PROFISPORT 4.0

Wohin rollt die Fußballbundesliga?

Eine Analyse zu Digitalisierung, Innovationen und Internationalisierung des Geschäftsmodells

htw
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
University of Applied Sciences

VALORESS

ODGERS BERNDTSON

Wohin rollt die Fußballbundesliga?

Autoren:
Prof. Dr. Julian Kawohl

Julian Kawohl ist Professor für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent in einem internationalen Unternehmen. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich mit den Themenfeldern Digital Management und Corporate Entrepreneurship. Dabei untersucht er insbesondere die Fragestellung, wie etablierte Unternehmen sich und ihre Geschäftsmodelle in digitale Ökosysteme transformieren und wie sie von innovativen Startups profitieren können. Seine Erkenntnisse aus verschiedenen Branchen überträgt er dabei u.a. auch auf den Profisport.

Dieter Zeibig

Dieter Zeibig ist geschäftsführender Gesellschafter der VALORESS Strategieberatung in Köln. Er verfügt über langjährige, praktische Erfahrung in der strategischen Markenführung und Kommunikation insbesondere für vertriebsorientierte Unternehmen, national und international. Die Begleitung des Managements bei der Erarbeitung der Markenidentität, der daraus abgeleiteten Positionierung und die Implementierung individueller Interventionen in die Unternehmen bilden den Schwerpunkt der Beratungstätigkeit. Prozesse aus der Wirtschaft hat er in den letzten Jahren in unterschiedlichen sportlichen Unternehmungen eingeführt.

Ewald Manz

Ewald Manz ist Partner von Odgers Berndtson im Münchener Büro und Mitglied der globalen und europäischen Consumer Market Group. Er ist spezialisiert auf Senior Executive-Suchen in den Branchen Media/Entertainment, Digital Transformation & Sports. Seine Expertise in den genannten Segmenten basiert auf 22 Jahren Berufserfahrung in unterschiedlichen Management- und Geschäftsführungspositionen. Bis Ende 1998 war Herr Manz Vice President & General Manager, Consumer Products bei The Walt Disney Company, Germany. Im Jahr 2000 begann Ewald Manz seine Karriere im Executive Search. Vor seinem Eintritt bei Odgers Berndtson war er mehrere Jahre bei einer anderen großen Beratung Mitglied des Competence Centers Consumer Goods & Retail, Media & Entertainment und Sport.

Strategie und Transformation in der Fußballbundesliga

Inhalt

1 Management Summary

2 Bedeutung von Strategien und Transformationen in der Fußballbundesliga

2.1 Motivation, Problemstellung & Zielsetzung

2.2 Gang der Untersuchung

3 Studiendesign und Ergebnisse

3.1 Analysevorgehen

3.2 Status quo Analyse der Profisportvereine

4 Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung

4.1 Ableitung für Vereine

4.2 Implikationen für die Forschung bzw. zukünftige Studien

4.3 Ausblick und Fazit

1 Management Summary

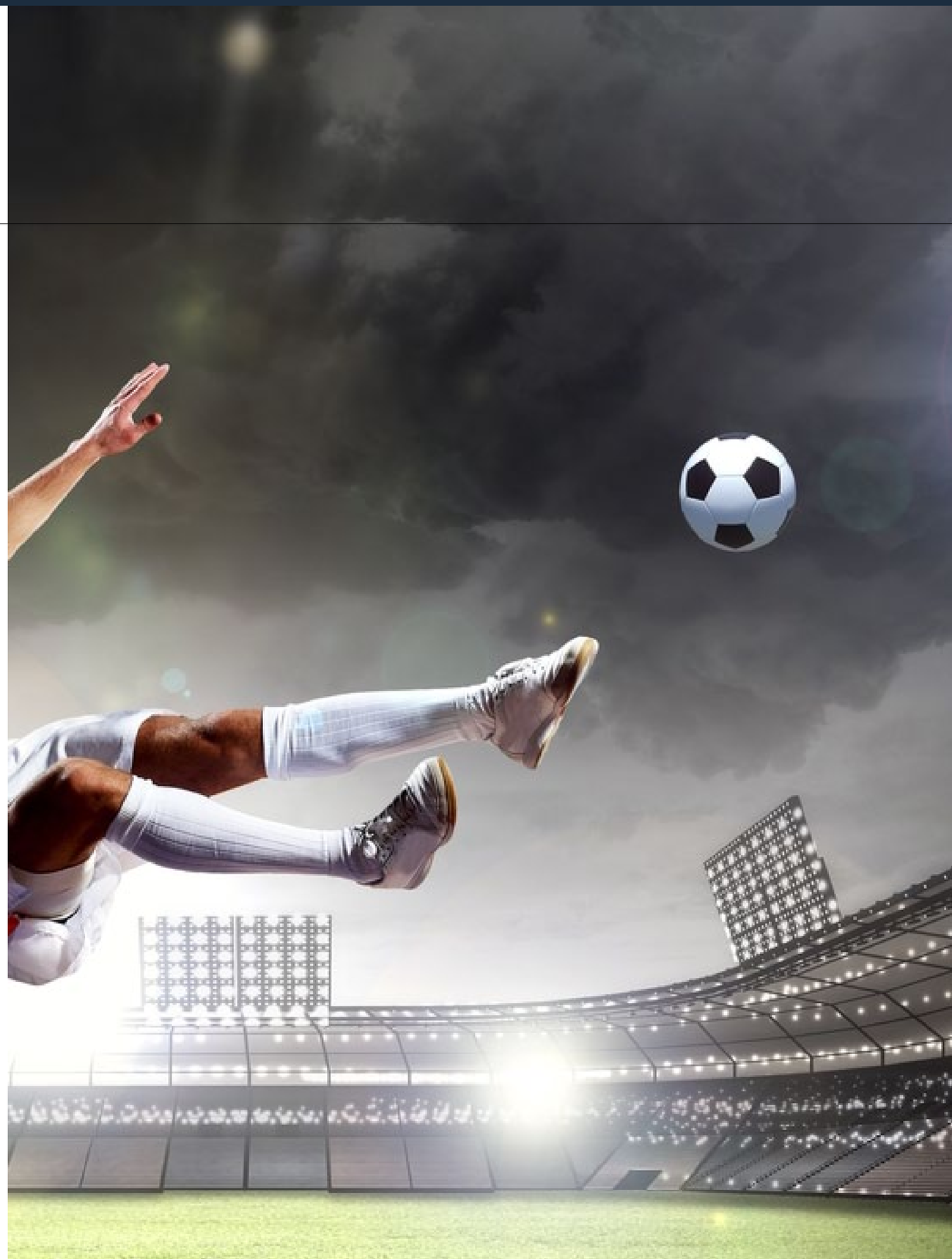
König Fußball ist in aller Munde. Während vor etwas mehr als einem Jahrzehnt der Profifußball noch mit Sportarten wie der Formel 1 in der Fangunst nahezu gleichauf lag, so dominiert er heute die Auseinandersetzung in deutschen Wohnzimmern, Kneipen und der gesamten Öffentlichkeit.

Neben den Erfolgen der Nationalmannschaft ist hierbei die Fußballbundesliga der entscheidende Treiber. Von ihrem nostalgischen Flair hat sie sich schon seit längerer Zeit verabschiedet und zu einer echten Branche mit erheblichem wirtschaftlichen Potenzial entwickelt. Volle Stadien, hochdotierte TV-Verträge und ein umfassendes Merchandising sind die Konsequenzen dieser Attraktionssteigerung. Insbesondere die Erfolge der deutschen Vereine auf europäischer Ebene haben dabei auch zunehmend internationale Strahlkraft erzeugt. Die Liga boomt derzeit also und es stellt sich die Frage, wie sich diese Aufwärtsfahrt verstetigen oder sogar noch deutlich steigern lassen kann.

Neben der sportlichen Komponente gewinnen hierbei ökonomische Aspekte zunehmend an Bedeutung. Unter der Prämisse, dass Vereine zunehmend zu Wirtschaftsunternehmen mit dem Geschäftsmodell Fußball werden, stellt sich die Frage, was klassische Industriekonzerne dem Fußball noch voraus haben und wie dieser von ihnen lernen bzw. Aspekte adaptieren kann.

Ziel dieser Studie ist demzufolge, wissenschaftlich zu erheben, wie Sportvereine systematisch die strategischen Vorgehensweisen aus der Business-Welt anwenden können, um wirtschaftlich und sportlich nachhaltig erfolgreich zu sein. Ausgangshypothese der Studie ist dabei die Annahme, dass im sich weiter verstärkenden Wettbewerb eine klare strategische Aufstellung im Profisport für den Erfolg immer wichtiger bzw. unumgänglich ist. Darüber hinaus nehmen wir an, dass insbesondere in Bezug auf das strategische Management (also den Prozess zur Formulierung und Umsetzung von Strategien) Sportvereine von Konzepten aus der Wissenschaft und der Unternehmenspraxis lernen und profitieren können.

In der vorliegenden Studie wird hierzu erstmals umfassend ermittelt, wie die Bundesligavereine strategisch aufgestellt sind. Forschungsgrundlage sind qualitative Interviews mit hochrangigen Vertretern von 20 Bundesligavereinen (alle Vereine der Saison 2016/2017 und die beiden Absteiger) sowie der DFL. Auf dieser Grundlage haben wir konkret analysiert, wie die Ligavereine in Bezug auf Strategie, Internationalisierung, Digitalisierung sowie Innovationen und neue Geschäftsmodelle positioniert sind. Darüber hinaus werden aus der Analyse konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.



Als Key Findings der Untersuchung lassen sich die folgenden 8 Punkte zusammenfasen:

1. Ökosystem

Die Clubs der ersten Fußballbundesliga transformieren sich zunehmend vom Fußballverein zum Fußballunternehmen. Diese Entwicklung wird im sich immer weiter ausdifferenzierenden **Ökosystem Profisport** deutlich, welches wir anhand der drei Ebenen Spielfeld, Stadion und Umfeld konkret festmachen. Mit diesem einzigartigen Kosmos, bei dem verschiedene Content-Formate intelligent miteinander verknüpft und emotional vermarktet werden, haben die Bundesligaclubs **Vorbildcharakter für Unternehmen** aus anderen Branchen. Analog der amerikanischen Top-Internetplayer (Amazon, Apple, Facebook und Google) gelingt es den Vereinen zunehmend die Kundenschnittstelle (zu den Fans) zu besetzen und die Reichweite und das Erlösportfolio der jeweiligen Clubmarke durch immer umfassendere Angebote kontinuierlich auszubauen. Zentrale Erlösquellen sind dabei Transfereinnahmen, TV-Vermarktung, Sponsoring, Ticketing, Merchandising und neue Geschäftsmodelle. Wesentliche Kostenblöcke bilden Transferaufwendungen, Spielergehälter, der Stadionbetrieb sowie die gesamte Organisation und Verwaltung.

2. Strategische Aufstellung

In Bezug auf ihre **strategische Aufstellung** ergeben sich noch **starke Defizite** zu klassischen Industrieunternehmen. Dies trifft insbesondere auf den Einsatz von Instrumenten des strategischen Managements und das Set-up eines institutionalisierten Strategieprozesses zu. Lediglich 1/3 der Vereine gehören hier zu den Top-Performern und sind mit dem „Industrie-Benchmark" vergleichbar. Hier herrscht vor dem Hintergrund der zuvor skizzierten positiven Wachstumsaussichten noch ein großes Potenzial. Mittel- bis langfristig wird der Fußball sich vermehrt der Kapitalseite öffnen, die 50 + 1 Regel, d.h. ein Verbot des Besitzes der Mehrheit der Anteile durch Kapitalgesellschaften wird fallen. Auf Basis der Analyse lassen sich **vier strategische Positionierungstypen** der Bundesligavereine ableiten: **Internationale Player, Traditionsvereine, Ausbildungsvereine sowie Projektvereine.**

3. Internationalisierungsaktivitäten

In Bezug auf die **Internationalisierungsaktivitäten** zeigt sich im Vergleich zur Industrie noch **starker Nachholbedarf**. Nur bei 1/4 der Vereine finden sich „High-Performer"-Internationalisierungsansätze, die dem „Industrie-Benchmark" standhalten können. So sind die meisten Bundesligavereine bisher nur in wenigen ausländischen Zielmärkten aktiv. Zu diesen gehören in erster Linie China und USA. Der Markteintritt erfolgt hierbei insbesondere über **vier Stoßrichtungen: Physische Präsenz der Mannschaft durch Testspielreisen und Marketingauftritte, Einsatz von Digitalisierung zur Generierung einer virtuellen Fangemeinde, Kooperation mit einem globalen Industrieunternehmen bzw. Sponsor oder Support der Jugendarbeit.** Ein **weiterer** ergänzender **Ansatz** könnte zukünftig die Identifikation und **Aufbau eines Starspielers** aus dem Zielmarkt sein **("Unicorn-Strategie")**. Die Organisation der Internationalisierungsaktivitäten erfolgt zum Beispiel über eine eigene Abteilung bzw. Stabsstelle mit Büros in Deutschland und in den relevantesten Zielmärkten. Eher pragmatischere und losere Formen sind Auslandsvisiten des Vereinsmanagements und lokale Kontaktpflege vor Ort.

4. Digitalisierung

Der Bereich **Digitalisierung** als strategisches Aktionsfeld bezieht sich einerseits auf alle Aktivitäten, die **zur Verbesserung des Geschehens auf dem Spielfeld** beitragen. Andererseits finden sich hier alle Aktivitäten zur Optimierung der Fan-Interaktion und damit zur Generierung neuer Erlösquellen subsummiert. Während der erste Bereich noch **in den Kinderschuhen** steckt, so sind die **Digitalisierung** der so genannten **Customer Journey** mit den diversen Customer Touchpoints und die Schaffung einer digitalen Fanexperience hingegen schon deutlich **weiter fortgeschritten.** Der Investitions-Trade-Off zwischen "Bits und Beinen" wird zunehmend bedeutender. Insgesamt stehen die Vereine im Vergleich zu Industrieunternehmen noch hinter den Vorbildern aus der Wirtschaft, wenngleich einzelne Aspekte - insbesondere was die digitale Emotionalisierung angeht - im Profisport beim Geschäftsmodell Bundesliga deutlich besser ausgeprägt sind. So lassen sich auf Basis unserer Analyse bereits 40% der Vereine in die Kategorie der „High-Performer" einordnen, die auf Augenhöhe mit der Industrie bzw. dieser z.T. gar voraus sind.

5. Innovationen

Ein weiteres wichtiges strategisches Aktionsfeld sind **Innovationen und neue Geschäftsmodelle.** Hier kann eine Zweiteilung nach Aktivitäten erfolgen. Einerseits sind dies Bereiche nah am Kerngeschäft und andererseits Themen, die sich außerhalb des Kerngeschäfts ansiedeln. Während die Bundesligavereine schon **diverse Maßnahmen für neue Geschäftsmodelle nah am Kerngeschäft** aufgesetzt haben, so stehen wirklich **neue Geschäftsmodelle außerhalb des Kerngeschäfts weitestgehend noch nicht auf der Agenda** der Clubs. Insgesamt ist hier die Industrie im Vergleich zur Bundesliga deutlich weiter. Dies trifft sowohl auf das Mindset, konkrete Inhalte als auch Organisationsformen (wie zum Beispiel Innovationsabteilungen, digitale Labore oder auch Kooperationen mit Startups) zu. So befinden sich lediglich 20% der Vereine in der High-Performer-Kategorie, die dem Industrievergleich standhalten kann. Hier herrscht also für die überwiegende Mehrheit der Vereine noch Nachholbedarf.

6. Transformationsprozess

Die Vereine der ersten Bundesliga stehen demnach vor einem umfassenden **Transformationsprozess** in den zuvor skizzierten Bereichen Strategie, Internationalisierung, Digitalisierung sowie Innovationen und neue Geschäftsmodelle. Hierauf sind sie heute **noch nicht ausreichend vorbereitet.**

7. Professionalität

Aus den Ergebnissen lassen sich konkrete **Empfehlungen** ableiten: das strategische Set-up der Vereine ist noch deutlich zu professionalisieren, insbesondere in Bezug auf Instrumente und Prozess. Konkrete und umfassendere Aktivitäten in prioritären internationalen Zielmärkten sind zu etablieren. Das Thema Digitalisierung ist klar auf Leitungsebene zu institutionalisieren. Die digitalen Maßnahmen zur Förderung des sportlichen Erfolgs auf dem Platz als auch zur Monetarisierung der Fan-Experience sind kontinuierlich weiterzuentwickeln. Innovationsaktivitäten in und außerhalb des Kerngeschäfts sind zu entwickeln und in geeignete Organisationsformen zu bringen. **Der Transformationsprozess zum Multimedia-Anbieter und schließlich zum Digital Entertainment-Konzern** ist insbesondere vor dem Hintergrund des internationalen Wettbewerbs **voranzutreiben** und strukturell, organisatorisch und inhaltlich abzubilden.

8. Studienerweiterung

Vertiefende Studien könnten neben der direkten Befragung der Vereinsvertreter in qualitativen Interviews auch eine quantitative Erhebung und Analyse von Kennzahlen umfassen. Darüber hinaus wäre eine Erweiterung des Forschungsfokus auf die **2. Bundesliga und die 3. Liga** als auch auf die europäische Ebene interessant.

Fazit

Die vorliegende Studie konnte aufzeigen, dass die Fußballbundesligavereine in zentralen wirtschaftlichen Bereichen noch Nachholbedarf haben. Der **Ausblick der Vereinsvertreter und der DFL** ist dennoch sehr **positiv.** Wenn die Vereine also eine Entwicklung analog von Industriekonzernen anstreben und das vorhandene Wachstumspotenzial des Fußballs erschließen wollen, sind für sie in den nächsten Jahren noch vielfältige Strategie- und Transformationsaktivitäten notwendig.

2

Bedeutung von Strategien und Transformationen in der Fußballbundesliga

2.1 Motivation, Problemstellung & Zielsetzung

Fußball hat mittlerweile die mit Abstand größte Beliebtheit unter den in Deutschland von den Zuschauern konsumierten Sportarten erreicht. War der Fanzuspruch der Formel 1 vor 15 Jahren Jahren noch gleichauf mit dem Fußball und der Basketball insbesondere durch die NBA in Schlagdistanz, so hat heute das Spiel mit der "Pille" allen anderen Sportarten den Rang abgelaufen.

Trotz der jahrelangen ziemlich eindeutigen Meisterschaftsentscheidungen ist das Interesse für die ganze Liga auf Fanseite nach wie vor groß. So hat der deutsche Fan in der Regel nicht nur seinen Verein im Blick, sondern ist auch noch an der Titelentscheidung, dem Wettbewerb ums internationale Geschäft und dem Abstiegskampf gleichermaßen interessiert. Dieses breite Faninteresse trägt nicht zuletzt zum Boom der Liga bei. International hat die deutsche Bundesliga jedoch noch großen Nachholbedarf und wird auch und gerade durch den 3 Millarden-TV-Deal in England und der starken Auslandsvermarktung der spanischen Liga mit mehr Erlösen außerhalb des Heimatmarkts in Bezug auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit unter Druck gesetzt. Selbst wenn der kürzlich verkündete Abschluß der TV-Rechte mit einem Volumen von knapp 1,2 Milliarden Euro eine signifikante Steigerung des Vorgängervertrags darstellt, so ist der Abstand zu Spanien und England nach wie vor deutlich.

Auch auf die Vereine bezogen lässt sich eine zunehmende Kommerzialisierung der Dienstleistung Fußball feststellen, die sich durch alle Bereiche zieht. Gleichzeitig steht die Liga für Tradition und Fanfreundlichkeit. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den Ticketpreisen, die in der englischen Premier League über 70 % höher liegen. Neben der öffentlichen Bedeutung ist der Profifußball also auch in Deutschland zu einer echten Wirtschaftsbranche geworden und deshalb ebenso für die Forschung zunehmend von gesteigerter Relevanz.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob sich dieser Fortschritt auch in der strategischen Aufstellung der Vereine widerspiegelt. Interessant ist insbesondere, inwieweit die Vereine im Vergleich zu klassischen Industrieunternehmen mit ihrer Entwicklung vorangeschritten sind. Wir möchten uns deshalb in der folgenden Studie der **Fragestellung** widmen, **wie die Bundesligavereine in den Aktionsfeldern Strategie, Internationalisierung, Digitalisierung sowie Innovationen und neue Geschäftsmodelle unterwegs sind,** wo es noch Defizite zur Industrie gibt und in welchen Bereichen die Vereine vorne liegen.

2.2 Gang der Untersuchung

Im nachfolgenden dritten Kapitel werden sowohl die zentralen Begriffe definiert als auch das Analysevorgehen dargestellt. Im abschließenden vierten Kapitel werden darauf aufbauend Empfehlungen für die Vereine vorgestellt und Implikationen für zukünftige Studien aufgezeigt.

3 Studiendesign und Ergebnisse

BAYER 04 Leverkusen
Michael Schade
Sprecher der Geschäftsführung

Borussia M-Gladbach
Stephan Schippers
Geschäftsführer

FC Bayern München
Jörg Wacker
Vorstand Strategie und Internationales

BVB
Carsten Cramer
Vorstand Marketing und Internationales

FC Augsburg
Michael Ströll
Prokurist

FC Schalke 04
Peter Peters
Vorstand Finanzen

TSG Hoffenheim
Frank Briel
Geschäftsführer

SV Werder Bremen
Klaus Filbry
Vorsitzender der Geschäftsführung

SV Mainz 05
Christoph Blümlein
Geschäftsführer Finanzen

RB Leipzig
Ulrich Wolter
Vorstand Operations

1. FC Köln
Alexander Wehrle
Geschäftsführer

FC Ingolstadt
Franz Spitzauer
Geschäftsführer
Finanzen und Marketing

VfL Wolfsburg
Thomas Röttgermann
Geschäftsführer

Eintracht Frankfurt
Axel Hellmann
Vorstand

SC Freiburg-
Oliver Leki
Vorstand

Darmstadt 98
Michael Weilguny
Geschäftsführer

Hertha BSC Berlin
Ingo Schiller
Geschäftsführer Finanzen, Organisation und Marketing

Hannover 96
Björn Bremer
Prokurist

VfB Stuttgart
Bernd Wahler
ehem. Präsident

Hamburger SV
Joachim Hilke
Vorstand Marketing und Kommunikation

DFL
Dr. Steffen Merkel
Assistent der Geschäftsführung

3.1 Analysevorgehen

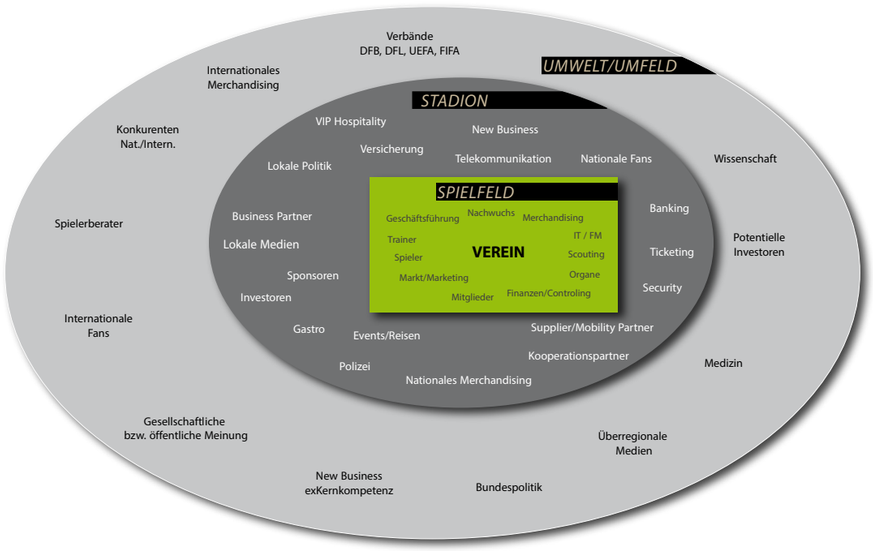
Die vorliegende Untersuchung wurde mittels Primärforschung umgesetzt. Als **Informationsquelle** dienten **qualitative Interviews mit hochrangigen Top-Managern mit allen Vereinen der Bundesliga** (d.h. alle Vereine der Saison 15/16 sowie die beiden Aufsteiger aus der 2. Liga). In diesem Zusammenhang haben wir mit Vertretern der nachfolgenden **20 Clubs** gesprochen: FC Augsburg, Bayer 04 Leverkusen, FC Bayern München, Borussia Dortmund, Borussia Mönchengladbach, Darmstadt 98, Eintracht Frankfurt, SC Freiburg, Hamburger SV, Hannover 96, Hertha BSC Berlin, TSG Hoffenheim, FC Ingolstadt, 1. FC Köln, RB Leipzig, Mainz 05, Schalke 04, VfB Stuttgart, Werder Bremen und VfL Wolfsburg. Mehrheitlich waren die Gesprächspartner die **Präsidenten, Vorstände oder kaufmännische Geschäftsführer** - vereinzelt auch Prokuristen - der Bundesligisten sowie ein Vertreter der DFL. Auf Basis eines strukturierten Fragebogens wurden die einzelnen Themenaspekte diskutiert und beleuchtet und im Anschluss kategorisiert und ausgewertet. Die Abbildung auf der linken Seite zeigt die interviewten Vereinsvertreter.

Um den Status quo bei den Vereinen mit der Industrie zu vergleichen, werden als Maßstab die zahlreichen Erfahrungen aus der eigenen Berufs-, Beratungs- und Forschungspraxis der Autoren zugrunde gelegt. So haben wir innerhalb zentraler Industrien (z.B. Automobil, Chemie, Energie, Finanzdienstleistungen, IT, Konsumgüter, Logistik, Medien etc.) und bei Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen (vom Mittelstand bis zum Weltkonzern) in zahlreichen Forschungsstudien, Beratungsprojekten und Netzwerkveranstaltungen dezidierte Einblicke im Strategie-, Digitalisierungs-, Internationalisierungs- und Innovationskontext sammeln können.

In unserem qualitativen Forschungssetting schildern wir den Vereinsvertretern jeweils typische Ansätze von Industrieunternehmen in den einzelnen Themenfeldern (z.B. zum Thema Strategiemethoden) und bitten diese daraufhin, ihre eigenen Vorgehensweisen auszuführen. Schließlich können wir diese mit den genannten Referenzaspekten vergleichen und entsprechende Rückschlüsse auf den Status quo ziehen. Dementsprechend geht es in der Analyse nicht darum, detailliert einzelne Unternehmen mit den Fußballvereinen zu vergleichen, sondern grundsätzliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den beiden „Welten" herauszuarbeiten. Mit diesem Vorgehen lassen sich dann qualitative **High-Level-Tendenzaussagen über den Forschrittsgrad** in den untersuchten Feldern im Vergleich **zwischen Industrieunternehmen und Profisportvereinen** treffen. Hierzu kategorisieren wir die Vereine in **3 Gruppen: „High-Performer", „Medium Performer" und „Low Performer".** Während die High Performer dem Industriebenchmark standhalten können bzw. diesen z.T. gar übertreffen, liegen die Medium Performer hinter der Industrie, jedoch in „Schlagdistanz". Die Gruppe der Low Performer weist hingegen einen deutlicheren Abstand zur Industrie auf. Diese Vorgehensweise konnte auch und gerade durch die Reflektion mit den interviewten Clubmanagern validiert werden, die mehrheitlich bereits zuvor eigene berufliche Erfahrungen in der Industrie (z.B. Chemie, IT, Sportartikel, Vermarktung etc.) gemacht hatten und so selbst diesen Vergleich in das eigene Arbeitsumfeld einbringen konnten.

3.2 Status quo Analyse der Profisportvereine

Der Forschungsfokus zielt u.a. auf den Vergleich der Bundesligavereine mit etablierten Industrieunternehmen ab. Bevor in einzelnen Dimensionen diese Analyse angesetzt werden kann, sollen die verschiedenen Stakeholder und Einflussfaktoren auf das **Ökosystem "Profisportverein Fußball-Bundesliga"** herausgearbeitet werden. Hierzu haben wir den Vereinsvertretern ein Modell vorgelegt, welches wir vorab hypothesenbasiert entwickelt hatten und um Einschätzung und gegebenenfalls Anpassungsbedarf gefragt. Das Modell findet sich in der nachfolgenden Abbildung.



Ökosystem Profisportverein Fußball-Bundesliga

Demnach ergeben sich sinnbildlich **3 Ebenen,** in denen das Geschäftsmodell Profifußball betrieben wird: **Spielfeld, Stadion und Umwelt.** Innerhalb des Spielfelds als erste Ebene befindet sich der Verein inklusive der Spieler und des Trainers sowie der Kernbereiche zum Management des Vereinsbetriebs. Auf der zweiten Ebene, die wir mit Stadion bezeichnen, finden sich alle Stakeholder und Aktivitäten wieder, die einen direkten Bezug zur Abbildung und zum Management des Geschäftsmodells Profisport haben. Das Umfeld als dritte Ebene umfasst die weiter vom eigentlichen Geschäftsmodell entfernten Aktivitäten und Stakeholder.

In den Interviews ergaben sich dabei nachfolgende Diskussionspunkte:

- Das gesamte Erfolgsmodell sowie die Gewichtung der einzelnen Bereiche hängt von der Zielsetzung und der Ausgangslage bzw. der Lebenszyklusphase des Vereins ab. Die Übergänge in den einzelnen Ebenen werden als fließend angesehen.

- Sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg hängen eng miteinander zusammen. Im Geschäftsmodell Profisport ist heutzutage per se erst einmal keine Profitorientierung notwendig, da es primär um maximalen sportlichen Erfolg geht und eine schwarze Null (Vermeidung Insolvenz) auf der wirtschaftlichen Seite scheinbar ausreichend ist. Die von einigen Vereinsmanagern vertretene Gegenthese hierzu ist, dass kurzfristig diese Regel zwar Geltung hat, langfristig auch und insbesondere vor der zunehmenden Kommerzialisierung des Fußballs eine strategische Investitions-, Erlös- und Kostenoptimierung mit klarem Business-Fokus durchaus geboten ist und immer wichtiger wird. Generell gilt: die sportliche Leitung und kaufmännische Geschäftsführung müssen die duale Zielsetzung beide akzeptieren, d.h. der grundsätzliche Businessplan muss von beiden getragen werden. Stabilität und professionelle Zusammenarbeit in den Gremien von Aufsichtsrat über den Vorstand bzw. der Geschäftsführung mit starker Geschlossenheit und wenig Fluktuation wird demnach als essenziell gesehen.

- Ohne Fans ist alles nichts, gemäß dieser Botschaft ist für einige Vereine auch eine stärkere Bedeutung der Fangemeinde im Modell abzubilden; dies gilt auch und insbesondere in Bezug auf den Umgang mit den Ultrafans.

- Für manche Vereine ist das Stadion als physische Präsenz des Vereins der Nukleus aller Aktivitäten und hat damit eine dominante Bedeutung im gesamten Ökosystem.

- Zahlreiche Vereinsvertreter sehen als erste Sollbruchstelle der Vereinsphilosophie den Trainer, dem sie eine ganz besondere Rolle zuschreiben. Hier sind strategische Überlegungen besonders wichtig. Ein „Feuerwehrmann", der z.B. nur für die Rettung vor dem Abstieg geholt wird, ist in Bezug auf eine langfristige Kaderplanung und auch auf eine nachhaltige kontinuierliche Entwicklung im Sinne des strategischen Vereinsmanagements suboptimal.

- Hinsichtlich der Bedeutung einzelner Bereiche wurde u.a. vereinzelt die Meinung geäußert, Verbände, DFL, Mitglieder, Nachwuchsarbeit, Spielerberater und Sponsoren besser in die innere Ebene aufzunehmen und Politik in den äußeren Kreis zu verschieben.

Demnach kann das **dargelegte Modell von den Vereinsvertretern grundsätzlich bestätigt** werden. Viele Vereine nutzen gar selbst ähnliche Darstellungen zur Visualisierung ihres Geschäftsmodells. **Insgesamt zeigt sich demnach, dass dem Geschäftsmodell Profisport bei einem Bundesligisten ein sehr komplexes Wirkungsgeflecht mit zahlreichen Stakeholdern und entsprechenden Herausforderungen im Management dieser zugrunde liegt. Wesentlicher und zentraler Unterschied auch und insbesondere zu Industrieunternehmen ist das Umfeld und die Kommunikation mit diesem.** Während Industrieunternehmen tendenziell eher zu einzelnen Stichtagen (zum Beispiel Verkündung von Kennzahlen) oder einzelner Events (zum Beispiel Launch eines neuen Produkts) medial präsent sind, so ist dies für die Vereine der ersten Bundesliga quasi täglich der Fall. Daraus generiert sich dann eine ganz besondere Anspruchshaltung und entsprechender Druck auf die Führung, Organisation und Reaktionsfähigkeit des Vereins. Medien sorgen für Strahlkraft und Glanz und haben gleichzeitig eine starke Machtposition durch exzessive und gesteigerte Vor- und Nachberichterstattung in hoher Frequenz.

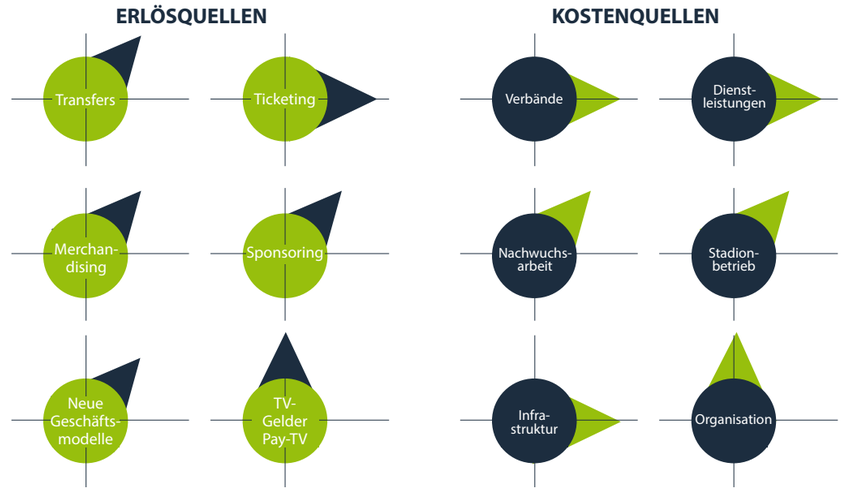
DER ZENTRALE BEREICH AUF DER ERLÖSSEITE LIEGT HEUTZUTAGE GANZ KLAR BEI DEN FERNSEHGELDERN.

Das vorgestellte Modell eignet sich auch sehr gut, um die relevanten **Erlösströme und Kostenpositionen** abzuleiten. Der zentrale Bereich auf der **Erlösseite** liegt heutzutage ganz klar bei den **Fernsehgeldern.** Sowohl auf Vereinsseite als auch seitens der DFL wird davon ausgegangen, dass dieser Posten auch zukünftig überdurchschnittlich proportional wachsen wird. Haupttreiber hierfür sind der intensive Wettbewerb um das Produkt Fußball und die weitere Entwicklung der Pay-TV-Märkte sowohl national als auch international. Während dieser Posten durch die Zentralvermarktung jedoch ausschließlich vom sportlichen Erfolg und dem Verhandlungsgeschick der DFL abhängt, liegen diverse andere Aspekte in den Händen der Vereine.

Primär zu nennen sind in diesem Kontext die **Transfererlöse.**
Nächster Erlöstreiber sind die Sponsoring- und Kooperationseinnahmen über Partner aus der Wirtschaft **(B2B).** Diese werden ebenfalls zukünftig aus Sicht der Vereine ansteigen, jedoch wird von einem geringeren Wachstum im Vergleich zu den Fernsehgeldern ausgegangen.

Darüber hinaus finden sich diverse Erlösquellen, die in direktem Bezug zum Endkonsumenten stehen **(B2C).** Hierzu gehört das Ticketing, bei dem aus Vereinsperspektive eher eine Stagnation zu erwarten ist. "Englische Verhältnisse" bei den Eintrittspreisen sind weder von der DFL noch von den Bundesligavereinen erstrebenswert. Das Produkt Fußball soll nach Meinung der Interviewten auch zukünftig ein für breite Fanschichten leistbares Gut sein.
Schließlich bildet noch der Bereich Merchandising eine nicht unerhebliche Erlösquelle, die insbesondere vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Internationalisierung zukünftig auch noch signifikant gesteigert werden kann.
Weitere Erlösquellen – insbesondere solche über das Kerngeschäft hinaus wie bspw. E-Games/E-Sports – spielen bisher nur eine untergeordnete Rolle. Hier ist zukünftig von einer deutlichen Steigerung auszugehen.

Auf der **Kostenseite** finden sich über allem dominierend die Ausgaben für Transfers, Lizenz-Spielergehälter als auch für den gesamten Nachwuchsbereich inklusive der hierfür notwendigen Infrastruktur. Darüber hinaus ergeben sich Kostenblöcke für die Erbringung von Dienstleistungen rund um das Geschäftsmodell Profisport, wobei hier insbesondere der Stadionbetrieb deutlich ins Gewicht fällt. Des Weiteren finden sich Aufwendungen für die gesamte Verwaltung und Organisation des Vereins sowie Abgaben für Verbände. Eine Auflistung des Status quo und der potentiellen Entwicklung der Erlös- und Kostentreiber findet sich in nachfolgender Abbildung.



Status quo und Entwicklungstendenz von Erlösströmen und Kostenpositionen der Bundesligavereine

Strategie

...ENTHÄLT DER STRATEGISCHE WERKZEUGKASTEN EHER MARKETINGORIENTIERTE TOOLS...

In einem nächsten Schritt haben wir analysiert, wie eine **Strategie** in einem Fußballbundesligaverein umgesetzt wird. **Strategieverantwortliche** sind in erster Linie die kaufmännischen Geschäftsführer oder Finanzvorstände. Im Tandem mit den Sportdirektoren und gegebenenfalls unter Einbeziehung der ersten Führungsebene (primär Bereichs- oder Abteilungsleiter Marketing), des Präsidiums, der Gesellschafter bzw. Investoren werden Strategieprozesse gemanagt.
Eine Strategieabteilung im klassischen Sinne findet sich nur bei einer kleinen Minderheit der Vereine. Selten existiert hierfür auch eine Stabsstelle, gelegentlich werden dezidiert einzelne Mitarbeiter für die Strategieentwicklung aus dem operativen Geschäft temporär rausgenommen. Die Umsetzung der strategischen Aktivitäten erfolgt dabei häufig in konkreten Projekten, welche durch die Bereiche Sport, Finanzen und Marketing gesteuert werden.

Als **Strategieinstrumente** kommen unter anderem klassische Tools wie eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken), Marktvergleiche bzw. Benchmarking und im Rahmen der professionellen Markenführung Werte, Visions-, Missions- und Zielfestlegungs-/vereinbarungs-Prozesse zum Einsatz. Darüber hinaus enthält der strategische Werkzeugkasten eher marketingorientierte Tools wie zum Beispiel Branchensegment- oder Pricing-Analysen und Ansätze aus dem Controlling wie ein Kosten- und Budgetmanagement. Ebenfalls finden pragmatische Ansätze wie Best Practice-Austausche der kaufmännischen Geschäftsführer (z.B. am Rande von Auswärtspielen) Eingang in den strategischen Methodenkoffer.

Nur eine geringe Minderheit der Vereine hat schon einmal einen klaren **Strategieprozess** realisiert, der mit dem Vorgehen eines durchschnittlichen Industrieunternehmens vergleichbar ist. Gelegentlich wird dieser Prozess in den Vereinen über Management-Meetings und Strategie-Workshops bzw. -Offsides/Klausuren operationalisiert (z.B. SV Werder Bremen). Viele Strategieprozesse bzw. -Ansätze sind sehr stark Top-Down getrieben, ein Einbezug der Mitarbeiter findet lediglich im Rahmen der Umsetzung (meistens in Form einer Projektstruktur) statt.

Während die Strategieentwicklung also noch der Industrie hinterherhinkt, sieht dies beim Thema **Strategiekommunikation** deutlich besser aus. Diverse Vereine haben eine schriftliche Dokumentation ihrer strategischen Aktivitäten, die sich bis hin zu konkreten Beschreibungen von Maßnahmen in Form einer Roadmap, "Fibel" bzw. eines Verhaltenskodex runterbrechen lassen (z.B. Borussia Mönchengladbach, 1. FC Köln, Wolfsburg).

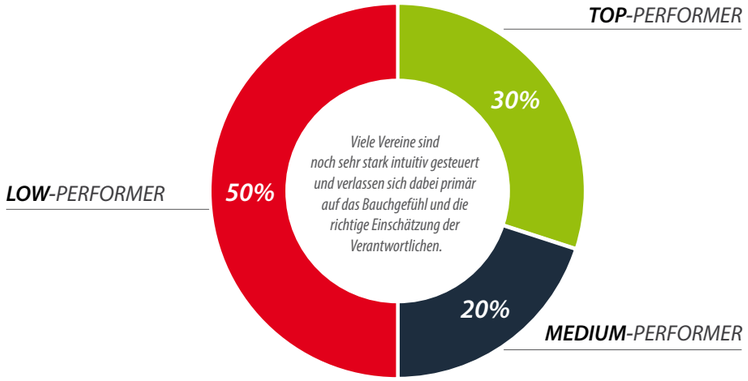
Tendenziell eher noch rudimentär ausgebildet sind Aspekte des **Strategiemonitoring.** Dieses hat einen eher eindimensionalen Fokus und bezieht sich häufig auf sehr kurze Zeiträume von maximal drei Jahren. Hierbei werden z.B. Tools wie Kadersimulation und Soll-Ist-Vergleiche sowie Zielvereinbarungen mit den sportlich Verantwortlichen (Sportdirektor, Trainer), Kennzahlen bzw. KPI's (z.B. Investitionen in Euro pro Punkt) oder auch gelegentlich Balanced Score Cards zur Umsetzungssteuerung für die Mitarbeiter eingesetzt. Häufig dominiert in den Vereinen die Budgetplanung die strategischen Analysen.

In den Interviews kam häufig das Argument, dass eine sinnvolle und substanzielle strategische Planung aufgrund des Marktmechanismus nicht bzw. in nicht ausreichendem Maße umsetzbar ist. Die Schnelllebigkeit des Geschäfs gepaart mit hohem Erwartungsdruck und permanenter Öffentlichkeitswirkung sowie die fehlende Planungssicherheit durch einen potenziellen Abstieg verhindere demnach eine substanzielle Strategieentwicklung. In diesem Zusammenhang wird der Abstiegskampf und die damit für die kaufmännisch verantwortlichen Bundesligamanager einsetzenden Mechanismen mit der Vorbereitung auf ein Insolvenzverfahren verglichen, welches zusätzliche Komplexität mit sich bringt. Auch wenn dieses Argument grundsätzlich nachvollziehbar ist, so kann dies insbesondere vor dem Hintergrund der weiteren Professionalisierung des Geschäftsmodells nicht als Ausrede für fehlende strategische Aktivitäten dienen. Erfolgreichen Organisationen gelingt der Zweiklang eines erfolgreichen Managements des Tagesgeschäfts und der Entwicklung strategischer Potenziale und Herangehensweisen auch in einem dynamischen Markt.

... EINEN POTENZIELLEN ABSTIEG VERHINDERE DEMNACH EINE SUBSTANZIELLE STRATEGIEENTWICKLUNG.

Insgesamt hat in diesem Bereich also unserer Ansicht nach die Industrie klar die Nase vorn. Im Vergleich zu unseren Erfahrungen mit einer Vielzahl von Unternehmen verschiedener Branchen sind viele Vereine noch sehr stark intuitiv gesteuert und verlassen sich dabei primär auf das Bauchgefühl und die richtige Einschätzung der Verantwortlichen. Bei gesamthafter Betrachtung finden sich nach unserer Analyse bei **1/3 der Vereine Strategieansätze, die mit dem Industrievergleich standhalten** können („Industrie-Benchmark"), und die wir entsprechend als „High Performer" der Liga kategorisieren. **1/5 der Vereine** befindet sich in **„Industrie-Schlagdistanz".** Diese Gruppe hat zumindest teilweise Strukturen, Prozesse und Methoden in der Strategiearbeit installiert, die mit der Industrie vergleichbar sind. Wir bezeichnen sie im Ligavergleich als „Medium Performer". Die **Hälfte der Vereine** liegt jedoch deutlich **hinter dem Industriemaßstab** und hat hier noch entsprechenden Aufholbedarf („Industrie-Folger"). Diese Clubs haben im Strategiebereich bisher nur einen geringen Professionalitätsgrad und befinden sich damit in der Kategorie der „Low Performer". Einen Überblick der Verteilung in den einzelnen Kategorien auf Basis der Interviews gibt die nachfolgende Abbildung.

Strategieaktivitäten der Ligavereine im Industrievergleich



Neben den eher prozessualen und instrumentalen Aspekten einer Strategie sollen im folgenden wesentliche inhaltliche Aspekte bewertend dargestellt werden. Gegenstand und Ausgangsbasis der strategischen Aufstellung eines Fußballvereins ist die **Marke** und insbesondere der Markenkern. Daraus resultierend und ausgehend von der klaren Markenpositionierung können dann strategische Richtungsentscheidungen abgeleitet und getroffen werden.

Die Interviews haben gezeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Vereine überzeugt ist, einen klaren **USP** (Unique Selling Point) für sich definiert zu haben. Häufig werden solche Markenprozesse auf Basis von Interviews mit den relevanten Stakeholdern (Mitarbeiter, Fans/Mitglieder, Journalisten, Sponsoren etc.) angestoßen (so hat z.B. Borussia Dortmund in einem sehr umfassenden Prozess die Markenpersönlichkeit herausgearbeitet). Diese Positionierung wird dann in der Regel in konkrete "Building Blocks" bzw. Begriffe wie zum Beispiel Authentizität, Zuverlässigkeit, Respekt oder Regionalität (bzw. der Bezug zur Stadt) runtergebrochen und daraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet.

Insgesamt fokussieren sich hierbei sehr viele Vereine auf das Thema sportlicher Erfolg und Tradition, welches in unterschiedlichen Facetten gespielt wird (siehe auch später Positionierung). Um den eigenen USP herauszustellen, arbeiten die Vereine hier einerseits mit bestimmten Attributen (z.B. „Fohlen", „Schanzer" etc.) und Slogans (z.B. „Echte Liebe", „Mia sin Mia", „Spürbar anders" etc.). Andererseits werden zur Abgrenzung eindeutig zuordenbare und kontinuierlich gepflegte Vereinsfarben genutzt. Hier ist aus unserer Sicht nur selten eine wirklich klare Differenzierung zwischen den Vereinen vorhanden. Grund dafür ist meist eine unzureichende Ausarbeitung des Markenkerns, der Identität und des Wertesystems der Vereine. Die stringente Umsetzung in Markenpositionierungselemente und eine nachhaltige Ausrichtung aller Aktivitäten an diesen Aspekten ist ebenfalls nur bei wenigen Vereinen auszumachen. Um die Kundenbindung an die Marke des Vereins bereits frühzeitig anzustoßen, fokussieren sich einige Vereine deshalb bereits dezidiert auf junge **Zielgruppen.** So zielen die Maßnahmen einiger Vereine darauf ab, Fans bzw. deren Eltern bereits frühzeitig im Babyalter durch Willkommenspakte im Krankenhaus (incl. Schnuller und Mitgliedsantrag) an den Verein zu binden (z.B. FC Augsburg).

Im Segment der Kinder und Teens werden häufig in Kooperation mit lokalen Schulen umfassende Aktivitäten des „Kids-Marketing" (bspw. Hannover 96) aufgesetzt (z.B. in Form von Kinderpressekonferenzen, Kinderclub, Besuch von Schulen mit der Mannschaft etc.). Darüber hinaus finden sich auch spezielle Strategien, um weitere differenzierte Zielgruppen wie Studenten oder Senioren gezielt anzusprechen und für den Verein zu gewinnen. Auch wenn diese Aktivitäten häufig mit **erheblichen** (finanziellem) Aufwand verbunden sind, so erscheinen sie aus strategischer Sicht sinnvoll und notwendig, um in einer alternden Gesellschaft auch zukünftiges Fanpotenzial aufzubauen. Eine substanzielle Aufstellung und Positionierung der Marke ist dabei essenziell, um frühzeitig das notwendige Vertrauen aufzubauen und die langfristige Treue für den Verein zu sichern.

Ein weiteres wichtiges Thema im strategischen Kontext ist die **Eigentümerstruktur** der Vereine. Während derzeit noch die 50 + 1-Regel eine Übernahme bzw. mehrheitlichen Besitz eines Vereins durch eine Kapitalgesellschaft ausschließt, so sieht die überwiegende Mehrheit der Vereinsvertreter hier mittel- bis langfristig eine Abkehr und glaubt, dass sich der Profisport vermehrt Finanzinvestoren öffnen wird. Vereine wie Bayern München, Borussia Dortmund, Hamburger SV, Hertha BSC Berlin oder auch die TSG Hoffenheim haben bereits potente Kapitaleigner an Bord geholt. Primär geht es bei der Aufnahme von strategischen Investoren darum, die (insbesondere internationalen) Netzwerke der Partner z.B. für die Erschließung weiterer Märkte zu nutzen. Der Rest der Bundesliga ist hier noch in der Diskussion bzw. im Findungsprozess. Neben lokalen und insbesondere nationalen Investoren wird hier langfristig primär der Vergleich zur Premier League gezogen, wo sich insbesondere arabische und asiatische Investoren zunehmend finanziell engagieren. Mannschaft/Kader, Stadion und Marke sind dabei die 3 zentralen Werttreiber für die Bewertung des Geschäftsmodells Profifußball aus Investorensicht.

PRIMÄR GEHT ES BEI DER AUFNAHME VON STRATEGISCHEN INVESTOREN DARUM, DIE NETZWERKE DER PARTNER Z.B. FÜR DIE ERSCHLIESSUNG WEITERER MÄRKTE ZU NUTZEN.

Insbesondere für die Ressourcensteuerung eines Vereins wichtig ist die Frage zur **Wertschöpfungstiefe,** d.h. die Festlegung welche Bereiche selbstständig inhouse betrieben werden und welche an Dritte ausgelagert werden. Hier hat sich bisher noch keine klare Option im Markt durchgesetzt. Klassische Make or Buy-Themen sind beispielsweise Vermarktung und Merchandising, Scouting, Catering, Ordnungsdienste, Stadionbetrieb, Reisen etc. In den Vereinen finden sich hier sehr unterschiedliche Herangehensweisen. Während einige Vereine signifikante Leistungen selbst erbringen (bspw. Hannover 96) und diese auch am Markt (Vereinen oder Dritten) anbieten (z.B. Payment, Security), fokussieren sich andere auf originäre Kernkompetenzen und lagern alles weitere aus (z.B. Bayer 04 Leverkusen).

Nach Betrachtung aller hier in die Analyse eingeflossenen strategischen Faktoren, lassen sich grundsätzliche **Positionierungstypen für die Fußballbundesliga** ableiten: 1) Internationale Player, 2) Traditionsvereine, 3) Ausbildungsvereine, 4) Projektvereine.

Die **Internationalen Player** bedienen sich auf dem globalen Transfermarkt und verbreiten ihre Marke zunehmend in Auslandsmärkte (Bayern, Dortmund, Leverkusen, Schalke). Für diese Vereine besteht die Herausforderung - trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen in Bezug auf die TV-Rechtevermarktung - mit den europäischen Spitzenvereinen und insbesondere mit der englischen Premier League-Elite mitzuhalten.

Strategische Positionierungen der Bundesligavereine

Diese Vereine denken bei der Internationalisierung sehr global und nutzen eine breite Klaviatur an Digitalisierungsaktivitäten. Die regelmäßige Qualifizierung für internationale Wettbewerbe bietet die Chance, Spitzenspieler für im Vergleich zu England deutlich geringere Gehältern zu verpflichten, die daran interessiert sind, regelmäßig auch sportlich erfolgreich zu sein.

Die zweite Gruppe der **nationalen Traditionsvereine** hat in Deutschland (und insbesondere in der umliegenden Region) eine sehr große Fanbasis, die sie digital bespielt und steht gerade am Beginn der Internationalisierung (Berlin, Bremen, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Köln, Mönchengladbach, Stuttgart).

Die **Ausbildungsvereine** zehren von ihrer Jugendarbeit und den hieraus generierten Transfererlösen (Augsburg, Darmstadt, Freiburg, Ingolstadt, Mainz). Mittel- bis langfristig streben sie an, weniger abhängig von jährlichen Groß-Transfers durch den Verkauf ihrer sehr guten Spieler zu werden. Gleichzeitig bietet diese strategische Positionierungsoption mit großer Wahrscheinlichkeit vor dem Hintergrund der exorbitant steigenden Transferpreise aufgrund der gestiegenen Finanzkraft der englischen Vereine großes Potenzial. Strategisch kann diese Alternative auch noch weiter gedacht werden, indem junge Spieler nicht nur in der eigenen Mannschaft entwickelt werden, sondern an andere Vereine unter Beibehaltung der Transferrechte ausgeliehen und danach weiterverkauft werden.

Die letzte Gruppe der **Projektvereine** versucht in Ausbildung oder Vermarktung neue innovative Wege zu gehen und hat finanzielle Freiräume und daraus resultierende Handlungsmöglichkeiten durch einen starken Sponsor oder Investor bzw. Förderer (Hoffenheim, Leipzig, Wolfsburg). Hier wurde das „Projekt" Bundesliga am Reißbrett geplant, entwickelt und im Markt etabliert.

Internationalisierung

Nach der grundsätzlichen strategischen Positionierung, soll im Folgenden auf das Thema **Internationalisierung** eingegangen werden. Während insbesondere die Vereine der englischen Premier League (Arsenal, Chelsea, Manchester United), der spanischen Liga (FC Barcelona und Real Madrid) und der italienischen Serie A (AC Mailand und Inter Mailand) ihre Internationalisierungsaktivitäten bereits seit vielen Jahren aktiv betreiben und sich hier einen Wettbewerbsvorteil als "First Mover" in den wachsenden asiatischen Märkten aufgebaut haben, steckt dieses Thema in der Bundesliga noch in den Kinderschuhen. Insgesamt geht es beim Thema Internationalisierung in erster Linie um eine Ausweitung der Reichweite. Hier gilt das Grundgesetz, je höher die Reichweite der Marke, desto besser sind die daraus generierbaren Erlöspotenziale.

Primäre Zielsetzung ist also der Aufbau und die **Monetarisierung einer internationalen Marke.** Die Vereine müssen hierbei die Grundsatzentscheidung treffen, ob sie einzelne Märkte selbstständig bzw. in Kooperation mit anderen Vereinen angehen oder sich an den "Omnibus" der DFL-Expansionsaktivitäten andocken. Während eine bereits starke Marke und entsprechender internationaler sportlicher Erfolg zum Beispiel in der Champions League oder der Euro League dafür spricht, die Internationalisierung eigenständig anzugehen, verfolgen kleinere bzw. sportlich noch nicht so erfolgreich exponierte Vereine eher letztere Strategien. Der Ansatz des Zusammenschlusses mehrerer (Traditions-)Teams zur Generierung von zusätzlicher Schlagkraft bei der Verteilung der TV-Erlöse für den deutschen Markt im Rahmen des „Team Marktwert" könnte auch für die Internationalisierung ein Modell sein.

Grundsätzlich müssen hierbei individuelle Markenidentität und Markenpositionierung des Vereins mit dem entsprechenden Zielland in Einklang sein und einen stimmigen "Fit" ergeben. Hilfreich kann hier zum Beispiel auch ein Bezug durch eine bereits existierende Kooperation der Stadt mit einer entsprechenden Partnerstadt oder Region im Zielland sein. Neben der Reichweite (im Sinne eines Prozentsatzes an fußballaffinen Einwohnern) sind Größe und Stärke der jeweiligen Volkswirtschaft ein wesentliches Auswahlkriterium für die interviewten Clubmanager. Darüber hinaus geht es darum, für die eigene Vereinsmarke und -geschichte offene Märkte bzw. Marktnischen zu finden.

Bei Betrachtung potentieller **Zielmärkte** wird in erster Linie **China** genannt. Das Land im Reich der Mitte verfügt heute schon über 50.000 Fußballschulen und kooperiert mit Weltclubs wie Real Madrid. Sowohl die Ankündigung des chinesischen Präsidenten in ein bis zwei Jahrzehnten den WM-Titel zu holen als auch die Institutionalisierung von Fußball im Sportunterricht der Grundschulen demonstriert den Willen und das sich hieraus ergebende Potenzial des asiatischen Riesens. Auch die Transferausgaben der chinesischen Liga lagen mit 400 Millionen € in der vorletzten Transferperiode (aktuell ca. 120 Millionen €) sogar über denen der europäischen Topligen und deutlich über der Bundesliga. Selbst die zweite chinesische Liga investierte im vergangenen Jahr knapp 60 Millionen in Transfers. Von diesem Wachstumspfad kann und möchte die Bundesliga ebenfalls profitieren. Die bewusst sehr stark auf die Vermarktung ausgerichteten Reisen mit der Mannschaft von Borussia Dortmund und Schalke 04 in diesem Jahr und vom FC Bayern im vergangenen Jahr demonstrieren diese Tendenz.
Ein Treiber der Internationalisierung in bestimmte Zielmärkte ist neben den Vereinen auch die DFL. Diese leistet ihren Beitrag primär durch die internationle TV-Vermarktung. Hier steht die Liga im Gesamten in Konkurrenz zu den stark gewachsenen Profiligen aus England und Spanien. Letztere hat es gerade in den vergangenen Jahren geschafft, insbesondere durch die emotionale Aufladung und Positionierung der Begegnung FC Barcelona gegen Real Madrid als "Clásico", den Vermarktungswert der gesamten Liga signifikant zu steigern. Dementsprechend müssen hier auch die einzelnen Vereinsaktivitäten in Bezug auf die Ausrichtung auf bestimmte Zielmärkte mit der Strategie der Liga synchronisiert werden.

Ein weiterer relevanter Auslandsmarkt sind die **Vereinigten Staaten von Amerika**, der insgesamt größte Sportmarkt weltweit. Nach den ersten Versuchen des Aufbaus einer Profiliga in den 70er Jahren mit Stars wie Beckenbauer oder Pele über die Heim-WM in den 90ern scheint heute mit der Major Soccer League und den Erfolgen der Nationalmannschaft unter Leitung von Jürgen Klinsmann der "Tipping Point" für eine nachhaltige Etablierung des Fußballs im Profisportbereich realisiert. Die Bundesliga versucht in diesem Markt vom gesteigerten Fanpotenzial zu profitieren. Beispielhaft für die Verknüpfung von Sport und Marketing zur Reichweitesteigerung in diesem Markt stehen die Auslandsreisen des FC Bayern vor Saisonbeginn und vom FC Schalke 04 Anfang des Jahres. Über diese zwei großen Märkte hinaus konzentrieren sich die Aktivitäten der Bundesligavereine insbesondere auch auf die Länder, in denen entweder ein persönlicher Bezug der Verantwortlichen, der Partner oder aber der Spieler vorhanden ist. Dies führt dann zu entsprechenden Aktivitäten und Präsenz in asiatischen Zielmärkten (z.B. Vereinigte Arabische Emirate, Indonesien, Japan, Malaysia, Südkorea etc.). Als weiterer potenziell interessanter Zielmarkt wird vereinzelt Indien genannt, wenngleich hier bisher trotz des grundsätzlich großen Potenzials in Bezug auf Kaufkraft und Einwohnerzahl bisher noch keine signifikanten Aktivitäten stattgefunden haben. Dies liegt primär an der noch nicht ausreichend ausgeprägten Fußballverbreitung in der aufstrebenden Nation.

Für den **Markteintritt** in ausländische Zielländer existieren dabei aus Sicht der Profisportvereine sehr unterschiedliche Strategie-Ansätze. Als Grundtypen lassen sich nachfolgende Vorgehensweisen beschreiben:

1) physische Präsenz der Mannschaft,
2) Einsatz von digitalen Medien zur Generierung einer virtuellen Fangemeinde
3) Kooperation mit einem Industrieunternehmen bzw. Sponsor,
4) Support der Jugendarbeit,

Kombinationen dieser Vorgehensweisen natürlich eingeschlossen.

Die erste Variante ist die direkte **Visite im Zielmarkt mit dem Lizenspielerkader** durch Trainingslager, Testspielreisen und Marketingauftritte, ggf. auch mit der Traditions- oder Legendenelf. Trotz des erwarteten Erlöspotenzials bringen diese Aktivitäten sowohl von der (logistischen) Aufwandsseite als auch vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede der Fan-Community große Herausforderungen mit sich. Darüber hinaus ist der Trade-Off zwischen einer optimalen sportlichen Vorbereitung und den sich hieraus ergebenden Vermarktungserlösen abzuwägen. Hier haben insbesondere die Premier League Vereine einen klaren Fokus auf letzteres gelegt und entsprechende Auslandsreisen sind dort bereits seit einigen Jahren Standard.

Die zweite Variante, **mittels Digitalisierung in den Auslandsmarkt** einzusteigen, funktioniert insbesondere über die sozialen Medien. Wichtig zur Legung digitaler Synapsen ist einerseits der Transport des virtuellen Stadionerlebnisses mit entsprechender Technik und andererseits die Kreierung emotionaler Geschichten - z.B. abgeleitet aus der Markenstory - über das Fußballspiel hinaus. Die hohe Auslastung deutscher Stadien in Kombination mit der dort herrschenden emotionalen Fanatmosphäre bieten dementsprechend gutes Potenzial, um auch in anderen Teilen der Welt, ein Exportschlager zu werden. Zentral ist in diesem Zusammenhang auch die Produktion und Verbreitung von konkreten Inhalten. Dies kann entweder selbstständig oder mit lokalen Agenturen erfolgen. Während die erste Variante mit Fixkosten und einem eher geringen Marktverständnis daherkommt, bietet sich die zweite Variante mit den richtigen Partnern als kostengünstiger und zielführender an.

Eine weitere Alternative ist die **Nutzung der Kontakte und Ressourcen im Rahmen einer strategischen Unternehmens-Partnerschaft** entweder mit einem global tätigen Player oder einem starken Lokalmatador, der häufig auch als Sponsor den Verein bereits unterstützt. Hilfreiche Bezugspunkte können hier auch stark international ausgerichtete Industrien in den Bundesligastädten sein (z.B. Eintracht Frankfurt mit dem Bankenumfeld, der Hamburger SV mit dem Logistikhub des Hafens oder der VfB Stuttgart mit der Automobil- und Zuliefererbranche), bei denen bereits fest etablierte globale Netzwerke vorhanden sind. Der Partner kann dann bei der Aktivierung des Fanpotenzials im lokalen Markt helfen und die Reichweite vor Ort vorantreiben. Vorbild und First Mover ist hier ebenfalls die englische Premier League.

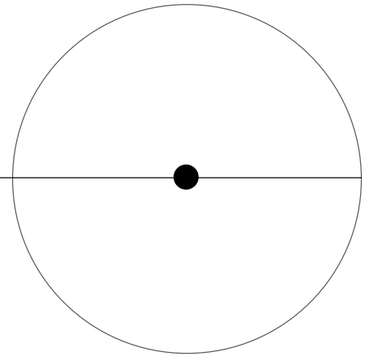
Schließlich bietet sich als Alternative des Markteintritts ein **Engagement bzw. der Aufbau von Fußball-Schulen und Jugendcamps** an. Auch hier können lokale Kooperationen für Beschleunigung und Reichweite sorgen. So kann Fußball-Know-how "Made in Germany" gezielt in eine Partnerschaft mit einem lokalen Club eingebracht und dessen Reichweite dann für die Markenpositionierung vor Ort (insbesondere über digitale Medien) genutzt werden. Während der Lokalverein vom Wissenstransfer profitiert, lassen sich für den Bundesligaclub Bekanntheit, Sympathie und Verwenderanteile insbesondere in Bezug auf das Merchandising erhöhen. Somit entsteht eine klassische Win-Win-Situation für beide Seiten.

UNICORN-STRATEGIE

Über diese Option hinaus könnte sich perspektivisch noch eine **weitere Option** auftun, um insbesondere in den großen asiatischen Märkten (in erster Linie China, gegebenenfalls Indien) vom überproportionalen Wachstum zu profitieren. So ließen sich durch die Integration und den **Aufbau eines zukünftigen Star-Spielers** in einer deutschen Mannschaft nicht nur signifikante Transfererlöse erzielen, sondern hieraus könnte sich vor allem auch ein umfangreiches Vermarktungs-Potenzial im lokalen Markt ergeben. Diese Strategie nennen wir **Unicorn-Strategie**, da es hierbei darum geht, eine ganz besonders rare Spezies von Spieler zu identifizieren. Der Begriff des Einhorns wird im Investmentkontext für die bisher sehr exklusive Gruppe potenzialträchtiger Startups mit einer Marktbewertung von über 1 Milliarde Euro verwendet. Ein solches "Unicorn" auf den Sportbereich bezogen war bspw. Chao Min, ehemaliger chinesischer NBA-Profi der Houston Rockets.

Fußballerisches Vorbild ist hier in der Bundesliga bereits Bayer Leverkusen mit dem Spieler Chicharito, der neben fast 7 Millionen Twitter-Followern regelmäßige Präsenz des Vereins (u.a. über einen eigenen spanischsprachigen TV-Kanal) in den mexikanischen Leitmedien garantiert. Diverse (ausländische) Spieler haben bereits deutlich mehr Social Media Follower als ihr jeweiliger Verein (z.B. Kalou, Hertha BSC bei Facebook). Strategisch geht es darum, diese Reichweite entsprechend in Merchandisingaktivitäten und daraus generierte Abverkäufe zu konvertieren.

>100 MIO. EURO



Wenn es einem Verein gelingen würde, einen chinesischen Starspieler aufzubauen, so schätzen hier mehrere interviewte Bundesligamanager diesen auf einen Marktwert, der potenziell sogar über dem der Weltfußballer Lionel Messi und Christiano Ronaldo liegen könnte (>100 Mio. Euro). Strategische Anknüpfungspunkte können hierbei dezidierte Scoutingakivitäten bzw. eine enge Vernetzung mit der lokalen Talentförderung sein. Durch Aufbau einer Scouting-Kernkompetenz in reichweitestarken Auslandsmärkten könnte es demzufolge gelingen, signifikante Transferüberschüsse durch die Entdeckung und Weiterentwicklung aufstrebender Spieler zu realisieren. Darüber hinaus setzt dies jedoch Geduld sowie eine Integrationskompetenz bei der Einbindung in den Kader voraus. Ein solcher Ansatz ist jedoch aufgrund seines (Scheiter-)Risikos und der damit einhergehenden geringen Erfolgswahrscheinlichkeit eher als strategische Wette einzuordnen.

Schließlich bietet sich insbesondere für die Vereine mit einem bereits großen internationalen Anhängerstamm die Möglichkeit, ihre **Fanclubs international zu vernetzen**. Mit dieser strategischen Initiative lassen sich zusätzliche Sympathisanten gewinnen und die Marke kann damit noch weiter im Auslandsmarkt etabliert bzw. gestärkt werden.

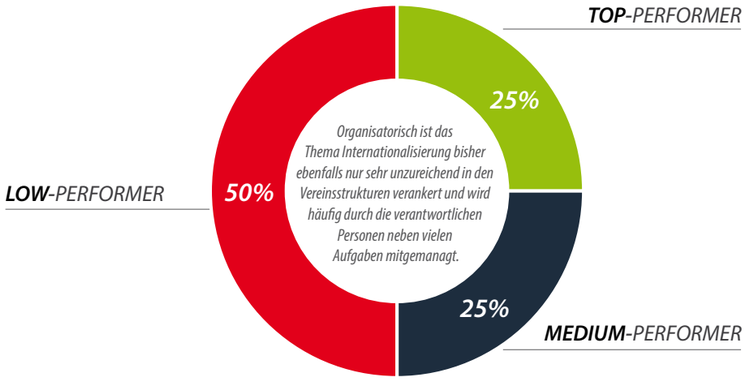
Für die **Organisation ihrer Internationalisierungs-Aktivitäten** haben die Profisportvereine sehr unterschiedliche Herangehensweisen. Diesbezüglicher Vorreiter war die Deutsche Fussball Liga mit der Eröffung einer Asien-Repräsentanz in Singapur in 2012. Der Aufbau eines eigenen **Vorstandsbereichs** (Vorreiter ist hier Bayern München), einer eigenen Abteilung bzw. Stabsstelle in Deutschland sowie Außenposten (entweder in Eigenregie oder mit Hilfe einer Agentur betrieben) und stationäre als auch E-Commerce Fanshops in den relevantesten Zielmärkten sind die weitreichendsten Formate.

Darüber hinaus finden sich ebenfalls eher pragmatischere und losere Ansätze wie bspw. Trainingslager der Mannschaft bzw. Auslandsreisen des Vereinsmanagements und lokaler Kontaktpflege vor Ort durch Support in der Trainerausbildung oder dem Angebot von Fußballschulen und -camps. Letzteres erfolgt auch und insbesondere mit der Zielsetzung des Scoutings zur Identifizierung von ausländischen Nachwuchsspielern für die eigene Mannschaft.

Während Großteile der deutschen Industrie bereits in den letzten 20 Jahren auf den Pfad der Globalisierung gegangen sind, so steckt dieses Terrain bei vielen Vereinen noch in den Kinderschuhen. Wenngleich hier erste Aktivitäten gestartet wurden, so bewegen sich diese noch stark auf dem Probierfeld. Sowohl was die Intensität als auch die konkreten Aktivitäten des Markteintritts angeht, ist hier noch viel Luft nach oben. Organisatorisch ist das Thema Internationalisierung bisher ebenfalls nur sehr unzureichend in den Vereinsstrukturen verankert und wird häufig durch die verantwortlichen Personen neben vielen Aufgaben mitgemanagt. In diesem Bereich bieten Industrieunternehmen folglich noch viel Anschauungsunterricht für die Vereine.

In der Gesamtbetrachtung finden sich auf Basis der Erkenntnisse aus den Interviews bei **1/4 der Vereine „High-Performer"-Internationalisierungsansätze**, die dem „Industrie-Benchmark" standhalten können. **1/4 der Vereine befindet sich beim Thema Internationalisierung in „Industrie-Schlagdistanz"**. Diese „Medium Performer"-Gruppe hat zumindest teilweise Strukturen, Markteintrittskonzepte und Reichweite realisiert, die mit der Industrie vergleichbar ist. Die **Hälfte der Vereine** ist aufgrund eines bisher **nur sehr geringen Grads an Internationalisierungsaktivitäten** der „Low Performer"-Kategorie zuzuordnen. Sie ist in Bezug auf den bisher realisierten Umfang und Professionalitätsgrad in diesem Bereich klarer „Industrie-Folger". Einen Überblick im Ligavergleich gibt die nachfolgende Abbildung.

Internationalisierung von Bundesligaverein



Digitalisierung

Nach dem Themenfeld Internationalisierung soll der Bereich **Digitalisierung** im folgenden als nächstes wichtiges strategisches Aktionsfeld betrachtet werden. Hier soll eine Zweiteilung erfolgen:

I) alle Aktivitäten, die zur Verbesserung des Geschehens auf dem Spielfeld beitragen und

II) alle Aktivitäten, die zur Optimierung der Interaktion, Kommunikation damit zur Generierung neuer Erlösquellen förderlich sind.

Die erste Stoßrichtung von **Digitalisierung zur Optimierung des sportlichen Erfolgs**, zum Beispiel durch den Einsatz von Big-Data-Technologien (insbesondere für Scouting, Prävention, Training, Ernährung), ist in der Bundesliga noch wenig verbreitet. Der Fokus der Bundesligavereine liegt hierbei primär bisher auf der Bereitstellung von Basisdaten (wie z.B. Laufleistung/Schnelligkeit, Zweikampfverhalten, Belastungsintensität etc.) sowie Professionalisierung der Videoanalysen durch die Einstellung entsprechenden Personals und der Ausstattung der Kabinen mit hierfür notwendiger Technik. Zielsetzung dieser Initiativen ist das Angebot von Liveszenen und -Infos in "realtime" (z.B. in der Halbzeitpause) für die sportliche Leitung. Die Tendenz geht folglich dahin, dass die Performance der einzelnen Spieler datenbasiert immer genauer einschätzbar ist, so dass auch während des Spiels mittels dieser Erkenntnisse Entscheidungen getroffen werden können. Perspektivisch sind auch DNA-Analysen denkbar (z.B. bei Transfers), um Verletzungsrisiko und potenzielle Defekte bei den Spielern besser einzuschätzen.

Der **Investitions-Trade-Off zwischen "Bits und Beinen"** wird demnach verstärkt strategischer betrachtet werden. Als Vorbild dieser Entwicklung wird (neben dem Hollywoodbeispiel des Baseballfilms "Moneyball" mit Brad Pitt) immer wieder der dänische Verein FC Midtjylland genannt, der mithilfe von Mathematik und Computertechniken Aufstellung, Taktik und Transfers bestimmt bzw. bestimmen lässt. Im Rahmen der EM 2016-Berichterstattung konnte der Zuschauer mit der Idee und Kennzahl des Packing (Anzahl der durch einen Pass überspielten Gegenspieler) eine erste Stoßrichtung neuer Analysemethoden sehen. Grundstoßrichtung ist demnach systemische Intelligenz mit individueller spielerbezogener Analytik zu verknüpfen.

In diesem Zusammenhang nimmt die TSG Hoffenheim durch die Kooperation mit SAP und Fraunhofer sowie der kompletten digitalen Vernetzungsmöglichkeit von Spielern im so genannten Futbonauten (den auch Dortmund nutzt) eine Vorreiterstellung ein. Mit diesem Testspielfeld inklusive Ballauswurfmaschine können individuelle Leistungs- und Belastungsmessungen einzelner Spieler durchgeführt und entsprechende Analysen für den Trainings- und Spielbereich daten- und faktenbasiert abgeleitet werden.

Gleichwohl besteht für die Ligavereine in diesem Bereich noch Luft nach oben, da insbesondere auch das Zusammenspiel mit dem Trainerteam entscheidend ist. Erfolgsvoraussetzung hierfür ist eine grundsätzliche Offenheit der sportlichen Leitung für die neuen Technologien und die sich daraus ergebenden Potenziale. Viele Vereine haben hier noch die ältere Trainergeneration unter Vertrag, die sich bisher nur bedingt offen für Big Data-Ansätze über die Videoanalyse hinaus zeigt. Hier ist nach Meinung der Bundesligamanager davon auszugehen, dass insbesondere durch die vom DFB gesteuerte Trainerausbildung deutlich mehr moderne Methoden Einzug erhalten werden. Dieser Entwicklung entgegen wirkt jedoch die Macht der Spielerberater, die durch noch bessere Performancemessungs- und Predictive Analytics-Instrumente um ihren Einfluss und Mehrwert kämpfen müssen.

Weiteres Potenzial bietet sich durch neue Datenanalytikmethoden in den Bereichen Regeneration und Medizin, um den austarierten Einsatz des Kernassets Profispieler behutsam zu managen. Durch moderne Datenmodelle mit entsprechender Wahrscheinlichkeitsrechnung können Verletzungen vermieden bzw. die Regeneration zukünftig deutlich schneller realisiert werden. Insgesamt ist die herrschende Meinung der Clubverantwortlichen, dass im Vergleich zu anderen Sportarten dem Fußball in Bezug auf die Nutzung von modernen Datenanalysemethoden gleichwohl Grenzen gesetzt sind. Hier wurde auch und insbesondere häufig der Vergleich zum Baseball und anderen US-Sportarten aufgeworfen, bei dem die Leistung des einzelnen Spielers noch deutlicher aus dem Gesamtgebilde separiert zu analysieren ist.

Neben dem Nutzen von digitalen Technologien zur Verbesserung des Potenzials der eigenen Mannschaft sehen die Bundesligamanager ebenfalls Chancen in der Vermeidung von Fehlentscheidungen durch digitale Videobeweise wie dies in den amerikanischen Profiligen bereits heutzutage gang und gebe ist.

Weitaus mehr Potenzial räumen die Vereine der **Digitalisierung entlang der Customer Journey** ein. So sind hier viele Vereine schon mit weitreichenden Aktivitäten für eine digitale Fan-Experience unterwegs. Ganz am Anfang stehen Maßnahmen zur **Transformation des Stadions in volldigitalisierte Multimedia-Arenen**. Um hierzu moderne Infrastrukturen aufzubauen, haben einige Vereine sehr schnell neue Stadien gebaut (z.B. Mainz 05) oder sind hier gerade dabei, Modernisierungen (z.B. Darmstadt 98) bzw. Neubaukonzepte (z.B. SC Freiburg oder RB Leipzig) durchzukalkulieren bzw. zu planen.

Neben einer umfangreichen Ausstattung mit Flat-Screens bedeutet dies konkret die Installation eines flächendeckenden W-Lan-Angebots sowie die Entwicklung sich hieraus ergebender mobiler Angebote zur Konsumsteigerung (z.B. mittels Near Field Communication-Technologie). Potenzial und Treiber dieser Entwicklung könnte die Durchführung der Euro 2024 in Deutschland sein. Hieraus bedingte Zusatzinvestitionen in die Modernisierung der Arenen könnten dann die audiovisuelle Abdeckung der Arenen noch deutlich weiter vorantreiben. Dieser Bereich umfasst bspw. auch die Installation von Mobile Ticketing sowie smartphonekompatiblen Apps (z.B. zur Verfolgung der kompletten Live-TV-Berichterstattung) und entsprechender Personalisierung der Inhalte und Faninteressen (z.B. durch das Angebot von zusätzlichen Kameraeinstellungen aus der Perspektive der Spieler durch Kameratechnik in den Trikots oder in einer Google Glass-Brille analog der Helmkamera bei Formel 1 und Skispringen). Neue Technologien wie Curve Screen oder Hologrammbilder (z.B. Hololens von Microsoft) könnten hier ein ganz neues Fernsehzeitalter einläuten.

Mittels digitaler bzw. virtueller Banden („digital overlay") wären Werbebotschaften auf einzelne Fanzielgruppen bzw. irgendwann ggf. sogar auf den einzelnen Fan personalisierbar. Die **Zukunft** ist hier also ganz klar auf **"mobil" und "individuell"** ausgerichtet. In diesem Zusammenhang dienen insbesondere die amerikanischen Football- und Baseballstadien als Vorbild, die rund um das Handy gedacht und gebaut werden. Kundenorientierte Mehrwertservices wie mobile Bestellung und Bezahlung mit anschließender Bereitstellung von Speisen und Getränken am Platz sind dort schon Usus und könnten auch bald in Bundesligastadien Einzug finden. Die indivuelle, algorithmusgetriebene Bespielung der eigenen Website und der sozialen Medien als auch das Aufsetzen von E-Commerce Aktivitäten sind hier weitere zentrale Treiber. **Im Sinne einer „one-stop-shopping-experience"** geht es darum, die verschiedenen Medien und Kanäle intelligent aus Kundensicht miteinander zu vernetzen. So bietet sich die Möglichkeit einer direkteren und interaktiveren Kommunikation mit den Fans und die Emotionalisierung von Inhalten durch die Digitalisierung geradezu an. **Entscheidend** für den Erfolg ist dabei, authentisch zu bleiben und den Bogen nicht „künstlich" zu überspannen. Es gilt den stabilen Markenkern - also die Identiät des Vereins - in einem dynamischen Markt zu managen, um langfristig erfolgreich zu sein.

Insbesondere für die Gewinnung neuer Fans in **jungen Zielgruppen** (14-19-jährige) ist dies gar eine notwendige Pflichtübung, um diese überhaupt zu erreichen. In dieser Zielgruppe hat die Sportschau ausgedient und auch aufgrund der geringen Kaufkraft ist die Offenheit für Pay-TV-Angebote nur sehr begrenzt. Neben der Bereitstellung von aktuellen Informationen in klassischen onlinebezogenen Text- und Bewegtbildformaten werden hier **Kanäle wie YouTube sowie soziale Netzwerke bzw. Plattformen wie Facebook, google+, Instagram, Twitter und zunehmend auch whatsapp und Snapchat** intensiv genutzt. Die Vereine sehen sich zunehmend als Dienstleistungsunternehmen, die das Produkt Emotionen herstellen.

Sowohl eine **gute Medienarbeit** als auch die **Produktion eigener Inhalte** sind hier die Erfolgstreiber. Diverse Bundesligisten haben hierfür schon eigenes Personal (Fotografen, Kamerateams, Content Manager) eingestellt, welches ausschließlich dafür zuständig ist, Insights aufzubereiten und die Fans so nah wie möglich an die Mannschaft zu lassen. Das Fußballerlebnis soll den Fans dann 24/7 mit der Aussendung eigener Content-Botschaften zur Verfügung gestellt werden.

DIGITALISIERUNG SOLL HIERZU GENUTZT WERDEN, UM EMOTIONEN ÜBER DAS STADIONERLEBNIS HINAUS ZU VERSTETIGEN...

Beispiele hierfür sind ein Livestream des Trainings oder die Verbreitung von Inhalten aus der Kabine. Digitalisierung soll hierzu genutzt werden, um Emotionen über das Stadionerlebnis hinaus zu verstetigen und die Verkäufe in den Kernaktivitäten Ticketing und Merchandising zu steigern.

Hierbei geht es dann auch primär um eine **fokussiertere und digitale After-Sales-Fan-Ansprache**, wofür datengetriebene CRM-Prozesse implementiert werden. Finale Zielsetzung ist demnach über das Stadienerlebnis hinaus so individuell (langfristig bin hin zu einer Losgröße von 1) und so nah wie möglich an den Fan heranzurücken. Nur dann kann nach Meinung der Bundesligamanager eine nachhaltige Kundenbeziehung entstehen, die den Fan noch enger an den Verein bindet und gleichzeitig zusätzliche Monetarisierungsmöglichkeiten generiert. Letzendlich liegt die strategische Zielsetzung für die Vereine darin, die **Kundenschnittstelle umfassend digital zu besetzen**.

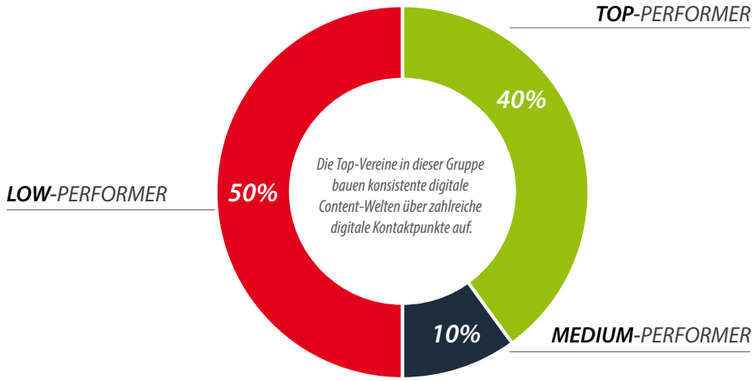
Neben dem Endkundengeschäft ergeben sich auch **Digitalisierungspotenziale im B2B-Bereich**. Wesentlicher Stellhebel ist hier das Sponsoring, bei dem sich eine Veränderung der Wirkungsmechanismen feststellen lässt. So ging es vor einigen Jahren primär darum, über Banden- oder Trikotwerbung eine möglichst große Reichweite "gießkannenartig" zu erzielen. Heutzutage erwarten Sponsoringpartner **qualifizierte Kontakte nach einem konkreten Zielkundenprofil**, die sie für die eigene Produktpositionierung nutzen können. Im Sinne einer datengetriebenen "Amazon"-Logik ergibt sich die Zahlungsbereitschaft über die analytisch ermittelte Reichweite in der Wunschklientel des Sponsors. Dies funktioniert nur mittels moderner Datenanalysemethoden, in welche die Vereine investieren, um die Ansprüche ihrer Partner optimal zu adressieren und durch den hieraus generierten Mehrwert entsprechend höhere Zahlungsbereitschaften abzurufen. Sponsoren können damit noch dezidierter Glaubwürdigkeitsanker in ihrer Zielgruppe setzen und die "Nähe" zum jeweiligen Verein monetarisieren. Vereine fungieren dann im Optimalfall als emotionale Markenbotschafter ihrer Sponsoren. Konkret umsetzbar sind hier z.B. sponsorgetriebene Kampagnenmailings ohne Streuverluste. Der hier stattfindende Paradigmenwechsel lässt sich prägnant auf die Formel bringen: **"Von Reichweite zu qualifizierten Leads"**.

"VON REICHWEITE ZU QUALIFIZIERTEN LEADS"

Insgesamt gilt für das Thema Digitalisierung jedoch mit Ausnahme einiger "Frontrunner" auch noch für viele Vereine das Motto "verfolgen, aber nicht um jeden Preis". Viele Clubs haben hier eine eher beobachtende Haltung in Bezug auf die sich abzeichnenden Trends und möchten nicht auf jeden Zug sofort aufspringen. Neben den inhaltlichen Aspekten der Digitalisierung spielt die Frage der organisatorischen Ausgestaltung eine entscheidende Rolle. Hier existiert eine ganze Bandbreite an Varianten innerhalb der Bundesliga. Die **Organisationsformen** reichen hierbei von der Eingliederung der "jungen wilden" digitalaffinen Mitarbeiter in eine eigene Abteilung, um freigeistig arbeiten zu können, bis hin zur Etablierung von Geschäftsführerpositionen zur Besetzung des Themas auf Augenhöhe mit den kaufmännischen und sportlichen Verantwortlichen (z.B. hat Hertha BSC Berlin vor einiger Zeit einen ehemaligen Twitter-Mitarbeiter für diese Position rekrutiert). Auch wenn hier traditionelle Industrieunternehmen ebenfalls noch im Ausprobiermodus sind, so finden sich in der Wirtschaft doch insbesondere in großen Unternehmen bereits deutlich mehr Führungskräfte mit Digital-Verantwortung ("Chief Digital Officer" o.Ä.), die explizit den Auftrag haben, die Digitalisierung des Unternehmens voranzutreiben.

Im Ligavergleich der Gesamtbetrachtung auf Basis der Interviewergebnisse lassen sich **40% der Vereine in die Kategorie der „High-Performer“** einordnen. Diese Vereine können bei ihren Digitalisierungsansätzen dem „Industrie-Benchmark“ standhalten bzw. sind in ihrem Mindset (d.h. konkret dem Durchdenken und -deklinieren ihres Geschäftsmodells im Sinne eines digitalen Ökosystems) gar der Industrie voraus und können hier gar als Best Practice dienen. Die Top-Vereine in dieser Gruppe bauen konsistente digitale Content-Welten über zahlreiche digitale Kontaktpunkte auf. Sie schaffen es dabei, ihre Fans kontinuierlich direkt (z.B. über Merchandisingverkäufe) oder indirekt (über Weiterempfehlungen und Intensivierung der Kundenbindung) im propriäterem Konsumuniversum zu halten. Aus unserer Sicht können sich hier auch noch erfolgreiche Industrieunternehmen Ansätze abschauen, um ihre Marke im digitalen Kontext ähnlich ganzheitlich und konsequent digital zu managen. **10% der Vereine** befinden sich beim Thema Digitalisierung in **„Industrie-Schlagdistanz“**. Diese „Medium Performer“-Gruppe nutzt z.T. Digitalisierung zum Support des sportlichen Bereichs bzw. hat auch für das digitale Management der Customer Journey/Kundenschnittstelle bereits umfassende Aktivitäten realisiert, die mit der Industrie zumindest teilweise vergleichbar sind. **50% der Vereine** sind aufgrund eines bisher **nur sehr geringen Grads an Digitalisierungsaktivitäten** der „Low Performer“-Kategorie zuzuordnen. Diese Vereine stehen bei der Digitalisierung noch in der Startphase und sind in Bezug auf den bisher realisierten Umfang und Professionalitätsgrad klarer „Industrie-Folger“. Einen Überblick des Ligavergleichs gibt die nachfolgende Abbildung.

Digitalisierung von Bundesligavereinen



Innovationen und neue Geschäftsmodelle

Nah am Thema Digitalisierung liegt auch das nächste strategische Aktionsfeld **Innovationen und neue Geschäftsmodelle**, welches nachfolgend skizziert wird. Hier soll eine Zweiteilung nach Aktivitäten erfolgen, die

I) nah am Kerngeschäft sind und
II) die sich außerhalb des Kerngeschäfts ansiedeln.

Bei den **Aktivitäten**, die noch relativ **nah am Kerngeschäft** sind, finden sich Themen wie Rehazentren, Museen, Hotels, Veranstaltungen in den Stadionräumlichkeiten etc. Mit diesen Aktivitäten soll primär die Verweildauer der Fans rund um die Dienstleistung Bundesligaspiel gesteigert werden. So kann beispielsweise insbesondere für Logenfans ein Bundesligawochenende mit einem Medizincheck und einem Besuch im vereinseigenen Museum gestartet und nach dem Spieltag mit einem Wellnessprogramm im Hotel abgeschlossen werden. Insbesondere in den modernen Multifunktionsarenen ergeben sich viele zusätzliche Erlösmöglichkeiten durch die Etablierung von zahlreichen Veranstaltungsformaten. Neben dem Angebot von anderen Sportveranstaltungen und Konzerten sind hier insbesondere Corporate Events und Messen ganz oben auf der Agenda. Vereine wie Schalke 04 haben hier einen strategischen Vorteil, da sie das Stadion von vornherein für diese Zwecke mitkonzipiert und gebaut haben und als Besitzer und Betreiber kontinuierliche Erlöse über den Fußball hinaus generieren können. Neben der Nutzung und optimierten Auslastung der bestehenden Location kann auch der Umbau bzw. die Erweiterung des Stadions zukünftiges Wachstumspotenzial erschließen.

Darüber hinaus bieten sich auch im Rahmen der Transferstrategie noch zusätzliche Potenziale. Insbesondere die Ausbildungsvereine suchen in diesem Zusammenhang innovative Formen von Transfer-Konstrukten wie zum Beispiel bestimmte Erlösverteidigungen durch erfolgsabhängige Weiterverkaufklauseln. In diesen Bereich können dann gegebenenfalls auch beispielsweise Bewertungsinstrumente aus dem Kapital- und Finanzmarkt Eingang finden.

Bei den **Aktivitäten**, die sich **außerhalb des Kerngeschäfts** befinden, steht zum Beispiel der Aufbau von E-Sports- und E-Gaming-Geschäftsmodellen auf der Agenda einiger Vereine (Schalke, Wolfsburg). Mit zunehmender Popularität dieser digitalen Sportform entdecken sie hier Geschäftsfelder für zukünftiges Wachstum. Technologisch könnte die Übersetzung realer Bewegtbilder in den Gaming-Kontext einen Durchbruch und damit ein signifikantes Umsatzwachstum bringen. Gleichwohl sind viele Bundesligavereine in diesem Bereich noch sehr defensiv, da sie die Risiken als hoch einschätzen und Ressourcen hierfür nicht oder nur bedingt bereitgestellt werden. Bei Betrachtung der insbesondere in Asien wachsenden Popularität dieser “Sportart” können sich hier zukünftig für die First Mover Chancen auf ertragreiches Zusatzgeschäft ergeben. Darüber hinaus wurde mehrfach von den Fußballmanagern angemerkt, dass mittels der Weiterentwicklung von **Virtual Reality Technologien** das Geschehen auf dem Platz und die Sicht des Fans bzw. Konsumenten immer mehr verschwimmen werden. Der beispiellose Erfolg des Spiels Pokémon Go und die sich aus diesen Technologien ergebenden Möglichkeiten (in Bezug auf Werbung bzw. Vermarktung) aus der Verbindung von virtueller Realität und echter Realität werden auch für den Sportbereich zu neuen Potenzialen führen.

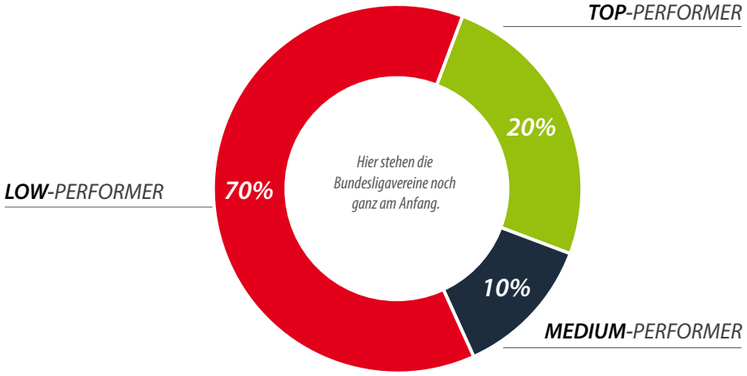
Weitere Felder sind **Crowdfunding und Croudsourcing** sowie Investitionen in einen fußballaffinen Fonds, welche auf der Prüfliste vereinzelter Vereine stehen. Darüber hinaus haben einige Vereine angefangen, einen eigenen **Hochschul-Campus** aufzubauen (Schalke, Wolfsburg) und bieten in Kooperation mit Bildungsanbietern Studiengänge im Bereich Sportmanagement an.

Für die Umsetzung von Innovationen und neuen Geschäftsmodellen ist die **Organisation neuer Geschäftsmodelle** vom Kerngeschäft zu separieren, da sie ansonsten im Ligabetrieb durch den stressigen Alltagstrubel unterzugehen droht. Als Organisationsform bietet sich die **Kooperation mit jungen Unternehmen (Startups)** an. Hier stehen die Bundesligavereine noch ganz am Anfang. Die Schaffung eines Startupkompetenzzentrums (vergleichbar dem der Hochschulen bzw. einiger Konzerne) könnte hier ein konkreter Lösungsansatz sein und wird in der Branche vereinzelt anvisiert (z.B. FC Ingolstadt).

In der Gesamtbetrachtung des Themenfelds Innovationen und neue Geschäftsmodelle sind auf Basis der Erkenntnisse aus den Interviews lediglich **20% der Vereine in der „High-Performer"-Kategorie**, die dem „Industrie-Benchmark" standhalten kann. **10% der Vereine** befinden sich mit ihren Innovations- und New Business-Aktivitäten in **„Industrie-Schlagdistanz"**. Diese „Medium Performer"-Gruppe hat zumindest teilweise Strukturen und Ansätze bei der Innovations- und Neugeschäftsentwicklung realisiert, die mit der Industrie vergleichbar ist. Die überwiegende **Mehrheit der Vereine (70%)** ist aufgrund eines bisher **nur sehr geringen Grads an Innovations- und Neugeschäftsmodellaktivitäten** der „Low Performer"-Kategorie zuzuordnen. Diese Vereine sind in diesem Bereich „Industrie-Folger" und stehen meist erst ganz am Anfang, sich diesem Themenfeld zu nähern. Einen Überblick im Ligavergleich gibt die nachfolgende Abbildung.

Insgesamt haben die Ergebnisse in den Themenfeldern Strategie, Internationalisierung, Digitalisierung, Innovationen und neue Geschäftsmodelle ergeben, dass sich die Vereine der 1. Fußballbundesliga vor einem **umfassenden Transformationsprozess** befinden. Damit stehen sie vor ähnlichen Herausforderungen wie Industrieunternehmen. Bei vielen ist die **Wandlung vom Fußballverein zum Fußballunternehmen** noch im vollen Gange.

Innovationen und neue Geschäftsmodelle von Bundesligavereinen



In den nächsten Phasen des Transformationsprozesses ist davon auszugehen, dass der **Wandel zu einem Multimedia-Anbieter hin zu einem Digital Entertainment-Konzern** voranschreiten wird. Während der Fußball derzeit noch zentrales Element des Geschäftsmodells ist, so wird dieses zukünftig durch neue digitale Entertainmentformate und neue innovative Geschäftsmodelle flankiert.

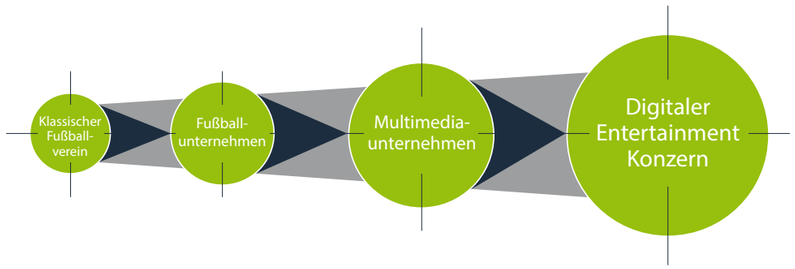
Neben den bereits oben skizzierten Feldern wie E-Sports und Gaming könnten dies z.B. Themen wie die Produktion eigenen (Medien-)Contents (wie z.B. Reality-Formate mit Fans und Spielern, Corporate TV-Produktionen mit Integration der Mannschaft, eigene Serien etc.) sein. Hier können dann Partnerschaften mit etablierten Unternehmen und Startups hilfreich sein, um die jeweiligen Kernkompetenzen zusammenzubringen. Wie zu Beginn geschildert, gelingt es den Vereinen, ihr Geschäftsmodell in einem komplexen - verstärkt aus digitalen Komponenten bestehenden - Ökosystem zu etablieren und zu betreiben. Während also Denkrichtung und Grundvoraussetzung für ein nachhaltiges Management dieses Digitalen Ökosystems vorhanden sind, muss an der technischen und inhaltlichen Umsetzung noch verstärkt gearbeitet werden.

In Konsequenz bedeutet dies **Storytelling, Emotionsproduktion und die Schaffung von "unique moments"** tagtäglich von Samstag bis Samstag und 24/7 mit umfassenden Nachrichten über gezielte Vor- und Nachspieltagsformate.

Als Erlösmodelle bieten sich dann z.B. spezielle Abonnements, besondere Formen von Mitgliedschaften (z.B. Flatrates, lebenslange Mitgliedschaften mit Zugang zu besonderem Content) oder Kundenbindungsprogramme vergleichbar zum Lufthansaangebot "Miles and More" an. Darüber hinaus können dies auch Innovationen von Startups sein, die bisher noch nicht vorstellbar sind bzw. noch erfunden werden.

Die einzelnen Schritte dieses Wandlungsprozesses finden sich in nachfolgender Abbildung.

Phasen der Transformation von Bundesligavereinen



4

Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung

4.1 Ableitung für Vereine

Auf Basis der Analysen im vorangegangenen Kapitel, sollen im folgenden konkrete **Empfehlungen** für die Vereine aufgezeigt werden. Insbesondere das **strategische Set-up der Vereine ist noch deutlich zu professionalisieren**. Sowohl die eingesetzten Strategieinstrumente als auch die Orchestration des Strategieprozesses halten noch nicht dem Benchmark mit Industrieunternehmen stand. Als kurzfristige Maßnahmen bieten sich hier eine saubere Strukturierung, Dokumentation und Kommunikation der strategischen Aktivitäten an.

In Bezug auf den Markenkern und die daraus resultierende Positionierung im Markt haben die Interviews aufgezeigt, dass sich die Vereine zwar überwiegend bereits intensiv mit ihrer Positionierung auseinandergesetzt haben, hier jedoch insbesondere in den daraus abgeleiteten Umsetzungsmaßnahmen und der Monetarisierung in zusätzliche Umsatzerlöse noch sehr defensiv unterwegs sind. In den wenigsten Vereinen ist die Notwendigkeit der expliziten Beschreibung des Markenkerns sowie der genauen Positionierung bekannt. Beides dient als stabile Basis für das Management der Vereinsmarke im immer dynamischer werdenden Marktumfeld und zur Steuerung sowie Implementierung der internen Prozesse. Eine **klare Segmentierung und Erschließung des regionalen Fan-Potenzials** ist hier von vielen Vereinen noch deutlich systematischer anzustreben, um hier neue Zielgruppen zu erschließen.

Hinsichtlich der Aktivitäten zur **Internationalisierung** hat die Analyse aufgezeigt, dass die meisten Vereine bei diesem Aktionsfeld erst in den Startlöchern stehen. Hier ist eine **Priorisierung der Zielmärkte** vorzunehmen und im Anschluss daran ein **konsistentes Aktivitäten-Set zu entwickeln**. Eng verbundene Unternehmer oder Unternehmen aus dem Sponsoringbereich sollten daraufhin überprüft werden, ob sie "Türöffner" für die Vereine in bestimmten Zielmärkten sein können. Auch auf organisatorischer Ebene sind hier mit Blick auf das langfristig signifikant zunehmende Wachstumspotential in internationalen Märkten entsprechende Strukturen zu etablieren und dezidiert Verantwortliche zu rekrutieren.

In Bezug auf die **Digitalisierung** der Vereine hat die vorliegende Untersuchung noch Defizite in der institutionellen Aufstellung ergeben. **Geeignetes Personal** für Leitungspositionen **mit einem "Digital Mindset" ist zu rekrutieren** und in die Vereinsstrukturen zu integrieren. Hierbei könnte es sinnvoll sein, sich externes Know-how hereinzuholen, da in vielen Vereinen die notwendigen Kompetenzen "inhouse" nicht vorhanden sind und hier die Internetwirtschaft schon deutlich weiter ist. Die Rekrutierung des obersten Digitalverantwortlichen (Chief Digital Officer) von Volkswagen bei Apple kann hier als Vorbild dienen.

Beim Thema **Innovationen und neue Geschäftsmodelle** hat diese Untersuchung gezeigt, dass die Vereine noch ganz am Anfang stehen. Mit der frühzeitigen Erkenntnis der Bedeutung dieses Themas für zukünftige Umsatzerlöse können sich Vereine einen Wettbewerbsvorteil generieren. Dazu sollten sie möglichst früh und zeitnah mit entsprechenden Aktivitäten beginnen. Basisbedingung hierfür ist ein **Mindset der Offenheit**, sich aus dem Mikrokosmos Fußball heraus zu bewegen. Analog zu Unternehmen, die ebenfalls aufgeschlossen sein müssen, nicht nur an ihren Kerngeschäftsaktivitäten festzuhalten, gilt es entsprechend **neue Erlösmodelle aufzubauen**.

Zunächst sind hierfür **kompetente Verantwortliche** zu identifizieren bzw. zu rekrutieren und eine **Organisationseinheit für Innovation und neue Geschäftsmodelle** zu **gründen**. Vorbildfunktion bieten hier viele Konzerne und Unternehmen aus der freien Wirtschaft, die bereits so genannte **Innovation Labs** oder Zukunftswerkstätten gegründet haben. Mittels moderner **Innovations- und Umsetzungsmethoden wie Design Thinking, Business-Modeling oder Scrum** sind Prototypen für neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Auch die **Kooperation mit Startups** sollte eine wichtige Rolle spielen und sich in hierfür notwendigen Personalkapazitäten und Übersetzungsstrukturen widerspiegeln. So könnten Vereine beispielsweise mit bereits bestehenden Startupprogrammen von Unternehmen kooperieren oder auch eigene Einheiten hierfür in Form von **Accelerator oder Inkubatoren** alleine, in Kooperation mit anderen Vereinen oder mit der DFL etablieren.

Die Betrachtung der zentralen inhaltlichen Dimensionen der Strategie, Internationalisierung, Digitalisierung sowie Innovationen und neue Geschäftsmodelle hat gezeigt, dass die Vereine vor einem umfassenden Transformationsprozess stehen. Gleichzeitig sind sie weder strukturell noch inhaltlich ausreichend auf den bevorstehenden signifikanten Wandel vorbereitet. Die Vereine sollten zudem eigene **Zukunftsbeiräte bzw. Think Tanks gründen oder mit diesen kooperieren**, um das Wissen über mögliche Transformationsansätze nicht nur intern zu generieren, sondern sich hier für externe Expertise öffnen. Insgesamt ist das **strategische Denken in digitalen internationalen Ökosystemen** weiter auszubauen und entsprechende skalierbare Geschäftsmodelle zu etablieren.

In Bezug auf die Organisationsstruktur herrschen in den Vereinen z.T. noch kleinunternehmerliche und entsprechend zu professionalisierende Strukturen. Mitarbeiter sind häufig schon sehr lange im Verein angestellt und die Offenheit für neue Themen und den notwendigen **Change-Prozess** sind aufgrund der derzeitigen positiven Entwicklung und einer damit verbundenen hohen Selbstzufriedenheit nur bedingt gegeben. Hier müssen die Vereinsverantwortlichen ansetzen. Einerseits kann dies über **agile und flexible Organisationsstrukturen** realisiert werden. Andererseits können hierbei auch **externe Mitarbeiter** hilfreich sein (insbesondere aus der freien Wirtschaft mit entsprechenden Kompetenzen für die neuen Themenfelder). Gleichzeitig ist der interne Wandel anzustoßen und zu organisieren, ohne den Rückhalt der Belegschaft zu gefährden. Einige Vereine haben hier schon entsprechende Aktivitäten gestartet und stellen die sich hieraus ergebenden Herausforderungen gerade in diversen Projektaktivitäten fest (zum Beispiel die aus der Industrie bekannten Phänomene des "haben wir noch nie gemacht", "haben wir schon längst gemacht, hat aber nicht funktioniert" und des "ist doch jetzt noch nicht relevant").

Empfehlungen im Überblick:

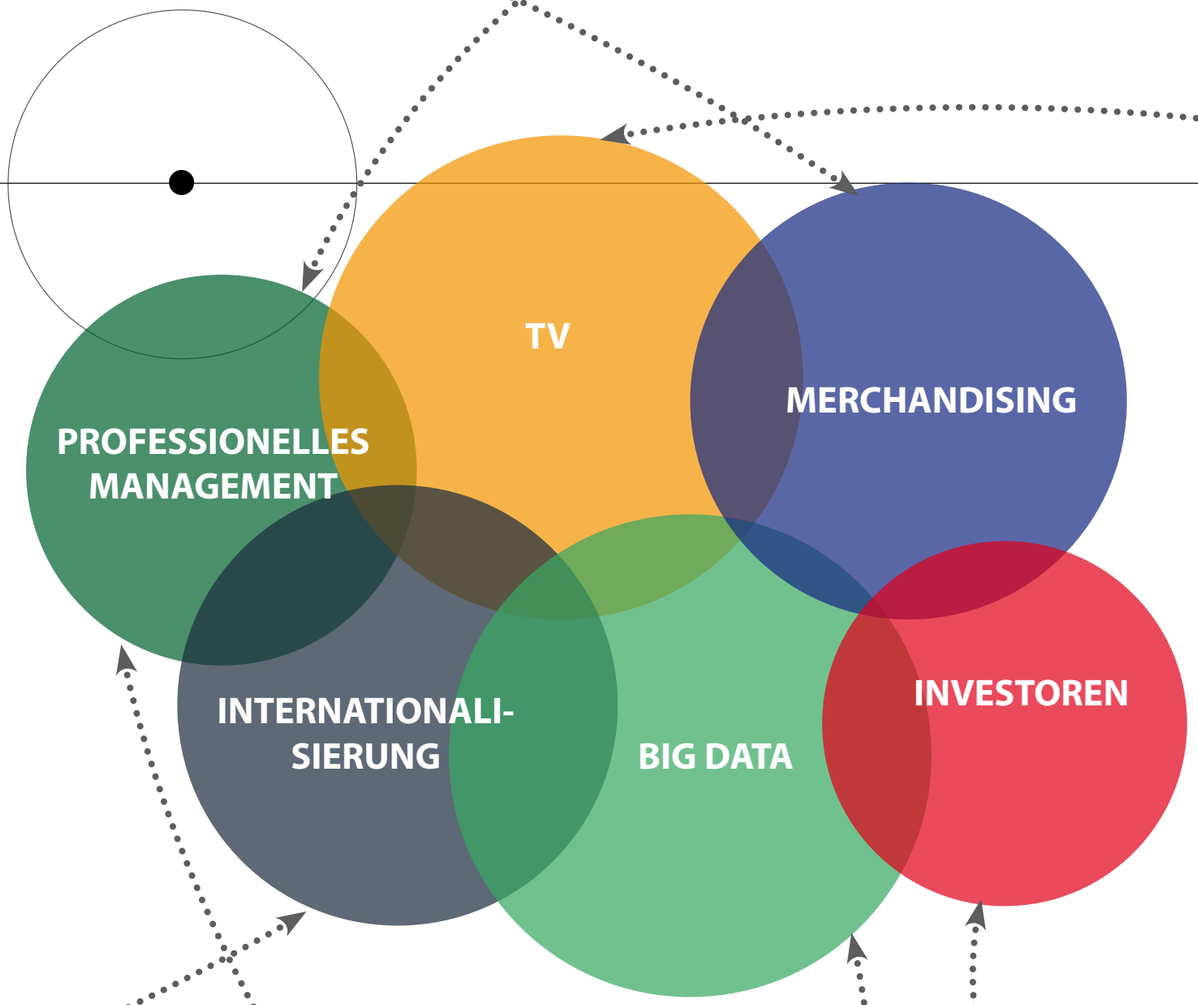
1. Professionalisierung des Strategieprozesses und klare Ausarbeitung einer langfristigen strategischen Positionierung
2. Ausnutzung der geschärften Markenpositionierung durch fokussierte Bearbeitung des (zunehmend) digitalen Fanökosystems inklusive des Aufsetzens hierfür notwendiger Vermarktungsmaßnahmen
3. Etablierung von Aktivitäten in prioritären internationalen Zielmärkten bei gleichzeitiger Verankerung des Themas in der Organisation
4. Institutionalisierung des Themas Digitalisierung auf Leitungsebene sowie Aufsetzen bzw. Weiterentwicklung einer digitalen Agenda für Aktivitäten, die auf den sportlichen Bereich einzahlen als auch Maßnahmen, die zur Generierung von Erlösen entlang der Customer Journey dienen
5. Etablierung einer Organisation und Entwicklung entsprechender Maßnahmen zur Identifikation von Innovationen und neuen Geschäftsmodellen unter Nutzung von Startup-Methoden
6. Schaffung von strukturellen, organisatorischen und inhaltlichen Voraussetzungen zum Start des notwendigen Transformationsprozesses

Die Ergebnisse der Untersuchung basieren auf Interviews mit einzelnen hochrangigen Vereinsvertretern. Vertiefende Studien könnten neben der direkten Befragung der Bundesligamanager in qualitativen Interviews auch eine **quantitative Erhebung und Analyse von Kennzahlen** umfassen. Ein solcher Ansatz war in dieser Studie ausdrücklich nicht der Forschungsfokus. In dieser Studie stand das Generieren erster Erfolgshypothesen im Vordergrund. Eine empirische Bestätigung dieser könnte in zukünftigen Untersuchungen Berücksichtigung finden. So wäre zum Beispiel denkbar, zu analysieren, welche strategischen Investitionen getätigt werden, um Internationalisierungaktivitäten zu finanzieren und neue Geschäftsmodelle aufzubauen.

Die vorliegende Studie hat - bezogen auf den deutschen Markt - einen ersten Erklärungsbeitrag über den Status quo zu Strategien und Transformation im Geschäftsmodell Profisport in Bezug auf die erste Bundesliga geliefert. Diese könnte auch auf die **weiteren deutschen Profiligen (2. Bundesliga, 3. Liga) erweitert** werden. Da sich insbesondere die Topvereine als auch die Bundesliga im Gesamten in einem internationalen Wettbewerb mit den anderen führenden europäischen Profiligen (England, Spanien) befinden, ist eine **Ausweitung des Studienfokus im Sinne einer europäischen Perspektive** erstrebenswert. Darüber hinaus könnte der Forschungsfokus ebenfalls auf die Analyse von analogen Zusammenhängen in **anderen Sportarten** gelegt werden. Hier wäre dann zum Beispiel eine Übertragung auf die in der Zuschauerattraktivität dem Fußball nachfolgenden Bereiche Basketball, Eishockey und Handball anzustreben.

4.3 Ausblick und Fazit

Schließlich bleibt noch der **Blick in die Glaskugel**. Auch hier haben wir die Vereinsverantwortlichen und die DFL gefragt, welches Szenario und welche **Zukunftsperspektive** sie für das Geschäftsmodell Profifußball in den kommenden fünf Jahren erwarten. Die Ergebnisse finden sich in nachfolgendem Schaubild.



Zukunftsszenarien für das Geschäftsmodell Profifußball

Der Ausblick der Vereinsvertreter und der DFL ist sehr positiv. In Bezug auf den sportlichen als auch auf den wirtschaftlichen Bereich wird davon ausgegangen, dass der Fußball immer weiter professionalisiert und optimiert wird. So wird die **Professionalisierung insbesondere auf der Management-Ebene** zunehmen. Dies geht mit der verstärkten Rekrutierung externer (branchenfremder) Führungskräfte aus Startups und der Industrie mit IT- oder wirtschaftswissenschaftlichem Background einher. Der Faktor „street-smartness" bzw. „street-credibility" im Sinne einer aktiven Fußballkarriere als Voraussetzung für einen Top-Job im Verein wird damit zunehmend weniger von Relevanz. Dies wird demnach mittel-langfristig zu einem Primat der kaufmännischen Entscheidungsträger führen, die perspektivisch an Macht gewinnen und die Strategie der Vereine maßgeblich definieren und bestimmen werden. Neben der Besetzung einzelner erfolgsrelevanter Positionen werden sich Strukturen und Gremienlandschaft ebenfalls in der Zukunft weiter professionalisieren.

Während mittelfristig der TV-Deal in der englischen Premier League zu einem erhöhten Transferaufkommen mit Abgängen aus der Bundesliga führen wird, so werden zukünftige Erlösströme insbesondere durch **weitere Steigerungen in der TV-Vermarktung in Deutschland und zunehmend auch international** erwartet. Dies wird langfristig ohne Änderungen an den Anstoßzeiten nicht möglich sein. In Bezug auf die Hebung weiteren Potenzials in der Vermarktung wird wie in der Industrie bei erfolgreichen Lifestylekonzernen die Markenführung als zentrales Element bei der Ausrichtung aller strategischen internen und externen Aktivitäten der Vereine kontinuierlich ausgebaut.

Die Internationalisierung wird weiter voranschreiten und nicht nur auf einzelne Zielländer fokussiert sein, sondern differenziert erfolgen. Das **internationale Merchandising wird** sich den **nationalen Merchandisingerlösen** stetig annähern und diese schließlich **überkompensieren**. In jedem Fußballverein wird eine verantwortliche Person für Internationalisierung im Vorstand sein. Die Vereine veranstalten mehrere Auslandsreisen mit der Profimannschaft und gegebenenfalls übersteigen die internationalen Erlöse den Ertrag aus dem Heimatmarkt.

Digitale Technologien führen dazu, dass das Spielfeld taktisch weiter verengt wird und die **Neutralisation der Spielsysteme** tendenziell eher **zunimmt**. Hinsichtlich des Zuschauerverhaltens erfolgt eine zunehmende Differenzierung in Bundesligakonsum für zu Hause und für unterwegs (letzteres, d.h. mobil mit klarem Anstieg).

Virtual Reality wird für ein ganz neues Fußballerlebnis sorgen und **reale und virtuelle Welt verschmelzen** zunehmend. In den Stadien wird das Thema Sicherheit an Bedeutung gewinnen. Terrorabwehr einerseits und der Umgang mit Ultras und Hooligans andererseits sind hier die zentralen zu lösenden Herausforderungen.

Das Modell der strategischen Beteiligung, d.h. der **Investorenzugang in die Clubs wird deutlich erleichtert** werden und gang und gebe sein (sowohl in Bezug auf nationale Geldgeber als auch im internationalen Kontext). Ebenfalls könnten Investoren genutzt werden, um ausländische Zielmärkte schneller zu erschließen. Treiber hierfür könnte auch und gerade die chinesische Regierung sein, die lokale Unternehmen auffordert, mehr Engagement für die Weiterentwicklung des Fußballs zu leisten. Bereits heutzutage existieren in den ausländischen Ligen einige Ansätze, bei denen Fußballvereine entweder als Investmentobjekte (Manchester United, AS Rom) oder als Marketingplattform (Red Bull Salzburg) geführt werden. Das Modell des Sportvereins als Equity Story mit mehrjährigem Business Case und anschließendem Exit ist bereits geübte Praxis in den amerikanischen Profiligen (NFL und NBA). Diese Entwicklung könnte auch auf die Bundesliga übertragbar sein. Gleichzeitig könnten die **Clubs selbst zu Investoren** werden und in ertragreiche Geschäftsmodelle Kapital einbringen. Dies könnte von kerngeschäftsnahen Investments wie dem Kauf anderer Fußball- oder Sportvereine bis hin zur Übernahme attraktiver Startups sein. Somit ließe sich die Abhängigkeit vom Erfolg des sportlichen Kerngeschäfts Profifußball reduzieren. Insgesamt wird seitens der Vereinsvertreter mehrheitlich davon ausgegangen, dass zukünftig die Erlösseite deutlich unabhängiger vom sportlichen Erfolg realisierbar sein wird. Auch ein Szenario, dass einer der großen Internetplayer (Google, Facebook) sich deutlich stärker im Sportbereich exponiert und ggf. sogar eine eigene Liga aufsetzt, ist langfristig denkbar.

Wir teilen diese insgesamt positiven Einschätzungen, glauben jedoch, dass hierfür noch deutlich mehr Anstrengungen notwendig sind als diese die Bundesligaclubs bisher auf dem Radar haben. Die Vereine der Fußballbundesliga verfügen insgesamt über ein großes Potenzial auch weiter nachhaltig zu wachsen, wenn sie ihre strategischen Hausaufgaben zukünftig noch besser machen. Hierzu ist gleichwohl eine deutliche Professionalisierung des strategischen Denkens und Handelns notwendig.

Literaturverzeichnis
Kawohl, Rack, Strniste (2015): Status quo Inkubatoren und Accelerator in Deutschland – wie etablierte Unternehmen mit jungen Unternehmen zusammen arbeiten, downloadbar unter www.strategicbusinesstransformation.de.

Kontakt
Prof. Dr. Julian M. Kawohl
Professur für Strategisches Management und Case Studies
Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin
Treskowallee 8,10318 Berlin
julian.kawohl@htw-berlin.de
www.strategicbusinesstransformation.de

Grafik, Reinzeichnung
Michael Zorzi • www.unita.koeln

htw
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
University of Applied Sciences

VALORESS

ODGERS BERNDTSON