

Haupt, Tobias; Kainz, Florian; Herberth, Christoph; Schöttl, Katharina; Werner, Christian

Article

Neue Märkte im professionellen Sportmanagement - Implikationen, Chancen und Herausforderungen für das Sportmarketing im digitalen Social-Media-Zeitalter

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Haupt, Tobias; Kainz, Florian; Herberth, Christoph; Schöttl, Katharina; Werner, Christian (2016) : Neue Märkte im professionellen Sportmanagement - Implikationen, Chancen und Herausforderungen für das Sportmarketing im digitalen Social-Media-Zeitalter, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 4, pp. 80-88

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275867>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

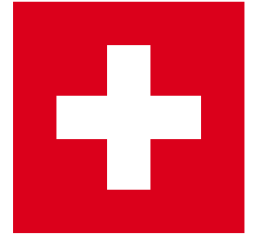
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



4 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Jan Hildebrand, McKinsey • Automatisierung im Kundenbeziehungsmanagement • Interview mit Dr. Rüdiger Eichin, SAP Innovationscenter • Impulskäufe im Online-Handel • Der digitale Vertriebsprozess • Marketing Automation bei Swisscom • B-to-B-Marketing im Zeitalter von Industrie 4.0 • Marketing-Automatisierung im B-to-B
SPEKTRUM Shopping-Bonus-Apps und Kundenakquisition • Neue Märkte im professionellen Sportmanagement

www.marketing-review.ch



Marketing Automation

Neue Märkte im professionellen Sportmanagement

Implikationen, Chancen und Herausforderungen für das Sportmarketing im digitalen Social-Media-Zeitalter

Die Digitalisierung und Globalisierung der Gesellschaft hat das wirtschaftliche Handeln auf vielfältige Art und Weise verändert. Mobile Endgeräte, intelligente Computersysteme, Virtual Reality, KPI-basierte qualitative Analysen, digitale Communities, Wearables etc. verändern nicht nur das Privatleben und die Arbeitswelt in unserer Gesellschaft, sondern führen auch zu einer grundlegenden Revolution des Sporterlebnisses und damit auch des professionellen Sportmarketings.

Prof. Dr. Tobias Haupt, Prof. Dr. Florian Kainz, Christoph Herberth, Katharina Schöttli, Prof. Dr. Dr. Christian Werner

Durch die allgemeine Digitalisierung ist in den letzten Jahren eine Vielzahl an neuen und innovativen Einnahmemöglichkeiten im Sport entstanden, der Wettbewerb hat sich intensiviert und vor allem der Eintritt in internationale Märkte hat sich stark vereinfacht. Langfristig scheint für die professionellen Fußballvereine ein kommerzielles Wachstum nur durch Internationalisierung möglich zu sein (Hollasch 2014). Somit wird vor allem die Rolle der Internationalisierung und Globalisierung unter dem Aspekt der Digitalisierung zu einem immer entscheidenderen Erfolgsfaktor auf dem hart umkämpften Sportmarkt.

Der folgende Artikel zeigt die wichtigsten Zukunftstrends und Entwicklungen im professionellen Fußball auf, analysiert die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren sowie die Rolle von sozialen Netzwerken im Internationalisierungsprozess und stellt die nächsten digitalen Zukunftstrends im Sportmarketing vor. Die Daten für den Theorieteil wurden ausgewählten wissenschaftlichen Veröffentlichungen entnommen. Die Identifikation der Erfolgsfaktoren im Internationalisierungsprozess basiert auf einer empirischen Analyse der Top-Ligen Europas von Fischer et al. (2015). Im Rahmen dieser wurde neben einer quantitativen Analyse auch eine qualitative Befragung der Vereine durchgeführt.

Forschungsstand

Die Internationalisierung stellt im Management der Spitzenvereine ein Arbeitsfeld dar, das mittlerweile nicht mehr vernachlässigt werden sollte. In der wissenschaftlichen Bewertung muss dagegen festgehalten werden, dass sich die Praxis bislang alltäglicher und umfassender mit dem Phäno-

men der Internationalisierung beschäftigt hat als die Forschung. Das führt dazu, dass sich aus der Forschung bisher nur sehr wenig Antworten auf die Fragen der Vereinsvertreter ableiten lassen. Es fehlt in Deutschland immer noch ein umfassendes ganzheitliches theoretisches Fundament, auf dem die Vereine aufbauen können. Geforscht wurde bis dato nur in Teilbereichen des Internationalisierungsprozesses.

Teichmann (2007) geht in seinem Buch *Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen* beispielsweise nur auf die Internationalisierungsreisen und internationalen Kooperationen von Vereinen wie Real Madrid oder Manchester United sowie dem US-Baseball-Club der New York Yankees ein. Jingbo/Zhou/Pritchard (2010) beziehen sich in ihrem Werk *Managing Football: An International Perspective* in erster Linie auf das Sponsoring europäischer Clubs durch asiatische Unternehmen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren, insbesondere die, die sich in den vergangenen Jahren durch die voranschreitende Digitalisierung ergeben haben, werden auch hier nicht untersucht. Letztlich fehlt immer noch ein sport-spezifisches Gesamtmodell der Club-Internationalisierung.

Theoretischer Rahmen

Unter Digitalisierung der Gesellschaft wird allgemein eine irreversible Veränderung aller gesellschaftlichen Lebensbereiche und sozialen Interaktionsmuster aufgrund innovativer Technologien verstanden. Im Kern dieser Veränderung steht die Digitalisierung von Daten, die es ermöglicht, Medieninhalte für die elektronische Datenverarbeitung bereitzustellen. Hinzu kommt das Internet als ein weltweites Kommunikationsnetzwerk

Prof. Dr. Tobias Haupt

Professor für Sportmanagement & Social Media Marketing im Sport an der Hochschule für angewandtes Management
tobias.haupt@fham.de

Prof. Dr. Florian Kainz

Vizepräsident International University Network
IUNworld GmbH
florian.kainz@iunworld.com

Christoph Herberth

Projektmitarbeiter Fachbereich „Digitalisierung im Sport“ am Institut für Fußballmanagement
herberth@institut-fussballmanagement.de

Katharina Schöttl

Wissenschaftliche Mitarbeiterin des Fachbereichs „Digitalisierung im Sport“ am Institut für Fußballmanagement
schoettl@institut-fussballmanagement.de

Prof. Dr. Dr. Christian Werner

CEO, International University Network IUNworld GmbH
christian.werner@iunworld.com

Zusammenfassung

Der vorliegende Artikel zeigt die wichtigsten Zukunftstrends und Entwicklungen im professionellen Fußball auf, analysiert die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren sowie die Rolle von sozialen Netzwerken im Internationalisierungsprozess und stellt die nächsten digitalen Zukunftstrends im Sportmarketing vor.

Als wichtigste Erfolgsfaktoren der Internationalisierungsstrategien im professionellen Fußball werden gemäß Fischer et al. (2015, S. 2) Partnerschaften, die Vereins-Homepage, der Kader, Facebook und ein entsprechendes Trainingslager im Zielmarkt identifiziert und im Kontext der aktuellen globalen Herausforderungen im professionellen Fußball erläutert.

Gefordert werden schließlich ein neues Sportmarketing und eine innovative Sportmarketing-Forschung, angepasst an die digital geprägten Geschäftsmodelle und Ansprüche sowie Erkenntnisinteressen der Kunden und Fans.

und als ein Konvergenzraum, in dem alle bisherigen, nunmehr digitalisierten Medien, global und in Echtzeit für eine unbegrenzte Anzahl an Nutzern verfügbar werden (Internet-Tsunamis 2016).

Unter Internationalisierung versteht man die geografische Ausdehnung ökonomischer Aktivitäten über nationale Grenzen hinaus. Internatio-

nalisation ist als Vorstufe bzw. Interimszustand zur Globalisierung zu verstehen (Haas 2016). Von Internationalisierung wird gesprochen, wenn ein Unternehmen oder Verein beginnt, sich, in welcher Form auch immer, auf ausländischen Märkten zu engagieren (Weber/Kabst 2000). Der Begriff bezieht sich überwiegend auf eine Unternehmensstrategie und drückt somit in erster Linie Geschäftsaktivitäten im Ausland aus.

Wenn von Internationalisierung gesprochen wird, dann denken viele immer gleich an Globalisierung. Diese beiden Begriffe sind zwar miteinander verwandt, haben jedoch unterschiedliche Bedeutungen. Globalisierung bezeichnet den Prozess der zunehmenden weltweiten Vernetzung und der damit verbundenen Erleichterung des Marktzugangs auf Grund von technischen Fortschritten sowie der steigenden Liberalisierung des Welthandels.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext wird mit der Globalisierung die

In der heutigen Zeit lassen sich vor allem durch gezielte Social-Media-Aktionen hohe Merchandising-Einnahmen erzielen.

Ausrichtung der Unternehmensstrategien und -prozesse auf den Weltmarkt verstanden. Mit Globalisierung sind diejenigen weltweiten Prozesse zu bezeichnen, die zur Bildung und Entwicklung globaler Systeme beitragen. Kurz gefasst kann konstatiert werden, dass Globalisierung das Entstehen allgemeiner weltweiter Abhängigkeiten bedeutet (Giesel/Glaum 1999).

Die Rolle der Internationalisierung und Globalisierung unter dem Aspekt der Digitalisierung

Der FC Bayern München hat im Jahr 2014 in New York seine erste ausländische Dependence eröffnet und plant eine weitere in Shanghai. Durch das Büro in den USA ergibt sich ein großer Vorteil für die Bayern: Ihre Werbepartner Audi und Adidas betrachten Amerika als einen ihrer Kernmärkte. Gelingt es dem Verein also, sich die Vertriebs- und Marketingpower dieser beiden Marken zunutze zu machen, ergeben sich Win-Win-Situationen für alle Beteiligten.

Auch Borussia Dortmund hat im vergangenen Herbst eine Niederlassung in Fernost (Singapur) eröffnet und treibt den Internationalisierungsprozess in Asien dadurch weiter voran. Von den rund 500 000 Trikots, die Dortmund pro Jahr an den Fan bringt, sollen rund 20 Prozent im Ausland verkauft werden. Auch die Key-Performance-Indicators (KPIs) in den sozialen Medien und auf der Homepage des BVB, die der Klub unter anderem in japanischer Sprache anbietet, sind in den letzten Jahren sprunghaft gestiegen. Daran ist gut zu erkennen, welch enormes Vermarktungspotenzial die deutschen Vereine auch im Ausland besitzen (Berndt 2015).

Spieltagerlöse, Erlöse aus der Vermarktung von Medienrechten sowie kommerzielle Erlöse, die sich im Wesentlichen aus Sponsoring- und Merchandising-Einnahmen zusammensetzen, zählen im professionellen Fußball zu den wichtigsten Einnahmequellen. Im konkreten Fall des FC Bayern scheint das Wachstum im Bereich der Spieltagerlöse nahezu ausgereizt. Zum einen ist die Allianz-Arena, inklusive ihrer 106 Logen, über Jahre ausverkauft. Zum anderen verfolgt der Club, wie viele seiner nationalen Mitstreiter,



die Philosophie möglichst fairer und damit relativ konstanter sowie, im internationalen Vergleich, durchschnittlicher Ticketpreise. Auch in den weiteren klassischen Bereichen der Kommerzialisierung (wie z.B. Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen oder aus klassischen (nationalen) Sponsoring-Engagements) stoßen die Wachstumsraten der Münchner auf nationaler Ebene zunehmend an ihre natürlichen Grenzen. Global betrachtet eröffnen sich jedoch insbesondere im Sponsoring und Merchandising signifikante (neue und innovative) Wachstumschancen für die Marke FC Bayern. In der heutigen Zeit lassen sich vor allem durch gezielte Social-Media-Aktionen hohe Merchandising-Einnahmen erzielen. Vor diesem Hintergrund hat sich bereits ein erster Anbieter im internationalen Sportmarkt etabliert

Handlungsempfehlungen

Im Zuge einer Internationalisierung sollten sich die entsprechenden Player des professionellen Sports stets darüber im Klaren sein, welche Zielsetzungen konkret erreicht werden sollen.

Eine Internationalisierungsstrategie sollte gemäß des klassischen Strategieprozesses langfristig geplant und zur Aufgabe des Top-Managements im professionellen Sport erklärt werden.

In diesem Sinne sollten bei der strategischen Planung eines Internationalisierungsprozesses im Sport vor allem die Erfolgsfaktoren Partnerschaften, die Vereins-Homepage, der Kader, Facebook und ein entsprechendes Trainingslager im Zielmarkt in die Planungen mit einbezogen werden.

Neben einer professionellen Internationalisierungsstrategie ist insbesondere auch eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie erforderlich, die insbesondere die Erschließung neuer und innovativer Märkte und Kapitalisierungschancen ermöglicht.

All dies erfordert insbesondere im deutschsprachigen Spitzenfußball noch vielerorts ein Umdenken, damit dieser im globalen Wettbewerb nicht frühzeitig den Anschluss verliert und auch in Zukunft konkurrenzfähig bleibt.

Abb. 1: Bewertungskriterien des Internationalisierungs-Rankings



Quelle: Fischer et al. 2015, S. 2.

(„nextsocial“), der Impulskäufe in den digitalen Medien in nur drei Klicks ermöglicht, wodurch sich eine signifikante Steigerung der klassischen Merchandising-Einnahmen realisieren lässt.

Die Premier League hat im Jahr 2014 einen spektakulären neuen TV-Deal abgeschlossen und kassiert für die exklusiven Übertragungsrechte ab der Saison 2016/17 über drei Milliarden Euro pro Saison. In Deutschland erhalten die Profiklubs insgesamt lediglich 835 Millionen Euro pro Spielzeit aus der TV-Geld-Vermarktung. In der Serie A sind es aktuell 943 Millionen Euro und in der spanischen Primera Division ist in der kommenden Saison mit einem Anstieg auf eine Milliarde Euro jährlich zu rechnen (Spiegel Online 2015). Die finanzielle Spanne hierbei ist enorm und wird sich auf lange Sicht auch auf die sportlichen Kräfteverhältnisse der Mannschaften und Länder in Europa auswirken.

Den Vorsprung vor Deutschland, Italien oder Spanien verdanken die Bri-

ten vor allem ihrer Pionierrolle im Bereich der Internationalisierung. Die vom englischen Fußballverband FA unabhängige Liga-Organisation wurde im Jahr 1992 unter dem Namen „FA Premier League“ gegründet und knüpfte bereits wenige Monate später erste Kontakte in Fernost. Die Deutsche Fußball-Liga (DFL) wurde erst knapp zehn Jahre später zur Jahrtausendwende gegründet und beschäftigt sich im Vergleich dazu erst seit 2001 intensiv mit den neuen Märkten und der Auslandsvermarktung. Die zahlreichen neuen Möglichkeiten, die aus der voranschreitenden Digitalisierung resultieren, werden in Deutschland bei Weitem nicht so intensiv genutzt wie dies aktuell in England der Fall ist. So hat beispielsweise der FC Arsenal London aktuell mehr als 30 Angestellte im Social-Media-Bereich vorzuweisen – eine Größenordnung, in der sich in der Bundesliga nur der FC Bayern bewegt.

Um die finanzielle Schere im internationalen Wettbewerb nicht noch

weiter aufgehen zu lassen, ist insbesondere im deutschsprachigen Spitzenfußball noch vielerorts ein Umdenken notwendig, damit dieser im digitalen globalen Wettbewerb nicht frühzeitig den Anschluss verliert und auch in Zukunft konkurrenzfähig bleibt. Dabei ist eine Expansion ins Ausland zum jetzigen Zeitpunkt nicht jedem Player im Bereich des professionellen Sports zu empfehlen. Durch die Digitalisierung und insbesondere die sozialen Netzwerke gibt es mittlerweile jedoch zahlreiche innovative Möglichkeiten, neue Märkte zu erschließen und die eigene Präsenz in einem globalen Wettbewerb, ohne großes finanzielles Risiko, in kürzester Zeit signifikant zu erhöhen.

Erfolgsfaktoren von Internationalisierung

Im Zuge einer Internationalisierung sollten sich die entsprechenden Player des professionellen Sports stets darüber im Klaren sein, welche Zielsetzungen konkret erreicht werden sollen. Als wichtigste Zukunftsmärkte im professionellen Fußball gelten derzeit die USA, China und Indien. Aufgrund der starken nationalen Wirtschaft eignet sich der Mittlere Osten insbesondere zur Akquise neuer Sponsoren im entsprechenden Zielmarkt. Stellt die primäre Zielsetzung einer Internationalisierungsstrategie hingegen die Vergrößerung der bestehenden Fan-Basis dar, ist beispielsweise insbesondere Indien ein attraktiver Zielmarkt: Nach Cricket ist Fußball in Indien der beliebteste Sport. Zudem gibt es dort rund eine halbe Milliarde Menschen, die jünger als 25 Jahre alt sind (International Bank for Reconstruction and Development 2014). Durch die große Anzahl an japanischen Spielern in den europäischen Top-Ligen ist der Konkurrenzkampf um die Vormachtstellung in Japan unter

den europäischen Spitzenvereinen bereits in vollem Gange. Dies erschwert den Markteintritt für kleinere Vereine erheblich. Nichtsdestotrotz hat auch Asien aufgrund der Bevölkerungszahl und der rasanten wirtschaftlichen Entwicklung ein großes Internationalisierungspotenzial.

Neben der Frage, was die eigentlichen Beweggründe und individuellen Zielsetzungen sind, spielen im Internationalisierungsprozess vor allem die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren eine entscheidende Rolle. Als strategische Erfolgsfaktoren werden diejenigen Faktoren bezeichnet, durch deren gezielten Einsatz Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz errungen werden und die den Vereinserfolg

nachhaltig sowie längerfristig bestimmen und sichern (Rasch 2005).

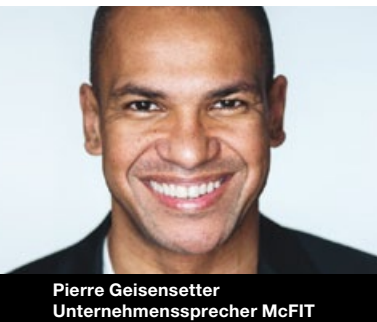
Die Frankfurter Strategieberatung Advant Planning hat hierzu in der Saison 2014/15 eine umfassende Analyse in den Top-Ligen Europas durchgeführt und festgestellt, dass die englische Premier League dank ihrer Vereine die mit

Abstand internationalste Liga der Welt ist (Fischer et al. 2015).

Um die Frage nach der internationalsten Liga und den internationalsten Clubs zu beantworten, haben die Markt- und Medienforscher zum Saisonstart 2014/2015 ein Internationalisierungs-Ranking aller 98 Vereine der Top-Five-Ligen erstellt. In das Ranking sind unter anderem die oben genannten Erfolgsfaktoren, die sich aus dem Bestreben, eine internationale Marke zu werden, aber auch aus dem generell vorhandenen internationalen Vermarktungspotenzial ergeben, mit eingeflossen.

Folgende strategische Erfolgsfaktoren dienen nach Fischer et al. (2015, S. 2) als Grundlage für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bei der In-

Durch die Digitalisierung und die sozialen Netzwerke gibt es mittlerweile zahlreiche Möglichkeiten, neue Märkte zu erschließen.



Pierre Geisensetter
Unternehmenssprecher McFIT



Martin Heitz, WIRTGEN GmbH



Eckart Seitter, Vincotech GmbH

marconomy
**B2B MARKEN
KONFERENZ**

11. Oktober 2016



marconomy
**B2B MARKETING
KONGRESS**

12. Oktober 2016

Fit for Change?!

marconomy begleitet Sie auf dem Weg der Digitalisierung

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die Digitale Transformation für Unternehmen und ihr Marketing? Antworten gibt es auf den B2B Days in Würzburg. Freuen Sie sich auf die größte Veranstaltung für B2B-Marketer im deutschsprachigen Raum!

Jetzt anmelden: www.b2bdays.de

Veranstalter:

marconomy
Marketing und Kommunikation in der Wirtschaft

Kernthesen

Bislang fehlt es in der wissenschaftlichen Forschungslandschaft an einem sport-spezifischen Erfolgsfaktorenmodell der Internationalisierung.

Die zahlreichen neuen Möglichkeiten, die aus der voranschreitenden Digitalisierung resultieren, werden durch die Bundesliga bei Weitem nicht so intensiv genutzt wie dies aktuell durch die Premier League der Fall ist.

Der Social-Media-Bereich beinhaltet ein enormes Kapitalisierungspotenzial und stellt für die professionellen Sportvereine die Eintrittskarte zu den wichtigsten globalen Märkten und Einnahmequellen der Zukunft dar.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Internationalisierungsprozess im professionellen Fußball sind nach Fischer et al. (2015, S. 2) Partnerschaften, die Vereins-Homepage, der Kader, Facebook und ein entsprechendes Trainingslager im Zielmarkt.

Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, benötigt jeder Player, der im globalen Sportmarketing langfristig überleben und noch dazu erfolgreich sein möchte, sowohl eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie als auch eine professionelle Internationalisierungsstrategie.

Internationalisierung von professionellen Fußballclubs und spielen dabei eine essenzielle Rolle, siehe Abbildung 1.

Das Ranking verdeutlicht zudem, dass die englische Liga über die stärkste internationale Ausrichtung verfügt. Sie ist mit ihren 20 Vereinen im Internationalisierungs-Ranking klar an erster Stelle positioniert. Am zweitbesten schneidet die deutsche Bundesliga ab. Auf den hinteren drei Plätzen finden sich gemäß der Reihenfolge die italienische Serie A, die spanische Primera Division und die französische Ligue 1 wieder.

In Bezug auf ihre Partnerschaften setzen die Top-Clubs vor allem auf

Sponsoren, die nicht im eigenen Land beheimatet sind. Die größten und erfolgreichsten Vereine schließen auf der entscheidenden Ebene in erster Linie Partnerschaften mit ausländischen Unternehmen aus den entsprechenden Zielmärkten ab. Lediglich der FC Bayern München und der AC Mailand setzen in der obersten Sponsoringebene weiterhin auf einheimische Partner. Spitzenreiter in dieser Kategorie ist Manchester United, die ausschließlich ausländischen Sponsoren vertrauen.

Auch in Bezug auf die „Vereins-Homepage“ sind innerhalb des Gesamt-Rankings große Unterschiede zu erkennen. Die Top-Teams bieten den Fans ihre Homepage im Durchschnitt

Aktuell führt kein Weg mehr an der zunehmenden Professionalisierung im gesamten Bereich der digitalen Medien vorbei.

in acht Sprachen an, die Hälfte der knapp 100 Vereine stellt ihre Website jedoch lediglich in der Landessprache zur Verfügung. Auch in dieser Kategorie ist mit Manchester City (13 Sprachversionen) eine englische Mannschaft an erster Stelle positioniert.

In der Kategorie „Kader“ werden die Vereine anhand ihrer ausländischen Nationalspieler beurteilt. Kauft sich ein Verein einen ausländischen Top-Star, der in seiner Heimat über einen relevanten Bekanntheitsgrad verfügt, wird die Öffentlichkeit in dem jeweiligen Land auf den Verein aufmerksam und der Verein gewinnt international an Bekanntheit. Aus diesem Grund spielt die

Kaderzusammensetzung im Internationalisierungsprozess eine wichtige Rolle. Im Durchschnitt vertreten im Kader der europäischen Spitzenteams mehr als die Hälfte der ausländischen Spieler ihr Heimatland in der A-Nationalmannschaft. Spitzenreiter in dieser Kategorie ist der FC Chelsea mit einem Anteil von mehr als 80 Prozent.

Auch die Trainingslager sowie Freundschaftsspiele in Kombination mit Auslandsreisen flossen in die Bewertung mit ein. Dabei fällt auf, dass unter den Top-Ten-Mannschaften in der vergangenen Saison acht Vereine eine Reise nach Übersee unternommen haben. Zielmärkte waren in erster Linie die USA und Asien. Insgesamt unternahmen in der Saison 2014/2015 aus den Top-Five-Ligen 37 Clubs Reisen über die europäischen Grenzen hinaus.

Eine der Kernaussagen der Advant-Planning-Studie ist, dass viele Vereine vor allem im Bereich Social Media großen Nachholbedarf haben. Der Vorsprung der englischen Vereine im internationalen Vergleich wird am deutlichsten, wenn man die Anzahl der ausländischen Facebook-Fans betrachtet. Allgemein ist ein großer Unterschied zwischen den Top-Clubs und den restlichen Vereinen zu erkennen. Die Top-Ten-Vereine kommen im Schnitt auf 33 Mio. Fans aus fremden Ländern, während die übrigen Vereine durchschnittlich nur 700 000 ausländische Facebook-Fans vorzuweisen haben (Fischer et al. 2015).

Die Rolle sozialer Netzwerke im Internationalisierungsprozess

Wenn es um zukünftige Erlöse geht, werden die Fans auf den diversen Social-Media-Plattformen immer wichtiger. Je besser ein Player im professionellen Sport im globalen Schönheitswettbewerb in den sozialen Netzwerken ankommt, desto attraktiver wird er auch



94 Millionen Likes hat die Facebook-Seite des FC Barcelona aufzuweisen – davon viele aus dem Ausland.

für neue Geldgeber. Der Wettlauf um Global Player als Hauptsponsoren, Investoren und Ausrüster hat bereits vor Jahren begonnen und verschiebt sich durch die neuen Märkte immer mehr in den digitalen Bereich.

Im Jahr 2016 nutzen bereits mehr als 2,3 Milliarden Menschen weltweit Social-Media-Anwendungen (Kemp 2016, S. 7), in den nächsten Jahren ist mit einem weiteren Anstieg auf knapp drei Milliarden Nutzer zu rechnen. Die sozialen Medien werden dadurch auch für das Sportmarketing immer entscheidender, stellen sie doch eine vergleichsweise kostengünstige Möglichkeit dar, sich zu präsentieren, individuelle Marketingbotschaften in Echtzeit zielgruppenspezifisch und mit äußerst geringen Streuverlusten zu verbreiten sowie die jeweiligen Zielgruppen aktiv in die entsprechenden Marketingaktionen und -kampagnen mit einzubinden (Experience Marketing) (Haupt 2014, S. 361 f.).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung präsentieren sich immer mehr Vereine, Spieler und Fans auf den Social-Media-Plattformen. Insbesondere für Sportvereine, die ein moder-

nes und innovatives Image anstreben, reicht die Homepage als alleinige Kommunikationsplattform nicht mehr aus, sondern dient in vielen Fällen nur noch als zentraler Ankerpunkt in der strategischen Kommunikation.

Da der Social-Media-Bereich ein enormes Kapitalisierungspotenzial, insbesondere im Hinblick auf Social-Media-Sponsoring, Social-Media-Ver-

marktung, Virtual Goods, den Bereich des Social Gamings und die Internationalisierung beinhaltet, stellt das strategische Social-Media-Marketing, das zielgruppen- und nutzerorientiert geplant, durchgeführt und regelmäßig überprüft sowie angepasst werden sollte, für die Vereine die Eintrittskarte zu den wichtigsten globalen Märkten sowie Einnahmequellen der Zukunft im professionellen Sport dar. Vor diesem Hintergrund führt aktuell kein Weg mehr an der zunehmenden Professionalisierung im gesamten Bereich der digitalen Medien vorbei.

Abb. 2: Top 10 „ausländische Facebook-Fans“



Gewichtungsfaktor 0,2
Quelle: Fischer et al. 2015, S. 4.

Fazit und Ausblick

Der digitale Wandel ist im Jahr 2016 nicht nur mitten in unserer Gesellschaft angekommen, sondern auch im Sportmarketing zeichnen sich durch die Dynamik der digitalen Veränderungen vielfältige neue und innovative Entwicklungen ab. Die digitale Transformation hat nicht nur die Wirtschaft, sondern auch die Ansprüche der Kunden und Fans nachhaltig verändert. Im Bereich der Internationalisierungsstrategien im professionellen Sport fehlt es

bislang an wissenschaftlichen Forschungsergebnissen und konkreten Erkenntnissen hinsichtlich der wichtigsten Erfolgsfaktoren von ganzheitlichen Internationalisierungsstrategien. Als eine der ersten wissenschaftlichen Studien in diesem Bereich nennen Fischer et al. (2015, S. 2) Partnerschaften, die Vereins-Homepage, den Kader, Facebook und ein entsprechendes Trainingslager im Zielmarkt als die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren für professionelle Fußballvereine im Bereich der Internationalisierungsstrategien, um

insbesondere in den Bereichen Sponsoring und Merchandising neue und innovative Einnahmemöglichkeiten generieren zu können.

Gefordert ist deshalb ein neues Sportmarketing und eine innovative Sportmarketing-Forschung, angepasst an die digital geprägten Geschäftsmodelle und Erkenntnisinteressen der Kunden. Eine professionelle Social-Media-Strategie ist in diesem Zusammenhang einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren, um im sich rasant verändernden globalen Sportmarkt langfris-

tig bestehen zu können. Fakt ist: Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, benötigt jeder Player, der im globalen Sportmarketing langfristig überleben und noch dazu erfolgreich sein möchte, sowohl eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie als auch eine professionelle Internationalisierungsstrategie. Beides wird im Verantwortungsbereich des jeweiligen Top-Managements liegen und sollte daher unbedingt zur „Chef-Sache“ erklärt werden. 

Literatur

Berndt, U. (2014): Dortmund und Bayern erobern Asien, <http://web.de/magazine/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund-fc-bayern-muenchen-erobern-asien-30753082>, Abruf: 01.04.2016

Brockhaus Duden Neue Medien GmbH (Hrsg.) (2016): Duden – Das Fremdwörterbuch

Digitale Innovation (2014): Warum Virtual Reality unsere reale Welt schon bald verändern wird, <http://www.digitale-innovation.de/virtual-reality/>, Abruf 13.10.2015.

Facebook for business (Hrsg.) (2014): Fußball-WM: Facebook im Mittelpunkt des Geschehens für Menschen und Marken, <https://www.facebook.com/business/news/Fuball-WM-Facebook-im-Mittelpunkt-des-Geschehens-fr-Menschen-und-Marken>, Abruf 15.10.2015.

FC Bayern München (2014): Jahresabschluss 2013/14: Der FC Bayern Konzern mit neuem Rekordumsatz, https://www.fcbayern.de/media/native/presse-free/Kennzahlen_13-14.pdf, Abruf 12.10.2105.

FC Bayern München (2015): „Auf Top-Niveau“: FC Bayern mit Rekordgewinn im Meisterjahr, <http://www.fcbayern.de/de/news/news/2015/jhv-2015-fc-bayern-mit-rekordgewinn-im-meisterjahr-271115.php>, Abruf: 04.04.2016.

Gabler Wirtschaftslexikon (2016): Internationalisierung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505804/internationalisierung-v1.html>, Abruf: 01.04.2016.

Giesel F., Glaum M. (Hrsg.) (1999): Globalisierung – Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts, München.

International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2014): 2014 World Development Indicators, <http://data.worldbank.org/sites/default/files/wdi-2014-book.pdf>, Abruf 04.04.2016

Fischer, H./Zobel, S./Schmidt, S. (2015): Internationalisierungsranking der europäischen Top 5 Ligen 2014/2015, Advant Planning, http://www.advant-planning.de/media/files/perspective/Internationalisierung_der_Top_5_Ligen.pdf, Abruf 10.10.2015.

Haupt, T. (2014): Social Media Marketing und Kapitalisierungsmöglichkeiten im Spitzensport: Eine empirische Erfolgsfaktoren-analyse im Rahmen der 1. Fußball-Bundesliga, in: Werner, C./Kainz, F. (Hrsg.): Schriftenreihe des internationalen Hochschulverbands IUNworld, Band 6, München.

Haas, H. (2016): Stichwort: Internationalisierung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505804/internationalisierung-v1.html>, Abruf: 02.04.2016

heise online (2015): E-Sportler vom VfL Wolfsburg verpflichtet, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/E-Sportler-vom-VfL-Wolfsburg-verpflichtet-2661237.html>, Abruf 12.10.2015.

Hess, T. (2013): Digitalisierung, in: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de>, Abruf 02.04.2016

Hollasch, K. (2014): Wachstum durch Internationalisierung: FC Bayern geht neue Wege in der Vermarktung – Bei den Spieltagserlösen sind Grenzen erreicht – Potenzial im Auslandsgeschäft, Börsen-Zeitung, 10.06.2014, 108, B 2, https://www.boersen-zeitung.de/ajax/bzpro_artikel.php?objt_id=2014108801&anzeige=1&subm=sonderbeilagen&li=312&divname=contentarea_artikel, Abruf 16.10.2015.

Kemp, S. (2016): Digital in 2016 – We are social's compendium of global digital, social, and mobile data, trends, and statistics, <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>, Abruf 04.04.2016.

Monopolkommission (2014), Eine Wettbewerbsordnung für die Finanzmärkte, 20. Hauptgutachten 2012/2014, Bonn.

Qualman, E. (2010): Socialnomics – Wie Social Media Wirtschaft und Gesellschaft verändern, Heidelberg.

Rasch, A. (2005): Erfolgspotential Instandhaltung: Theoretische Untersuchung und Entwurf eines ganzheitlichen Instandhaltungsmanagement, Berlin.

Richters, K. (2015): „Wer als erster eine App für eSports herausbringt, wird Milliardär“, Gruenderszene, <http://www.gruenderszene.de/allgemein/gaming-trends-esports-wearables-reality>, Abruf 13.10.2015.

Rilling, T. (2005): Internationalisierungsstrategien professioneller Fußballvereine, München

Spiegel Online (2015): TV-Rechte: Englische Liga kassiert ab wie nie, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/premier-league-rekordvertrag-ueber-fernsehrechte-abgeschlossen-a-1017828.html>, Abruf 12.10.2015.

Waak, A. (2013): So wird ihr Körper zur Fernbedienung, Welt.de, <http://www.welt.de/lifestyle/article18642704/So-wird-ihr-Koerper-zur-Fernbedienung.html>, Abruf: 13.10.2015.

Weber, W./ Kabst, R. in Gutmann, J./ Kabst, R (2000): Internationalisierung im Mittelstand: Chancen, Risiken, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden