

PROFESSIONALISIERUNG IM SPORT BUSINESS

FUSSBALLMANAGER LERNEN VON AIRLINERN, WIE MAN ERTRÄGE SYSTEMATISCH STEIGERN KANN

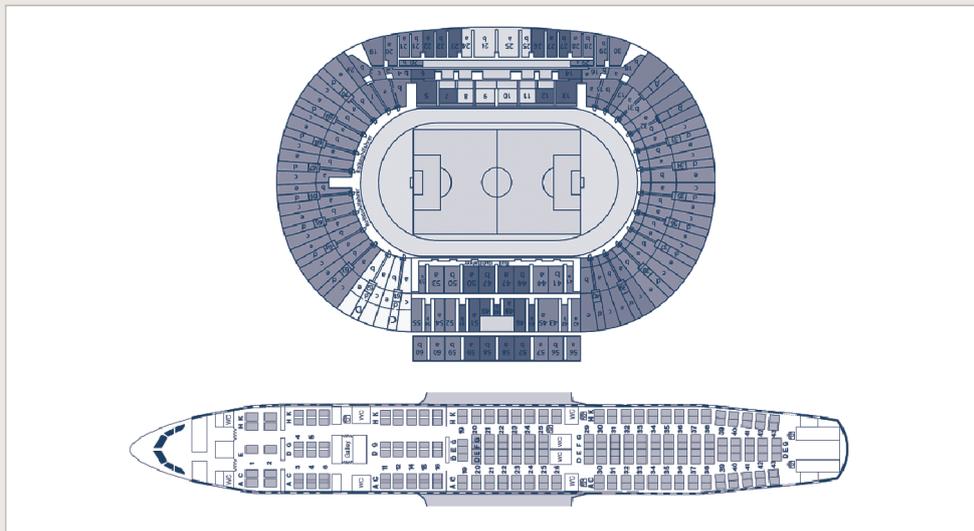
Die Fußball-Bundesliga boomt, die Stadien sind nicht selten ausverkauft, profitables Wachstum ist unter Erstligisten längst keine Seltenheit mehr. Und doch ist es gerade die hochkompetitive und zunehmend engmarginige Airline-Branche, von denen Deutschlands Profi-Vereine zu lernen beginnen.

LH 002, der erste Flug des Tages von Frankfurt nach Hamburg: Der Airbus ist bis auf den letzten Platz besetzt. Alles richtig gemacht in der Vermarktung der Tickets? Nicht, wenn weitere 200 Passagiere zu den ausgerufenen Preisen gerne mitgefliegen wären.

Fußball-Bundesliga, Heimspiel gegen Bayern München: Das Stadion ist restlos ausverkauft, die Stimmung hervorragend. Alles richtig gemacht in der Vermarktung der Tickets? Nicht, wenn sich problemlos weitere 100.000 Tickets für das Spiel hätten verkaufen lassen.

Bei einer Airline gilt wie bei einem Fußballbundesligisten, bei einem Konzertveranstalter wie bei einem Kino- oder Hotelbetreiber: **Rationierungseffekte als Folge einer Nachfrage, die das situative Angebot überschreitet, sind das Ergebnis einer verfehlten Preispolitik!** Die Preise sind zu niedrig – Erträge werden verschenkt. Nicht anders also als bei Unterauslastung und leeren Sitzplätzen. In beiden Fällen wird auf Deckungsbeiträge verzichtet. Unwiederbringlich.

Rationierung der Nachfrage oder Unterauslastung: Unwiederbringlicher Verlust von Deckungsbeiträgen



SITZPLÄNE
FUSSBALLSTADION,
MITTELSTRECKEN-
FLUGZEUG

Analogie: Ertrags-
optimale Vermarktung
von Sitzplätzen in einem
Stadion / in einem
Flugzeug

Für die Ergebnisverantwortlichen im Sport Business läge es also nahe, **konzeptionelle Anleihen beim Ertragsmanagement der Touristiker, der Airliner oder der Hotelketten-Betreiber** zu nehmen: Dort steht die ertragsoptimale Aussteuerung der Nachfrage im Zeitfenster vor dem Reiseantritt, vor dem Flug oder vor der Übernachtung im Aufgabenzentrum des sogenannten Yield-Managements.

> Aber: Lohnt sich dieser Aufwand überhaupt?

Ja – der Aufwand lohnt sich! Dazu drei **Rechenbeispiele**: Wenn es einem Fußball-Bundesligisten mit einer Stadionkapazität von 60.000 Zuschauern, einer Auslastung von 90% und einem Ticket-Durchschnittspreis von 20 Euro gelingt, ...

- bei unverändertem Ticket-Durchschnittspreis seine Auslastung um 10%-Punkte zu erhöhen, dann steigt sein **Rohrertrag um über 2 Mio. Euro** (ohne DFB- und UEFA-Pokal und ohne Champions League)
- seinen Ticket-Durchschnittspreis um 5 Euro auf 25 Euro zu erhöhen und dabei den Rückgang der Auslastung auf 5%-Punkte zu begrenzen, dann **steigt sein Rohrertrag um 3,3 Mio. Euro** (ohne DFB- und UEFA-Pokal und ohne CL)
- seinen Ticket-Durchschnittspreis ohne Rückgang der Auslastung um 5 Euro auf 25 Euro zu erhöhen, dann **steigt sein Rohrertrag um 4,6 Mio. Euro** (ohne DFB- und UEFA-Pokal und ohne CL)

Rechenbeispiele:
Erhöhung des Rohrertrags um mehrere Millionen durch ertragsorientiertes Auslastungsmanagement

Schalke 04	99 %
Bayern München	99 %
Bayer Leverkusen	99 %
Mainz 05	99 %
HSV	98 %
Werder Bremen	97 %
Alemania Aachen	97 %
Eintracht Frankfurt	91 %
Borussia Dortmund	90 %
1. FC Nürnberg	89 %
Borussia M 'Gladbach	88 %
Arminia Bielefeld	83 %
VfB Stuttgart	82 %
VfL Bochum	80 %
Hannover 96	79 %
VfL Wolfsburg	74 %
Energie Cottbus	71 %
Hertha BSC	65 %

AUSLASTUNG BUNDESLIGASTADION (SAISON 2006/2007)

Fußball-Bundesliga:
Starke Rationierung der Nachfrage hier, erhebliche Unterauslastung dort

Was benötigt das Management, um diese Zusatzerträge für den Verein zu erschließen? Neben einer nicht ganz trivialen Kalkulationsarithmetik und ein wenig Erfahrungslernen bedarf es einer strukturierten Planung, einer systematischen Beobachtung und einer professionellen Toolbox. Im Einzelnen:

Strukturierte Planung bedeutet, dass auf Basis einer Handvoll wirklich relevanter Faktoren – jener nämlich, die letztlich entscheidend sind für die Bereitschaft der Zielgruppen, ein Ticket für ein ganz bestimmtes Heimspiel zu kaufen – ein valides Preis-Absatz-Gerüst je Spiel geplant wird.

Systematische Beobachtung bedeutet, dass ab Verfügbarkeit der Tickets in den Buchungssystemen je Spiel die Auslastung des Stadions in den unterschiedlichen Preis- und Leistungskategorien fortlaufend beobachtet wird – und Abweichungen vom Planverlauf sofort wahrgenommen werden.

Professionelle Toolbox bedeutet, dass für jede hinreichend starke Abweichung der Ist-Werte vom geplanten Verkaufsverlauf präzise definiert ist, welche Maßnahmen im Preis- und Vertriebsmanagement, in der Online- und Offline-Kommunikation, im Trade Marketing und in der Verkaufsförderung, mittels Promotions und in der Steuerung von Key Accounts ergriffen werden müssen. Und es bedeutet, dass diese Maßnahmen professionell vorbereitet sind und entsprechend exekutiert werden.

Keine Hexerei also – sondern eine weitere Professionalisierung in der Vermarktung eines Sport-Events. Mit der einige Bundesligisten bereits begonnen haben.

Erfolgsvoraussetzungen:
Planung, Beobachtung und eine professionelle Toolbox

KONTAKT

Ulrich Zander
u.zander@sempora.com
+49 (6172) 453 49 -0