.000 Zuschauer eines Heimspiels des FC Schalke 04 jeweils einen „Knappen“ auf ihrer Karte, gewährten sie dem Verein automatisch ein zinsloses Darlehen in Höhe von 60.000 Euro für eine Dauer von mindestens 14 Tagen. Verzichten Zuschauer darauf, sich „unbeträchtliche“ Restbeträge auszahlen zu lassen, wandelte sich das zinslose Darlehen in eine „steuerfreie Spende“ zugunsten des Vereins.⁹¹ Auch wenn der deutlich überwiegende Teil der Fans mit diesem modernen System zufrieden ist, bleibt fraglich, ob sämtliche Möglichkeiten genutzt werden, die Anhänger des Clubs enger an ihren Verein zu binden. Dadurch, dass die „Knappenkarte“ nicht personalisiert ist, bleibt das individuelle Konsumverhalten der Zuschauer verborgen. Allerdings ist es bei Dauerkartenbesitzern möglich, Umsätze einzelnen Personen zuzuordnen, woraus sich auf die Konsumgewohnheiten der treuesten Fans schließen lässt. Eine emotionale Bindung der Fans an den Verein wird –

⁹⁰ Vgl. Ohne Bares in die Arena? Die Fans stehen drauf 2002, S. 25

⁹¹ Vgl. Stolze 2007, S. 102ff.

nachgewiesenermaßen – durch hohe Zufriedenheit mit dem Zahlungssystem ermöglicht, wobei auch hier offen bleibt, welcher Intensitätsgrad erzielt werden kann. Als Sammelobjekt kann die „*Knappenkarte*“ ebenfalls Kundenbindung erzeugen. Eine wirtschaftliche Gebundenheit der Fans ist indes nur solange gegeben, wie sich Restguthaben auf der Karte befinden, die noch einzulösen beziehungsweise auszuzahlen sind. Wirtschaftliche Anreize für verstärkten Gebrauch der Karte existieren darüber hinaus nicht.

6.3 Kommunikation

Der Kontakt zu seinen Kunden ist dem FC Schalke 04 sehr wichtig. Der Verein nutzt alle ihm zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle, um den Kunden anzusprechen. Wichtigster Kanal ist die vereinseigene Homepage, die monatlich über 6 Millionen Mal besucht wird.⁹² Neben einer deutschen und englischen Version ist die Homepage auch auf Russisch abrufbar. Darüber hinaus bietet der Verein die mittlerweile gängigen Kommunikationsmöglichkeiten u.a. über Newsletter, SMS-Ticker und Stadionheft. Ein weiteres Kommunikationsmedium ist die *Bökelunder FanBox*, die während der Heimspiele für kurze Videonachrichten der Fans zur Verfügung steht. Zum 31.07.2009 hat Schalke 04 die Zusammenarbeit mit *maxdome*⁹³ gekündigt und führt Schalke 04 TV fortan in Eigenregie durch. Ferner bietet Schalke seinen jungen Anhängern einen eigenen Club für deren Interessen an, die so genannten *Knappenkids* organisieren u.a. Auswärtsfahrten, führen kindergerechte Touren durch das Stadion durch und haben eigens für Schulklassen Arbeitsvorschläge entwickelt, wie das Thema Fußball und der FC Schalke 04 in den Schulunterricht integriert werden kann.⁹⁴

⁹² <http://www.schalke04.de/aktuell/news-archiv/einzelansicht/artikel/neuer-rekord-fuer-wwwschalke04de.html>

⁹³ Maxdome.de

⁹⁴ http://www.knappenkids.de/angebote_rallye.php

7. Optimierungsmöglichkeiten des Kundenmanagement des 1. FC Union Berlin

7.1 Vorüberlegungen

Am Beispiel des FC Schalke 04 im Kapitel 5.2.1 wird deutlich, dass Kundenkarten mit Zahlungsfunktion im Mittelpunkt des Interesses stehen. Das Spektrum der Anwendungsmöglichkeiten von Kundenkarten ist dabei sehr weit, da diese auch immer im Verhältnis zu den Bedürfnissen von Verein und Fans stehen müssen. Werden Zahlungsfunktionen isoliert angeboten, ist die Wirkung auf die Kundenbindung sehr gering, daher sollten Kundenkarten stets in Verbindung mit Zusatzservices kombiniert werden. Allerdings sollte der Grad der inhaltlichen Abstufung eines Kundenbindungsprogramms immer im proportionalen Verhältnis zum finanziellen Aufwand stehen.

Incentivierungsmaßnahmen	Verein		Fan		Kundenbindung, Personalisierung, wirtschaftliche Anreize
	Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile	
allgemein	Absatz, Umsatz				Personalisierung der Kundenbeziehung
Rabattsystem		Kosten (Gewinn-Schmälerung, evtl. „Rabattspirale“)	Preisnachlass	Rabatt: einfach Und unkompliziert, jedoch „nichts Besonderes“	v.a. wirtschaftliche, eher geringe emotionale Bindung Anreiz zu Umsatzsteigerung
Bonusprogramm	differenzierte Preisgestaltung (Jubiläum, Incentivierung besonderer Angebote) Kaufkraft bleibt erhalten	Kosten für System, für Prämien, Kataloge etc. Aufwand für Kommunikation und Betreuung Logistik (Lagerhallen)	Zusatzleistungen attraktive Prämien Belohnung für Umsatz und Treue	langes Sammeln und hohe Umsätze für attraktive Prämien	hohe wirtschaftliche (attraktive Preise) und emotionale Bindung (Belohnung: „Sammeln und Jagen“) Starker Anreiz zur Umsatzsteigerung
Statussystem	Differenzierung Verschiedener Kundengruppen möglich Besondere Belohnung der Fans mit hohem Kundenwert Kaufkraft bleibt erhalten	Kosten für System mit versch. Statuslevels, für Prämien, Kataloge etc. Aufwand für Kommunikation und Betreuung	Belohnung von Treue und Umsatz Möglichkeit sozialer Differenzierung	negative Reaktionen durch Ungleichbehandlung	Sehr hohe wirtschaftliche und emotionale Bindung („Aufstiegsmöglichkeiten“ innerhalb des Statussystems) starker Anreiz zu Umsatzsteigerung

Abbildung 10: Vergleich und Bewertung von Incentivierungsmaßnahmen⁹⁵

⁹⁵ In Anlehnung an Stolze 2007, S. 118

Für Kundenkarten kommen als Anreizfunktionen Rabattsysteme sowie Bonus- und Statusprogramme infrage. Ihnen allen ist gemein, dass sie sich, beispielsweise durch erhöhte Kauffrequenz, positiv auf Absatz und Umsatz auswirken, und dass bei ihnen die Kundenbeziehung personalisiert wird beziehungsweise personalisiert werden kann. Eine Personalisierung der Kundenbeziehung ist bei Rabattsystemen zwar nicht zwingend erforderlich, andererseits jedoch ohne größeren Aufwand möglich. Den positiven Auswirkungen von Rabattsystemen auf Absatz und Umsatz steht für den Anbieter jedoch insoweit ein finanzielles Risiko gegenüber, dass neben den Kosten für ein solches System aufgrund der gewährten Preisnachlässe auch die Gewinne geschmälert werden. Die Gefahr der so genannten Rabattspirale, wie beispielsweise im Unterhaltungselektronik-Einzelhandel, besteht bei Fußballclubs in deutlich geringerem Maße, da nicht davon auszugehen ist, dass Fans – aufgrund der vergleichsweise hohen Bindung an ihren Verein – wegen zum Beispiel finanziellen Vorteilen bei Bonusprogrammen zu Anhängern anderer Vereine „konvertieren“.

Die Fans profitieren bei Rabattsystemen von den gewährten Preisnachlässen. Rabattsysteme zeichnen sich durch ihre einfache Systematik aus, stellen indessen heutzutage, wo Bonus- und Statusprogramme nahezu allgegenwärtig sind, kein ungemein exklusives beziehungsweise innovatives Marketinginstrument dar, um Kunden zu binden.

So bewirken Rabattsysteme vor allem die wirtschaftliche Bindung vornehmlich preissensibler Kunden. Kunden mit höherem Potenzial müssen zumeist durch exklusivere Zusatzleistungen gewonnen und gebunden werden. Die Aussicht auf relevante Preisnachlässe gibt zweifelsohne Anreiz zur Umsatzsteigerung. Bonusprogramme stellen ein deutlich differenzierteres Kundenbindungsinstrument der Preispolitik dar. Statt pauschaler Rabatte auf das gesamte Angebotsspektrum lässt sich hier die Nachfrage nuanciert steuern, indem verschiedene Waren oder Dienstleistungen mit variablen, unterschiedlich hohen Boni incentiviert (Kaufanreiz) werden. Zudem lassen sich bei bestimmten Anlässen (zum Beispiel Vereinsjubiläum) mühelos zusätzliche Gratifikationen in das System integrieren.⁹⁶

⁹⁶ Stolze 2007, S.119ff.

Gegenüber Rabattsystemen verfügen Bonusprogramme zudem über den Vorteil, dass die Kaufkraft innerhalb des Systems verbleibt, wenn die Programmteilnehmer angesammelte Punkte in Prämien eintauschen, anstatt Preisnachlässe für Ausgaben außerhalb des Systems zu verwenden. Allerdings sind Bonusprogramme mit erheblichen Kosten für die Installation des Systems insgesamt sowie beispielsweise für Prämien(-kataloge) und die erforderliche Logistik, aber auch mit Aufwand für Betreuung und Kommunikation mit den Programmteilnehmern verbunden.

Von den Kunden kann ein solches Programm indes als besondere Zusatzleistung wahrgenommen werden, bei der sich Umsatz und Treue zum Unternehmen in Gestalt attraktiver Prämien auszahlen. Negativ kann sich jedoch auswirken, wenn es lange dauert bzw. sehr hohe Umsätze erforderlich sind, bevor gesammelte Punkte für die gewünschten Prämien eingelöst werden können.⁹⁷ Grundsätzlich erzeugen Bonusprogramme sowohl ökonomisch als auch emotional hohe Kundenbindung. Anreize zur Umsatzsteigerung sind stark ausgeprägt. Den höchsten Grad sowohl an wirtschaftlicher als auch an emotionaler Kundenbindung erzeugen indes Statussysteme, indem sie Kunden durch intensive Nutzung des Unternehmensangebots die Möglichkeit zu sozialem Aufstieg innerhalb des Statussystems ermöglichen.

Dabei geht die Kaufkraft gesammelter Bonuspunkte nicht verloren. Die Logik des Systems gibt sehr starke Anreize zu Umsatzsteigerung, und Kunden wird die Möglichkeit prestigeträchtiger Sonderbehandlung bereitgestellt. Treue zum Unternehmen sowie hohe Umsätze ermöglichen soziale Differenzierung gegenüber anderen Kunden und vermitteln das Gefühl, einen besonderen Wert für das Unternehmen darzustellen. Allerdings kann die ungleiche Behandlung auch negative Gefühle hervorrufen. Bestimmten Kundengruppen wird der höchste Status innerhalb des Systems aufgrund finanzieller Restriktionen verwehrt bleiben. Auf Unternehmensseite stehen den Kosten für die Bereitstellung solcher Systeme mit unterschiedlichen Statuslevels und dem Aufwand für Betreuung und Kommunikation mit den Teilnehmern die differenzierte Ansprache verschiedener

⁹⁷ Vgl. Tomczak/Reinecke/Dittrich 2003, S. 277

Kundengruppen und die besondere Belohnung vor allem der Fans mit besonders hohem Kundenwert gegenüber.

Mit der Frage, welches Kundenbindungsinstrument eingesetzt werden sollte, um die Geschäftsbeziehungen zu Kunden zu intensivieren, haben sich *Wassel* und *Ploss* auseinander gesetzt. Demzufolge lässt sich die Intensität der Beziehung von Kunden zu Unternehmen anhand einer „Kundenbeziehungstreppe“ ablesen. Die Beziehung reicht von der Stufe des Interesses potenzieller Kunden über die Stufen Erstkauf, Wiederkauf, Kundenbindung bis hin zu Loyalität.⁹⁸

In Analogie dazu eignen sich Rabattsysteme in erster Linie zur Stimulation des Erstkaufs und sekundär für Wiederkauf und Kundenbindung. Bonusprogramme eignen sich primär für Kundenbindung und in zweiter Linie sowohl für Loyalität als auch für Erst- und Wiederkauf. Kundenclubs schließlich sind optimal für die höchste Stufe der Kundenbeziehungstreppe (Loyalität) und in zweiter Linie auch für Kundenbindung und Wiederkauf geeignet. Die Entscheidung für ein Instrument hängt *Wassel* und *Ploss* zufolge von der Position der Mehrzahl der Kunden auf der „Kundenbeziehungstreppe“ ab.⁹⁹

Nachdem in diesem Abschnitt bisher die Ausstattungsmerkmale Zahlungsfunktion und Incentivierungsmaßnahmen erörtert wurden, wird schließlich auch die Ausstattung einer Bonuscard mit E-Ticketing- sowie integrierter Zugangsfunktion angesprochen.

⁹⁸ Vgl. *Wassel/Ploss* 2002, S. 27f

⁹⁹ Vgl. *Wassel/Ploss* 2002, S. 27f

E-Ticketing	Verein		Fans		Kundenbindung, Personalisierung, wirtschaftliche Anreize
	Vorteile	Nachteile	Vorteile	Nachteile	
allgemein	bargeldloser Zahlungsverkehr keine Fälschungen Sicherheit Kostenersparnis (Postversand)	Kosten für Installation des Ticketing- und Zugangssystems	Bequemlichkeit kein Schwarzmarkt Sicherheit	fehlendes Vertrauen in die Technik Verlust des Souvenirs und Sammelobjekts „Eintrittskarte“	emotionale Bindung (wegen Sicherheitsgefühl) Personalisierung

Abbildung 11: Bewertung von E-Ticketing¹⁰⁰

Die Abbildung vermittelt hierzu einen ersten Überblick. E-Ticketing ermöglicht bargeldlosen Zahlungsverkehr, annähernd fälschungssichere Eintrittskarten und hohe Sicherheit bei Sportveranstaltungen, da die Käufer bekannt sind und beispielsweise Hooligans vom Zutritt in das Stadion ausgeschlossen werden können. Darüber hinaus gibt es Kostenersparnisse beim Postversand, da den Käufern nur Bestätigungszertifikate zugesandt und die Original-Tickets nur registrierten Käufern ausgehändigt werden. Der Verlust von Eintrittskarten beziehungsweise Bestätigungszertifikaten wiegt nicht schwer, da diese gesperrt und den Berechtigten jederzeit neu ausgestellt werden können.¹⁰¹

Den Zuschauern wird die Einführung des E-Ticketing entgegenkommen. Bequemlichkeit und Sicherheitsaspekte tragen hierzu ebenfalls bei wie die Aussicht, dass zukünftig keine überhöhten Schwarzmarktpreise für Tickets mehr gefordert werden können. Misstrauen in die neue Technik muss durch vertrauensbildende Maßnahmen abgebaut werden. Bestimmte Fans werden papierne Eintrittskarten als Souvenir und Sammelobjekt vermissen. Die Kundendaten werden bei E-Ticketing (vermutlich) personalisiert. Ein gewisses Maß an emotionaler Kundenbindung kann insbesondere durch erhöhtes Sicherheitsgefühl erzeugt werden.

Ziel des 1.FC Union Berlin sollte es mit der Ausgabe einer Kundenkarte sein, neben der Steigerung von Kundenbindung und

¹⁰⁰ In Anlehnung an Stolze 2007, S. 122

¹⁰¹ Vgl. Sietmann 2004

Umsatz ebenso ein Maximum an Kundendaten zu gewinnen, damit diese für das Customer Relationship Management des Vereins genutzt werden können. Mittels der Auswertungen durch das CRM-System lernt der Verein seine Fans besser kennen und kann ihnen in Zukunft spezifische bedarfsgerechte Angebote unterbreiten. Eine personalisierte Kundenkarte stellt somit die notwendige Bedingung dar, um überhaupt Daten gewinnen zu können.

Damit möglichst viele Daten gewonnen werden, müssen möglichst viele Personen die Karte möglichst oft nutzen. Um einerseits eine breite Diffusion der Kundenkarte zu erzielen, sollte kein Stadionbesucher vom Erwerb der Karte ausgeschlossen werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Karte nicht nur bestimmten Bereichen des Zuschauerspektrums, zum Beispiel Vereinsmitgliedern oder Dauerkartenbesitzern angeboten werden sollte.

Andererseits muss bei der Emission einer Kundenkarte sichergestellt sein, dass diese auch möglichst oft benutzt wird. Dies wird durch Anreize bewirkt, die die Karteninhaber zur Nutzung der Karte anregen.

Finanzielle Anreize führen zusätzliche Einnahmen in Ticketing (Up-Selling) und Merchandising (Cross-Selling) herbei, die nicht nur die Kosten für das Kundenbindungsprogramm kompensieren, sondern auch die Umsätze des Clubs insgesamt steigern können.¹⁰² Die Beziehung zu den Sponsoren profitiert ebenfalls von einem erfolgreichen kartenbasierten Kundenbindungsprogramm und lässt sich weiter vertiefen und ausbauen, wenn zum Beispiel Sponsoren in das Programm mit eingebunden werden. Schließlich erlauben Bonusprogramme und Staussysteme, die den Fans einen relevanten Nutzen bieten, die Steigerung der Kundenbindung.

7.2 Konzeptvorschläge

Als Erstes wird ein kartenbasiertes Kundenbindungsprogramm entwickelt, das sich aus verschiedenen Komponenten zusammensetzt, die vielfältige Anreize zur Teilnahme an dem Programm bieten und eine häufige Nutzung der Kundenkarte gewährleisten sollen.

¹⁰² Vgl. Stolze 2007, S.124

Dieses Konzept stellt eine „Maximallösung“ dar und ist einerseits mit vergleichsweise hohen Investitionen in finanzielle, personelle und logistische Ressourcen verbunden. Demgegenüber birgt diese Alternative andererseits das höchste Potenzial, die Fans direkt an das Kunden-Programm – und indirekt an den 1.FC Union Berlin – zu binden. Je mehr Komponenten dieser Maximallösung in dem Kunden-Programm schließlich realisiert werden, desto höhere Wechselbarrieren errichtet es für alternative Formen der Freizeitgestaltung und des Konsums seiner Teilnehmer. Daher beinhaltet Alternative 1 überdies größtmögliche Chancen zur Steigerung von Umsätzen und zum Ausbau der Beziehungen zu den Sponsoren und offiziellen Partnern des Vereins.

Dieses Programm kann auf die Bedürfnisse und finanziellen Mittel vom 1.FC Union Berlin abgestimmt werden, indem es um einzelne Komponenten verringert wird. Dies wird in den weiteren Alternativen dargelegt. Sämtliche Wahlmöglichkeiten basieren dabei auf gemeinsamen Grundkomponenten. Dabei liegen ihnen die Anreizfunktionen zugrunde, die auf den preispolitischen Instrumenten des Kundenbindungsmanagements beruhen. Des Weiteren nutzen sie alle Karten (Kundenkarten) als Medium, die zur Teilnahme an dem Kundenbindungsprogramm legitimieren – wobei den Teilnehmern auch ihr Status als Vereinsmitglied, Dauerkarten-Inhaber, VIP- oder Businesskunde zugeordnet werden kann – und die sowohl das Kundenprogramm als auch die Beziehung zum 1.FC Union Berlin materialisieren. Drittens werden bei allen Alternativen die Daten der Programmteilnehmer personalisiert, damit das Konsumverhalten der Kunden für eine weitere Verarbeitung im Rahmen des Customer Relationship Managements des Vereins möglich ist.

7.2.1 Maximallösung

Im Folgenden wird ein Kundenprogramm, gekoppelt mit einem Statussystem, als zentrales Element einer 1. FC Union Berlin-Kundenkarte entwickelt. Zusätzlich verfügt die Karte über einen Chip mit elektronischer Zahlungsfunktion. Neben den Vorteilen, die sich aus bargeldlosem Zahlungsverkehr im Stadion für die Zuschauer ergeben (Vergleich „Knappenkarte“, Kapitel 5.2.1), schafft dies

zudem die Voraussetzung, die Incentivierungsfunktion des Bonusprogramms auf das Cateringangebot innerhalb des Stadions Alte Försterei auszuweiten und überdies das Konsumverhalten der Zuschauer des Vereins vollständig zu erfassen. Bei der Konzeption von Bonusprogrammen müssen verschiedene Komponenten zur Gestaltung des Angebots berücksichtigt werden. Neben der Definition der Zielgruppe, muss entschieden werden, ob andere Unternehmen als Kooperationspartner an dem Bonusprogramm teilnehmen. Die Möglichkeit, Bonuspunkte zu sammeln und einzulösen, ist wesentlicher Bestandteil solcher kartenbasierter Kundenbindungsprogramme.

Wird das Bonusprogramm um ein Statussystem erweitert, ist dies gleichermaßen in die Planung des gesamten Kundenbindungsprogramms einzubeziehen. Darüber hinaus sollten den Teilnehmern weitere Zusatzleistungen mit der Kundenkarte angeboten werden, um das Programm schließlich zu vervollständigen und abzurunden. Auch hierauf ist bei der Planung eines solchen Programms einzugehen.

7.2.1.1 Zielgruppe

Als Erstes muss die Zielgruppe des Kundenkarten-Programms festgelegt werden. Der 1.FC Union Berlin sollte sich für ein offenes System entscheiden und die Kundenkarte allen seinen Anhängern und Sympathisanten anbieten. Dadurch, dass niemand von der Teilnahme an dem Programm ausgeschlossen wird, kann zugleich eine breite Datenbasis über die Gesamtheit der Anhänger für die Auswertung der gesammelten Daten in dem CRM-System geschaffen werden. Ein Programm mit engem Bezug zu Fußball und dem Verein spricht die Bedürfnisse der Fans an und fördert ihre Bindung an die Marke 1.FC Union Berlin und den Verein selbst.

7.2.1.2 Kooperationspartner

Des Weiteren sollten Kooperationspartner bei der Gestaltung und Durchführung des Programms berücksichtigt und als Programmpartner integriert werden. Einerseits wird dadurch für die Programmteilnehmer die Anzahl der Möglichkeiten zum Sammeln und gegebenenfalls auch Einlösen von Bonuspunkten über die

Grenzen vom 1.FC Union Berlin hinaus ausgeweitet. Dadurch wird die Attraktivität des Programms für seine Teilnehmer nachhaltig gesteigert.

Andererseits käme der 1.FC Union Berlin damit auch der Forderung von Sponsoren nach, ihnen die Fans für Vertriebsmaßnahmen zugänglich zu machen bzw. selbst als Vertriebspartner für die Sponsoren tätig zu werden. Gleichzeitig könnte der Verein damit seine eigene Attraktivität für bestehende und auch zukünftige Sponsoren steigern. Überdies wirkt ein Verbund mehrerer Partner solider und professioneller als ein Bonuspunkteprogramm, das der 1.FC Union Berlin seinen Zuschauern allein anbietet.

Als Programmbetreiber muss der Verein die Unternehmen, die in das Bonusprogramm integriert werden, sorgfältig auswählen, um zu verhindern, dass die Wirkung der Marke 1.FC Union Berlin geschwächt bzw. „verwässert“ werden könnte.

Vornehmlich sollten Kooperationspartner mit möglichst starken Marken als Programmpartner gewonnen werden. Neben Unternehmen aus Branchen, die in engem Verhältnis zu Sport und Fußball stehen, können auch branchenfremde Unternehmen gewonnen werden. Besonderes Augenmerk sollte dabei vor allem auf die Sponsoren und offiziellen Partner des Vereins gelegt werden. Aufgrund der geographischen Zuschauerstruktur des 1.FC Union Berlin sollten vorzugsweise lokale beziehungsweise regionale Partner aus Berlin und dem näheren Umland gewonnen werden.¹⁰³

Die Mannschaften, die mit ihren Leistungen auf Sportveranstaltungen das Produkt Zuschauersport erstellen, erzeugen bei der deutlich überwiegenden Mehrheit ihrer Anhänger sehr hohes Involvement. Daraus resultiert eine vergleichsweise hohe emotionale Bindung der Fans an die Clubs der Mannschaften, mit denen sie sympathisieren (siehe dazu auch Kapitel 3.1). Unternehmen anderer Wirtschaftszweige können bei ihren Kunden derartiges Produktinvolvement nur in den seltensten Fällen erzeugen – und investieren nicht zuletzt deshalb in Sportsponsoring, um auf diesem Wege das Image der

¹⁰³ Vgl. Stolze 2007, S. 135

jeweiligen Sportarten und Akteure auf die eigenen Marken zu übertragen, sie sozusagen emotional aufzuladen.¹⁰⁴

Seitens des Programmbetreibers 1.FC Union Berlin sollte somit stets sichergestellt werden, dass es sich bei dem Bonuspunkteprogramm um ein Angebot handelt, das vom Verein initiiert und unter dieser „Dachmarke“ geleitet wird und in das sich weitere Unternehmen zusätzlich einfügen können. In diesem Zusammenhang muss auch erwähnt werden, dass bei branchenübergreifenden Programmen, wie „Payback“ und „HappyDigits“, Kundenbindung in erster Linie an das Programm, weniger an die teilnehmenden Unternehmen erzielt wird.¹⁰⁵ Dies sollte der Verein bei der Gestaltung des Vertrags-Verhältnisses zu den Kooperationspartnern berücksichtigen, um als Erster unter Gleichen stets die Bindung der Programmteilnehmer (Fans) an die stark emotionalisierte Marke 1.FC Union Berlin beizubehalten und gegebenenfalls weiter auszubauen.

7.2.1.3 Bonuspunkte

Die Vorzüge von Bonusprogrammen, die sich aus dem Vergleich mit Rabattsystemen ergeben, wurden bereits den Vorüberlegungen (Kapitel 6.1) erörtert. Die Möglichkeit, Bonuspunkte zu sammeln und einzulösen, war dabei eines der wesentlichen Merkmale von Bonusprogrammen, die ihre Überlegenheit begründen. Sammeln und Einlösen von Bonuspunkten stellt die Kernfunktion von Bonusprogrammen dar und muss in die Konzeption eines kartenbasierten Kundenbindungsprogramms mit einbezogen werden. Bonuspunkte können durch Umsätze sowohl direkt beim 1.FC Union Berlin als auch indirekt bei den Programmpartnern und darüber hinaus zu besonderen Anlässen verdient werden.

Die Treue zum Verein kann belohnt werden, indem die Vereinsmitgliedschaft und der Erwerb von Saisontickets besonders belohnt werden. Darüber hinaus sollte der Verein weitere Sammelmöglichkeiten anbieten, die das Cross-Buying der Fans belohnen: Neben dem Kauf von Fanartikeln sollte – bei in die Kundenkarte integrierter Zahlungsfunktion – der Verzehr von Speisen und Getränken im Stadion ebenfalls die Möglichkeit geben,

¹⁰⁴ Vgl. Hermanns 2003, S. 76ff.

¹⁰⁵ Vgl. Tomczak/Reinecke/Dittrich 2003, S. 278

Punkte zu sammeln. Da die Stadionzeitung von vielen mobilen Verkäufern („fliegenden Händlern“) auf dem Stadiongelande vertrieben wird, lassen sich diese Transaktionen vermutlich nicht in das Programm integrieren.

Ob auch der Kauf einzelner Eintrittskarten mit Bonuspunkten belohnt werden sollte, kann davon abhängig gemacht werden, ob das Programm auch zur Akquisition neuer Kunden genutzt werden sollte. Grundsätzlich stellt der Verkauf von Einzeltickets im Vergleich zum Dauerkartenerwerb nicht unbedingt eine Handlung dar, bei der sich „treues“ Verhalten der Kunden manifestiert. Für die Sammelmöglichkeit beim Kauf bestimmter einzelner Eintrittskarten spricht wiederum, dass sich das Verhalten der Fans lenken lässt, wenn damit der Besuch von Spielen mit weniger attraktiven Gegnern belohnt wird und dadurch eine höhere Auslastung der Stadionkapazität erreicht wird.¹⁰⁶

Bei Sponsoren und offiziellen Partnern des Vereins sollten Umsätze auch mit Punkten belohnt werden. Darüber hinaus sollten weitere, neue Kooperationspartner für das Bonusprogramm akquiriert werden, die bei ihnen getätigte Umsätze ebenfalls vergüten. Ein besonderer Anlass, zu dem Bonuspunkte ausgeschüttet werden können, ist beispielsweise das Vereinsjubiläum oder besondere sportliche Erfolge der Mannschaft. Schließlich können Bonuspunkte als Wetteinsatz beziehungsweise Gewinn bei Gewinnspielen oder Preisausschreiben eingesetzt oder ausgeschüttet werden. Mit der Belohnung des Besuchs weniger attraktiver Spiele wurde bereits auf die Möglichkeit eingegangen, das Verhalten der Fans zu lenken. Ebenso könnte der frühzeitige Kauf des Saisontickets vor Beginn der kommenden Spielzeit belohnt werden. Cross-Buying der Fans könnte auf dieselbe Weise gesteuert werden, indem beispielsweise bei Fanartikeln einerseits der Abverkauf von Auslaufmodellen stimuliert, andererseits der frühzeitige Kauf neuer Modelle für die nächste Saison angeregt wird.

Eine weitere Möglichkeit, ein bestimmtes Verhalten der Programmteilnehmer zu stimulieren, ist beispielsweise die Entscheidung des Teilnehmers für Online- Geschäftsverkehr oder

¹⁰⁶ Vgl. Stolze 2007, S. 130

Fanartikelbestellungen über das Internet, mit Bonuspunkten zu fördern, um Kosten für die Kommunikation (zum Beispiel beim Versand der Kontoauszüge mit dem Bonuspunktekontostand) zu minimieren.

Überdies sollte das Werben neuer Vereins- oder eventuell auch Kundenkarten-Mitglieder („Mitglieder werben Mitglieder“) positiv sanktioniert werden. Von der Incentivierung der Beantwortung von Fragebögen zu Marktforschungszwecken ist insoweit Abstand zu nehmen, sofern dem Verein an unbeeinflusster und ernsthafter Rückmeldung seiner Zuschauer – zum Beispiel bei Erhebungen zur Kundenzufriedenheit – gelegen ist.

Gesammelte Bonuspunkte können die Fans schließlich in Prämien einlösen. Da es sich bei Bonuspunkten gleichsam um Rabatte, das heißt Preisnachlässe handelt, muss den Teilnehmern ermöglicht werden, sich die Bonuspunkte auch in bar auszahlen zu lassen. Im Interesse des Vereins sollte dies jedoch nicht aktiv kommuniziert werden. Dies hätte zur Folge, dass die Kaufkraft der Punkte dem Bonusprogramm erhalten bleibt, wenn Sie in attraktive Prämien investiert wird oder sogar direkt dem Verein zuteil wird, wenn die Bonuspunkte nicht eingelöst werden oder verfallen sollten.

Damit die Kaufkraft ausschließlich dem Verein zugute kommt, sollte überdies bereits bei der Konzeption des Programms davon abgesehen werden, das Eintauschen der Bonuspunkte bei den Programmpartnern zu ermöglichen. Um die Fans nicht durch zu langes Sammeln bis zum Erreichen einer hohen Umsatzschwelle, ab der die Bonuspunkte eingelöst werden können, zu entmutigen, sollten auch „kleine“ Prämien angeboten werden. Als Prämien könnten sich handsignierte Trikots bzw. Fußbälle, ein Training mit den Spielern, Zutritt zum VIP-Bereich oder Fahrten zu Auswärtsspielen des Teams anbieten.

Finanzielle Vorteile können die Anhänger vom 1.FC Union Berlin aus der Umwandlung ihrer Punkte ziehen, wenn sie sie zur Bezahlung des Mitgliedsbeitrags oder beim Kauf von Fanartikeln sowie Dauerkarten und Einzeltickets (eventuell für eine Begleitperson) in Zahlung geben. Denkbar wäre beispielsweise auch ein „Upgrade“ auf eine höhere Preiskategorie beim nächsten Stadionbesuch.

Gerade bei diesem Teil der Gestaltung des Bonusprogramms, in dem die Einlösemöglichkeiten bestimmt werden, sollten die Fans mit Umfragen auf der Website des Vereins oder durch Interviews mit einer Gruppe von ihnen in die Planung mit einbezogen werden. Berücksichtigt der 1.FC Union Berlin einige dieser Vorschläge bei der Umsetzung des Programms, ist mit einer höheren Akzeptanz des Kundenprogramms zu rechnen – und es wird echtes Kundenbeziehungsmanagement realisiert. Zudem bieten Einlösemöglichkeiten für Bonuspunkte, die auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet sind, starke Anreize zu zusätzlichem Umsatz.

Analog zur „*Knappenkarte*“ sollte bei der Überlegung der Namensgebung ein enger Bezug zum Verein erstellt werden. Da der Begriff „*Eiserncard*“ (Kapitel 4.1.3) bereits belegt ist, sollten Begriffe aus der Vereinsumwelt synonym benutzt werden, beispielsweise der Stadionnamen *Alte Försterei* oder das Maskottchen *Ritter Keule* als Namensursprung dienen. Eine Entscheidung von niedrigerer Priorität ist, ob analog zum „Knappen“ des FC Schalke 04 ebenfalls eine eigene virtuelle Währung kreiert wird. Dafür spricht, dass damit der Spielcharakter des Kunden-Programms – Bonuspunkte sammeln und einlösen– hervorgehoben wird und das Programm „spielerischer“, weniger ökonomisch wirkt.

7.2.1.4 Statussystem

Mit der Integration von Statussystemen in das Bonusprogramm verfügt die Kundenkarte über eine weitere Komponente, die ihren Wert als Instrument zur Kundenbindung und Datenakquise nachhaltig steigert.

Dabei wird das Kundenprogramm insbesondere für zahlungskräftige Geschäfts und VIP-Kunden mit einem hohen Kundenwert attraktiv, die für den Verein zu der ökonomisch lukrativsten Zielgruppe des Zuschauerspektrums zählen. Ihre Wünsche und Bedürfnisse mittels der Datenerhebung durch die Kundenkarte näher kennen zu lernen, ermöglicht dem Club, ihnen Angebote zu unterbreiten, die ihren Ansprüchen gerecht werden und sie enger an Verein binden und somit weitere überdurchschnittliche Einnahmen generieren. Ein

Statussystem unterteilt die uneinheitliche Gruppe aller Programmteilnehmer, abhängig von ihrem jeweiligen Wert für das Unternehmen, in mehrere homogenere Segmente. Zwar sollte die Segmentierung der Programmteilnehmer mittels der Auswertungen durch das CRM-System ohnehin „im Hintergrund“ erfolgen. Eine für sie augenscheinliche Klassifikation kann jedoch zu intensiverer Partizipation der Programmteilnehmer führen, wenn dies ihnen den Aufstieg in einen höheren Status mit weiteren Leistungen und Annehmlichkeiten ermöglicht.

Um das Statussystem nicht unnötig komplex zu gestalten, sollten nicht mehr als drei Statuslevels (zum Beispiel Bronze, Silber und Gold) eingerichtet werden. Die Unterteilung in private und institutionelle Kunden (zum Beispiel Sponsoren, Geschäftskunden) stellt eine weitere Möglichkeit der Differenzierung des Kundenspektrums dar. Darüber hinaus erlaubt ein Statussystem Einzelnen, sich gegenüber anderen Teilnehmern sozial zu differenzieren.¹⁰⁷

Allerdings kann die ungleiche Behandlung bei einigen Fans negative Reaktionen hervorrufen. Um dem vorzubeugen und um die auftretenden Reaktionen abzumildern, sollte zur Qualifikation für einen höheren Status nicht allein getätigter Umsatz maßgeblich sein. Vielmehr sollte auch echtes Treueverhalten, das durch langjährige Vereinszugehörigkeit beziehungsweise wiederholten Erwerb von Saisontickets zum Ausdruck gebracht wird, in verbesserten Aufstiegsmöglichkeiten zum Tragen kommen.

Bezüglich der praktischen Ausgestaltung des Statussystems müssen für die jeweiligen Statuslevels differenzierbare Leistungsangebote bereitgestellt werden. Einfacher, erweiterter und VIP-Kundenservice sind geeignete Maßnahmen hierfür. Zusätzlich könnte ein höherer Status mit Sonderleistungen seitens des Vereins, Verlosungen oder einem exklusiven Prämienkatalog reizvoll ausgestaltet werden. Das Angebot, Bonuspunkte auch mit dem Erwerb grundleistungsferner Waren und Dienstleistungen bei branchenfremden Kooperationspartnern zu sammeln, ist insbesondere für institutionelle Kunden attraktiv, die sich gegenüber den ursprünglichen Fans eine

¹⁰⁷ Stolze 2007, S.131

kritische Distanz zum Fußball bewahren und durch ein geringeres Involvement zur Kernleistung charakterisieren lassen.

Da die Sondervergütung nicht nur über Treueverhalten, sondern insbesondere auch durch intensiveren Konsum des Angebots des 1.FC Union Berlin erfolgt, wirken sich Statussysteme nicht nur auf die emotionale und ökonomische Bindung der Anhänger des Clubs aus, sondern sie steigern durch höhere Umsätze auch das Geschäftsergebnis.

7.2.1.5 Zusatzleistungen

Schließlich runden weitere Services, die alleinig den Kundenkarten-Inhabern vorbehalten sind, das Bonusprogramm ab und steigern obendrein seine Attraktivität. Exklusive Vorkaufsrechte auf die nächste Kollektion Fanartikel oder auf Eintrittskarten (beziehungsweise Sonderkontingente) für Spiele mit besonders starkem Zuschauerinteresse zählen ebenfalls hierzu wie zum Beispiel die bevorzugte Bearbeitung von Autogrammwünschen oder das Angebot kostenloser Parkplätze.

In Zusammenarbeit mit den Programmpartnern könnten weitere, weniger fußballspezifische Extraleistungen entwickelt werden, die neben den typischen Fans aus der Fankurve auch andere Besuchergruppen ansprechen. Mit dem Angebot von Zusatzleistungen werden ökonomische Ziele nur sekundär verfolgt. Primär tragen sie dazu bei, kognitive Dissonanzen der Teilnehmer abzubauen, indem sie die Besonderheit des Kundenprogramms betonen und sie in ihrer Entscheidung bestärken und motivieren, weiterhin daran teilzunehmen. Hierdurch eignen sich Kundenprogramme nicht nur dazu, bestehende Teilnehmer zu binden, sondern zugleich neue zu gewinnen.

Außer den vermehrten Kontakten durch höhere Kauffrequenz bieten die Services ebenfalls die Möglichkeit zur Erhöhung und Intensivierung der Kontaktfrequenz. Ein hoher Interaktionsgrad ermöglicht dem 1.FC Union Berlin, das Vertrauen der Anhänger zu entwickeln und ihre Zufriedenheit zu steigern.

7.2.2 Kundenprogramm ohne Statussystem

Die Durchführung eines kartenbasierten Kundenbindungsprogramms ist auch mit einem reinen Bonusprogramm möglich. Auch ohne Statussystem verfügt ein derartiges Kundenprogramm über hohe Kundenbindungswirkung sowie zahlreiche wirtschaftliche und emotionale Anreize zur Nutzung der Bonuskarte und zu gesteigertem Konsumverhalten der Programmteilnehmer – wenn auch in geringerem Maße als bei integriertem Statussystem.

Darüber hinaus sollte der Programmbetreiber in seine Überlegung zur Entscheidung für ein Bonusprogramm ohne Statussystem einbeziehen, dass sich die Zielgruppe des Kundenprogramms verändern wird, da die Attraktivität des Programms für zahlungskräftige (Geschäfts-)Kunden deutlich sinkt. Daraus resultiert, dass mit der Bonuskarte keine beziehungsweise zumindest deutlich weniger Daten über diese finanziell attraktive Zielgruppe für das Customer Relationship Management des Vereins gewonnen werden.

Die Entscheidung für ein Bonusprogramm ohne Statussystem erfordert für diese Kundengruppe folglich andere Kundenbindungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Key Account Management, bei dem Schlüsselkunden von Kundenbetreuern individuell betreut werden. Die Planung eines reinen Bonusprogramms unterscheidet sich in der Vorgehensweise im Vergleich zur ersten Alternative nur insoweit, dass den Programmteilnehmern das Erreichen verschiedener Statuslevels nicht offiziell angeboten wird. Gleichwohl werden die Fans im Rahmen des Customer Relationship Managements des Vereins entsprechend ihres individuellen Kundenwerts segmentiert und erhalten folglich auch je unterschiedliche, mehr oder minder exklusive Leistungsangebote, wie einfachen oder VIP-Kundenservice.¹⁰⁸

Unter Umständen erweist es sich durchaus als möglich, ein kartenbasiertes Kundenbindungsprogramm von Beginn an als reines Bonusprogramm zu konzipieren, um es eventuell nach einer erfolgreichen Erprobungsphase in einem späteren Relaunch – um ein Statussystem mit exklusiven Sonderleistungen erweitert – anzubieten.

¹⁰⁸ Vgl. Stolze 2007, S. 136

7.2.3 Rabattsystem

Statt eines Bonusprogramms kann auch ein Rabattsystem eingeführt werden. Da hierbei die Möglichkeit, Bonuspunkte zu sammeln und einzulösen, entfällt, ist die Programmgestaltung entsprechend zu adaptieren. Um das primäre Ziel des Vereins (Datengewinnung über das Konsumverhalten der Stadionbesucher) erreichen zu können, ist die Herausgabe einer Bonuskarte nach wie vor unauflösbar mit der Personalisierung der Kundendaten verknüpft. Damit die Transaktionen erfasst und den Karteninhabern zugeordnet werden können, sind Preisnachlässe nur in Verbindung mit der Kundenkarte zu gewähren.

Bei der Durchführung von Rabattsystemen entspricht die Zielgruppe der von Bonusprogrammen, das heißt es werden vornehmlich preissensible Kunden mit häufig vergleichsweise geringem finanziellen Kundenwert jedoch überdurchschnittlich hohem Produktinvolvement adressiert.

Preisnachlässe können grundsätzlich auf sämtliche Umsätze gewährt werden. Zusätzliche Anreize sollten geschaffen werden, indem keine einheitlichen Preisnachlässe auf das gesamte Angebot, sondern variable Rabatte auf bestimmte Produktgruppen beziehungsweise auf einzelne Produkte gewährt werden. Umsatzschwellen, die erst ab bestimmten Abnahmemengen Preisnachlässe gewähren, sind eine weitere Maßnahme, um das Konsumverhalten der Fans auch mit einem Rabattsystem zu lenken und zu stimulieren.¹⁰⁹ Attraktive Prämien als Erlös für gesammelte Bonuspunkte entfallen, da getätigter Umsatz mit Preisnachlässen gratifiziert, „prämiert“ wird. Inwieweit zusätzliche Services angeboten werden sollten, um eine hinreichende Attraktivität des Programms sicherzustellen, ist fraglich, da diese mit finanziellem und organisatorischem Aufwand verbunden sind und die Gefahr der so genannten Rabattspirale existiert, bei der Unternehmen ihre Gewinnmargen durch ein zu großes Angebot an Preisnachlässen und kundenfreundlichen Sonderkonditionen schmälern.

¹⁰⁹ Vgl. Wassel/Ploss 2002, S. 27f.

In diesem Zusammenhang müsste beispielsweise entschieden werden, ob Vorkaufsrechte beziehungsweise Sonderkontingente für Eintrittskarten bei Spielen mit besonders großer Zuschauernachfrage allen Teilnehmern des Kundenprogramms eigens bereitgestellt werden. Möglich wäre auch, sie denjenigen – als Bonus – vorzubehalten, die mit ihren Ausgaben festgesetzte Umsatzschwellen überschreiten beziehungsweise ihre Treue zum Verein als Vereinsmitglied oder Dauerkarteninhaber geltend machen. „Extra-Benefits“ sind andererseits unerlässlich, um regelmäßige Kommunikations- und Interaktionsanlässe bereitzustellen, die die Fans sowohl an das Kundenprogramm als auch an den Verein binden.

Aus Unternehmenssicht verringern sich zweifellos Effektivität und Effizienz eines Rabattsystems gegenüber einem Bonusprogramm gravierend. Zwar reduziert sich der für die Durchführung des Rabattsystems erforderliche Aufwand, gleichzeitig nimmt hingegen auch die Attraktivität des Kundenprogramms deutlich ab. Die geringeren Möglichkeiten der Kundenbindung und wirtschaftlichen Anreize, die sowohl der „spielerische“ Charakter eines Bonuspunkteprogramms mit sich bringt, als auch der potenzielle Verlust der Kaufkraft durch gewährte Preisnachlässe, belegen dies eindrücklich. Demgegenüber könnte ein einfaches Rabattsystem möglicherweise dem Bedürfnis der Stadionbesucher nach reduzierter Komplexität sowie unkompliziertem und unbeschwertem Konsum entgegenkommen. Der wirtschaftliche Erfolg so genannter Billiganbieter, wie zum Beispiel Fluglinien und Autovermietungen, mit „No Thrills“- Angeboten, bei denen die Kernleistung günstig angeboten wird, während Extra- Services mit Preisauflagen versehen werden, könnte ein Beleg hierfür sein. Eine Art Rabattsystem existiert bereits in ähnlicher Form beim 1. FC Union Berlin mit Erwerb der Mitgliedschaft. (Vergleich Kapitel 4.1.1)

7.2.4 Kundenkarte ohne Zahlungsfunktion

Eine vierte Alternative ermöglicht Kostenersparnisse bei einem Kundenkartenprogramm dadurch, dass von vornherein auf die Wertkartenfunktion verzichtet wird. Auf diese Weise ließen sich die drei bisher ausgearbeiteten Alternativen mit geringerem finanziellen Aufwand realisieren.

In Bezug auf die Generierung von Daten über die Gewohnheiten der Zuschauer bedeutete dies jedoch, dass der Verzehr von Speisen und Getränken nicht erfasst werden kann und somit das Konsumverhalten der einzelnen Kunden nicht vollständig abgebildet würde.

7.2.5 Einschätzung

Alles in allem verfügt der 1.FC Union Berlin über eine gute Ausgangslage für die Einführung eines Kundenkarten-Programms. Das Rabattprogramm mit dem Mitgliedsausweis ist einem Teil der Fangemeinde bereits vertraut, sodass sie bei der Herausgabe einer „1.FC Union Berlin Kundenkarte“ nicht mit einem vollständig neuen Medium konfrontiert würden.

Die Fortentwicklung bereits gewährter Preisnachlässe für Vereinsmitglieder zu einem systematisch strukturierten Bonusprogramm oder Rabattsystem stellt ebenfalls keine grundlegende Neuerung für die Fans dar. Gleiches gilt für die bevorzugte Behandlung einiger Zuschauergruppen im Zusammenhang mit der Einführung eines Statussystems. Separate Eingänge zum Stadion Alte Försterei für Dauerkarteninhaber und Vorkaufsrechte für Eintrittskarten werden heute bereits gewährt. Des Weiteren ist den Fans das Prinzip der Freundschaftswerbung schon bekannt: Die Aktion „Mitglieder werben Mitglieder“ müsste sich zukünftig nicht allein auf das Gewinnen neuer Vereinsmitglieder beschränken, sondern ließe sich grundsätzlich auch auf die Teilnehmer an einem Kundenprogramm ausweiten. Die Integration der Sponsoren in die Marketingaktivitäten des Clubs könnte ebenfalls von bisher punktuellen Aktionen in das größere Ganze eines strukturierten „1.FC Union Berlin Kundenkarten“ - Programms integriert und überführt werden.

Mit dem offiziellen Stadionmagazin verfügt der 1.FC Union Berlin bereits über ein bei Fans und Mitgliedern etabliertes Kommunikationsmedium. Das Stadionmagazin eignet sich als Kommunikationsplattform für das Kundenkartenprogramm, in das anfangs ein Großteil der programmbezogenen Informationen integriert werden kann. Nach einem erfolgreichen Start des Kundenprogramms könnten den Kundenkarten-Inhabern ein exklusives Kommunikationsmittel in Gestalt eines eigenen „Kundenkarten-

Magazins“ - eventuell mit integriertem Prämienkatalog – angeboten werden. Dennoch sollte die Programm-Kommunikation nicht allein auf eine Zeitschrift begrenzt sein. Das Internet und möglichst auch eine Kundenkarten-Hotline könnten als weitere interaktive Kommunikationskanäle, die den bidirektionalen Dialog zwischen den Kundenkarten-Inhabern und den Betreibern des Programms fördern, mit in die Kommunikationsstrategie einbezogen werden.

Der Verein befindet sich in einer guten Ausgangsposition zum Start eines kartenbasierten Kundenbindungsprogramms. Zwar bedeutete dies sowohl für die Fans als auch für die Mitarbeiter des Vereins eine neue Entwicklung, doch dürften beide Seiten mit nicht übermäßig großen Veränderungen konfrontiert werden.

Führt der 1. FC Union Berlin in naher Zukunft ein Kundenprogramm ein, das von einem CRM-System unterstützt wird, wird damit der Prozess der Entwicklung des Fans zum Kunden weiter fortgeführt und werden auf diesem Wege voraussichtlich neue Einnahmequellen für den Verein erschlossen. Für die Zuschauer und Fans bedeutet dies andererseits, dass der Verein sich eng an ihren Bedürfnissen und Ansprüchen orientieren wird.

Die dargelegten Möglichkeiten des 1.FC Union Berlin, durch ein Kundenkartenprogramm diesen den aufgezeigten Entwicklungen in der Einführung entgegenzuwirken, scheinen – zusammengefasst betrachtet – jedoch günstig. Kritiker des Customer Relationship Managements und personalisierter Kundenbindungsprogramme könnten möglicherweise argumentieren, dass damit ein weiterer Lebensbereich kommerzialisiert würde. Befürworter könnten dem entgegen, dass nun auch im Zuschauersport Einzug hält, was in anderen Wirtschaftszweigen längst zur alltäglichen Normalität gehört.¹¹⁰

Der sportliche Wettbewerb selbst, die Entscheidung zwischen Sieg und Niederlage auf dem Spielfeld bleibt hiervon unbenommen. Vielmehr verhält es sich gerade umgekehrt: Sieg und Niederlage werden den Erfolg eines Kundenkartenprogramms aller Voraussicht nach letztlich weit mehr beeinflussen als die Marketingaktivitäten des

¹¹⁰ Vgl. Horch 2002, S. 7.

Clubs. Das dem Wettkampfsport innewohnende Moment der Unsicherheit über den Spielausgang macht seinen Reiz für die Zuschauer aus und erzeugt auf der Seite der Anbieter Probleme, betriebswirtschaftliche Konzepte kongruent auf den Zuschauersport zu übertragen. Eine hervorragende Kernleistung, das heißt sportlicher Erfolg, ist die Grundvoraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg auch eines Kundenbindungsprogramms.

Literaturverzeichnis:

1.Bücher

Bergmann, K./ Müller, W. (Hrsg.): Angewandtes Kundenbindungs-Management, Frankfurt, 1998

Bruhn, M. & Homburg, C.: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, Wiesbaden, 2003

Butscher, S.: Kundenclubs als modernes Marketinginstrument – Kritische Analyse und Einsatzmöglichkeiten. Ettlingen, 1997

Berry, L.L., G.D. Upah (Hrsg.): Relationship Marketing- Emerging Perspectives on Service Marketing, Chicago, 1983

Diller, H.: Beziehungsmarketing, 1995, München

Dreyer, A./Bastian, H./Becker, M. (Hrsg.) : Kundenzufriedenheit und Kunden- bindungsmarketing- Kundenorientierung im Touristikmanagement: Strategie und Realisierung in Unternehmensprozessen, München 1999

Eggert, U.: Kundenbindung im Einzelhandel. BBE Sonderdokumentation, Köln, 2002

Gust, E.: Customer Value Management in Franchisesystemen, Wiesbaden, 2001

Hippner, H./ Wilde, K. D.: Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte –Organisation, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2003

Köhler, R., C. Loebbecke (Hrsg.) : Customer Relationship Management– Inter- disziplinäre Grundlagen der systematischen Kundenorientierung, Wiesbaden, 2001

Homburg, Ch./Daum, D.: Die Kundenstruktur als Controlling-Herausforderung, Wiesbaden, 1997

Meffert, H., Bruhn & Homburg (Hrsg.) : Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, Wiesbaden 2003

Nagel, K./Stark, H.: Marketing und Management Führungswissen für kleine und mittlere Unternehmen, 2. Auflage, Bad Wörishofen, 1998

Pepels, W./Helmke, S./Uebel, M./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwerts im Business to Business-Marketing, in: Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2003

Ploss, D.: Rabatt- und Bonusprogramme – Durch Belohnung zu mehr Ertrag und Kundenbindung, Hamburg, 2001

Porsch, J.C.: 40 Jahre und immer in Bewegung, Vier Jahrzehnte ereignisreiches Vereinsleben Rot-Weiß Erfurt, Erfurt 2006.

Raab, G./Werner, S.: Customer Relationship Management, Recht und Wirtschaft, Frankfurt a. M., 2005

Raab, G./Lorbacher, N. : Customer Relationship Management: Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen, Heidelberg, 2002

Rapp, R.: Customer Relationship Management, Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Frankfurt/Main, 2000

Tomczak, T./Reinecke, S./Dittrich, S.: Kundenbindung durch Kundenkarten und –clubs, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagementstrategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4.Auflage, Wiesbaden, 2003

Zeltinger, J. & Haas, O: Customer Relationship Management. In: Galli, A. (Hrsg.): Sportmanagement , München, 2002

2. Hochschulschriften

Diplomarbeit Briskorn, N.: Der Kundenclub mit integrierter Clubkarte als Kundenbindungsinstrument – dargestellt am Beispiel der VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Leipzig, 2004

Diplomarbeit Stolze, A.: Customer Relationship Management Kundenbindungsprogramme als Instrument des CRM - Am Beispiel des FC Rot-Weiß Erfurt e.V. -, Gonna, 2007

Sieben, F. (2002): „Rückgewinnung verlorener Kunden“, Dissertation, Universität Mannheim 2002

3. Studienergebnisse

Berger, R.: Kundenbindungsprogramme in großen deutschen Unternehmen – Studienergebnisse. München, 2001

4. Zeitschriften/ Zeitungen

Bruhn, M.: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung: Ansatzpunkte einer integrierten Kundenorientierung, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 72. Jahrgang, Heft 1/2003, S. 13-19

BZ Sportteil, 25.06.2009

Diller, H/Kusterer, M.: Beziehungsmanagement – Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 10. Jg., Heft 3, 1988

Heine, C.: Neben dem Platz – Das Geschäft Fußball vor neuen Herausforderungen. Sitel Risk Management Europe, 2003

o.V.: Ohne Bares in die Arena? Die Fans stehen drauf, in: Horizont Sport Business, 10/2002

Vattenfall Europe: Der Fan als Kunde. Pressespiegel Vattenfall Europe, 04.08.2003

Wassel, P./Ploss, D. (2002): Controlling von Kundenbindungssystemen. Der strategische Ansatz, in: Direkt Marketing, 10/2002

Zils, O.: Die neue Sachlichkeit, in: Horizont Sport Business, 9/2002

5. Onlinequellen

<http://bundesliga.de/de/liga/clubs/borussia-dortmund/index.php>
--> Clubdaten, Zugriff 01.08.2009

BVB Club, o.V., <http://www.bvb.de/?%95%5D%1B%E7%F4%9D>,
Zugriff: 01.08.2009

<http://www.bild.de/BILD/sport/fussball/zweite-liga/2009/06/24/union-berlin/meiste-mitglieder-im-osten.html>, Zugriff: 01.08.2009

<http://www.bz-berlin.de/sport/union/das-ballhaus-ost-oeffnet-seine-pforten> article511819.html, Zugriff: 01.08.2009

<http://www.bz-berlin.de/sport/union/isp-zahlt-union-10-millionen-euro-article499966.html>, Zugriff: 07.08.2009

http://www.dfl.de/media/native/dfl/satzung/satzung_ligaverband_04-07-31_stand.pdf, Zugriff 01.08.2009

<http://www.dynamo-dresden.de/>, Zugriff: 01.08.2009

<http://www.fuma-fcunion.de/>, Zugriff: 02.08.2009

www.morgenpost.de/printarchiv/sport/article1128235/Von_der_Ruine_zum_Berliner_Schmuckkaestchen.html, Zugriff: 15.07.2009

<http://www.fc-union-berlin.de/index.php?> → Forum des Vereins, seit 01.08.2009 ausgelagert, daher kein Zugriff mehr möglich, Zugriff: 2.07.2009

<http://www.liverpoolfc.tv/membership/>, Zugriff 11.8.

<http://www.gob.de/erp-software/event/sport/ticketing.html>
Zugriff: 7.8.2009

<http://www.herthabsc-kidsclub.de/>, Zugriff: 01.08.2009

http://www.knappenkids.de/angebote_rallye.php, Zugriff: 01.08.2009

<http://www.maxdome.de/sport/schalke/>, Zugriff: 01.08.2009

www.morgenpost.de/printarchiv/sport/article1128235/Von_der_Ruine_zum_Berliner_Schmuckkaestchen.html, Zugriff 01.08.2009

http://www.welt.de/printwelt/article453269/Auferstanden_aus_Ruinen_jetzt_braucht_Union_Berlin_den_DFB_Pokal.html, Zugriff: 15.07.2009

http://www.perspektivemittelstand.de/Leitfaden_Kundenbindung__ber_Kundenbindungsprogramme___Teil_1_/management-wissen/517.html?stylesheet=permit
Zugriff: 13.07.2009

<http://www.schalke04.de/verein/mitgliedschaft.html>
Zugriff: 01.08.2009

<http://www.schalke04.de/aktuell/newsarchiv/einzelansicht/artikel/neuer-rekord-fuer-wwwschalke04de.html>, Zugriff: 01.08.2009

Sietmann, R. (2004): Fußball-WM 2006: Nur mit RFID ins Stadion,
<http://www.heise.de/newsticker/meldung/43645>, Zugriff: 01.08.2009

Sport and Technology (2003): Ticketing technology gets smarter.
ArkSports: Newsletter October 2003, Online im Internet unter:
<http://www.sportandtechnology.com/features.php?pagelid=0086>
Zugriff: 11.08.2009

<http://stadiacard.com/products/index.php?id=3>, Zugriff 11.8.2009

<http://www.wallstreet-online.de/diskussion/1023176-1-10/cts-eventim-uebernimmt-sportfive-tixx>, Zugriff: 02.08.2009

http://www.welt.de/printwelt/article453269/Auferstanden_aus_Ruinen_jetzt_braucht_Union_Berlin_den_DFB_Pokal.html,
Zugriff: 01.08.2009

http://veltins-arena.de/tickets_knappenkarte.php, Zugriff: 07.08.2009

<http://www.werder.de/klub/mitgliedschaft.php>, Zugriff: 01.08.2009

http://de.wikipedia.org/wiki/FC_Schalke_04, Zugriff: 19.08.2009

6. Interviews

Interview mit dem Leiter des Ticketing des 1.FC Union Berlin, Björn Schmadtke, 27.07.2009

7. Sonstiges

Satzung 1. FC Union Berlin, 10/2007

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Florian Nagel

Berlin, 20.08.09