



Das Angebot eines Service- und Call Centers als Dienstleistungsinstrument im Profi-Fußball

David Wagner
(40 383 125)

Eingereichte Abschlussarbeit

zur

Erlangung des Grades

Diplomkaufmann (FH)

im Studiengang Sportmanagement

an der

Karl-Scharfenberg-Fakultät

der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel

Erstprüfer: _____
Prof. Dr. Ronald Wadsack

Zweitprüfer: _____
Dr. Otmar Dyck

Eingereicht am 01.03.2008

Die vorliegende Diplomarbeit beinhaltet interne vertrauliche Informationen des Hamburger Sport-Verein e.V..

Die Weitergabe des Inhaltes der Arbeit und eventuell beiliegender Zeichnungen und Daten im Gesamten oder in Teilen ist grundsätzlich untersagt.

Es dürfen keinerlei Kopien oder Abschriften – auch in digitaler Form – gefertigt werden.

Ausnahmen bedürfen der schriftlichen Genehmigung des Hamburger Sport-Verein e.V..

Diese vorliegende zusammenfassende Ausführung der Diplomarbeit wurde um die von dem Sperrvermerk betroffenen Daten und Informationen entsprechend gekürzt.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Inhaltsverzeichnis..... | II |
| Abbildungsverzeichnis | II |
| Tabellenverzeichnis..... | V |
| Abkürzungsverzeichnis | VI |
| | |
| 1 Einführung..... | 1 |
| 1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit | 1 |
| 1.2 Aufbau der Arbeit | 3 |
| 2 Charakteristika der Profi-Fußballunternehmen | 5 |
| 2.1 Professionalisierung der Fußballunternehmen | 5 |
| 2.2 Unterschiede zwischen Wirtschafts- und Fußballunternehmen | 10 |
| 2.3 Aufgabenbereiche der Fußballunternehmen | 14 |
| 2.4 Fußballunternehmen als Dienstleistungsunternehmen..... | 15 |
| 2.4.1 Der Begriff der Dienstleistungen | 16 |
| 2.4.2 Dienstleistungen als Prozess | 17 |
| 2.4.3 Einordnung der Ware Profi-Fußball in den Dienstleistungsbegriff . | 19 |
| 2.4.4 Überblick der Service- und Dienstleistungen der Bundesligisten... | 21 |
| 3 Grundlagen für das Customer Relationship Management (CRM)..... | 23 |
| 3.1 Der Begriff CRM..... | 23 |
| 3.2 Motive und Ziele des CRM..... | 25 |
| 3.3 Komponenten des CRM..... | 30 |
| 3.3.1 Ansätze von CRM in Fußballunternehmen | 34 |
| 3.3.2 CRM-Instrumente in Fußballunternehmen..... | 36 |
| 3.4 Das Service- und Call Center als CRM-Instrument..... | 37 |
| 3.4.1 Grundlagen des Service- und Call Center | 38 |
| 3.4.2 Definition Service- und Call Center | 39 |
| 3.4.3 Das Service- und Call Center als Dienstleistung | 40 |
| 4 Untersuchung der Service- und Dienstleistungsangebote in Profi- | |
| Fußballunternehmen | 42 |
| 4.1 Implikationen der vorhergehenden Überlegungen..... | 42 |
| 4.2 Aufbau der Untersuchung | 42 |
| 4.3 Gang der Untersuchung..... | 44 |

| | | |
|----------|--|-------------|
| 4.4 | Durchführung der Untersuchung..... | 45 |
| 4.4.1 | Kriterium „Kundendialog“ | 46 |
| 4.4.2 | Kriterium „Publikum und Konsumenten“ | 46 |
| 4.4.3 | Kriterium „regionale Charakteristika“..... | 47 |
| 4.4.4 | Kriterium „aktuelle CRM-Instrumente“..... | 49 |
| 4.4.5 | Kriterium „Infrastruktur“ | 49 |
| 4.4.6 | Kriterium „Saisonbudget“ | 50 |
| 5 | Das Angebot eines Service- und Call Centers in Profi-Fußballunter- nehmen | 53 |
| 5.1 | Darstellung der Untersuchungsergebnisse..... | 53 |
| 5.1.1 | Kriterium „Kundendialog“ | 53 |
| 5.1.2 | Kriterium „Publikum und Konsumenten“..... | 55 |
| 5.1.3 | Kriterium „regionale Charakteristika“..... | 59 |
| 5.1.4 | Kriterium „aktuelle CRM-Instrumente“..... | 60 |
| 5.1.5 | Kriterium „Infrastruktur“ | 62 |
| 5.1.6 | Kriterium „Saisonbudget“ | 62 |
| 5.2 | Analyse der Bewertungskriterien | 63 |
| 5.3 | Gestaltungsempfehlungen für Fußballunternehmen..... | 65 |
| 6 | Zusammenfassende Schlussfolgerungen..... | 72 |
| | Anhang | 74 |
| | Literaturverzeichnis..... | VII |
| | Quellenverzeichnis (Internet) | XIV |
| | Interviews und E-Mails..... | XVI |
| | Eidesstattliche Versicherung..... | XVII |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Charakteristika des Dienstleistungsprozesses | 18 |
| Abbildung 2: Ziele des Customer Relationship Management..... | 28 |
| Abbildung 3: Einordnung der Kategorien in den CRM-Kontext | 33 |
| Abbildung 4: Mitgliederstämme der Fußballunternehmen 2008..... | 56 |
| Abbildung 5: Verhältnis Stadionkapazität zur Stadionauslastung..... | 57 |
| Abbildung 6: Fans, Mitglieder und Kunden im HSV-Beziehungsgeflecht..... | 66 |
| Abbildung 7: Tätigkeitsbereiche des HSV Service Centers..... | 67 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|------------|---|----|
| Tabelle 1: | Aufwand zur Einrichtung des HSV Service Centers..... | 51 |
| Tabelle 2: | Laufende Kosten des HSV Service Centers pro Jahr..... | 51 |

Abkürzungsverzeichnis*

| | |
|------|----------------------------------|
| CRM | Customer Relationship Management |
| DFB | Deutscher Fußball-Bund |
| DFL | Deutsche Fußball-Liga |
| FaRm | Fan Relationship Management |
| LO | Lizenzierungsordnung |
| Mio. | Million(en) |
| Mrd. | Milliarde(n) |
| ROI | Return on Investment |

* Neben diesen Abkürzungen wurden nur die allgemein gebräuchlichen verwendet.

1 Einführung

Ohne Zweifel ist der Fußball eine Sportart, der sowohl national, als auch international eine immens hohe Aufmerksamkeit zuteil wird; man denke dabei nur an die Fußballeuphorie des WM-Jahres 2006 und dem daraus entstandenen Sommermärchen. Die Fußballbranche insgesamt mit märchenhaften Attributen zu belegen, fällt jedoch schwer. Denn die Fußballclubs in Deutschland sehen sich seit vielen Jahren einer immer deutlicher werdenden Wettbewerbsintensität in sportlicher und wirtschaftlicher Hinsicht ausgesetzt. Zusätzlich kommt der Unterhaltungs- und Entertainmentsektor als Konkurrenzfeld hinzu. Kommerzialisierung, Medialisierung oder Professionalisierung sind ebenso nicht mit einem Märchen in Verbindung zu bringen. Vielmehr dienen sie immer wieder als Erklärungsansätze für eine marktwirtschaftlich orientierte Branche. Neben vielen unterschiedlichen Veränderungen, die mit dieser Veränderung einhergehen, müssen die Fußballclubs ihren Fokus (noch) deutlicher auf diejenigen Maßnahmen richten, die die eigene Kundenklientel betreffen; Maßnahmen, mit denen sich das Kundenmanagement planvoll gestalten lässt. Die Zielsetzungen können dabei durchaus vielgestaltig sein.

Die Strukturen eines Vereins und auch die intensive Suche nach zusätzlichen Einnahmequellen sind möglicherweise Ursachen dafür, dass ein professionelles Kundenmanagement nicht in allen Proficlubs der 1. Bundesliga erkennbar ist. Die professionelle Kundenorientierung kann den Fußballunternehmen jedoch hilfreich dienen, neue Erlösquellen zu erstellen oder Cross-Selling-Potenziale auszunutzen.¹ Gleichwohl sind bei dem Aufbau der Maßnahmen hierfür auch verschiedene Hindernisse zu beachten, die sich durch die allgemeine Professionalisierung des Fußball-Sports ergeben haben. So kann eine Entfremdung des Fußballclubs von seiner eigenen Fanbasis unter Umständen die Folge der zunehmenden Kommerzialisierung sein.²

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Gerade vor dem Hintergrund der ungemein starken Popularität des Profifußballs insgesamt und angesichts des zunehmenden dynamischen Wettbe-

¹ Vgl. *Schumacher, J., Meyer, M.*, CRM-Struktur, 2004, S. 19.

² Nachdem der englische Traditionsverein Manchester United in das Eigentum des amerikanischen Geschäftsmannes Malcom Glazer überging, schlossen sich die Fans zu einer Organisation zusammen, um gegen die Kommerzialisierung der Clubs zu demonstrieren. Die Fans fühlen sich durch die Geschäftsmentalität der Clubs nicht mehr ernst genommen, so dass ihre Interessen kaum noch berücksichtigt werden. Vgl. hierzu *Klüsener, E.*, Fanaufstand, 2007, o.S.

werbes, entwickelte sich die Kundenorientierung zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor. Die Profi-Fußballclubs sprechen durch ihre hohe Markenbekanntheit und ihrem jeweiligen Image eine sehr hohe Kundenanzahl an. Dabei sind durch die Professionalisierung im Profi-Fußball betriebswirtschaftliche Arbeitsfelder entstanden, wodurch sich Fußball-„Vereine“ verstärkt zu Fußball-„Unternehmen“ entwickelten, die ein bestimmtes Produkt, nämlich das Produkt „Profi-Fußball“ anbieten. Die Verwertung des Gutes Fußball ist stark verknüpft mit dem Potenzial der Kundschaft, denn die Fans und die Mitglieder des Vereines stellen natürlich die unmittelbaren Konsumenten dar. Folglich müssen sich die Fußballunternehmen an den Bedürfnissen ihrer Kunden orientieren.

In diesem Zusammenhang gewinnen insbesondere Managementanforderungen in Fußballunternehmen immer mehr an Bedeutung. Dem Sportmanagement kann deswegen die Frage gestellt werden, ob Fußballunternehmen in einem Massenkundengeschäft als Dienstleister betrachtet werden können und inwiefern deren Dienstleistungsangebote wirksame Instrumente sind, um den Grad der Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Ist es möglicherweise sinnvoll, analog zu Wirtschaftsunternehmen, alle zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle zu bündeln, um hierdurch ein effektiveres Kundenmanagement zu betreiben und können hieraus mögliche Handlungsoptionen abgeleitet werden?

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Kundenmanagement eines Fußballunternehmens. Es ist davon auszugehen, dass die verantwortlichen Personen in einem Fußballunternehmen im Rahmen ihrer täglichen Arbeit unterschiedliche CRM-Instrumente nutzen. Ob dies systematisch und auch bewusst entlang eines CRM-Gedankens erfolgt, kann jedoch nur vermutet werden. Eine Orientierung an und eine Wertschätzung auf den eigenen Kunden soll deswegen mit Hilfe eines Customer Relationship Management-Systems beschrieben werden. Die Beschreibung des Systems begrenzt sich nicht durch ein ausschließliches Aufsetzen einer CRM-Software, sondern dient vielmehr als Instrument, um eine ganzheitliche und strategische Unternehmensphilosophie zu unterstützen.³ Die Unternehmensbereiche, die einen direkten Kundenkontakt haben, werden durch das Zusammenführen sämtlicher Kommunikationskanäle zentralisiert, so dass sich aus dieser Überlegung auch die konkrete Fragestellung der Arbeit ableitet:

³ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S.19f.

Inwiefern ist es für ein Fußballunternehmen sinnvoll, den (potenziellen) Kunden ein allumfassendes Dienstleistungsangebot in Form eines Service- und Call Centers zur Verfügung zu stellen?

Mit dem Hamburger Sport-Verein gibt es in der 1. Fußball-Bundesliga nur einen Club, der sich dieser Fragestellung angenommen hat. Vor dem Hintergrund dieses Beispiels soll der Klärung dieser Fragestellung als Hauptaufgabe näher gekommen werden. In diesem Zusammenhang ergeben sich als weitere Fragestellungen, inwieweit das Instrument des Service- und Call Centers eingesetzt werden kann und auf welche Art und Weise dies erfolgen sollte. So ist es sinnvoll zu überlegen, wie weit die Möglichkeit des Kundendatengewinns durch ein Customer Relationship Management in Fußballunternehmen führen und ob sich ein Fußballunternehmen durch eine höhere Kundenorientierung und einer entsprechenden Kundenwertschätzung ökonomische Erfolgsaussichten schaffen kann, kurz: welchen Einfluss kann das Service- und Call Center auf die Kundenbeziehung haben?

1.2 Aufbau der Arbeit

Die einführenden Bemerkungen machen die zunehmende Notwendigkeit der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit in Fußballunternehmen deutlich. Auf dem Fundament der kundenorientierten Unternehmensausrichtung ist der Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen möglich, so dass hierbei das Customer Relationship Management dem Fußballunternehmen eine Option in Aussicht stellt, bei dieser Aufgabe unterstützend einzuwirken.

Um dieser These und dem Arbeitsthema insgesamt näher zu kommen, wird in Kapitel 2 zunächst das Betrachtungsobjekt „Fußballclub“ beschrieben und mit den Charakteristika eines Wirtschaftsunternehmens verglichen. Die Entwicklung eines Fußballclubs zum Fußballunternehmen sowie dessen Aufgabenbereiche werden auf der Grundlage der Professionalisierung des Profi-Fußballs dargestellt. Des Weiteren werden die Grundlagen des Dienstleistungsbegriffes beschrieben, in die nachfolgend die Charakteristika der Fußballunternehmen eingliedert werden.

In Kapitel 3 werden zunächst die notwendigen theoretischen Grundlagen des CRM vermittelt. Entlang einer Definition des Begriffes werden die Motive und

Ziele beschrieben, wovon ableitend übergeordnete Zielgrößen, wie Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundentreue, erklärt werden. Daran anschließend werden die unterschiedlichen Komponenten des CRM dargestellt und mit einem der elementaren Bausteine der Arbeit, dem Customer Interaction Center, verknüpft. Damit soll eine erste Vorstellung hergestellt werden, in welchen Kontext das Service- und Call Center eingeordnet werden kann. Darauf folgend wird ein Überblick der Nutzung verschiedener CRM-Instrumente in den Fußballunternehmen gegeben. Das Kapitel schließt mit der Darstellung des eigentlichen zu beschreibenden *Service- und Call Center*. Nachdem die Grundlagen dieses Instrumentes beschrieben wurden und eine konkrete Einordnung in den Dienstleistungsbegriff erfolgte, wird in Kapitel 4 der Untersuchungsvorgang vorgestellt.

Eine Untersuchung der Ligateilnehmer der laufenden Saison 2007/2008 der 1. Fußball-Bundesliga wird in zwei Teilen durchgeführt. Zum einen soll ein Status Quo bezüglich der Orientierung am Kunden sowie der Service- und Dienstleistungsangebote dargestellt werden. Dieser für diese Arbeit notwendige Teilbereich wird im Rahmen eines Fragebogens geklärt, dessen Erkenntnisse durch persönliche Gespräche und Interviews mit Personen der einzelnen Fußballunternehmen ergänzt werden. Der zweite Teil der Untersuchung erfolgt anhand definierter Bewertungskriterien. Diese werden einerseits vor dem Hintergrund des CRM in Fußballunternehmen und dem Professionalisierungsgrad des Profi-Fußballs beschrieben, andererseits stellen die Bewertungskriterien Erfahrungswerte aus der Praxis dar.⁴

Das Kapitel 5 stellt die im Rahmen der Fragebogen- und Interviewuntersuchung gewonnenen Erkenntnisse in Verbindung mit den aufgestellten Betrachtungskriterien dar. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse werden an dem Beispiel des HSV Service Centers beschrieben, so dass das Kapitel mit möglichen Gestaltungsempfehlungen für Entscheider in Fußballunternehmen schließt.

Die vorliegende Arbeit endet mit dem Kapitel 6, in dem zusammenfassende Bemerkungen über das Arbeitsthema gemacht werden.

⁴ Die Erfahrungen resultieren durch die Mitarbeit an dem Aufbau des HSV Service Center. Die Mitarbeit hierbei war für den Verfasser dieser Arbeit Hauptbestandteil im Rahmen eines halbjährlichen Praktikums beim Hamburger SV.

2 Charakteristika der Profi-Fußballunternehmen

In diesem ersten Abschnitt werden notwendige und wesentliche theoretische Grundlagen für die Betrachtung von Fußballunternehmen geschaffen. Dazu wird vorab die Entwicklung der Fußballunternehmen entlang der Professionalisierung der Fußballbranche skizziert. Da sich bei der Betrachtung der Professionalisierung viele Meilensteine nennen lassen, die dem Kapitel ungerechtfertigt viel Raum geben würden, seien hierin nur einige, für diese Arbeit wichtige Punkte genannt. Die weitere Betrachtung erfolgt anhand einer Charakterisierung der Fußballunternehmen; insbesondere wird hier durch einen Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen betrachtet. Im weiteren Verlauf werden die maßgeblichen Aufgaben und Ziele eines Fußballunternehmens beschrieben.

Die Betrachtung soll aufzeigen, inwieweit es sich bei Fußballunternehmen um Dienstleistungsunternehmen handelt und ob sich die von den Fußballunternehmen produzierte Ware in den Dienstleistungsbegriff einordnen lassen kann.

2.1 Professionalisierung der Fußballunternehmen

Der Begriff der Professionalisierung wird in der Literatur unterschiedlich beschrieben. Neben der Orientierung an demokratischen Grundzügen, der zunehmenden Abhängigkeit von Dritten oder der steigenden Bürokratisierung, wird sie allgemein als Synonym eines tätigkeitsbezogenen Entwicklungsprozesses verstanden.⁵ In Verbindung mit dem Sport erfolgte eine Professionalisierung als eine allmähliche Entwicklung des ursprünglichen Hobby- und Freizeitsports hin zum spezialisierten Berufssport. Wenn man von einer Spezialisierung spricht, kann man zum einen die Sportausübung an sich meinen, zum anderen auch die wirtschaftlichen Aktivitäten im Rahmen des Vereinsmanagements, wie z.B. das Sponsoring. Erkennbar macht sich dieser Wandel unter anderem daran, dass in der Literatur der Begriff „Professionalisierung“ auch mit einer Zunahme von Arbeiten gegen ein Entgelt verbunden wird, so dass viele Organisationen im Spitzensport die ehrenamtliche Arbeit in *hauptamtliche Arbeitskraft* wandelt.⁶ Diese Entwicklung ist vor allem auch innerhalb der deutschen Fußball-Bundesliga zu erkennen. Klare Professionalisierungstendenzen sind bei einem Blick auf die Mitarbeiterstruktur der 36 Vereine und auf die Kapitalgesellschaften der 1. und 2. Bundesliga zu erkennen: in der Saison 2005/2006 stehen 43.103 Menschen in

⁵ Vgl. Heinemann, K., Sportorganisationen, 2004, S. 161ff.

⁶ Vgl. Wadsack, R., Mitarbeitermanagement, 2004, S. 119.

einem direkten (Voll-, Teilzeitangestellte, Aushilfskräfte) oder indirekten (Security- oder Sanitätsdienst, Catering) Arbeitsverhältnis. Dies ergibt eine Steigerung um 9,8% im Vergleich zur Vorsaison.⁷ Diese ansteigende Entwicklung birgt jedoch keine Sicherstellung dafür, dass die Bundesliga-Clubs ein marktorientiertes Handeln entwickelt haben. Dennoch sind das marktorientierte Handeln und die wirtschaftliche Aktivität im Zeitverlauf zu einer der wichtigsten Aufgaben der Bundesliga-Clubs geworden.⁸

Spricht man im Alltag über die Fußball-Bundesliga, so werden in diesen Dialogen Begriffe, wie *Bayern*, *Dortmund*, *Energie* oder *Werder* benutzt, die in ihrer Verkürzung als Mittel der Vereinfachung verwandt werden. Die Namen der zugehörigen Bezeichnungen der in der 1. Bundesliga spielenden Vereine und Kapitalgesellschaften werden der Einfachheit halber abgekürzt, denn in einem Gespräch werden die Bezeichnung *Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund* oder *Verein für Leibesübungen Bochum 1848 - Fußballgemeinschaft e.V.* nicht verwandt. Zudem handelt es sich um den jeweiligen *Gesamtverein*. Unter diese Bezeichnung fallen u.a. auch die Abteilungen und Sparten Leichtathletik, Boxen, und Fitness.⁹ Werden innerhalb eines Fußballgespräches etwaige Vereinsnamen oder nur die Stadtnamen verwandt, ist letztlich die Rede von der jeweiligen fußballlizenzierten 1. Männermannschaft.

Die Bundesligisten sehen sich seit mehreren Jahren innerhalb eines Wandels zwischen dem traditionellen Idealverein und einem professionell geführtem Wirtschaftsunternehmen.¹⁰ Vereine im eigentlichen Sinn charakterisieren sich durch ihre freiwilligen und ehrenamtlichen Tätigkeiten, durch demokratische Entscheidungsstrukturen und einer Finanzierung über entsprechende Mitgliedsbeiträge sowie durch die öffentliche Hand. Des Weiteren beruht der jeweilige satzungsmäßige Zweck auf einer gemeinnützigen Zielorientierung.¹¹

Beobachtet man die Einnahmeentwicklung der Fußballunternehmen, ist ein Paradigmenwechsel, also die Abkehr von altruistischen Motiven, hin zu einer marktorientierten Unternehmensführung zu erkennen. Die Betrachtung der Einnahmeentwicklung der 1. Bundesliga zeigt hierbei, dass in den letzten Jahren

⁷ Vgl. *DFL, Zuschauer*, 2007, S. 58.

⁸ Vgl. *Brandmaier, S., Schimany, P.*, Kommerzialisierung des Sports, 1998, S. 79.

⁹ Beispielhaft beschrieben am Karlsruher Sport-Club, o.V., Abteilungen, 2008, o.S.

¹⁰ Vgl. *Hardenacke, J., Hummelsberger, M.*, Paradigmenwechsel, 2004, S. 61f.

¹¹ Vgl. §21 BGB, nichtwirtschaftlicher Verein.

die wirtschaftliche Bedeutung stark zugenommen hat. Die Gesamteinnahmen der Teilnehmer der 1. Fußball-Bundesliga stiegen mit Ende der 80er Jahre kontinuierlich. Betrug die Einnahmen in der Spielzeit 1990/1991 noch etwa 53 Mio. Euro, waren es in der Saison 1995/1996 bereits etwa 101 Mio. Euro. Den aktuellen Höhepunkt erreichten die Einnahmen in der Spielzeit 2006/2007 mit 217.813.425,00 Euro.¹²

Diese Entwicklungen in der Branche sind möglich, da den Vereinen der Fußball-Bundesliga durch die so genannte *Ausgliederung des Lizenzbereiches* in ein eigenständiges Unternehmen mit einer entsprechenden Rechtsform, ein erwerbswirtschaftliches Handeln möglich wird. Mit der Ausgliederung des Lizenzbereiches der 1. Fußballmannschaft des Stammvereines in eine rechtlich selbständige Kapitalgesellschaft wird eine Professionalisierung der Fußballunternehmen weiter vorangetrieben. Hierdurch erweitern sich die Finanzierungsmöglichkeiten der Fußballunternehmen erheblich.¹³ Aufgrund einer Ausgliederung und der damit einhergehenden Orientierung zu einem *erwerbswirtschaftlichen Betrieb* wird in dieser Arbeit einheitlich von Fußballunternehmen gesprochen, gleichwohl es aktuell auch Bundesligisten gibt, die nach wie vor den Status des eingetragenen Vereins (e.V.) haben. Im Rahmen der Betrachtung, die die Notwendigkeit eines Service- und Call Centers für einen Fußball-Bundesligisten prüft, ist die Rechtsform weniger entscheidend. Vor- oder Nachteile der Vereine und Kapitalgesellschaften, wie die Haftung oder die steuerliche Belastung werden in diesem Zusammenhang nicht näher beleuchtet.

Bei der Betrachtung der Fußballunternehmen im Allgemeinen sind weitere und unterschiedliche Merkmale zu erkennen, anhand derer sich eine Neigung zu mehr Professionalität erkennen lässt. So ist von dem Management eines Fußballunternehmens ein hohes Maß an *betriebswirtschaftlicher Kompetenz* zu erwarten, um marktwirtschaftliche Entwicklungen erkennen, gestalten und umzusetzen zu können. Der Professionalisierungsansatz des Managements besteht demnach darin, das Fußballunternehmen neben dem sportlichen Aspekt auch ökonomisch und nachhaltig wirtschaftlich zu lenken. Ohne das entsprechende Know-How einer betriebswirtschaftlichen Denkweise werden mögliche Einnahmen nur schwer generiert werden können. Die Kompetenz des Managements

¹² DFL, Gesamteinnahmen, 2008, o.S.

¹³ Vgl. Teichmann, K., Fußballunternehmen, 2007, S. 351.

hat sich dem Entwicklungsprozess der Professionalisierung somit angepasst, bzw. ist selbst ein treibender Faktor geworden.¹⁴

Das zahlungswillige- und fähige Fußballpublikum investiert viel Zeit und Geld in sein Freizeitverhalten und möchte hierfür eine Gegenleistung bekommen. So entwickelte sich der Fußballsport bereits vor den im Zuge des WM-Jahres 2006 gestalteten Fußball-Arenen dahingehend, dass er nunmehr in „*Erlebnis-Arenen*“ stattfindet. Eine Professionalisierung ist somit nicht nur in der Struktur eines Bundesligisten zu beobachten, sondern auch in den Folgegewerben. Multifunktionsarenen bieten dem Publikum neben der eigentlichen Kernleistung (Fußballspiel) weitere Anreize, wie Einkaufsmöglichkeiten, Kindereinrichtungen, Museen oder Gewinnspiele und gastronomische Angebote. Dem Publikum wird bei dem Besuch einer Fußballveranstaltung also nicht mehr nur ein Fußballspiel angeboten, sondern ist vielmehr zu einem nachmittäglichen *Event* geworden, welches dem Konsumenten weitere und unterschiedliche Zusatzleistungen anbietet.¹⁵ Im Zusammenhang mit der Modernisierung der Spielstätten wurde zudem auf den Auf- und Einbau so genannter VIP-Bereiche Wert gelegt. Durch die Vermarktung der Logen an vermögende Privatpersonen oder an Wirtschaftsunternehmen, können die Fußballunternehmen weitere Ertragspotenziale generieren.¹⁶

Reduziert man den Grad der Professionalisierung der Fußballunternehmen auf den Bereich der Erträge, so werden diese hauptsächlich in vier Bereichen generiert: aus dem *Merchandising* und aus dem *Sponsoring*, zudem durch die zunehmende *Vermarktung von Übertragungsrechten* sowie durch die *Stadioneinnahmen*.¹⁷

Durch den Verkauf von Fanartikeln in Form von Trikotagen, Schals oder Mannschaftsposter konnten die 18 Bundesligisten in der Saison 2006/2007 ihren Umsatz zur Vorsaison um 8% auf 8 Mio. Euro ausweiten.¹⁸ Hier spiegelt sich die Bedeutung des Merchandising deutlich wider. Jedoch wird auf diesen eigenständigen Bereich sowie auf die Formen des Sport-Sponsorings hier nicht näher

¹⁴ Vgl. Hardenacke, J., Hummelsberger, M., Paradigmenwechsel, 2004, S. 63.

¹⁵ Vgl. Pfaff, S., Erlebniswelt Fußball-Arena, 2004, S. 216.

¹⁶ Vgl. Hardenacke, J., Hummelsberger, M., Paradigmenwechsel, 2004, S. 55.

¹⁷ Vgl. Korthals, J.P., Fußballunternehmen, 2005, S. 18.

¹⁸ Fiala, M., Merchandisingrekord, 2007, o.S.

eingegangen.¹⁹

Der größte Anteil an der Vermarktung eines Fußballunternehmens ist in der Verknüpfung mit der *medialen Präsenz* zu sehen. Sie stellt für die Fußballunternehmen eine immer bedeutendere Einnahmequelle dar.²⁰ Die starke Zunahme bei der Übertragung von Fußballspielen und der Berichterstattungen im Inland über die öffentlich rechtlichen Fernsehanstalten oder über das Pay-TV, steht in engem Zusammenhang mit dem Grad der Professionalisierung. Hiermit geht einher, dass die Vermarktung der Spiele in dem außereuropäischen Ausland mit der Zeit an Bedeutung gewinnen wird, um Multiplikatoreffekte zusätzlicher Märkte ausnutzen zu können. Mit dem starken Interesse an dem Produkt Fußball treten zunehmend so genannte Vermarktungsagenturen in das Blickfeld des Managements. Die Agenturen bieten mit ihrer Dienstleistung eine individuell zugeschnittene Verwertungskette zwischen dem Profisport und den Medien an. Die Verwertungskette kann das gesamte Sponsoring, die Vermarktung der Business-Logos oder Messeauftritte beinhalten. Das Ziel ist die Popularitätssteigerung und einer Verbesserung des Images sowie einer Erhöhung des Umsatzes durch Werbung und Sponsoring.²¹

Die mediale Präsenz im außereuropäischen Ausland ist auf die grundsätzliche Absicht der Fußballunternehmen zurückzuführen, auch auf *internationalen Märkten* aktiv zu sein. So investieren unterschiedliche Bundesligisten z.B. in asiatische Fußballspieler, die es in ihrem Heimatland zu großer Popularität gebracht haben. Im Rahmen der Verpflichtung dieser Spieler erhoffen sich die Käufer eine steigende Berichterstattung in dem jeweiligen Heimatland und demzufolge auch eine nachhaltige Entwicklung des *Bekanntheitsgrades*, sowie den Aufbau der eigenen *Marke*. Die spielfreie Phase einer Saison nutzen Mannschaften, wie Real Madrid oder Manchester United, die in den entsprechenden Regionen bereits einen hohen Wiedererkennungswert haben, für lukrative Promotionauftritte. Die kurzfristigen Gagen sind hierbei weniger die Intention. Deutlich profitabler sind die Erlöse aus dem Merchandising und der langfristigen Bildung als Marke. Der Effekt der Schaffung außereuropäischer

¹⁹ Zwar sind die Bereiche Merchandising und Sport-Sponsoring wichtige Teilbereiche bei der Diskussion der Professionalisierung. Sie sind im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht zielführend.

²⁰ Vgl. *Elter, V.-C.*, Verwertung medialer Rechte, 2003, S. 24.

²¹ Vgl. *Richter, H.*, Sportrechtevermarktung, 2004, S. 62.

Märkte liegt in der zusätzlichen Generierung von Umsatzmöglichkeiten.²²

Insbesondere die *Kommerzialisierung* erfordert eine starke und ebenfalls sportbezogene Professionalisierung. Sie ist heute in allen Erscheinungsformen des Sports ausgeprägt zu erkennen. Gleichzeitig ist der Faktor der Verwertung des Gutes Fußball eng verknüpft mit dem Kundenpotenzial des einzelnen Fußballunternehmens, denn die Fans und die Mitglieder des Bundesligisten sind die direkten Kunden.²³ Die Kommerzialisierung des Fußballsportes führte sukzessiv zu beträchtlichen Umgestaltungen bei der Inszenierung des Sportes. So geht es neben der optimalen Interessenbefriedigung der Mitglieder auch darum, die sportlichen Ergebnisse und deren Darbietung so zu gestalten, dass möglichst viele Zuschauer, aber auch die Medien und die Sponsoren, Gefallen an der Inszenierung finden. Hierbei ist die Umgestaltung eines ehemals ausschließlichen Sportereignisses, in eine stark wirtschaftlich geprägte Sportveranstaltung zu beobachten.

2.2 Unterschiede zwischen Wirtschafts- und Fußballunternehmen

Zu den bereits genannten Unterschieden zwischen einem wirtschaftlich tätigen Unternehmen und einem Fußballunternehmen, werden nun zusätzliche Unterscheidungsmerkmale dargestellt. Im Interesse dieser Arbeit steht ausschließlich die ausgegliederte Lizenzspielerabteilung des Clubs, die das Gut „Profi-Fußball“ produziert. An dieser Stelle wird von einer Einordnung der produzierten Ware in den Dienstleistungsbegriff ausgegangen.²⁴

Den Fußballunternehmen ist durch die Ausgliederung des Lizenzbereiches in eine Kapitalgesellschaft erwerbswirtschaftliches Handeln möglich. Gemeinhin wird „erwerbswirtschaftlich“ auch mit dem Begriff „Gewinnmaximierung“ umschrieben, nämlich der langfristigen Erreichung eines wirtschaftlichen Zieles durch die Ausrichtung der Produktion an der Nachfrage eines externen Marktes.²⁵ Da der Stammverein im Sinne der „50+1“-Regelung²⁶ Mehrheitseigner der Kapitalgesellschaft bleibt, muss an dieser Stelle das Hindernis der so genannten

²² Vgl. *Fanizadeh, M.* et al, Globalisierung, 2005, S. 32.

²³ Vgl. *Wadsack, R.*, Management in Profiligen, 2004, S. 294.

²⁴ Eine exakte Einordnung wird in Abschnitt 2.4.3 vorgenommen.

²⁵ Vgl. *Hax, H.*, Marktwirtschaft, 2005, S. 17.

²⁶ Die „50+1“-Regelung besagt, dass der Stammverein mehrheitlich an der lizenzierten Kapitalgesellschaft beteiligt sein, sowie >50% der Stimmenanteile zzgl. mind. einer weiteren Stimme in der Anteilseignerversammlung verfügen muss. Vgl. §8, Nr.2, Abs.2, Satzung DFL, sowie §16c, Nr.2, Satzung DFB.

Verfügungs- und Ertragsrechte aufgezeigt werden.

Im Rahmen der jeweiligen Verfassung eines Unternehmens werden für diejenigen Akteure, die einen nicht unerheblichen Beitrag zur Erstellung der Dienstleistungen oder Produkte leisten, Verfügungsrechte (Property Rights) dargelegt. Hierbei werden insbesondere drei Formen für eine Verteilung der Verfügungsrechte genannt:

- alle knappen Ressourcen gehören jemandem,
- Verfügungsrechte werden exklusiv vergeben,
- Verfügungsrechte sollen transferierbar sein.

Insofern verhält es sich bei der Betrachtung von Wirtschaftsunternehmen so, dass die handelnden Akteure das Recht haben, sich den Gewinn der unternehmerischen Entscheidung selbst anzueignen, somit persönlich von einer etwaigen Wertsteigerung profitieren (oder nicht profitieren) können.²⁷ Die Folgen bei der Betrachtung eines Vereins sind die, dass z.B. die *Verfügungsrechte* über laufende Gewinne im Vereinsrecht nicht exakt spezifiziert sind. Es dominiert also der Prestigegedanke der handelnden Personen. In diesem Zusammenhang muss eine Übernahme durch andere nicht befürchtet werden, da unzufriedene Mitglieder des Vereins aufgrund der nicht vorhandenen Liquidationserlöse keine Möglichkeit haben, den Vorstand zu disziplinieren.²⁸

Um dennoch eine gewisse Kontrolle über das Handeln der entscheidenden Personen zu haben, führten die meisten Vereine einen Aufsichtsrat ein und auch der DFB überprüft im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens die Wirtschaftlichkeit der Ligateilnehmer. Jedoch hat die Kontrollfunktion in diesem Sinne keinen Einfluss auf das Handeln des Vereinsvorstandes, denn das Lizenzierungsverfahren soll zunächst der Erhaltung des Ligabetriebes dienen und nicht der Überlebenssicherung der Vereine.²⁹

Hinsichtlich der *Ertragsrechte* bei der Betrachtung der Fußballclubs wird das erwirtschaftete Vermögen bzw. der Gewinn, kollektiv dem Vereinsvermögen zugewiesen. Der Unterschied zu einem Wirtschaftsunternehmen ist hier, dass die

²⁷ Vgl. *Picot, A. et al, Organisation, 2003, S. 46.*

²⁸ Vgl. *Teichmann, K., Fußballunternehmen, 2007, S. 118.*

²⁹ Vgl. § 6, Abs. 2, Nr. b, Satzung DFB.

Verwendung des Gewinns bedarfswirtschaftlichen Zielen zugeordnet werden muss und nicht die grundsätzliche Erzielung eines Gewinnes sein darf. An dieser Stelle zeigt sich eine weitere Folge des Einzuges der Professionalisierung: die Fußball-Bundesligisten entwickelten sich von einer bedarfswirtschaftlichen Orientierung hin zu einer erwerbswirtschaftlich geführten Organisation. Doch aufgrund des Kriteriums des Kollektivgutes, welches in diesem Zusammenhang das erwirtschaftete Vermögen des Fußballclubs darstellt, verfolgt es ein bedarfswirtschaftliches Ziel.³⁰

Eine der grundlegenden Ideen bei der Organisation von einem Ligensystem, in denen mehrere Mannschaften aufeinander treffen, ist der Spielbetrieb an sich. Damit einher geht der untereinander entstehende Wettbewerb. Könnte sich ein Teilnehmer der Liga eine sportliche Situation schaffen, die einer Monopolstellung gleicht, kann dieses negative Folgen haben.³¹ Wirtschaftsunternehmen streben diese Situation, in der sie keinen Wettbewerber fürchten müssen, durchaus an. Doch kann sich eine sportliche Monopolstellung stark negativ auf den Zuschauerfluss auswirken. Sportligen sind geprägt durch das Mit- bzw. Gegeneinanderspielen zweier Teams, die hierdurch das „Produkt Fußball“ herstellen, welches letztlich der Kunde konsumieren kann. Im Gegensatz zu den Wirtschaftsunternehmen, die in einem täglichen Konkurrenzkampf um Marktanteile stehen, wird in der Literatur bezüglich der Konkurrenzsituation zweier Fußballunternehmen von der so genannten *assoziativen Konkurrenz* gesprochen.³² Sie besagt, dass eine monopolistische Position eines Ligateilnehmers die Attraktivität der Liga deutlich mindert, da bereits im Vorhinein geklärt ist, wer den Titel „Deutscher Meister“ erlangen wird.

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungsmerkmal zwischen Fußballunternehmen und Wirtschaftsunternehmen ist die *emotionale Verbundenheit*. Die Identifikation mit „seinem Verein“ beruht bei einem Fußballanhänger auf unterschiedlichen Faktoren. So haben viele Menschen eine persönliche Beziehung zu einer Bundesligamannschaft, die vor allem durch die geographische Nähe entstanden ist.³³ Doch ebenso entsteht eine emotionale Bindung zu einem Bundesligisten durch eine Identifikation mit den jeweiligen Spielern der Mannschaft. Mittlerweile

³⁰ Vgl. *Ossadnik, W.*, bedarfswirtschaftliche Betriebe, 2003, S. 501.

³¹ Vgl. *Heinemann, K.*, Ökonomie des Sports, 1995, S. 30.

³² Vgl. *Korthals, J.P.*, Fußballunternehmen, 2005, S. 17.

³³ Vgl. *SPORTFIVE*, Fußballstudie II, 2004, S. 23.

spielen in einer Profimannschaft kaum noch Spieler aus der eigenen Region, sondern mehr und mehr ausländische Spieler, deren Bekanntheitsgrad häufig eher gering ist. Zwar wird eine Identifikation auch durch den Zukauf eines internationalen Topstars oder durch den Aufbau eines talentierten Spielers gefördert, doch können sich die Fußball-Interessierten eher mit einer Mannschaft identifizieren, die einen hohen Anteil nationaler Spieler aufweist. Gleichzeitig stellt aber ein hoher Anteil ausländischer (Top)-Spieler keine Hürde für den Beginn einer emotionalen Bindung an die Mannschaft dar.³⁴

Im Verlaufe der Arbeit werden die Begriffe Kunde, Fan und Mitglied meist in einem Atemzug genannt. In dem Zusammenschluss der Begriffe liegt ein weiteres Unterscheidungsmerkmal, denn in einem Fußballunternehmen ist der *Kunde* ein *Konsument* des Gesamtprodukts Fußball. Er konsumiert sowohl die Produkte „Fußball in den Medien“, „Merchandisingartikel“ als auch das Produkt „Stadionbesuch“, zu welchem nebst dem sportlichen Event auch das jeweilige Rahmenprogramm und das entsprechende Service- und Dienstleistungsangebot hinzugezählt werden muss. Der Konsum wiederum ist abhängig von der Attraktivität des Produktes. Bei Nichtgefallen kann der Konsument auch hier auf ein weiteres Interesse verzichten. Der *Fan* kann ebenso als Kunde bezeichnet werden, denn zum einen konsumiert er durch seinen Stadionbesuch das Produkt Fußball. Zum anderen ist ein Konsum erkennbar, wenn er Merchandisingartikel erwirbt. Die Produktattraktivität ist hierbei analog anzuwenden. Daraus folgt, dass die Wahrnehmung der Kunden eine entscheidende Komponente der Kommerzialisierung im Fußballsport ist, da durch die Fußballunternehmen versucht wird, hieraus Gewinne zu erzielen.

Das Publikum eines Fußballunternehmens besteht nicht ausschließlich aus den Vereinsmitgliedern. Neben diesen setzt es sich aus allgemein Fußball-interessierten, aus Gelegenheitsbesuchern, Freunden von Fußballfans, sowie aus Stadttouristen und anderen zusammen.³⁵ Sie alle unterscheiden sich durch das noch zu diskutierende Kriterium der Loyalität.

Der Unterschied zum „*Kunden* als Kunden“ liegt einerseits darin, dass für den *Fan* die Bedeutung des Fußballs über das bloße Produkt hinausgeht. Ent-

³⁴ Vgl. *SPORTFIVE*, Fußballstudie I, 2002, S. 130.

³⁵ *Hütt, M.*, persönliches Gespräch vom 04.01. 2008.

sprechend ist der Club für ihn mehr als nur ein Anbieter eines Produkts. Der Fan ist emotional stark mit dem Verein und dessen Traditionen verbunden. Daraus kann ein weiterer wichtiger Unterschied zum Kunden abgeleitet werden. Bei einer Abnahme der Produktattraktivität kommt es nicht zu einem Produktwechsel, denn der Fan begegnet dem Fußballunternehmen mit einer unbeirrbar und treuen Gefolgschaft oder mit Kritik, welche letztlich in der jeweiligen Loyalität des einzelnen Fans begründet ist. Die Reaktion eines Kunden, wenn die Produktattraktivität sinkt, ist die Abwanderung, dann aber verbunden mit einer nicht vorhandenen Loyalität. Insofern besteht die starke Verbundenheit der Fans mit dem Fußballunternehmen in einer ausgeprägten Loyalität. Der Kunde wird dem Bundesligisten den Rücken kehren, während dies von einem Fan nicht erwartet werden wird.³⁶

2.3 Aufgabenbereiche der Fußballunternehmen

Eine Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen herzustellen, anzutreten und aufzubauen, muss also ein wichtiges Bestreben der Verantwortlichen sein. Die Kunden eines Unternehmens stellen eine ökonomische Bedeutung dar, die sich analog auf das Verhalten der Fans der Bundesliga-Clubs übertragen lässt. Letztlich hängt von den Kunden, Fans und Mitgliedern das Überleben des Fußballunternehmens ab. Deshalb ist es eine zentrale Aufgabe eines Fußballunternehmens die Zufriedenheit der Kunden zu schaffen.

Vor dem Hintergrund der Professionalisierung ergeben sich für die Fußballunternehmen neben den Aufgaben der Stärkung des Serviceverständnisses gegenüber den Mitgliedern, Fans und Kunden noch weitere Aufgabengebiete. Aufgrund der Konkurrenzsituation zu anderen Fußballunternehmen stellen die strategischen Zielgrößen wichtige Determinanten dar. Hier sind in erster Linie die Größen sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg zu nennen.³⁷

Als nicht-ökonomische Zielgrößen werden die Höhe der Siege in Punktspielen, das Gewinnen von Meisterschaften bzw. die für den jeweiligen Club angemess-

³⁶ An dieser Stelle sei angemerkt, dass dies nicht auf die Allgemeinheit der Fußballfans bezogen werden kann. Ein Schalke-Fan wird bei einer Abnahme der Produktattraktivität voraussichtlich nicht Fan von Borussia Dortmund werden. Dennoch gibt es Fußballanhänger, die durch unterschiedliche Faktoren (z.B. durch berufsbedingte Umzüge) „gezwungenermaßen“ den Fußball anderer Bundesligisten schauen. Zwar kann auch immer noch eine Verbundenheit zu „seinem alten Verein“ bestehen. Doch konsumieren wird er bei einem anderen Fußballunternehmen.

³⁷ Vgl. Zeltinger, J., Haas, O., CRM, 2002, S. 455.

sene Erhöhung der sportlichen Qualität angesehen. Diese stehen allesamt unter der Bedingung, den zur Verfügung stehenden Finanzetat nicht überzustrapazieren. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang von der so genannten Nutzen- bzw. Siegmaximierung gesprochen.³⁸ Neben der sportlichen Kompetenz bedarf es ebenso der wirtschaftlichen Kompetenz innerhalb des Unternehmens. Die Aufgabe des Managements besteht in erster Linie darin, das Fußballunternehmen dahingehend zu lenken, dass es ökonomisch nachhaltig wirtschaftet. So bedingen sich beide genannten Zielgrößen gegenseitig. Die Fußballclubs investieren hohe Summen in Spieler (und deren Gehälter), um kurz- bzw. mittelfristig einen sportlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Konkurrenten zu erhalten³⁹. Durch einen sportlichen Erfolg werden sich z.B. durch die Zuschauereinnahmen oder den Verkauf von Merchandisingartikel Mehreinnahmen erhofft, die entweder in Spieler reinvestiert oder zur Tilgung etwaiger Schulden herangezogen werden können. Der wirtschaftliche Gesichtspunkt ist auch deswegen von hoher Bedeutung, da er neben infrastrukturellen, medientechnischen, rechtlichen und personell-administrativen Kriterien, die Voraussetzung zur Erhaltung der entsprechenden Genehmigung im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens der DFL ist.⁴⁰

Eine weitere Zielgröße ist das Vorantreiben des Aufbaus und des Erhalts der Marke. Denn aus einer starken Marke lassen sich ökonomische Erfolge ziehen. Ein Fußballclub kann durchaus mit emotionalen Merkmalen wie Markenidentität, Markenname, Design oder eine Kombination dieser Elemente in Verbindung gebracht werden. Analog dazu finden sich diese auch in allen Bereichen der Wirtschaft wieder. In Verbindung mit den sportlichen und wirtschaftlichen Zielgrößen wird die Marke mit positiven Attributen versehen und kann durch das Ausstrahlen eines positiven Images als Instrument der Kundenbindung angesehen werden.⁴¹

2.4 Fußballunternehmen als Dienstleistungsunternehmen

In der Literatur und auch im Alltagsverständnis scheint klar, dass Wirtschaftsunternehmen Dienstleistungen anbieten und anhand der konstitutiven Merkmale als Dienstleistungsunternehmen beschrieben werden können. Fraglich ist jedoch,

³⁸ Vgl. Hübl, L., Swieter, D., Zielgrößen, 2002, S. 32.

³⁹ Vgl. Dreyer, J., Bewertung von Fußballvereinen, 2004, S. 315.

⁴⁰ Vgl. LO der DFL, *Lizenzierungsordnung DFL*, 2008, §1 ff., Abschnitt II.

⁴¹ Vgl. Adjouri, N., Stastny, P., Sport-Branding, 2006, S. 191.

ob die konstitutiven Merkmale auch auf Fußballunternehmen übertragen werden können und dann auch hier von Dienstleistungsunternehmen gesprochen werden kann.

Um die Aktivitäten der Bundesligisten für mehr Kundenorientierung und steigender Kundenzufriedenheit besser einordnen zu können, wird nachfolgend zunächst auf die grundlegenden Merkmale von Dienstleistungen eingegangen. Anschließend werden die Prozesse der Zuschauer- und Fandienstleistungen in die Dienstleistungsdefinition eingebracht.

2.4.1 Der Begriff der Dienstleistungen

Als ein Gut kann alles bezeichnet werden, welches der subjektiven Befriedigung von Bedürfnissen dient.⁴² Unter diese Definition eines Gutes fällt auch der Begriff der Dienstleistungen, dessen Abgrenzung gegenüber anderen Wirtschaftsgütern in der Literatur noch nicht einheitlich gelungen ist. In der Literatur wird häufig versucht, die charakteristischen Eigenschaften von Dienstleistungen in direkter Abgrenzung zu einer Sachleistungsdefinition zu erklären.⁴³

Dementsprechend werden Dienstleistungen als Wirtschaftsgüter bezeichnet, die weder lagerfähig, noch materiell und transportabel sind. Weiterhin charakterisieren sie sich durch eine klare Gebundenheit an einen Standort, sowie durch eine Unteilbarkeit der Dienstleistung, also der zeitgleichen Produktion und Verwertung. Entscheidend in diesem Zusammenhang ist, dass eine Dienstleistung stark individualisiert ist und nur dann erstellt werden kann, wenn eine Integration des so genannten externen Faktors erfolgt.⁴⁴

Ein fortführender Ansatz der Definition besteht darin, dass eine Dreiteilung des Dienstleistungsbegriffs in verschiedene Dimensionen vorgenommen werden kann. Diese Form des Ansatzes hat sich in der Literatur weitgehend durchgesetzt. Die Dreiteilung sieht vor, eine Dienstleistung entweder als ein Potenzial, als ein Prozess oder als Ergebnis einzuordnen. Die Potenzialdimensionen sehen die Bereitschaft und die Fähigkeit der Mitarbeiter, die technische Ausrüstung eines Unternehmens zur Erstellung einer Leistung, sowie die Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten der Nachfrager als Dienstleistung an. Im Fokus der

⁴² Vgl. *Altmann, J.*, Volkswirtschaftslehre, 1994, S. 22.

⁴³ Vgl. *Bruhn, M., Stauss, B.*, Dienstleistungsqualität, 1999, S. 23.

⁴⁴ ebenda, 1999, S. 23.

Betrachtung der Prozessdimension steht der synchrone Verlauf aller Aktivitäten, die bei der Erstellung und der Abnahme der Dienstleistung stattfinden. Letztlich stellt die Ergebnisdimension das immaterielle Ergebnis einer abgeschlossenen Tätigkeit und damit den beendeten Dienstleistungsprozess dar.⁴⁵

Die vorgenommene Dreiteilung des Begriffes und die zuvor dargestellten Charakteristika der Dienstleistungen dienen als Grundlage für das weitere Verständnis der Dienstleistung in dieser Arbeit.

2.4.2 Dienstleistungen als Prozess

Von der Betrachtung der unterschiedlichen Dimensionen kann abgeleitet werden, dass eine Dienstleistung in der Regel nur dann erstellt wird, wenn sich der Kunde als Person oder mit einem seiner Güter in den Dienstleistungsprozess einbringt. Übernimmt der Kunde im Erstellungsprozess selbst Aufgaben, wird in diesen Fällen von der Integration des so genannten externen Faktors gesprochen.⁴⁶ Für den Erstellungsprozess ist der externe Faktor entscheidend, da er durch seine Einbringung das Ergebnis erheblich mitbestimmt. Er grenzt sich von anderen Faktoren deutlich ab, da zum einen der Dienstleistungsersteller maßgeblich für die Erstellung der Dienstleistung ist, andererseits aber auch gleichzeitig der Abnehmer der Dienstleistung im Rahmen der Leistungserstellung in den Prozess eingreift. Man spricht hierbei auch von dem so genannten Uno-Actu-Prinzip.⁴⁷

Die Kundenbeteiligung im Erstellungsprozess einer Dienstleistung kann in Art und Intensität unterschiedlich ausfallen. In der Abbildung 1 wird dabei nach Personen- oder Objektbezug und nach berührbaren oder unberührbaren Prozessen unterschieden.

⁴⁵ Für alle drei Dimensionen: Vgl. *Meffert. H., Bruhn. M.*, Dienstleistungsmarketing, 2006, S. 29f.

⁴⁶ Vgl. *Meffert. H., Bruhn. M.*, Dienstleistungsmarketing, 2006, S. 65.

⁴⁷ ebenda, 2006, S. 68.

| | Empfänger der Dienstleistung | |
|-------------|---|---|
| | Person | Objekt |
| berührbar | People Processing z.B. - personenbezogene Dienstleistung - Sportveranstaltungen | Possesion Processing z.B. - Transportdienstleistungen - Reparaturen |
| unberührbar | Mental Stimulus Processing z.B. - Funk und Fernsehen - Ausbildungen | Information z.B. - Rechtsberatungen - Bankwesen |

Abbildung 1: Charakteristika des Dienstleistungsprozesses⁴⁸

Ist bei der Erstellung einer Dienstleistung (z.B. Restaurantbesuch) die dauerhafte physische Anwesenheit des Kunden zwingend notwendig („People Processing“), so reicht bei einer telefonischen Bestellung die Abholung des bestellten Artikels („Possesion Processing“) aus. Die Prozessart „Mental Stimulus Processing“ bezieht sich auf Dienstleistungen, die auf die geistige Anwesenheit des Kunden angewiesen sind und machen die physische Anwesenheit des Kunden nicht zwingend erforderlich (z.B. Fernstudium). Als Viertes wird im so genannten „Information Processing“ die zeitweise geistige Anwesenheit verlangt, nicht aber die physische. Zwar sind die Betrachtungsweisen dieser Prozessarten nicht immer überschneidungsfrei, doch lässt sich in den meisten Fällen der Kernprozess einer etwaigen Dienstleistung einer der vier beschriebenen Kategorien zuordnen.

In der Literatur haben sich unterschiedliche Begrifflichkeiten durchgesetzt, vornehmlich Anglizismen, die im Zusammenhang mit der Interaktion zwischen dem Kunden und dem Anbieter der Dienstleistungserstellung und -nutzung stehen. Die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität durch den Konsumenten stellt vor dem Hintergrund der Kundenzufriedenheit und den damit einhergehenden Kundenerfahrungen einen wichtigen Bestandteil dar und wird aus diesem Grund auch im Rahmen dieser Arbeit noch näher beschrieben.

⁴⁸ eigene Darstellung, in Anlehnung an Meffert, H., Bruhn, M., Dienstleistungsmarketing, 2006, S.45.

Die Begrifflichkeit „Moments of Truth“ findet sich in der deutschen Umschreibung „Augenblicke der Wahrheit“ wider. Diese Situation gilt als entscheidend für die Qualitätswahrnehmung der Kunden. Daher wird ihnen aus Sicht der Unternehmen eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet.⁴⁹ Der Grund der speziellen Hervorhebung der Kundenkontaktpunkte bzw. der „Augenblicke der Wahrheit“ ist darin zu sehen, dass die besonderen Charakteristika von Dienstleistungen diese nicht zuvor, sondern nur prozessbegleitend oder nach Abschluss der Dienstleistung anhand des Ergebnisses bewerten können.⁵⁰ Alle Prozesse, die während des Konsums einer Dienstleistung stattfinden und die durch feste Anfangs- und Endpunkte erkennbar sind, werden im Rahmen dieser Arbeit als Dienstleistungstransaktion definiert. Für eine Analyse der Prozesse, in die der Kunde eines Unternehmens integriert ist, empfiehlt sich eine Prozesszerlegung aus Sicht des Kunden.

Eine erste grobe Prozesszerlegung kann in der so genannten Vornutzungsphase, Nutzungsphase und die Nachnutzungsphase bestehen. Ohne die Prozesszerlegung besteht die Gefahr einer verkürzten Sichtweise auf Kundenerfahrungen mit dem Unternehmen, da es seine Beurteilung im Vorfeld oder nach der eigentlichen Kerndienstleistung außer Acht lässt.⁵¹ In der hierarchischen Betrachtungsweise einer Dienstleistung stellt die Dienstleistungstransaktion die größte Form dar. Untergliedert man die Dienstleistungstransaktion in Teilprozesse, so spricht man von so genannten Dienstleistungsepisoden. Eine Dienstleistungsepisode stellt eine definierbare Teilleistung der Dienstleistungstransaktion dar, die von dem Kunden in der Regel nicht als eine gesonderte Dienstleistung wahrgenommen wird. Die kleinsten Einheiten innerhalb der Hierarchie des Dienstleistungsprozesses werden als Kundenkontaktpunkte definiert.⁵²

2.4.3 Einordnung der Ware Profi-Fußball in den Dienstleistungsbegriff

In dem vorangegangenen Abschnitt wurden die verschiedenen Dimensionen gezeigt, die sich auf den Erstellungsprozess einer Dienstleistung beziehen. Es wurde auf die besonderen Merkmale von Dienstleistungen eingegangen, so dass nun aufgezeigt werden soll, dass sich die vom Profi-Fußball produzierte Ware in

⁴⁹ Vgl. *Schmitz, G.*, Dienstleistungscontrolling, 2006, S. 159.

⁵⁰ Vgl. *Bruhn, M., Stauss, B.*, Dienstleistungsqualität, 1999, S. 324.

⁵¹ Vgl. *Lingenfelder, M. et al.*, Dienstleistungskontrolle, 2006, S. 191.

⁵² ebenda, S. 191.

den Dienstleistungsbegriff einordnen lässt.

Die Ware Profi-Fußball ist gekennzeichnet durch das Spiel zweier Mannschaften unter professionellen Wettkampfbedingungen. Für den Konsumenten hat diese Ware eine Vielzahl nutzenstiftender Eigenschaften, die der Befriedigung seiner Bedürfnisse dienen. Zu diesen nutzenstiftenden Eigenschaften zählen vor allem die Spaß- und Spannungseffekte, Unterhaltung, Zufriedenheit oder geschäftliche Vorteile.⁵³

Die definierten Dimensionen können wie folgt in den Profi-Fußball eingeordnet werden. Für den Konsumenten stellt die Fußballveranstaltung ein Leistungsversprechen mit den Potenzialparametern des Stadions, der teilnehmenden Sportler und des Rahmenprogramms dar. Der Konsument ist im Rahmen der Dienstleistung als Stadionbesucher aktiv am Gelingen des Gesamtproduktes beteiligt, indem er mit seiner Anwesenheit und seinen Gesängen das Stadion füllt und es somit zu einem positiven Erscheinungsbild der vollen Zuschauerränge kommt.⁵⁴ Die Stadionbesucher als Kollektiv, bzw. der Stadionbesucher als Einzelperson bringt sich selbst als externen Faktor in die Dienstleistungsproduktion ein. Hier wird deutlich, dass die Produktion und Konsumtion eines Stadionbesuchs weder zeitlich noch räumlich trennbar ist⁵⁵ und dass ohne das Einwirken des externen Faktors die Dienstleistung weniger erfolgreich erzeugt werden kann. Aufgrund dessen, dass ein Fußballspiel nicht vorproduziert, also gewissermaßen auf Vorrat erstellt oder gelagert werden kann, ist auch hierdurch eine Einordnung in den Dienstleistungsbegriff möglich. Letztlich produziert das Wettkampfspiel „Profi-Fußball“ quantifizierbare Ergebnisse, die sich insgesamt in Tabellenständen und Titeln äußern. In diesem Zusammenhang wird die Besonderheit von Sportligen, bzw. der Produktion der Ware Profi-Fußball deutlich, nämlich die Abhängigkeit und Kooperation zweier Mannschaften voneinander.⁵⁶

Durch die Einordnung einer Fußballveranstaltung als Dienstleistung kann dem Stadionbesucher der Begriff Dienstleistungstransaktion zugesprochen werden. Nach dieser Definition durchläuft ein Konsument, als Zuschauer und/oder Fan, im

⁵³ Vgl. *Heinemann, K.*, *Ökonomie des Sports*, 1995, S. 22.

⁵⁴ Vgl. *Pfaff, S.*, *Erlebniswelt Arena*, 2004, S. 214ff.

⁵⁵ Vgl. *Heinemann, K.*, *Ökonomie des Sports*, 1995, S. 276f.

⁵⁶ Vgl. *Teichmann, K.*, *Fußballunternehmen*, 2007, S. 84.

Rahmen einer Fußballveranstaltung eine Reihe von Einzelepisoden und hat verschiedene Kontaktpunkte mit dem Ausrichter der Veranstaltung.

2.4.4 Überblick der Service- und Dienstleistungen der Bundesligisten

Der Anknüpfungspunkt der beschriebenen Überlegungen besteht darin, eine Übersicht aufzuzeigen, in welchem Rahmen die Fußballbundesligisten Service- und Dienstleistungen anbieten.

Das Prinzip der Produktion eines Fußballspiels, bei dem zwingend zwei Mannschaften involviert sind, kann analog auf die die Betrachtung eines Informationsaustausches im Rahmen eines Service Centers erfolgen. Denn der Fan als Kunde (Konsument) nimmt eine angebotene Dienstleistung des Fußballunternehmens wahr, indem er bspw. persönliche Kundendaten ändern, Informationen einholen oder spezifische Fan-Sorgen äußern möchte. Auch hier lassen sich alle charakteristischen Merkmale des Dienstleistungsprozesses erkennen. Leistungserbringer und Leistungsempfänger agieren gemeinsam interaktiv und simultan, während beide sich gleichzeitig begegnen. Der Kunde wird selbst externer Faktor der Dienstleistung.

Weitere Serviceleistungen der Fußballunternehmen, die die Charakteristika einer Dienstleistung aufweisen, bestehen z.B. in den Reiseangeboten, die Fans, Mitglieder und Kunden über die entsprechende Abteilung buchen können.⁵⁷ Auch die Bereitstellung eines Fanbetreuers⁵⁸ oder die Planung und Durchführung gemeinsamer Auswärtsfahrten des Clubs stellen einen Fan- und Zuschauer-service dar. Weiterhin können über die Bundesliga-Clubs Eintrittskarten für die Spiele der deutschen Nationalmannschaft erworben werden. Auch das Angebot von Fan-Veranstaltungen ist ein Service, der nicht ausschließlich durch die Mitglieder in Anspruch genommen werden kann.

Nachdem diese Grundlagen zur Definition des Dienstleistungsbegriffs aufgeführt und in den Gesamtkontext eingegliedert wurden, werden nun die Grundlagen für das zweite wichtige Feld dieser Arbeit aufgeführt. Dieses beinhaltet die Ein-

⁵⁷ Der Hamburger SV bietet über seine eigene Abteilung „HSV Reisen“ unter anderem Komplettpakete an, in denen neben dem Fußballspiel auch eine Hotelübernachtung, eine Stadion- und Museumsführung sowie ein Blick hinter die Kulissen enthalten sind.

⁵⁸ Als erste europäische Profiligen kann die Bundesliga auf einen durch die DFL installierten hauptamtlichen Fanbeauftragten zurückgreifen. Die DFL begründet diesen Schritt damit, dass der Fan „nicht mehr nur Kunde des Fußballunternehmens ist, sondern ein Partner.“ Vgl. *DFL, Zuschauer*, 2007, S. 68.

bindung der Fans und Zuschauer der Fußballunternehmen. Für die Werthaltigkeit des Produktes Fußball ist es von hoher Bedeutung, dass die vom Kunden erwartete Leistungsqualität erreicht oder gar übertroffen wird.⁵⁹ Das Customer Relationship Management ist hierbei der Rahmen, in dem Kundenbeziehungen und Fandienstleistungen erfolgen können. In dieser Arbeit wird die Kundenbeziehung aus dem Blickwinkel der Kundenzufriedenheit, der Kundenbindung und der Kundentreue beschrieben.

⁵⁹ Vgl. *Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management, 2001, S. 788.*

3 Grundlagen für das Customer Relationship Management (CRM)

Dieses Kapitel behandelt wichtige thematische Grundlagen des CRM. Um den Stellenwert und die Bedeutung des Customer Relationship Management und den Stellenwert von Kundenbeziehungen deutlich zu machen, wird zunächst die Begrifflichkeit CRM näher beschrieben und typische Motive und Zielsetzungen erläutert. Darauf aufbauend werden die notwendigen Komponenten dargestellt, wonach einige exemplarisch ausgewählte und wichtige CRM-Instrumente skizziert werden. Abschließend wird näher auf den Einsatz eines Service- und Call Centers eingegangen.

3.1 Der Begriff CRM

Der Aufbau und die Entwicklung von Kundenbeziehungen rückten in der Vergangenheit zunehmend in den Blickpunkt von Unternehmen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass eine fortlaufende Gewinnung von Neukunden in weitgehend gesättigten Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität ein Vielfaches der Bindung aktueller Kunden kostet, haben Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen in den letzten Jahren ihre Aktivitäten zum Management profitabler Geschäftsbeziehungen deutlich verstärkt. Der Begriff CRM wird in Deutschland als Synonym für das allgemeine Kundenmanagement genutzt.⁶⁰ Das Erreichen wirtschaftlicher und ökonomischer Ziele in einem Unternehmen wird in der Literatur vielfach mit der schlichten Wirkungskette *Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenloyalität - Kundenbindung - wirtschaftlicher Erfolg* erläutert.⁶¹

An dieser Stelle setzt das CRM an, indem es durch eine kundenorientierte Unternehmensstrategie profitable Kundenbeziehungen aufbaut und versucht diese zu festigen. Hierdurch soll der langfristige Erfolg des Unternehmens sichergestellt werden.⁶²

Das Zusammenwirken des Kunden mit dem Wirtschaftssubjekt ist für den zukünftigen unternehmerischen Weg des Geschäftes bedeutungsvoll. Diese Form der Betrachtung des Kunden und der Kundenbeziehung ergibt, dass das CRM als Unternehmensphilosophie integriert werden muss. Nur wenn das gesamte Unternehmenspersonal gemeinsam und tatsächlich nach dem CRM-

⁶⁰ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 19.

⁶¹ Vgl. Hippner, H., CRM-Grundlagen, 2004, S. 30.

⁶² Vgl. Gerdes, J., Kundenorientierung, 2005, S. 381.

Gedanken handelt, kann der Ansatz letztlich erfolgreich sein. Des Weiteren versucht das CRM in Verbindung mit fortschrittlicher Informations- und Kommunikationstechnologie langfristig gewinnbringende Kundenbeziehungen durch umfassende Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu manifestieren.⁶³ Als CRM wird daher die gesamte Managementorganisation des Unternehmens bezeichnet, die sich auf alle vorhandene aber auch potenzielle Kundenbeziehungen ausrichtet.⁶⁴

Unter Verwendung kundenorientierter Informationssysteme und einer ganzheitlichen Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Kundenprozesse, soll eine systematische Steuerung und Kontrolle individualisierter bzw. langfristig profitabler Kundenbeziehungen erfolgen.⁶⁵ Der Kunde rückt folglich in den Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten. Aus Unternehmenssicht stand der Kunde zwar schon immer im Mittelpunkt als Abnehmer von den angebotenen Dienstleistungen. Doch erst mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt rückte der Kunde in die Gesamtheit aller Betrachtungsweisen des Unternehmens.⁶⁶ Im Allgemeinen wird daher unter CRM auch eine allumfassende Art und Weise der Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen verstanden.⁶⁷

Grundsätzlich ist der Einsatz eines Customer Relationship Management für diejenigen Bereiche eines Unternehmens notwendig, die in einem direkten Kontakt mit seinen Kunden stehen. Unternehmensbereiche, wie Logistik oder Personal beeinflussen den Kontakt zum Kunden nicht in einer direkten Weise und werden daher von einem CRM-Konzept auch nicht unmittelbar profitieren.⁶⁸

Auch wenn sich die Literatur über eine einheitliche Begriffsdefinition noch uneinig ist, lässt sich der Begriff CRM grundsätzlich als eine ganzheitliche strategische Ausrichtung der Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden zusammenfassen. CRM fokussiert als absatzorientierter Ansatz auf die Akquisition neuer Kunden, die Bindung vorhandener Kunden an ein Unternehmen, den Ausbau des Geschäftspotenzials mit diesen Kunden. Dies erfolgt durch eine

⁶³ Vgl. *Hippner, H.*, CRM-Grundlagen, 2004, S. 16.

⁶⁴ ebenda, S. 18.

⁶⁵ ebenda, S. 16ff.

⁶⁶ Vgl. *Schumacher, J.*, CRM-Prozesse, 2005, S. 24.

⁶⁷ Vgl. *Schumacher, J., Meyer, M.*, CRM-Struktur, 2004, S. 19.

⁶⁸ ebenda, S. 16.

intensive Betreuung während der Produktnutzung sowie der Reduktion des Abwanderungsrisikos der eigenen Kunden zu Mitbewerbern.⁶⁹

3.2 Motive und Ziele des CRM

Der Zielsetzung der dauerhaften und nachhaltigen Kundenbindung stellt CRM die Beziehung zu den Kunden mit all seinen Facetten und Konsequenzen in den Mittelpunkt seines Handelns.⁷⁰ Diese generelle Zielsetzung lässt sich von dem Effekt unterschiedlicher Kriterien herleiten, die in diesem Abschnitt näher beschrieben werden. Anschließend kann eine Ableitung der Vorteile des CRM auf die Bewahrung von Kundenbeziehungen und den Aufbau von so genannten Stammkunden erfolgen.

Die Realisierung eines erfolgreichen CRM umfasst in diesem Zusammenhang das Motiv strategischer Größen, wie die Erreichung der *Profitabilität*. Das Unternehmen richtet seinen Fokus hierbei auf diejenigen Kunden, die langfristig profitabel erscheinen können. Dem so genannten *Share of Wallet* wird in diesem Zusammenhang mehr Bedeutung gegeben, als einer Marktanteilssteigerung. Der Share of Wallet ist mit dem Anteil der Kaufkraft eines Kunden gleichzusetzen, der bei einem Unternehmen verbleibt. Bei dem Gedanken des CRM hat die Erhöhung des Marktanteils eine geringere Bedeutung. Wird die Profitabilität bei einzelnen Kundengruppen betrachtet, ist auffällig, dass viele Unternehmen mit nur wenigen Kunden einen Großteil ihres Gewinns erzielen können. Die Unternehmen sind demnach bemüht, Kunden zu akquirieren, die ein zukünftig ein großes Potential besitzen.⁷¹

Kann das Unternehmen die Kundenbeziehungen personalisieren, können die Kunden gezielt aktiviert werden, um in bekannten Bereichen mehr auszugeben. Im Laufe der Kundenbeziehung sinkt die Akquisitionskostenbelastung, da der Kunde bereits bekannt ist. Je gefestigter die Kundenbeziehung ist, desto mehr sinkt der Anteil der aufgebracht werden muss, um den Kunden zum Kauf zu beeinflussen. Mit der Zeit stehen dem Unternehmen stetig mehr Informationen über den Kunden zur Verfügung, so dass eine deutlich effizientere Kundenansprache möglich ist. Der Effekt ist zum einen, dass die Ergebnissituation bei etwaigen Marketingaktionen verbessert wird und zum anderen

⁶⁹ Vgl. Hippner, H., CRM-Grundlagen, 2004, S. 16ff.

⁷⁰ Vgl. Pepels, W., Betriebswirtschaft der Dienstleistungen, 2003, S. 141.

⁷¹ Vgl. Hippner, H., Wilde, K.D., CRM—Ein Überblick, 2002, S. 7f.

weniger Streuverluste auftreten.⁷²

Ein weiteres Motiv des CRM-Konzepts stellt die exakte *Differenzierung* der Kundenbeziehungen dar. Eine Differenzierung in Form einer intensiveren Kundenbearbeitungsqualität verläuft dabei auf der Leistungs- als auch auf der Kommunikationsebene. Insofern sollten alle Produkte und Dienstleistungen sowie der Dialog mit dem Kunden differenziert zugeschnitten werden. Eine kundengenau zugeschnittene Geschäftsbeziehung ist für das Unternehmen mit zusätzlichen Kosten verbunden, welche mit der zu erwartenden Profitabilität des Kunden abzugleichen ist.⁷³ Insofern sollte der Grad der Kundenorientierung an den jeweiligen Kundenwert angepasst werden.⁷⁴

Diese differenzierte Kundenorientierung ist vor allem im B2B-Bereich (Business to Business) zu beobachten. Hier werden besonders Schlüsselkunden⁷⁵ meist individueller betreut. So hat ein wertvoller Kunde z.B. einen separaten Ansprechpartner und genießt eine erheblich intensivere Betreuung. Ein „normaler“ Kunde hingegen wird über den zentralen Vertrieb angesprochen und erfährt eine nicht so umfassende Behandlung. Die in einem CRM-Konzept geforderte Individualisierung grenzt sich somit von dem Begriff der Differenzierung ab, obgleich in einem Massenkundengeschäft eine individualisierte Kundenansprache schwer möglich ist. Allerdings kann durch eine sehr saubere und detaillierte Kundensegmentierung eine individuelle Ansprache erfolgen. Nach einer Einteilung in einzelne, in sich homogene Kundengruppen können diese ihren Bedürfnissen und Erwartungen nach differenziert angesprochen werden.⁷⁶

Bei der im Idealfall dauerhaft wachsenden Rentabilität einer Kundenbeziehung wird der *Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen* mit profitablen Kunden als ein entscheidender Motivationsgrund des CRM angesehen. Der monetäre Nutzen von Kundenbindungsmaßnahmen bzw. die Verbesserung der Kundenloyalität ist unter den Gesichtspunkten der Rentabilität ein wichtiger Bestandteil.⁷⁷ Denn Kunden, die zufrieden sind, neigen zu Folgekäufen, so dass langfristig zusätzliche Produkte des Anbieters (Cross Selling) sowie höherwertige Produkte des

⁷² Vgl. Schaller, C. et al, Mass Customization, 2004, S. 70.

⁷³ Vgl. Kantsperger, R., Kundenverhalten, 2004, S. 233.

⁷⁴ Vgl. Hippner, H., Wilde, K., CRM–Ein Überblick, 2002, S. 9.

⁷⁵ i.S.v. „wertvollen“ Kunden.

⁷⁶ Vgl. Hippner, H., Wilde, K., CRM–Ein Überblick, 2002, S. 9f.

⁷⁷ Vgl. Bruhn, M., Homburg, C., Kundenbindung, 2005, S. 466.

Anbieters (Up Selling) zur Verfügung gestellt werden können.⁷⁸ In diesem Zusammenhang erfolgt auch die Miteinbeziehung des Erfolgsbeitrages loyaler Kunden durch Weiterempfehlungen, bzw. der so genannten Mund-zu-Mund-Werbung. Aufgrund der hohen Preisbereitschaft können loyale Kunden dem Unternehmen weitere Gewinnmöglichkeiten geben.⁷⁹

Der CRM-Gedanke fordert einen differenzierten Kundendialog, so dass an den jeweiligen Kontaktpunkten zwischen dem Kunden und dem Unternehmen (Customer Touch Points) alle notwendigen Informationen zur Verfügung stehen müssen, die der Kunde im Unternehmen hinterlässt. Diese *Integration* des Marketing-, Vertriebs- und Service-Bereiches ist notwendig, um ein umfassendes Kundenbild und dessen Geschäftsbeziehung erhalten zu können (one face to the customer). Insofern ist die Integration der jeweiligen Customer Touch Points entscheidend, da der Kunde häufig nacheinander, bzw. parallel (Folgekäufe, Cross- und Up Selling) bei dem Unternehmen kaufen kann.⁸⁰ Hierbei besteht die Aufgabe eines CRM-Systems, alle Kundeninformationen auf allen verfügbaren Kommunikationskanälen sowie über alle Organisationseinheiten hinweg, einheitlich und strukturiert zu erfassen und bzw. bereitzustellen. Somit kann gleichzeitig die Basis für eine personalisierte Pflege der (Geschäfts)Beziehung auf der Kundenebene geschaffen werden.⁸¹

Die Effekte, die durch die beschriebenen Vorteile entstehen, sind jedoch nur indirekt erreichbar.⁸² Als Voraussetzung für eine dauerhafte Kundenbeziehung gilt es, die Kriterien Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundentreue zu erreichen. Durch die schematische Darstellung der oben genannten Effekte in das in Abbildung 2 beschriebene Modell wird eine Generierung wirtschaftlicher Vorteile möglich, wenn die Kundenbeziehung langfristig durchgeführt wurde.

⁷⁸ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 23.

⁷⁹ Vgl. Tacke, G., Krohn, F., Loyalitätsprogramme, 2004, S. 197.

⁸⁰ Vgl. Hippner, H., Wilde, K., CRM-Ein Überblick, 2002, S. 12.

⁸¹ Vgl. Pepels, W., Betriebswirtschaft der Dienstleistungen, 2003, S. 244.

⁸² Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 22.

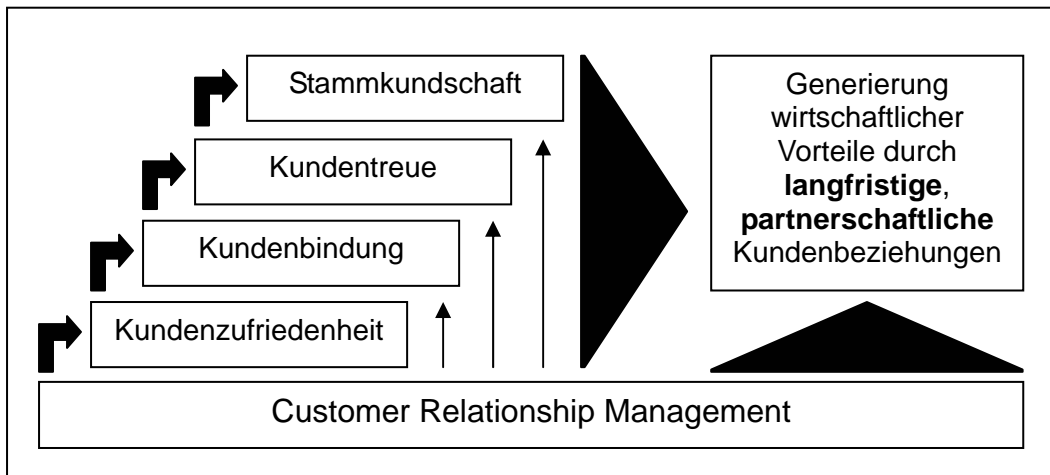


Abbildung 2: Ziele des Customer Relationship Management⁸³

Die übergeordneten Zielgrößen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundentreue gelten als die „typischen“ Ziele, die ein CRM-System verfolgt.

Die *Kundenzufriedenheit* wird in der Literatur als das Ergebnis eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses beschrieben, der zwischen dem Leistungsanspruch (Soll-Komponente) und dem wahrgenommenen Leistungsergebnis (Ist-Komponente) verläuft.⁸⁴ Dabei ist entscheidend, dass es keine pauschale Kundenzufriedenheit gibt. Aufgrund der individuellen Persönlichkeitsstruktur eines Menschen erfolgt eine Zufriedenheit bezüglich einer in Anspruch genommenen Dienstleistung durch eigene Erfahrungen, durch den Erfahrungsaustausch mit anderen und durch Vergleiche mit anderen Dienstleistungen.⁸⁵ Eine allgemeine Kundenzufriedenheit steht zusätzlich stark in Zusammenhang mit der wahrgenommenen Qualität der Dienstleistung oder der Ware. Deshalb implementieren viele Unternehmen so genannte Qualitätsmanagementsysteme,⁸⁶ wie z.B. das System nach DIN ISO 9000ff oder das Total Quality Management (TQM).⁸⁷ Der Grad der Kundenzufriedenheit wirkt sich maßgeblich auf das Verhalten des Kunden aus. So gewinnt hier der strategische Aspekt der Kundenloyalität an Bedeutung.

Unter dem Begriff *Kundenloyalität* wird ein positives Zufriedenheitsverständnis verstanden, dessen Effekt es ist, dass zufriedene Kunden dem Unternehmen

⁸³ eigene Darstellung, in Anlehnung an Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 26.

⁸⁴ Vgl. Homburg, Ch., Rudolph, B., Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, 1998, S. 31.

⁸⁵ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 28.

⁸⁶ Vgl. Bruhn, M., Kundenbindungsmanagement, 2006, S. 441.

⁸⁷ Vgl. hierzu ausführlich Stauss, B., Seidel, W., Beschwerdemanagement, 2002, S. 40ff.

gegenüber treu und beständig sind.⁸⁸ Treue und beständige Kunden sind weitaus profitabler.⁸⁹ Die Kundenloyalität äußert sich also in den Phänomenen:

- im Wiederkaufverhalten des Kunden im Hinblick auf das gleiche Produkt,
- im Zusatzkaufverhalten des Kunden in Bezug auf weitere Produkte des selben Unternehmens (Cross Selling) und
- im Weiterempfehlungsverhalten des Kunden gegenüber potenziellen Kunden (Mundpropaganda).

Das loyale Verhalten der Kunden und deren Wiederkäufe ergeben eine solide Absatzbasis. Die Inanspruchnahme weiterer oder anderer Zusatzleistungen des Unternehmens führt zu weiteren Umsatzsteigerungen.⁹⁰

Kundenzufriedenheit führt jedoch nicht zwangsläufig zu einer Kundenbindung, ist allerdings Voraussetzung für den Auf- und Ausbau einer intensiven Kundenbeziehung.⁹¹ So umfasst der Begriff *Kundenbindung* „sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die Verhaltensabsichten als auch das tatsächliche Verhalten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten.“⁹² Sind diese Aktivitäten erfolgreich, kann es dem Unternehmen gelingen, zu dem Kunden eine längerfristige Beziehung herzustellen. Das Management dieser Aktivitäten (Kundenbindungsmanagement) umfasst alle Maßnahmen, die hinsichtlich der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle durchgeführt werden.⁹³

Gelingt es dem Unternehmen durch seine Maßnahmen eine längerfristige Beziehung mit dem Kunden herzustellen, spricht man von der so genannten *Kundentreue*. Diese wird erreicht, indem das Unternehmen ein so genanntes Commitment (innerliche Bindung) zwischen sich und dem Kunden herstellt. Eine innerliche Bindung fußt auf qualitativen (messbaren) Faktoren und nicht-messbaren Eigenschaften, wie Vertrauen und Moral.⁹⁴

Das Kundenzufriedenheitsniveau hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Treue

⁸⁸ Vgl. Hippner, H., CRM-Grundlagen, 2004, S. 30.

⁸⁹ Vgl. Homburg, C., Kundenloyalität, 2000, S. 123.

⁹⁰ ebenda, S. 123.

⁹¹ Vgl. Töpfer, A., CRM-Projekte, 2004, S. 230.

⁹² Bruhn, M., Homburg, C., Kundenbindung, 2005, S. 8.

⁹³ Vgl. Bruhn, M., Homburg, C., Kundenbindung, 2005, S. 8.

⁹⁴ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 31.

eines Kunden. So steigt der Grad der Kundentreue bei einer hohen Kundenzufriedenheit überproportional an, nimmt aber ebenso bei einer hohen Unzufriedenheit überproportional ab.⁹⁵ Kann jedoch ein Unternehmen eine Kundengruppe definieren, die ein faktisches Wiederkaufverhalten beweist, beginnt hier der Aufbau einer *Stammkundschaft*. Die stabile und gefestigte Beziehung des Unternehmens zu seinen Bestandskunden gilt im Allgemeinen als weniger aufwandsintensiv; sie sind hierdurch jedoch nicht weniger stark zu betreuen als neue Kunden.

Einer der Grundgedanken des CRM ist demnach die Erhöhung des Unternehmens- und Kundenwertes, indem alle bestehenden Kunden konsequent und gezielt angesprochen werden.⁹⁶ Durch die genaue Ausnutzung der oben genannten Effekte in Verbindung mit den beschriebenen Zielgrößen des CRM ergeben sich als vorrangige Ziele die Bewahrung von Kundenbeziehungen und der Aufbau einer Stammkundschaft.

Um die beschriebenen Gesichtspunkte und Zielgrößen umsetzen zu können, sollten unterschiedliche Komponenten herangezogen werden, die innerhalb eines CRM-Konzeptes integriert und verarbeitet werden müssen.

3.3 Komponenten des CRM

CRM steht für ein zielorientiertes Managementkonzept, dessen Einsatz in einem Wirtschaftsunternehmen auf eine langfristige partnerschaftliche Beziehung ausgerichtet ist. Im Idealfall richten sich alle Mitarbeiter des Unternehmens mit ihrem Handeln an der CRM-Strategie aus und setzen dies in ihrem jeweiligen Bereich bestmöglich um.⁹⁷ Um die Kundenerwartungen erkennen zu können, ist eine besonders sensible und strategische Denkhaltung der Mitarbeiter notwendig. Des Weiteren dient das CRM als Instrument für den Prozess der Interessenten- und Kundenneugewinnung, der Kundenbindung sowie der Kundenrückgewinnung. Schließlich steht CRM als Synonym für eine umfassende Anzahl verfügbarer Kundendaten als Folge eines erhöhten Datensicherheitsniveaus, um hieraus den Kundenstamm aufrecht erhalten zu können.⁹⁸ Zwar richtet sich der Einsatz eines CRM-Systems vor allem an die Kunden des

⁹⁵ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 30.

⁹⁶ Vgl. Rapp, R., Kundenbeziehungen, 2000, S. 40.

⁹⁷ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 20.

⁹⁸ ebenda, S. 164.

Unternehmens. Da es sich auch um einen Stakeholder-Ansatz⁹⁹ handelt, richtet es sich gleichzeitig auch an zusätzliche Zielgruppen, wie den etwaigen Anteilseignern, der Öffentlichkeit oder den Wettbewerbern.¹⁰⁰

Diese Form des Managementansatzes umschließt zusätzliche und unterschiedliche Aktivitäten, deren Vielzahl zum besseren Verständnis gemeinhin als die vier Komponenten des strategischen, analytischen, operativen und kommunikativen CRM systematisiert wird.

Vor der Einführung eines CRM-Systems müssen die *strategischen* Ziele des Unternehmens und die dazu erforderlichen kundenorientierten Geschäftsprozesse klar definiert sein. An die immer anspruchsvolleren und individuelleren Kundenerwartungen müssen die Unternehmensstrategien derart angelegt werden, damit sie langfristig dem Interesse des Kunden dienen. Denn das Unternehmen möchte den Kunden lebenslang begleiten, ihnen vor allem aber auch entsprechende Produkte anbieten. Der Begriff „Strategie“ grenzt somit einen bestimmten Handlungsrahmen ab, innerhalb dessen vorformulierte Zielvorgaben erreicht werden sollen.¹⁰¹ Vor dem Hintergrund, dass der Bereich CRM in den betriebswirtschaftlichen Aspekt des Marketing integriert ist, kann die CRM-Strategie nicht völlig autark betrachtet werden, sondern orientiert sich auch an den klassischen Marketing-Strategien.¹⁰² An diesem Rahmen ausgerichtet, kann sich ein unternehmerischer Erfolg einstellen, wenn entsprechendere Aktivitäten exakt aufeinander abgestimmt sind. Strebt ein Unternehmen danach einen CRM-Ansatz verfolgen zu wollen, sind strategische Vorüberlegungen notwendig. Die strategische Sicht des CRM gibt also den Handlungsrahmen vor, innerhalb dessen die Zielerreichung erfolgen soll.

Aufbauend auf der strategischen Sichtweise des CRM ergänzt die *operative Sicht des CRM* die gewählte Strategie des Unternehmens, indem sie den Handlungsablauf umsetzt. Das operative CRM umfasst somit alle Aufgabenbereiche der Unternehmenstätigkeiten, die in einem direkten Kontakt mit dem

⁹⁹ Stakeholder = Anspruchsberechtigte (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Staat, Shareholder), deren Ziel u.a. die Sicherstellung eines langfristigen Unternehmenserfolg ist.

Shareholder = Anteilseigner (z.B. Aktionäre), die primär monetäre Ziele verfolgen (Wertsteigerungen).

¹⁰⁰ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 164.

¹⁰¹ Vgl. Bruhn, M., Meffert, H., Dienstleistungsmanagement, 2001, S. 374.

¹⁰² Vgl. Rapp, R., Kundenbeziehung, 2000, S. 150.

Kunden stehen.¹⁰³ In diesem Sinne handelt es sich um unternehmerische Geschäftsprozesse, wie Verkaufsgespräche mit dem Kunden, allgemeine Dienstleistungen am Kunden oder die allgemeine Bearbeitung von Kundenanfragen.¹⁰⁴ Diese Tätigkeiten ergeben sich hauptsächlich in den Abteilungen Marketing, Vertrieb und Service. Auf den Bereich Service in einem Fußballunternehmen, der in dieser Arbeit einen entscheidenden Aspekt einnimmt, wird im späteren Verlauf der Arbeit noch näher eingegangen.

Um ein erfolgreiches CRM aufzubauen ist es erforderlich sämtliche, im direkten Zusammenhang mit den Kunden stehenden Informationen zu sammeln. Alle Aktivitäten, durch die Datenmaterial gesammelt werden können, erfolgen im Rahmen des *analytischen CRM* und finden idealerweise auf der Basis einer informationstechnologischen Datenbank (Customer Data Warehouse) statt.¹⁰⁵ Eine Datensammlung kann durch interne Sammlungen, wie z.B. durch direkten Telefonkontakt, durch E-Mailkontakte oder auch durch Beschwerdeannahmen erfolgen. Ebenso kann eine Sammlung durch externe Datenquellen geschehen (Kauf von Konkurrenzdaten, demographische Daten). Um mit den Daten effektiv arbeiten zu können, werden diese mittels der so genannten OLAP-Technologie (On-Line Analytical Processing) oder dem so genannten Data Mining zusammengeführt und aufbereitet.¹⁰⁶ Das OLAP-System sucht innerhalb der Datensammlung nach Zusammenhängen in Kundeninformationen, während die Data Mining-Technologie das zentrale Element ist. In Abhängigkeit der Ziele und Vorgaben der Bereiche Marketing, Vertrieb und Service werden unterschiedliche Analysen (Trend- und ABC-Analysen oder der Customer Lifetime Value) dargestellt. Die zu Verfügung stehenden Analysen, die Erkenntnisse über Kundenstrukturen, das Kaufverhalten von Kundengruppen und vor allem seine Veränderungen können genutzt werden, um Entscheidungen der Kommunikationspolitik, der Markensteuerung, der Sortimentsplanung und –steuerung zu unterstützen. Hierdurch lassen sich alternative Marketingaktionen initiieren, die speziell auf die gewünschten Kundengruppen gerichtet sind. Insbesondere bei einem sehr hohen und starken Kundenkontaktvolumen ist die Aufbereitung der Daten durch das Data Mining sinnvoll.¹⁰⁷ Durch die Sammlung aller notwendigen Kundendaten soll eine zusammenhängende Sicht auf die Kunden, auf die

¹⁰³ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 21.

¹⁰⁴ ebenda, S. 21.

¹⁰⁵ ebenda, S. 21.

¹⁰⁶ ebenda, S. 210ff.

¹⁰⁷ ebenda, S. 209.

Abläufe innerhalb des Unternehmens und auf andere, zusätzliche Gesichtspunkte der Geschäftsabläufe geschaffen werden.¹⁰⁸ Die gesammelten Daten, aufbereitet in Informationen werden durch die Instrumente des operativen CRM umgesetzt.¹⁰⁹

Eine weitere Komponente in diesem Zusammenhang ist der Einsatz von Web-Technologien, wie Mailings, Internetauftritte und auch Telefonkontakte. Diese Varianten werden subsumiert unter dem *kommunikativen CRM* und dienen der Unterstützung der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Kunden.¹¹⁰ In der Literatur wird ebenso von dem *kollaborativen CRM* gesprochen. Das kollaboratives CRM gewährleistet die durchgängige, technische Integration der Kunden- und Dienstleistungsprozesse dadurch, dass die Kommunikationskanäle in einem Customer Interaction Center (CIC) zusammenlaufen.

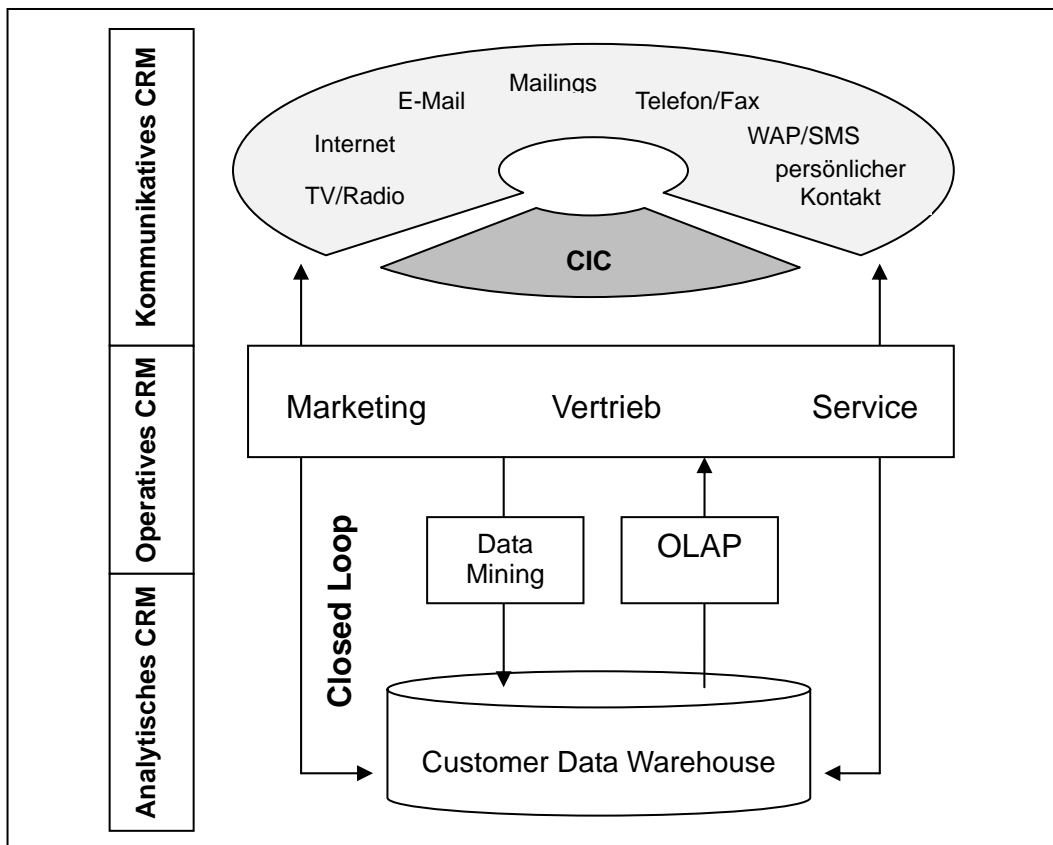


Abbildung 3: Einordnung der Kategorien in den CRM-Kontext¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. Hippner, H., CRM-Grundlagen, 2004, S.15.

¹⁰⁹ Vgl. Helmke, S. et al, Grundrahmen CRM, 2004, S. 10.

¹¹⁰ Vgl. Schumacher, J., CRM-Prozesse, 2005, S. 28.

¹¹¹ eigene Darstellung, in Anlehnung an Hippner, H., Wilde, K., CRM-Ein Überblick, 2002, S. 14.

Die *Closed Loop Architecture* ist eine notwendige Komponente in dieser Betrachtung. Sie steht synonym für den Aufbau des Systems, das durch das Interagieren der einzelnen Komponenten die Kundenreaktionen systematisch verwertet.¹¹² Somit kann die Kommunikation stetig an die individuellen Kundenbedürfnisse angepasst werden. In dem Falle, dass sie erfolgreich angewandt wird, kann sie für das Unternehmen im Wettbewerb erfolgsversprechend sein.

Für das in dieser Arbeit noch zu behandelnde Instrument des Service- und Call Centers innerhalb eines Fußballunternehmens sind die Informationen des CIC von grundlegender Bedeutung. Das CIC ist der Baustein, der

- dem Kunden eine einheitliche Sichtweise auf das Unternehmen geben kann (*one face to the customer*) und
- dem Unternehmen eine einheitliche Sicht auf den Kunden geben kann (*one face of the customer*).¹¹³

Ein CIC integriert alle Kommunikationkanäle, wie Telefon, Internet, E-Mail, Fax und Post, so dass der Aufbau und die Struktur der eines Call Centers gleicht. Der Hauptaufgabenbereich eines CIC liegt in der umfassenden Kundenkommunikation mit allen ihm zur Verfügung stehenden Kommunikationsmitteln. Voraussetzung hierfür ist das so genannte Multi Channel Management, also die infrastrukturelle, technische und prozessuale Einbeziehung aller Kommunikationkanäle.¹¹⁴ Durch die Zusammenführung aller dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel stehen dem Kunden verschiedene Optionen zur Verfügung, um Zugang zum Unternehmen zu erhalten.

Nachdem in diesem Abschnitt die theoretischen Grundlagen des CRM dargestellt worden sind, werden hieran einige, exemplarisch ausgewählte Ansätze des CRM in Fußballunternehmen skizziert. Im weiteren Vorgehen wird ein konkretes CRM-Instrument beschrieben und in den Kontext der Fußballunternehmen integriert.

3.3.1 Ansätze von CRM in Fußballunternehmen

Da der Hintergrund eines Aufbaus von CRM in Fußballunternehmen in dem ausreichenden Ausschöpfen des Kundenpotenzials liegt, müssen die Kunden

¹¹² Vgl. Hippner, H., Wilde, K., CRM-Ein Überblick, 2002, S. 20.

¹¹³ Vgl. Hippner, H., CRM-Grundlagen, 2004, S.16.

¹¹⁴ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 173.

näher an den Club gebunden werden. Um für einen größeren Umsatz sorgen zu können, müssen die Kunden motiviert werden, mit einer steigenden Häufigkeit in das Stadion zu kommen und dort länger verweilen.¹¹⁵ Die Bundesligapartien der Spielzeit 2005/2006 haben insgesamt 11,7 Mio. Menschen in den Stadien verfolgt. Dies entspricht einem Zuwachs um 8,6% im Vergleich zur Vorsaison.¹¹⁶ Hier wird deutlich, dass der Zielgruppe „Fan“ eine immer größere Bedeutung zu teil wird und spiegelt sich auch darin wider, dass immerhin 67,3% der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren an der Sportart Fußball zumindest interessiert ist.¹¹⁷

Die Organisationen der 1. Bundesliga versuchen innerhalb ihrer Kundschaft ein steigendes Niveau der Kundenzufriedenheit herzustellen, doch erfolgt dies zurzeit noch über unkonventionelle Wege. Es geschieht eher unsystematisch und ohne eine erkennbare Strategie.¹¹⁸ Nachteilig erscheint diese Herangehensweise deshalb, weil keine Zielgrößen vorliegen, die im Rahmen einer Erfolgsmessung aber unabdingbar sind. Durch operative Instrumente werden Kunden an dem Verein gehalten, indem Vorkaufsrechte auf die Dauerkarte oder noch kommende Vorverkäufe etwaiger Sonderspiele gewährt werden. Dieses Vorkaufsrecht erhält jeder Kunde, der auch Mitglied in dem Verein ist. Auch Dauerkarteninhabern werden Vorkaufsrechte zugeschrieben. Ein anderes kollaboratives Instrument der Bundesligisten ist die Stadion- und Fanzeitschrift. Einige Fußballunternehmen stellen das Magazin kostenlos, andere gegen eine Portogebühr seinen Mitgliedern zu. Mittels eines Magazins wird also die Kommunikation zwischen dem Kunden und dem Fußballunternehmen hergestellt. Ein anderes kollaboratives Kommunikationsmittel ist etwa das (elektronische) Mailing, das an die Mitglieder herausgeht. Hierbei wird einer definierten Zielgruppe per Massenmail ein zielgerichtetes Angebot gemacht.¹¹⁹ Übertragen auf ein Fußballunternehmen kann es sich um Sonderangebote für Fanartikel, dem Hinweis auf Restkarten oder den lohnenswerten Vorteilen einer Mitgliedschaft handeln. Voraussetzung hierfür ist jedoch geeignetes Datenmaterial der Mitglieder oder gar aller Personen, die jemals Kontakt zu der Organisation gehabt haben.¹²⁰ „Ebenso ist es möglich, in die Mailings eine Online-Umfrage einzubauen. Dies ist vor allem für Abteilungen interessant, die sehr detaillierte Daten von den Kunden erfahren

¹¹⁵ Vgl. *Zeltinger, J., Haas, O.*, CRM, 2002, S. 459.

¹¹⁶ Vgl. *DFL, Zuschauer*, 2007, S. 224.

¹¹⁷ Vgl. *SPORTFIVE*, Fußballstudie III, 2007, S. 175.

¹¹⁸ Vgl. *Zeltinger, J., Haas, O.*, CRM, 2002, S. 465.

¹¹⁹ Vgl. *Finsteralder, J. et al*, Mailings, 2002, S. 379.

¹²⁰ Vgl. *Zeltinger, J., Haas, O.*, CRM, 2002, S. 465f.

möchten.“¹²¹

3.3.2 CRM-Instrumente in Fußballunternehmen

Für den Einsatz eines CRM-Konzeptes in einem Fußballunternehmen müssen unterschiedliche unternehmensinterne Voraussetzungen geschaffen werden, da der strategischen Ausrichtung des CRM ein hoher Stellenwert beigemessen wird. Hieraus ergeben sich organisatorische Handlungsfelder, die sich im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation auswirken. Die Absicht, die *Aufbauorganisation* des Fußballunternehmens am Kunden auszurichten, erfordert letztlich mehr als nur die Implementierung einer CRM-Software. Sie muss mit allen Unternehmensprozessen auf die Kunden ausgerichtet sein und von der Gesamtheit des Unternehmens mitgetragen werden.¹²²

Neben der Aufbauorganisation ist die *Ablauforganisation* für das Funktionieren eines CRM-Ansatzes in einem (Fußball)-Unternehmen notwendig. Hat ein Unternehmen z.B. mehrere Anlaufstellen für Kundenanfragen, wird der Kunde häufig von Abteilung zu Abteilung weitergeleitet und muss jeweils erneut sein Anliegen vorbringen. Durch eine abteilungsübergreifende Vernetzung z.B. des Marketings, des Vertriebes und des Service, wird der Kunde hingegen in den Mittelpunkt der Prozesse gestellt. Entscheidend für die Vermittlung der Geschäftsprozesse ist hierbei die Schaffung einer einheitlichen Wahrnehmung des Kunden auf das Unternehmen. Im Idealfall wird so durch eine entstandene Kundenzufriedenheit eine langfristige und profitable Kundenbeziehung geschaffen.¹²³

Ausgehend von den dargestellten CRM-Ansätzen, wie den speziellen *Angeboten für Dauerkarteninhaber und Vereinsmitglieder*, der *elektronischen Mailings* oder dem (*kostenlosen*) *Fanartikel-Katalogversand*, stehen den Fußballunternehmen weitere Kundenbindungsinstrumente zur Verfügung. Es lassen sich verschiedene *Loyalitätsprogramme* skizzieren, wie z.B. das Programm, durch das Rabattnachlässe gewährt werden, wenn ein Kunde bei einem Kauf seine Kundenkarte vorlegen kann. Weiterhin kann im Rahmen eines Bonusprogrammes die Gewährung umsatzfähiger Boni in Form von Bargeld oder Prämien gewährt

¹²¹ Zimmer, U., persönliches Gespräch am 28.11.2007.

¹²² Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 20.

¹²³ Vgl. Bruhn, M., Kundenbindungsmanagement, 2006, S. 528.

werden.¹²⁴

Ein weiteres Instrument ist das so genannte *Beschwerdemanagement*. Es beinhaltet die Planung, Durchführung und die Kontrolle der Maßnahmen, die das Fußballunternehmen bei Beschwerden der Fans und Kunden nutzt.¹²⁵ Ziel eines Beschwerdemanagements ist es, auf die Unzufriedenheit des Kunden so zu reagieren, dass diese abgebaut und nach dem Abschluss des Beschwerdemanagementprozesses als Zufriedenheit wieder hergestellt ist.¹²⁶ Eine wiederhergestellte Kundenzufriedenheit führt somit unmittelbar zur Steigerung der Kundenbindung. Neben weiteren Effekten, die sich aus einem aktiven Beschwerdemanagement ergeben, nimmt die Mund-zu-Mund-Kommunikation einen wichtigen Aspekt ein. Wenn sich Kunden untereinander von positiven Erfahrungen mit ihren Beschwerden berichten können, sind positive Multiplikatoreffekte möglich.¹²⁷ Hierdurch kann möglichen Kundenverlusten, bzw. Umsatzverlusten entgegengewirkt werden.¹²⁸ Wenn das Beschwerdemanagement in dieser Aufzählung zuletzt genannt wird, soll daraus nicht der Eindruck entstehen, dass es weniger wichtig sei. Vielmehr muss es als aktives und phasenübergreifendes Instrument verstanden werden, da es eine logische und notwendige Ergänzung der Aktivitäten des Marketing, des Vertriebes und des Service darstellt.

Die aufgeführten Instrumente finden Anwendung in einem CRM-Konzept und haben alle gemein, dass sie unter dem Begriff des Kundenmanagement subsumiert werden können. Hierunter ist auch die Kundenbetreuung an sich zu stellen, die im Rahmen der Darstellung eines Service- und Call Centers Anwendung findet.

3.4 Das Service- und Call Center als CRM-Instrument

Bisher wurden allgemeine, von den Kundenbeziehungsphasen unabhängige Notwendigkeiten wie z.B. eine Prozessoptimierung oder eine strategische Grundausrichtung beschrieben, die durch eine Beschreibung unterschiedlicher Kundenbeziehungsinstrumente ergänzt wurde. Es wurde verdeutlicht, dass die

¹²⁴ Vgl. *Tacke, G., Krohn, F.,* Loyalitätsprogramme, 2004, S. 196. Bei einem Kauf bei Galeria Kaufhof (und seinen Partnern) erhält man durch das Vorlegen seiner PAYBACK-Karte Kundenpunkte. Mit den summierten Punkten kann bei einem Folgekauf die Ware bezahlt werden. Vgl. hierzu auch *Guldin, A., Ohr, D.,* Bonussysteme, 2004, S. 782f.

¹²⁵ Vgl. *Stauss, B., Seidel, W.,* Beschwerdemanagement, 2002, S. 79.

¹²⁶ ebenda, S. 35.

¹²⁷ Im Umkehrschluss können sich die Multiplikatoren bei negativen Berichtigungen nachteilig auswirken.

¹²⁸ Vgl. *Stauss, B., Seidel, W.,* Beschwerdemanagement, 2002, S. 80.

Kommunikation des Unternehmens mit seinen Kunden von elementarer Bedeutung ist. Dies soll nun zusätzlich an dem Instrument des Service- und Call Centers veranschaulicht werden.

3.4.1 Grundlagen des Service- und Call Center

Viele Kunden oder Interessenten, die mit einem Unternehmen in Kontakt treten wollen, greifen zunächst zum Telefon. Aus diesem Grund ist es von hoher Bedeutung, dass im Service-Bereich alle notwendigen Informationen über das Unternehmen, über die Produkte und Dienstleistungen vorhanden sind. CRM-Systeme mit einer Call-Center-Anbindung sind hierbei eine wichtige Unterstützung. Denn das Personal in den Call Centern wickelt nicht nur die eingehenden Kundenanfragen ab, es geht auch aktiv auf die Kunden und potenzielle Interessenten zu. Das klassische Call Center ist in der Regel gekennzeichnet durch eine unterschiedliche Anzahl an Telefonarbeitsplätzen, die durch so genannte Telefonagenten besetzt werden.¹²⁹ Die Agenten bearbeiten eingehende Anrufe im so genannten „Inbound“-Bereich, indem beratende oder verkaufende Tätigkeiten ausgeübt werden. Hier verhält sich das Call Center *passiv* dem Kunden gegenüber, da es nicht selbständig den Kunden kontaktiert.¹³⁰ Im „Outbound“-Bereich wiederum „werden [potenzielle] Kunden Informationen oder Ergebnisse übermittelt, die als Reaktion auf eingehende Abfragen [...] generiert wurden.“¹³¹ Die Kunden werden also *aktiv* durch das Call Center durch unterschiedliche Medien kontaktiert, da hier z.B. Marktforschungsaktivitäten oder Direktverkäufe betrieben werden. Eine kundenbezogene Kommunikation der Bereiche Marketing, Vertrieb und Service kann hierdurch gewährleistet werden.

Um eine effektive Abwicklung der Kundenkommunikation sicherzustellen, stehen vielfältige Technologien zur Verfügung. Beispielhaft seien die automatische Anrufverteilung (ACD) oder die Verschmelzung von Computersystem und Telekommunikationsanlage (CTI) genannt, die mit Informationen aus einer Datenbank gespeist werden.¹³²

In einem Call Center wird jedoch nicht ausschließlich telefoniert. Zwar ist das Telefon das am häufigsten genutzte Kontaktinstrument, doch die Kontaktaufnahme durch E-Mails und das Internet nimmt weiter an Bedeutung zu. So verfü-

¹²⁹ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 282.

¹³⁰ ebenda, S. 63.

¹³¹ ebenda, S. 53.

¹³² ebenda, S. 274ff.

gen z.B. 63% der Menschen in Deutschland über einen Internetanschluss, bzw. nutzen diesen täglich.¹³³ Daraus folgt, dass Unternehmen, die die Kundenbetreuung über ein Call Center laufen lassen, ihre Kommunikationsstruktur dem Wandel der Zeit jeweils anpassen müssen. Ebenso muss das Unternehmen die Frage nach der organisatorisch infrastrukturellen Eingliederung eines Call Centers in den Gesamtkomplex beantworten.¹³⁴ Denn zum einen können die Unternehmen das Call Center selbst betreiben (Inhouse-Call Center), sie können aber auch die Dienste eines externen Anbieters in Anspruch nehmen (Outsourcing). Aus diesem Zusammenhang hat sich das so genannte *Customer Interaction Center* herauskristallisiert.

Die in Abschnitt 3.3 zu Grunde gelegten Informationen eines Customer Interaction Center werden hier aufgegriffen und analog auf ein Service- und Call Center übertragen. Das Customer Interaction Center wird synonym mit dem im Arbeitstitel verwandten Begriff des *Service- und Call Centers* benutzt.

3.4.2 Definition Service- und Call Center

Das Service- und Call Center stellt also eine organisatorische Einheit innerhalb eines Unternehmens dar, deren Tätigkeitsspektrum dem eines klassischen Call Centers gleicht, allerdings um zusätzliche Aufgabenbereiche erweitert werden kann.¹³⁵ Das Zusammenlaufen aller zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle gibt dem Kunden die Möglichkeit, über unterschiedliche Wege auf die Dienstleistung des Unternehmens zugreifen zu können. Durch die entstehende Interaktion können Kundendaten aufgenommen und Informationen herausgezogen werden. Dieser Vorgang kann im Sinne der beschriebenen Wirkungskette für das Unternehmen wertschöpfend sein.¹³⁶

Mit der Abgrenzung zum klassischen Call Center lassen sich bei einem Service- und Call Center weitere Zielsetzungen ableiten, wie z.B. die Senkung der Marketingkosten, die Aussicht des Up- und Cross-Sellings sowie die Möglichkeit, dass die Kunden Wiederholungs- bzw. Folgekäufe tätigen. Diese Zielsetzungen weisen *quantitative* Merkmale auf. Betrachtet man die unterschiedlichen Zielsetzungen und Erwartungen, die ein Fußballunternehmen an ein Service- und Call Center richtet, stehen die Erhöhung des Mitgliederstammes und die Erhöhung

¹³³ Forschungsgruppe Wahlen Online GmbH, Internetnutzer, 2007, o.S.

¹³⁴ Vgl. Schumacher, J., Meyer, M., CRM-Struktur, 2004, S. 162.

¹³⁵ ebenda, S. 173.

¹³⁶ Vgl. Hippner, H., CRM-Grundlagen, 2004, S.30.

der Stadionauslastung im Vordergrund. Doch auch die Bindung der bereits vorhandenen Kunden muss hierbei erwähnt sein. Diese Art der Zielsetzung hat hingegen einen eher *qualitativen* Charakter. Denn insgesamt soll eine möglichst qualitativ hochwertige Dienstleistung angestrebt werden. Das Service- und Call Center kann zudem für Aufgaben wie Beratung, Beschwerdeannahme, Telesales und der Durchführung von Marktumfragen eingesetzt werden. Dabei kann, wie oben erwähnt, entweder der (potentielle) Kunde den Kontakt initiieren oder das Service- und Call Center selbst.¹³⁷

Nach der Einordnung des Dienstleistungsbegriffes in ein Fußballunternehmen sollen an dieser Stelle die definitorischen Merkmale eines Service- und Call Centers auf den Dienstleistungsbegriff übertragen werden, so dass anschließend das Angebot dieser Dienstleistung in Fußballunternehmen dargestellt werden kann.

3.4.3 Das Service- und Call Center als Dienstleistung

Das Angebot eines Service- und Call Centers charakterisiert sich durch die bereits dargestellten Merkmale, wie *Immaterialität, Nichtlagerfähigkeit, Nichttransportfähigkeit, Unteilbarkeit, Standortgebundenheit, Individualität* sowie der Integration des *externen Faktors*. Der Prozess der Zuschauer- und Fandienstleistungen erfolgt hierbei analog der Betrachtung der Produktion eines Fußballspiels.

Die angebotene „Beratung des Kunden“ erfolgt innerhalb des Service- und Call Centers. Sie ist somit nicht lager- oder transportfähig im Sinne einer Vorproduktion. Die „Beratung“ ist mehrstufig, da die notwendigen Unternehmensinformationen zusammengetragen und aufbereitet werden müssen (Vorkombination), damit sie während der eigentlichen Informationsabfrage durch den Kunden auch erbracht werden kann (Endkombination). Die Produktion als auch die Konsumtion der Beratung ist zeitlich und räumlich nicht trennbar. Unter der Einhaltung eines Qualitätsstandards greift bei der Betrachtung des Serviceangebotes auch das „Uno-Actu“-Prinzip. Das Produkt „Beratung des Kunden“ wird zeitgleich zum Erwerb genutzt und verbraucht. Somit wird die Dienstleistung nur dann erstellt, wenn sich die beratende Person selbst als externen Faktor in den Dienstleistungsprozess integriert.

¹³⁷ Vgl. Schumacher, J., CRM-Prozesse, 2005, S. 40.

Die professionelle Darstellung der angebotenen Dienstleistungen des Service- und Call Centers steht sinnbildlich für die Zusammenfassung der durch das Unternehmen angebotenen Teil-Angebote, die stets durch die Kunden wahrgenommen werden können. Das Service- und Call Center ist somit einem permanenten Überprüfungs- und Optimierungsprozess unterworfen. Dieser kommt nicht nur dem Unternehmen selbst, sondern auch dem Kunden zugute.

4 Untersuchung der Service- und Dienstleistungsangebote in Profifußballunternehmen

In den folgenden Abschnitten wird nach einem Exkurs der vorangegangenen Überlegungen der Aufbau, der Gang und die Durchführung der Untersuchung vorgestellt, die einen wichtigen Bereich in dieser Arbeit darstellt. Eine Untersuchung aller Fußballunternehmen der aktuellen 1. Fußball-Bundesliga soll im Rahmen der Arbeit einen Situationsbericht vor dem Hintergrund der Service- und Dienstleistungsangebote darstellen. Weiterhin soll aufgezeigt werden, in welchem Maße eine Kundenorientierung bei den Fußballunternehmen erfolgt. Zudem soll der Frage nach dem Einsatz unterschiedlicher Instrumente für den Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen nachgegangen werden.

4.1 Implikationen der vorhergehenden Überlegungen

In den vergangenen Abschnitten wurden die theoretischen Grundlagen dargestellt, anhand derer deutlich wurde, dass die teilnehmenden Bundesligisten als Fußballunternehmen charakterisiert werden können, jedoch Interdependenzen zwischen dem sportlichen und dem wirtschaftlichen Erfolg aufweisen. Beide Merkmale bedingen sich gegenseitig: in das sportliche Ergebnis muss investiert werden; es kann investiert werden, wenn bereits ein sportlicher Erfolg vorhanden ist. Die wirtschaftlichen Aktivitäten der Fußballunternehmen leiten sich durch die allgemeine Professionalisierung der Fußballlandschaft ab, so dass sich der Profifußball zu einem qualitativ hochwertigen Produkt entwickelte. Fußballunternehmen sind Dienstleistungsunternehmen, so dass der Servicegedanke gegenüber den Kunden an Bedeutung zugenommen hat. Mit einem professionellen Kundenmanagement kann das Fußballunternehmen dieser Bedeutung Rechnung tragen. Die theoretischen Darstellungen der Dienstleistungen und des CRM-Gedankens dienen hierbei als Grundlage, so dass in diesem Zusammenhang die Fußballunternehmen daraufhin untersucht werden sollen.

4.2 Aufbau der Untersuchung

Der Aufbau der Untersuchung der Ligateilnehmer der laufenden Saison 2007/2008 der 1. Fußball-Bundesliga gliedert sich in zwei Abschnitte. Der erste Abschnitt der Untersuchung soll durch eine Datensammlung einen Status Quo bezüglich der Kundenorientierung und der Service- und Dienstleistungsangebote der Fußballunternehmen darstellen. Durch eine Datensammlung soll herausgefunden werden, ob bzw. welche Instrumente die Fußballunternehmen

nutzen, um den Aufbau nachhaltiger Kundenbeziehungen zu gewährleisten. Des Weiteren wird das beschriebene CRM-Instrument *Service- und Call Center* herangezogen um herauszufinden, welche (weiteren) Service- und Dienstleistungsangebote durch die Fußballunternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Der zweite Untersuchungsabschnitt basiert auf der Annahme, dass der Aufbau eines Service- und Call Centers in einem Fußballunternehmen nicht ohne Vorüberlegungen erfolgen kann. Die Vorgehensweise für eine Implementierung eines Service- und Call Centers kann unterschiedlich ausfallen. Um hierfür Entscheidungshilfen zu erhalten werden in dieser Arbeit unterschiedliche Bewertungskriterien festgelegt. Die Festlegung der Kriterien erfolgte einerseits auf der Grundlage eigener Beobachtungen und Erfahrungen sowie aus den Ergebnissen geführter Gespräche mit beteiligten Personen des Hamburger Sport-Vereins. Andererseits stellen die Bewertungskriterien Erfahrungswerte aus der Praxis dar.¹³⁸ Eine Festlegung der Bewertungskriterien muss auch deswegen erfolgen, um die unterschiedliche Bedeutung der verschiedenen Merkmale aufzuzeigen. Denn die Entscheidung für (oder gegen) den Aufbau eines Service-Centers ist sehr komplex, so dass die Auswahl, bzw. die Entscheidung für (oder gegen) ein Kriterium möglichst überschneidungsfrei erfolgen muss. Die Kriterien werden vor dem Hintergrund des CRM in Fußballunternehmen und dem Professionalisierungsgrad des Profi-Fußballs beschrieben. Die Betrachtung der Kriterien kann also auch eine Übersicht für Entscheider in Fußballunternehmen darstellen, die bei Überlegung bezüglich einer Einführung eines Service- und Call Centers u.U. unterstützend sein kann.

Die Erkenntnisse beider Untersuchungsabschnitte werden miteinander in Verbindung gebracht und ergeben das Gesamtergebnis der Untersuchung. Hieraus wird sich die Beantwortung des Arbeitstitels ableiten, inwiefern es für ein Fußballunternehmen sinnvoll ist, seinen (potenziellen) Kunden ein allumfassendes Dienstleistungsangebot zur Verfügung zu stellen. Das Ergebnis wird angelehnt an das Instrument „Service Center“ des Hamburger SV.¹³⁹

Um der Erfüllung des Arbeitstitels näher zu kommen, bedarf es einer zweck-

¹³⁸ Die Gespräche fanden im Vorfeld dieser Arbeit im Rahmen der Mitarbeit des Aufbaus des HSV Service Centers statt. Die in dieser Zeit gesammelten Erfahrungen dienen bei der der Festlegung der Bewertungskriterien.

¹³⁹ Diese Anlehnung wird in Kapitel 5.3 vorgenommen.

mäßigen Methodik.

4.3 Gang der Untersuchung

Die Methodik des ersten Untersuchungsabschnittes erfolgte zum einen in Form eines Interviews aller aktuellen 18 Vereine und Kapitalgesellschaften der 1. Fußball-Bundesliga. Die Interviewmethode wurde gewählt, da hierdurch Daten gewonnen werden können, die durch eine eigene Recherche in gleicher Qualität nicht zur Verfügung stehen würden. Eine Prüfung des Status Quo in den Fußballunternehmen kann nur über repräsentative Daten erfolgen, die in ihrer Gesamtheit durch eine Eigenrecherche nicht erbracht werden konnte. Zum anderen erfolgt der Untersuchungsabschnitt mit Hilfe eines entwickelten Fragebogens.¹⁴⁰ Während der Untersuchungsphase ergab es sich, dass nicht alle befragten Fußballunternehmen im Rahmen der Interviews bereitwillig kooperierten. Somit konnten durch die Zusendungen der Fragebögen dennoch die notwendigen Erkenntnisse erbracht werden. Die vorliegenden Erkenntnisse werden durch die Fachliteratur und durch persönliche Gespräche mit den beteiligten Personen sowie den Aussagen aus der parallel erfolgten E-Mail-Korrespondenz ergänzt. Erschwerend kam hierbei hinzu, dass es im Wesentlichen von der Motivation des Ansprechpartners der Fußballunternehmen abhing, ob ein Interview durchgeführt werden konnte.

Die Methodik des zweiten Untersuchungsabschnittes wurde so gewählt, dass Kriterien anhand eigener Beobachtungen und Erfahrungen sowie anhand der Ergebnisse geführter Gespräche mit beteiligten Personen der Fußballunternehmen beschrieben wurden. Neben dem Fragebogen wurden die Ansprechpartner im Rahmen des ersten Untersuchungsabschnittes in einem persönlichen Gespräch mit den Bewertungskriterien konfrontiert, so dass die Aussagen der handelnden Personen der befragten Fußballunternehmen mit in die Darstellung der Kriterien einfließen. Das Kriterium „Tradition“ konnte durch eigene Recherchen erarbeitet werden. Die Informationen bezüglich des Kriteriums „Saisonbudget“ sind mehrheitlich durch die Fußballunternehmen nicht genannt worden, da es sich um sensible hausinterne Daten handelt. Bei den Bewertungskriterien ist zu beachten, dass sie nicht als Schablone auf jedes

¹⁴⁰ Die Struktur der Fragen ist unterschiedlich gehalten. So werden neben geschlossenen und offenen Fragen (mit einer Einfach- oder Mehrfachauswahl) auch geschlossene Fragen (mit Antwortvorgaben und einer offenen Antwortmöglichkeit) gestellt. Im Anhang 2 befindet sich eine Blanko-Version des Fragebogens.

Fußballunternehmen anzuwenden sind, da das Profil eines einzelnen Fußballunternehmens nicht in allen Aspekten dem eines anderen gleicht. Daher können viele Kriterien auch als Entscheidungsunterstützer eingesetzt werden. Einige Kriterien, wie das zur Verfügung stehende *Budget* eines Fußballunternehmens, sind selbstevident. Gleichwohl können sie auch die Grundlage der Überlegungen sein, ob das Vorhaben der Implementierung eines Service- und Call Centers realistisch ist.

4.4 Durchführung der Untersuchung

Die Auswahl der Befragten erfolgte auf der Basis von Vorüberlegungen bezüglich möglicher Ansprechpartner. Schon hier ergab es sich, dass der Bereich CRM/Kundenmanagement in kaum einem Fußballunternehmen als eigene Abteilung zu finden ist. CRM/Kundenmanagement ist bei etwa 80% der Fußballunternehmen in die Abteilungen Ticketing oder Marketing integriert. Nach dem Auffinden der potenziellen Ansprechpartner, wurden diese in der Regel angesprochen oder angerufen. Der Anteil der angesprochenen Personen, der nicht bereit war einem Interview oder dem Bearbeiten des Fragebogens zuzustimmen, lag bei 33%.¹⁴¹ Die anderen Personen zeigten ihre Hilfsbereitschaft und ein Interviewtermin konnte meist schnell vereinbart werden, bzw. wurde um die Zusendung des Fragebogens gebeten.

Das Ziel, das mit der Themenbenennung und den einführenden Bemerkungen formuliert ist, soll eine inhaltliche Beeinflussung in eine Richtung vermeiden. Die Hauptintention der Befragungen und Gespräche war es nicht, dass sich der Befragte ausschließlich zu der Ist-Situation des Themengegenstandes äußert und hierdurch einen Einblick in die Aufbauorganisation des Fußballunternehmens gewährt. Zwar sollten derartige Informationen gesammelt werden, doch auch die Einblicke in zukünftige Überlegungen bezüglich des Kundenmanagements galt es herauszufinden. Die Erfassung der Daten erfolgte prinzipiell synchron mit der Datenerhebung, indem das Gesprochene schriftlich dargestellt wurde.

Nachdem der Aufbau, der Gang und die Durchführung der Untersuchung beschrieben wurde, sollen nun die Bewertungskriterien dargestellt werden.

¹⁴¹ An der Untersuchung haben nicht teilgenommen: Arminia Bielefeld, Eintracht Frankfurt, FC Bayern München, FC Schalke 04, Hertha BSC Berlin, VfL Bochum.

Der Inhalt der Seiten 46 bis 71 wurde aufgrund des Sperrvermerkes weggelassen.

6 Zusammenfassende Schlussfolgerungen

Der Profi-Fußball hat sich mit der Zeit stark kommerzialisiert sowie professionalisiert und so muss die Orientierung an den eigenen Kunden immer mehr in den Fokus der Fußballunternehmen rücken. Um weiterhin an dem Spielbetrieb teilnehmen zu können müssen die Bundesligisten dauerhaft wirtschaftlich handlungsfähig sein. Somit müssen immer neuere Erlösquellen aufgedeckt werden. In Gestalt des Angebots eines Service- und Call Centers als Dienstleistungsinstrument werden kurzfristig zwar keine Erlösquellen geschaffen. Jedoch steht dem Fußballunternehmen durch dieses Angebot die Möglichkeit zur Verfügung, eine optimale Kundenbetreuung und eine deutlichere Wertschätzung des Kunden gewährleisten zu können, so dass sich durch den Aufbau einer langfristigen und profitablen Kundenbeziehung auch ökonomische Vorteile ziehen lassen können.

In dieser Arbeit war es daher zunächst notwendig, die Fußball-Bundesligisten als Fußballunternehmen zu erklären, die zum einen untereinander in einem sportlichen und wirtschaftlichen Wettbewerb stehen und zum anderen gemeinsam mit anderen Freizeitveranstaltungen konkurrieren. Sie agieren insgesamt in einem wettbewerbsintensiven Markt um einen jeweils hohen Zuschaueranteil und bieten in diesem Zusammenhang unterschiedliche Dienstleistungen an. Daher musste und konnte eine Einordnung der Fußballunternehmen in den Dienstleistungssektor erfolgen. Bei den Konsumenten der Dienstleistungen und des Produktes „Profi-Fußball“ handelt es sich um die eigenen Fans, Mitglieder und anderen Interessenten. Sie können als Antreiber zwischen den sportlichen und den wirtschaftlichen Zielgrößen der Fußballunternehmen verstanden werden, da sich sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg gegenseitig bedingen. So hat nicht mehr nur allein die Fußballmannschaft einen Einfluss auf den Erfolg des Fußballunternehmens, denn durch die Professionalisierung sind die Anforderungen an das Management der Clubs erheblich gestiegen. Insofern war ein wichtiger Bestandteil der Arbeit, die Notwendigkeit einer Unternehmensausrichtung darzustellen, die einen professionellen Umgang mit seiner Massenkundschaft gewährleisten kann.

Es stellte sich heraus, dass die Beziehungsorientierung bei Fußballunternehmen durch die Integration eines CRM-Konzeptes als Bestandteil der Unternehmensstrategie hilfreich und in der Lage sein kann, einen maßgeblichen Beitrag zur

Harmonisierung von Sport- und Wirtschaftstätigkeiten zu leisten. Gleichwohl dürfte es in der Praxis weitaus schwieriger sein, die strategische Ausrichtung des Fußballunternehmens mit der Integration eines CRM-Konzeptes zu verbinden. Denn die Bereitschaft, die Aufbauorganisation so zu verändern, dass sie am Kunden ausgerichtet ist, ist auch auf die grundsätzliche Innovationsbereitschaft der handelnden Personen zurückzuführen. Diese Bereitschaft scheint nach den Untersuchungsergebnissen nicht bei jedem Fußballunternehmen vorhanden zu sein. Dies kann auch daran verdeutlicht werden, dass der Bereich Kundenmanagement in kaum einem Fußballunternehmen klar als eigenständige Abteilung abgebildet ist, sondern in andere Abteilungen integriert ist.

Die vorliegende Arbeit kann durch die Beschreibung des Status Quo bezüglich der Kundenorientierung in Profi-Fußballunternehmen einen Hinweis darüber geben, inwiefern eine Kombination aller zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel in Verbindung mit dem Aufsetzen eines CRM-Konzeptes dem Anspruch der eigenen Kundenorientierung entgegen gekommen werden kann. Der Hamburger SV ist aktuell das einzige Fußballunternehmen, welches durch eine innovative Konzeptgestaltung die Zusammenführung aller Kommunikationskanäle im Sinne des Multi-Channel-Managements eingeführt hat. Entlang dieses Beispiels können die dargestellten Ergebnisse als Ansätze für Fußballunternehmen verstanden werden, um der äußerst heterogenen Fußballkundschaft durch den Einsatz eines Service- und Call Centers eine professionelle Dienstleistung und hierdurch eine optimale Kundenbetreuung anbieten zu können.

Das Angebot dieses Dienstleistungsinstrumentes bietet den Fußballunternehmen meiner Einschätzung nach eine förderliche Interaktion mit den Kunden, auch durch die einfache Zugänglichkeit. Zudem strahlt es aufgrund der starken Identifikation mit dem Club eine hohe Überzeugungskraft aus. Das Service- und Call Center eignet sich gut, um eine langfristige und profitable Kundenbeziehung herzustellen. Denn die Qualität der Datensammlung und der Option, daraus Kundeninformationen zu generieren, stellt eine optimale Möglichkeit dar, ein klares Kundenbild zu erhalten. Die ökonomische Optimierung und die Erhöhung des Share of Wallet der einzelnen Kunden, einhergehend mit einem erhöhten Servicegrad ist eine Möglichkeit, das Image des Fußballunternehmens verbessern, so dass sich möglicherweise hierdurch auch weitere Marktsegmente erschließen lassen können.

Der Inhalt der Seiten 74 bis 85 wurde aufgrund des Sperrvermerkes weggelassen.

Literaturverzeichnis

- Adjouri, Nicholas / Stastny, Petr* [Sport-Branding]: Sport-Branding: Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg., 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2006
- Altmann, Jörn* [Volkswirtschaftslehre]: Volkswirtschaftslehre: einführende Theorie mit praktischen Bezügen., 4. Auflage, Stuttgart, Jena, 1994
- Brandmaier, Sonja / Schimany, Peter* [Kommerzialisierung des Sports]: Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fussball-Profisport; Mit einem Interview mit Uli Hoeneß, Manager des FC Bayern München., 5. Auflage, LIT Verlag, Hamburg, 1998
- Bruhn, Manfred* [Kundenbindungsmanagement]: Zufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, in: *Hippner, H., Wilde, K.* (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung., 2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2004
- Bruhn, Manfred / Homburg, Christian* [Kundenbindung]: Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM., 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2005
- Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert* [Dienstleistungsmanagement]: Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung., 2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2001
- Bruhn, Manfred / Stauss, Bernd* [Dienstleistungsqualität]: Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen., 3. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1999
- Diller, Hermann* [Beziehungsmarketing]: Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, in: *Hippner, H., Wilde, K.* (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 1.

Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH,
Wiesbaden, 2004

Dreyer, Jörg [Bewertung von Fußballunternehmen]: Bewertung
personalintensiver Dienstleistungsunternehmen: Die Integration von
intellektuellem Kapital in die Unternehmensbewertung., 1. Auflage,
Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2004

Elter, Vera-Carina [Verwertung medialer Rechte]: Verwertung medialer Rechte
der Fußballunternehmen. Vermarktung und Refinanzierung im Sport., 1.
Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2003

Fanizadeh, Michael / Hödl, Gerald / Manzenreiter, Wolfram [Globalisierung]: Glo-
bal Players. Kultur, Ökonomie und Politik des Fußballs, 2. Auflage, Ver-
lag Brandes & Apsel, Frankfurt, 2005

Finsterwalder, Jörg / Lutz, André / Packerinius, Daniel [Mailings]:
Kampagnenmanagement bei der AUDI AG-ein Pilotprojekt zur Audi A8
Einführung in Italien, in: *Hippner, H., Wilde, K.* (Hrsg.), Management von
CRM-Projekten-Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, 1.
Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH,
Wiesbaden, 2004

Gerdes, Jürgen [Kundenorientierung]: Kundenbindung durch Dialogmarketing, in:
Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.), Handbuch
Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein
erfolgreiches CRM., 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th.
Gabler GmbH, Wiesbaden, 2005

Guldin, Andreas / Ohr, Daniel [Bonussysteme]: Kundenbindungsmanagement im
Bekleidungshandel, in: *Bruhn, M., Homburg, C.* (Hrsg.), Handbuch
Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein
erfolgreiches CRM., 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th.
Gabler GmbH, Wiesbaden, 2005

Hardenacke, Jens [Paradigmenwechsel]: Paradigmenwechsel im Profifußball –

Kennzahlen zum Wandel vom Altruismus zur marktorientierten Unternehmensführung., in: *Bieling, M., Eschweiler, M., Hardenacke, J.* (Hrsg.), *Business-to-Business-Marketing im Profifußball*, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2004

Hax, Herbert [Marktwirtschaft]: *Unternehmen und Unternehmer in der Marktwirtschaft.*, 1. Auflage, Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2005

Heinemann, Klaus [Sportorganisationen]: *Sportorganisationen: Verstehen und gestalten*, 1. Auflage, Verlag Karl Hofmann, Schöndorf, 2004

Heinemann, Klaus [Ökonomie des Sports]: *Einführung in die Ökonomie des Sports. Ein Handbuch*, 1. Auflage, Verlag Karl Hofmann, Schöndorf, 1995

Helmke, Stefan / Uebel, Matthias F. / Dangelmaier, Wilhelm [Grundrahmen CRM]: *Grundrahmen des Customer Relationship Management-Ansatzes*, in: *Praxis des Customer Relationship Management: Branchenlösungen und Erfahrungsberichte*, 2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2004

Hippner, Hajo [CRM-Grundlagen]: *CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte*, in: *Hippner, H., Wilde, K.* (Hrsg.), *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2004

Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D. [CRM–Ein Überblick]: *CRM – Ein Überblick*, in: *Helmke, S. / Uebel, M. / Dangelmaier, W.*, *Effektives Customer Relationship Management – Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation*, 2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2002

Hippner, Hajo / Wilde, Klaus D. [Kundenbindung]: *Informationstechnologische Grundlagen der Kundenbindung*, in: *Bruhn, M., Homburg, C.* (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für*

ein erfolgreiches CRM, 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2005

Homburg, Christian [Kundenloyalität]: Quantitative Betriebswirtschaftslehre - Entscheidungsunterstützung durch Modelle. Mit Beispielen, Übungsaufgaben und Lösungen, 3. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2000

Homburg, Christian / Rudolph, Bettina [Perspektiven zur Kundenzufriedenheit]: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: *Simon, H., Homburg, Ch.* (Hrsg.), Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 3. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1998

Hübl, Lothar / Swieter, Detlef [Zielgrößen]: Fußball-Bundesliga: Märkte und Produktionsbesonderheiten, in: *Hübl, L., Peters, H., Swieter, D.* (Hrsg.), Ligasport aus ökonomischer Sicht, 1. Auflage, Verlag Meyer & Meyer, Aachen, 2002

Kantsperger, Roland [Kundenverhalten]: Modifikation von Kundenverhalten als Kernaufgabe des CRM, in: *Hippner, H., Wilde, K.* (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2004

Kartheuser, Boris [Der gläserne Fan]: Der gläserne Fan, aus: DIE ZEIT, Nr. 7, *Dönhoff, M., Schmidt, H., Joffe, J., Naumann, M.* (Hrsg.), ZEIT-Verlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, Hamburg, 2008

Kreuz, Peter / Förster, Anja / Schlegelmilch, Bodo B. [CIC]: Customer Relationship Management im Internet: Grundlagen und Werkzeuge für Manager, 1. Auflage, Peter Kreuz-Verlag, Wien, 2001

Korthals, Jan Peter [Fußballunternehmen]: Bewertung von Fußballunternehmen. Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2005

- Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm* [Marketing-Management]: Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung., 10. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001
- Lingenfelder, Michael / Schmidt, Karsten / Wieseke, Jan*
[Dienstleistungskontrolle]: Mitarbeiter-Performance im Servicekontakt – Modellierung und Messung mittels Mystery Shopping im Tourismus, in: *Bruhn, M., Stauss, B.* (Hrsg.), Dienstleistungscontrolling, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2006
- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred* [Dienstleistungsmarketing]: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. Mit Fallstudien, 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2006
- Ossadnik, Wolfgang* [bedarfswirtschaftliche Betriebe]: Controlling, 3. Auflage, Oldenbourg Verlag, München/Wien, 2003
- Pepels, Werner* [Betriebswirtschaft der Dienstleistungen]: Betriebswirtschaft der Dienstleistungen - Handbuch für Studium und Praxis, 1. Auflage, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co KG, Herne/Berlin, 2003
- Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T.* [Organisation]: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management., 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2005
- Pfaff, Stefan M.* [Erlebniswelt Fußball-Arena]: Erlebniswelt Fußball-Arena, in: *Krüger, A., Dreyer, A.* (Hrsg.), Sportmanagement – Eine themenbezogene Einführung, 1. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2004
- Rapp, Reinhold* [Kundenbeziehungen]: Customer Relationship Management – Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, 3. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt, 2000

- Richter, Hermann* [Sportrechtevermarktung]: Sportrechtevermarktung – Grundlagen und Rolle der Agenturen, in: *Krüger, A., Dreyer, A.* (Hrsg.), Sportmanagement – Eine themenbezogene Einführung, 1. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2004
- Schaller, Christian / Stotko, Christof M. / Piller, Frank T.* [Mass Customization]: Mit Mass Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen, in: *Hippner, H., Wilde, K.* (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung., 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2004
- Schmitz, Gertrud* [Dienstleistungscontrolling]: Mitarbeiterperformance als Ansatzpunkt eines Leistungscontrollings im Servicekontakt, in: *Bruhn, M., Stauss, B.* (Hrsg.), Dienstleistungscontrolling, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006
- Schumacher, Jörg* [CRM-Prozesse]: Outsourcing von CRM-Prozessen. Voraussetzungen, Chancen, innovative Einsatzmöglichkeiten im elektronischen B2B-Markt, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2005
- Schumacher, Jörg / Meyer, Mattias* [CRM-Struktur]: Customer Relationship Management strukturiert dargestellt – Prozesse, Systeme, Technologien, 1. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 2004
- SPORTFIVE GmbH & Co. KG* [Fußballstudie I]: European Football: Markets, Events, Clubs, Media, Brands, *SPORTFIVE GmbH & Co. KG* (Hrsg.), Hamburg, 2002
- SPORTFIVE GmbH & Co. KG* [Fußballstudie II]: Fussballstudie 2004: Märkte, Events, Vereine, Medien, Marken, *SPORTFIVE GmbH & Co. KG* (Hrsg.), Hamburg, 2004
- SPORTFIVE GmbH & Co. KG* [Fußballstudie III]: SPORTPROFILE AWA 2007 – Potenziale und Zielgruppenstrukturen für die Sponsoringplanung., *SPORTFIVE GmbH & Co. KG* (Hrsg.), Hamburg, 2007

Stauss, Bernd / Seidel, Wolfgang [Beschwerdemanagement]:

Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care., 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München/Wien, 2002

Tacke, Georg / Krohn, Felix [Loyalitätsprogramme]: Die Bedeutung des Preises

im CRM, in: *Hippner, H. / Wilde, K.* (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung., 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2004

Teichmann, Kai [Fußballunternehmen]: Strategie und Erfolg von

Fußballunternehmen., 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007

Töpfer, Armin [CRM-Projekte]: Vision und Realität von CRM-Projekten, in:

Hippner, H., Wilde, K. (Hrsg.), Management von CRM-Projekten – Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte, 1. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2004

Wadsack, Ronald [Management in Profiligen]: Management in Profiligen –

Situation und Perspektiven in Deutschland, in: *Krüger, A., Dreyer, A.* (Hrsg.), Sportmanagement – Eine themenbezogene Einführung., 1. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2004

Wadsack, Ronald [Mitarbeitermanagement]: Mitarbeitermanagement im Sport, in:

Krüger, A., Dreyer, A. (Hrsg.), Sportmanagement – Eine themenbezogene Einführung., 1. Auflage, Oldenbourg Verlag, München, 2004

Zeltinger, Julian / Haas, Oliver [CRM]: Customer Relationship Management, in:

Galli, A., Gömmel, R., Holzhäuser, W., Straub, W. (Hrsg.), Sportmanagement: Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, 1. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 2002

Quellenverzeichnis (Internet)

Amt für Statistik [Einwohner Berlin]: Bevölkerung in Berlin im September 2007, in URL: <http://www.statistik-berlin-brandenburg.de/pms/2008/08-01-21a.pdf> (Stand: 04.02.2008)

DFL – Deutsche Fußball Liga GmbH & Co. KG [Gesamteinnahmen]: Die Gesamteinnahmen der Bundesliga-Spielzeiten 1975/76 bis einschließlich der Saison 2006/07, in URL <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2006/index.php?f=63555.php>, (Stand: 07.01.2008)

DFL – Deutsche Fußball Liga GmbH & Co. KG [Lizenzierungsordnung DFL]: Lizenzierungsordnung (LO), in URL http://www.bundesliga.de/media/native/df/ligastatut/lizenzierungsordnung_lo_2007-11-21_stand.pdf, (Stand: 15.01.2008)

DFL – Deutsche Fußball Liga GmbH & Co. KG [Zuschauer]: Bundesliga schreibt erneut Rekordzahlen, in URL <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2006/index.php?f=56093.php> (Stand: 27.12.2007)

Fiala, Michael [Merchandisingrekord]: Merchandising: Rekord für Bundesliga-Vereine: Immer mehr und vor allem neue Fans werden angezogen, in URL: <http://www.presetext.de/pte.mc?pte=071204034>, (Stand 28.01.2008)

Forschungsgruppe Wahlen Online GmbH [Internetnutzer]: Internet-Strukturdaten: Repräsentative Umfrage – IV. Quartal 2007, in URL: http://www.forschungsgruppe.de/Studien/Internet-Strukturdaten/web_IV_07.pdf, (Stand 25.01.2008)

Hamburger Abendblatt [HSV Service Center]: HSV eröffnet Service-Center für seine Fans, in URL: <http://www.abendblatt.de/daten/2007/07/26/775580.html>, (Stand 14.02.2008)

Hummel, Thomas [Kommerz und Liebe]: Zwischen Kommerz und Liebe, in URL:
<http://www.sueddeutsche.de/sport/bundesliga/artikel/149/142833/print.htm>
l, (Stand 10.02.2008)

Klüsener, Edgar [Fanaufstand]: Die Fans mucken auf, in URL:
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,470673,00.html>, (Stand
09.01.2008)

o.V. [Abteilungen]: Abteilungen Karlsruher Sport-Club, in URL:
<http://www.ksc.de/abteilungen.html> (Stand 04.01.2008)

Pox, Tobias [Ortswechsel im US-Sport]: Grizzlys und hochgejazzte Mormonen, in
URL: <http://www.spiegel.de/sport/ussports/0,1518,449460,00.html>, (Stand
08.01.2008)

Weltfußball [durchschnittlicher Zuschauerschnitt]: Bundesliga: Zuschauerschnitt
2005/2006, in URL:
http://www.weltfussball.de/zuschauer.php?Thema=3&Liga=1&s_id=1661&x=16&y=14&modus=1, (Stand 23.12.2007)

Interviews und E-Mails

Bergmann, Jürgen, Fanbeauftragter des 1.FC Nürnberg, 1.FCN Fan-Betreuung, in einem Telefonat zu „CRM im Profi-Fußballunternehmen“

Briskorn, Nico, Mitarbeiter Marketing/WölfeClub, VfL Wolfsburg-Fußball GmbH, in einem Telefonat und einer E-Mail zu „CRM im Profi-Fußballunternehmen“

Groninger, Jan, Mitarbeiter Abteilung CRM/ Kundenbindungsmanagement, Hamburger Sport-Verein e.V., in einem persönlichen Gespräch im Rahmen der Arbeit und in einem persönlichen Interview zu „CRM im Profi-Fußballunternehmen“

Hütt, Manuel, Mitarbeiter Abteilung CRM/ Kundenbindungsmanagement, Hamburger Sport-Verein e.V., in einem persönlichen Gespräch im Rahmen der täglichen Arbeit und in einem persönlichen Interview zu „CRM im Profi-Fußballunternehmen“

Hüttemann, Frank, Referatsleiter Mitgliederclubs, Fans, CRM, Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH, in einem Telefonat zu „CRM im Profi-Fußballunternehmen“

Meier, Thorsten, Leiter Besuchermanagement / Ticketing, Hannover 96 Sales & Service GmbH & Co. KG, in einem Telefonat zu „CRM im Profi-Fußballunternehmen“

Müller, Kerstin, Leitung Marketing, Karlsruher Sport-Club, in einem Telefonat und in einer E-Mail zu „CRM im Profi-Fußballunternehmen“

Pospischil, Tim, Leiter Ticketing, MSV Duisburg GmbH & Co. KGaA, in einer E-Mail zu „CRM im Profi-Fußballunternehmen“

Zimmer, Ulf, Leiter Abteilung CRM/ Kundenbindungsmanagement, Hamburger Sport-Verein e.V., in einem persönlichen Gespräch im Rahmen der Arbeit und in einem persönlichen Interview zu „CRM im Profi-Fußballunternehmen“

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Tornesch, 01.03.2008

David Wagner