

Alte Pfade ausbauen oder neue Wege gehen?

Fragen nach der Auswahl des Ticketings und der Erschließung von Erlöspotenzialen führen unweigerlich zur Analyse der Leistungsfähigkeit von unterschiedlichen Anbietern. Prof. Dr. Dirk Mazurkiewicz und Markus Klepzig vom RheinAhrCampus Remagen zum Status quo und den Optionen des zeitgemäßen Ticketing im Profisport.

Die Standardleistungen der Systeme reichen vom reinen Ticketverkauf auf Provisionsbasis über Print-at-home-Tickets, grafische Tribünenplänen bis hin zur Einbindung von Ticket-Callcentern. In diesem Kontext erkennen die Entscheider auch die Mehrwerte durch gezieltes Customer Relationship Management (CRM), welches zunehmend zu den zentralen Applikationen eines zeitgemäßen Ticketsystems zählt. Darüberhinaus werden Ticketsysteme mit dem Merchandising, dem Mitglieder- oder Vertragsmanagement zu integrierten IT-Systemen verbunden, die Kundendaten automatisiert in administrative Prozesse wie die Finanzbuchhaltung oder das Controlling übergeben.

Der Nutzwert von Ticket- oder anderen IT-gestützten Systemen kann nicht ausschließlich anhand der unmittelbaren Kosten beurteilt werden. Einerseits müssen Prozessabläufe und Personalentwicklung und andererseits die gesamte IT-Architektur kritisch analysiert werden. Dafür müssen die bestehenden mit den zukünftigen Kosten abgeglichen werden. Spätestens unter Einbezug erhoffter Umsatzzuwächse wird deutlich, dass die Gesamtrechnung bei der Einführung neuer Systeme einige Positionen enthält, die zuverlässige Planrechnungen erheblich erschweren. Die Entscheidung für IT-gestützte Optimierungen von Arbeitsabläufen und letztlich die Erhöhung von Einnahmen scheitert meist weniger am Verbesserungswillen als an der Angst, an den Hürden der technologischen Veränderungen ins Straucheln zu geraten oder der Unklarheit über die richtige technische Lösung und deren Funktionalität. Neben den zentralen Bereichen Ticketing und Merchandising berühren diese Abläufe aber auch die Buchhaltung, die Raumplanung oder können um das

Sponsoring- oder Hospitalitymanagement erweitert werden (B2B-Management). Triebfeder jeglichen kaufmännischen Handels sind die Ziele „Umsatz steigern“ und „Kosten sparen“, woraus sich die zentralen Fragestellungen ergeben: 1. Welche Wachstumspotenziale eröffnen Neuerungen im Ticketing, Merchandising und/oder CRM? 2. Wie können Kosten der jetzigen und zukünftigen Prozesse optimiert werden?

Umdenken einzusetzen und zunehmend werden auch alternative Infrastrukturlösungen genutzt.

Der traditionelle Weg: „buy“ – Fullservice-Ticketdienstleister

Zunächst kann ein Club entscheiden, ob er den Weg weiterhin mit der klassischen Lösung des Fullservice-Ticketdienstleisters geht oder ob er den Vertrieb von Tickets



Barcode-Scan: Nicht auf Hardtickets angewiesen.

Diese Fragen greifen ineinander und sind entsprechend schwer zu beantworten. Vor allem deshalb, weil gänzlich unterschiedliche Technikoptionen ausgelotet werden müssen und die Auswahl des Geschäftsmodells viele Varianten bietet. In der Vergangenheit war die Einbindung eines Ticketdienstleisters automatisch die erste Wahl und allenfalls durch die Frage nach einem regionalen oder nationalen Anbieter ergänzt. Auch wenn die Platzhirsche den Markt noch dominieren, scheint ein

komplett selber steuern möchte und dazu eigene Systeme bedient. In dem „traditionellen“ Verfahren, wechselt der Fan zum Kauf der Tickets in den Shop des Dienstleisters, wenngleich i.d.R. dieser Shop im Corporate Design des Clubs gestaltet ist und nahtlos über dessen Kanäle erreicht werden kann. Dabei wiegen die optionalen Distributionskanäle der Ticketanbieter heute deutlich weniger, da bei vielen Sportveranstaltungen print-at-home oder mobile Tickets den physischen Kartenver-

kauf irrelevant machen. Der Club muss sich dementsprechend die kaufmännische Frage stellen, welchen vertrieblischen Mehrwert der Ticketdienstleister bietet, mit er seine Einnahmen teilen muss (z. B. Vorverkaufsgebühr). Dabei nähert sich das Leistungsspektrum der nationalen und regionalen, klassischen Tickethäuser zunehmend an. Besonders auffällige Veränderungen nehmen diese hinsichtlich der Weiterentwicklung zu CRM-Applikationen vor.

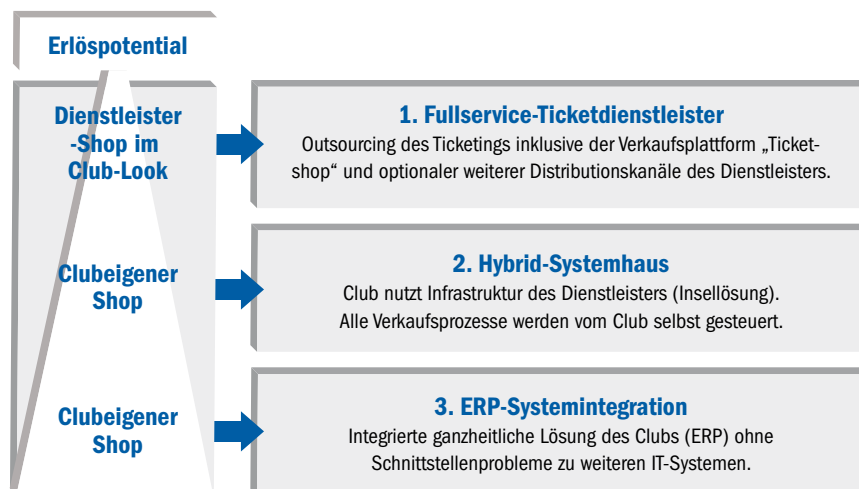
Der alternative Weg: „make“ – ERP-Systemintegratoren

Stellt der Club den gemeinsamen Weg mit einem Ticketdienstleister in Frage, eröffnen sich zwei Optionen, um diesen zu ersetzen. Dabei stehen dem Ziel, den Abfluss von fünf- oder sechsstelligen Ticketservicebeiträgen zu reduzieren Investitionen in die IT-Architektur gegenüber. Es beginnt unweigerlich die umfänglichere Einführung bzw. der Ausbau eines integrierten ERP-Systems, welches den Club nicht nur in die Lage versetzt, das Ticketing selbst gänzlich zu steuern, Kundendaten zu sammeln und zu nutzen. Dieser Schritt eröffnet nicht nur weitere Optionen um das Merchandising, die Warenwirtschaft, das Sponsorenmanagement oder die Finanzbuchhaltung zeitgemäß aufzustellen, sondern fordert explizit dazu auf. Das Handling funktioniert in einem integrierten System, das bedeutet ohne Schnittstellenproblematiken zu anderen Dienstleistern. Dies hat unweigerlich zur Folge, die Ausgestaltung übergreifender Geschäftsprozesse und die benötigten Personalstruktur zu hinterfragen, um die Möglichkeiten der zukünftigen bzw. der neuen ganzheitlichen Lösung gewinnbringend zu nutzen. Letztlich eröffnet diese Option die größtmögliche Unabhängigkeit und Erlöspotentiale für den Club.

Der Mittelweg „make and buy“ – Hybrid-Systemhaus

Während die beiden beschriebenen Wege Pole darstellen, die sich deutlich unterscheiden, versucht eine dritte Gruppe von Anbietern einen Mittelweg aufzuzeigen. Hierbei steuert der Club alle Prozesse zu

„Make or buy“ im Ticketing – Eröffnung unterschiedlicher Erlöspotentiale durch strategische Optionen in der Auswahl der IT-Architektur



Quelle: RheinAhrCampus

seinen Kunden selbst und regelt damit auch alle Vertriebs-, Preis- und Kundenmanagementprozesse. Je nach Systemanbieter stehen weitere Module vom Merchandising mit Online-Shop bis zum Vertrags- und Spieltagsmanagement zur Verfügung, welche buchungsrelevante Geschäftsvorfälle über eine Schnittstelle an eine externe Finanzbuchhaltung weitergeben. Der Kunde nutzt dabei allerdings keine eigene Software, sondern verwendet gänzlich die Infrastruktur des Dienstleisters. Dieser stellt die Server zur Verfügung und customized seine Standardlösung so weit wie möglich nach den Anforderungen des Clubs. Im Gegensatz zum Lösungswege „ERP-System“ müssen diese „Insellösungen“ nicht die komplette IT-Architektur des Clubs in Frage stellen.

Dem Vorteil einer nahtlosen Nutzung der Anwendung der Ticketapplikation stehen gegebenenfalls Hürden in der Anpassung an spezielle Kundenwünsche bzw. den Bau von Schnittstellen zu anderen Systemen in der Softwarelandschaft gegenüber. Technologisch werden diese Lösungen auch als „Software as a Service/SaaS“ angeboten. Diese Form des Cloud Computing basiert darauf, per Webbrowser auf die Software und IT-Infrastruktur des Dienstleisters zurückzugreifen. Die Systempflege oder das Auffangen von Belastungsspitzen durch Kundenzugriffe, beispielsweise beim Vorverkaufsstart, werden durch den Dienst-

leister geleistet. Damit verbunden steigt aber auch die Abhängigkeit an die Prozesse des Partners.

Bevor clubintern alternative Rechnungen zu den (Opportunitäts-)Kosten aufgestellt werden, zwingen die unmittelbar verbundenen Geschäftstätigkeiten dazu, die Gleichungen dieser Rechnungen um Variablen zu erweitern.

Potenziale im Merchandising, Service, Prozessintegration und CRM!

Amazon und Co. machen vor, was für viele Sportclubs noch weit entfernt scheint. Während Kunden vieler Onlinehändler durch eine einzige Anmeldung Zugriff auf alle Produktbereiche haben, müssen Sportfans nicht selten noch einzelne Anmeldungen für das Ticketing, Merchandising oder für den Mitgliederbereich vornehmen. Und es scheint, dass die Kundendaten kaum oder sogar nie für integrierte Marketingmaßnahmen verwendet werden (können). Schon gar nicht werden Kundenprofile automatisiert, um Kaufvorschläge zu gestalten. Doch jeder Unternehmer möchte – oder vielmehr muss – seine Kunden kennen. Gilt das für die Sportclubs, -vereine und -verbände nicht?

Der DFB etwa erhält erstmals seit den Freundschaftsspielen vor der WM 2014 nahtlos Daten von seinen Ticketkunden. Leider keine Ausnahme, sondern eher →

symptomatisch klappten zuvor Wunsch und Wirklichkeit eines aktiven CRM auseinander. Bis dato scheinen nur wenige Fußballclubs der 1. Bundesliga in der Lage zu sein, Kundendaten zu sammeln und zu nutzen. Dies geschieht durch integrierte Lösungen, die das Kaufverhalten aus dem Ticket- und aus dem Merchandisingbusiness erfassen. Jenseits des Qualitätsvorteils für den Fan (single sign-on) eröffnet dies ganz praktische Vertriebspotenziale, angefangen mit gezielteren Kundensegmentierungen und -ansprachen bis hin zu Punkteprogramme für Kunden (Loyalty-Programme wie "Miles and More").

Die Fokussierung auf das Ticketing und Merchandising (B2C) stellt womöglich nur den ersten Schritt dar. Im nächsten Schritt können diese Systeme um alle Optionen des Mitgliedermanagements erweitert werden. Parallel besteht die Möglichkeit, Systeme für das Sponsorenmanagement bzw. Hospitalitywesen (B2B) aufzubauen und zu einem System zusammenfließen zu lassen.

Welche Bedeutung hat das Personal und das Aufbrechen von Prozessen?

Die unselektierten Daten aus dem Ticketverkauf bringen den Clubs zuerst einmal keinen Mehrwert. Bevor nun aber Wege mit vollintegrierten Datenbanksystemen mit umfassenden CRM-Möglichkeiten gegangen werden, muss zunächst die zeitliche Kapazität für die Einführung der neuen Lösung betrachtet werden. Neben der alltäglichen Datenpflege stellt die Einführungszeit gerade von komplexen ganzheitlichen Systemen die gesamte Organisation vor eine große Aufgabe. Nicht zuletzt wegen des Alltagsgeschäfts „Spielbetrieb“ und der dadurch bedingten Ressourcenbindung stehen Entscheider in den Organisationen einer Systemumstellung kritisch gegenüber. Und was im B2C Management möglich ist, ist im B2B unumgänglich. Die tägliche Pflege der Vertriebsaktivitäten (u. a. Kontakte, Telefonate, E-Mails, Verkaufschancen), das Vertrags- und Leistungsmanagement können zielführenden und schließlich ressourcensparender durch die Vorteile eines integrierten IT-Systems gestützt werden.

Welche Bedeutung hat die Cloud?

Es stellt sich heutzutage nicht mehr die Frage ob, sondern vielmehr in welchen Bereichen und in welchem Umfang eine Cloud genutzt wird, denn im Grunde führen Lösungen aller beschriebenen Wege in die „Wolke“. Angesichts der Anforderung nach mobilen bzw. dezentralen Arbeitsmechanismen, scheint die Cloud ein unabdingbarer Garant für die Organisationsentwicklung und Arbeitswelt der Zukunft zu sein. Insofern öffnen sich alle lokalen Systeme per SaaS, Cloud oder ähnlichen Technologienbezeichnungen.



Konzerte – Keine Kundenbindung, kein CRM?

Welche Kosten entstehen?

Die Preismodelle der Anbieter und zusätzliche fixe wie variable Kosten unterscheiden die Wege „klassische Ticketlösungen“ versus „(Hybrides-)Systemhaus“. Dies macht die grundsätzliche Break-Even-Rechnung eines Technologiewechsels nicht einfacher. Zunächst führen die Systemgebühren und vor allem die erhobene Vorverkaufsgebühr der klassischen Ticketanbieter zu einer Minderung der Club-Einnahmen. Diese Opportunitätskosten werden aber nicht immer als „echte“ Kosten wahrgenommen und als historisch manifestiert nicht in Frage gestellt.

Wie im Ticketbusiness üblich wird eine Systemgebühr erhoben, allerdings entfällt die Vorverkaufsgebühr und kann daher entweder dem Fan erlassen oder in die zukünftige Preispolitik integriert und zu

Gunsten des Clubs erhoben werden. Während die Lösung „ERP“ höhere einmalige Investitionskosten erfordert, erhöhen sich die anteiligen Kosten bei den hybriden Systemhäusern.

Zu Recht wird die Investition in ein neues System als zeitliche, personelle und auch als monetäre Belastung empfunden. Zumal diese innerhalb einer Einführungsperiode resp. eines Geschäftsjahres umgesetzt und auch bezahlt werden muss. Nichtsdestotrotz sollte jeder Geschäftsführer in der Lage sein, eine Break-Even-Rechnung zu leisten, die unterschiedliche Systeme in einem mehrjährigen Abschreibungszeitraum vergleicht. Bei diesen Berechnungen können sich alternative Systeme innerhalb von drei bis fünf Jahren rentieren und zugleich zukünftig Absatzoptionen eröffnen bzw. -prozesse optimieren.

Neue Technologien und Managementsoftwarelösungen können die Unternehmensstrategie und die Geschäftsprozesse unterstützen und neue Potentiale eröffnen. Die Grundfrage „Make or Buy?“ ist dabei jedoch nicht einfach zu beantworten und unter Überlegungen von Opportunitätskosten zu betrachten. Integrierte Lösungen können Umsatzpotentiale hervorrufen, bedürfen aber weitergehender Beantwortung der zentralen Fragestellungen nach der Weiterverwendung der erhaltenen Daten, der Einbindung in die Geschäftsprozesse und des Einsatzes der Ressource Personal.

Das Ticketing der Zukunft geht in Richtung eines integrierten B2C-Managements. Das bedeutet, dass die Kunden der Clubs auf einer Plattform („Shop“) alles finden und die Clubs passgenau und automatisiert Kundenwünsche erfassen bzw. Kunden, Fans und Mitglieder zielgerichtet ansprechen.

Die akuten Vertriebs- und Vertragsgestaltungen der klassischen Ticketdienstleister („signing-fees“, Kostenübernahme der Hardware, lange Vertragslaufzeiten) deuten darauf hin, dass auch die neueren Systemlösungen einen erheblichen Marktdruck auslösen, wodurch bereits jetzt einige Clubs profitieren. Diese Aktivitäten können aber auch darauf hindeuten, dass Markt- und Technologieveränderungen zu Ungunsten herkömmlicher Ticket-Angebote verlaufen. ◆