Ostfalia
Hochschule für angewandte
Wissenschaften

Customer Relationship Management bei Anbietern von professionellem Zuschauersport

Bachelorarbeit

im Studiengang Sportmanagement

an der

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eingereicht von: Jonas Ratajczak
40995686

Erster Prüfer: Prof. Dr. Norbert Müller

Zweite Prüferin: Dipl.- Kffr. Kerstin Roberg

Eingereicht am: 21. Januar 2013

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IV

Tabellenverzeichnis IV

Abkürzungsverzeichnis V

1. Einleitung ..... - 1 -

1.1 Hintergrund und Ziel der Arbeit ..... - 1 -

1.2 Vorgehensweise und Aufbau ..... - 2 -

2. Anbieter von professionellem Zuschauersport ..... - 3 -

2.1 Professioneller Zuschauersport ..... - 3 -

2.1.1 Definition und Abgrenzung ..... - 3 -

2.1.2 Besonderheiten des Produkts „Zuschauersport“ ..... - 6 -

2.2 Mögliche Anbieterformen ..... - 10 -

2.3 Die Arbeitsgrundlage ..... - 13 -

3. Customer Relationship Management ..... - 14 -

3.1 Definition und Abgrenzung ..... - 14 -

3.2 Customer Relationship Management bei Anbietern von professionellem Zuschauersport ..... - 15 -

3.2.1 „Customer“ Begriffsbestimmung ..... - 16 -

3.2.1.1 Klassifizierung einzelner Zuschauergruppen ..... - 17 -

3.2.1.2 Besonderheiten von Sportzuschauern und Fans als Kunden ..... - 19 -

3.2.2 Ziele des Customer Relationship Management ..... - 20 -

3.2.2.1 Profitable Kundenbeziehungen ..... - 20 -

3.2.2.2 Kundenbindung und Kundenzufriedenheit ..... - 22 -

3.2.3 Prozesse im Customer Relationship Management ..... - 24 -

3.2.3.1 Strategische Ausrichtung des Customer Relationship Managements ... - 24 -

3.2.3.2 Analytisches Customer Relationship Management ..... - 26 -

3.2.3.2.1 Data-Warehouse ..... - 26 -

3.2.3.2.2 Data-Mining ..... - 28 -

3.2.3.3 Operatives Customer Relationship Management ..... - 31 -

3.2.3.3.1 Marketingprozesse ..... - 32 -

3.2.3.3.2 Salesprozesse ..... - 34 -

3.2.3.3.3 Serviceprozesse ..... - 35 -

3.2.3.4 Kommunikatives und kollaboratives Customer Relationship Management ..... - 36 -

3.2.3.5 Customer Relationship Management Systeme ..... - 38 -

3.2.4 Betriebliche Voraussetzungen ..... - 41 -

3.2.4.1 Mitarbeitermanagement ..... - 41 -

3.2.4.2 Organisatorische Anpassung ..... - 43 -

3.2.5 Instrumente der Kundenbindung ..... - 44 -

3.2.5.1 Kundenbindung durch Qualitätsmanagement ..... - 45 -

3.2.5.2 Kundenbindung durch Klubmitgliedschaften ..... - 48 -

3.2.5.3 Kundenbindung durch Kundenintegration ..... - 50 -

3.2.5.4 Kundenbindung durch Preispolitik ..... - 51 -

3.2.6 Wirtschaftlichkeit des Customer Relationship Management ..... - 53 -

4. Social Media und Customer Relationship Management - Ein Ausblick ..... - 54 -

4.1 Web 2.0, User-Generated Content und Social Media ..... - 55 -

4.2 Social Media Erscheinungsformen ..... - 56 -

4.3 Social Customer Relationship Management ..... - 57 -

5. Fazit ..... - 60 -

Literaturverzeichnis ..... - 62 -

Eidesstattliche Erklärung ..... - 82 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsbereiche des Sportmanagements .....- 4 -

Abbildung 2: Ökonomisches Modell des professionellen Sports .....- 6 -

Abbildung 3: Typologisierung der Kundendaten.....- 27 -

Abbildung 4: Der Data Mining-Prozess im CRM-Kontext .....- 29 -

Abbildung 5: Phasen einer Sportveranstaltung .....- 47 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Social Media Erscheinungsformen .....- 57 -

Abkürzungsverzeichnis

ADAC	Allgemeine Deutsche Automobil-Club
AG	Aktiengesellschaft
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
C/D	Confirmation/Disconfirmation
CI	Corporate Identity
CIC	Customer Interaction Center
CRM	Customer Relationship Management
DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
e.V.	eingetragener Verein
et al.	et alii
f.	folgende [Seite]
FC	Fußball-Club
ff.	folgende [Seiten]
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber/in
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
IOC	Internationales Olympisches Komitee
ISS	Interactive Selling System

IT	Informationstechnologie
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
OLAP	Online Analytical Processing
QM	Qualitätsmanagement
S.	Seite
SMS	Short Message Service
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
URL	uniform resource locator
USA	United States of America
u.v.a.	und viele andere
versch.	verschiedene
VfL	Verein für Leibesübungen
vgl.	vergleiche
VIP	very important person
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zit.	zitiert

1. Einleitung

„Der Kunde, die Mitarbeiter, die Gesellschaft. In dieser Reihenfolge."

Heinz Gregor Johnen

So simpel beantwortete der kürzlich verstorbene deutsche Top-Manager und Unternehmer *Heinz Gregor Johnen* die Frage nach den seiner Meinung nach wichtigsten Interessengruppen eines Unternehmens. Die Bedeutung des kritischen Erfolgsfaktors *Kunde*[1] wurde mittlerweile flächendeckend erkannt, denn die Fachwelt ist sich einig: Die Bindung von bestehenden Kunden ist um ein vielfaches günstiger als ihre Neugewinnung.[2] Um diese Bindung zu fördern hat sich das Marketinginstrument des *Customer Relationship Managements* (CRM) in der Praxis durchgesetzt.[3] Auf die Frage, worum es sich beim CRM handelt und wie es bei Anbietern von professionellem Zuschauersport zur Anwendung kommen kann, soll die vorliegende Arbeit eine Antwort geben.

1.1 Hintergrund und Ziel der Arbeit

Kinos, Theater, Musikschulen, Fitnessstudios und zahlreiche weitere Anbieter von Freizeitunterhaltungen buhlen neben Fernsehen, Internet und Co. um Aufmerksamkeit, Zeit und Geld der Menschen. Die zunehmende Konkurrenz auf dem Markt der Unterhaltungsindustrie ist groß und macht auch vor den Anbietern des professionellen Zuschauersports nicht halt.[4] Wo es damals üblich war regelmäßig die Heimspiele des Lieblingsvereins zu besuchen, weil Alternativen fehlten, ist die Überlegung heute oftmals die, ob Geld und Zeit nicht lieber in das nahegelegene Schwimmbad oder die Bowlingbahn investiert werden. Angesichts dieser Entwicklung bemühen sich die Akteure der Unterhaltungsindustrie zunehmend Kunden langfristig über ein CRM an sich zu binden und so eine stabile und dauerhafte Kundenbeziehung aufzubauen, beziehungsweise zu sichern.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem Einsatz eines CRM bei Anbietern von professionellem Zuschauersport in Deutschland auseinander. Sie soll im Rahmen der Ausarbeitung folgende Fragen beantworten:

---

[1] Für eine verbesserte Leserfreundlichkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die ausdrückliche Nennung beider Geschlechter verzichtet. Selbstverständlich ist auch immer die weibliche Form inbegriffen.

[2] Vgl. vertretend für viele: Bühler/Nufer, Relationship Marketing, 2011, S. 295.

[3] Vgl. Ebenda, S. 295.

[4] Vgl. Berlin/Daumann, Sciamus, 2010, S. 1.

- Welche Besonderheiten kennzeichnen die Beziehung zwischen den Anbietern des professionellen Zuschauersports und ihren Kunden?
- Welche Ziele verfolgen die Anbieter mit der Einführung eines CRM?
- Wie kann eine Anwendung des klassischen CRM bei den Anbietern konkret aussehen?

Aufgrund der Komplexität des Gesamtthemas und dem begrenzten Umfang der Bachelorarbeit kann ein Anspruch auf Vollständigkeit jedoch nicht erhoben werden. Dies wird vor allem im vierten Kapitel deutlich, welches lediglich einen Ausblick auf die Erweiterungsmöglichkeiten des CRM liefern kann.

Wenn der Leser am Ende dieser Arbeit ein erweitertes Verständnis darüber erlangen konnte, worum es sich beim CRM handelt, wie es bei Anbietern von professionellem Zuschauersport angewendet werden kann und welche Potenziale es besitzt, hat die Ausarbeitung ihr Ziel erreicht.

1.2 Vorgehensweise und Aufbau

Die Grundlage dieser Arbeit bildet eine umfangreiche Literatur- und Internetrecherche. Das Thema wird dabei anhand des aktuellen Wissensstands der Forschung beschrieben und greift dazu auf eine Vielzahl an Quellen zurück um somit eine möglichst differenzierte und umfassende Betrachtung zu ermöglichen.

Die Arbeit ist in insgesamt fünf Kapitel unterteilt. Begriffserklärungen, -definitionen und -abgrenzungen werden dabei immer zu Beginn des jeweiligen Kapitels vorgenommen. Vereinzelt befinden sich Erklärungen zu möglicherweise unbekannten Fachbegriffen zusammen mit den Quellenverweisen sowie arbeitsinternen Verweisen in den Fußnoten.

Das folgende zweite Kapitel widmet sich den Anbietern des professionellen Zuschauersports. Es definiert den Zuschauersport, stellt seine Besonderheiten heraus und beschreibt anschließend mögliche Anbieterformen. Im dritten Kapitel wird der Themenkomplex CRM zuerst allgemeingültig definiert um dann einzelne Inhalte konkret auf die Anbieter zu beziehen. Das vierte Kapitel gibt einen kurzen Ausblick auf die Verknüpfungsmöglichkeiten von CRM und Social Media. Im fünften und letzten Kapitel zieht der Verfasser ein abschließendes Fazit. Um den Bezug zur Praxis zu wahren und die theoretischen Inhalte zu veranschaulichen werden an vielen Stellen aktuelle Beispiele und Statistiken angeführt.

2. Anbieter von professionellem Zuschauersport

Um eine entsprechende Grundlage für die Thematik CRM zu schaffen, muss zunächst eine ausführlichere Betrachtung der Anbieter von professionellem Zuschauersport erfolgen, die auch die einzelnen Begriffe dieser Bezeichnung genauer bestimmt.

2.1 Professioneller Zuschauersport

Um die Besonderheiten des Zuschauersports hervorzuheben ist es nötig diesen aus dem umfangreichen Kontext des Gesamtkonstrukts Sport auszugliedern und genauer zu betrachten. Deshalb wird im Rahmen dieses Abschnitts der Zuschauersport zuerst definiert um dann dessen spezifische Eigenschaften herauszustellen.

2.1.1 Definition und Abgrenzung

Der Begriff Sport wird aus der physischen Perspektive durch die Europäische Sportcharta wie folgt definiert: „Sport means all forms of physical activity which […] aim at expressing or improving physical fitness and mental well-being, forming social relationships or obtaining results an competition at all levels.“[5] Neben der physischen Perspektive wird Sport immer wieder unter ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet. Dies liegt vor allem daran, dass Sport in seiner Gesamtheit zunehmend zu einem wichtigen Wirtschaftsgut in Deutschland geworden ist.[6] *Krüger* sieht die Gründe dafür unter anderem darin, dass Kinder in immer jüngerem Alter Zugang zum Wirtschaftsgut Sport erhalten und die Grenzen zwischen ursprünglichen Sportprodukten und Lifestyle-Produkten nicht mehr klar erkennbar sind.[7]

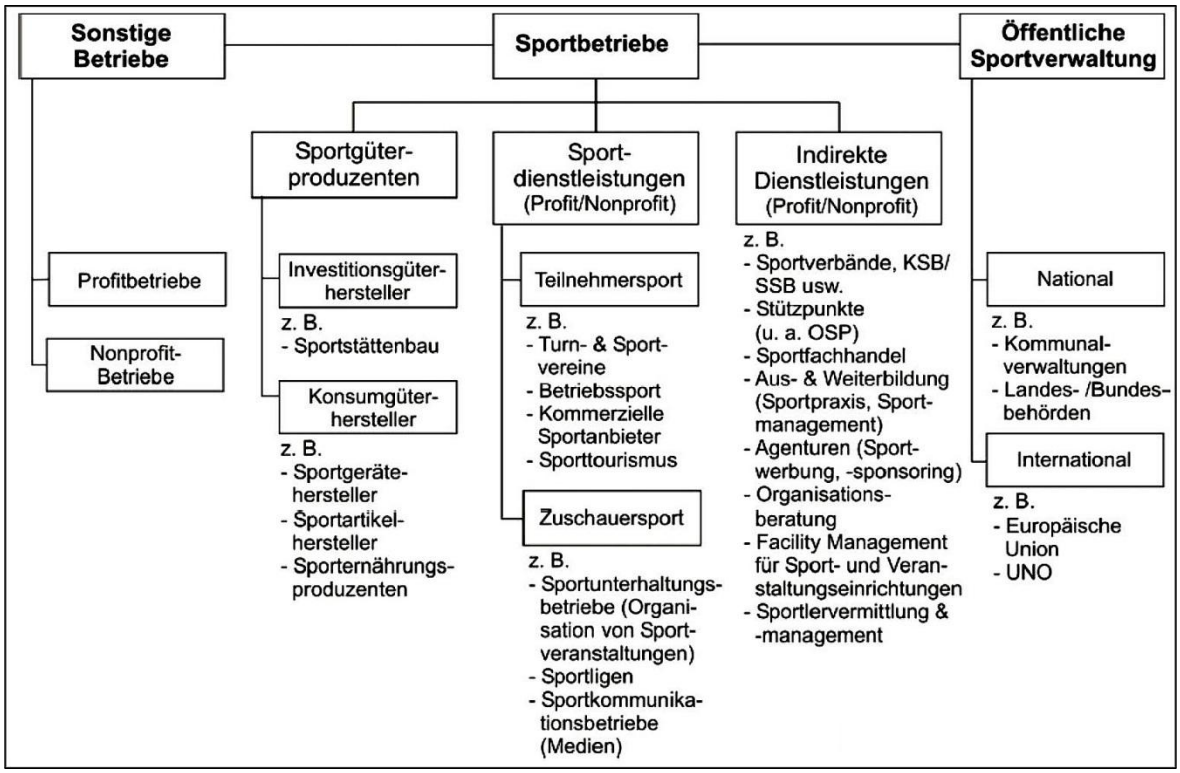
Um die einzelnen Teilbereiche und somit auch den hier relevanten Bereich des Zuschauersports aus dem Gesamtkonstrukt Sport herauszugliedern, ist es hilfreich, dieses sinnvoll zu unterteilen. Die Darstellung in Abbildung 1 auf der folgenden Seite liefert eine mögliche Strukturierung der am Sport partizipierenden Akteure.

---

[5] Siehe The European Sports Charter, Absatz 2, vom 24. September 1992.

[6] Vgl. Krüger, Einführung in den Sportmarkt, 2004, S.11.

[7] Vgl. Ebenda, S.13/17.



Quelle: Wadsack, Sport BWL, 2009, S.7 in Anlehnung an Woratschek, Sportdienstleistungen, 2002, S. 3.

Abbildung 1: Bezugsbereiche des Sportmanagements

In Abbildung 1 unterteilt *Wadsack* die Sportdienstleistungsbetriebe in zwei Kategorien. Zum einen in die Betriebe des *Teilnehmersports* mit u.a. der Hauptaufgabe einer möglichst breiten Masse das aktive Sporttreiben in verschiedenen Sportarten und auf unterschiedlichen Leistungsniveaus zu ermöglichen.[8] Zum anderen in die Anbieter von *Zuschauersport*, welche Produkte[9] zum passiven Sportkonsum liefern. Dabei ist eine genaue Zuordnung nicht immer möglich, da beispielsweise ein Tennisspieler bei einem Turnier sowohl aktiver Teilnehmer als auch passiver Zuschauer sein kann.[10]

In der Literatur finden sich synonym zum Zuschauersport die Bezeichnungen Showsport, Spitzensport oder Hochleistungssport. Ab wann ein Sport nicht mehr dem Breitensport sondern dem Zuschauersport zugeordnet wird, ist nicht genau bestimmt. *Hortleder* beschreibt den Showsport als „technisch-wissenschaftlich fundierte, arbeitsmäßig vorbereitete, in der Regel als Beruf ausgeübte und als Show präsentierte Unterhaltung.“[11] Andere Autoren sehen die Voraussetzungen für Zuschauersport in dem Erreichen

[8] Vgl. Schubert, Sport-Marketing, 2009, S. 252.

[9] Siehe zum Produkt *Sport* Abschnitt 2.1.2.

[10] Vgl. Nufer/Bühler, Strukturierung des Sportmarktes, 2012, S. 8f.

[11] Hortleder, Showsport als System, 1978, S. 23.

eines Mindestniveaus an sportlicher Leistung.[12] Diese Sichtweise ist weit verbreitet aber nicht immer passend, da auch in Randsportarten sportliche Spitzenleistungen erbracht werden und trotzdem nur wenig Zuschauerresonanz hervorgerufen wird.[13] Diese These bestätigt auch die englische Tageszeitung *The Independent* in einem Artikel über den Segelsport anlässlich der Olympischen Sommerspiele in London 2012. Darin werden Gründe wie eine zu große räumliche Distanz zu den Zuschauern und ein zu kompliziertes Bewertungssystem angeführt, warum Segeln trotz sportlicher Spitzenleistungen kein Zuschauersport ist.[14]

Das Publikum ist für den Zuschauersport von hoher Bedeutung, da nur mit Zuschauern die erstellte körperliche Leistung präsentiert und kommuniziert werden kann, um daraus Vorteile zu gewinnen. Diese Präsentation kann entweder bei einer Live-Veranstaltung vor Ort oder mithilfe von Medien ortsunabhängig stattfinden.[15] Die angesprochenen Vorteile sind dabei die direkte Absatzfähigkeit an Dritte um z.B. eine Refinanzierung aufgewendeter Mittel durch Ticketingeinnahmen zu ermöglichen.[16] Und die entstehenden Erlöse auf Nachbarmärkten, wie z.B. dem Merchandising.[17] Das Vermarktungspotenzial steigt dabei mit der Anzahl von loyalen Anhängern, welche als Stadionbesucher eine wichtige Zielgruppe für u.a. die Bereiche Sponsoring und Medien bilden.[18]

Hermanns/Riedmüller beziehen sich bei dem Übergang vom Breitensport zum Zuschauersport neben dem sportlichen Leistungsniveau auf die Zielausrichtung des Anbieters. Diese kann sportler- oder zuschauerorientiert sein. Bei der Sportlerorientierung steht das aktive Sporttreiben im Fokus des Anbieters, bei der Zuschauerorientierung die möglichst effektive Weitervermarktung der sportlichen Leistung.[19] Die Außenorientierung der Anbieter auf Zuschauer und Sponsoren ist also eine eindeutige Eigenschaft des professionellen Zuschauersports.[20]

---

[12] Vgl. Hermanns/Riedmüller, Zuschauermarkt, 2008, S.43.

[13] Vgl. Berlin, Begriffliche Grundlagen, 2012, S. 10.

[14] Vgl. Mc Grath, Why sailing is not a spectator sport, 2012.

[15] Vgl. Cachay/Thiel, Publikum, 2000, S.146.

[16] Vgl. Riedmüller, Sportmarkt, 2008, S. 191.

[17] Vgl. Breuer/Wicker/Pawlowski, Wachstumsmarkt Sport, 2012, S.66f.

[18] Vgl. Riedmüller, Sportveranstaltungen, 2003, S. 77f

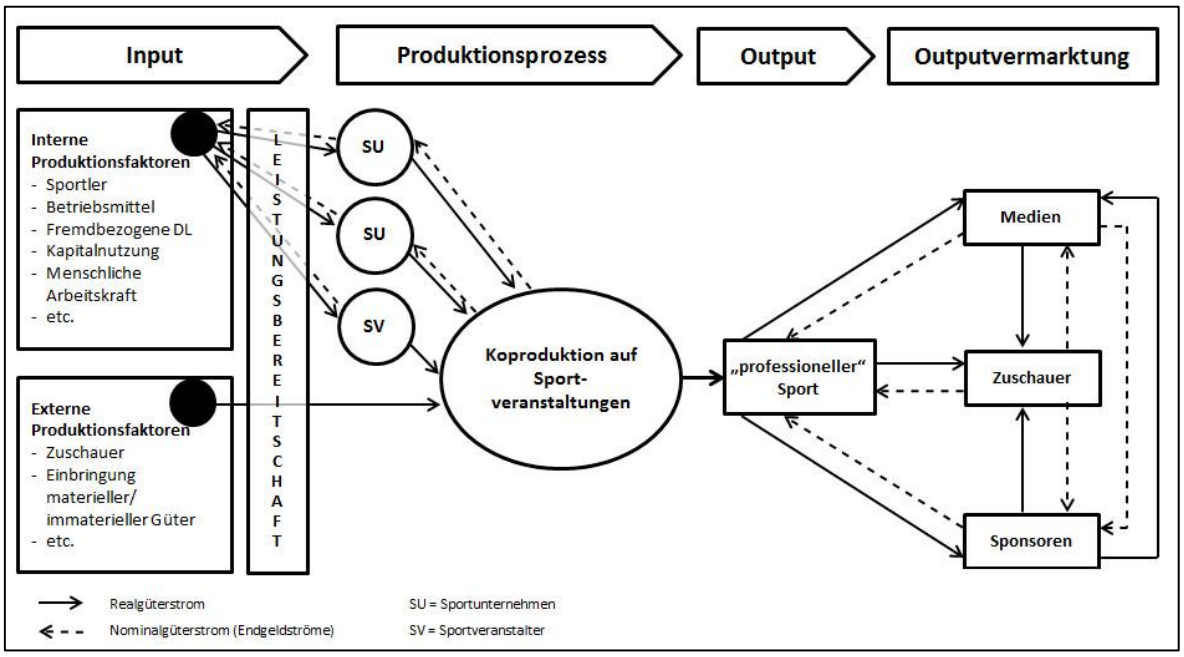
[19] Vgl. Hermanns/Riedmüller, Zuschauermarkt, 2008, S.43.

[20] Vgl. Riedmüller, Sportveranstaltungen, 2003, S. 52f.

2.1.2 Besonderheiten des Produkts „Zuschauersport“

Sportprodukte können nach *Heinemann* in zwei Kategorien unterteilt werden. Erstens in die *Sportgüter*, welche materiell und physisch greifbar sind (z.B. Sportzubehör und -materialien), und zweitens in die immateriellen *sportbezogenen Dienstleistungen* (z.B. eine Trainingseinheit oder ein sportlicher Wettkampf).[21] Wie bereits in Abbildung 1 dargestellt, ordnet *Wadsack* den Zuschauersport in die Kategorie der Sportdienstleistungen ein.

Die nachfolgenden Ausführungen dienen dazu, die Besonderheiten des Produkts Zuschauersport gegenüber anderen Sach- und Dienstleistungen herauszustellen.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Benner, Produktionsfaktoren, 1992, S. 30.

Abbildung 2: Ökonomisches Modell des professionellen Sports

Abbildung 2 gibt einen Überblick über den Prozess, in dem eine sportbezogene Dienstleistung am Beispiel eines sportlichen Wettkampfs erstellt und verwertet wird. Dabei sind im Sport mindestens zwei Sportunternehmen (z.B. Mannschaften) und ein Sportveranstalter notwendig. Die Rolle des Sportveranstalters kann dabei auch von einem der Sportunternehmen übernommen werden.[22] Die Erstellung der Dienstleistung wird dabei in die drei Abschnitte *Input, Produktionsprozess* und *Output* unterteilt.

1. Input: Im ersten Schritt des Dienstleistungserstellungsprozesses werden in den teilhabenden Sportunternehmen Produktionsfaktoren kombiniert, um so eine Leistungsbereit-

[21] Vgl. Heinemann, Sportorganisationen, 2004, S. 40f.

[22] Vgl. Benner, Produktionsfaktoren, 1992, S. 41.

schaft zu erstellen. In der Praxis kann dies beispielsweise die Kombination von Sportlern, Trainer und Trainingsstätte sein.[23]

2. Produktionsprozess: In dem Produktionsprozess trifft die Leistungsbereitschaft aller teilhabenden Sportunternehmen (mindestens zwei) unter der Leitung des Sportveranstalters aufeinander. Dabei werden diese mit externen Faktoren konfrontiert. Externe Faktoren können hierbei vor allem Person und sachliche Objekte sein, über welche die Dienstleistungsanbieter keine autonome Verfügung haben.[24] Der wichtigste externe Faktor bei einer Zuschauersportveranstaltung ist der Zuschauer selbst, da dieser durch seine Anwesenheit und Aktivität an dem Sportgeschehen maßgeblich mitwirkt. Weitere Faktoren können unter anderem Sponsoren und Medienvertreter sein.[25] Der Produktionsprozess bildet die eigentliche Dienstleistungserstellung.

3. Output: Als Ergebnis der Dienstleistungserstellung im Schritt zuvor entsteht als Output nur ein Wirtschaftsgut[26], nämlich der sportliche Wettkampf, also der Produktionsprozess an sich und nicht wie irrtümlicherweise anzunehmen das Ergebnis desselben.[27]

Im anschließenden Schritt entfaltet der Output seinen Nutzen durch die Verwertung durch verschiedene Nachfrager.[28] *Benner* unterteilt die Verwertungsmöglichkeiten auf drei Teilmärkte[29] des Sportmarktes, wobei in dieser Arbeit nur der erste relevant ist:

- Markt für professionellen Zuschauersport
- Markt für Übertragungs- und Senderechte
- Markt für Sponsorenrechte[30]

Das Produkt Zuschauersport entsteht also auf dem Sportmarkt, wenn ein aktiver Sportkonsum (Sportlermarkt), also das Sporttreiben auf einem hohen Niveau, auf einen passiven Sportkonsum (Zuschauermarkt) trifft. Dabei setzt der Zuschauermarkt einen

---

[23] Vgl. Bodendorf, Wirtschaftsinformatik, 1999, S. 8f.

[24] Vgl. Corsten, Dienstleistungen, 1985, S. 127.

[25] Vgl. Benner, Produktionsfaktoren, 1992, S. 39f.

[26] Wirtschaftsgüter sind knappe Güter und somit nicht unbegrenzt und kostenfrei erhältlich. Sie sind in diesem Fall das Ergebnis des betrieblichen Transformationsprozesses von Inputgütern in Outputgüter. Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz, Güter, 2007, S. 12f.

[27] Vgl. Benner, Produktionsfaktoren, 1992, S. 51.

[28] Vgl. Ebenda, S. 51.

[29] „Märkte bestehen aus der Gesamtheit von Wirtschaftseinheiten, die Güter anbieten und nachfragen, die sich gegenseitig ersetzen können.“ Vahs/Schäfer-Kunz, Güter, 2007, S. 16.

[30] Vgl. Benner, Produktionsfaktoren, 1992, S. 56.

Sportlermarkt voraus, da dieser durch seine sportliche Leistungsfähigkeit die Grundlage für die Produkterstellung bildet.[31]

Freyer stellt folgende fünf Eigenschaften und Besonderheiten der zuschauersportbezogenen Dienstleistungsprodukte heraus:[32]

- *Immaterialität und Abstraktheit:* Sportlicher Wettkampf ist ein schwer zu konkretisierendes Gebilde und materielle Elemente wie Bälle oder Schuhe dienen nur der Erstellung der eigentlichen Dienstleistung.
- *Nicht vorhandene Lagerfähigkeit*: Die Dienstleistung wird gleichzeitig hergestellt und verbraucht, diese Eigenschaft wird auch als „uno-actu-Prinzip“ bezeichnet. Beispielsweise ist die Einlagerung eines Fußballspiels für den Zuschauer vor Ort nicht möglich.
- *Subjektive Bewertung*: Die Zuschauer einer Sportveranstaltung wenden neben der Sieg-/Niederlagenbewertung einen eigenen subjektiven Bewertungsmaßstab an.
- *Personenabhängigkeit*: Speziell im Zuschauersport ist der Konsument gleichzeitig für die Miterstellung des Produktes verantwortlich, da eine - für den Zuschauer interessante - Sportveranstaltung ja nicht nur durch den Wettkampf sondern auch mit der einhergehenden Stimmung und Atmosphäre an Attraktivität gewinnt. In der Literatur wird der Konsument in dieser Eigenschaft als *Prosument* bezeichnet.[33]
- *Ergebnisunsicherheit*: Die Attraktivität eines sportlichen Wettkampfes beruht in erster Linie auf der Unsicherheit des Ausgangs, welche zusammen mit der daraus resultierenden Spannung einen großen Teil des Produkts Zuschauersport ausmacht.[34] Somit ist auch jeder Wettkampf einzigartig und nicht reproduzierbar, selbst wenn man diesen unter exakt den gleichen Bedingungen wiederholen würde.[35]

Um die Besonderheiten des Produkts Zuschauersport herauszufinden, ist im ersten Schritt die Nachfrageseite, also die Bedürfnisse der Zuschauer in Bezug auf sportliche Wettkämpfe, zu betrachten. Es geht um die Beantwortung der Frage, warum der Zuschauer die Sportveranstaltung besucht. Der Sportsoziologe *Karl-Heinrich Bette* hat sich intensiv mit dieser Frage auseinandergesetzt und folgende Reize des Zuschauersports herausgestellt: [36]

---

[31] Vgl. Riedmüller, Sportmarkt, 2008, S. 190f.

[32] Für die Bezeichnung der fünf Eigenschaften vgl. Freyer, Sport-Marketing, 2004, S. 28f.

[33] Vgl. Wadsack/Wach, Prosumenten, 2008, S. 30.

[34] Vgl. Heinemann, Sportökonomie, 1995, S. 178.

[35] Vgl. Mullin et al., Sport Marketing, 2000, S. 117.

[36] Für die Reize des Zuschauersports vgl. Bette, Sportsoziologie, 2011, S. 20ff.

- Er liefert dem Publikum „eine soziale Nische zur Bekämpfung der modernen Langeweile“[37] und somit die Möglichkeit aus dem eintönigen Alltagsleben für die Dauer der Sportveranstaltung zu entkommen und das *Verlangen nach Abwechslung und Spannung* zu befriedigen.
- Er ist gekennzeichnet durch die starke *Emotionalität* des Wettkampfsports zwischen Sieg und Niederlage, welche meist nur wenige spannungs- und gefühlsreiche Momente auseinanderliegen.
- Der Zuschauer empfindet *Faszination für den menschlichen Körper*, da er seinem eigenen Körper im Alltag wenig Aufmerksamkeit zukommt lässt und somit der Athlet bei der sportlichen Aktivität etwas Besonderes darstellt.
- Die *Heldenverehrung* des Zuschauers, nach welcher Sporthelden als „Inkarnation der Außeralltäglichkeit“[38] auftreten und als bewundernswerte Vorbilder fungieren.
- Das gefühlte *Gemeinschaftserleben* jedes Individuums bei der sozialen Interaktion mit den anderen Zuschauern, welche zumindest über die Dauer des Wettkampfes ein teilweise einheitliches Auftreten erkennen lassen.

Der Zuschauersport bietet im Gesamten viel möglichen Nutzen für den Zuschauer. Dabei sind die Gründe für den Besuch einer Sportveranstaltung, wie auch dessen Nutzen, stark variierend und in hohem Maß von der Subjektivität des jeweiligen Zuschauers abhängig.[39] Um auch Zuschauer zu gewinnen, die weniger Interesse an dem sportlichen Wettkampf haben, wird das Sportgeschehen an sich zunehmend in ein umfassendes Event eingegliedert. Zu erkennen ist dies an einem immer größer werdenden Unterhaltungsangebot durch z.B. extra eingerichtete Räume in Form von Logen, oder einem immer anspruchsvolleren Verpflegungsangebot.[40]

Eine weitere Besonderheit, die den Zuschauersport von anderen Dienstleistungen der Unterhaltungsindustrie abgrenzt, ist die Unvorteilhaftigkeit einer Monopolstellung. So können sportliche Wettkämpfe nur stattfinden wenn auch entsprechende Gegner vorhanden sind. Außerdem fördert eine ausgeglichene Konkurrenzsituation die Spannung, z.B. innerhalb eines Ligabetriebs.[41] Diese Besonderheit der Sportbranche wird auch als *Kooperenz* bezeichnet.[42]

---

[37] Bette, Sportsoziologie, 2011, S. 20.

[38] Ebenda, S. 28f.

[39] Vgl. Hermanns/Riedmüller, Zuschauermarkt, 2008, S. 53f.

[40] Vgl. Heinemann, Sportökonomie, 1995, S. 185.

[41] Vgl. Ebenda, S. 178f.

[42] Vgl. Mazurkiewicz/Thieme, Kooperenz, 2008, S.82.

2.2 Mögliche Anbieterformen

Nachdem im ersten Abschnitt der Begriff des Zuschauersports genauer beschrieben wurde gilt es nun aufzuzeigen, durch wen dieser angeboten wird. Die folgenden Ausarbeitungen beschreiben also die möglichen Erscheinungsformen von Anbietern von professionellem Zuschauersport in Deutschland.

Jede Sportveranstaltung, bestehend aus dem sportlichem Wettkampf und einem Rahmenprogramm, hat in der Regel einen Veranstalter (Anbieter), welcher für einen ordnungsgemäßen Ablauf sorgt, die Kosten trägt aber auch Erlösmöglichkeiten hat.[43] In der Praxis muss zwischen örtlichen Veranstaltern, verantwortlich für die lokale Organisation, und übergeordneten Veranstaltern, verantwortlich für die Organisation des Ligabetriebs (meistens ein Sportverband), unterschieden werden. Der lokale Veranstalter darf das Angebot dabei nur soweit vermarkten, wie es nicht durch den übergeordneten Veranstalter zentral vermarktet wird.[44]

Ein Veranstalter ist dafür hauptverantwortlich, die „Transformation der sportlichen Leistung der Koproduzenten in marktfähige Dienstleistungen und [...] deren Absatz“[45] zu organisieren.[46] *Bette* unterteilt die Anbieter von Zuschauersport in Deutschland in vier mögliche Gruppen:

1. Das *Internationale Olympische Komitee* (IOC), welches in regelmäßigen Abständen die olympischen Spiele veranstaltet. Es nimmt als monopolitischer Anbieter eine Sonderstellung ein.
2. *Sportfachverbände* auf verschiedenen Ebenen, welche Turniere wie die Welt-, Europa- und Deutsche Meisterschaften veranstalten.
3. *Sportunternehmen*, die Spiele und Turniere, meistens in einem Liga- oder Pokalwettbewerb, veranstalten.
4. *Professionelle Veranstalter* als ausschließlich gewerblich handelnde Veranstalter bei der Ausrichtung von z.B. Boxkämpfen oder Pferderennen.[47]

Ist in der vorliegenden Arbeit von Anbietern oder Veranstaltern die Rede, dann meint dies die örtlichen Veranstalter als dritte Erscheinungsform (Sportunternehmen) der zuvor

---

[43] Vgl. Riedmüller, Eventphasen, 2001, S. 268f.

[44] Vgl. Läsker, Wettbewerbsstrategie, 2005, S. 13.

[45] Benner, Produktionsfaktoren, 1992, S. 73.

[46] Vgl. auch Dienstleistungserstellung in Abschnitt 2.1.2.

[47] Für die Erscheinungsformen von Zuschauersport vgl. Benner, Produktionsfaktoren, 1992, S. 75f.

vorgenommenen Einteilung. Bei diesen sorgen vor allem die Mannschaftssportunternehmen für die Produktion von Zuschauersport in Deutschland.[48]

Die ersten Anbieter für aktiven Sportkonsum, welcher wie bereits beschrieben die Grundlage für den Zuschauersport bildet,[49] waren im 19. Jahrhundert die Turnvereine.[50] Dabei basiert die Rechtsform der eingetragenen (rechtsfähigen) Vereine bis heute auf den Vorgaben der Paragraphen 21 ff des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB). Eine in diesem Kontext relevante Besonderheit ist, dass die eingetragenen (Ideal-)Vereine als Non-Profit-Organisation nur in sehr kontrolliertem Maß Gewinne erzielen dürfen und diese nur in die Erfüllung der Vereinsaufgaben refinanzieren dürfen.[51]

In der heutigen Zeit sind der Sport und die Wirtschaft stark miteinander verbunden, da Sport zu einem immer wichtiger werdenden Faktor der Unterhaltungsindustrie geworden ist.[52] Im Zuge dieser Entwicklung fallen immer wieder die Begriffe *Professionalisierung* und *Kommerzialisierung*, da für die Sportorganisationen der Gegenwart ein ökonomisches Denken und Handeln unabdingbar ist.[53] Dies liegt u.a. daran, dass die Anbieter „in ihrem Finanzierungs- und Investitionsverhalten mittelständischen Unternehmen“[54] gleichkommen. Das repräsentativste Beispiel für die Professionalisierung im deutschen Sport ist dabei wohl der Profi-Fußball.[55]

Die Verknüpfung von Sport und Wirtschaft hängt stark mit den Zielen[56], die der Anbieter mit seinem Handeln verfolgt, zusammen. Generell kann man bei diesen zwischen *sportlichen* und *wirtschaftlichen Zielen* unterscheiden.[57]

- Sportliche Ziele: Das primäre sportliche Ziel von Zuschauersportanbietern ist sportlicher Erfolg. Dieser kann anhand des berücksichtigten Zeitraums unterteilt werden in kurzfristigen Erfolg, z.B. Sieg bei einer einzelnen Partie, in mittelfristigen Erfolg, z.B. eine gute Positionierung in der Tabelle am Ende der Saison und in langfristigen Erfolg,

[48] Vgl. Benner, Produktionsfaktoren, 1992, S. 88.

[49] Vgl. Abschnitt 2.1.1.

[50] Vgl. Nagel, Sportvereine, 2006, S, 11.

[51] Vgl. Heinemann, Sportökonomie, 1995, S. 128f.

[52] Vgl. Frey, Sport und Ökonomie, 2000, S. 18.

[53] Vgl. Nufer/Bühler, Strukturierung des Sportmarktes, 2012, S. 5.

[54] Schewe, Professionalisierung, 2002, S. 163.

[55] Vgl. Nufer/Bühler, Strukturierung des Sportmarktes, 2012, S. 21.

[56] „Ein Ziel […] ist ein angestrebter Zustand, der durch die Entscheidung für eine Aktion und deren Realisierung erreicht werden soll.“ Vahs/Schäfer-Kunz, Güter, 2007, S. 58.

[57] Vgl. Benner, Produktionsfaktoren, 1992, S. 90.

z.B. durch langfristiges Bestehen in der Spielklasse. Der Erfolg wird dabei immer von der Zielsetzung beeinflusst. Diese ist von dem jeweiligen Anbieter individuell festzulegen, z.B. kann kurzfristiger Erfolg aus einem Sieg oder aber auch aus einem Unentschieden bestehen, je nach eigenen Stärken bzw. Stärken des Gegners.[58]

- Wirtschaftliche Ziele: Die wirtschaftlichen Ziele bestehen in der Regel aus wirtschaftlichem Erfolg, welcher vereinfacht den Gewinn oder Verlust mit Auswirkung auf das Vermögen des Anbieters darstellt.[59] Dabei ist die daraus resultierende Wirtschaftlichkeit bzw. Zahlungsfähigkeit nur ein Sekundärziel, welches z.B. bei der Lizenzierung für kommende Spielzeiten interessant wird.[60] Nach *Galli* liegt das Hauptziel der Anbieter in der „Cash-flow-Maximierung“[61], also vorrangig auf der Generierung von Umsatz zur Reinvestition und weniger in der Gewinnmaximierung.[62] *Klimmer* nimmt hingegen eine kontroverse Position ein und sieht das oberste Ziel in der reinen Gewinnmaximierung.[63]

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die sportlichen Ziele die wirtschaftlichen klar dominieren. So sind beispielsweise die Fans nur wenig an der finanziellen Situation des Vereins interessiert, solange sportliche Erfolge gefeiert werden können. Auch wird an vielen Stellen eher zugunsten der sportlichen Perspektive gehandelt und die wirtschaftliche Achtsamkeit vernachlässigt.[64] Beide Ziele stehen dabei in einer Wechselbeziehung zueinander. Sportlicher Erfolg generiert finanzielle Einnahmen durch z.B. Siegprämien oder steigende Zuschauerzahlen. Vorhandene monetäre Mittel können investiert werden, z.B. in den Kader oder die Infrastruktur, um die Chancen auf sportlichen Erfolg zu erhöhen.[65]

Die ansteigende Professionalisierung und das immer größer werden Interesse am Zuschauersport haben den ökonomischen Handlungsrahmen der Anbieter stark vergrößert.[66] Dadurch widersprechen die wirtschaftlichen Handlungen den gesetzlichen Vorgaben zum Idealverein und es ist in der Praxis üblich geworden, den steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb aus dem Verein auszugliedern.[67] Die dabei in Frage kommenden Rechtsformen sind die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die Akti-

[58] Vgl. Klimmer, Erfolge, 2003, S. 5ff.

[59] Vgl. Ebenda, S. 12.

[60] Vgl. Haas, Controlling, 2002, S. 182.

[61] Galli/Wagner/Beiersdorfer, Balanced Score Card, 2002, S. 219.

[62] Vgl. Galli/Wagner/Beiersdorfer, Balanced Score Card, 2002, S. 214.

[63] Vgl. Klimmer, Erfolge, 2003, S. 16.

[64] Vgl. Riedmüller, Sportmarketing, 2011, S. 19ff.

[65] Vgl. Ebenda, S. 24f.

[66] Vgl. Schewe, Professionalisierung, 2002, S. 163.

[67] Vgl. Benner, Produktionsfaktoren, 1992, S. 94f.

engesellschaft (AG) und die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA).[68] Die Entscheidungsgewalt bleibt in allen drei Fällen oftmals bei dem ursprünglichen Verein, wenn dieser die Mehrzahl der Anteile hält.[69]

2.3 Die Arbeitsgrundlage

In den vorausgehenden Ausarbeitungen wurden die Anbieter von professionellem Zuschauersport genauer definiert, um festzulegen, ab wann ein Sportgeschehen dem professionellem Zuschauersport zugerechnet werden kann, welche besonderen Eigenschaften das daraus hervorgehende Produkt aufweist und in welcher Form mögliche Anbieter auftreten. Da die festgelegten, zu erfüllenden Eigenschaften noch ein großes und teilweise inhomogenes Feld von Anbietern abdecken, ist es nötig, diese insbesondere im Hinblick auf die weiteren Ausarbeitungen zum Thema CRM noch genauer einzuschränken.

Aufgrund dessen behandelt die vorliegende Arbeit Anbieter von professionellem Zuschauersport als Mannschaftssportanbieter, die als Dienstleister mit den Rechtsformen eingetragener Verein oder Kapitalgesellschaft (gegebenenfalls mit e.V. als Anteilseigner) agieren.[70] Sie bieten den Konsumenten bei regelmäßigen Veranstaltungen (durch einen Liga- oder Pokalwettbewerb) den sportlichen Wettkampf als Wirtschaftsgut an, aus welchem diese u.a. die Produkte Emotionen und Gemeinschaftserleben verwerten.[71] Nachfolgend werden diese Produkte unter der Bezeichnung *Produkt des Zuschauersports* zusammengefasst. Das unternehmerische Ziel der Anbieter ist dabei in erster Linie der sportliche Erfolg. Um diesen aufrecht zu erhalten und das Bestehen des Anbieters zu sichern, gelten wirtschaftliche Interessen als zweites großes Ziel.[72]

Beispiele für Anbieter von professionellem Zuschauersport sind in Deutschland die Vereine der ersten Bundesligen der Sportarten Fußball (45.116), Basketball (4.422), Handball (4.541) und Eishockey (6.296). Belegt wird das große Zuschauerinteresse durch die in Klammern angegebenen durchschnittlichen Zuschauerzahlen pro Partie der Saison 2011/12.[73]

---

[68] Vgl. Schewe, Professionalisierung, 2002, S. 168.

[69] Vgl. Wadsack, Rechtsformen, 2008, S. 140f.

[70] Vgl. Abschnitt 2.2.

[71] Vgl. Abschnitt 2.1.2.

[72] Vgl. Haas, Controlling, 2002, S. 182.

[73] Vgl. Vogel/Ehemann, Finanzreport, 2012, S. 48ff.

3. Customer Relationship Management

Das *Customer Relationship Management* hat in der Praxis der vergangenen Jahre stark an Bedeutung gewonnen.[74] Ein ausschlaggebender Grund dafür ist die starke Erhöhung der Wettbewerbsintensität. Aufgrund wachsender Konkurrenz und sinkender Gewinne haben viele Unternehmen ihre Orientierung extern und damit hin zum Kunden ausgerichtet.[75] Auslöser für diese Umorientierung war auch die Feststellung, dass die Gewinnung von Neukunden erheblich höhere Investitionen fordert als die Bindung von langfristigen und profitablen Kundenbeziehungen.[76]

In diesem Kapitel wird der Begriff des CRM zuerst allgemeingültig definiert, um dann auf die genauen Inhalte für Anbieter von professionellem Zuschauersport einzugehen.

3.1 Definition und Abgrenzung

Der Begriff *Customer Relationship Management* wird in der Literatur oftmals fälschlicherweise synonym zu den Begriffen *Relationship Marketing*, *Relationship Management* und *Customer Retention Management* verwendet. Um eine Definition von CRM festlegen zu können, ist eine Abgrenzung der Begriffe notwendig.[77] Relationship Marketing (Beziehungsmarketing) umfasst neben der Beziehung zum Kunden auch die vor- und nachgelagerten Beschaffungsmärkte.[78] Es ist damit ein Teil des Relationship Managements (Beziehungsmanagement), welches zusätzlich zu den Kundenbeziehungen ein umfassendes Konzept für die gesamten Stakeholderbeziehungen[79] beinhaltet.[80] Das Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement) basiert auf dem Beziehungsmarketing und ist ein Bestandteil von diesem, mit der Besonderheit, dass es ausschließlich die Kundenbeziehungen umfasst.[81] Das Customer Retention Management (Kundenbindungsmanagement) ist ebenfalls stark mit den bisher genannten Begriffen verwickelt, befasst sich aber nur mit dem aktuellen Kundenstamm des Unternehmens und lässt somit

---

[74] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 17.

[75] Vgl. Homburg/Bruhn, Einführung, 2010, S. 5.

[76] Vgl. Hippner/Grieser/Wilde, Data-Mining, 2011, S. 803.

[77] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 19f.

[78] Vgl. Köhler, Grundlagen, 2001, S. 82.

[79] „Stakeholder bzw. Anspruchsgruppen sind organisierte oder nicht organisierte Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen, die von den unternehmerischen Aktivitäten betroffen sind.“ Nufer/Rennhak, BWL Grundlagen, 2012, S. 46.

[80] Vgl. Diller/Kusterer, Stakeholder, 1988, S. 212, zit. nach Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 19.

[81] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 19.

die Neukunden- und die Kundenrückgewinnung unbeachtet.[82] *Leußer/Hippner/Wilde* sehen in dem zuletzt genannten Punkt auch den signifikanten Unterschied zwischen CRM und dem Kundenbindungsmanagement. Sie definieren CRM wie folgt:[83]

> *„Customer Relationship Management umfasst den Aufbau und die Festigung langfristig profitabler Kundenbeziehungen durch abgestimmte und kundenindividuelle Marketing-, Sales- und Servicekonzepte mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.“*[84]

Homburg/Bruhn setzen einen Großteil der Inhalte des CRM mit denen des Kundenbindungsmanagements gleich und sehen den Unterschied eher in der vorwiegenden Fokussierung des CRM auf die informationstechnologische Umsetzung.[85] Sie definieren Kundenbindungsmanagement wie folgt:

> *„Kundenbindungsmanagement ist 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.“*[86]

In der Unternehmenspraxis hat sich zur erfolgreichen Umsetzung von CRM-Projekten eine Kombination der strategisch-konzeptionellen Aspekte als kundenorientierte Unternehmensphilosophie und der technologischen Unterstützung durchgesetzt.[87] Zusammenfassend lässt sich CRM als kundenorientierte Unternehmensstrategie bezeichnen, die durch den Einsatz moderner Informationstechnologien (IT) profitable Kundenbeziehungen aufbauen und festigen möchte.[88] Das Hauptaugenmerk liegt in dieser Arbeit auf der Kundenbindung. Die Neukundengewinnung sowie die Kundenrückgewinnung sind zwar ebenfalls Bestandteil des CRM und somit nicht zu vernachlässigen, sie werden aber aufgrund des begrenzten Umfangs hier nicht explizit betrachtet.

3.2 Customer Relationship Management bei Anbietern von professionellem Zuschauersport

Dem CRM kommt auch bei den Anbietern von professionellem Zuschauersport zunehmend eine wichtige Bedeutung zu, da auch sie sich gegen die steigende Konkurrenz auf

---

[82] Vgl. Homburg/Bruhn, Einführung, 2010, S. 8.

[83] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 19f.

[84] Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 18.

[85] Vgl. Homburg/Bruhn, Einführung, 2010, S. 7f.

[86] Homburg/Bruhn, Einführung, 2010, S. 8.

[87] Vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch, Erfolgsfaktoren, 2006, S. 176.

[88] Vgl. Hippner/Wilde, Vorwort, 2004, S. 5.

dem Markt der Freizeitangebote durchsetzen müssen.[89] Gleichzeitig tritt der Anbieter, aufgrund des regulierten Spielbetriebs, vergleichsweise oft in eine Geschäftsbeziehung mit seinen Kunden.[90] Er muss die Beziehung also dahin lenken, dass der Kunde regelmäßig bereit ist finanzielle Mittel und Zeit aufzuwenden. Zusätzlich ergibt sich aus der Definition als Dienstleister eine starke Orientierung an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden.[91] In den nachfolgenden Ausarbeitungen werden zuerst die Inhalte und Ziele des CRM genauer bestimmt. Im Anschluss werden die einzelnen CRM-Prozesse, die betrieblichen Voraussetzungen sowie einzelne Instrumente betrachtet, bevor im letzten Schritt kurz auf die Wirtschaftlichkeitsmessung eingegangen wird.

3.2.1 „Customer“ Begriffsbestimmung

Der englische Begriff *Customer* bedeutet übersetzt Kunde[92] und ist als „tatsächlicher oder potenzieller Nachfrager auf Märkten“[93] zu charakterisieren. Eine Besonderheit des Zuschauersports ist es, dass dieser mehrfach vermarktet werden kann. Es befinden sich unter den Stakeholdern also verschiedene Anspruchsgruppen, die als Kunden bezeichnet werden können.[94] Diese sind dabei stark heterogen, unterschiedlich in ihrer Leistungsnachfrage und beeinflussen sich teilweise gegenseitig.[95] Stellvertretende Beispiele dafür sind Unternehmen, Institutionen und vor allem Agenturen, die bei der Vermarktung von Übertragungs- und Werberechten,[96] von Sponsoringrechten[97] und von Merchandisingrechten[98] als Kunden agieren.

Grundlage der vorliegenden Arbeit bilden die in Kapitel 2.1 bereits genannten Vor-Ort-Zuschauer. Diese erwerben als Kunden der Anbieter des professionellen Zuschauersports, meist in Form einer Eintrittskarte (Ticket), das Zugangsrecht zur Sportveranstaltung und dem damit verbundenen Kernprodukt, dem sportlichen Wettkampf.[99] Die Zuschauer bilden den Ausgangspunkt dieser Arbeit, da sie für den Anbieter eine besonders

---

[89] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 456.

[90] Vgl. Ebenda, S. 454.

[91] Vgl. Riedmüller, Eventphasen, 2001, S. 267.

[92] Vgl. Willmann/Türck/Messinger, Langenscheidt, 2004, S. 151.

[93] Roberts, Wirtschaftslexikon, 2010, S. 1847.

[94] Vgl. Woratschek, Sportdienstleistungen, 2002, S. 9ff.

[95] Vgl. Riedmüller, Sportmarketing, 2011, S. 53.

[96] Vgl. Röttgermann, Werberechte, 2008, S. 259f.

[97] Vgl. Hermanns, Sportsponsoring, 2008, S. 275f.

[98] Vgl. Rohlmann, Merchandising, 2008, S. 295ff.

[99] Vgl. Bezold, Zugangsrechte, 2008, S. 245.

wichtige Kundengruppe darstellen. Beispielhaft belegt wird dies durch die bereits erläuterten Dienstleistungseigenschaften, nach denen es ohne das Mitwirken der Zuschauer als externer Faktor nicht zur Leistungserstellung kommen kann.[100] Auch stellen die Einnahmen aus Ticketverkäufen einen bedeutenden Umsatzposten bei den Anbietern dar.[101] Allerdings sind sie nicht nur für die Tageseinnahmen relevant. Durch die von den Zuschauern erzeugte Atmosphäre rund um den sportlichen Wettkampf beeinflussen sie maßgeblich das Verhalten von Sponsoren und Mäzenen.[102] *Lucerna* unterstreicht die besondere Bedeutung der Zuschauer durch die überspitzte Aussage, dass sie „Mitarbeiter einer Organisation [sind], die bezahlen, damit sie mitarbeiten dürfen“[103].

3.2.1.1 Klassifizierung einzelner Zuschauergruppen

Die Gesamtheit der Zuschauer, welche beispielsweise in ein Stadion geht um ein Fußballspiel zu verfolgen, ist eine stark heterogene Masse, welche sich in einzelnen Eigenschaften unterscheidet.[104] Eine der wichtigsten umfasst nach *Messing*/*Lames* die Orientierung und damit die Interessenlage des jeweiligen Zuschauers, welche in vier Kategorien unterteilt werden kann:[105]

- Die *Ergebnisorientierung*, welche sich nach Sieg oder Niederlage der favorisierten Mannschaft richtet und je nach Ergebnis beim Zuschauer das Gefühl von Macht oder Ohnmacht hervorruft.
- Die *soziale Orientierung*, die ihr Hauptaugenmerk auf die sozialen Kontakte zu anderen Veranstaltungsbesuchern legt.
- Die *Sachorientierung*, bei welcher es ausschließlich um einen attraktiven sportlichen Wettkampf geht.
- Die *Erlebnisorientierung*, die sich auf die Atmosphäre im Stadion und damit besonders auf die Abwechslung zum Alltag fokussiert.

Eine Systematisierung in Zuschauergruppen ist anhand vieler Kriterien möglich und somit in der Literatur nicht einheitlich gegeben.[106] Eindeutig herausstellen lässt sich aber die große Subgruppe der Fans, welche eine besondere Führungsrolle in der Gesamtmasse

---

[100] Siehe Abschnitt 2.1.2.

[101] Vgl. Bezold, Zugangsrechte, 2008, S. 245.

[102] Vgl. Strittmatter, Thexis, 1996, S. 2, zit. nach Riedmüller, Eventphasen, 2001, S. 271.

[103] Lucerna, Sportereignisse, 1997, S. 224.

[104] Vgl. Stollenwerk, Sportpublika, 1996, S. 80f.

[105] Für die vier Kategorien vgl. Messing, Sportzuschauer, 1996, S. 17.

[106] Vgl. Dörnemann, Controlling im Sport, 2002, S. 139.

der Zuschauer einnehmen. Sie „fungieren […] als Sender starker emotionaler Impulse“[107] durch besondere Leidenschaft und wiederkehrende Rituale vor, nach und während dem Sportgeschehen.[108] Die Fans können dabei nochmals in verschiedene kleinere Subgruppen unterteilt werden. Diese reichen von den Erfolgsfans oder auch Schönwetter-Fans genannt, welche ihre Anhängerschaft von sportlichem Erfolg abhängig machen, bis hin zu der extremsten Form des fanatischen Fantums, den Hooligans, welche vor allem im Fußballsport anzutreffen sind.[109] Eine zweite große Zuschauergruppe lässt sich unter dem Begriff VIP-Zuschauer[110] zusammenfassen und ist vor allem aus der vermarktungstechnischen Sichtweise relevant.[111] Für diese, meist sehr zahlungskräftigen, Zuschauer wird der sportliche Bestandteil der Veranstaltung durch ein großes Serviceangebot so weit umrahmt, dass er teilweise stark in den Hintergrund tritt.[112] Zurückgeführt auf die oben genannten Orientierungen sind die VIP-Zuschauer eindeutig in die Gruppe der sozial orientierten einzugliedern.[113] Hauptmotiv ist es, durch Anwesenheit einen gewissen sozialen Stand zu demonstrieren.[114] Viele Arenen und Stadien haben sich aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung durch Neu- oder Umbauten stark an dieser Zielgruppe orientiert.[115] Eine dritte große Gruppe umfasst die neutralen Zuschauer.[116] Im Gegensatz zu den Fans besteht ein Interesse an der Gesamtveranstaltung und nicht nur am sportlichen Erfolg einer ausgewählten Mannschaft.[117] Die neutralen Zuschauer umfassen in den meisten Fällen auch die Zielgruppe Familien mit Kindern, welche Sportveranstaltungen vor allem erlebnisorientiert und zur Freizeitgestaltung in Anspruch nehmen.[118]

---

[107] Hermann, Fans, 1977, S. 24.

[108] Vgl. Hermann, Fans, 1977, S. 24.

[109] Vgl. Pollmann, Fankategorien, 2009, S. 140f.

[110] Für den Begriff vgl. Teichmann, VIP-Zuschauer, 2007, S.98. VIP beschreibt in diesem Fall eine Person mit besonderen Privilegien. *Dörnemann* bezeichnet diese Zuschauergruppe auch als Dienstleistungskunden.

[111] Vgl. Pfaff, Besuchergruppen, 2004, S. 220f.

[112] Vgl. Dörnemann, Controlling im Sport, 2002, S. 140f.

[113] Vgl. Pfaff, Besuchergruppen, 2004, S. 221.

[114] Vgl. Pollmann, Fankategorien, 2009, S. 139.

[115] Vgl. Dörnemann, Controlling im Sport, 2002, S. 141.

[116] Vgl. Teichmann, VIP-Zuschauer, 2007, S.97.

[117] Vgl. Lehmann/Weigand, Fans und Zuschauer, 2002, S. 50.

[118] Vgl. Pfaff, Besuchergruppen, 2004, S. 220.

3.2.1.2 Besonderheiten von Sportzuschauern und Fans als Kunden

Die Zuschauer als Kunden der Anbieter des professionellen Zuschauersports im CRM weisen einige Besonderheiten auf. Viele dieser Eigenheiten ergeben sich aus den in Kapitel 2.1 erläuterten Merkmalen des Zuschauersports und aus der Definition des Kunden in dieser Arbeit.[119] Darunter fällt u.a. die Rolle als Prosument in Form des externen Faktors während der Dienstleistungserstellung.[120]

Bruhn unterstellt, dass eine hohe Dienstleistungsqualität[121] zu einer steigenden Kundenzufriedenheit[122] führt, welche wiederum die Kundenbindung fördert.[123] Auf den Zuschauersport bezogen würde das bedeuten, dass ein sportlicher Wettkampf, der die Bedürfnisse[124] der Nachfrager erfüllt, diese zufriedenstellt und zu einer erhöhten Bindung führt. Auf einen Teil der neutralen Zuschauer und auf die Erfolgsfans mit starker Sach- und Ergebnisorientierung mag dies zutreffen, da sie bei sportlichem Misserfolg schnell zu anderen Freizeitaktivitäten greifen.[125] Die Besonderheit der Fans besteht im Sport aber darin, dass sie sich durch ein „unerschütterliches Treueverhältnis“[126] so stark mit dem jeweiligen Anbieter identifizieren, dass trotz mangelnder sportlicher Qualitäten eine treue Anhängerschaft gegeben ist.[127] Der Wechsel zu einem anderen Anbieter ist aufgrund der starken emotionalen Bindung für den echten Fan kaum möglich.[128] Das sportliche Leistungsniveau darf dabei aber einen kritischen Minimalwert nicht unterschreiten, da sonst die Voraussetzungen für den Zuschauersport nicht mehr erfüllt sind.[129] Auch haben sich die Ansprüche der Fans zunehmend erhöht, so dass die Bindung an den Anbieter durch die bereits genannten Besonderheiten eine zunehmende Grenze hat.[130] Das komplexe Beziehungskonstrukt zwischen Zuschauern und Anbietern ist ein eigenes Forschungsgebiet der Psycho- und Sozialwissenschaften. Für die weitere Bearbeitung reichen die hier gewonnenen Erkenntnisse aber aus.

---

[119] Siehe Abschnitt 3.2.1.

[120] Siehe Abschnitt 2.1.2.

[121] Ausführungen zum Begriff *Qualität* siehe auch Abschnitt 3.2.5.1.

[122] Ausführungen zum Begriff *Kundenzufriedenheit* siehe Abschnitt 3.2.2.2.

[123] Vgl. Bruhn, Qualitätsmanagement, 1998, S. 6ff.

[124] Ausführungen zu den Bedürfnissen der Nachfrager siehe Abschnitt 2.1.2.

[125] Vgl. Rein/Kotler/Shields, Communicating, 2006, S. 233.

[126] Strauß, Zuschauertypen, 1996, S. 188.

[127] Vgl. Dörnemann, Controlling im Sport, 2002, S. 140.

[128] Vgl. Lehmann/Weigand, Fans und Zuschauer, 2002, S. 50.

[129] Vgl. Hermanns/Riedmüller, Zuschauermarkt, 2008, S.43 und Abschnitt 2.1.1 dieser Arbeit.

[130] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 452.

3.2.2 Ziele des Customer Relationship Management

Bevor es zur Einführung von CRM-Maßnahmen kommen kann muss dem jeweiligen Unternehmen klar sein, welche Ziele es mit einer solchen verfolgt. Eine Darstellung der möglichen Zielstellungen geht deshalb aus den Ausarbeitungen dieses Abschnitts hervor.

Die Definition des Begriffes CRM von *Leußer*/*Hippner*/*Wilde* in Abschnitt 3.1 besagt, dass die Ausgestaltung profitabler Kundenbeziehungen, mit dem Ziel den Unternehmenserfolg zu erhöhen, als Zielstellung im Vordergrund steht.[131] Der Unternehmenserfolg kann hier mit den in Abschnitt 2.2 erläuterten Anbieterzielen gleichgesetzt werden. Dem Begriff der Kundenbindung und dessen Folgen kommt dabei in Hinsicht auf die Ausgestaltung profitabler Kundenbeziehungen eine wichtige Bedeutung zu.[132] In der folgenden Ausarbeitung wird nun der Frage nachgegangen, welche Faktoren eine profitable Kundenbeziehung beeinflussen, um im Anschluss dann den Begriff Kundenbindung genauer zu erläutern.

3.2.2.1 Profitable Kundenbeziehungen

Ob es sich bei einer Kundenbeziehung um eine profitable oder eine nicht-profitable handelt, kann anhand des Kundenwertes bestimmt werden.[133] Dieser wird aus Anbieter- oder Kundensicht bewertet.[134] Im Fokus des CRM steht die Anbietersicht. Der Kundenwert beschreibt aus dieser, wie sehr der jeweilige Kunde oder die jeweilige Kundengruppe dem Anbieter bei dem Erreichen seiner Ziele behilflich ist.[135] Dabei geht es nicht nur um die Feststellung der Vergangenheits- bzw. Ist-Werte, sondern vor allem um die Ermittlung von zukünftigen Potenzialen.[136] Beispielsweise bildet die Kundengruppe der Studenten in der Regel aufgrund von vergünstigten Eintrittspreisen und stark begrenzten finanziellen Mitteln eine geringe Kaufkraft, kann aber langfristig zu einer profitablen Kundengruppe werden.[137] Im Umkehrschluss kann eine Kundenbeziehung aus der Potenzialperspektive als wenig profitabel bezeichnet werden, wenn das Ende der Beziehung bereits absehbar ist, z.B. durch ein sehr hohes Alter des Kunden. Bei der Bewertung kann das Kundenpotenzial nach zwei Kriterien unterschieden werden. Das direkte Potenzial ist gekennzeichnet durch die unveränderte Fortsetzung der Beziehung bzw. die Bereitschaft die Kauffrequenz

---

[131] Vgl. Matzler/Stahl/Hinterhuber, Einleitung, 2006, S. 7f.

[132] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 29.

[133] Vgl. Bruhn/Hadwich/Georgi, Kundenwert, 2010, S. 706.

[134] Vgl. Cornelsen, Kundenwertanalyse, 2000, S. 33.

[135] Vgl. Ebenda, S. 38.

[136] Vgl. Günter/Helm, Kundenbewertung, 2011, S. 274.

[137] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 24.

zu erhöhen (Up-Selling) und zusätzliche Leistungen in Anspruch zu nehmen (Cross-Selling). Das indirekte Potenzial umfasst als zweites Kriterium das Kaufverhalten Dritter, basierend auf den Aktivitäten des zu bewertenden Kunden, z.B. eine positive Mund-zu-Mund Kommunikation.[138]

Die Bewertung eines Kunden bzw. einer Kundengruppe basiert nicht nur auf einer rein monetären Betrachtung sondern vielmehr auf der Berücksichtigung von allen Wertbeiträgen des Kunden, basierend auf dessen Funktion für den Anbieter.[139] Als Beispiel lässt sich gut die Kundengruppe der Fans heranziehen, welche in Relation zu den VIP-Zuschauern geringe Erlöse durch den Verkauf von Tickets erbringen, aber elementar wichtig sind für u.a. die Atmosphäre, die wiederum einen Mehrwert für die VIP-Zuschauer schafft.[140] Das ein Großteil der Gewinne von einer relativ kleinen Kundengruppe erbracht werden, ist in der Praxis durchaus üblich.[141]

Als Ergebnis des Kundenwerts kann es durchaus vorkommen, dass ein Teil der Kunden erwirtschaftete Gewinne wieder vernichten.[142] Als Beispiel kann man die Zuschauergruppe der Hooligans heranziehen. Diese erzeugen oftmals hohe zusätzliche Kosten, durch z.B. erhöhte Sicherheitsanforderungen oder einen erhöhten Reparaturbedarf nach der Veranstaltung.[143] Sollte es dem Anbieter nicht gelingen, die betroffenen Kunden in die Gewinnzone zu überführen, kann er die Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung absetzen und somit den Verlust der Kunden forcieren.[144] Im weitergehenden Schritt besteht die Möglichkeit, die Geschäftsbeziehung anbieterseitig abzubrechen.[145] Da diese Vorgehensweise aber mit vielen negativen Effekten, wie beispielsweise einer hohen Kundenunzufriedenheit und einer daraus resultierenden negativen Mund-zu-Mund-Kommunikation, verbunden ist, sollten die Vor- und Nachteile eines anbieterseitigen Abbruchs genau abgewägt werden.[146]

---

[138] Vgl. Bruhn/Hadwich/Georgi, Kundenwert, 2010, S. 707.

[139] Vgl. Günter/Helm, Kundenbewertung, 2011, S. 274.

[140] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 455.

[141] Vgl. Eberling, Kundenwertorientierung, 2002, S. 42f.

[142] Vgl. Ebenda, S. 42f.

[143] Vgl. Hermann, Fans, 1977, S. 44ff.

[144] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 23.

[145] Weiterführende Literatur zum Thema anbieterseitige Kündigung siehe Bruhn, Anbieterseitige Kündigung, 2010, S. 356-383.

[146] Vgl. Bruhn, Anbieterseitige Kündigung, 2010, S. 358f.

Die Ermittlung des Kundenwertes dient dem Anbieter dazu, einzelne Kunden besser zu identifizieren und zu beschreiben, um dadurch CRM- und Marketingmaßnamen speziell auf profitable Kunden auszurichten.[147] Der Kundenwert dient als wichtiges Kriterium der Kundensegmentierung,[148] welche Bestandteil des Data-Mining ist (Abschnitt 3.2.3.2.2).

3.2.2.2 Kundenbindung und Kundenzufriedenheit

Da dem Begriff der Kundenbindung in Hinsicht auf die profitablen Kundenbeziehungen eine wichtige Bedeutung zukommt ist es notwendig, diesen genauer zu betrachten. Deshalb wird er in diesem Abschnitt definiert, in Zusammenhang mit dem Begriff Kundenzufriedenheit gebracht und die klassische Wirkungskette der Kundenbindung aufgezeigt.

Homburg/Bruhn definieren den Begriff Kundenbindung in Anlehnung an *Diller*[149] sowie *Meyer/Oevermann*[150] wie folgt:

> *„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“*[151]

Aus der Definition geht hervor, dass Kundenbindung die Aspekte des tatsächlichen Verhaltens sowie der Verhaltensabsichten beinhaltet. Eine Kundenbindung liegt also vor, wenn auf den Kunden eine oder mehrere der folgenden Tätigkeiten oder Eigenschaften bereits zutreffen oder er dies beabsichtigt:[152]

- *Wiederkauf*, als Absicht, mindestens ein weiteres Mal eine Sportveranstaltung des Anbieters zu besuchen.
- *Cross-Buying*, durch das in Anspruch nehmen weiterer Leistungen/Produkte wie z.B. das Kaufen von Merchandising-Artikel.
- *Weiterempfehlungen*, als Überzeugungsleistung gegenüber Dritten, mit dem Anbieter in eine Beziehung zu treten.

---

[147] Vgl. Freter, Kundensegmentierung, 2008, S. 358.

[148] Vgl. Ebenda, S. 357f.

[149] Vgl. Diller, Kundenbindung, 1996, S. 81ff.

[150] Vgl. Meyer/Oevermann, Kundenbindung, 1995, Sp. 1340ff.

[151] Homburg/Bruhn, Einführung, 2010, S. 8.

[152] Vgl. Bruhn, Kundenbindungsmanagement, 2012, S. 96.

- *Preiserhöhungstoleranz*, als die Eigenschaft Preiserhöhungen zu akzeptieren ohne die Beziehung zu beenden.[153]

Aus der Definition geht ebenfalls hervor, dass Kundenbindung aus der *anbieterbezogenen Sicht* und aus der *nachfragerorientierten Perspektive* betrachtet werden kann. Ersteres umfasst dabei alle Maßnahmen der Anbieter zum Stabilisieren der Kundenbeziehung.[154] Die Nachfragerperspektive hingegen umfasst alle Gründe des Kunden bei einem Anbieter zu bleiben. Erfüllt dieser durch ein kundenorientiertes Angebot die Kundenerwartungen, kann davon ausgegangen werden, dass der Kunde zufrieden ist.[155] Zur genaueren Beschreibung der Kundenzufriedenheit greifen *Homburg*/*Stock-Homburg* auf das *Confirmation/Disconfirmation (C/D) -Paradigma* zurück. Im Rahmen des C/D-Paradigmas wird die Leistungserwartung des Kunden (Soll-Leistung) mit dem tatsächlichen Leistungsempfinden (Ist-Leistung) verglichen. Befinden sich beide Leistungen auf dem gleichen Niveau, ist dies ein Indiz für Kundenzufriedenheit und wird als Bestätigung (Confirmation) bezeichnet.[156] Liegt die Ist-Leistung über der erwarteten Leistung, wird dies als positive Disconfirmation bezeichnet und führt ebenfalls zur Kundenzufriedenheit. Im Umkehrschluss handelt es sich um eine negative Disconformation, wenn die Ist-Leistungen die Soll-Leistungen nicht erreichen. Dieser Fall führt zur Unzufriedenheit des Kunden.[157] Kundenzufriedenheit führt weitergehend zur Kundenloyalität, welche die zu Anfang dieses Kapitels genannten Tätigkeiten und Eigenschaften des Kunden impliziert und somit zur Erfüllung der Voraussetzungen für eine Bindung der Kunden führt.[158]

Um die Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit, -loyalität und –bindung zu veranschaulichen, haben *Homburg*/*Bruhn* die *Wirkungskette der Kundenbindung* erstellt, welche aus fünf aufeinander aufbauenden Phasen besteht.

Phase 1 beinhaltet den Erstkontakt zum Kunden, z.B. in Form eines Besuchs einer Sportveranstaltung des Anbieters. *Phase 2* umfasst die Zufriedenheitsbewertung des Kunden nach dem System des C/D-Paradigmas. *Phase 3* ist gekennzeichnet durch die Entwicklung von Kundenloyalität: Der Kunde zeigt eine verringerte Wechselbereitschaft und ist positiv gegenüber dem Anbieter eingestellt. *Phase 4* umfasst die Kundenbindung und

---

[153] Für die vier Eigenschaften der Kundenbindung vgl. Bruhn, Kundenbindungsmanagement, 2012, S. 96.

[154] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 29.

[155] Vgl. Bruhn, Kundenbindungsmanagement, 2012, S. 96.

[156] Vgl. Homburg/Stock-Homburg, Theorie, 2012, S. 19f.

[157] Vgl. Wehrli/Heiniger, Kundenbeziehung, 2001, S. 435.

[158] Vgl. Töpfer, Kundenloyalität, 2008, S. 81f.

setzt voraus, dass der Kunde durch z.B. Wiederkauf oder Cross-Buying seine Loyalität umsetzt. Die Wirkungskette endet mit *Phase 5*, in der ein ökonomischer Erfolg durch die Handlung in der vorigen Phase eintritt. Während der einzelnen Phasen wirken anbieterexterne und -interne Faktoren negativ oder positiv auf den jeweiligen Prozess.[159] Externe Faktoren sind dabei nicht vom Anbieter beeinflussbar. Beispielsweise kann sich das Wetter bei einer Freiluftveranstaltung, z.B. einem Fußballspiel, positiv bzw. negativ auf das Empfinden des Kunden auswirken.[160] Die internen Faktoren umfassen vor allem die CRM-Maßnahmen des Anbieters, mit welchen dieser versucht, die Ist-Leistung mindestens an die Soll-Leistung - basierend auf den Kundenbedürfnissen - anzupassen und somit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.[161] Da der sportliche Wettkampf in seinem Ergebnis unsicher ist[162] und die Verantwortung für diesen bei den Verantwortlichen des sportlichen Bereichs liegt, konzentrieren sich die CRM-Maßnahmen vornehmlich auf die beeinflussbaren Faktoren rund um das sportliche Geschehen.[163]

3.2.3 Prozesse im Customer Relationship Management

Innerhalb des CRM lassen sich vier wesentliche Prozesse identifizieren, die miteinander agieren.[164] Während dieser Prozesse werden umfangreiche Kundeninformationen gesammelt und daraufhin ausgewertet.[165] Im ersten Schritt wird eine *CRM-Strategie* entwickelt, auf der die weitere Vorgehensweise basiert. Daraufhin folgen die klassischen Bereiche des *analytischen*, *operativen* und *kommunikativen*/*kollaborativen CRM*. Die Schnittstelle zwischen analytischem und operativem CRM bildet das Kampagnenmanagement.[166] Die vier Prozesse werden in den folgenden Abschnitten genauer betrachtet.

3.2.3.1 Strategische Ausrichtung des Customer Relationship Managements

Das Erreichen der zuvor genannten Ziele[167], mittels eines kundenorientierten Verhaltens, ist ein komplexes Vorhaben der Anbieter, welches eine umfangreiche Koordination und

---

[159] Vgl. Homburg/Bruhn, Einführung, 2010, S. 9f.

[160] Vgl. Beyer, Sportrezeption, 2006, S. 28f.

[161] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 457.

[162] Vgl. Abschnitt 2.1.2.

[163] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 456.

[164] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 39.

[165] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 457.

[166] Vgl. Dold/Hoffmann/Neumann, Marketingkampagnen, 2004, S. 122f.

[167] Ausführungen zu den Zielen des CRM siehe Abschnitt 3.2.2.

den Einsatz von Ressourcen verlangt.[168] Die Vergangenheit zeigt, dass zahlreiche CRM-Projekte daran scheiterten, dass die Unternehmen sich auf die Einführung eines IT-Systems[169] konzentrierten, ohne dabei alle Unternehmensbereiche in den Prozess miteinzubeziehen.[170] Deshalb ist es für die Anbieter wichtig, das kundenorientierte Denken in ihrem Unternehmen zu verankern und eine ganzheitliche Strategie[171] zu entwickeln, bevor mit der Umsetzung begonnen wird.[172] Grundvoraussetzung auf Anbieterseite ist dabei eine Innovationsorientierung und –bereitschaft,[173] welche es gegebenenfalls verlangt bestehende Strukturen unternehmensweit zu verändern und anzupassen.[174] Der erste Schritt auf dem Weg zur CRM-Implementierung ist also „die Entwicklung eines Konzepts zur Ausgestaltung der Kundenbeziehungen".[175] Diese strategische Planung legt zuerst die mit dem CRM verfolgten Ziele fest und versucht diese möglichst passend in das bestehende Zielsystem des Anbieters zu integrieren.[176]

Die CRM-Strategie soll nach der Entwicklung im Kern die Frage beantworten, welche Kundengruppen mit welchen Instrumentarien über welche Kanäle bearbeitet werden sollen.[177] Die nachfolgenden Ausarbeitungen befassen sich mit den einzelnen Teilbereichen. Dem Thema Kundengruppen (Abschnitt 3.2.3.2.2), den verschiedenen Instrumenten des CRM (Abschnitt 3.2.5) und möglichen Kanälen zur Kundenbearbeitung (Abschnitt 3.2.3.4).

Bevor es zur Implementierung der CRM-Strategie kommen kann, muss der Anbieter ebenfalls die betrieblichen Voraussetzungen in Form von organisatorischen, personellen und technologischen Rahmenbedingungen für diese schaffen (Abschnitt 3.2.4).[178] Die Entwicklung der CRM-Strategie ist dabei nicht mit der Implementierung abgeschlossen, sondern muss immer wieder an die aktuellen Marktsituationen angepasst werden.[179]

---

[168] Vgl. Töpfer, Entwicklungsstufen, 2008, S. 636f.

[169] Hier: Oberbegriff für die Informations- und Datenverarbeitung.

[170] Vgl. Hippner/Wilde, Vorwort, 2011, S. 7f.

[171] „Strategie wird definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele." Roberts, Wirtschaftslexikon, 2010, S. 2895.

[172] Vgl. Töpfer, Entwicklungsstufen, 2008, S. 637.

[173] Vgl. Götz/Krafft, Implementierung, 2010, S. 545.

[174] Vgl. Stauss/Bruhn, Dienstleistungsinnovationen, 2004, S. 5ff.

[175] Georgi/Mink, Kundenbeziehungsstrategien, 2011, S. 61.

[176] Vgl. Bruhn, Kundenbindungsmanagement, 2012, S. 98.

[177] Vgl. Wehrmeister, Organisation, 2001, S.18f.

[178] Vgl. Georgi/Mink, Kundenbeziehungsstrategien, 2011, S. 63.

[179] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 40.

3.2.3.2 Analytisches Customer Relationship Management

Die Grundlage für ein effektives CRM bilden umfangreiche Kundeninformationen.[180] Die Aufgabe des analytischen CRM ist es dabei, diese Informationen systematisch aufzunehmen und anschließend auszuwerten.[181] Das analytische CRM bildet somit die Basis für das operative und das kommunikative/kollaborative CRM und besteht aus einer unternehmensweiten Datenbank (Data-Warehouse) und einem Analysetool (Data-Mining).[182] Beides kann zusammen unter dem Begriff *Database Management* zusammengefasst werden.[183]

3.2.3.2.1 Data-Warehouse

Die Beziehungen zwischen Anbietern und Kunden bzw. potentiellen Kunden sind gekennzeichnet durch eine Vielzahl an Daten und Informationen. Aufgabe der Anbieter ist es, diese Datenmengen zu koordinieren und in Wissen über die Kunden zu transformieren.[184] Die verfolgten Ziele bestehen darin, die unbekannte und anonyme Kundenmasse in bekannte Einzelkunden zu verfeinern, welche der Anbieter aufgrund seines Kenntnisstandes dann individuell betreuen kann.[185] Die Kundendaten können bezüglich ihrer Quelle weitergehend unterteilt werden. In der Marktforschung wird zwischen Primär- und Sekundärdaten unterschieden. *Primärdaten* werden extra zur Anreicherung von originären Kundendaten erhoben und erfüllen deshalb in der Regel diesen Zweck auch genau, sind aber sehr kosten- und zeitintensiv. *Sekundärdaten* hingegen wurden bereits an anderer Stelle generiert und müssen vom Anbieter nur noch erschlossen werden.[186] Sie können weiter unterteilt werden in unternehmensinterne Sekundärdaten, welche auf einer Dokumentation der Anbieter-Kundenbeziehung basieren und somit die Interaktionen des Kunden, wie z.B. Ticketkäufe oder Merchandiseumsätze, festhalten, und in unternehmensexterne Sekundärdaten, welche in den meisten Fällen kostenpflichtig von Marktforschungsunternehmen oder Marketingdienstleistern bezogen werden können.[187]

---

[180] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 457.

[181] Vgl. Rentzmann et al., CRM-Systeme, 2011, S. 133.

[182] Vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch, Erfolgsfaktoren, 2006, S. 181.

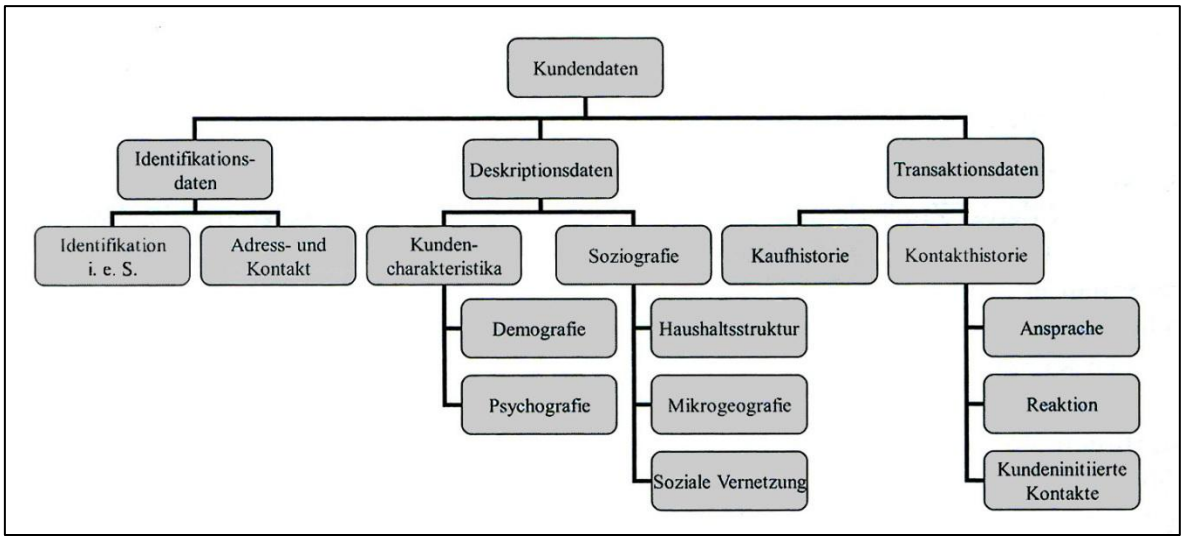
[183] Vgl. Homburg/Bruhn, Einführung, 2010, S. 26.

[184] Vgl. Kuhl/Stöber, Kundenmanagement, 2006, S. 533.

[185] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Kundeninformationen, 2011, S. 733.

[186] Vgl. Kuß, Marktforschung, 2007, S. 40f.

[187] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Kundeninformationen, 2011, S. 734f.



Quelle: Leicht modifiziert übernommen aus Leußer/Hippner/Wilde, Kundeninformationen, 2011, S. 738.

Abbildung 3: Typologisierung der Kundendaten

Abbildung 3 zeigt, dass die gewonnenen Kundendaten in drei Kategorien unterteilt werden können. *Identifikationsdaten* beinhalten neben aktuellen Adress- und Kontaktdaten auch Informationen zur Identifikation des Kunden, wie den Namen und üblicherweise eine Kundennummer. Die *Deskriptionsdaten* beinhalten demographische Daten wie u.a. Alter, Familienstand, Beruf und Einkommensniveau und soziographische Daten, welche Auskunft geben über das soziale Lebensumfeld, familiäre Strukturen und ähnliches. Die Transaktionsdaten kommen aus dem operativen Tagesgeschäft und zeigen die getätigten Käufe in Form einer Kaufhistorie und eine Dokumentation des Kundenkontaktes in der Kontakthistorie.[188]

Das *Data-Warehouse* ist eine unternehmensweite Datenbank, welche diese kundenbezogenen Informationen speichert und zusammenfasst.[189] Datenquelle ist dabei das operative CRM mit dem direkten Kontakt zum Kunden.[190] Das Data-Warehouse muss den Anbieterbedürfnissen angepasst sein und den relevanten Abteilungen (z.B. Mitgliederbetreuung, Ticketing) ermöglichen, auch ohne viel technisches Know-How Daten zu implementieren und zu extrahieren.[191] Mittlerweile gibt es zahlreiche CRM-Tools von Softwareanbietern[192], dessen Bestandteil eine Vorlage für ein Data-Warehouse ist.[193] Die eigentlichen

[188] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Kundeninformationen, 2011, S. 738ff.

[189] Vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch, Erfolgsfaktoren, 2006, S. 181.

[190] Vgl. Hippner/Grieser/Wilde, Data-Mining, 2011, S. 799.

[191] Vgl. Becker/Knackstedt, Data-Warehousing, 2011, S. 767ff.

[192] Ausarbeitungen zum Thema CRM-Software siehe Abschnitt 3.2.3.5.

[193] Vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch, Erfolgsfaktoren, 2006, S. 181f.

Datensätze können hingegen nicht passend gekauft werden, sondern müssen vom Anbieter individuell gesammelt und angelegt werden.[194] Ein gut organisiertes und gepflegtes Data-Warehouse bildet einen einheitlichen und vollständigen Wissenspool und somit die Grundlage für die kundenorientierte Arbeit der operativen Systeme.[195]

Eine wichtige Quelle für Kundendaten ist bei Anbietern von professionellem Zuschauersport das Ticketing. Besonders durch die Entwicklung des Online-Ticketing wird dem Kunden die Möglichkeit gegeben, autonomer und flexibler zu handeln sowie Zeit zu sparen. Dadurch kann der Anbieter die Kundenzufriedenheit nicht nur direkt anheben, sondern auch zahlreiche Daten generieren, die dann ins Data-Warehouse eingepflegt werden. Durch die direkte Eingabe des Kunden spart der Anbieter zudem Ressourcen wie beispielsweise Arbeitszeit.[196]

3.2.3.2.2 Data-Mining

Das *Data-Mining* ist ebenfalls Bestandteil des analytischen CRM und nutzt das große Datenvolumen des Data-Warehouse, um durch automatische Analyseprozesse neue Geschäftserfahrungen zu entwickeln.[197] Der Data-Mining Prozess ist ein komplexer technischer Vorgang, bestehend aus zahlreichen Analysemöglichkeiten und –vorgängen.[198] Es wird daher vor allem in großen Wirtschaftsunternehmen mit vielen Kunden und Kundendaten genutzt.[199] Beispielsweise in Energieversorgungsunternehmen mit einem Kundenstamm von mehreren Hunderttausend Personen.[200] Da dies für die Anbieter von professionellem Zuschauersport in der Regel nicht zutrifft, wird der Themenkomplex in dieser Arbeit nur ansatzweise betrachtet.

Abbildung 4 zeigt auf der folgenden Seite den Data-Mining Prozess im Kontext der CRM-Prozesse. Er besteht aus sieben Schritten, welche nacheinander durchlaufen werden. Die eigentliche Analyse, beispielsweise in Form von Mustererkennung, nimmt dabei nur einen

---

[194] Vgl. Wehrmeister, Organisation, 2001, S.252.

[195] Vgl. Hippner/Grieser/Wilde, Data-Mining, 2011, S. 786.

[196] Vgl. Bezold, Zugangsrechte, 2008, S. 248.

[197] Vgl. Berry/Linoff, Techniken, 1997, S. 5.

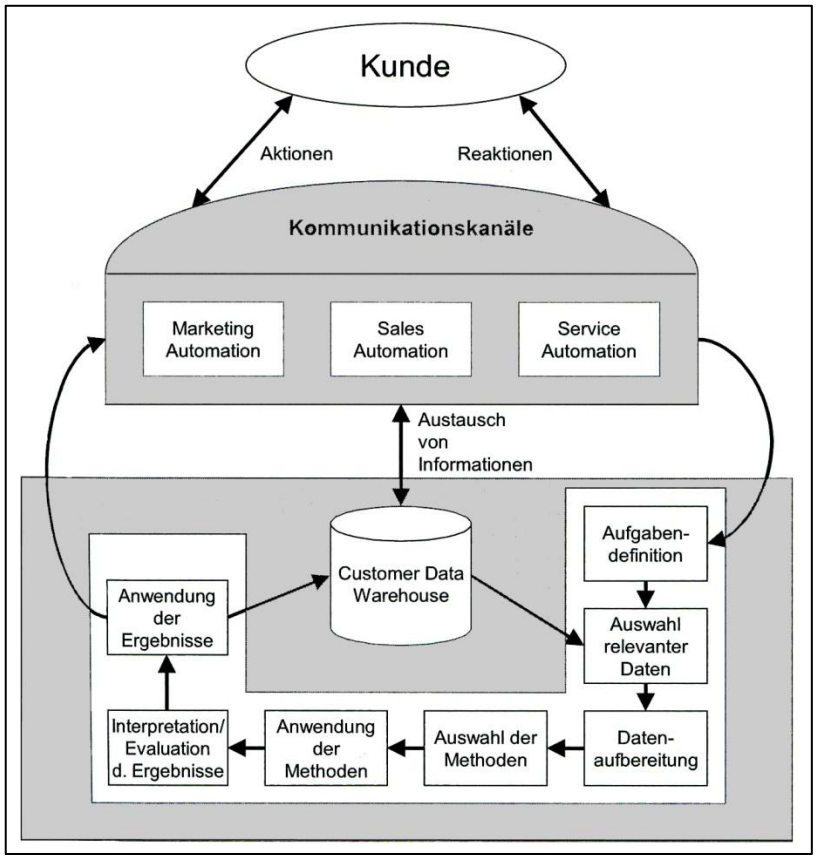
[198] Vgl. Hippner/Grieser/Wilde, Data-Mining, 2011, S. 789ff.

[199] Vgl. Bruhn/Michalski, Kundenabwanderung, 2010, S. 309.

[200] Vgl. Lüers, Energieversorgung, 2010, S. 727ff.

kleinen Teil des Prozesses ein. Mindestens genauso wichtig sind die korrekte Aufbereitung der Datengrundlage und die Ergebnisnachbearbeitung.[201]

Zu Beginn des Prozesses werden in der *Aufgabendefinition* die analytischen Ziele für das Data-Mining bestimmt. Die *Auswahl der relevanten Datenbestände* durchforscht die verfügbaren Datenquellen und bestimmt deren Eignung. Während der *Datenaufbereitung* werden die Daten in ein geeignetes Format transformiert und dadurch fehlerhafte Datensätze sowie Ausreißer aussortiert. Im nächsten Schritt erfolgt die *Auswahl von Data-Mining Methoden* durch Bestimmung der Auswahlkriterien und Prüfung der gewählten Methoden auf die Anwendbarkeit. Während der *Anwendung der Data-Mining Methoden* werden diese gegebenenfalls kombiniert und durchgeführt. Anschließend erfolgt die *Interpretation und Evaluierung der Ergebnisse* durch herausfiltern von nutzbaren Resultaten und Bewertung des Prozesses. Der letzte Schritt beinhaltet die *Anwendung der Data-Mining Ergebnisse.* In ihm wird das operative CRM angepasst und die Aufgabendefinition für weitere Analyseprozesse erstellt.[202]



Quelle: Hippner/Wilde, Data-Mining, 2008, S. 215.

Abbildung 4: Der Data Mining-Prozess im CRM-Kontext

[201] Vgl. Fayyad/Piatetsky-Shapiro/Smyth, Knowledge Discovery, 1996, S. 2f.

[202] Vgl. Hippner/Merzenich/Wilde, Data-Mining Prozess, 2004, S. 247.

Eine wesentliche Aufgabe des Data-Mining ist die Segmentierung der Kunden in möglichst homogene Kundengruppen.[203] Sie orientiert sich an der CRM-Strategie und bildet die Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen für die Bearbeitung der verschiedenen Segmente.[204] Mit der Einteilung beabsichtigt der Anbieter eine einheitliche Segmentbearbeitung sowie eine effiziente Differenzierung dieser. Die Segmentierung basiert auf den beim Anbieter vorhandenen Daten über die jeweiligen Kunden. Der ökonomische Wert eines Kunden (Kundenwert[205]) dient dabei als wichtiges Kriterium bei der Segmentierung.[206] Oftmals geht es um die Problemstellung, bei welchen Kundensegmenten sich die Bearbeitung durch CRM-Maßnahmen lohnt und bei welchen nicht.[207] Beispielsweise ist bei den Zuschauern eine Segmentierung in Anhänger des Heimteams und des Gästeteams möglich. Da Letztere oftmals nur einmal im Jahr Kunden des Anbieters sind und gemeinhin keine Merchandise-Artikel kaufen, weisen sie einen geringen Kundenwert auf und eine Bearbeitung durch CRM-Maßnahmen ist nicht rentabel.[208] Ein weiterer Grund für die Segmentierung von Kunden ist der Wunsch nach einer individuellen Ansprache dieser.[209] So kann durch eine Segmentierung die Gruppe der Zuschauer herausgefiltert werden, die einen ermäßigten Eintrittspreis zahlen, um daraufhin eine zielgruppenspezifisches Anschreiben zu erstellen. Die Kundensegmentierung im Rahmen des Data-Mining geht aber weit über die Eindimensionalität der Merkmale hinaus und kombiniert auch mehrere Eigenschaften und Daten, um neue Kundensegmente zu erstellen.[210] *Töpfer* hat die unterschiedlichen Segmentierungskriterien in drei Gruppen zusammengefasst:[211]

- *Demografische Kriterien (i.w.S.):* Umfassen geographische Kriterien wie den Wohnort und dessen Größe sowie Informationen über die Region. Demographische Kriterien (i.e.S.), wie Geschlecht und Alter als auch Informationen zum Familienstand. Und sozioökonomische Kriterien mit Daten zum Beruf, Ausbildungsstand und Einkommen.
- *Psychografische Kriterien*: Beinhalten allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, wie Interessen und Eigenschaften sowie eine Einschätzung der Risikoneigung und produkt-

[203] Vgl. Töpfer, Entwicklungsstufen, 2008, S. 633.

[204] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 39.

[205] Ausarbeitungen zum Thema Kundenwert siehe Abschnitt 3.2.2.1.

[206] Vgl. Freter, Kundensegmentierung, 2008, S. 357.

[207] Vgl. Ebenda, S. 402.

[208] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 456.

[209] Vgl. Wehrmeister, Organisation, 2001, S.28.

[210] Vgl. Ebenda, S. 118.

[211] Für die drei Segmentierungsgruppen vgl. Töpfer, Kunden, 2008, S. 212ff.

spezifische Kriterien, welche die Wahrnehmung und die Erwartungen gegenüber einem spezifischen Angebot beschreiben.

- *Verhaltensorientierte Kriterien:* Beziehen sich vor allem auf das Kaufverhalten der Kunden und beschreiben das Preisverhalten, die Einkaufsstättenwahl als auch Informationen über Cross-Buying-Aktivitäten und Kauffrequenzen.

Bei den Anbietern von professionellem Zuschauersport ist eine Segmentierung in Mitglieder, Business-Kunden, Dauerkarteninhaber und Tageskartenkäufer sowie nach der Identifikation mit dem Team oft vorhanden. Diese ist aber nur als Grundlage ausreichend und kann daraufhin weiter verfeinert werden.[212] Neben der Segmentierung kann das Data-Mining einige weitere Funktionen erfüllen. Dazu zählt unter anderem das Erstellen von Wirkungsprognosen, das Assoziieren von Zusammenhängen zwischen verschiedenen Datensatzausprägungen und die Bearbeitung von Abweichungsanalysen.[213]

Parallel zum Data-Mining existiert im analytischen CRM das *Online Analytical Processing* (OLAP) als Analyseverfahren.[214] Es ist zwischen den klassischen Tabellenkalkulations- und Datenbankprogrammen und dem Data-Mining einzuordnen. Die Tatsache, dass es nur Fragestellungen analysieren kann, die vorher konkret vom Nutzer formuliert wurden, ist eine starke Einschränkung gegenüber dem Data-Mining, welches automatisch nach relevanten Zusammenhängen suchen kann.[215] Da die Erkenntnisse aus dem OLAP Verfahren auch aus dem Data-Mining gewonnen werden können, wird es an dieser Stelle nicht weiter beschrieben.

3.2.3.3 Operatives Customer Relationship Management

Das *operative CRM* ist gekennzeichnet durch den direkten Kundenkontakt, bei welchem die strategischen Vorgaben[216] des Anbieters umgesetzt werden.[217] Dieser Kundenkontakt führt an den *Customer Touch Points* (Kundenkontaktpunkten) zu einer Großzahl an Informationen und Daten, die durch die Mitarbeiter in das CRM-System eingepflegt werden und somit die Grundlage für das Data-Warehouse und die damit verbundenen Analyseprozesse bilden.[218] Gleichzeitig dienen die Ergebnisse des analytischen CRM dem

---

[212] Vgl. Berlin/Daumann, Sciamus, 2010, S. 4f.

[213] Vgl. Hippner/Wilde, Data-Mining, 2008, S. 212f.

[214] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 40.

[215] Vgl. Rentzmann et al., CRM-Systeme, 2011, S. 134f.

[216] Ausarbeitungen zur CRM-Strategie siehe Abschnitt 3.2.3.1.

[217] Vgl. Walser, Prozessabwicklung, 2002, S. 76.

[218] Vgl. Leußer/Rühl/Wilde, IT-Unterstützung, 2011, S. 604f.

operativen CRM als Unterstützung beim Kundenkontakt[219], einerseits durch die einheitliche und schnelle Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Daten über den jeweiligen Kunden und andererseits bei der Entwicklung von konkreten Maßnahmen.[220] Die Aufgaben des operativen CRM werden in *Marketing-, Sales-,* und *Serviceprozesse*[221] unterteilt, welche nacheinander ablaufen.[222] Nachfolgend werden alle drei kurz beschrieben.

3.2.3.3.1 Marketingprozesse

Marketingprozesse beinhalten im Kern die „ganzheitliche und logisch abgestimmte Gestaltung der Kundenkontakte."[223] Dies wird vor allem durch das *Kampagnenmanagement*[224] erreicht, welches die Aufgabe hat, dem richtigen Kunden das richtige Angebot über den richtigen Kommunikationskanal zum richtigen Zeitpunkt anzubieten.[225] Ein großer Teil der direkten Kundenkommunikation erfolgt im Rahmen einer Kampagne. Dabei handelt es sich im CRM nicht um isolierte Marketingaktionen sondern um eine kundenorientierte Kombination dieser. Kampagnen können aufgrund unterschiedlicher Eigenschaften in verschiedene Typen unterteilt werden.[226] Diese Eigenschaften umfassen beispielsweise den Kampagnenauslöser. Er kann *aktionsorientiert* sein, also vom Anbieter festgelegt und für alle Kunden gleich gültig.[227] Ein Beispiel dafür ist die Kampagne „Mia san rot-weiß" des *FC Bayern München* anlässlich des Champions-League-Finales 2012, durch welche über verschiedene Kommunikationskanäle auf das Spiel und eine damit verbundene Merchandise-Sonderaktion aufmerksam gemacht wurde.[228] Der Kampagnenauslöser kann auch *ereignisorientiert* sein. In diesem Fall wird der Kunde erst für eine bestimmte Kampagne ausgewählt, wenn er festgelegte Eigenschaften erfüllt.[229] Es geht bei diesen ereignisbezogenen Kampagnen also nicht wie zuvor um einen Zeitraum sondern um

---

[219] Ausarbeitungen zum Kundenkontakt siehe Abschnitt 3.2.3.4.

[220] Vgl. Töpfer, Entwicklungsstufen, 2008, S. 634.

[221] In der Literatur wird neben dem Begriff *Prozesse* auch der Begriff *Automation* verwendet.

[222] Vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch, Erfolgsfaktoren, 2006, S. 180f.

[223] Hettich/Hippner/Wilde, Dienstleistungsbereich, 2001, S. 183.

[224] *Kampagne* kann in diesem Kontext definiert werden als „Kombination von geplanten, zielgerichteten, kundenorientierten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens, deren Ablauf durch ein definiertes Ereignis angestoßen wird." Leußer/Rühl/Wilde, IT-Unterstützung, 2011, S. 607.

[225] Vgl. Hettich/Hippner/Wilde, Dienstleistungsbereich, 2001, S. 183.

[226] Vgl. Leußer/Rühl/Wilde, IT-Unterstützung, 2011, S. 608f.

[227] Vgl. Dold/Hoffmann/Neumann, Marketingkampagnen, 2004, S. 10.

[228] Vgl. Rentz, FC Bayern München, 16. Mai 2012.

[229] Vgl. Dold/Hoffmann/Neumann, Marketingkampagnen, 2004, S. 75.

einen Zeitpunkt, der durch den Kunden festgelegt wird.[230] Als Beispiel kann die Kampagne „Strampler-Aktion“ des Fußballbundesligisten *VfL Wolfsburg* herangezogen werden, bei der alle Neugeborenen des Klinikum Wolfsburg einen Strampler im Vereinsdesign und eine kostenlose Sechs-Jahres-Mitgliedschaft erhalten.[231] Weiterhin kann zwischen *einstufigen* und *mehrstufigen Kampagnen* unterschieden werden, letzteres umfasst mehrere konzeptionell aufeinanderfolgende Aktionen. Die *Kanalausrichtung* unterscheidet zwischen Single- und Multi-Channel-Kommunikation und die *Kampagnenverfügbarkeit* zwischen einmaliger und dauerhafter Umsetzung. Beides sind ebenfalls Kriterien zur Typisierung von Kampagnen.[232]

Das *Kampagnenmanagement* kann in die Prozesse Planung, Durchführung und Kontrolle unterteilt werden.[233] Im ersten Schritt werden die Ziele der Kampagne, basierend auf den Anbieterzielen, festgelegt[234] und daraufhin die Zielgruppen, ausgehend von den Ergebnissen des analytischen CRM, definiert.[235] Danach werden im Rahmen der inhaltlichen Gestaltung gewählte Kommunikationsmedien auf die Kundeninteraktion vorbereitet.[236] Bei der Durchführung der Kampagne wird jede erzielte Kundenreaktion im analytischen CRM festgehalten. Der Kundenkontakt erfolgt dabei nach vorher festgelegten Regeln, z.B. Vorgehensweisen für den Fall, dass ein Kunde auf Anschreiben nicht reagiert. Die Kontrolle basiert auf den Auswertungen des analytischen CRM und misst den Erfolg bzw. passt die Kampagne bei Bedarf an.[237] Das Kampagnenmanagement bildet also die Schnittstelle zwischen dem analytischen CRM und dem operativen CRM.[238]

Der zweite Teil der Marketingprozesse umfasst das *Leadmanagement*.[239] Es basiert auf allen Interessenbekundungen der Kunden, wie spontane Anfragen oder die Reaktionen auf Kampagnen.[240] Ein besonderer Fokus liegt dabei auf potenziellen Kunden, also Personen, über die der Anbieter noch keine umfassenden Informationen besitzt. Aufgabe des Leadmanagements ist es, diese potenziellen Kunden in die CRM-Prozesse zu integrieren,

---

[230] Vgl. Englbrecht/Hippner/Wilde, Marketing Automation, 2004, S. 354f.

[231] Vgl. o.V., VfL Wolfsburg, o.J.

[232] Vgl. Leußer/Rühl/Wilde, IT-Unterstützung, 2011, S. 608ff.

[233] Vgl. Hettich/Hippner/Wilde, Dienstleistungsbereich, 2001, S. 184.

[234] Vgl. Leußer/Rühl/Wilde, IT-Unterstützung, 2011, S. 612.

[235] Vgl. Graßmann, Bonusprogramme, 2010, S. 821.

[236] Vgl. Englbrecht, Kampagnenmanagement, 2007, S. 55.

[237] Vgl. Hettich/Hippner/Wilde, Dienstleistungsbereich, 2001, S. 186f.

[238] Vgl. Dold/Hoffmann/Neumann, Marketingkampagnen, 2004, S. 122f.

[239] Vgl. Leußer/Rühl/Wilde, IT-Unterstützung, 2011, S. 603f.

[240] Vgl. Ebenda, S. 632f.

sobald sie zum ersten Mal Interesse bekundet haben.[241] Dies passiert beispielsweise durch die Teilnahme an einem Gewinnspiel oder durch Registrierung auf der Webpage des Anbieters.[242] Ziel des Leadmanagements ist es, durch gezielte Maßnahmen die potenziellen Kunden zu einem tatsächlichen Kauf zu bewegen. Es bildet somit die Schnittstelle zwischen den Marketing- und Sales-Prozessen.[243]

3.2.3.3.2 Salesprozesse

Die Salesprozesse unterstützen die Aufgaben des Vertriebs[244] in erster Linie dadurch, indem sie relevante Informationen, wie z.B. Terminplanungen, Budgetierungen und Berichte, er- und bereitstellen.[245] Das Ziel eines jeden Salesprozesses ist es, einen Kaufabschluss zu generieren.[246] Der Verkauf ist dabei ein komplexer Vorgang, welcher in primäre- und unterstützende Prozesse unterteilt werden kann. Die *Primärprozesse* verfolgen das Hauptziel der Salesprozesse, also den Kaufabschluss. Dieser besteht dabei aus Teilprozessen, welche vorher definiert werden müssen. Knüpfen die Primärprozesse direkt an die Marketingprozesse an, können dort gewonnene Interessenten und Daten direkt genutzt werden. Ist dies nicht der Fall, besteht der erste Teilprozess in der Gewinnung und Selektierung dieser.[247] Im Gegensatz zu den Primärprozessen, wo vor allem die Mitarbeiter des Vertriebs als wichtiger Faktor auf dem Weg zum Kaufabschluss gelten, basieren die *unterstützenden Prozesse* auf den CRM-Systemen. Sie schaffen die Voraussetzungen für den Vertrieb.[248] Neben den klassischen Administrationsaufgaben, wie auszugsweise bereits am Anfang dieses Abschnitts aufgeführt, umfassen die unterstützenden Prozesse analytische Aufgaben, welche Potenziale der einzelnen Kunden entdecken sollen, und kontaktunterstützende Aufgaben, die dem Verkäufer wichtige Informationen, wie beispielsweise Preise, Produktkataloge und Variationsmöglichkeiten, zur Unterstützung der Argumentation beim Kunden liefern.[249]

---

[241] Vgl. Hickfang/Jacobshagen/Ritzerfeld, Leadmanagement, 2009, S. 5ff.

[242] Vgl. Leußer/Rühl/Wilde, IT-Unterstützung, 2011, S. 603f.

[243] Vgl. o.V., Leadmanagement, o.J.

[244] Der Vertrieb bildet die Schnittstelle zwischen Kunden und Anbieter und hat somit die Möglichkeit, eine Kundenbeziehung aufzubauen. Vgl. Hettich/Hippner/Wilde, Dienstleistungsbereich, 2001, S. 189.

[245] Vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch, Erfolgsfaktoren, 2006, S. 181.

[246] Vgl. Schmid/Bach/Österle, Prozessportal, 2000, S. 25.

[247] Vgl. Gründling, Salesprozesse, 2011, S. 655f.

[248] Vgl. Ebenda, S. 656ff.

[249] Vgl. Hettich/Hippner/Wilde, Dienstleistungsbereich, 2001, S. 189ff.

Die *Interactive Selling Systeme* (ISS) sind IT-Systeme, die sich zur Unterstützung dieser Argumentation beim Kundenkontakt durchgesetzt haben. Sie können dabei ebenfalls unterstützend auf anderen Verkaufskanälen, wie z.B. dem Internet, angewendet werden.[250]

3.2.3.3.3 Serviceprozesse

Die Aufgaben der Serviceprozesse sind stark mit denen der Vertriebsmitarbeiter in den Salesprozessen verbunden, da sie mit dem Ziel der Kundenserviceunterstützung bereits beim Verkauf einsetzen.[251] Der Kundenservice bildet einen kritischen Erfolgsfaktor für die Erhaltung und den Ausbau der Kundenbeziehungen und fungiert als Ansprechpartner für den Kunden bei verschiedensten Anliegen.[252] Die Serviceprozesse umfassen deshalb die Standardisierung der Vorgehensweise bei Kundeninteraktionen mit dem Ziel, für eine schnelle, qualitative und individuelle Rückmeldung an den Kunden zu sorgen.[253] *Schöler* charakterisiert die Serviceprozesse in Kern- und Supportprozesse. *Kernprozesse* stellen dabei die eigentliche Unternehmensleistung und damit die Wertschöpfung für den Kunden da. Als Beispiel nennt er den Bankbereich, bei dem der Kunde durch Telefon- oder Online- Banking die Dienstleistung in Anspruch nimmt.[254] Auf die Anbieter von professionellem Zuschauersport treffen diese Kernprozesse in der Regel nicht zu. Die *Supportprozesse* hingegen dienen nur zur Unterstützung der Kernleistung in Form von Sekundärleistungen.[255] Dies geschieht durch die Annahme und Bearbeitung von Kundenkontakten. Diese sind entweder durch den Kunden initiiert, beispielsweise durch Beschwerden oder Angaben zu Adressänderungen, oder vom Anbieter ausgehend, beispielsweise durch Zahlungserinnerungen oder Produktempfehlungen. Letzteres ist wieder direkt mit den Salesprozessen verknüpft.[256] Wie auch bei den Salesprozessen gibt es bei den Serviceprozessen unterstützende Aufgaben. Diese können wieder in administrative, analytische und kontaktunterstützenden Aufgaben unterteilt werden. Der Kunde ist dabei allerdings nicht direkt betroffen, da es sich in diesem Fall nur um die Unterstützung der Kundenservicemitarbeiter handelt.

---

[250] Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde, CRM-Systeme, 2004, S. 28f.

[251] Vgl. Grabner-Kräuter/Schwarz-Musch, Erfolgsfaktoren, 2006, S. 181.

[252] Vgl. Schöler, Serviceprozesse, 2011, S. 685.

[253] Vgl. Wehrmeister, Organisation, 2001, S. 159.

[254] Vgl. Schöler, Serviceprozesse, 2011, S. 688.

[255] Vgl. Mann, Service, 1998, S. 42ff.

[256] Vgl. Schöler, Serviceprozesse, 2011, S. 688.

Eine besondere Bedeutung in Hinsicht auf die Kundenzufriedenheit kommt dabei den kontaktunterstützenden Aufgaben zu, da der Grund für eine kundeninitiierte Kontaktaufnahme meist ein negativer ist. Dem *Beschwerdemanagement* (Abschnitt 3.2.5.1) wird in diesem Zusammenhang eine wichtige Bedeutung zugeschrieben.[257]

3.2.3.4 Kommunikatives und kollaboratives Customer Relationship Management

Die Begriffe *kommunikatives* und *kollaboratives CRM* werden in der Literatur unterschiedlich betrachtet und in Verbindung gebracht. *Hippner et al.* beispielsweise nehmen den Begriff kollaboratives CRM in ihren umfangreichen Darstellungen gar nicht mit auf.[258] *Bruhn et al.* hingegen beziehen ihre Ausarbeitungen nicht auf den Begriff des kommunikativen CRM, sondern nutzen zur Beschreibung dessen Inhalte den Begriff des kollaborativen CRM.[259] Als Grundlage der vorliegenden Arbeit dient das Modell von *Töpfer*, nachdem das kollaborative CRM eine erweiterte Form des kommunikativen bildet.[260]

Das *kommunikative CRM* gilt als die direkte Schnittstelle zum Kunden und umfasst alle Kommunikationskanäle des Kundenkontakts.[261] Es schafft somit den Ausgangspunkt für einen intensiven und spezifischen Kundendialog, basierend auf den gewünschten Kanälen.[262] Diese Kommunikationskanäle werden an den Kundenschnittstellen genutzt und stehen vielfältig zur Verfügung. Beispiele für vielgenutzte Kanäle sind Emails, Telefonkontakte, Außendienstmitarbeiter u.v.a. Kommunikationskanäle lassen sich in direkte und indirekte unterscheiden. Bei einer *direkten Kommunikation* tritt der Anbieter direkt mit dem Kunden in Kontakt, z.B. beim Verkaufsgespräch im Ticketshop oder durch Telefonate. Bei *indirekter Kommunikation* gibt es keinen direkten Kontakt, der Kunde kann also auch nicht unmittelbar reagieren. Dies ist beispielsweise bei Emails und Briefen der Fall.[263] Die verschiedenen Kanäle variieren dabei stark in ihrer qualitativen Eignung zur Kundenansprache aber auch in den entstehenden Kosten.[264] Deshalb muss im Rahmen des kommunikativen CRM entschieden werden, welche Kundengruppe über welchen Kanal angesprochen werden soll. Kunden und Kundensegmente mit einem hohen Wert werden oftmals

[257] Vgl. Hettich/Hippner/Wilde, Dienstleistungsbereich, 2001, S. 191ff.

[258] Bezieht sich auf das Werk Hippner/Hubrich/Wilde, Grundlagen des CRM, 2011.

[259] Bezieht sich auf das Werk Bruhn/Homburg, Handbuch Kundenbindungsmanagement, 2010.

[260] Vgl. Töpfer, Entwicklungsstufen, 2008, S. 635.

[261] Vgl. Holland, Direktmarketing, 2004, S. 204.

[262] Vgl. Töpfer, Beschwerdemanagement, 2008, S. 831.

[263] Vgl. Wilde, Enzyklopädie, o.J.

[264] Vgl. Wehrmeister, Organisation, 2001, S. 122ff.

sehr individuell und intensiv angesprochen, wobei bei großen Kundengruppen mit geringerem Wert eher auf eine Massenkommunikation zurückgegriffen wird.[265] Die Steuerung und Kontrolle aller Interaktionskanäle, die teilweise auch gleichzeitig eingesetzt werden können, ist Aufgabe des kommunikativen CRM und wird auch als *Multi Channel Management* bezeichnet.[266] Da - besonders durch die Möglichkeiten des Internets - die Anzahl der denkbaren Kanäle ständig zunimmt und der Kunde den gewünschten Kanal oftmals frei wählt, ist es Aufgabe des CRM, alle Kanäle zusammen zu führen, um immer eine aktuelle und vollständige Sicht auf die Daten des Kunden zu liefern.[267] Dadurch soll erreicht werden, dass dem Kunden auf seine Kontaktaufnahme über den von ihm gewählten Kanal eine verlässliche, schnelle und kompetente Reaktion zukommt, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.[268] Um dieses Zustand zu erreichen, werden die Kanäle zunehmend in ein *Customer Interaction Center* (CIC) integriert.[269] Das CIC ist die Weiterentwicklung des klassischen Call-Centers und umfasst neben der Telefonie auch die weiteren, bereits genannten Kanäle.[270] Es sorgt für die effektive Unterstützung von Kontaktaufnahmen mit dem Kunden aber auch von kundeninitiierten Anfragen. Das CIC-System verknüpft beispielsweise die Telefonanlage der Anbieter mit dem Computersystem und kann so festgehaltene Information schnell und direkt in der Datenbank ablegen, oder es stellt Workflow-Systeme, die auf dem Kundenverhalten basieren, zur aktiven Unterstützung des Mitarbeiters bereit.[271] Alle Maßnahmen verfolgen dabei einerseits das Ziel, eine einheitliche Darstellung des Kunden an allen Customer Touch Points zur Verfügung zu stellen und somit eine einheitliche Sicht auf den Kunden zu generieren (one face of the customer). Andererseits, im Umkehrschluss, auf Kundenseite eine einheitliche Sicht auf den Anbieter zu schaffen (one face to the customer), gleich welcher Kommunikationskanal genutzt wird.[272]

Das Multi Channel Management sowie die Einführung eines CIC-Systems, welche die bisher isoliert voneinander betrachteten Kommunikationskanäle zusammenführen,[273] bilden einen ersten Schnittpunkt zum *kollaborativen CRM*, dessen Aufgabe es ist, die

---

[265] Vgl. Rieker/Strippel, Unternehmenswertsteigerung, 2006, S. 743.

[266] Vgl. Schulze, CRM Einführen, 2002, S. 43.

[267] Vgl. Gerdes, Dialogmarketing, 2010, S. 477.

[268] Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde, CRM-Systeme, 2004, S. 33.

[269] Vgl. Steidle, Call Center, 2000, S. 70ff.

[270] Vgl. Rentzmann et al., CRM-Systeme, 2011, S. 148f.

[271] Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde, CRM-Systeme, 2004, S. 33f.

[272] Vgl. Schulze, CRM Einführen, 2002, S. 43.

[273] Vgl. Hettich/Hippner/Wilde, Dienstleistungsbereich, 2001, S. 194.

ganzheitliche Sicht auf die Kundendaten zu ermöglichen.[274] Im Gegensatz zum kommunikativen CRM konzentriert es sich nicht nur auf Kunden, sondern richtet sich gleichzeitig auch an andere Stakeholder.[275] Das kollaborative CRM beinhaltet somit „die Zusammenarbeit von Mitarbeitern, Partnern, Lieferanten und Kunden mit der Zielsetzung, die Kundenorientierung entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren.“ [276] Die Zusammenarbeit kann dabei unternehmensintern aber vor allem auch –extern stattfinden. Unterstützt wird das CRM-System durch eine entsprechende Software, um die großen Datenmengen und umfangreichen Arbeitsabläufe bearbeiten zu können.[277]

Das kommunikative, respektive kollaborative CRM steht in direktem Zusammenhang mit dem operativen und dem analytischen CRM, da es die beiden Prozesse um das Management der Kundenkontakte ergänzt. Gleichzeitig liefert es durch die gewonnenen Informationen neuen Input für das Data-Warehouse, woraufhin dann im Data-Mining wieder die Analyse beginnt. Es handelt sich also um einen fortlaufenden Kreislauf, welcher immer wieder zur Anpassung und Optimierung der Kundenansprache führt.[278]

3.2.3.5 Customer Relationship Management Systeme

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, spielt die Informationstechnologie (IT) eine wichtige Rolle bei der Implementierung eines CRM.[279] Nachdem ein Anbieter eine CRM-Strategie entworfen hat, wählt er ein passendes CRM-System (Software) um mit der Umsetzung zu beginnen. [280] Das System dient dabei lediglich als technologische Grundlage der Strategie und ersetzt diese und die organisatorische Ausrichtung nach den CRM-Zielen nicht.[281] Erst nachdem der Anbieter sich über die Ziele seiner CRM Maßnahmen bewusst ist und somit die Aufgaben der zuvor genannten CRM-Prozesse[282] feststehen, kann mit der Systemauswahl begonnen werden.[283] CRM-Systeme sollen einzelne Insellösungen zusammenführen und in eine abgestimmte Systemlandschaft verbinden.[284]

---

[274] Vgl. Gerdes, Dialogmarketing, 2010, S. 477.

[275] Vgl. Töpfer, Entwicklungsstufen, 2008, S. 635.

[276] Schubert, CRM, o.J.

[277] Vgl. Schubert, CRM, o.J.

[278] Vgl. Töpfer, Entwicklungsstufen, 2008, S. 635f.

[279] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 17 und Kapitel 3 dieser Arbeit.

[280] Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde, Vorgehensmodell, 2004, S. 101f.

[281] Vgl. Rentzmann et al., CRM-Systeme, 2011, S. 131.

[282] Siehe analytisches, operatives und kommunikatives/kollaboratives CRM.

[283] Vgl. Helmke/Uebel/ Dangelmaier, CRM-Ansatz, 2008, S. 20f.

[284] Vgl. Rentzmann et al., CRM-Systeme, 2011, S. 131.

Dabei bauen die Systeme auf bereits vorhandene Basistechnologien, wie beispielsweise dem Internet und den Telekommunikationstechnologien, auf.[285] Auch werden die Systeme oftmals in bereits bestehende Strukturen integriert, mit dem Ziel Zeit und Geld bei der Entwicklung und Einführung zu sparen. So können in etwa bestehende Kundendatenbanken gegebenenfalls in das neue Data-Warehouse übernommen werden.[286]

Bei der Wahl des entsprechenden Systems hat der Anbieter, entsprechend seinen Bedürfnissen, mehrere Möglichkeiten. CRM-Systeme lassen sich in selektive und integrative unterscheiden. *Selektive CRM-Systeme* sind auf die Unterstützung ausgewählter Aufgabenbereiche ausgelegt und umfassen somit nur einen Teil des komplexen CRM-Konstrukts. Ihre Vorteile liegen in einer hohen Autonomie sowie in einer relativ schnellen und kostengünstigen Einführung.[287] Bei Bedarf lassen sich diese Teillösungen zu einem umfassenden System kombinieren. Kritisch zu betrachten sind dabei die Schnittstellen zwischen den einzelnen Teillösungen und deren Möglichkeit korrekt zu kommunizieren, um den gewünschten Effekt zu erreichen.[288] *Integrative CRM-Systeme* unterstützen durchgängig den gesamten CRM-Prozess und sind deshalb in ihrem Umfang sehr komplex. Sie beinhalten ein System für das bereits beschriebene CIC zur Gestaltung des Kundendialogs sowie Front-Office-Systeme zur Mitarbeiterunterstützung an den Customer Touch Points durch das Bereitstellen von meist graphischen Arbeitsoberflächen und einem zentralen Zugriff auf den Datenbestand sowie weitere Marketing-, Sales und Service-Module.[289] In der Praxis ist die integrative Variante durch meist hohe Kosten und eine relativ zeitintensive Einführung gekennzeichnet.[290]

Welche Lösung sich für einen Anbieter besser eignet, muss individuell entschiedenen werden und hängt vor allen von den Faktoren Unternehmensgröße, bestehende IT-Struktur und Budget ab.[291] Die ökonomischen Auswirkungen nehmen dabei eine besondere Rolle ein. Investitionen in Mitarbeiterausbildungen, das CRM-System und die Reorganisation müssen sich innerhalb einer festgelegten Frist amortisieren. Da speziell die Sportbranche in diesem Bereich auf wenig Erfahrungswerte zurückgreifen kann, gilt

---

[285] Vgl. Amberg, Basistechnologien, 2004, S.45f.

[286] Vgl. Helmke/Uebel/ Dangelmaier, CRM-Ansatz, 2008, S. 23.

[287] Vgl. Amberg, Basistechnologien, 2004, S.61.

[288] Vgl. Rentzmann et al., CRM-Systeme, 2011, S. 151.

[289] Vgl. Amberg, Basistechnologien, 2004, S.62ff.

[290] Vgl. Schmid/Bach/Österle, Prozessportal, 2000, S. 19.

[291] Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde, CRM-Systeme, 2004, S. 38.

es, die Vorzüge eines CRM auf monetäre Auswirkungen hin abzuschätzen.[292] Bei der Wahl des CRM-Systems hat der Anbieter weiterhin die Möglichkeit, einzelne Teilprozesse aus dem Unternehmen auszugliedern und an einen externen Dienstleister zu übergeben (Outsourcing). Zur Unterstützung dieser Entscheidung können kostenrechnerische Ansätze, also die Gegenüberstellung von Kosten für Eigen- und Fremderstellung, und pragmatische Ansätze, welche Vor- und Nachteile neben der Kostenfrage betrachten, beispielsweise das Abwägen von vorhandenem Know-how, herangezogen werden.[293] Alternativ zu einem kommerziellen Kauf-System besteht die Möglichkeit, eines der zahlreich vorhandenen, kostenlosen Softwareangebote (Open Source Angebote) zu nutzen. Vor allem kleine Unternehmen greifen auf diese vor allem aus Kostengründen immer öfter zurück.[294]

Der Markt für CRM-Systeme ist groß und intransparent.[295] Zahlreiche Anbieter haben CRM-Lösungen für verschiedene Anwendungsbereiche entwickelt. Zu ihnen gehören u.a. *SAP* mit den B*usiness Suite*[296] Anwendungen und *Microsoft* mit *Microsoft Dynamics*[297]. In der Saison 2007/2008 nutzten fast drei Viertel der professionellen Fußballmannschaften von der ersten bis zur dritten Bundesliga eine Kundendatenbank und 80 Prozent der Anbieter einen Newsletter als Instrument zur Kundenkommunikation.[298] Diese beispielhaften Zahlen zeigen, dass der Markt für sportbezogene CRM-Systeme ein zunehmend attraktiver ist. Aus diesem Grund haben sich einzelne Anbieter auch speziell auf die Bedürfnisse der Anbieter von professionellem Zuschauersport eingestellt und entsprechende Systeme entwickelt. Einer der größten ist die *CTS EVENTIM Sports GmbH.* Sie liefert mit dem *eventim.FaRM* System eine CRM-Komplettlösung. In der Kombination mit dem Ticketingsystem *eventim.Tixx* integriert es einen wichtigen Bestandteil des Vertriebs und führt so zu einer Erweiterung der Anwendungsmöglichkeiten.[299] Zu den Kunden des Unternehmens gehören u.a. neun Mannschaften der ersten Fußball Bundesliga sowie der Deutsche Fußball Bund (DFB) und über 30 Bundesligavereine aus Basketball, Handball und Eishockey.[300]

---

[292] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 463.

[293] Vgl. Meyer/Kantsperger, CIC, 2004, S.404f.

[294] Vgl. Vogel, Open Source, 3. Januar 2008.

[295] Vgl. Hippner/Rentzmann/Wilde, Vorgehensmodell, 2004, S. 99.

[296] Vgl. o.V., Business Suite, o.J.

[297] Vgl. o.V., Dynamics, o.J.

[298] Vgl. Berlin/Daumann, Sciamus, 2010, S. 2ff.

[299] Vgl. o.V. eventim sports, o.J.

[300] Vgl. o.V. Referenzen, o.J.

Das optimale CRM-System für Anbieter von professionellem Zuschauersport beinhaltet nach *Wessels/Steegmans* Lösungen für die Bereiche Mitgliederverwaltung, Merchandising und Ticketing sowie die Möglichkeit einer Onlineumsetzung dieser. Zusätzlich sollte eine Individualisierung für das Einbringen von Anbieterspezifika möglich sein.[301]

In der Praxis ist eine Komplettlösung zur Umsetzung von CRM-Maßnahmen bei den Anbietern von professionellem Zuschauersport noch die Ausnahme. Zwar liegen Informationen über den Kunden vor, allerdings oftmals nicht abteilungsübergreifend. Die Anbieter sind vielmehr damit beschäftigt, die organisatorischen und technischen Grundlagen für eine ganzheitliche Umsetzung zu schaffen.[302]

3.2.4 Betriebliche Voraussetzungen

Wie bereits erwähnt, ist die Einführung eines CRM-Systems nicht ausreichend, um unternehmensweit das Ziel der Kundenorientierung effektiv zu erreichen.[303] Neben der zuvor genannten CRM-Prozessgestaltung und der Auswahl eines geeigneten Systems beinhaltet die CRM-Umsetzungsphase auch die Schaffung der betrieblichen Grundlagen für eine erfolgreiche Implementierung.[304] *Götz/Kraft* sehen eine dieser Voraussetzungen in der in Abschnitt 3.2.3.1 beschriebenen strategischen Orientierung des Anbieters. Dazu kommen das Mitarbeitermanagement und die organisatorische Anpassung als weitere Voraussetzungen.[305] Auch nach *Gerth* erfolgt im ersten Schritt die Strategieentwicklung, im zweiten die Schaffung der betrieblichen Voraussetzungen und erst im letzten Schritt die Einführung der Technik.[306]

3.2.4.1 Mitarbeitermanagement

Der Faktor Mensch nimmt eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der CRM-Maßnahmen ein und wird dementsprechend bei der anbieterinternen Vorbereitung berücksichtigt.[307] Aufgabe im Rahmen des Mitarbeitermanagements ist es, eine kundenorientierte Einstellung und ein kundenorientiertes Verhalten beim Mitarbeiter zu bewirken.[308]

---

[301] Vgl. Wessels/Steegmans, Software, 2002, S. 181ff.

[302] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 466.

[303] Vgl. Wehrmeister, Organisation, 2001, S.9.

[304] Vgl. Schulze, Einführung, 2000, S. 73.

[305] Vgl. Götz/Krafft, Implementierung, 2010, S. 545.

[306] Vgl. Gerth, Informationsmanagement, 2001, S. 108.

[307] Vgl. Schulze, Einführung, 2000, S. 82f.

[308] Vgl. Homburg/Stock-Homburg, Mitarbeiter, 1012, S. 36.

Die *Unternehmenskultur* dient dabei allen Mitarbeitern als Orientierungsgrundlage und bildet somit die Basis des kundenbezogenen Handelns.[309] Sie lässt sich beschreiben als die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.“[310] Ist die Kultur bereits ansatzweise kundenorientiert, erleichtert dies, entsprechende Ziele durch die Mitarbeiterführung zu vermitteln.[311] Ist sie es aber nicht, besteht die Möglichkeit, diese in einem langsamen und anspruchsvollen Prozess, dem *Change Management*, zu ändern. Der Prozess kann entweder durch einzelne Personen, z.B. Führungspersönlichkeiten mit starker Vorbild-Funktion, oder durch die gesamte Belegschaft, beeinflusst durch interne Kommunikation/Motivation, Schulungen oder einem ausgeprägtem Selbstverständnis,[312] aktiviert werden.[313] Das CRM kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sich alle Handlungsträger beim Anbieter über die konkreten Ziele und Abläufe bewusst sind.[314] Eine besondere Position nimmt dabei das Top-Managementpersonal ein. Es dient mit seinem Denken und Handeln als Vorbild und Unterstützung der Mitarbeiter auf allen anderen Positionen. Es ist es auch, das durch gezielte Kommunikation auf die neuen Aufgaben vorbereitet und die grundlegende Motivation schafft.[315] Die Motivation zur Kundenorientierung basiert oftmals darauf, dass dem Mitarbeiter die Bedeutung des Kunden für das Unternehmen bewusst ist. Weiß der Mitarbeiter, dass der Kunde letztlich für seine Gehaltszahlungen mitbedeutend ist, ist er eher motiviert, kundenorientiert zu handeln.[316] Um diesen Effekt zu verstärken, lässt sich z.B. ein daran orientiertes Vergütungssystem einführen. Es kann die Motivation erhöhen und mit einem positiven Ergebnis auch die Mitarbeiterzufriedenheit.[317] Diese hat nach *Bruhn* einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.[318] Eine weitere Möglichkeit die Motivation zu erhöhen ist *das Empowerment* der Mitarbeiter. Es räumt ihnen weiterreichende Entscheidungskompetenzen auf den unteren Hierarchiestufen in Kundenkontaktsituationen ein.[319]

---

[309] Vgl. Köhler, Grundlagen, 2001, S. 86.

[310] Roberts, Wirtschaftslexikon, 2010, S. 3112.

[311] Vgl. Köhler, Grundlagen, 2001, S. 86.

[312] Vgl. Bruhn, Unternehmenskultur, 2002, S. 237.

[313] Vgl. Bruhn, Kundenbindungsmanagement, 2012, S. 292ff.

[314] Vgl. Köhler, Grundlagen, 2001, S. 86.

[315] Vgl. Bruhn, Kundenbindungsmanagement, 2012, S. 296f.

[316] Vgl. Homburg/Stock-Homburg, Mitarbeiter, 1012, S. 33.

[317] Vgl. Ebenda, S. 188.

[318] Vgl. Bruhn, Relationship, 2013, S. 217.

[319] Vgl. Bruhn, Kundenbindungsmanagement, 2012, S. 281.

Neben der zuvor beschriebenen kundenorientierten Einstellung muss der Mitarbeiter eine kundenorientierte Verhaltensweise aufzeigen. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass sie vor allem von außen, also vom Kunden, beobachtet und beurteilt wird. Neben der bereits erwähnten Mitarbeiterzufriedenheit zählen die Sozialkompetenzen im Kundenkontakt sowie die Fähigkeit zur effektiven Selbstorganisation zu den Einflussgrößen des kundenorientierten Verhaltens.[320] Um dem Ansatz des „one face to the customer" gerecht zu werden, zählt auch das *Corporate Behavior* zu den kundenorientierten Verhaltensweisen. Es beinhaltet unternehmensweit geltende Regeln für das interne und externe Auftreten aller Mitarbeiter und ist Bestandteil der übergeordneten *Corporate Identity* (siehe folgenden Abschnitt).[321]

3.2.4.2 Organisatorische Anpassung

Neben dem Mitarbeitermanagement muss die Organisationsform des Anbieters angepasst werden, um die CRM-Umsetzung zu realisieren.[322] Fehlt diese, ist das ein Hauptgrund für ein mögliches Scheitern des CRM-Projekts.[323] Traditionell sind viele Unternehmen *funktionsorientiert* ausgerichtet und dadurch wurden Stellen, Abteilungen und Bereiche funktional gegliedert. Dies führt zu einer Intransparenz der Abläufe und letztendlich zu einer mangelnden Kundenorientierung.[324] Der erste Schritt zur Kundenorientierung ist somit die Schaffung einer *prozessorientierten* Unternehmensausrichtung, gekennzeichnet durch durchgängige und transparente Arbeitsabläufe.[325] Alle betrieblichen Prozesse müssen an die Kundenbedürfnisse angepasst werden, mit dem Ziel, fehlerfrei zu arbeiten, Zeit zu sparen und Kosten zu reduzieren.[326] Die Prozessoptimierung kann so weit gehen, dass vorhandene Abteilungen neu zusammengestellt und Aufgabenbereiche neu verteilt werden.[327] Beispielsweise legte der Basketballbundesligist *ALBA Berlin* im April 2012 die Abteilungen Sponsoring, Hospitality und Ticketing zusammen und unterstellte Sie der Verantwortung einer Person.[328] *Wehrmeister* sieht in der eindeutigen Zuordnung von Verantwortungen auf Mitarbeiter einen wichtigen Schritt in der organisatorischen Anpassung.

---

[320] Vgl. Homburg/Stock-Homburg, Mitarbeiter, 1012, S. 36.

[321] Vgl. Roberts, Wirtschaftslexikon, 2010, S. 622.

[322] Vgl. Schulze, Einführung, 2000, S. 82f.

[323] Vgl. Agarwal/Harding/Schumacher, McKinsey Quarterly, August 2004.

[324] Vgl. Gaitanides/Scholz/Vrohlings, Prozessmanagement, 1994, S. 2.

[325] Vgl. Merzenich et al., Geschäftsprozesse, 2011, S. 93.

[326] Vgl. Ebenda, S. 94ff.

[327] Vgl. Wehrmeister, Organisation, 2001, S.70.

[328] Vgl. o.V., ALBA Berlin, 26. April 2012.

Die Verantwortungen sollten dabei möglichst über den gesamten Prozess bei den gleichen Personen verbleiben, um so mögliche Fehler an internen Schnittpunkten zu verhindern.[329] Zusammenfassend beinhaltet die organisatorische Anpassung nach *Bruhn* die Bildung von dezentralen Einheiten, die verstärkte Prozessorientierung und die Erweiterung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens.[330]

Neben den strukturellen Anpassungen müssen alle Abteilungen des Anbieters technisch vernetzt und mit entsprechenden Zugriffsrechten ausgestattet werden, um die Synchronisation aller Kundeninteraktionskanäle zu gewährleisten.[331] Nur so kann dem Anspruch nach „one face of the customer“ und „one face to the customer“ gerecht werden.[332] Um dieses Gesamtbild als Anbieter beim Kunden zu erzeugen, führen viele von ihnen eine *Corporate Identity* (CI) ein.[333] Sie umfasst alle Außendarstellungen des jeweiligen Anbieters, die ihn von einem anderen dauerhaft unterscheiden und sorgt für einen hohen Wiedererkennungswert bei den Kunden.[334] Erreicht wird dies durch die genaueren Inhalte der CI, bestehend aus dem *Corporate Design*, welches alle visuellen Auftritte nach außen vereinheitlicht, der *Corporate Communication*, die sämtliche Kommunikationsinstrumente abstimmt, und dem *Corporate Behavior*, welches Vorgaben für das einheitliche Handeln und Auftreten der Mitarbeiter entwickelt.[335]

3.2.5 Instrumente der Kundenbindung

Nachdem der Anbieter seine allgemeine CRM-Strategie festgelegt, die CRM-Prozesse ausgestaltet, ein entsprechendes CRM-System ausgewählt und den Grad der organisatorische Anpassung bestimmt hat, folgt im nächsten Schritt die Auswahl von CRM-Instrumenten. Im Rahmen einer Bedarfsanalyse gilt es herauszufinden, welche Instrumente bereits vorhanden sind und welche zukünftig angewendet werden sollen. Einen starken Einfluss haben dabei wieder die Bedürfnisse der Kunden. Instrumente, die sie nicht nutzen, bringen auch dem Anbieter keinen Vorteil. Deshalb sollten bei der Bedarfsanalyse auch die Abteilungen mit direktem Kundenkontakt miteinbezogen werden. Als Ergebnis der Analyse entsteht eine Auflistung bestehend aus *Muss*, *Nice-to-have* und *irrelevanten* Instrumenten. Diese werden dann entsprechend der erstellten Gewichtung und der

---

[329] Vgl. Wehrmeister, Organisation, 2001, S.278ff.

[330] Vgl. Bruhn, Kundenbindungsmanagement, 2012, S. 279ff.

[331] Vgl. Wehrmeister, Organisation, 2001, S.263.

[332] Vgl. Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011, S. 18.

[333] Vgl. Arens, CI, 2004, S. 86.

[334] Vgl. Elias, Medienmanagement, 2009, S. 238.

[335] Vgl. Riedmüller, Sportmarketing, 2011, S. 80f.

vorhandenen Möglichkeiten eingeführt. Einen großen Einfluss auf die Einführung hat in vielen Fällen die wirtschaftliche Handhabbarkeit, gekennzeichnet durch begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen.[336]

Welche Instrumente der Kundenbindung bei einem Anbieter umgesetzt werden, entscheidet dieser wie beschrieben selber. Dabei steht ihm eine große Auswahl an verschiedenen Möglichkeiten zur Verfügung. Nachfolgend werden beispielhaft vier - in der Sportpraxis häufig anzutreffende - Instrumente genauer beschrieben.

3.2.5.1 Kundenbindung durch Qualitätsmanagement

Eine hohe Dienstleistungsqualität, die im Rahmen eines systematischen Qualitätsmanagementsystems erbracht wird, ist ein zentrales Element zur Steigerung der Kundenorientierung.[337] Der Begriff der *Qualität* wird in der Literatur unterschiedlich definiert.[338] In der vorliegenden Arbeit und auf die Besonderheiten der Dienstleistung abgestimmt, gibt er die Übereinstimmung von anbieterseitigen Leistungen mit den Ansprüchen und Erwartungen des Kunden an.[339] Bei der Bewertung von Qualität muss festgelegt werden, durch wen bewertet wird und an wen sich die Bewertung richtet.[340] Im Rahmen der vorliegenden Arbeit, basierend auf dem zweiten Kapitel, erfolgt die Bewertung durch den Zuschauer und richtet sich an den Anbieter. Die Kritik der Zuschauer dient dem Anbieter oftmals als einzige valide Informationsquelle zur Optimierung der operativen Abläufe. Gleichzeitig werden sie nach der Veranstaltung zu wichtigen Multiplikatoren, die ihre Qualitätsbewertung unaufgefordert weitergeben. Diese Tatsache und der Fakt, dass ein gebildetes Gesamturteil über den Wiederbesuch der Veranstaltung entscheidet, macht das *Qualitätsmanagement* (QM) so bedeutend.[341] Es setzt sich zusammen aus der Qualitätssicherung, also dem Festsetzen eines erreichten Niveaus, und der Qualitätsweiterentwicklung, dem Weiterausbilden des Qualitätsverständnisses mit dem Ziel, die Qualität und damit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.[342]

---

[336] Vgl. Helmke/Dangelmaier, Instrumente, 2008, S. 294ff.

[337] Vgl. Bruhn, Kundenbindungsmanagement, 2012, S. 25.

[338] Vgl. Riedmüller, Sportveranstaltungen, 2003, S. 106f.

[339] Vgl. Roberts, Wirtschaftslexikon, 2010, S. 2502.

[340] Vgl. Bezold, Eventqualität, 2007, S. 13.

[341] Vgl. Ebenda, S. 15.

[342] Vgl. Thieme/Wadsack, Qualitätsmanagement, 2008, S. 135.

Ein gängiges Mittel zur Feststellung des Qualitätsniveaus ist die Befragung von Kunden.[343] Ähnlich dem CRM sollte auch das QM keine Aufgabe einer einzelnen Abteilung oder Person sein, sondern alle Geschäftsbereiche umfassen. Aus diesem Grund hat sich der Ansatz des *Total Quality Managements* (TQM) als unternehmensweite Strategie entwickelt, welche sämtliche Strukturen, Prozesse und Ergebnisse unter besonderer Miteinbeziehung der Mitarbeiter umfasst.[344]

Ein weiteres Modell des QM ist das auf Basis des TQM entwickelte *Gap-Modell*. Aufgabe des Modells ist es, die fünf Gaps (Diskrepanzen/Lücken) in der Kommunikation zwischen Anbieter und Kunden zu identifizieren.

Gap Nr. 1 umfasst die Abweichung zwischen tatsächlicher und vom Anbieter wahrgenommener Erwartung beim Kunden. *Gap Nr. 2* die Abweichung zwischen wahrgenommener Erwartung und der Umsetzung. *Gap Nr. 3* beschreibt die Diskrepanz zwischen der geplanten und der tatsächlich umgesetzten Dienstleistung. *Gap Nr. 4* die Abweichung zwischen der tatsächlich erbrachten Leistung und ihrer Kommunikation zum Kunden. *Gap Nr. 5* beschreibt den Unterschied zwischen der erwarteten und der real erhaltenen Leistung beim Kunden. Die letzte Lücke kann im Gegensatz zu den anderen nicht vom Anbieter beeinflusst werden. Eine umfangreiche und koordinierte Kommunikation, anbieterintern und mit dem Kunden, hilft die Diskrepanzen zu verkleinern.[345]

Wie bereits in Abschnitt 2.1.2 angedeutet, steht der sportliche Wettkampf nicht mehr alleine im Fokus des Spieltages, sondern wird durch eine zunehmende *Eventisierung* in Form von Entertainmentaktionen vor, während und nach dem Spiel ergänzt. Die Anbieter verfolgen damit das Ziel, die Verweildauer und somit den Konsum der Zuschauer bei der Veranstaltung zu erhöhen.[346] Der Anbieter hat die Aufgabe, an den zahlreichen Kundenkontaktpunkten für eine möglichst positive Qualitätswahrnehmung der Kunden zu sorgen.[347] Um die Kontaktpunkte genau zu identifizieren, ist es sinnvoll, die Veranstaltung in drei Phasen zu unterteilen, die der Zuschauer typischerweise durchläuft. *Wochnowski* benennt diese als *Pre-Event-Phase*, *Force-Event-Phase* und *Post-Event-Phase.*[348]

---

[343] Vgl. Bezold, Zugangsrechte, 2008, S. 253.

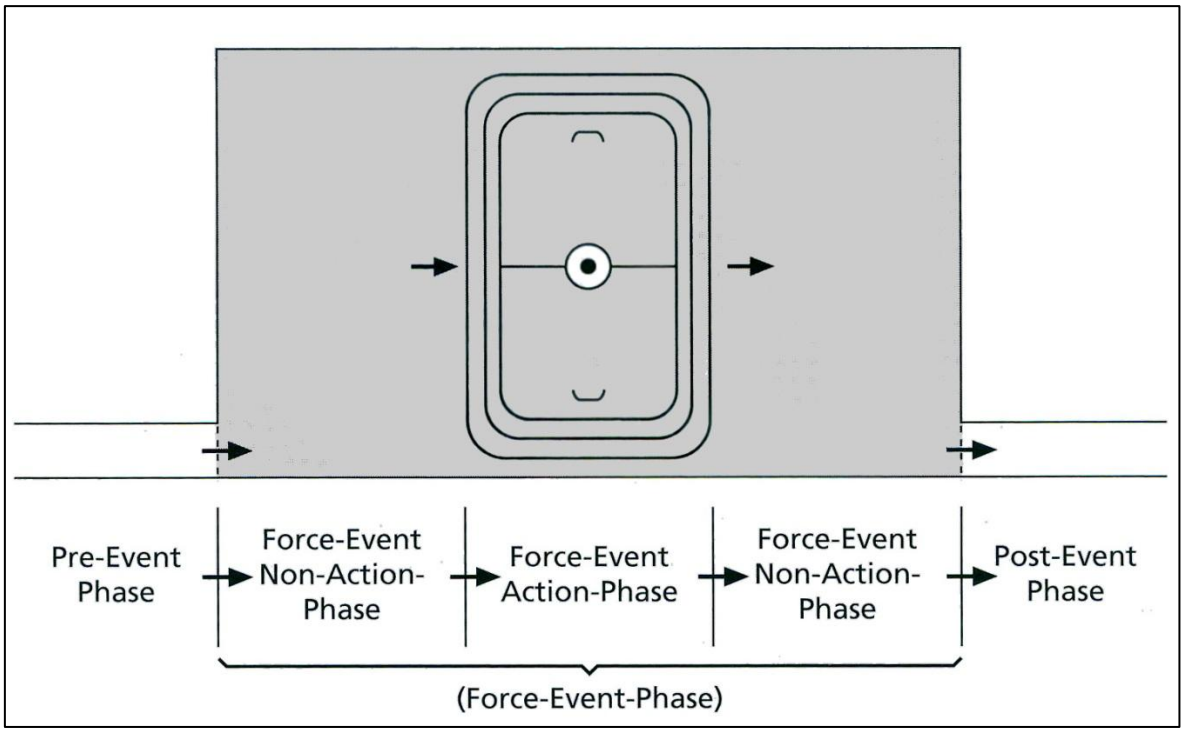
[344] Vgl. Schmalzl/Schröder, Managementkonzepte, 1998, S. 20ff.

[345] Vgl. Breuer/Erdtel, Qualitätsmanagement, 2009, S. 174f.

[346] Vgl. Clauß, Vereine, 2008, S. 337.

[347] Vgl. Bezold, Zugangsrechte, 2008, S. 251.

[348] Vgl. Wochnowski, Marketing, 1996, S. 26, zit. nach Riedmüller, Eventphasen, 2001, S. 277.



Quelle: Riedmüller, Eventphasen, 2001, S. 278.

Abbildung 5: Phasen einer Sportveranstaltung

Abbildung 5 gibt einen Überblick über die Eventphasen einer Sportveranstaltung. Die *Pre-Event-Phase* umfasst alle Handlungen und Absichten des (potenziellen) Zuschauers vor der Veranstaltung. Sie beginnt meistens mit dem Entschluss die Veranstaltung zu besuchen und führt dann über den Ticketkauf bis hin zum Betreten des Veranstaltungsortes. Ein hohes Qualitätsempfinden kann hier vor allem durch das Verkürzen diverser Wartezeiten erreicht werden. Anschließend folgt die *Force-Event-Phase*. *Riedmüller* unterteilt diese aufgrund des zusätzlichen Unterhaltungsprogramms bei Sportveranstaltungen in eine *Force-Event-Action-Phase* (den sportliche Wettkampf) und in eine *Force-Event-Non-Action-Phase* (z.B. die Halbzeitshow und somit nicht unmittelbar der sportliche Wettkampf). Die Qualität wird in dieser Phase zum einem durch die Eigenschaften des Wettkampfs geprägt, zum anderen durch das Ambiente (z.B. Musikeinspielungen) und die soziale Umwelt (z.B. Interaktionen zwischen den Zuschauern). Die *Post-Event-Phase* ist die letzte der drei und sollte dem Zuschauer eine möglichst einfache Abreise ermöglichen sowie eine entsprechende Nachberichterstattung beinhalten.[349]

Ist ein Kunde mit der wahrgenommenen Qualität der Dienstleistung nicht zufrieden, dann äußert er dies möglicherweise in Form einer *Beschwerde*.[350] Verschiedene Studien

[349] Vgl. Riedmüller, Eventphasen, 2001, S. 277ff.

[350] Vgl. Stauss/Seidel, Beschwerdemanagement, 2007, S. 38.

belegen, dass nur ein sehr geringer Teil der unzufriedenen Kunden sich aktiv an das Unternehmen wenden.[351] Dabei ist die Beschwerde die deutlichste Möglichkeit Unzufriedenheit gegenüber einem Unternehmen zu äußern. Reagiert dies entsprechend interessiert und engagiert auf die Beschwerde, ist das ein Indikator für eine kundenorientierte Ausrichtung und impliziert Interesse an der Kundenbindung. In der Praxis finden sich bis heute nur wenige Unternehmen, die sich Beschwerden effektiv zunutze machen, viele versuchen sie sogar gekonnt zu umgehen. Dabei können Beschwerden sehr genau das erreichte Qualitätsniveau aufzeigen und somit kostenintensive Befragungen zu diesem Thema ersetzen.[352] Das *Beschwerdemanagement* sorgt dafür, dass Beschwerden aufgenommen, ernstgenommen und analysiert werden und am Ende eine Lösung für das Kundenproblem besteht. Das alles geschieht mit dem Ziel, die eigenen Prozesse zu optimieren und die Unzufriedenheit des Kunden in Zufriedenheit umzuwandeln.[353] In der ersten Fußball-Bundesliga nutzen 79 Prozent der Anbieter das Beschwerdemanagement als CRM-Instrument.[354]

3.2.5.2 Kundenbindung durch Klubmitgliedschaften

Die Mitgliedschaft in einem Mitgliederklub gehört zu einem der gängigsten Instrumente der Kundenbindung in der Literatur und Praxis. Im professionellen Fußball, von der ersten bis zur dritten Bundesliga, wird das Tool von 63 Prozent der Anbieter genutzt.[355] In Industrie- und Handelsunternehmen wird oftmals die Bezeichnung der Kundenklubs verwendet. Beispiele für zwei der größten Kundenklubs in Deutschland sind der *ADAC* und der *Club Bertelsmann*.[356] Die Mitgliederklubs für Zuschauer und Fans stehen dabei nicht in Konkurrenz zu den Fanklubs. Sie bilden lediglich eine weitere anbieterseitige Dienstleistung mit dem Ziel, die Kundenbindung auszubauen.[357]

Die Ziele, die ein Anbieter mit der Einrichtung eines Mitgliederklubs verfolgt, sind vielseitig. Der Schwerpunkt liegt auf der erweiterten Kommunikation mit den Mitgliedern durch eine effektive und gezielte Ansprache sowie eine stark erhöhte Kontaktfrequenz.[358] Dies geschieht beispielsweise über eine speziell angefertigte Mitgliederzeitschrift, die über

[351] Vgl. Brock et al., Noncomplainer, 2011, S. 57.

[352] Vgl. Stauss/Seidel, Beschwerdemanagement, 2007, S. 21ff.

[353] Vgl. Bühler/Nufer, Relationship Marketing, 2011, S. 308.

[354] Vgl. Berlin/Daumann, Sciamus, 2010, S. 7.

[355] Vgl. Ebenda, S. 6.

[356] Vgl. Bernecker/Hüttl, Kundenclubs, 2008, S. 149f.

[357] Vgl. Riedmüller, Sportmarketing, 2011, S. 136.

[358] Vgl. Tomczak/Reinecke/Dittrich, Kundenkarten, 2010, S. 389.

exklusiven Inhalt verfügt und auf spezielle Angebote für Mitglieder aufmerksam macht.[359] Auch stellen die Umsätze aus den Mitgliedsbeiträgen eine nicht unbedeutende ökonomische Größe dar. Bei den Anbietern der Fußball-Bundesliga etwa liegt der Jahresbeitrag pro Mitglied zwischen 35 und 162 Euro.[360] Ein weiteres Ziel ist die Generierung von zusätzlichen Kundeninformationen für das analytische CRM. Durch Angabe der Mitgliedsnummer beim Kauf von Merchandiseprodukten oder Tickets können personalisierte Informationen über das Kaufverhalten gesammelt werden.[361]

Die Motive eines Zuschauers einem Mitgliederklub beizutreten basieren auf verschiedenen attraktiven Vorteilsrechten. Diese können nach rationalen und emotionalen Vorteilen für den Zuschauer unterschieden werden. Rationale Vorteile beziehen sich auf das bessere Preis-Leistungsverhältnisse gegenüber Nichtmitgliedern, z.B. beim Ticket- und Merchandise-Kauf, und der bevorzugten Behandlung, beispielsweise durch Vorkaufsrechte.[362] Emotionale Vorteile entstehen durch die Gruppenzugehörigkeit sowie die Sonderstellung innerhalb der Zuschauer, wodurch das Statusdenken des Mitglieds befriedigt wird.[363]

Mitgliederklubs sind in Deutschland häufig in die Stammvereine integriert und somit in der Rechtsform des e.V. organisiert.[364] Sie basieren entweder auf einer aktiven, passiven, stimmberechtigten oder Fördermitgliedschaft, je nachdem, wie weit den Mitgliedern die Möglichkeit eingeräumt wird, aktiv Sport zu treiben und durch Stimmrecht bei der Gestaltung des Vereins mitzuwirken.[365] Betreut werden die Mitgliederklubs durch den Anbieter, teilweise in einer speziell eingerichteten Fanabteilung, einer Fachabteilung innerhalb der Anbieterstruktur. Eine solche organisatorische Anpassung ist bis jetzt fast ausschließlich im Bereich des Fußballs zu finden.[366] Der FC Bayern München ist der größte Verein Deutschlands mit rund 188.000 Mitgliedern[367], der größte Teil von ihnen ist in der Fußballabteilung angemeldet ohne aktiv am Sportbetrieb teilzunehmen.[368] Neue Mitglieder können von den Anbietern regelmäßig durch umfangreiche Marketingkampagnen gewon-

---

[359] Vgl. Töpfer/Heidig, Kundenbindungsaktivitäten, 2008, S. 586.

[360] Vgl. Rehm/Wiedemann, Sponsors, 2010, S. 23.

[361] Vgl. Bruhn, Kundenbindungsmanagement, 2012, S. 115f.

[362] Vgl. Riedmüller, Sportmarketing, 2011, S. 135f.

[363] Vgl. Wehrmeister, Organisation, 2001, S.135f.

[364] Vgl. Riedmüller, Sportmarketing, 2011, S. 133f.

[365] Vgl. Rehm/Wiedemann, Sponsors, 2010, S. 23.

[366] Vgl. Riedmüller, Sportmarketing, 2011, S. 136f.

[367] Stand: Saison 2011/12; Vgl. o.V., Statista, November 2012.

[368] Vgl. Riedmüller, Sportmarketing, 2011, S. 137.

nen werden. In der Vergangenheit stellte sich dabei aber immer wieder heraus, dass der sportliche Erfolg einen großen Einfluss auf die Entwicklung der Mitgliederzahlen hat.[369]

Die Mitgliederklubs vereinen Kundenbindungsmaßnahmen wie Klubveranstaltungen, Klubzeitschriften und Kundenkarten zu einem umfassenden Gesamtkonzept.[370] Allerdings ist zu berücksichtigen, dass sie sich vor allem dazu eignen, bereits vorhandene starke Kundenbindungen weiter auszubauen. So befindet sich unter den Mitgliedern der Anbieter hauptsächlich die Zuschauergruppe der Fans.[371]

3.2.5.3 Kundenbindung durch Kundenintegration

Die Integration des Zuschauers in die Leistungserstellung geht schon aus der Dienstleistungseigenschaft hervor. Ohne sein Mitwirken wäre die Erstellung des Produkts Zuschauersport so nicht möglich.[372] Aber auch eine Einbindung in die vor- und nachgelagerten Schritte des Wertschöpfungsprozesses kann wesentlich zur Steigerung der Kundenbindung beitragen. Der Input des Kunden nimmt dabei vielfältige Formen an. Er kann beispielsweise aus dem Einbringen von Ideen, dem Übernehmen von Teilleistungen oder dem Zurverfügungstellen von persönlichen Kontakten bestehen.[373] Grundlage für die Integration bildet immer das beim Kunden vorhandene Ideen- und Kreativpotenzial. Ein gutes - sportfremdes - Beispiel für die optimale Integration der Nachfrager ist die Onlineenzyklopädie *Wikipedia*, welche ausschließlich aus dem Input der Nutzer besteht.[374]

Roose/*Schäfer* unterteilen die Möglichkeiten der Integration der Zuschauer in Mitentscheiden und Mitwirken.[375] Dabei können sie anbieterseitig integriert werden, mit positivem Effekt für diesen, oder nachfragerseitig, mit einem oftmals negativen Effekt. Besonders bei der Zuschauergruppe der Fans lässt sich häufig der nachfragerseitige Wunsch nach Mitentscheidung, geäußert durch Proteste während des Spiels in Form von z.B. Fangesängen, feststellen. Auch kommt es oft zum, vom Anbieter ungewollten, Mitwirken durch z.B. Blockaden vor den Mannschaftsbussen nach verlorenen Spielen.[376] Nicht immer äußert der Kunde seine Sichtweise so offensichtlich gegenüber dem Anbieter.

---

[369] Vgl. Rehm/Wiedemann, Sponsors, 2010, S. 22f.

[370] Vgl. Hippen, Dienstleistungsbündelung, 1999, S. 529ff.

[371] Vgl. Berlin/Daumann, Sciamus, 2010, S. 7.

[372] Vgl. Abschnitt 2.1 dieser Arbeit und Büttgen, Kundenintegration, 2010, S. 167.

[373] Vgl. Büttgen, Kundenintegration, 2010, S. 167f.

[374] Vgl. Schüller, Kundenfokussierung, 29. April 2008.

[375] Vgl. Roose/Schäfer, Partizipation, 2010, S. 367.

[376] Vgl. Ebenda, S. 371.

Um das gesamte Potenzial einer Integration des Kunden auszuschöpfen, muss es durch den Anbieter aktiviert werden, so in Form von Umfragen, Abstimmungen oder Diskussionsforen.[377] Bei den Anbietern von professionellem Zuschauersport geschieht dies oft durch Fanbeauftragte oder die Abteilung der Mitgliederverwaltung, welche den Austausch mit den Fanklubs koordinieren.[378]

Eine anbieterseitige Integration des Kunden ist die Einbringung in die Produktentwicklung. Durch diese soll die Spanne zwischen realen Produkteigenschaften und Nutzererwarten verkleinert und somit die Kundenzufriedenheit erhöht werden.[379] Ein Beispiel aus der Praxis zur Mitentscheidung liefert der Basketball-Bundesligist *New Yorker Phantoms Braunschweig*. Er ermöglichte seinen Fans über die Merchandise-Kollektion zur Saison 2012/13 abzustimmen und eigene Vorschläge einzubringen.[380] Eine ähnliche Aktion startete auch der Fußball-Zweitligist *FC St. Pauli* zu Beginn dieser Spielzeit.[381]

Ein prominentes Praxisbeispiel für das anbieterseitig initiierte Mitwirken der Zuschauer liefert der Fußballverein *1. FC Union Berlin.*[382] Er nutzte die Verbundenheit vieler seiner Anhänger bereits zum zweiten Mal zur ehrenamtlichen Unterstützung der Baumaßnahmen an der Haupttribüne in der *Alten Försterei*, dem vereinseigenen Stadion.[383] Eine Grundvoraussetzung für die Ermöglichung der anbieterseitigen Kundenintegration ist die Beteiligungsbereitschaft des Kunden. Im Sport wird diese durch das besondere Beziehungsverhältnis zwischen Anbieter und Zuschauer gestärkt.[384]

3.2.5.4 Kundenbindung durch Preispolitik

Über eine gezielte *Preispolitik* ist es möglich, Kundenbindungen aufzubauen. Dazu muss der Preis aus Kundesicht, also kundenorientiert, und nicht aus Anbietersicht definiert werden.[385] Der Unterschied zwischen beiden Definitionen besteht darin, dass die kundenorientierte Sicht nicht aus einem simplen Preis-Leistungsvergleich besteht, sondern die subjektive Preiswahrnehmung des Kunden berücksichtigt. Dieser bemisst neben den

---

[377] Vgl. Schüller, Kundenfokussierung, 29. April 2008.

[378] Vgl. Roose/Schäfer, Partizipation, 2010, S. 376.

[379] Vgl. Piller, Innovationsprozess, 2012, S. 397.

[380] Vgl. o.V., Phantoms, 25. Juli 2012.

[381] Vgl. o.V., Pauli, 2012, S. 11.

[382] Vgl. Roose/Schäfer, Partizipation, 2010, S. 376.

[383] Vgl. Schmidl, Union, 18. Juli 2012.

[384] Vgl. Büttgen, Kundenintegration, 2010, S. 183.

[385] Vgl. Diller, Preispolitik b, 2008, S. 31f.

tatsächlichen Kosten für den Erwerb des Produkts (Ticketpreis) auch die begleitenden Kosten wie Anfahrtskosten und Parkgebühren.[386] „Aus kundenorientierter Sicht ergibt sich der Preis also als Summe aller mittelbar oder unmittelbar mit dem Kauf eines Produktes verbundenen Ausgaben eines Käufers.“[387] Die Preispolitik eines Anbieters umfasst die Festlegung der Preislage, in der er sich positionieren möchte, die Preisbestimmung und -änderung, die Preisdifferenzierung und gegebenenfalls den Preisvergleich mit Konkurrenzpreisen.[388] Die Hauptziele der Preispolitik sind *Preiszufriedenheit* und *Preisvertrauen* der Kunden zur Erhöhung der allgemeinen Kundenzufriedenheit. Preiszufriedenheit umfasst die subjektive Bewertung des Kunden nach der zuvor genannten Preisdefinition und die bereits gesammelten Erfahrungen mit der Preispolitik des Anbieters. Das Preisvertrauen ist zukunftsorientiert und basiert auf den Erwartungen des Kunden an die Preispolitik. Beides wird durch eine *Preisehrlichkeit* des Anbieters gefördert, sie besteht u.a. aus einer nachvollziehbaren Kalkulation und einer einfach durchschaubaren Preisgestaltung.[389] Nur wenn der Anbieter dem Kunden vermitteln kann, dass der angesetzte Preis nach den zuvor genannten Bewertungskriterien fair ist, hat dies eine erhebliche positive Wirkung auf die Kundenzufriedenheit.[390] Nachfolgend werden drei Beispiele aus dem Gestaltungsraum der Preispolitik genauer betrachtet.

Da Sportveranstaltungen nur orts- und zeitgebunden erstellt und vom Zuschauer konsumiert werden können, hat sich die *Preisdifferenzierung* als Tool zur Umsatzsteigerung umfangreich etabliert. Es enthält die Differenzierungen der Ticketpreise nach Leistungsgruppen (Steh- und Sitzplätze), nach Personengruppen (Sonderpreise für Studenten und Rentner) und Preisbündelungen (Dauerkarten).[391] Zusätzlich greifen vereinzelte Anbieter auf das aus den USA kommende Ticketsystem der *dynamischen Preisgestaltung* zurück. Nach diesem wird der Preis einer weiteren Differenzierung nach der Attraktivität der Begegnung unterzogen, um somit auch bei unattraktiven Gegnern oder Spielzeiten möglichst viele Tickets zu verkaufen.[392]

---

[386] Vgl. Diller, Preispolitik, 2010, S. 441f.

[387] Diller, Preispolitik, 2010, S. 443.

[388] Vgl. Bühler/Nufer, Marketing, 2011, S. 33.

[389] Vgl. Diller, Preispolitik, 2010, S. 447ff.

[390] Vgl. Herrmann et al., Preisfairness, 2012, S. 317.

[391] Vgl. Riedmüller, Marketingkonzepte, 2008, S. 121.

[392] Vgl. Riedmüller, Sportmarketing, 2011, S. 123.

Eine weitere Möglichkeit der Preispolitik zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist das Anbieten von möglichst *bequemen Zahlungsweisen*.[393] Beispielsweise hat sich in den vergangenen Jahren die Möglichkeit des *online-Ticketing* flächendeckend durchgesetzt. Dadurch muss der Kunde nicht mehr die klassischen Distributionsformen (Stadionkasse und Vorverkaufsstellen) nutzen, sondern kann sein Ticket bequem von zu Hause aus kaufen und hat dabei oftmals mehrere Zahlungsmöglichkeiten.[394] Ein weiteres Beispiel für bequeme Zahlungsweisen sind die sogenannten *Electronic-Payment-Systeme.* Via Chipkarte hat der Kunde die Möglichkeit, sämtliche Zahlungen beim Ticketkauf und an der Veranstaltungsstätte (z.B. Catering und Merchandise) bargeldlos zu tätigen. Im weiterführenden Entwicklungsschritt kann diese Chipkarte exakt personalisiert werden und somit auch als Mitgliedsausweis dienen. Dadurch lassen sich wieder umfangreiche Informationen über das Zuschauerverhalten für das analytische CRM gewinnen.[395]

Neben der Preisdifferenzierung und den bequemen Zahlungsweisen gelten die *Preisattraktionen* als Mittel zur Kundenbindung. Sie sind preispolitische Aktivitäten des Anbieters, um den Kunden besondere Preisanreize zu liefern. Zu ihnen zählen u.a. Rabattaktionen, Bonusaktionen, Sonderangebote und Coupons.[396] So verkaufte *ALBA Berlin* in einem begrenzten Aktionszeitraum der Saison 2011/12 über das Online-Couponportal *Groupon* Eintrittskarten zu stark vergünstigten Preisen.[397]

3.2.6 Wirtschaftlichkeit des Customer Relationship Management

Die Umsetzung von CRM-Maßnahmen ist an vielen Stellen mit dem Entstehen von Kosten verbunden. Als Nutzen- und Kostenfaktor unterliegt das CRM, wie auch alle anderen betrieblichen Investitionen, dem Wirtschaftlichkeitsaspekt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht muss es also einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern um umgesetzt zu werden.[398] Dieser Beitrag lässt sich anhand einer umfassenden Wirtschaftlichkeitsanalyse des CRM feststellen. Dazu müssen Nutzen und Kosten in monetäre Einheiten quantifiziert werden um diese dann zum Vergleich gegenüber zu stellen.[399] Bei Kosten für Personal, Softwarelizenzen und Hardware ist dies ohne große Umstände möglich.[400]

---

[393] Vgl. Töpfer/Heidig, Kundenbindungsaktivitäten, 2008, S. 583.

[394] Vgl. Bezold, Zugangsrechte, 2008, S. 248.

[395] Vgl. Holzhäuser/Lentze, Ticketing, 2012, S. 541f.

[396] Vgl. Diller, Preispolitik, 2010, S. 459.

[397] Vgl. o.V., Groupon, o.J.

[398] Vgl. Uebel, Wirtschaftlichkeit, 2008, S. 339.

[399] Vgl. Reinecke, Controlling, 2010, S. 509.

[400] Vgl. Uebel, Wirtschaftlichkeit, 2008, S. 345.

Die Quantifizierung ist aber auch mit einigen Schwierigkeiten verbunden. So ist es beispielsweise nur schwer möglich den Kundeninformationen, als elementarer Bestandteil von jedem CRM-System, einen objektiven Wert zuzuordnen. Dies liegt vor allem daran, dass für Informationen kein echter Markt und somit auch kein Marktpreis vorhanden ist. Auf der Nutzen-Seite können Umsatzsteigerungen oftmals nur indirekt den Resultaten der CRM-Maßnahmen zugerechnet werden, da oftmals auch andere Vertriebs- und Marketingmaßnahmen auf die Ergebnisse einwirken. Die abschließende Analyse stellt die Summe von Umsatzsteigerung, mit den monetären Zahlen aus Preiserhöhung pro Kunde, aus erhöhten Kundenzahlen und Mengensteigerungen pro Kunde, und Kosteneinsparung, durch Optimierung von Arbeitsschritten, ins Verhältnis zur Kostensteigerung, welche durch Investitionen und laufende Kosten entsteht.[401]

Eine ausführliche Wirtschaftlichkeitsanalyse muss nach den individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Anbieters durchgeführt werden, um die CRM-Maßnahmen ganzheitlich zu bewerten. Dies ist im Rahmen dieser Arbeit aber aufgrund des begrenzten Umfangs nicht möglich.

4. Social Media und Customer Relationship Management - Ein Ausblick

Der Themenbereich *Social Media* ist als Bestandteil der Alltagskommunikation nicht mehr wegzudenken.[402] Gerade die Zielgruppe der sogenannten *Digital Natives* (Personen, die nach dem Jahr 1980 geboren wurden), welche mit dem Internet und zunehmend internetfähigen Mobiltelefonen aufgewachsen ist, ist gekennzeichnet durch ein abweichendes Kommunikationsverhalten gegenüber älteren Generationen.[403] Im Jahr 2011 nutzten 73,3 Prozent der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren das Internet gelegentlich.[404] Dabei waren 53 Prozent dieser Nutzer auch im Bereich Social Media aktiv.[405] Diese Zahlen belegen, wie relevant das Thema Social Media auch für Unternehmen auf der Suche nach relevanten Zielgruppen ist. Eine Möglichkeit diesen Themenkomplex in die Unternehmenspraxis zu integrieren ist das *Social CRM* als Erweiterung des bestehenden Kundenbeziehungsmanagements.[406]

---

[401] Vgl. Uebel, Wirtschaftlichkeit, 2008, S. 343f.

[402] Vgl. Bühler, Profisport, Mai 2012, S. 1.

[403] Vgl. Bulander, Mobile Business, 2011, S. 95.

[404] Vgl. o.V. ARD Onlinestudie, 2012.

[405] Vgl. o.V. Statistisches Bundesamt, 16. Mai 2012.

[406] Vgl. Alt/Reinhold, Social CRM, 2012, S. 284.

Die Kombination von Social Media und CRM ist eine neuartige Entwicklung, welche den anwendenden Unternehmen viele neue Möglichkeiten im Kundenkontakt bietet. Aufgrund des begrenzten Umfangs ist das Thema Social CRM kein Bestandteil der vorliegenden Arbeit. Die nachfolgenden, kurzgehaltenen Ausarbeitungen dienen lediglich dazu einige wesentliche Begriffe des Themengebiets Social CRM zu benennen um somit einen möglichen Denkanstoß für weitere Gedankengänge zu liefern.

4.1 Web 2.0, User-Generated Content und Social Media

Der Begriff *Social Media* ist in Literatur und Praxis oftmals von einer Fülle an Bezeichnungen umgeben, die es zu erklären gilt, bevor mit dem Themenkomplex aktiv gearbeitet werden kann.

Der Ausdruck *Web 2.0* hat sich mittlerweile als Schlagwort in der Internetbranche etabliert. Er wurde geprägt durch den Amerikaner *Tim O'Reilly*, der ihn durch seinen Artikel „What Is Web 2.0?" international Publik machte. Nach ihm umfasst der Begriff das Internet des 21. Jahrhunderts mit seinen neu entwickelten Möglichkeiten, genauer die technologischen Weiterentwicklungen und eine immer größere Verfügbarkeit bei der Bevölkerung. Die wichtigste Neuerung sieht er darin, dass der Nutzer nicht länger nur der Konsument von für ihn bereitgestellten Inhalten ist, sondern diese selber erstellen und verbreiten kann.[407] *Walsh et al.* fassen die wichtigsten Merkmale des Web 2.0 als *Partizipation*, *Interaktivität*, *Dezentralität* und *Dynamik* zusammen.[408]

Die Neuerungen des Web 2.0 bilden wie beschrieben die Voraussetzungen für dessen Hauptaspekt, dem *User-Generated Content.* Durch einfache Bedienbarkeit und auch ohne Programmierkenntnisse ist es heute jedem möglich, diese *vom Nutzer generierten Inhalte* zu erstellen und zu verbreiten.[409] Bekannte Beispiele dafür sind Online-Netzwerke, Blogs und Web-Foren.[410] Dies führt vor allem dazu, dass die Unternehmen nicht mehr die alleinige Kontrolle über die Verbreitung von Informationen über ihre Produkte und Dienstleistungen haben. Vielmehr äußert der Nutzer seine (mitunter auch negative) Meinung gegenüber dem Unternehmen öffentlich und somit für jeden anderen Nutzer sichtbar.[411]

---

[407] Vgl. O'Reilly, Web 2.0, 30. September 2005.

[408] Vgl. Walsh/Kilian/Hass, Grundlagen, 2008, S. 16.

[409] Vgl. Weinberg, Social Media, 2012, S. 2.

[410] Vgl. Biederlack, UGC, 2011, S. 6.

[411] Vgl. Greve, Beziehungsmanagement, 2011, S. 17.

Social Media baut auf dem Web 2.0 auf, mit der Besonderheit, dass die inhalterstellenden Personen in einer Beziehung zueinander stehen und der Inhalt somit eine soziale Komponente bekommt.[412] Die drei größten Social Media Plattformen sind *Facebook*, *Twitter* und *YouTube*, gemessen an den Nutzerzahlen und ihrer Attraktivität als Werbeplatz.[413] Die klassische *One-to-many-Kommunikation* von Unternehmenshomepages und Werbemaßnahmen ist im Social Web nicht zu finden. Sie wird durch eine *Many-to-Many-Kommunikation* ersetzt, in welcher ein permanenter Austausch über sämtliche Inhalte, bereitgestellt durch die Nutzer oder das Unternehmen, stattfindet.[414] Social Media bildet somit ein wichtiges und aktuelles Marketingtool, welches vor allem auf eine positive Mundpropaganda setzt.[415] Es knüpft damit an die durch Forschungen von *Nielsen*[416] und *McKinsey*[417] bestätigte Erkenntnis an, dass das Kaufverhalten potenzieller Kunden besonders von den Empfehlungen und Erfahrungen bestehender Kunden abhängt. Auffällig stark lässt sich dieser Zusammenhang bei Empfehlungen zwischen Personen in einer Beziehung zueinander, wie Freundschaft oder Verwandtschaft, feststellen.[418]

4.2 Social Media Erscheinungsformen

Der *Bundesverband Digitale Wirtschaft* unterteilt in seinem jährlich erscheinenden *Social Media Kompass* die Social Media Kanäle in vier Gruppen, wobei die Grenzen zwischen diesen nicht immer eindeutig zu bestimmen sind.[419] Tabelle 1 gibt auf der folgenden Seite einen Überblick über die Verteilung der einzelnen Social Media Kanäle auf die vier Gruppen mit einer jeweiligen Kurzbeschreibung sowie exemplarischen Beispielen.

---

[412] Vgl. Grabs/Bannour, Follow me, 2012, S. 25f.

[413] Vgl. Weinberg, Social Media, 2012, S. XIII.

[414] Vgl. Grabs/Bannour, Follow me, 2012, S. 26.

[415] Vgl. Ebenda, S. 31f.

[416] Siehe o.V., Nielsen, 7. Juli 2009.

[417] Siehe Court et al., McKinsey, Juni 2009.

[418] Vgl. Grabs/Bannour, Follow me, 2012, S. 28ff.

[419] Vgl. Ratzke, Kanäle, 2011, S. 8.

Gruppe	Social Media Kanäle	Kurzbeschreibung	Beispiele
Communication	Social Networks	Austausch von Informationen durch verbundene Nutzer.	Facebook Google+
	Blogs	Kreativer Freiraum für Nutzermeinungen zu spezifischen Themen.	WordPress blog.de
	Microblogs	Kurzform des Blogs durch SMS-ähnliche Textnachrichten.	Twitter Bleeper
	Social-Network-Aggregatoren	Bündeln die Aktivitäten versch. Social Media Dienste und macht sie zentral verfügbar.	friendfeed Windows Live Profiles
	Podcasts	Audio- und Videobeiträge von Autoren zu versch. Themen.	Podcast.de Bundeskanzlerin.de
	Newsgroups/ Foren	Austausch von Meinungen, Wissen und Erfahrungen.	wer-weiss-was Motor-Talk
	Instant Messenger	Echtzeitverbindung mit anderen Nutzern in Audio-, Video- oder Textform.	Skype ICQ
Collaboration	Wikis	Online Austausch von Wissen. Die Beiträge können von jedem Nutzer erstellt und bearbeitet werden.	Wikipedia Knol
	Social-Bookmarking-Dienste	Verbreitung von Onlineinhalten durch das Teilen von Lesezeichen in Verbindung mit Schlagwörtern.	Mister-Wong LiebInk
	Social-News Seiten	Bewerten und Kommentieren von Nachrichtenmeldungen.	Yigg Newstube
Multimedia	Foto- und Video-Sharing	Teilen, Ansehen und Bewerten von Fotos und Videos.	YouTube Flickr
	Music Sharing	Hören von Musik und Austausch von Nutzern mit gleichem Musikinteresse.	Last.fm simfy
Entertainment	Virtuelle Welten	Virtuelle Welten und simulierte Umgebungen.	Second Life WeeWorld
	Online-Spiele	Onlinespiele mit oder gegen andere reale Personen.	World of Warcraft travian

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ratzke, Kanäle, 2011, S. 8ff.

Tabelle 1: Social Media Erscheinungsformen

Tabelle 1 zeigt, wie vielfältig Social Media im Internet der Gegenwart in Erscheinung tritt. Aus diesem Grund ist auch einer der ersten Schritte bei der Umsetzung einer Social Media Strategie das Herausfiltern von Plattformen, auf denen sich die gewünschten Zielgruppen befinden.[420] Dabei ist es keinesfalls nötig in möglichst vielen Netzwerken gleichzeitig vertreten zu sein, vielmehr entscheidet die Qualität des jeweiligen Auftritts, gemessen an Aktualität und Regelmäßigkeit der Interaktionen, über dessen Erfolg.[421]

4.3 Social Customer Relationship Management

Aufgrund der in der Einleitung dieses Kapitels beschriebenen Tatsache, dass ein Großteil der Bevölkerung und somit auch relevante Kundengruppen im Social Web aktiv sind und der Fakt, dass es Unternehmen nicht mehr möglich ist die Verbreitung von Informationen über Produkte und Dienstleistungen komplett zu kontrollieren, führen dazu, dass die neu-

[420] Vgl. Stelmaszyk, Kritische Masse, 2012, S. 27f.

[421] Vgl. Bühler, mhmk, 2012, S. 32.

en Kommunikationskanäle mit den klassischen CRM-Konzepten unter dem Begriff *Social CRM* zunehmend zusammengeführt werden.[422] Social CRM bedeutet vereinfacht „im jeweiligen Kanal des Kunden präsent zu sein.“[423] Dadurch treffen Unternehmen und Kunden auf der gewählten Plattform zusammen, wodurch klassische Kontaktversuche, z.B. mittels Emailanschreiben mit häufig geringer Rücklaufquote, zum Teil ersetzt werden können.[424]

Das Social CRM ergänzt die klassischen drei Komponenten von CRM-Systemen. Im operativen CRM kann der Informationsaustausch mit dem Kunden bei Kampagnen, Angeboten oder Beschwerden zusätzlich im Social Web abgewickelt werden. Die öffentlich einsehbaren Antworten, Kommentare und Meinungen der User dienen dann dem analytischen CRM zur Erweiterung der Wissensbasis. Das kommunikative CRM wird um neue Interaktionskanäle erweitert, welche in das Multi Channel Management mitaufgenommen werden müssen.[425]

Neben den klassischen Zielen des CRM lassen sich nach *Greve* fünf speziell auf das Social-Web bezogene Ziele des Social CRM herausstellen:[426]

1. Kommunizieren: Teilnahme an interaktiven Onlinekonversationen.
2. Anreizen: Anregung von (positiver) Mundpropaganda.
3. Unterstützen: Hilfestellung bei Problemen und Beschwerden.
4. Beteiligung: Einbindung des Kunden in den Produktentwicklungsprozess.
5. Beobachten: Gewinnung neuer Erkenntnisse und Daten über den Kunden.

Die Grundlage für die Einführung eines Social CRM bildet eine Social Media Plattform. Durch das Errichten eines dementsprechenden Profils lässt sich mit geringem Investitions- und Einrichtungsaufwand der Kontakt zu Interessenten und Kunden herstellen. Auch liefert bereits eine manuelle Überwachung der Plattform neue Informationen über die Kunden. Bei steigenden Kontaktzahlen und gegebenenfalls mehreren Plattformen ist eine manuelle Auswertung aber nicht mehr möglich und das Unternehmen muss für ein

---

[422] Vgl. Greve, Beziehungsmanagement, 2011, S. 17.

[423] Grabs/Bannour, Follow me, 2012, S. 36.

[424] Vgl. Grabs/Bannour, Follow me, 2012, S. 36.

[425] Vgl. Alt/Reinhold, Social CRM, 2012, S. 282.

[426] Für die fünf Ziele vgl. Greve, Kundenmanagement, 2011, S. 268.

effektives Social CRM auf automatische Analysefunktionen, zusammengefasst unter dem Begriff *Social Media Monitoring*, zurückgreifen.[427]

Die schnelle Entwicklung auf dem Gesamtthemengebiet Social Media bringt aber auch einige Unsicherheiten mit sich. So ist es noch nicht gelungen einheitliche Erfolgskennzahlen zur Berechnung des *Return on Investment*[428] zu entwickeln. Auch die technologische Integration des Social CRM in die bestehende CRM-Systemarchitektur stellt eine zentrale Herausforderung dar.[429] Nicht zuletzt die anhaltenden Diskussionen über das Thema Datenschutz im Onlinebereich zeigen, dass auch dieser Bereich in Zukunft noch genauer betrachtet werden muss.[430]

Die *Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation* stellte im März 2012 eine empirische Studie über Social Media Aktivitäten bei Anbietern des professionellen Zuschauersports vor, in welcher sportarten- und ligenübergreifend verschiedene Social Media Plattformen ausgewertet wurden. Eine Erkenntnis der Studie ist, dass die bekannteste und beliebteste Plattform bei den Vereinen der ersten Bundesligen Fußball, Basketball, Handball und Eishockey *Facebook* ist. Bis auf eine Ausnahme im Handball sind alle Vereine mit einem eigenen Auftritt in diesem Netzwerk vertreten. Überraschend ist, dass der Ligaverband des Fußballs (DFL) kein eigenen Auftritt besitzt und er somit hinter den Ligaverbänden der anderen Sportarten zurückliegt. Nach den Bewertungen[431] der Studie belegt der *FC Bayern München Basketball* den ersten Platz im Facebook-Ranking.

Das Gesamtergebnis der Studie bewertet den Fußball-Bundesligisten *Werder Bremen*, unter Berücksichtigung seiner Aktivitäten auf mehreren Plattformen, als „Deutschen Social Media Meister“. Generell wurde ein Nachholbedarf aller Vereine auf den Plattformen YouTube, Twitter und Google+ festgestellt. Dem Einsatz von Social Media wird weiterhin viel Potenzial für die zukünftige Zielgruppenkommunikation zugesprochen.[432]

---

[427] Vgl. Alt/Reinhold, Social CRM, 2012, S. 282.

[428] „Verhältnis einer Erfolgsgröße zum eingesetzten Kapital einer Rechnungsperiode.“ Roberts, Wirtschaftslexikon, 2010, S. 2586.

[429] Vgl. Greve, Beziehungsmanagement, 2011, S. 21.

[430] Vgl. Alt/Reinhold, Social CRM, 2012, S. 285.

[431] Die genauen Bewertungskriterien können der Studie entnommen werden.

[432] Vgl. Bühler, mhmk, 2012, S. 1ff.

5. Fazit

Die vorliegende Bachelorarbeit widmete sich dem Customer Relationship Management bei Anbietern von professionellem Zuschauersport mit dem Ziel, die in der Einleitung aufgeworfenen Fragestellungen unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten zu bearbeiten. Im letzten Kapitel sollen die erarbeiteten Inhalte noch einmal kritisch resümiert werden.

Das zweite Kapitel befasste sich ausschließlich mit den Anbietern von professionellem Zuschauersport. Im ersten Schritt wurden dazu Kriterien benannt, die den Übergang vom Breitensport zum Zuschauersport kennzeichnen. Im zweiten Schritt folgte die Zuordnung zur Produktgruppe der sportbezogenen Dienstleistungen um anschließend Besonderheiten des Produkts Zuschauersport herauszustellen und es dadurch von anderen Dienstleistungen abzugrenzen. Als besonders wichtige Faktoren stellten sich dabei die subjektive Bewertung durch den Konsumenten und die Ergebnisunsicherheit des Wettkampfs heraus. Emotionen und Gesellschaftserleben konstituieren zwei prävalente Gründe für den Besuch einer Sportveranstaltung durch den Zuschauer. Der letzte Schritt benannte mögliche Anbieter sowie die sportlichen und wirtschaftlichen Ziele ihrer unternehmerischen Handlungen.

Das dritte Kapitel widmete sich dem CRM. Dazu wurde der Begriff zuerst allgemeingültig definiert und von anderen - mit ihm in enger Beziehung stehenden - Begriffen abgegrenzt, bevor speziell auf das CRM bei Anbietern von professionellem Zuschauersport eingegangen wurde. Um das Thema genau bearbeiten zu können musste zuerst der Zuschauer als Kunde der Anbieter festgelegt werden, auf welchen sich dann die weiteren Ausführungen beziehen konnten. Wichtig war die Herausstellung der Eigenheiten der Beziehung zwischen Anbietern und Zuschauern, welche durch eine besondere emotionale Bindung gekennzeichnet ist. Anschließend wurde mit der Betrachtung der Prozesse im CRM, den betrieblichen Voraussetzungen und den Instrumenten der Kundenbindung begonnen, bevor kurz auf das Thema Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen eingegangen wurde. Für die Ziele des CRM ergab sich, dass sich diese nach den allgemeinen Zielen der Anbieter, also dem wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg, richten.

Das vierte Kapitel gab einen kurzen Ausblick auf eine mögliche Weiterentwicklung des CRM mit Hilfe von Social Media zum Social CRM. Dieses umfasst im Kern die Ergänzung der klassischen CRM Inhalte um neue Kommunikations- und Interaktionskanäle und bietet somit viel Potenzial für eine umfassendere Kundenbindung.

Die Einführung eines CRM ist eine lange bekannte Möglichkeit zur Erhöhung der Kundenorientierung und hat in der Alltagspraxis vieler großer Wirtschaftsunternehmen bereits stattgefunden. Ein Blick in das Literaturverzeichnis dieser Arbeit verdeutlicht, wie viele Autoren unterschiedlichster Fachgebiete sich bereits mit den verschiedensten Facetten des CRM auseinandergesetzt haben. Zahlreiche Werke liefern sogar konkrete Anwendungsbeispiele für unterschiedliche Branchen.[433] Umso verwunderlicher ist es, dass dem CRM bei Anbietern von professionellem Zuschauersport in der Fachliteratur nur wenig Aufmerksamkeit zukommt. Dabei ist Kundenbindung gerade für diese Anbieter, vor allem bedingt durch die Besonderheiten der Beziehung zum Zuschauer, ein immer wichtiger werdendes und aktuelles Thema. Nicht zuletzt, weil durch die Zuschauer regelmäßige Einnahmen generiert werden und somit die finanziellen Ziele und daraus resultierend die sportlichen Ziele erreicht werden können. In Zukunft wird man daher auch um eine theoretische Fundierung des Themas nicht umhinkommen.

Die Frage nach dem aktuellen Einsatz von CRM bei Anbietern von professionellem Zuschauersport lässt sich mangels Statistiken und Forschungen in dieser Richtung nur schwer beantworten. Die Praxisbeispiele in dieser Arbeit zeigen, dass vor allem einzelne CRM-Instrumente bei einigen Anbietern zur Anwendung kommen. *Zeltinger/Haas* erkannten bereits 2002 ein großes Interesse der Vereine der Fußball-Bundesliga am CRM. Dabei wirkten die eingesetzten Maßnahmen jedoch noch sehr unkoordiniert und für einen Softwareeinsatz fehlten die notwendigen Voraussetzungen.[434] Acht Jahre später stellten *Berlin/Daumann* den gleichen Stand in ihren Untersuchungen fest. Es fehlte weiterhin vor allem an strukturellen Verankerungen und betriebsinternen Voraussetzungen.[435] Unter der Berücksichtigung, dass sich diese Erkenntnisse auf den Fußball und somit auf die wohl am professionellsten entwickelte Sportart in Deutschland beziehen, lassen sich auf den Stand der anderen Ligen nur Rückschlüsse ziehen. Positiv hingegen stimmen die Erkenntnisse aus dem vierten Kapitel, nach denen Social Media in allen berücksichtigten Sportarten bereits umfassend genutzt wird.

Die Frage, warum das CRM sich bei den Anbietern des professionellen Zuschauersports noch nicht weiter entwickelt hat, gilt es weiterführend zu beantworten. Ein möglicher Grund ist die Tatsache, dass den Ausgaben für eine CRM-Implementierung nur geringfügig quantifizierbare Einnahmen gegenüberstehen und deshalb die meist knappen finanziellen Mittel eher in den sportlichen Bereich investiert werden.

---

[433] Siehe dazu beispielhaft Töpfer, Handbuch Kundenmanagement, 2008.

[434] Vgl. Zeltinger/Haas, CRM, 2002, S. 465f.

[435] Vgl. Berlin/Daumann, Sciamus, 2010, S. 9.

Literaturverzeichnis

Monographien und Sammelbände

Amberg, M. (Basistechnologien, 2004): Basistechnologien von CRM-Systemen, in: Hippner, H./ Wilde, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM, Aufbau und Potenziale, Wiesbaden, S. 45-72.

Arens, T. (CI, 2004): Methodische Auswahl von CRM-Software: ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystemen, Göttingen, Cuvillier Verlag.

Becker, J./ Knackstedt, R. (Data-Warehousing, 2011): Data-Warehousing im CRM, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 758-779.

Benner, G. (Produktionsfaktoren, 1992): Risk Management im professionellen Sport, Auf der Grundlage von Ansätzen einer Sportbetriebslehre, Bergisch Gladbach, Josef Eul Verlag.

Berlin, A. (Begriffliche Grundlagen, 2012): Kundenbindung im Zuschauersport, Eine Untersuchung am Beispiel der Fußball-Bundesliga, Marburg, Tectum Verlag.

Bernecker, M./ Hüttl, F. (Kundenclubs, 2008): Kundenclubs, in: Helmke, S./ Uebel, M.F./ Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte, Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 149-167.

Berry, M.J.A./ Linoff, G. (Techniken, 1997): Data Mining Techniques, For Marketing, Sales, and Customer Support, New York u.a., Wiley Computer Publishing.

Bette, K.-H. (Sportsoziologie, 2011): Sportsoziologische Aufklärung, Studien zum Sport der modernen Gesellschaft, Bielefeld, transcript Verlag.

Beyer, T. (Sportrezeption, 2006): Determinanten der Sportrezeption, Erklärungsmodell und kausalanalytische Validierung am Beispiel der Fußballbundesliga, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

Bezold, T. (Eventqualität, 2007): Eventqualität im Sport – Methodische Überlegungen für ein Verfahren zur zielgruppenspezifischen Bestimmung der Qualität von Sportveranstaltungen, in: Horch, H.-D./ Breuer, C./ Hovemann, G./ Kaiser, S./ Römisch, V. (Hrsg.), Qualitätsmanagement im Sport, Köln, S. 11-22.

Bezold, T. (Zugangsrechte, 2008): Vermarktung und Management von Zugangsrechten im Sport, in: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, 2. Auflage, München, S. 243-256.

Biederlack, C. (UGC, 2011): Social Media: Die Basics, in: Bundesverband Digitale Wirtschaft (Hrsg.), Social Media Kompass 2010/2011, 2. Ausgabe, Düsseldorf, S. 6-11.

Bodendorf, F. (Wirtschaftsinformatik, 1999): Wirtschaftsinformatik im Dienstleistungsbereich, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag.

Breuer, C./ Erdtel, M. (Qualitätsmanagement, 2009): Qualitätsmanagement in Sportorganisationen, in: Breuer, C./ Thiel, A. (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement, 2. Auflage, Schorndorf, S. 172-187.

Breuer, C./Wicker, P./Pawlowski, T. (Wachstumsmarkt Sport, 2012): Der Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport, in: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.), Management im Sport, 3. Auflage, Berlin, S. 61-86.

Bruhn, M. (Anbieterseitige Kündigung, 2010): Anbieterseitige Kündigung von Kundenbeziehungen und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 356-383.

Bruhn, M. (Kundenbindungsmanagement, 2012): Kundenorientierung, Bausteine für ein exzellentes Costumer Relationship Management (CRM), 4. Auflage, München, Verlag C.H. Beck.

Bruhn, M. (Qualitätsmanagement, 1998): Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements, Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin/Heidelberg, Springer Verlag.

Bruhn, M. (Relationship, 2013): Relationship Marketing, Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Auflage, München, Franz Vahlen Verlag.

Bruhn, M. (Unternehmenskultur, 2002): Integrierte Kundenorientierung, Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Bruhn, M./ Hadwich, K./ Georgi, D. (Kundenwert, 2010): Kundenwert als Steuerungsgröße des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 703-724.

Bruhn, M./ Michalski, S. (Kundenabwanderung, 2010): Kundenabwanderung als Herausforderung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 301-317.

Bühler, A. (mhmk, 2012): Social Media im Profisport, Eine empirische Analyse der Social-Media-Aktivitäten von professionellen Sportorganisationen im deutschen Profisport, Eine Studie der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation, URL: www.macromedia-fachhochschule.de/uploads/media/ MHMK_Studie_Social_Media_im_Profisport.pdf [Stand: 17. Januar 2013].

Bühler, A./ Nufer, G. (Marketing, 2011): Marketing im Sport, in: Nufer, G./ Bühler, A. (Hrsg.), Marketing im Sport, Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing, 2. Auflage, Berlin, S. 26-60.

Bühler, A./ Nufer, G. (Relationship Marketing, 2011): Relationship Marketing im Sport, in: Marketing im Sport, Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing, 2. Auflage, Berlin, S. 294-321.

Bulander, R. (Mobile Business, 2011): Herausforderungen im Social CRM und Mobile Business, in: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.), Dialogmarketing Perspektiven 2010/2011, Tagungsband 5. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing, Wiesbaden, S. 88-104.

Büttgen, M. (Kundenintegration, 2010): Kundenbindung durch Kundenintegration, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 167-184.

Cachay, K./Thiel, A. (Publikum, 2000): Soziologie des Sports, Zur Ausdifferenzierung und Entwicklungsdynamik des Sports in der modernen Gesellschaft, Weinheim und München, Juventa Verlag, Grundlagentexte Soziologie, K. Hurrelmann (Hrsg.).

Clauß, G. (Vereine, 2008): Vermarktung von Vereinen – Das Beispiel VfL Wolfsburg, in: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, 2. Auflage, München, S. 333-345.

Cornelsen, J. (Kundenwertanalyse, 2000): Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing: theoretische Grundlegung und Ergebnisse einer empirischen Studie im Automobilbereich, Nürnberg, GIM Verlag.

Corsten, H. (Dienstleistungen, 1985): Die Produktion von Dienstleistungen, Grundzüge einer Produktionswirtschafslehre des tertiären Sektors, Berlin, Erich Schmidt Verlag.

Diller, H. (Preispolitik b, 2008): Preispolitik, 4. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer Verlag.

Diller, H. (Preispolitik, 2010): Kundenbindung durch Preispolitik, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 441-469.

Dold, T./ Hoffmann, B./ Neumann, J. (Marketingkampagnen, 2010): Marketingkampagnen effizient managen, Wiesbaden, Vieweg Verlag.

Dörnemann, J. (Controlling im Sport, 2002): Controlling im Profi-Sport: Ausgangssituation, Bedarf und konzeptioneller Überblick, in: Galli, A. (Hrsg.)/ Gömmel, R./ Holzhäuser, W./ Straub, W., Sportmanagement, Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschafslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München, S. 138-142.

Eberling, G. (Kundenwertorientierung, 2002): Kundenwertmanagement, Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

Elias, C.A. (Medienmanagement, 2009): Corporate Identity: Basis moderner Markenführung, in: Dreiskämper, T./ Hoffjann, O./ Schicha, C. (Hrsg.), Handbuch Medienmanagement, Berlin, S. 235-251.

Englbrecht, A. (Kampagnenmanagement, 2007): Kundenwertorientiertes Kampagnenmanagement im CRM, Hamburg, Verlag Dr. Kovac.

Englbrecht, A./ Hippner, H./ Wilde, K.D. (Marketing Automation, 2004): Marketing Automation – Grundlagen des Kampagnenmanagements, in: Hippner, H./ Wilde, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM, Aufbau und Potenziale, Wiesbaden, S. 333-372.

Fayyad, U.M./ Piatetsky-Shapiro, G./ Smyth, P. (Knowledge Discovery, 1996): From Data Mining to Knowledge Discovery: An Overview, in: Fayyad, U.M./ Piatetsky-Shapiro, G./ Smyth, P./Uthurusany, R., Advances in knowledge discovery and data mining, Menlo Park (Kalifornien), S. 1-36.

Freter, H. (Kundensegmentierung, 2008): Markt- und Kundensegmentierung, Kundenorientierte Markterfassung und –bearbeitung, 2. Auflage, Stuttgart, Verlag W. Kohlhammer.

Frey, B. (Sport und Ökonomie, 2000): Citius, Altius, Forticus in Sport und Wirtschaft- Eine ökonomische Analyse des Sports, in: Jaeger, F./Stier, W. (Hrsg.), Sport und Kommerz, Neuere ökonomische Entwicklungen im Sport, insbesondere im Fussball, Zürich, S. 17-34.

Freyer, W. (Sport-Marketing, 2008): Grundlagen des Sport-Marketing, in: Krüger, A./ Dreyer, A. (Hrsg.), Sportmanagement, München, S. 23-56.

Gaitanides, M./ Scholz, R./ Vrohlings, A. (Prozessmanagement, 1994): Prozeßmanagement - Grundlagen und Zielsetzungen, in: Gaitanides, M./ Scholz, R./ Vrohlings, A./ Raster, M., Prozeßmanagement, Konzepte Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München und Wien, S. 1-18.

Galli, A./Wagner, M./Beiersdorfer, D. (Balanced Scorecard, 2002): Strategische Vereinsführung und Balanced Scorecard, in: Galli, A. (Hrsg.)/ Gömmel, R./ Holzhäuser, W./ Straub, W., Sportmanagement, Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschafslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München, S. 209-228.

Georgi, D./ Mink, M. (Kundenbeziehungsstrategien, 2011): Konzeption von Kundenbeziehungsstrategien, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 59-85.

Gerdes, J. (Dialogmarketing, 2010): Kundenbindung durch Dialogmarketing, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 473-490.

Gerth, N. (Informationsmanagement, 2001): Zur Bedeutung eines neuen Informationsmanagements für den CRM-Erfolg, in: Link, J. (Hrsg.), Customer Relationship Management, Erfolgreiche Kundenbeziehungen durch integrierte Informationssysteme, Heidelberg, S. 104-114.

Götz, O./ Krafft, M. (Implementierung, 2010): Erfolgreiche Implementierung von CRM-Strategien, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 539-565.

Grabner-Kräuter, S./ Schwarz-Musch, A. (Erfolgsfaktoren, 2006): CRM-Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Hinterhuber, H.H./ Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 175-188.

Grabs, A./ Bannour, K.-P. (Follow me, 2012): Follow me!, Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co., 2. Auflage, Bonn, Galileo Press.

Graßmann, B. (Bonusprogramme, 2010): Kundenbindungsmanagement durch branchenübergreifende Bonusprogramme – das Beispiel Payback, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 807-825.

Greve, G. (Kundenmanagement, 2011): Social CRM - Zielgruppenorientiertes Kundenmanagement mit Social Media, in: Greve, G./ Hopf, G./ Bauer, C. (Hrsg.), Online Targeting und Controlling: Grundlagen - Anwendungsfelder - Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 263-283.

Gründling, C. (Salesprozesse, 2011): IT-Unterstützung von Sales-Prozessen, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 653-679.

Günter, B./ Helm, S. (Kundenbewertung, 2011): Kundenbewertung im Rahmen des CRM, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 271-292.

Haas, O. (Controlling, 2002): Ausgestaltung des Controlling im Berufsfußball, in: Galli, A. (Hrsg.)/ Gömmel, R./ Holzhäuser, W./ Straub, W., Sportmanagement, Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschafslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München, S. 167-208.

Heinemann, K. (Sportökonomie, 1995): Einführung in die Ökonomie des Sports, Ein Handbuch, Schorndorf, Verlag Karl Hofmann.

Heinemann, K. (Sportorganisationen, 2004): Sportorganisationen, Verstehen und gestalten, Schorndorf, Verlag Karl Hofmann.

Helmke, S./ Dangelmaier, W. (Instrumente, 2008): Ganzheitliches CRM-Audit für eine erfolgreiche Einführung von CRM, in: Helmke, S./ Uebel, M.F./ Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte, Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 291-300.

Helmke, S./ Uebel, M.F./ Dangelmaier, W. (CRM-Ansatz, 2008): Grundsätze des CRM-Ansatzes, in: Helmke, S./ Uebel, M.F./ Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte, Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 5-24.

Hermann, H. U. (Fans, 1977): Die Fußballfans, Untersuchungen zum Zuschauersport, Schorndorf, Karl Hofmann Verlag.

Hermanns, A. (Sportsponsoring, 2008): Vermarktung und Management von Sponsoringrechten im Sport, in: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, 2. Auflage, München, S. 273-292.

Hermanns, A./Riedmüller, F. (Zuschauermarkt, 2008): Die duale Struktur des Sportmarktes, in: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, 2. Auflage, München, S. 41-63.

Herrmann, A./ Huber, F./ Wricke, M./ Purucker, C. (Preisfairness, 2012): Preisfairness als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 301-318.

Hettich, S./ Hippner, H./ Wilde, K.D. (Dienstleistungsbereich, 2001): Customer Relationship Management – Informationstechnologien im Dienste der Kundeninteraktion, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001, Interaktionen im Dienstleistungsbereich, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 169-198.

Hickfang, O./ Jacobshagen, M./ Ritzerfeld, H. (Leadmanagement, 2009): Phasen im Leadmanagement-Prozess, Leitfaden des Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Berlin.

Hippen, F. (Dienstleistungsbündelung, 1999): Kundenbindung durch Dienstleistungsbündelung: Das Beispiel der HSI Gruppe, in: Bruhn, M./ Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 529-543.

Hippner, H./ Grieser, L./ Wilde, K.D. (Data-Mining, 2011): Data-Mining – Grundlagen und Einsatzpotenziale in analytischen CRM-Prozessen, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 785-806.

Hippner, H./ Merzenich, M./ Wilde, K.D. (Data-Mining Prozess, 2004): Data-Mining – Grundlagen und Einsatzpotenziale im CRM, in: Hippner, H./ Wilde, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM, Aufbau und Potenziale, Wiesbaden, S. 243-265.

Hippner, H./ Rentzmann, R./ Wilde, K.D. (CRM-Systeme, 2004): Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, in: Hippner, H./ Wilde, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM, Aufbau und Potenziale, Wiesbaden, S. 15-38.

Hippner, H./ Rentzmann, R./ Wilde, K.D. (Vorgehensmodell, 2004): Ein Vorgehensmodell zur Auswahl von CRM-Systemen, in: Hippner, H./ Wilde, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM, Aufbau und Potenziale, Wiesbaden, S. 15-38.

Hippner, H./ Wilde, K.D. (Vorwort, 2004): Vorwort, in: Hippner, H./ Wilde, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM, Aufbau und Potenziale, Wiesbaden, S. 5-6.

Hippner, H./ Wilde, K.D. (Vorwort, 2011): Vorwort zur ersten Auflage, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 7-8.

Hippner, H./ Wilde. K.D. (Data-Mining, 2008): Data Mining im CRM, in: Helmke, S./ Uebel, M.F./ Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte, Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 207-223.

Holland, H. (Direktmarketing, 2004): Direktmarketing, 2. Auflage, München, Verlag Franz Vahlen.

Holzhäuser, F./ Lentze, G. (Ticketing, 2012): Das Ticketing in der Bundesliga und bei Fußballgroßveranstaltungen, in: Galli, A./ Elter, V.-C./ Gömmel, R./ Holzhäuser, W./ Straub, W. (Hrsg.), Sportmanagement, 2. Auflage, München, S. 538-553.

Homburg, C./ Becker, A./ Hentschel, F. (Kundenzufriedenheit, 2010): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 112-144.

Homburg, C./ Stock-Homburg, R. (Mitarbeiter, 2012): Der kundenorientierte Mitarbeiter, Bewerten, begeistern, bewegen, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Homburg, C./ Stock-Homburg, R. (Theorie, 2012): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 18-44.

Homburg, C./Bruhn, M. (Einführung, 2010): Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 3-42.

Hortleder, G. (Showsport als System, 1978): Sport in der nachindustriellen Gesellschaft, Frankfurt am Main, Suhrkamp.

Klimmer, I. (Erfolge, 2003): Profifußballunternehmen an der Börse, Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg im Berufsfußball, Bayreuth, Sportökonomie Uni Bayreuth e.V.

Köhler, R. (Grundlagen, 2001): Customer Relationship Management, Interdisziplinäre Grundlagen der systematischen Kundenorientierung, in: Klein, S./ Loebbecke, C. (Hrsg.), Interdisziplinäre Managementforschung und –lehre, Herausforderungen und Chancen, Wiesbaden, S. 79-108.

Krüger, A. (Einführung in den Sportmarkt, 2004): Einführung – Die Interdependenzen in der dualen Struktur des Sportmarktes, in: Krüger, A./ Dreyer, A. (Hrsg.), Sportmanagement, München, S. 5-22.

Kuhl, M./ Stöber, O. (Kundenmanagement, 2006): Data Warehousing und Customer Relationship Management als Grundlagen des werteorientierten Kundenmanagements, in: Günter, B./ Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Grundlagen-Innovative Konzepte-Praktische Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 533-547.

Kuß, A. (Marktforschung, 2007): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Läsker, J. (Wettbewerbsstrategie, 2005): Die strategische Kooperation als Wettbewerbsstrategie zur Vermarktung von Zuschauersport - Dargestellt am Beispiel der VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, Diplomarbeit an der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel, Fakultät Salzgitter.

Leußer, W./ Hippner, H./ Wilde, K.D. (Grundlagen, 2011): CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 17-48.

Leußer, W./ Hippner, H./ Wilde, K.D. (Kundeninformationen, 2011): Kundeninformationen als Basis des CRM, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 733-754.

Leußer, W./ Rühl, D./ Wilde, K.D. (IT-Unterstützung, 2011): IT-Unterstützung von Marketing-Prozessen, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 603-645.

Lucerna, C. (Sportereignisse, 1997): Vermarktung von Sportereignissen, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.

Lüers, T. (Energieversorgung, 2010): Kundenbindungsmanagement in der Energieversorgung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 727-743.

Mann, A. (Service, 1998): Erfolgsfaktor Service, Strategisches Servicemanagement im nationalen und internationalen Marketing, Wiesbaden, Gabler Verlag.

Matzler, K./ Stahl, H.K./ Hinterhuber, H.H. (Einleitung, 2006): Die Costumer-based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, H.H./ Matzler, K. (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung, Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 5-26.

Mazurkiewicz, D./Thieme, L. (Kooperenz, 2008): Kooperenz, in: Bezold, T./Thieme, L./Trosien G./Wadsack, R. (Hrsg.), Handwörterbuch Sportmanagement, Band 2, Frankfurt am Main, S. 82-83.

Merzenich, M./ Hippner, H./ Jaeck, H.-F./ Wilde, K.D. (Geschäftsprozesse, 2011): Gestaltung kundenbezogener Geschäftsprozesse, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 93-125.

Messing, M. (Sportzuschauer, 1996): Sportsoziologische und systemtheoretische Betrachtungen zur Zuschauerrolle, in: Messing, M./ Lames, M., Zur Sozialfigur des Sportzuschauers, Niedernhausen, S. 9-25.

Meyer, A./ Kantsperger, R. (CIC, 2004): Aufbau, Management und Potenziale eines Customer Interaction Center, in: Hippner, H./ Wilde, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM, Aufbau und Potenziale, Wiesbaden, S. 395-412.

Meyer, A./ Oevermann, D. (Kundenbindung, 1995): Kundenbindung, in: Tietz, B./ Köhler, R./ Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart, Spalten 1340-1351.

Mullin, B.J./ Hardy, S. /Sutton, W.A./ Williams, P. (Sport Marketing, 2000): Sport Marketing, 2. Edition, Champaign, Human Kinetics.

Nagel, S. (Sportvereine, 2006): Sportvereine im Wandel, Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen, Schorndorf, Hofmann-Verlag, Reihe Sportsoziologie, K. Cachay (Hrsg.)/H. Digel (Hrsg.).

Nufer, G./Bühler, A. (Strukturierung des Sportmarktes, 2012): Betriebswirtschaftslehre und Sport: Einführung und Perspektive, in: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.), Management im Sport, Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3. Auflage, Berlin, S. 3-28.

Nufer, G./Rennhak, C. (BWL Grundlagen, 2012): Betriebswirtschaftliche Grundlagen des modernen Sportmanagement, in: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.), Management im Sport, Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3. Auflage, Berlin, S. 29-60.

Pfaff, S. M. (Besuchergruppen, 2004): Erlebniswelt Fußball-Arena, in: Krüger, A./ Dreyer, A. (Hrsg.), Sportmanagement, München, S. 5-22.

Piller, F.T. (Innovationsprozess, 2012): Kundenintegration im Innovationsprozess als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit, Konzepte-Methoden-Erfahrungen, 8. Auflage, Wiesbaden, S. 397-424.

Pollmann, A. (Fankategorien, 2009): Fußballgott, Erbarme dich! Fan-Sein als ekklesiogene Neurose, in: Ladewig, R./ Vowinckel, A. (Hrsg.), Am Ball der Zeit, Fußball als Ereignis und Faszinosum, Bielefeld, S. 137-156.

Ratzke, J. (Kanäle, 2011): Social Media: Die Basics, in: Bundesverband Digitale Wirtschaft (Hrsg.), Social Media Kompass 2010/2011, 2. Ausgabe, Düsseldorf, S. 6-11.

Rein, I./ Kotler, P./ Shields, B. (Communicating, 2006): The Elusive Fan, Reinventing sports in a crowded marketplace, New York, McGraw-Hill Books.

Reinecke, S. (Controlling, 2010): Controlling der Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 495-516.

Rentzmann, R./ Hippner, H./ Hesse, F./ Wilde, K.D. (CRM-Systeme, 2011): IT-Unterstützung durch CRM-Systeme, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 131-151.

Riedmüller, F. (Eventphasen, 2001): Zur Vermarktung von Sportveranstaltungen, in: Hermanns, A./ Riedmüller, F. (Hrsg.), Management-Handbuch Sportmarketing, 1. Auflage, München, S. 267-284.

Riedmüller, F. (Marketingkonzepte, 2008): Marketingkonzepte für Anbieter im Sportmarkt, in: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, 2. Auflage, München, S. 103-126.

Riedmüller, F. (Sportmarketing, 2011): Professionelle Vermarktung von Sportvereinen, Potenziale der Rechtevermarktung optimal nutzen, Berlin, Erich Schmidt Verlag.

Riedmüller, F. (Sportmarkt, 2008): Sportmarketing, in: Bezold, T./Thieme, L./Trosien G./Wadsack, R. (Hrsg.), Handwörterbuch Sportmanagement, Band 2, Frankfurt am Main, S. 189-195.

Riedmüller, F. (Sportveranstaltungen, 2003): Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen, Entwicklung und Überprüfung eines Erklärungsmodells, Frankfurt am Main, Peter Lang Verlag.

Rieker, S.A./ Strippel, K. (Unternehmenswertsteigerung, 2006): Mit Customer Relationship Management zur Unternehmenswertsteigerung – Kundenwertermittlung und differenzierte Marktbearbeitung bei Geschäftskunden im Telekommunikationsmarkt, in: Günter, B./ Helm, S. (Hrsg.), Kundenwert, Grundlagen-Innovative Konzepte-Praktische Umsetzung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 733-746.

Roberts, L. (Wirtschaftslexikon, 2010): Gabler Wirtschaftslexikon, 17. Auflage, Wiesbaden, GWV Fachverlag.

Rohlmann, P. (Merchandising, 2008): Vermarktung und Management von Merchandisingrechten im Sport, in: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, 2. Auflage, München, S. 293-312.

Roose, J./ Schäfer, M.S. (Partizipation, 2010): Fans und Partizipation, in: Roose, J./ Schäfer, M.S./ Schmidt-Lux, T. (Hrsg.), Fans, soziologische Perspektive, Wiesbaden, S. 363-382.

Röttgermann, T. (Werberechte, 2008): Vermarktung und Management von Übertragungs- und Werberechten im Sport, in: Hermanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, 2. Auflage, München, S. 257-272.

Schewe, G. (Professionalisierung, 2002): Der Fußball-Verein als Kapitalgesellschaft: Eine kritische Analyse der Corporate Governance, in: Schewe, G./Littkemann, J. (Hrsg.), Sportmanagement, Der Profi-Fußball aus der sportökonomischen Perspektive, Schorndorf, S. 163-175.

Schmalzl, B./ Schröder, J. (Managementkonzepte, 1998): Managementkonzepte im Wettstreit, München, Verlag C.H. Beck.

Schmid, R.E./ Bach, V./ Österle, H. (Prozessportal, 2000): Mit Customer Relationship Management zum Prozessportal, in: Bach, V./ Österle, H. (Hrsg.), Customer Relationship Management in der Praxis, Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Berlin/Heidelberg/New York, S. 3-56.

Schöler, A. (Serviceprozesse, 2011): IT-Unterstützung von Service-Prozessen, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 685-700.

Schubert, M. (Sport-Marketing, 2009): Sport-Marketing - einige Überlegungen zu den konstitutiven Grundlagen eines neuen Forschungs- und Aufgabenfeldes, in: Breuer, C./ Thiel, A. (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement, 2. Auflage, Schorndorf, S. 247-263.

Schulze, J. (CRM Einführen, 2002): CRM, erfolgreich einführen, Heidelberg, Springer Verlag.

Schulze, J. (Einführung, 2000): Methodische Einführung des Customer Relationship Managements, in: Bach, V./ Österle, H. (Hrsg.), Customer Relationship Management in der Praxis, Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Berlin/Heidelberg/New York, S. 57-84.

Stauss, B./ Bruhn, M. (Dienstleistungsinnovationen, 2004): Dienstleistungsinnovationen – Eine Einführung in den Sammelband, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.), Forum Dienstleistungsmanagement, Dienstleistungsinnovationen, Wiesbaden, S. 5-21.

Stauss, B./ Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 2007): Beschwerdemanagement, Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Auflage, München, Carl Hanser Verlag.

Steidle, M. (Call Center, 2000): Vom Call Center zur Customer Relationship Management Lösung: Voraussetzungen, Möglichkeiten und praktische Anwendungen, Aachen, Shaker Verlag.

Stollenwerk, H. J. (Sportpublika, 1996): Sport Zuschauer Medien, Aachen, Meyer und Meyer Verlag, Edition Sport & Freizeit Band 4, Tokarski, W. (Hrsg.).

Strauß, B. (Zuschauertypen, 1996): Über die Identifikation von Zuschauertypen, in: Messing, M./ Lames, M., Zur Sozialfigur des Sportzuschauers, Niedernhausen, S. 187-205.

Teichmann, K. (VIP-Zuschauer, 2007): Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

Thieme, L./ Wadsack, R. (Qualitätsmanagement, 2008): Qualitätsmanagement im Sport, in: Bezold, T./Thieme, L./Trosien G./Wadsack, R. (Hrsg.), Handwörterbuch Sportmanagement, Band 2, Frankfurt am Main, S. 133-138.

Tomczak, T./ Reinecke, S./ Dittrich, S. (Kundenkarten, 2010): Kundenbindung durch Kundenkarten und -clubs, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 389-406.

Töpfer, A. (Beschwerdemanagement, 2008): Konzepte und Instrumente für das Beschwerdemanagement, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Handbuch Kundenmanagement, Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Auflage, Heidelberg, S. 819-857.

Töpfer, A. (Entwicklungsstufen, 2008): Erfolgsfaktoren, Stolpersteine und Entwicklungsstufen des CRM, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Handbuch Kundenmanagement, Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Auflage, Heidelberg, S. 627-647.

Töpfer, A. (Kunden, 2008): Analyse der zielgruppenspezifischen Kundenanforderungen, der Kundenprozesse und des Kundenwerts, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Handbuch Kundenmanagement, Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Auflage, Heidelberg, S. 191-226.

Töpfer, A. (Kundenloyalität, 2008): Ursache-Wirkungs-Konzepte für Kundenloyalität und Kundenbindung, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Handbuch Kundenmanagement, Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Auflage, Heidelberg, S. 81-100.

Töpfer, A./ Heidig, C. (Kundenbindungsaktivitäten, 2008): Effiziente Kundenbindungsaktivitäten für profitable Kunden-Lieferanten-Beziehungen in mittelständischen Unternehmen, in: Töpfer, A. (Hrsg.), Handbuch Kundenmanagement, Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden, 3. Auflage, Heidelberg, S. 571-620.

Uebel, M.F. (Wirtschaftlichkeit, 2008): Wirtschaftlichkeitsberechnung von CRM-Lösungen, in: Helmke, S./ Uebel, M.F./ Dangelmaier, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management, Instrumente – Einführungskonzepte, Organisation, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 337-351.

Vahs, D./Schäfer-Kunz, J. (Güter, 2007): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.

Wadsack, R. (Mitarbeitermanagement im Sport, 2004): Mitarbeitermanagement als Bestandteil des Sportmanagements, in: Krüger, A. / Dreyer, A. (Hrsg.), Sportmanagement, München, S. 113-140.

Wadsack, R. (Rechtsformen, 2008): Rechtsformen im Sport, in: Bezold, T./Thieme, L./Trosien G./Wadsack, R. (Hrsg.), Handwörterbuch Sportmanagement, Band 2, Frankfurt am Main, S. 140-141.

Wadsack, R. (Sport BWL, 2009): Betriebswirtschaftslehre im Sport, Vorlesungsskript aus dem Wintersemester 2010/2011 im Studiengang Sportmanagement an der Ostfalia Hochschule, Salzgitter.

Wadsack, R./Wach, G. (Prosumenten, 2008): Dienstleistungsprozesse im Sport, in: Bezold, T./Thieme, L./Trosien G./Wadsack, R. (Hrsg.), Handwörterbuch Sportmanagement, Band 2, Frankfurt am Main, S. 24-33.

Walser, K. (Prozessabwicklung, 2002): Integrierte Prozessabwicklung im CRM aus Sicht der Kundenbeziehung – Eine Übersicht, in: Meyer, M. (Hrsg.), CRM-Systeme mit EAI, Konzeption, Implementierung und Evaluation, Braunschweig/Wiesbaden, S. 61-80.

Walsh, G./ Kilian, T./ Hass, B.H. (Grundlagen, 2008): Grundlagen des Web 2.0, in: Walsh, G./ Kilian, T./ Hass, B.H. (Hrsg.), Web 2.0, Neue Perspektiven für Marketing und Medien, 2. Auflage, Heidelberg, S. 3-17.

Wehrli, H.P./ Heiniger, Y. (Kundenbeziehung, 2001): Kundenbeziehung in frisch liberalisierten Märkten, in: Bruhn, M./ Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001, Interaktionen im Dienstleistungsbereich, 1. Auflage, Wiesbaden, S. 435-451.

Wehrmeister, D. (Organisation, 2001): Costumer Relationship Management, Kunden gewinnen und an das Unternehmen binden, Köln, Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst.

Weinberg, T. (Social Media, 2012): Social Media Marketing, Strategien für Twitter, Facebook & CO, 3. Auflage, Köln, O'Reilly Verlag.

Wessels, A./ Steegmans, E. (Software, 2002): Professionelle Unternehmensführung von Sportvereinen: Sport/Event – eine integrierte und branchenorientierte Business-Software-Lösung, in: Schewe, G./Littkemann, J. (Hrsg.), Sportmanagement, Der Profi-Fußball aus der sportökonomischen Perspektive, Schorndorf, S. 177-188.

Willmann, H./ Türck, G./ Messinger, H. (Langenscheidt, 2004): Langenscheidts Taschenwörterbuch Englisch, 11. Auflage, Berlin u.a., Langenscheidt Verlag.

Wochnowski, H. (Marketing, 1996): Veranstaltungsmarketing, Frankfurt a. M., Lang Verlag (zitiert nach Riedmüller, Eventphasen, 2001, S. 277).

Zeltinger, J./ Haas, O. (CRM, 2006): Costumer Relationship Management, in: Galli, A. (Hrsg.)/ Gömmel, R./ Holzhäuser, W./ Straub, W., Sportmanagement, Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschafslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München, S. 449-480.

Zeitungen und Zeitschriften

Alt, R./ Reinhold, O. (Social CRM, 2012): Social-Customer-Relationship-Management (Social-CRM), Anwendung und Technologien, in: Wirtschaftsinformatik, Ausgabe 05/2012, S. 281-286.

Berlin, A./ Daumann, F. (Sciamus, 2010): CRM im Profifußball, Eine empirische Analyse des Status Quo, in: Sciamus, Sport und Management, Ausgabe 02/2010, S. 1-10.

Brock, C./ Blut, M./ Evanschitzky, H./ Ahlert, M./ Kenning, P. (Noncomplainer, 2011): Kundenbindung von Noncomplainern: Neue Aspekte des Beschwerdemanagements, in: ZfB Journal Of Business Economics, Sportökonomie, Special Issue 2/2011, Wiesbaden, S. 57-76.

Diller, H. (Kundenbindung, 1996): Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18. Jahrgang, Nr.2, S. 81-94.

Diller, H./ Kusterer, M. (Stakeholder, 1988): Beziehungsmanagement, in: Marketing ZFP, Nr. 3, S. 211-220 (zitiert nach Leußer/Hippner/Wilde, Grundlagen, 2011).

Greve, G. (Beziehungsmanagement, 2011): Social CRM - ganzheitliches Beziehungsmanagement mit Social Media, in: Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 05/2011, S. 16-21.

Lehmann, E./ Weigand, J. (Fans und Zuschauer, 2002): Mitsprache und Kontrolle im professionellen Fußball: Überlegungen zu einer Corporate Governance, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Sportökonomie 4/2002, Wiesbaden, S. 43-62.

Mc Grath, C. (Why sailing is not a spectator sport, 2012): Why sailing is not a spectator sport, in: The Independent, 07.08.2012, auch im Internet: www.independent.co.uk/sport/olympics/sailing/why-sailing-is-not-a-spectator-sport-8010175.html [Stand: 23. Oktober 2012].

o.V. (Pauli, 2012): St. Pauli startet kreative Trikotaktion mit Partnern, in: Sponsors, 17. Jahrgang, Ausgabe 12/2012, S. 11.

Rehm, H./ Wiedemann, M. (Sponsors, 2010): „Ich will dich“, in: Sponsors, 15. Jahrgang, Ausgabe 01/2010, S. 22-23.

Stelmaszyk, L. (Kritische Masse, 2012): Social Media, Kritische Masse, in: Sponsors, 17. Jahrgang, Ausgabe 06/2012, S. 26-34.

Strittmatter, H. (Thexis, 1996): GC auf der geplanten Flucht nach vorn, in: Thexis, Nr.2/1996, S. 2-4 (zitiert nach Riedmüller, Eventphasen, 2001, S. 271).

Vogel, S./ Ehemann, T. (Finanzreport, 2012): Finanzreport deutscher Profisportligen 2012, in: Sponsors, 17. Jahrgang, Ausgabe 12/2012, S. 47-59.

Woratschek, H. (Sportdienstleistungen, 2002): Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Sportökonomie 4/2002, Wiesbaden, S. 2-16.

Internetquellen

Agarwal, A./ Harding, D.P./ Schumacher, J.R. (McKinsey Quarterly, August 2004): Organizing for CRM, URL: www.mckinseyquarterly.com/Organizing_for_CRM_1444 [Stand: 19. Dezember 2012].

Bühler, A. (Profisport, Mai 2012): Social Media im Profisport, Eine empirische Analyse der Social-Media-Aktivitäten von professionellen Sportorganisationen im deutschen Profisport, URL: www.macromedia-fachhochschule.de/uploads/media/MHMK_Studie_Social_Media_im_Profisport.pdf [Stand: 08. Januar 2013].

Court, D./ Elzinga, D./ Mulder, S./ Vetvik, O.J. (McKinsey, Juni 2009): The consumer decision journey, URL: www.mckinseyquarterly.com/The_consumer_decision_journey_2373 [Stand: 03. Dezember 2013].

o.V. (ALBA Berlin, 26. April 2012): Ansgar Niggemann geht für Alba Berlin unter den Korb, URL: www.horizont.net/aktuell/leute/pages/protected/Ansgar-Niggemann-geht-fuer-Alba-Berlin-unter-den-Korb_107242.html [Stand: 12. Dezember 2012].

o.V. (ARD Onlinestudie, 2012): Internetnutzer in %, Entwicklung der Onlinenutzung in Deutschland 1997 bis 2012, URL: www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=onlinenutzungprozen0 [Stand 08. Januar 2013].

o.V. (Business Suite, o.J.): SAP BUSINESS SUITE, URL: www.sap.com/germany/solutions/business-suite/index.epx [Stand: 07. Dezember 2012].

o.V. (Dynamics, o.J.): Über Microsoft Dynamics, URL: www.microsoft.com/de-de/dynamics/informationen.aspx [Stand: 07. Dezember 2012].

o.V. (eventim sports, o.J.): Leistungen, URL: www.eventimsports.de/cms/index.php?id=86 [Stand: 07. Dezember 2012].

o.V. (Groupon, o.J.): 30 statt 60 € - 2 Tickets für ein Heimspiel von ALBA BERLIN in der brodelnden o2 World - Jubelt für die ALBAtrosse, URL: www.groupon.de/deals/berlin-special/alba-berlin/1115632 [Stand: 19. Dezember 2012].

o.V. (Leadmanagement, o.J.): Definition Lead Management, URL: www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/lead-management [Stand: 23. November 2012].

o.V. (Nielsen, 7. Juli 2009): Global Advertising: Consumers Trust Real Friends and Virtual Strangers the Most, URL: http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer/global-advertising-consumers-trust-real-friends-and-virtual-strangers-the-most [Stand: 03. Dezember 2013].

o.V. (Phantoms, 25. Juli 2012): Wähle die neue New Yorker Phantoms Fankollektion, URL: www.newyorkerphantoms.de/presse/news/einzelner-beitrag/article/waehle-die-neue-new-yorker-phantoms-fankollektion.html [Stand: 17. Dezember 2012].

o.V. (Referenzen, o.J.): Referenzen, URL: www.eventimsports.de/cms/index.php?id=94 [Stand: 07. Dezember 2012]

o.V. (Statista, November 2012): Anzahl Mitglieder FC Bayern München e.V. von 2001/02 bis 2011/12, URL: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/218263/umfrage/mitglieder-des-fc-bayern-muenchen [Stand: 19. Dezember 2012].

o.V. (Statistisches Bundesamt, 16. Mai 2012): 53 % der Internetnutzer sind in sozialen Netzwerken aktiv, URL: www.destatis.de/DE/PreseService/Presse/ Pressemitteilungen/2012/05/PD12_172_63931.html;jsessionid=025C603DA66A8421DFDC2282C3EEEC3E.cae2 [Stand: 08. Januar 2013].

o.V. (VfL Wolfsburg, o.J.): Stramplerkinder, URL: www.vfl-wolfsburg.de/info/kids.html [Stand: 22. November 2012].

O'Reilly, T. (Web 2.0, 30. September 2005): What Is Web 2.0?, URL: www.oreilly.de/artikel/web20.html [Stand: 02. Januar 2013].

Rentz, I. (FC Bayern München, 16. Mai 2012): "Mia san rot-weiß": Bayern München startet Kampagne zum Champions-League-Finale, URL: www.horizont.net/aktuell/ marketing/pages/protected/ Mia-san-rot-weiss-Bayern-Muenchen-startet-Kampagne-zum-Champions-League-Finale_107619.html [Stand: 22. November 2012].

Schmidl, K. (Union, 18. Juli 2012): Die Union-Familie baut eine Tribüne, URL: www.berliner-zeitung.de/berlin/stadion-alte-foersterei-die-union-familie-baut-eine-tribuene,10809148,16644478.html [Stand: 17. Dezember 2012].

Schubert, P. (CRM, o.J.): Kollaboratives Customer Relationship Management, Rev. 10/2012, URL: www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/ lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Customer-Relationship-Management/Kollaboratives-CRM [Stand: 05. Dezember 2012].

Schüller, A.M. (Kundenfokussierung, 29. April 2008): Kundenintegration, Wie die Kunden das Unternehmen führen, URL: www.business-wissen.de/vertrieb/kundenintegration -wie-die-kunden-das-unternehmen-fuehren [Stand: 17. Dezember 2012].

Vogel, M. (Open Source, 3. Januar 2008): Open Source ist auch beim CRM eine Alternative, URL: www.zdnet.de/39159754/open-source-ist-auch-beim-crm-eine-alternative [Stand: 07. Dezember 2012].

Wilde, K.D. (Enzyklopädie, o.J.): Kommunikatives CRM, Rev. 09/2010, URL: www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/ lexikon/informationssysteme/crm-scm-und-electronic-business/Customer-Relationship-Management/Kommunikatives CRM [Stand: 04. Dezember 2012].

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Jonas Ratajczak, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift