

22.02.2016 | 08:30 Uhr

Wenn Tennisbälle aufs Fußballfeld fliegen: Die Folgen einer fehlgeschlagenen Preispolitik



Überall Tennisbälle. Ein Aufschrei der Fans

Im DFB-Pokal-Viertelfinale werden die Konsequenzen falscher Preissensitivitätsanalyse deutlich: Wer am 09.02. das DFB-Pokal-Viertelfinale zwischen dem VfB Stuttgart und Borussia Dortmund eingeschaltet hat konnte die falsche Preispolitik deutlich erkennen.

Von Gastautoren Oliver Roll und Jan-Lukas Hinrichs, Roll & Pastuch – Management Consultants

Was war am 09.02. geschehen? Zuerst blieben große Teile des Dortmunder Gästeblocks bis zur 20. Spielminute leer. Kurz nachdem die Dortmunder dann geschlossen den Block betreten hatten, flogen hunderte Tennisbälle auf das Spielfeld. Die Bilder der Protestbanner gingen um die (Fußball-)Welt. Auslöser der Aktion war der Aufruf der Faninitiative „Kein Zwanni – Fußball muss bezahlbar bleiben“, gegen die erhöhten Ticketpreise in Stuttgart zu protestieren. Ganz offensichtlich wurden hier einige Grundregeln des Pricings sträflich missachtet. Unsere Tipps zeigen, wie solche Pricing-Fehler auf relativ einfache Art hätten vermieden werden können.

Preissensitivität präzise analysieren

Die Stehplatzkarten für viele [deutsche Fußballstadien](#) sind in den letzten Jahren prozentual stärker gestiegen als die teureren Sitzplatzkarten auf den Haupttribünen. Hier wäre eine gezieltere Differenzierung nach Kundensegmenten und deren Preissensitivität notwendig gewesen. Auf den Haupttribünen findet man eher preisunsensible Stadiongänger und vor allem viele Gäste, die selten Karten kaufen.

Die Fans in den Stehplatzblöcken kommen dagegen sehr regelmäßig ins Stadion. Viele sind Dauerkartenehaber, aber tausende kaufen wöchentlich ihre Karten. Diese Kunden merken sehr genau, wie die Preisentwicklung verläuft. Preiserhöhungen nach dem Gießkannenprinzip waren in diesem Fall die falsche Entscheidung. Damit wurde eine sehr preissensitive Kundengruppe verärgert, die zudem die Mittel besitzt, diesem Ärger öffentlich Luft zu verschaffen und so das gesamte Preisimage eines Vereins zu verschlechtern. Eine klarere Differenzierung nach Kundensegmenten hätte das gleiche finanzielle Ergebnis ohne negative Publicity bringen können.

Sonderrollen wichtiger Kunden identifizieren

Eine tiefere Analyse der Kundensegmente verdeutlicht dazu die Sonderstellung der Kundengruppe „Stehplatzfans“. Einerseits sind diese zahlende Kunden – andererseits sind sie jedoch auch ein wichtiger Teil des Stadionerlebnisses. Bei vielen Fans ist die Stimmung im Stadion der wesentliche Grund überhaupt hinzugehen. Wie im DFB-Pokal-Spiel in Stuttgart gesehen, kann falsches Pricing das eigentliche Produkt „Stimmung“ kaputt machen. Eine Preiserhöhung sollte also nicht nur die reine Preissensitivität einer Kundengruppe berücksichtigen, sondern auch deren Word-of-Mouth- und [Influencer](#) Potenzial.

Preisgrenzen berücksichtigen

Immer wieder findet man „magische“ Preisgrenzen, bei denen die Preiswahrnehmung in extremem Maße umschlägt. Nicht umsonst liegen viele Handyverträge immer knapp unter der 10, bzw. 20 Euro Grenze. Die Faninitiative „Kein Zwanni“ hat die relevante Preisgrenze sogar in ihren Namen aufgenommen. Dieser Name existiert schon seit Jahren, sodass die „Zwanni“-Grenze für Stehplatzkarten kein Geheimnis war. Dennoch kostete eine Karte für die Gästefans in Stuttgart inklusiver aller Gebühren mindestens 20,50 Euro. Manchmal braucht es also gar keine umfassende Marktforschung, um zu wissen, wo die Grenze sein muss.

Pricing ist auch Preisfairness

Ein weiterer [Kritikpunkt des Fanbündnisses](#) sind die sogenannten Topspielaufschläge. Von den meisten Vereinen werden etwa 20 Prozent höhere Preise verlangt, wenn ein großer Gegner zu Gast ist. Diese Preisdifferenzierungsmaßnahme betrifft innerhalb jedes Kundensegments nur etwa die Hälfte der Fans – diejenigen ohne Dauerkarte. Dazu sind die Fans erfolgreicher Mannschaften bei Auswärtsspielen deutlich häufiger betroffen als die Anhänger kleinerer Vereine. Diese Asymmetrien innerhalb vergleichbarer Gruppen stören das

(Preis-)Gerechtigkeitsempfinden der Fußballfans. Bei Preisdifferenzierung muss daher die wahrgenommene Fairness immer eine Rolle spielen.

Eine gewissenhafte Analyse aller Pricing-Hebel hätte verärgerte Kundenreaktionen wie die in Stuttgart leicht verhindern können. Der Aufwand eines guten Preismanagements im Vorfeld wäre auch deutlich geringer gewesen als das Beseitigen des Imageschadens anschließend. Insofern hätte sich das Pricing doppelt bezahlt gemacht.

Zu den Autoren: *Oliver Roll ist Gründer der Unternehmensberatung [Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants \(R&P\)](#). R&P wurde wiederholt von der Wirtschaftswoche zur besten Marketing- und Vertriebsberatung 2015 gewählt. Gleichzeitig ist er Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Marketing und Preismanagement an der Hochschule Osnabrück.*

Jan-Lukas Hinrichs ist Consultant und Datenanalyst bei Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants. Er arbeitet in nationalen und internationalen Pricing Projekten und ist spezialisiert auf Business Intelligence und Modellierung.