

SPORT



LUKAS LOHMANN

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN VON DIGITALEN
GESCHÄFTSMODELLEN IM DEUTSCHEN
LIZENZFUßBALL

DIGITALISIERUNG IM FUßBALL

Lukas Lohmann

**Digitalisierung im Fußball.
Chancen und Herausforderungen
von digitalen Geschäftsmodellen**

**Eine Untersuchung des deutschen
Lizenzfußballs**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © 2017 Studylab

Ein Imprint der GRIN Verlag, Open Publishing GmbH

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: ei8htz

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	8
1. Einleitung	9
2. Theoretische Grundlagen von digitalen Geschäftsmodellen	12
2.1 Definition und Abgrenzung	12
2.2 Multiple Formen der Erlösgenerierung	16
2.3 Klassifikation von digitalen Geschäftsmodellen	24
3. Strategische Analyse des deutschen Lizenzfußballs	35
3.1 Umweltanalyse	36
3.1.1 Globale Umweltanalyse	36
3.1.2 Marktanalyse	38
3.1.3 Branchenanalyse	55
3.1.4 Fananalyse	59
3.2 Lizenzfußball in Deutschland	62
3.2.1 Geschäftsmodellanalyse	62
4. Empirische Forschung I: Case Studies	66
4.1 Borussia Dortmund	68
4.2 Bayern München	70
4.3 Chelsea	71
4.4 San Francisco 49ers	73
4.5 Sacramento Kings	75
5. Empirische Forschung II: Ausarbeitung und Auswertung eines Fragebogens	77
5.1 Erhebungsmethode und Hypothesen	77
5.2 Aufbau des Fragebogens	79
5.3 Stichprobenbeschreibung	82
5.4 Auswertung und Interpretation	84
5.5 Zusammenfassung der Ergebnisse	96

6. Handlungsempfehlungen und Fazit.....	99
Anhang.....	105
Literaturverzeichnis	117

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematischer Aufbau dieser Arbeit.....	10
Abbildung 2: Bestandteile von digitalen Geschäftsmodellen	15
Abbildung 3: Direkte Erlösgenerierung	19
Abbildung 4: Indirekte Erlösgenerierung.....	21
Abbildung 5: Intermediäre Erlösgenerierung.....	22
Abbildung 6: Klassifikation von Geschäftsmodellen nach Rappa.....	29
Abbildung 7: Klassifikation von Geschäftsmodellen nach Gehrckens & Boersma.....	31
Abbildung 8: Strategische Analyse des Lizenzfußballs in Deutschland.....	35
Abbildung 9: Gesamtumsatz im deutschen Lizenzfußball in der Saison 2014/15.....	41
Abbildung 10: Umsatzentwicklung im deutschen Lizenzfußball	43
Abbildung 11: Prognostiziertes Marktwachstum bis zur Saison 2019/20	49
Abbildung 12: Social Media Marktüberblick im deutschen Lizenzfußball	52
Abbildung 13: Umsätze versus Social-Media-Fans im deutschen Lizenzfußball.....	54
Abbildung 14: Infografik zur Fananalyse	60
Abbildung 15: Geschäftsmodellanalyse des deutschen Lizenzfußballs.....	63
Abbildung 16: Vorgehensweise dieser empirischen Forschung	66
Abbildung 17: Digitale Geschäftsmodelle am Beispiel von Borussia Dortmund.....	69
Abbildung 18: Digitale Geschäftsmodelle am Beispiel von Bayern München	71
Abbildung 19: Digitale Geschäftsmodelle am Beispiel von Chelsea	73
Abbildung 20: Digitale Geschäftsmodelle am Beispiel der San Francisco 49ers.....	74
Abbildung 21: Digitale Geschäftsmodelle am Beispiel der Sacramento Kings.....	76
Abbildung 22: Aufbau des Fragebogens	80
Abbildung 23: Beschaffenheit der Stichprobe	83
Abbildung 24: Informationsquellen der Fans.....	85

Abbildung 25: Auswertung von Szenario 1	86
Abbildung 26: Auswertung von Szenario 2	88
Abbildung 27: Auswertung von Szenario 3	89
Abbildung 28: Häufigkeitsanalyse – Kritiker- und Fürsprecher-Cluster	92
Abbildung 29: M-W-U-Test – Bayern München und Borussia Dortmund (1/2).....	93
Abbildung 30: M-W-U-Test – Bayern München und Borussia Dortmund (2/2).....	94
Abbildung 31: Infografik zur Auswertung des Fragebogens	98

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erlösmodell-Klassifizierungsansätze	17
Tabelle 2: Geschäftsmodell-Klassifizierungsansätze.....	25
Tabelle 3: Charakteristika und Metriken dieser Case Studies.....	67
Tabelle 4: Hypothesen unter Berücksichtigung der vorherigen Kapitel	78
Tabelle 5: Tabellarische Darstellung der abgeleiteten Handlungsempfehlungen	102

Abkürzungsverzeichnis

B2B.....	Business-to-Business
B2C.....	Business-to-Consumer
DFL	Deutsche Fußball Liga
KS-Test.....	Kolmogorow-Smirnow-Test
M-W-U-Test.....	Mann-Whitney-U-Test
MLB	Major League Baseball
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
p.....	Signifikanzniveau
SEA	Search Engine Advertising
SEM.....	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization

1. Einleitung

„[...] In five years from now, we will no longer only be a retail company with a retail margin. Instead, we will become a multi-product tech company.“¹

Dieses Zitat stammt von Robert Gentz, CEO von Zalando, der die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit im digitalen Zeitalter herausstellt. So versteht sich Zalando nicht mehr als klassisches E-Commerce-Unternehmen, sondern vielmehr als Technologie-Unternehmen, dessen Geschäftsmodell auf multiplen Formen der Erlösgenerierung basiert. In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob auch Vereine im deutschen Lizenzfußball die digitale Transformation vollziehen sollten, um nicht von disruptiven Auswirkungen erfasst zu werden. Ferner könnten Fußballvereine digitale Geschäftsmodelle aus dem E-Commerce- sowie E-Business-Umfeld adaptieren, um zusätzliche Einnahmen zu erzielen.

Die Relevanz dieser Arbeit wird durch aktuelle Meldungen aus den USA verdeutlicht. Im Rahmen von Accelerator-Programmen weiten immer mehr Proficlubs aus der Major League Baseball (MLB), National Basketball Association (NBA) und National Football League (NFL) ihre Investments auf Startups aus. Diese sind vorrangig in den Bereichen Big Data, E-Sport und Virtual Reality aktiv. Dabei haben die Vereine den zunehmenden Veränderungsdruck im Sport erkannt und erhoffen sich durch externes Know-how, von neuen Technologien zu profitieren.² Im deutschen Lizenzfußball spielen die genannten Bereiche hingegen eine untergeordnete Rolle. Software zur Datenanalyse kommt bei deutschen Vereinen ausschließlich bei der Analyse von Fußballspielen zur Anwendung, nicht aber zur Segmentierung von Fans, um beispielsweise individualisierte sowie personalisierte Marketingmaßnahmen auszusteuern. Dabei verfügen die Vereine im deutschen Lizenzfußball über große Fanggemeinschaften, die durch die Applikation von digitalen Geschäftsmodellen wirtschaftlich genutzt werden könnten. So interessieren sich bundesweit rund 24 Millionen Menschen im besonderen Maße für den Fußball.³ Von der wachsenden Bedeutung des Fußballs profitiert insbesondere der Lizenzfußball. Laut dem Bundesliga-Report 2016 konnten die 36 Vereine der beiden höchsten deutschen Spielklassen zusammengenommen 2,62 Milliarden Euro erwirtschaften. Mit einem Umsatzplus von 176 Millionen Euro

¹ Gentz, R. (2015), S. 5

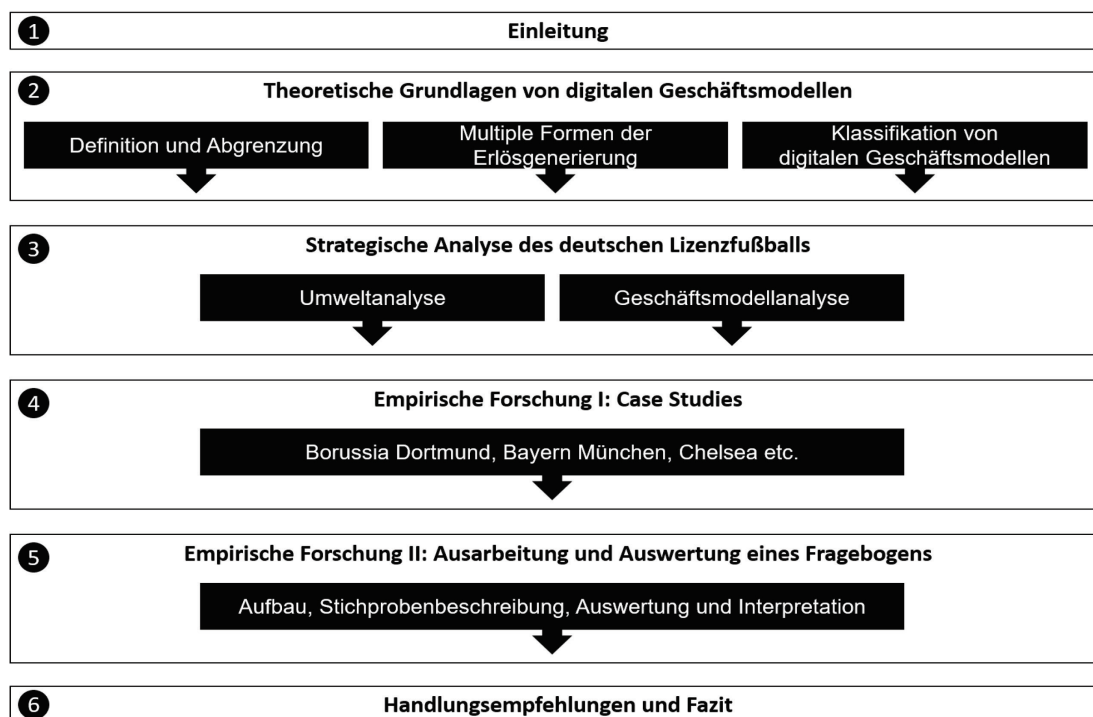
² Vgl. Schilling, F. (2016)

³ Vgl. IfD Allensbach (2015a)

wurde in der Saison 2014/15 zum elften Mal in Folge ein Rekord erzielt.⁴ Demgegenüber sind laut einer aktuellen Studie von McKinsey insbesondere für das nationale Sponsoring und den Verkauf von Tickets stagnierende Wachstumsraten zu prognostizieren.⁵ Folglich könnten sich digitale Geschäftsmodelle perspektivisch zum Wachstumsmotor im deutschen Lizenzfußball entwickeln.

Vor dem Hintergrund, dass keine Studien über die Akzeptanz von digitalen Geschäftsmodellen im Fußball vorliegen, ist das übergeordnete Ziel dieser Arbeit, einen Überblick über den Forschungsbereich im Allgemeinen zu erhalten. So sollen die Ergebnisse dieser Arbeit als Grundlage für spezifischere Annahmen herangezogen werden. Demnach lässt sich die zentrale Hypothese der vorliegenden Arbeit wie folgt formulieren: Vereine im deutschen Lizenzfußball können durch die Applikation von digitalen Geschäftsmodellen zusätzliche Erlöse erwirtschaften.

Abbildung 1: Schematischer Aufbau dieser Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

⁴ Vgl. DFL (2016a), S. 9

⁵ Vgl. McKinsey (2015), S. 18

Im ersten Abschnitt werden nach der Definition und Abgrenzung von digitalen Geschäftsmodellen zunächst multiple Formen der Erlösgenerierung im E-Business beschrieben. Anschließend wird ein Klassifikationsansatz für digitale Geschäftsmodelle entwickelt, der bestehende digitale Geschäftsmodelle strukturiert eingrenzt sowie die Identifikation neuer Geschäftsmodelle ermöglicht. Im Folgenden zielt die Umwelt- und Geschäftsmodellanalyse darauf ab, ein realistisches Bild der Ausgangslage des deutschen Lizenzfußballs zu vermitteln. Diese strategische Analyse dient unter anderem der Eruierung von Chancen und Herausforderungen. Im vierten Teil dieser Arbeit soll anhand von Case Studies der Status Quo hinsichtlich der Applikation von digitalen Geschäftsmodellen im deutschen Lizenzfußball und in weiteren internationalen Sportligen ermittelt werden. Dabei basieren die Case Studies auf dem in den theoretischen Grundlagen erarbeiteten Klassifikationsschema. Die anschließende Konzeption des Online-Fragebogens, als zweite empirische Teilforschung, baut auf den Ergebnissen der strategischen Analyse des deutschen Lizenzfußballs sowie den Case Studies auf. Abschließend werden die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln zur Ableitung von Handlungsempfehlungen herangezogen.

2. Theoretische Grundlagen von digitalen Geschäftsmodellen

Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit befassen sich zunächst in Kapitel 2.1. mit der Definition und Abgrenzung von digitalen Geschäftsmodellen. Mithilfe bereits vorhandener, allgemeingültiger Geschäftsmodell-Literatur soll die Frage beantwortet werden, was ein digitales Geschäftsmodell ist und aus welchen Bestandteilen sich dieses zusammensetzt. Anschließend beschäftigt sich Kapitel 2.2. mit dem Erlösmodell, einem Teilmodell des Geschäftsmodell-Komplexes. Dieses Modell, das von zentraler Bedeutung für die vorliegende Arbeit ist, erläutert hierbei die Möglichkeiten, auf welche Weise Unternehmen Erlöse im Internet erwirtschaften können. Die Kapitel 2.1. und 2.2. dienen als Fundament für die Klassifizierung von digitalen Geschäftsmodellen in Kapitel 2.3. In diesem Abschnitt werden unterschiedliche Geschäftsmodelltypen vorgestellt, denen Ausprägungen von digitalen Geschäftsmodellen zugeordnet werden.

2.1 Definition und Abgrenzung

Rappa fasst das Dilemma hinsichtlich einer allgemein akzeptierten Definition des Begriffs „Geschäftsmodell“ bzw. „Business Model“ im Englischen wie folgt zusammen:⁶

„Business models are perhaps the most discussed and least understood aspect of the web. There is so much talk about how the web changes traditional business models. But there is little clear-cut evidence of exactly what this means.“

Der fehlende Konsens ist sowohl dem Umfang des Betrachtungsgegenstandes als auch dem Umstand geschuldet, dass sich Geschäftsmodell-Ansätze in verschiedenen Wissenschaftsströmungen parallel entwickelt haben. Die betreffenden Autoren definieren den Begriff „Geschäftsmodell“ abhängig vom jeweiligen Anwendungsfokus innerhalb ihrer Publikationen.⁷ In Anbetracht dessen formuliert Magretta einen generischen Ansatz, um das prinzipielle Ziel der Geschäftsmodellforschung zu erfassen:⁸

„Business models, though, are anything but arcane. They are, at heart, stories - stories that explain how enterprises work.“

⁶ Rappa, M. (1999)

⁷ Vgl. Osterwalder, A. et al. (2005), S. 8.; Weiner, N. et al. (2010), S. 20;

⁸ Magretta, J. (2002)

Folglich besitzt jedes Unternehmen per se ein Geschäftsmodell, das die Funktionsweise eines Geschäfts modellhaft abstrahiert. Hinsichtlich der Zielsetzung dieser Arbeit werden die diversen Forschungszweige sowie ihr spezifisches Verständnis des Geschäftsmodellkonzepts nicht im Detail aufgezeigt.

Auch wenn eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen für das Business Model-Konzept in der Literatur existieren, beziehen sich die Autoren vorrangig auf die für die vorliegende Arbeit relevante E-Business-Branche. Diese Art der Verwendung wird im Ursprung der Begrifflichkeit „Geschäftsmodell“ ersichtlich.⁹ Der Ausdruck stammt ursprünglich aus der Wirtschaftsinformatik und erlangte erstmals mit dem Aufkommen der New Economy Anfang der 1990er Jahre an Relevanz. In dieser Phase entstanden in Folge der kommerziellen Nutzung des Internets zahlreiche neue Unternehmen und Geschäftsmodellvarianten, sodass der Terminus fortan im Bereich des E-Business kontrovers diskutiert wurde. Nachdem das Platzen der New Economy-Blase zu fallenden Börsenkursen und Insolvenzen von IT-Unternehmen führte, wurde ein inkonsequent geplantes Geschäftsmodell als Ursache für mangelnden Erfolg gesehen.¹⁰

Folglich beschäftigt sich diese Arbeit im engeren Sinne mit digitalen Geschäftsmodellen, die auf der Nutzung innovativer Informations- und Kommunikationstechnologie basieren.¹¹ Weiterhin geht aus dem Arbeitstitel hervor, dass traditionelle Geschäftsmodelle im Folgenden keine Berücksichtigung finden. Laut Veit et al. ist ein Geschäftsmodell als digital zu bezeichnen, wenn digitale Technologien einen fundamentalen Einfluss auf die Ausführung des Geschäftsbetriebes sowie die Erlösgenerierung eines Unternehmens haben.¹² In diesem Kontext kann das digitale Geschäftsmodell von myTaxi angeführt werden, das die traditionelle Taxibranche disruptiv beeinflusst.¹³

In den nachfolgenden Kapiteln sollen bestehende digitale Geschäftsmodelle anhand einer Literaturrecherche sowie Wettbewerbsanalyse erschlossen werden und auch neue Online-Geschäftsmodelle konzipiert werden, die sich mit der Business Model Canvas in prägnanter Form darstellen lassen. Diese methodische Vorgehensweise von Osterwalder hat sich heute in Theorie und Praxis etabliert und

⁹ Vgl. Wirtz, B.W. (2013a): S. 12

¹⁰ Vgl. Wirtz, B.W. (2013b): S. 7 f.; Zollenkop, M. (2006), S.30 ff.

¹¹ Vgl. IW Köln Consult GmbH (2012), S. 6; Kollmann, T. (2016), S. 602

¹² Vgl. Veit, D. et al. (2014), S. 7

¹³ Vgl. Hoffmeister, C. (2015)