

IT  
MITTEL  
STAND

# IT

# MITTEL STAND

IT-BUSINESS IM MITTELSTAND



## IM INTERVIEW

Direktor  
Digital & Innovation  
**Christian Ruf** (li.)  
und Senior Manager  
Service Shops &  
Administration  
**Adrian Zürn**  
Seite 18

SONDERDRUCK

# USU

## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Wettlauf um die  
Schlüsseltechnologie

Seite 26

## ERP-SYSTEME

Generationswechsel  
ohne Hektik

Seite 34

## OPEN SOURCE

Die neue Offenheit  
in der IT

Seite 42

VFB STUTTGART

# POWER DURCH VERBUNDENHEIT



Digital zum Servicemeister

# POWER DURCH VERBUNDENHEIT

Der VfB Stuttgart ist nicht nur sportlich im Aufwind. Nach dem besten Saisonstart steht der Verein auf dem dritten Tabellenplatz und lässt die Herzen der Fans regelmäßig höherschlagen. Auch in der IT herrscht Aufbruchstimmung, alle Prozesse werden vom Fan her neu gedacht.



**E**

in Kernstück ist das Wissensmanagement, mit dem im Help Center viele Fragen direkt beantwortet werden sollen. Eine eingeschworene Mannschaft ist man beim VfB Stuttgart auch im Business-Bereich. Gemeinsam macht sich das Team etwa in IT und Marketing für Innovationen stark. IT-MITTELSTAND sprach darüber mit Adrian Zürn (li.), Senior Manager Service Shops & Administration, und Christian Ruf, Direktor Digital & Innovation.





## DER VfB STUTTGART ... i

↳ ... ist ein Verein mit einer langen Geschichte. Der im Jahr 1893 gegründete Sportverein aus der baden-württembergischen Landeshauptstadt ist mit 350 Mitarbeitern und ca. 85.000 Mitgliedern der größte Verein in Baden-Württemberg. Bekannt ist vor allem seine Fußballabteilung, daneben unterhält der VfB Stuttgart aber auch verschiedene Amateursportabteilungen. ↵

www.vfb.de

› **ITM:** Herr Ruf, warum ist es auch für Fußballvereine wichtig, zur Data-driven Company zu werden?

**CHRISTIAN RUF:** Daten sind entscheidend, um mehr über unsere Kunden – wir dürfen auf Grund der emotionalen Bindung von Fans sprechen – zu wissen und entsprechend besser auf deren Erwartungen eingehen zu können. So wollen wir etwa verstehen, wie sich Menschen auf unseren Kanälen bewegen, und nicht alle nach dem Gießkannenprinzip gleich behandeln. Fußball ist der Kern unseres Geschäftsmodells, darum herum gibt es weitere Bereiche wie Merchandising und Ticketverkauf. Sehr viele Menschen schauen auf den Fußball, die Zahlen steigen zum

**„Oft konnte man die Fans früher noch persönlich ansprechen. Diese Nähe wird heute von den Fans auch noch gewünscht.“**

Christian Ruf

Glück noch weiter. In den Achtzigern hatten wir die Situation, dass es noch deutlich übersichtlicher war, was die Fans angeht: Oft konnte man sich noch persönlich ansprechen. Diese Nähe wird heute von den Fans auch noch gewünscht und die Digitalisierung ist ein wichtiges Instrument, um einen persönlichen Kontakt zu ermöglichen.

**ITM:** Herr Zürn, was sind die spezifischen Herausforderungen in Ihrer Branche?

**ADRIAN ZÜRN:** Die globalen Herausforderungen bestehen sicher darin, dass Fußball ein hochemotionales Business ist. Selbst nachgelagerte Themen, die bei anderen Unternehmen erst ein-

mal in kleinem Rahmen getestet werden können, stehen bei uns gleich im medialen Fokus. Wir werden in allem, was wir tun, in Echtzeit in den sozialen Medien begleitet. So werden immer auch klassische betriebswirtschaftliche Entscheidungen von außen aus einem emotionalen Blickwinkel heraus bewertet.

**ITM:** Wie geht man mit dieser öffentlichen Aufmerksamkeit um?

**RUF:** Ein Vorstand hat mal gesagt: Wir sind ein Mittelständler mit der Aufmerksamkeit eines DAX-Unternehmens. Das hat als Konsequenz, dass alles perfekt funktionieren muss, etwa beim Verkauf von Dauerkarten und Einzeltickets, bei dem eine limitierte Menge Tickets auf eine riesige Nachfrage trifft. Hinzu kommt: Die Bandbreite der Altersstufen reicht vom Einstiegspaket als Geschenk zur Geburt praktisch bis zum Tod – es gibt Vereine, die sogar einen Friedhofsplatz anbieten. Der Begriff „Lifetime Value“ kann bei uns also wörtlich genommen werden.

**ITM:** Wie wichtig ist es, den Fans zu zeigen, dass sie im Mittelpunkt stehen, und ihnen das Gefühl von Zusammengehörigkeit zu geben?

**ZÜRN:** Bei mir im Team ist das Beschwerde-Management angesiedelt. Wir haben fast jede Woche eine Großveranstaltung und wollen den Fans zeigen, dass wir ihr Feedback an- und ernstnehmen – auch wenn nicht immer alles gelöst werden kann. Echte Partizipation ist für ein Zugehörigkeitsgefühl entscheidend. Dafür gibt es einen Fan-Ausschuss, die Mitgliederversammlung und Dialogveranstaltungen. Das erfordert viel



Aufwand, hilft aber auch ungemein, wenn mal etwas schief geht. Es ist uns wichtig, alle Meinungen gehört zu haben. Auch rechtlich haben die Mitglieder viel Mitspracherecht, indem sie etwa das Präsidium wählen, das dann wiederum auch im Aufsichtsrat vertreten ist.

**ITM:** Was bieten Sie an, um die Fans reibungslos auf dem neuesten Stand zu halten, wenn es um News, Trainingstermine, Kaderplanung oder beispielsweise das Erklären von Trainerentscheidungen geht?

**ZÜRN:** Momentan läuft der Informationsfluss nach dem Digital-Push-Prinzip noch klassisch über die Homepage und unsere App. Natürlich gibt es auch regelmäßige Pressekonferenzen, um über große Themen wie kommende Spiele oder andere Neuigkeiten zu informieren. In den sozialen Medien haben wir auf den Plattformen insgesamt rund zwei Millionen Follower. Dort posten wir Content, der auch mal lustig sein kann oder der darüber erzählt, wie der Tag im Training war. Es gibt auch ein Fan-Radio und einen Podcast von Fans für Fans. Typischerweise werden sehr viele verkaufsspezifische Fragen zu Vorverkäufen gestellt. Sie sind derzeit noch über den Shop abgebildet. Wir werden sie aber künftig zentral und transparent im Help Center bündeln.

**ITM:** Was können Unternehmen mit Blick auf ihre Kunden hier vielleicht von Ihnen lernen? Kundenorientierung ist ja grundsätzlich in allen Branchen ein superwichtiges Thema.

**ZÜRN:** Aus Marketing-Sicht haben wir wohl die schwierigste Herausforderung: Praktisch jeder gehört zu unserer Zielgruppe. Wir setzen etwa darauf, auch Menschen mit Behinderungen besser einzubeziehen, z.B. durch einen direkten Ansprechpartner bei uns. Es ist sicher ein Alleinstellungsmerkmal in unserer Branche, dass sich die Clubs untereinander hinsichtlich Marketing eng austauschen und voneinander lernen.

**RUF:** Ich denke, wir schaffen es, mit unseren Themen das Leuchten in die Augen der Menschen zu bringen. In den letzten zehn Jahren sind wir zweimal abgestiegen und zweimal aufgestiegen, dazwischen noch die Pandemie – trotzdem haben wir es geschafft, die Fans nah zu halten und einzubinden. Die Mitglieder- und Anhängerzahl ist in dieser Zeit weiter gestiegen. Das können sicher nicht viele Unternehmen von sich sagen. Ganz wichtig ist dabei auch das interne Team, das eng verbunden ist. Viele der technischen Veränderungen fielen in eine schwierige Zeit. Da war es für uns ganz wichtig, dass die Dienstleister auch bereit waren zu sagen, wir gehen diesen Weg mit euch gemeinsam, auch wenn auf das ein oder andere verzichtet werden musste. Diese Verbundenheit schafft sehr viel Power, das leben wir nicht nur auf dem Platz, sondern auch intern.

**„Wir wollen den Fans zeigen, dass wir ihr Feedback an- und ernstnehmen. Echte Partizipation ist für ein Zugehörigkeitsgefühl entscheidend.“**

Adrian Zürn

**ITM:** Sie sagten, dass Sie Ihre Informationsflüsse verändern wollen. Da klingt heraus, dass Sie ganz neue Prozesse anstreben?

**RUF:** Ja, das stimmt! Aber zum Verständnis ein Blick zurück: Wir sind 2017 mit großen technischen Veränderungen auf neue Systeme gegangen. Dabei bilden wir seitdem das Ticketing, das Merchandising und alle weiteren, digitalen Angebote des VfB über eine einheitliche Plattform ab – das ist branchenweit immer noch eine Ausnahme. Die Idee ist, dass Fans alles aus einer Hand über einen zentralen Zugang erreichen. Sie können etwa alle Produkte über einen Vertriebskanal kaufen, also online oder offline, sowohl das Ticket als auch das neue Trikot, ohne sich sozusagen an zwei Schlangen z.B. im Fan-Shop oder auch online anstellen zu müssen. Die aktuellen Kanäle sind nicht die neuesten, auch die App stammt von 2017. Wichtigstes Thema ist jetzt für uns, den Prozess >







- › vom Fan her neu zu denken, sogenannte „Use Cases“ abzubilden, und diese mit unseren Dienstleistern umzusetzen. Das hat Auswirkungen auf die Technik, aber auch auf die Prozesse – also insgesamt darauf, wie bei uns effektiv gearbeitet wird.

**ITM:** Was heißt das konkret mit Blick auf die Systemlandschaft?

**RUF:** Wir haben eine neue digitale Infrastruktur geplant, das geht von der Enterprise-Resource-Planning-Migration (ERP) bis in die Cloud. Sämtliche Websites, der Webshop, das Content-Management-System (CMS) und Ticketing-System werden neu aufgesetzt. Das wird eine Reise von zwei bis drei Jahren sein, nächstes Jahr fällt der Startschuss dafür.

**„In den letzten zehn Jahren sind wir zweimal abgestiegen und zweimal aufgestiegen, zudem noch die Pandemie – trotzdem haben wir es geschafft, die Fans nah zu halten und einzubinden.“**

Christian Ruf

**ITM:** Welche Business-Bereiche gibt es und welche Software-Systeme sind beim VfB im Einsatz, um die Prozesse abzubilden?

**RUF:** Wir nutzen bisher ein ERP-System von Microsoft, in dem wir viele Prozesse abbilden und das zugleich der Topf ist, in dem sich alle Daten befinden. Zudem sind ein Customer-Relationship-Management-System (CRM), Marketing Automation und der Webshop für Tickets und Merchandising im Einsatz. Wir setzen auch ein Enterprise-Content-Management-System (ECM) für die Verwaltung von Dokumenten und beispielsweise von Verträgen ein. Für die Fußballschule kommt ein weiteres Tool zum Einsatz, damit werden Zeitslots vergeben und eine komplette Journey

für die Eltern abgebildet. Es gibt noch verschiedene CMS für einzelne Außenauftritte, hier werden wir konsolidieren und künftig alles aus einem System bedienen. Insgesamt wollen wir die gesamte Landschaft umbauen.

**ITM:** Spielt die Cloud dabei eine Rolle?

**RUF:** Ja. Jetzt sind wir mit einem monolithischen ERP-System unterwegs. Künftig wollen wir eine „Headless-Cloud-Struktur“ einführen und für alle Bereiche die beste Lösung ins Haus holen – zum einen mit hoher Performance, die die Cloud bietet, zum anderen aber auch mit der Agilität, einzelne Software-as-a-Service-Komponenten (SaaS) auszutauschen. Ziel ist, dass wir mit der neuen Architektur ohne riesigen Implementierungsaufwand andere Lösungen einsetzen können, wenn etwas nicht mehr passt oder neue technologische Möglichkeiten entstehen.

**ITM:** Sie sind derzeit äußerst erfolgreich. Wie kann Ihnen die IT dabei helfen, mit den sicherlich stark wachsenden Ticketanforderungen auch für internationale Spiele umzugehen?

**RUF:** Was die Ticketanforderungen angeht, sind wir schon länger auf höchstem Niveau unterwegs – auch schon, während wir gegen den Abstieg gespielt haben. Die Lastszenarien für unsere große Arena, in der wir spielen, sind vorher schon da und die Performance steht zur Verfügung. Das System funktioniert für Groß-Events mit 60.000 Menschen ebenso wie für Events mit wenigen Menschen. Bei großer Nachfrage, bei der die Server mit Anfragen überflutet werden, bieten wir eine digitale Warteschlange an, damit es fair zugeht. Neben dem Ticketing-System werden wir aber auch das Kassensystem austauschen, um





mit Blick auf die Europameisterschaft am Spieltag noch besser aufgestellt zu sein: Da werden wir Topgeräte einsetzen, damit die Fans z.B. beim Catering und Merchandising schneller bedient werden und um die Anzahl der Transaktionen zu erhöhen. Dazu optimieren wir die Prozesse jetzt dort, wo es um die User Experience geht.

**ITM:** Welchen Stellenwert hat die IT für den VfB Stuttgart? Ist der Vorstand ins Thema „IT“ involviert?

**RUF:** Mit einer Umstrukturierung wurde die Bedeutung der IT noch einmal unterstrichen, sie ist bewusst in den Verantwortungsbereich unseres CEO Alexander Wehrle gegangen. Die Direktion ist ein Zusammenschluss aus den Digitalthemen „IT“, „Development“ und „Digital Growth“ sowie einer „Innovationseinheit“, einem „E-Sports-Team“ und der „VfB Bildungsakademie“. Das gesamte Unternehmen arbeitet mit Objectives and Key Results (OKR) als moderner Management-Methode. Eines der priorisierten Top-5-Themen ist die digitale Veränderung. Für uns ist klar: Das Wissen rund um IT-Technologie und eigene Ressourcen dafür sind wesentlich, wenn man nicht Gefahr laufen will, irgendwann abgehängt zu werden.

**ITM:** Wie ist es bei Ihnen um die Datenqualität bestellt? Wie viel Aufwand stecken Sie in die Datenpflege?

**RUF:** Wir arbeiten in einem kontinuierlichen Prozess an der Datenqualität. Bei Mitgliedern und Dauerkartenkunden sind wir bei der Datenqualität sehr gut aufgestellt. Beim Generieren von Leads und bei Neukundendaten freuen wir uns schon auf Verbesserungen im nächsten Jahr. Hier arbeiten wir aktiv an einer neuen Struktur, mit der Dubletten noch besser identifiziert werden.

**ITM:** Wo liegen typischerweise die Hürden, alle Kommunikationskanäle zusammenzuführen, und welche Kanäle sind das bei Ihnen? Warum ist Ihnen ein Omnichannel-Ansatz wichtig?

**ZÜRN:** Die Kommunikationsqualität steht und fällt mit der Datenqualität. Chat, E-Mail und Telefonate lassen sich nur zusammenführen, wenn eine ID oder Mitgliedsnummer vorliegt. Es kommen ständig neue Kanäle dazu und wir wollen den Fans anbieten, die präferierte Kontaktmöglichkeit zu wählen – ohne dass sie merken,

**„Derzeit bauen wir ein Help Center auf, das bis Ende des Jahres über die Website und künftig auch in der App zur Verfügung steht.“**

Adrian Zürn

wenn bei uns im Hintergrund unterschiedliche Prozesse laufen. Zugleich sollen die Mitarbeiter so wenig Suchaufwand wie möglich haben. Ziel ist natürlich „one face to the customer“, damit sich alle auf allen Kanälen erkannt und gleich gut behandelt fühlen.

**ITM:** Für welche Informationen ist eine Single Source of Truth aus Ihrer Sicht besonders entscheidend?

**ZÜRN:** Für uns ist sie insbesondere für das Wissensmanagement im Bereich „Service“ wichtig, mit dem alle Informationen rund um Kundenprozesse aus vielen Quellen an einer Stelle gebündelt sind. Wir setzen dafür seit 2017 auf die Lösung USU Knowledge Management. Damit benutzt jede Person im Service-Center sowohl im Telefonat als auch im Chat oder über Social Media die gleichen Quellen.

**ITM:** Welche Aufgaben erfüllt das Service-Center und wo drückte hier in der Vergangenheit der Schuh?

**ZÜRN:** Die Fans haben oft Fragen rund um die Anfahrt oder zu Vorverkäufen und Infos rund um die Spiele. Das Service-Center





## ADRIAN ZÜRN

**Alter:** 37 Jahre

**Familienstand:** ledig

**Werdegang:** seit 2015 beim VfB Stuttgart, sechs Jahre Teamleiter Service-Center, dann Manager Service, Shops & Administration

**Derzeitige Position:** seit Juli 2023 Senior Manager Service, Shops & Administration



## CHRISTIAN RUF

**Alter:** 41 Jahre

**Familienstand:** verheiratet

**Werdegang:** seit 2006 beim VfB Stuttgart in verschiedenen Tochtergesellschaften tätig, seit 2015 als Bereichsleiter Marketing, E-Commerce und Organisation, dann als Bereichsleiter Digitaler Vertrieb und Direktor Unternehmensstrategie

**Derzeitige Position:** seit Januar 2023 Direktor Digital & Innovation



› ist der Zugang von außen zum VfB und beantwortet als einzige Instanz generell alle Arten von Anfragen zu allen Themen. Hier werden auch die administrativen Vorgänge rund um die Mitgliedschaft abgewickelt. Ein Erstproblem sollte hier auch gelöst werden. Zudem reportet der Service in andere Abteilungen. Wir überwachen die Customer Journey und wenn wir merken, dass Fans z.B. irgendwo nicht weiterkommen, stoßen wir Verbesserungen an. Durch Heimspiele und sportlichen Erfolg haben wir es mit großen Peaks zu tun. Da verzeichnen wir an einem Tag so viele Anfragen wie sonst in zwei Wochen.

**ITM:** Ist hier eine Automatisierung geplant?

**ZÜRN:** Wir wollen von den besonders gut gepflegten Informationen im Wissensmanagement auch profitieren, indem wir sie nach außen zugänglich machen. Derzeit bauen wir ein Help Center auf, das bis Ende des Jahres über die Website und künftig auch in der App zur Verfügung steht. Dann bekommen die Fans auf der Basis der Infos im Wissensmanagement unabhängig vom Kanal durchgängig die gleiche Auskunft. Die Idee ist, dass die Menschen, ähnlich wie es schon bei großen Stromversorgern oder Streaming-Anbietern der Fall ist, sehr viele Fragen direkt aus dem digitalisierten, umfassenden Expertenwissen beantwortet bekommen. Gerade bei typischen Prozessen wie dem Ändern der Preiskategorie des Tickets oder Stornierungen, hinter denen bisher ein manueller Ablauf hängt, wollen wir künftig Self-Services einführen. Die Fans können solche Änderungen dann direkt selbst vornehmen.

**ITM:** Sie planen perspektivisch den Einsatz eines Chatbots: Wo liegen hier die Herausforderungen? Was muss erfüllt sein, um zufriedenstellende Antworten geben zu können? Was ist an Vorarbeit nötig, wo liegen die Schwierigkeiten?

**ZÜRN:** Wir hatten bereits kurzfristig einen Chatbot von USU im Einsatz, der mit rund 5.000 Zugriffen im Monat auch gut angenommen wurde. Allerdings haben wir festgestellt, dass wir zu viel Zeit in die Pflege des Bots stecken mussten. Wir haben gemerkt, dass wir hier erneut ansetzen müssen und haben das Wissensmanagement noch einmal intern umgestellt. Nachdem das Help Center online ist, folgt dann im ersten oder zweiten Quartal ein Chatbot auf dieser Basis. Dazu haben wir mit unserem Dienstleister USU eine Lösung gefunden, wie wir den Bot effizient trainieren und anreichern können. Die Anwendung bringt noch keine eigene Intelligenz mit, allerdings haben wir uns bewusst für eine Lösung entschieden, die an ChatGPT oder eine andere Sprachintelligenz angebunden werden kann. Hier findet gerade eine superschnelle Entwicklung statt, da ist noch mit einigen Rückschlägen oder ganz neuen Ansätzen zu rechnen. Dafür wollen wir offen sein.

**ITM:** Was ist Ihnen beim Wissensmanagement, auch mit Blick auf den Chatbot, besonders wichtig?

**ZÜRN:** Wir können jetzt Beiträge aus dem Knowledge-Management-System verwenden, indem wir sie per Flag markieren und so ganz oder teilweise nach außen sichtbar machen. Wir entscheiden selbst, was wir raus-

geben. Das geht schnell und direkt, die Anwendung funktioniert „codeless“ per Drag and Drop und ist auch ohne Programmierkenntnisse nutzbar.

## „Wir haben eine neue digitale Infrastruktur geplant, das geht von der ERP-Migration bis in die Cloud.“

Christian Ruf

**ITM:** Wie stark kann das Service-Center damit entlastet werden? Lässt sich der Nutzen quantifizieren?

**ZÜRN:** Der Chatbot soll helfen, reine Anfragen zu beantworten, hinter denen kein Prozess steht. Wir gehen davon aus, dass wir so ein Viertel aller Anfragen abdecken und das Service-Center entsprechend entlasten können. Beim Rest bedarf es einer manuellen Bearbeitung oder einer Auskunft, die aus dem ERP-System oder der Fachabteilung kommt.

**ITM:** Hilft Ihnen das Wissensmanagement mit Blick auf den Fachkräftemangel oder Personalfluktuierung?

**ZÜRN:** Für Peak-Zeiten haben wir viele flexible Mitarbeiter wie Werkstudenten an Bord, die uns unterstützen. Oft sind neue Arbeitskräfte dabei. Sie müssen Zugriff auf das Wissen haben, damit die festen Kräfte nicht immer durch Rückfragen aus der Arbeit gerissen werden. Hier hilft uns das System natürlich sehr.

**ITM:** Angesichts der herausfordernden Zeiten mit vielen Krisenherden sowie Menschenrechtsverletzungen und steigenden Anforderungen an Ethikfragen: Wie stellt man sich hier als Verein richtig auf und wie gehen Sie damit in der Kommunikation nach außen um?

**RUF:** Wir haben schon 2021 begonnen, eine Strategie auszuarbeiten. Das Ergebnis war ein Leitbild, das festhält, was uns wichtig ist und wofür wir stehen. Ein Positionspapier von AG und eV. präzisiert dies. Es ist heute zentral, klare Werte nach innen und außen zu haben, die verankert sind. Unsere Werte füllen wir mit Leben, beispielsweise durch die Gründung der Stiftung „Brustring

## „Der Chatbot soll helfen, reine Anfragen zu beantworten, hinter denen kein Prozess steht. Wir gehen davon aus, dass wir so ein Viertel aller Anfragen abdecken und das Service-Center entsprechend entlasten können.“

Adrian Zürn

der Herzen“, benannt nach dem roten Bruststring auf dem Trikot. Sie fördert Initiativen rund um Sport, Bildung und Erziehung, Gesundheit, Umwelt- und Klimaschutz, Wohlfahrtswesen sowie bürgerschaftliches Engagement.

**ITM:** Welche Ziele will Ihr Verein als Unternehmen mittel- bis langfristig erreichen und welche Rolle spielt die IT bei der Strategie?

**RUF:** Möglichst nah an den Fan heranzurücken ist der Mittelpunkt unserer Digitalstrategie. Ziel ist es, unsere Services noch besser abzubilden, um die Fans noch glücklicher zu machen. Die digitale Infrastruktur wird eine wesentliche Rolle dabei spielen, auch diejenigen Fans emotional einzubinden, die nicht zu den 60.000 Menschen beim Spiel im Stadion gehören können. ➔

DANIELA HOFFMANN