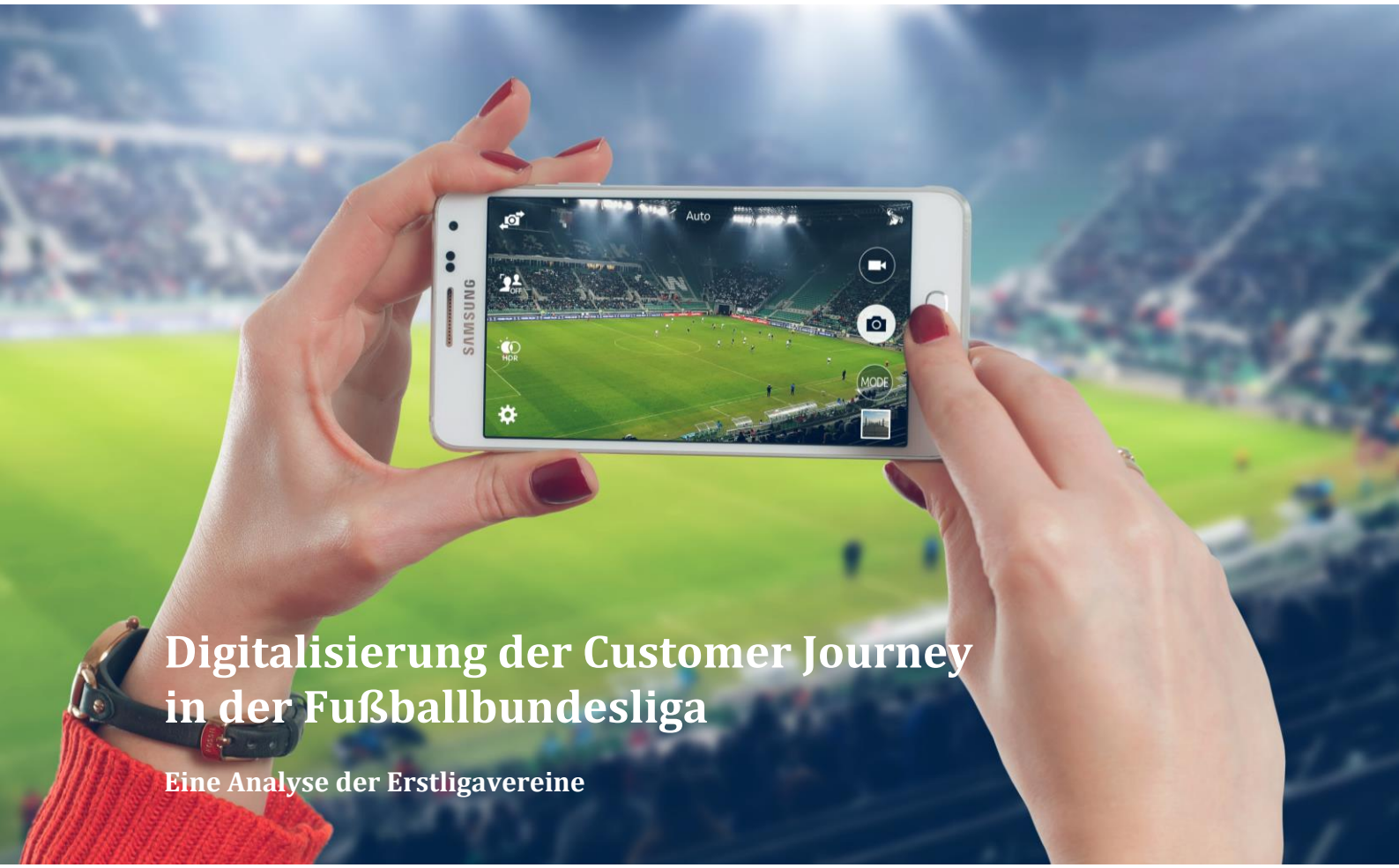


Digitalisierung der Customer Journey in der Fußballbundesliga

Eine Analyse der Erstligavereine

Prof. Dr. Julian M. Kawohl | Marcus Kalkbrenner

Professur für Strategisches Management

Prof. Dr. Julian Kawohl · www.juliankawohl.de · julian.kawohl@htw-berlin.de

Mai 2017

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

University of Applied Sciences

Prof. Dr. Julian M. Kawohl

Julian Kawohl ist Professor für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin.

Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung bei verschiedenen Euro-Stoxx-Unternehmen, zuletzt als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich u.a. mit den Themenschwerpunkten Digitales Management und Corporate Entrepreneurship. Seine Erkenntnisse überträgt er dabei auch auf den Profisport.

Marcus Kalkbrenner

Marcus Kalkbrenner studiert BWL an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Vor seinem Studium absolvierte er eine kaufmännische Ausbildung und übte eine aktive Leistungssportkarriere an der Sportschule in Dresden aus.

Management Summary

Alle Welt redet über **digitale Transformation**. Das gilt auch und insbesondere für den Profisport. Eine **digitale Customer Journey** und neue innovative Geschäftsmodelle werden häufig als die zentralen Schlüsselfähigkeiten für die Meisterung der Herausforderungen im digitalen Zeitalter genannt. Grund genug, einmal genauer hinzusehen, ob die Vereine der Fußballbundesliga hierfür gewappnet sind.

Wir stellen uns dementsprechend Fragen wie bspw.: Welche digitalen Kanäle nutzen die Vereine in ihrer Faninteraktion? Mit welchen Inhalten werden diese bespielt? Und welche neuen Geschäftsmodelle werden mit externen Partnern umgesetzt?

Um darauf eine Antwort geben zu können, haben wir in einer umfassenden Studie untersucht, wie digital die Customer Journey der Vereine tatsächlich ist und welches **Ranking** sich hieraus ergibt.

Forschungsgrundlage ist ein umfassendes **Screening** der Webseiten der Fußballbundesligavereine**.**

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

1. Bayern München steht vor Borussia Dortmund, Schalke 04 und dem VfL Wolfsburg im Ranking der digitalen Customer Journey

Auch im digitalen Bereich liegt der Rekordmeister aus München in der Liga vorn, die Ruhrpottvereine folgen mit Abstand, der VfL Wolfsburg steht auf Rang 4. Insgesamt findet sich eine 3-Teilung in Vorreiter, Nachfolger und Beobachter. Eine differenzierte Betrachtung in den Kategorien Kanäle und Inhalte ergibt vergleichbare Ergebnisse wie im Gesamtranking, in der Kategorie Partner liegt Dortmund vor Bayern und Schalke.

2. Vereine mit großem sportlichem Erfolg und wirtschaftlicher Schlagkraft haben auch die digitalste Customer Journey

Bayern, Dortmund und Schalke bestätigen diese Korrelation, Leverkusen und Hoffenheim bilden hierbei Ausnahmen.

3. Social Media Präsenz ist in Deutschland sehr gut, international jedoch noch ausbaufähig

Alle Vereine besitzen einen offiziellen Account bei Facebook, twitter, Instagram, google+ sowie dem Videoportal YouTube. Nur etwas mehr als die Hälfte der Liga ist mit mindestens einem Account ebenfalls auf internationalen Social Media Plattformen aktiv.

4. Webshop und Onlineticketing ist in der Liga Standard, WLAN Hotspot im Stadion, Instant Messenger und Virtual Reality sind hingegen noch ausbaufähig

Alle Vereine verfügen über einen Webshop und die Möglichkeit des Onlineticketing. Lediglich in sieben Stadien in der Bundesliga stellen die Vereine ihren Fans einen WLAN Hotspot zur Verfügung. Ein Instant Messenger wie Line (national) oder WeChat (international) wird bisher nur von 3 Vereinen in Betracht gezogen, ebenso das Angebot Virtual Reality.

5. News rund um das Team werden von allen Vereinen umfassend angeboten, große Unterschiede bestehen bei teamfremden Inhalten und Services

Spielberichte, Tabellen und die Übertragung von Pressekonferenzen sind bei allen Vereinen Standard. Die angebotenen Dienstleistungen variieren je nach Verein deutlich. Insgesamt dominiert Banking (2/3 der Vereine haben hier ein eigenes Angebot) gefolgt von Reisen (50 % der Vereine), Mobilfunk (1/3 der Vereine) und Versicherungen (lediglich 2 Vereine, Bayern München und Schalke 04).

6. Partnerschaften finden sich meist im Sponsoring, digitale Geschäftsmodelle sind noch wenig ausgeprägt

Während die Vereine diverse Kooperationen mit Sponsoren fahren, bildet eine Zusammenarbeit für ein gemeinsames digitales Geschäftsmodell noch die Ausnahme.

7. Empfehlungen für die Praxis

1. WLAN-Hotspot im Stadion nutzen, um digitale Content-Angebote zu monetarisieren
2. Instant-Messaging als Interaktionsform mit Fans ausbauen und über neue Technologien automatisieren
3. Social Media Präsenz auf Special Interest Plattformen ausweiten
4. VR-Technologien pilotieren und Use Cases testen
5. Individualisierung des Content forcieren
6. Potenzialträchtige Content-Kategorien Gesundheit, Ernährung und Fitness bespielen
7. Kooperationen mit Startups und Tech-Playern ausbauen
8. Digital-/Innovationseinheit sowie Chief Digital Officer etablieren

8. Empfehlungen für die Forschung

Um die Erkenntnisse aus dieser Studie zu überprüfen, sollten vergleichbare Fragestellungen in festen zeitlichen Abständen idealerweise mit noch größerer Stichproben und international durchgeführt werden.

Fazit: Die vorliegende Studie konnte zeigen, dass die Liga sich bei der Digitalisierung der Customer Journey in eine Dreiklassengesellschaft teilt: Vereine, die als Vorreiter agieren, als Nachfolger reagieren sowie Vereine, die als Beobachter auftreten.

Inhaltsverzeichnis

1 Bedeutung von Digitalisierung der Customer Journey in der Fußballbundesliga 7
1.1 Motivation, Problemstellung und Zielsetzung 7
1.2 Gang der Untersuchung 8
2 Studiendesign und Ergebnisse 9
2.1 Konzeptionelle Grundlagen 9
Fußballbundesliga wirtschaftlich weiter auf dem Vormarsch 9
Digitalisierung wird auch für die Liga immer bedeutender 9
Ökosystem als neues Denkmodell für das Vereinsmanagement 10
Customer Journey als zentrales Konzept zur Steuerung der Digitalaktivitäten 11
2.2 Forschungsmethodiken 12
2.3 Analyse der Digitalen Customer Journey 18
3 Zusammenfassung und Empfehlungen 29
3.1 Ableitung für Vereine 29
3.2 Implikation für die Forschung bzw. zukünftige Studien 31
3.3 Fazit 31
Literatur- und Quellenverzeichnis 33

1 Bedeutung von Digitalisierung der Customer Journey in der Fußballbundesliga

1.1 Motivation, Problemstellung und Zielsetzung

„The thing about football… The important thing about football… Is that it is not just about football." *Sir Terence Pratchett (Novelist)*

Am Erlebnis Fußball kommt kein Mensch vorbei. Wohl jeder hat schon einmal an einen Ball getreten, Spiele im Fernsehen gesehen oder auf der Tribüne live im Stadion mitgefiebert. Fußball als eine der populärsten Mannschaftssportarten der Welt verbindet Verein und Fan auf einer besonders emotionalen Ebene. Doch aus dem Stadionbesuch mit Fanchören und Pfiffen ist längst eine komplexe Customer Journey geworden, die vor und nach dem Spiel über digitale Formate und Inhalte abgebildet wird. Durch umfangreiche Aktivitäten wird seitens der Vereine für ein noch intensiveres Fanerlebnis gesorgt. Infolgedessen soll der Fan über entsprechende Dienstleistungen und dem Angebot zusätzlicher Mehrwerte noch enger an den Verein gebunden werden – aus ihm wird ein Kunde mit umfangreichem Erlöspotenzial. Durch diesen Wandel werden neben den sportlichen Komponenten auch die wirtschaftlichen Aspekte eines Vereins immer bedeutender.

Bei der Betrachtung dieses Sachverhaltes stellt sich nun die Frage, inwiefern die Vereine der Fußballbundesliga ihre Customer Journey dem Zeitalter der Digitalisierung bereits angepasst haben und wodurch diese charakterisiert ist.

Die Aktualität der Thematik haben wir in einer umfassenden Studie im August 2016 bereits bekräftigt, in der wir im Rahmen einer Befragung der kaufmännischen Top-Manager aller Bundesligavereine untersucht haben, wie diese sich in Bezug auf Strategie, Internationalisierung, Digitalisierung und Innovationen bzw. neue Geschäftsmodelle aufgestellt haben. Bezogen auf das Aktionsfeld Digitalisierung kommen wir dort zu dem Schluss, dass mit Ausnahme einiger Vorreiter, bisher eher eine reaktive Haltung der Vereine vorliegt.[1] Diese Erkenntnisse möchten wir entsprechend vertiefen und konkretisieren.

Mit der vorliegenden Untersuchung wird dementsprechend angestrebt, „Licht ins Dunkel" zu bringen und aufzuzeigen, wie digital die Customer Journey Vereine derzeit ist.

[1] Vgl. Kawohl, J./Zeibig, D./Manz, E., Profisport 4.0, 2016

Vor diesem Hintergrund möchte die vorliegende Studie eine Antwort auf folgende Fragen liefern:

1. **Welche digitalen Kanäle nutzen die Vereine in ihrer Faninteraktion?**
2. **Mit welchen Inhalten werden diese bespielt?**
3. **Welche neuen Geschäftsmodelle werden mit welchen Partnern umgesetzt?**

Im Anschluss an die Adressierung dieser Fragestellungen werden aus den gewonnenen Erkenntnissen konkrete Empfehlungen abgeleitet.

1.2 Gang der Untersuchung

Im zweiten Kapitel werden sowohl konzeptionelle Grundlage als auch die Erhebungsmethodik vorgestellt. Darauf basierend werden die digitalen Aktivitäten der Vereine in Bezug auf Kanäle, Inhalte und Partner herausgearbeitet und bewertet. Damit wird das Ziel verfolgt, den Status quo aller Mannschaften der ersten Fußballbundesliga zu ermitteln und diese anschließend in ein vergleichbares Ranking zu bringen. Im abschließenden dritten Kapitel werden Empfehlungen für die Vereine vorgestellt und Implikationen für zukünftige Studien aufgezeigt.

2 Studiendesign und Ergebnisse

2.1 Konzeptionelle Grundlagen

Fußballbundesliga wirtschaftlich weiter auf dem Vormarsch

Fußball als der populärste Sport in Deutschland gewinnt weiterhin zunehmend an Bedeutung. Nach der siegreichen Weltmeisterschaft im Jahr 2014 in Brasilien klingt die Euphorie der Fußballnation nicht ab. Ausverkaufte Stadien, Choreografien, Tore, Titel und vieles mehr verbindet ein Fan mit Fußball. Den perfekten Rahmen dafür schafft die Fußballbundesliga: eine Liga, die nicht nur sportlich erfolgreich ist, sondern auch wirtschaftlich eine positive Bilanz vorweisen kann.

Wirtschaftlich betrachtet schreibt die Fußballbundesliga regelmäßig schwarze Zahlen. Mit einem Gesamtumsatz von 3,24 Milliarden Euro in der Saison 2015/16 hat sie zum zwölften Mal in Folge ein Rekordniveau erreicht. Somit schafft es die Bundesliga auf den zweiten Platz unter den europäischen Top 5 Ligen – zwar erneut hinter der englischen Premier League, aber noch deutlich vor der spanischen Primera División.

Haupteinnahmequellen der Bundesliga sind die Vergabe der Medienrechte als auch die geschaltete Werbung. In der Transferpolitik der Bundesligavereine hingegen finden sich rote Zahlen. In der Saison 2016/17 stehen sich Transferausgaben in Rekordhöhe von 480 Millionen Euro und Einnahmen in Höhe von 440 Millionen Euro gegenüber. Das Verhältnis zum Gesamtumsatz als auch zum Gesamtmarktwert der Spieler von insgesamt 2,54 Milliarden Euro zeigt jedoch, dass dieses Defizit nicht von großer Relevanz ist.[2] Somit scheinen die Zahlen die positive Verbindung von erfolgreichem sportlichen Ehrgeiz und wirtschaftlicher Vernunft zu belegen.

Digitalisierung wird auch für die Liga immer bedeutender

Die digitale Revolution hat auch vor der Bundesliga keinen Halt gemacht. Kein anderes Phänomen hat sich in den letzten Jahrzehnten in einem solchen Maß auf die Gesellschaft ausgewirkt wie der digitale Wandel. Die Folgen sind z. B. das Entstehen neuer digitaler Marktplätze im Internet und die Verlagerung der Kommunikation auf die Social Media Plattformen.[3]

Bezogen auf die Sportwelt und damit auch auf die des Fußballs birgt die Digitalisierung in ihrem Themenfeld neue, durchaus lukrative Potenziale. Neue Technologien wie bspw. mobile Endgeräte, Social Media Marketing, intelligente Computersysteme und Virtual Reality führen somit zu einer grundlegenden Revolution des Sporterlebnisses.

---

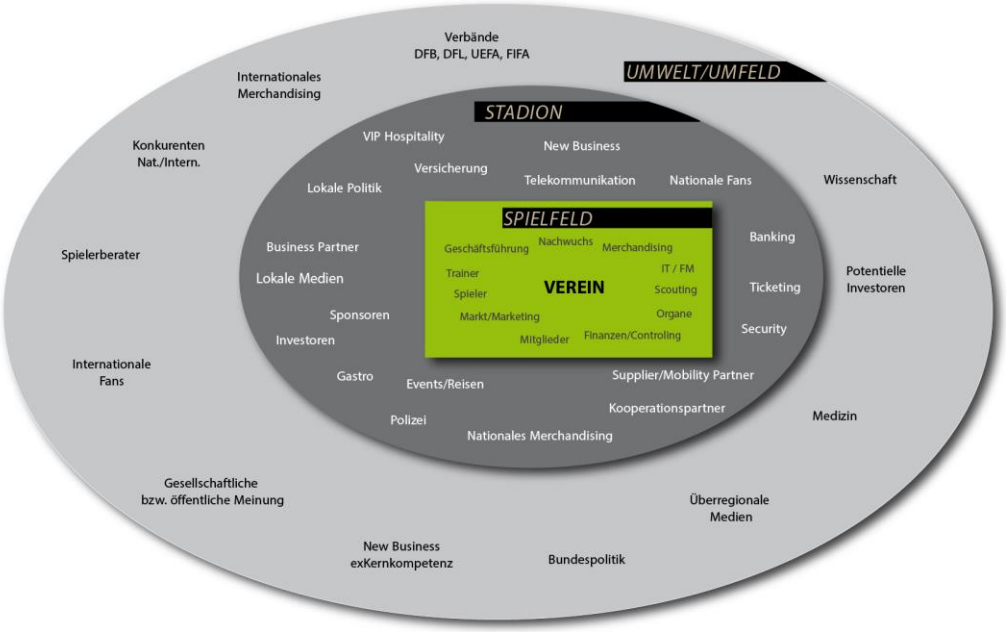
[2] URL: http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/rekorde-auf-transfermarkt-bleiben-fuer-bundesliga-nicht-ohne-folgen-14407449.html, Stand 22.11.2016

[3] URL: http://institut-fussballmanagement.de/beratung/digitalisierung-im-sport/, Stand 22.11.16

Ökosystem als neues Denkmodell für das Vereinsmanagement

Das Interesse an einem Verein der Fußballbundesliga geht heutzutage weit über den Spieltag hinaus. Die Unterhaltung von Fans und Partnern findet nicht mehr einzig und allein im Stadion statt, anstatt dessen hat sich rund um den Verein ein umfassendes Ökosystem gebildet. Ein wirtschaftliches Ökosystem wird als die Gesamtheit der Akteure, die innerhalb einer Branche interagieren, definiert.[4] Wie ein solches aufgebaut ist, zeigt die folgende Abbildung.

Abbildung 1: Ökosystem Profisportverein Fußballbundesliga



Quelle: Kawohl, J./Zeibig, D./Manz, E., Profisport 4.0, 2016, S. 12

Aus der Graphik geht hervor, dass sich das wirtschaftliche Ökosystem im Profifußball in drei Ebenen untergliedert: Spielfeld, Stadion und Umwelt/Umfeld. Die erste Ebene Spielfeld beinhaltet die Akteure des Vereins, also die Spieler und das dazugehörige Management. Sie sind der Kernbereich des Vereins. Auf der zweiten Ebene Stadion finden sich alle Stakeholder und Aktivitäten wieder, die einen direkten Bezug zum Geschäftsmodell des Vereins besitzen. Die dritte und letzte Ebene, genannt Umwelt/Umfeld, enthält ebenso Stakeholder und Aktivitäten, die jedoch keine direkte Verbindung zum Geschäftsmodell aufweisen.[5]

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit den digitalen Aspekten des Ökosystems. In diesem Zusammenhang werden den Fans bzw. Kunden auf digitaler Basis fortlaufend neue Inhalte mittels

[4] URL: https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kosystem, Stand 30.11.16
[5] Vgl. Kawohl, J./Zeibig, D./Manz, E., Profisport 4.0, 2016, S. 12

unterschiedlicher Kanäle mit Unterstützung externe Partner angeboten. Aus der Erweiterung und Vernetzung der drei genannten Ebenen ergeben sich neue Möglichkeiten zur Generierung weiterer Erlösquellen, welche zunehmend auch fernab vom Kerngeschäft des Fußballs liegen können. Als Vorzeigebeispiel dieser Entwicklung ist hier als einer der erfolgreichsten Konzerne aus dem Silicon Valley die Firma Apple zu nennen. Diese bietet, durch die Anreicherung neuer Apps von Partnern im App Store, die ideale Plattform, um Inhalte zu verbreiten und dadurch zusätzliche Umsatz zu erwirtschaften.

Customer Journey als zentrales Konzept zur Steuerung der Digitalaktivitäten

Vorab ist grundlegend zu sagen, dass der Begriff Customer Journey die Reise (engl. Journey) eines Kunden (engl. Customer) beschreibt. Dabei tritt dieser über verschiedene Kontaktpunkte (engl. Touchpoints) mit einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen in Verbindung, bis er letztlich eine gewünschte Zielhandlung durchführt. Aufgrund der hohen Anzahl der Touchpoints kann sich eine Customer Journey über mehrere Stunden, Tage und Monate erstrecken. Gängige Zielhandlungen im Konsumentenmarkt sind Käufe, Bestellungen oder Anfragen.[6] Eine zentrale Rolle der Customer Journey ist die Kundenerfahrung (engl. Customer Experience). Sie beschreibt, wie der Kunde die Interaktionen mit einem Unternehmen, einer Dienstleistung oder einer Marke wahrnimmt und welche Emotionen er damit verbindet. Sofern es Unternehmen gelingt, die Reise der Kunden zu einem fesselnden Erlebnis zu machen, locken sie diese damit an, schaffen Loyalität und erhalten somit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Dies ist das zentrale Ziel der Customer Journey.[7]

Viele Fußballfans befinden sich auf einer stetigen Reise, um möglichst nah am jeweiligen Team zu sein. Sie besuchen das Stadion für die Heimspiele, fahren mit Fangemeinschaften zu Auswärtsspielen, beobachten aufmerksam das Training, sammeln Autogramme sowie Trikots und nutzen E-Sports für die virtuelle Abbildung der Realität. Sie lassen keine Möglichkeit aus, mit der Mannschaft in Kontakt zu treten oder sich mit dieser zu identifizieren.

Bezogen auf das Thema dieser Studie liegt der Fokus auf der Digitalisierung entlang der Customer Journey und deren Potenzial, neue Erlösquellen im Ökosystem der Fußballvereine zu schaffen. Dabei werden die umfangreichen Maßnahmen zur Erzeugung einer Customer Experience ausgewertet. Auf der einen Seite steht dabei die Steigerung des digitalen Erlebnisses in den Stadien. Diese sind teilweise zu volldigitalisierten Multimedia-Arenen, u.a. mit WLAN- Angebot und mobilem Ticketing, umgerüstet worden. Auf der anderen Seite soll der Fan außerhalb des Stadions jederzeit so nah wie möglich an die Mannschaft herangebracht werden. Dafür schafft die digitale Welt den perfekten Rahmen. Ein erfolgsversprechender Kanal können in diesem Kontext Social Media Plattformen, wie bspw. Facebook, Instagram oder twitter sein. Das Zuhause wird dank Virtual Reality zu einem Spielfeld, Kabinengang oder Trainingsplatz. Hier ergibt sich die Möglichkeit, Inhalte des Vereins in Echtzeit auf

[6] URL: http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/customer-journey, Stand 23.11.16
[7] URL: http://www.kundenkultur.ch/kundenbeziehung/begriffe-customer-experience.html, Stand 23.11.16

die Endgeräte des Fans zu übertragen. Ob und wie die Vereine diese Chancen nutzen, wird im Folgenden analysiert und ausgewertet.

2.2 Forschungsmethodiken

Im Rahmen der vorliegenden Studie für die Beantwortung der zuvor beschriebenen Forschungsfragen wurde eine deskriptive Studie durchgeführt. Dabei wurden von Oktober bis Dezember 2016 die 18 Vereine der Fußballbundesliga in der Saison 2016/17 auf ihren Digitalisierungsgrad entlang der Customer Journey untersucht.

Um die erfassten Daten bestmöglich auswerten zu können, wurde als Auswertungsverfahren die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt, der sein Auswertungsverfahren wie folgt definiert:

„Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystemen bearbeitet."[8]

Es handelt sich hierbei um eine Vorgehensweise, bei der das Datenmaterial in Einheiten zerlegt und nacheinander bearbeitet wird. Durch das Zusammenfassen des Materials werden anschließend Kategorien gebildet.

Das Kategoriensystem stellt dabei das zentrale Instrument der Analyse dar. Es erleichtert einerseits die Übersicht der Studie und ermöglicht andererseits eine strukturierte und inhaltsgenaue Analyse. Dabei wird induktiv vorgegangen, d.h. die Kategorien werden aus dem Untersuchungsmaterial gebildet.[9] Die Studie enthält drei **Oberkategorien**, nach welchen separiert wurde: **Kanäle, Inhalte und Partner**. Diese werden im folgenden Abschnitt mit ihren Unterkategorien aufgelistet, definiert und ausgewertet. Es wurde hierbei mithilfe der zugrunde gelegten Daten festgestellt, ob die Vereine die Kategorien nutzen oder nicht. Zusätzlich wurden bei genutzten Kategorien inhaltliche Bemerkungen notiert, um anschließend ausgewählte Kategorien auf deren Qualität zu überprüfen, die Vereine untereinander zu vergleichen und Best Practices abzuleiten.

Die Kanäle beschreiben die Art und Weise der Interaktion des Vereins mit seinen Fans, um sein Werteversprechen zu vermitteln. Dabei liegt der Fokus auf der Untersuchung der digitalen Kanäle. Für die Umgehung einer weiteren Oberkategorie, wurden Technologien, die u.a. zu dem Kanal Stadion gehören, mit aufgeführt. Aufgrund der hohen Anzahl sind folgende Unterkategorien angelegt worden:

[8] Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, 2002, S. 114

[9] Vgl. Meyen, M., Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft, 2011, S. 156

Oberkategorie	Kanäle
Unterkategorie	Website Interaktion
Ausprägung	**Apps**: Die Verfügbarkeit einer vereinseigenen Applikation.
	Arena E-Bezahlsystem: Eine Technologie, die Konsumgüter im Stadion mit einer zur Verfügung gestellten Prepaid-Arena-Card bezahlen lässt.
	Arena WLAN: Eine Technologie, die das kostenlose Angebot eines drahtlosen Netzwerks mit Verbindung zum Internet im Stadion beinhaltet.
	B2B-Networking: Das Bereitstellen einer Plattform zum Vernetzen von Geschäftspartnern.
	Bonusprogramm: Ein Instrument für das Erhalten von Vorteilen oder Prämien durch Transaktionen mit dem Verein.
	Club TV: Die digitale Berichterstattung rund um den Verein, inklusive Videos und Liveübertragungen.
	Forum: Das Angebot eines virtuellen Platzes zum Austausch von Meinungen und Erfahrungen
	Gewinnspiel: Die Chance auf eine Teilnahme an einem Gewinnspiel.
	Gutscheine: Die Möglichkeit Leistungen und Geldwerte auf Dokumenten festzuhalten.
	Kidsclub: Ein gesondertes Mitgliederprogramm für Kinder und Jugendliche.
	Live-Ticker: Die Übertragung von Nachrichten in Echtzeit.
	Magazin E-Paper: Das Angebot einer Zeitschrift auf elektronischer Basis.
	Mitfahrportal: Ein Anwendungssystem zur Vernetzung von Fans, um Mitfahrgelegenheiten zu vermitteln
	Mitgliedschaft: Die Möglichkeit, sich dem Verein durch einen Online-Antrag als Mitglied anzuschließen.
	Mobile Website: Die Abbildung der Website auf mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets.
	Newsletter: Ein elektronisches Rundschreiben der Vereine, gefüllt mit verschiedenen Inhalten.
	Online-Shop: Der Handel und Versand von Waren über das Internet.
	Online-Ticketing: Die Chance, Eintrittskarten auf der Website zu erwerben.
	Recruiting: Digitale Ansätze zur Personalbeschaffung.

Oberkategorie	Kanäle	
Unterkategorie	**Website Interaktion**	
	RSS-Feeds: Eine Technologie zur Versorgung der News-Schlagzeilen im Internetbrowser.	
	Stadion: Der Ort, an dem die Spiele ausgetragen werden.	
	Tippspiel: Die Gelegenheit zur Beteiligung an gemeinschaftlichen Voraussagen zu Ergebnissen von Sportveranstaltungen.	
	Virtual Reality: Das Angebot einer Darstellung der Realität in virtueller Form.	
	Web-Radio: Ein auf dem Internet basierendes Angebot an Hörfunksendungen, welche als Audio-Stream übertragen werden.	
Unterkategorie	**Social Media**	
Ausprägung	**National**	**International**
	Facebook	Sina Weibo
	google+	SQOR
	Instagram	Tencent
	Line	VKontakte
	Pinterest	WeChat
	Snapchat	Youku
	Soundcloud	
	Twitter	
	Vine	
	YouTube	

Die zweite Oberkategorie lautet Inhalte. Diese beschreibt die Anordnung der Informationen in logisch gesammelten Abschnitten. Sie dient der Kommunikation zwischen Verein und Fan auf digitaler Basis. Dabei wird in Unterkategorien nach Art und Sprache der Inhalte differenziert. Die folgenden Inhalte wurden abgebildet:

Oberkategorie	Inhalte
Unterkategorie	Team
Ausprägung	**Jugendarbeit**: Gesammelte Informationen zu den Ergebnissen der Jugendmannschaften.
	Pressekonferenzen: Informationen aus den letzten Pressekonferenzen.
	Social News Club: Die Beiträge des Vereins in den Social Media Plattformen auf der eigenen Website integriert.
	Social News Spieler: Die Beiträge der Spieler in den Social Media Plattformen auf der eigenen Website integriert.
	Spielbericht: Schilderung der Handlungen aus dem letzten Spiel.
	Spieltagergebnisse: Sammeln und Darstellen der Ergebnisse aus den letzten Spielen.
	Stimmen zum Spiel: Kommentare von Personen zum abgelaufenen Spiel.
	Tabellen: Ranking der Mannschaften in den Vereinen nach erreichter Punktzahl.
	Vorbericht: Schilderung über angenommene künftige Handlungen im nächsten Spiel.

Unterkategorie	Teamfremd
Ausprägung	**Arena Informationen**: Spektrum an Auskünften über das Stadion des Vereins.
	Banking: Abbildung von Produkten des Vereins im Segment Bankwesen.
	Bildergalerie: Digitale Ausstellung von Bildern des Vereins.
	E-Sport: Informationen aus dem Bereich elektronischer Sport.
	Eventplanung: Informationen zur Planung und Gestaltungen von Veranstaltungen für Fans und Unternehmen.
	Förderprogramm/Nachwuchs: Maßnahmen zur Entdeckung und Förderung neuer talentierter Spieler im Fußball.
	Kinderbeiträge: Eine auf Kinderniveau angepasste Vermittlung von Inhalten.
	Kolumne/Pressebeitrag: Eine Abbildung von journalistischen Mitteilungen auf der Homepage.
	Mobilfunk: Die Vermittlung von Inhalten eines Mobilfunktarifes mit dem Verein als Branding.
	Reisen: Angebote und Werbung im Tourismuswesen.
	Soziales Engagement: Alle sozialen Handlungen und Maßnahmen eines Vereins in Bezug auf ehrenamtliche Tätigkeiten zum Nutzen des Allgemeinwohls.
	Sponsoring: Die Auflistung der Sponsoring-Partner.
	Sportlerküche: Auskünfte zu den Themen Ernährung und Gesundheit.
	Vereinsgeschichte: Die Darstellung des historischen Verlaufs vom Vereinsgeschehen.
	Vereinslieder: Die Bereitstellung von Hymnen des Vereins als Text oder digitaler Inhalt zum Hören oder Lesen.
	Vereinsstruktur: Abbildung des Vereins in seiner Organisation und Aufzeigen der Strukturen.
	Versicherung: Informative Inhalte zu einem Versicherungsprodukt aus einer Partnerschaft des Vereins.
	Webmail: Das Angebot von Diensten zur Verwaltung von E-Mails mit einem Webbrowser.
	Wertvorstellung/Leitbild: Die schriftliche Erklärung eines Vereins über die selbst gesetzten Grundprinzipien.

Unterkategorie	Inhaltssprache		
Ausprägung	Arabisch	Französisch	Russisch
	Chinesisch	Japanisch	Spanisch
	Deutsch	Koreanisch	Dialekt
	Englisch	Niederländisch	

Die letzte Oberkategorie bilden die Partner. Darunter werden wirtschaftliche Partner der Fußballvereine verstanden. Geprägt werden diese Partnerschaften durch eine strukturierte Zusammenarbeit, um gemeinsame Wettbewerbsvorteile zu erzielen. [10] Es werden aus forschungsökonomischen Gründen jeweils die ersten drei Ebenen der vom Verein ausgewiesenen Partnerschaften analysiert. Hintergrund ist die große Anzahl an Sponsoren mit reinem Kommunikationscharakter, die jeder Profiverein besitzt. Der Ausrüster ist als Ebene nicht mit inbegriffen. Dabei wird die kooperative Zusammenarbeit in folgenden Kategorien geprüft:

Geschäftsmodell: In diesem Zusammenhang wird geprüft, ob die Partnerschaft den Charakter eines Geschäftsmodells hat und in welcher Form sie auftritt. Dabei wird auf die gemeinsame Erstellung eines Wertangebotes eingegangen und untersucht wie digital dieses ist.

Produkt: Auf dieser Ebene wird analysiert, ob und in welcher Form gemeinsame Produkte mit dem Partner auf dem Markt eingeführt wurden. Im Anschluss wird aus qualitativer Sicht bewertet, wie digital die gemeinsamen Produkte sind.

Sponsor: Mit dieser Stufe ist die klassische Zusammenarbeit gemeint, sprich das Sponsoring. Dabei nutzt das Unternehmen den Verein hauptsächlich als Kommunikationsmittel. Diese Form wird nicht qualitativ bewertet, sondern lediglich aufgeführt.

[10] URL: http://www.onpulson.de/lexikon/strategische-partnerschaft/, Stand 30.11.16

Aus quantitativer Sicht werden die oben beschriebenen Kategorien dann auf Basis des Webseiten-Screenings der Vereine mithilfe einer umfassenden Excel-Datenbank ausgewertet. In diesem Zusammenhang wird das Vorhandensein oder das Nichtvorhandensein der einzelnen Kategorien in Verbindung zu den Vereinen dargelegt. Infolgedessen werden alle vorhanden Kategorien, in der Summe horizontal und durch ein Scoring vertikal ausgewertet. Separiert wird hier nach einzelnen Teilergebnissen der Unterkategorien, welche zu einem Gesamtergebnis der Oberkategorie summiert werden. Somit zeigt das horizontale Ergebnis die Anzahl der Vereine, die in der jeweiligen Kategorie aktiv sind. Das vertikale Ergebnis stellt hingegen die Menge der Kategorien dar, die der angegebene Verein nutzt.

Ein Beispiel des Aufbaus nach quantitativen Kriterien in der Oberkategorie Inhalte findet sich in der nachfolgenden Abbildung 2.

Abbildung 2: Beispielhafter Aufbau der Kategorie Inhalte

Social Media	FCB	HSV	...	TSG	FSV	Summe:
Tencent	x	o	...	o	o	5
Sina Weibo	x	o	...	o	o	7
WeChat	x	o	...	o	o	3
VKontakte	x	o	...	o	x	6
SQOR	x	o	...	o	o	1
Youku	o	o	...	o	o	1
Scoring:	5	0	...	0	1	

Quelle: Eigene Darstellung

2.3 Analyse der Digitalen Customer Journey

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse hinsichtlich der Quantität des Inhaltes, d.h. der Menge, Größe oder dem Umfang nach aufgeführt, um diese miteinander zu vergleichen. Die dabei entstandenen Teilergebnisse in den Kategorien Kanäle, Inhalte und Partner wurden in einer Tabelle zusammengefasst und nach Vereinen separiert. Die ermittelten Werte wurden danach je nach Verein aufaddiert und zu einem Gesamtergebnis gebracht. Anhand dessen lässt sich erkennen, welcher Bundesligaverein auf Basis der zuvor beschriebenen Kategorien seine Customer Journey am stärksten digitalisiert hat. Dabei wird zusätzlich ein kausaler Zusammenhang zur wirtschaftlichen Stärke und zum sportlichen Erfolg der Vereine untersucht. Die vorliegende Wechselbeziehung soll somit den Einfluss von Geld und Performance auf die digitalisierte Customer Journey zeigen. Die **wirtschaftliche Stärke** wird durch die **Einnahmen aus der Saison 2015/2016** widergespiegelt. Im Gegenzug dazu nehmen wir für den **sportlichen Erfolg** die durchschnittliche Punktzahl pro Spiel mittels der **Ewigen Tabelle** der Fußball-Bundesliga als Grundlage.[11] Diese Tabelle ist eine Rangliste aller gespielten

[11] URL: http://www.bundesliga.de/de/historie/ewige-tabelle/, Stand 22.11.16

Meisterschaften der Fußball-Bundesliga seit ihrer Gründung 1963. In diesem Zusammenhang wurden von allen Vereinen, welche aktuell in der Bundesliga spielen, die bisher erreichten Punkte ins Verhältnis zu den absolvierten Spielen gesetzt. Somit konnte die durchschnittliche Punktzahl ermittelt werden. In beiden Kriterien zur Korrelation sticht besonders RasenBallsport Leipzig heraus: zum einen durch die nicht aufgeführten (n.a.) Einnahmen aufgrund von fehlenden publizierten Angaben zur Einnahmensituation; zum anderen wegen der überdurchschnittlichen sportlichen Leistung in der durchschnittlichen Punktezahl aufgrund der ersten siegreichen Spiele in der Fußballbundesliga überhaupt. Somit kann bei diesem Verein kein zweckmäßiger Bezug zum wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg gezogen werden.

Mit Blick auf die in Abbildung 3 dargestellten Gesamtergebnisse wird deutlich, dass das **Ranking** der **digitalen Customer Journey** vom FC Bayern München angeführt wird. Mit 77 Punkten steht der Rekordmeister auch digital an der Spitze der Liga. Mit Abstand wird er von Borussia Dortmund, dem FC Schalke 04 und dem VfL Wolfsburg verfolgt. Schlusslichter bilden Darmstadt, Augsburg, Leipzig und Freiburg. Wird dieses Ergebnis nun in Korrelation zur wirtschaftlichen Stärke und dem sportlichen Erfolg gesetzt, lässt sich feststellen, dass sich wirtschaftlicher und sportlicher Erfolg der Bundesligavereine erheblich auf deren Digitalisierungsgrad entlang der Customer Journey auswirken. Ausreißer bilden hier Bayer 04 Leverkusen und die TSG Hoffenheim, die sowohl wirtschaftlich als auch sportlich deutlich besser aufgestellt sind als in unserem Ranking der digitalen Customer Journey.

Die Bundesliga teilt sich in ihrem Digitalisierungsgrad insgesamt in eine **Dreiklassengesellschaft** auf. Hierbei treten die ersten Vereine mit einer Gesamtpunktzahl von 61 bis 77 Punkten als agierende **Vorreiter** auf. Darunter ist zu verstehen, dass die Clubs bewusst in das Thema Digitalisierung investieren, um mögliche Marktpotentiale als erstes abzuschöpfen. Vereine mit einer Punktzahl im Bereich von 48 bis 56 Punkten werden als reagierende **Nachfolger** bezeichnet. Diese versuchen die Digitalisierung in ausgewählten Bereichen der Customer Journey umzusetzen, nachdem sie es von einem Ligakonkurrenten, als erfolgreich angesehen haben. Die dritte Klasse wird als **Beobachter** bezeichnet und befindet sich im Wertungsfeld von 36 bis 44 Punkten. Die besagten Vereine konzentrieren sich hauptsächlich auf Ihre Kernkompetenz Fußball und setzen digitale Themen nur vereinzelt um. Sie beobachten ihre Konkurrenten, wie diese die Entwicklung der Digitalisierung handhaben.

Abbildung 3: Ranking der Bundesligavereine nach quantitativen Aspekten der Digitalen Customer Journey

Mannschaft	Kanäle	Content	Partner	Gesamt	Einnahmen in Mio. €	Ø-Punktzahl pro Spiel	Bundesliga Saison 16/17	Kategorien
FC Bayern München	34	34	9	77	301,90	1,99	1	Vorreiter
Borussia Dortmund	31	27	12	70	224,08	1,58	3	
FC Schalke 04	31	27	8	66	183,16	1,43	10	
VfL Wolfsburg	31	23	7	61	257,70	1,40	16	
Borussia Mönchengladbach	26	25	5	56	138,82	1,47	9	Nachfolger
1. FC Köln	27	24	4	55	72,63	1,46	5	
SG Eintracht Frankfurt	28	22	5	55	79,40	1,34	11	
Hertha BSC	29	22	3	54	68,02	1,35	6	
Hamburger SV	25	21	6	52	81,72	1,47	14	
SV Werder Bremen	26	21	4	51	88,92	1,52	8	
Bayer 04 Leverkusen	25	20	3	48	181,23	1,55	12	
1.FSV Mainz 05	21	21	2	44	93,10	1,29	15	Beobachter
FC Ingolstadt 04	22	20	2	44	34,39	1,06	17	
TSG 1899 Hoffenheim	21	21	2	44	111,82	1,30	4	
SV Darmstadt 98	19	18	3	40	35,43	0,86	18	
FC Augsburg	17	20	3	40	90,96	1,22	13	
RasenBallsport Leipzig	18	16	2	36	n. a.	1,97	2	
SC Freiburg	18	17	1	36	78,70	1,18	7	

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei differenzierter Betrachtung der einzelnen Kategorien kommen bei den **Kanälen** ähnliche Ergebnisse, wie in der Gesamtauswertung zustande. Hertha BSC erzielt hier ein deutlich besseres Ergebnis als im Gesamtranking, wohingegen der FC Augsburg in dieser Kategorie weitaus schlechter abschneidet als in der Gesamtsicht.

Auch in der Kategorie **Inhalte** bestätigt sich das Gesamtergebnis. Borussia Mönchengladbach und der FC Augsburg sind hier die positiven Ausreißer, wohingegen Wolfsburg und Darmstadt nach unten ausreißen. Insgesamt ist die Spreizung der Ergebnisse zwischen den Vereinen im Vergleich zur Kategorie der Kanäle deutlich geringer.

Die Detailanalyse der Kategorie **Partner** zeigt Borussia Dortmund an der Spitze, gefolgt von Bayern und Schalke. Der Hamburger SV erzielt hier ein deutlich besseres Ergebnis als im Gesamtranking, Hertha BSC schneidet hingegen in dieser Kategorie unter seinem Gesamtschnitt ab.

Nach dem Ranking soll auch noch einmal übergreifend auf die Ergebnisse eingegangen werden.

Zu den Stärken der Bundesligavereine in Bezug auf digitale Kanäle zählt die komplette Präsenz aller Clubs auf den meistgenutzten **Social Media Plattformen** in Deutschland. Die Recherche hat gezeigt, dass alle Vereine einen offiziellen Account bei Facebook, twitter, Instagram, google+ sowie dem Videoportal YouTube besitzen. Des Weiteren ist die Hälfte aller Bundesligamannschaften mit mindestens einem Account ebenfalls auf internationalen Social Media Plattformen aktiv. Dabei wird

der Fokus auf die Fangruppe in China durch Tencent oder Sina Weibo als auch auf die Fangruppe in Russland durch VKontakte gelegt. Mit rund 90 Mio. hochaggregierten Followern erreichen die Bundesligavereine ein großes Spektrum für die Interaktion mit ihren Fans über Social Media Kanäle. Einen Überblick zum Auftritt der Vereine in den sozialen Netzwerken bietet die die nachfolgende Abbildung 4.

Abbildung 4: Vertretung der Vereine in nationalen und internationalen sozialen Netzwerken

Social Media national	FCB	FCK	BMG	SGE	S04	BSC	BVB	RBL	B04	FCI	FSV	HSV	SVW	TSG	FCA	SCF	SV98	VFL	Summe:
Facebook	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
google+	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Instagram	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Twitter	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Youtube	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Snapchat	x	x	x	x	x	x	o	o	x	x	o	x	x	x	o	o	o	o	11
Vine	x	x	x	x	x	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	8
Soundcloud	x	x	x	x	o	o	x	o	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	6
Pinterest	x	x	o	o	o	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	3
Line	o	o	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	1
Scoring:	9	9	8	8	8	7	7	7	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	

Social Media international	FCB	S04	BVB	SVW	BMG	VFL	FCK	FSV	SGE	BSC	B04	FCA	FCI	HSV	RBL	SCF	SV98	TSG	Summe:
Sina Weibo	x	x	x	x	x	x	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	7
VKontakte	x	x	o	o	o	x	x	x	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	6
Tencent	x	x	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	5
WeChat	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	3
SQOR	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	1
Youku	o	o	o	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	1
Scoring:	5	4	3	3	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Quelle: Eigene Darstellung

Bei Betrachtung weiterer digitaler Interaktionskanäle mit den Fans, lässt sich feststellen, dass **alle Vereine** über einen **Webshop und Onlineticketing** verfügen. **Fast alle** (mit Ausnahme von Darmstadt 98) bieten ein **Club-TV-Format** an und richten sich mit einem **Kids Club Angebot** an die ganz junge Zielgruppe (Ausnahme ist hier RB Leipzig). Bereits zwei Drittel aller Clubs verfügen über ein Magazin als **digitales E-Paper** - entweder zum Onlineblättern, als PDF zum Herunterladen oder in der eigenen App zum Lesen. Demzufolge ergab die Untersuchung weiter, dass 16 Vereine eine eigene **App** nutzen, um ihren Fan zu erreichen. Eine **mobile Website** im Zeitalter der Smartphones und Tablets wird von 15 Vereinen bereitgestellt.

Lediglich in sieben Stadien in der Bundesliga stellen die Vereine ihren Fans einen **WLAN Hotspot** zur Verfügung. Des Weiteren wurde aufgedeckt, dass eine Nutzung von **Instant Messengern** wie Line (national) oder WeChat (international) bisher nur von drei Vereinen in angeboten wird. Der deutschlandweit meistgenutzte Instant Messenger WhatsApp bleibt bei allen Vereinen außen vor. **Virtual Reality** spielt derzeit ebenfalls nur eine untergeordnete Rolle und wird nur von 3 Vereinen angeboten. Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse zur Nutzung digitaler Kanäle im Überblick.

Abbildung 5: Nutzung von digitalen Kanälen für die Faninteraktion

Website Interaktion	VFL	BSC	BVB	FCB	B04	HSV	SGE	S04	FCK	SVW	BMG	FCI	TSG	FSV	SV98	SCF	FCA	RBL	Summe:
Mitgliedschaft e.V.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Online-Shop	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Online-Ticketing	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Stadion	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Club TV	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	x	x	17
Kidsclub	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	17
Newsletter	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	x	x	x	x	x	17
Apps	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	o	16
Recruiting	x	x	x	o	o	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Mobile Website	x	x	x	x	o	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	x	o	x	15
Gutscheine	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	o	o	o	14
Live-Ticker	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	o	o	o	x	x	14
Arena E-Bezahlsystem	x	x	x	x	x	o	x	x	o	x	o	x	x	x	o	o	x	o	12
Magazin e-Paper	x	x	x	x	x	x	x	o	x	x	x	o	x	x	o	o	o	o	12
Tippspiel	x	x	x	x	x	o	x	x	o	x	o	o	x	x	x	o	o	x	12
Forum	x	x	x	x	o	x	x	o	x	x	x	x	o	o	o	o	o	x	11
RSS-Feeds	x	x	x	o	x	o	x	x	o	o	o	x	o	x	x	x	x	o	11
Web-Radio	x	x	x	x	o	x	x	o	x	o	x	o	o	x	x	o	o	x	11
Mitfahrportal	x	x	x	x	o	x	o	x	x	x	o	x	o	o	x	o	o	o	10
Gewinnspiel	x	x	o	x	x	o	x	x	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	8
Arena W-LAN	x	o	x	x	x	o	o	x	x	o	o	o	x	o	o	o	o	o	7
B2B Networking	x	x	o	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	x	o	x	o	o	6
Bonusprogramm	x	x	x	o	x	x	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	6
Virtual Reality	x	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	x	o	o	o	o	o	o	3
Scoring:	24	22	21	20	19	19	19	19	17	17	16	16	15	14	14	13	12	11	

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden möchten wir ausgewählte Beispiele aus den einzelnen Kategorien vorstellen, die wir bei der Recherche identifiziert hatten und die für andere Vereine Vorbildcharakter haben können. Bei vergleichender Analyse einzelner Kanalangebote sind uns nachfolgende Best Practices aufgefallen:

B2B-Networking: Durch ein fortschrittliches Konzept namens Wolfsburg United ist der VfL Wolfsburg aus unserer Sicht Top-Performer in dieser Kategorie. Der Verein bietet eine B2B-Plattform, welche das Vernetzen und den Austausch der teilnehmenden Partner auf digitaler Ebene ermöglicht. Hierbei werden zusätzlich nationale und internationale Events organisiert, um die Partner auf realer Ebene zusammenzuführen.[12]

Bonusprogramm: Das digitalisierte Bonusprogramm des FC Schalke 04 besitzt aus unserer Sicht im Bundesligavergleich Vorbildcharakter. Die Bonuspunkte, Fanmeilen genannt, können hier in Verbindung mit Verein und Partnern online gesammelt und in attraktive Prämien eingetauscht

[12] URL: https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/wolfsburg-united/networking-und-events.html, Stand 01.12.16

werden. Durch die gut aufgebaute Website und einer kostenlosen Anmeldung nutzt der FC Schalke 04 diesen Kanal am besten.

Club TV: Diese Kategorie bespielt der VfL Wolfsburg vorbildlich. Das Angebot zum kostenlosen Streaming von Videos auf der Website ist vielfältig und aktuell. Es existieren Themenfelder mit Beiträgen zu den Profis, Frauen, Nachwuchs und dem Stadion. Außerdem wird ein Archiv mit vergangenen Videos angeboten.

Gewinnspiel: Durch seine „VFL-Selfie-Aktion" verbindet der VfL Wolfsburg Gewinnspiel und Digitalisierung auf einer fortschrittlichen Ebene, welche kein anderer Verein bieten kann. Selfie machen im Stadion zum Heimspiel, auf der Pinnwand des offiziellen Facebook Accounts posten und dabei die Möglichkeit bekommen, Überraschungspreise zu gewinnen. Diese Kombination macht den VfL Wolfsburg zum Top-Performer in dieser Kategorie.

Gutscheine: Borussia Dortmund sticht hier mit seinem umfangreichen Angebot an digital abgebildeten Gutscheinen heraus, worunter jene für Trikots, das Club TV, die Fußballschule oder Wertgutscheine fallen. Kein anderer Verein bietet diese Vielfalt an und entsprechend sehen wir hier den BVB als Top-Performer in dieser Kategorie.

Magazin E-Paper: Der Hamburger SV stellt sein Vereinsmagazin als einziger Bundesligaclub kostenlos in einer gesonderten App zur Verfügung und geht als Best Practice in dieser Kategorie hervor.

Mitfahrportal: In Verbindung mit dem Kooperationspartner FanZone bietet der FC Schalke 04 ein professionelles Mitfahrportal an. Zudem ist dies auch als App verfügbar und so ist der Verein aus unserer Sicht hier Vorbild für die Liga.

Recruiting: Durch die online angebotenen Jobs, inklusive einer ausführlichen Stellenbeschreibung gilt Borussia Dortmund als Vorbild in der Liga. Den anschließenden digitalisierten Bewerbungsprozess bietet kein anderer Verein (der Liga).

Bei den **digitalisierten Inhalten rund um das Team** wird von allen Vereinen ein umfassendes Spektrum abgebildet. Spielberichte, Tabellen, Ergebnisse, Pressekonferenzen u.v.m. sind nur einige Beispiele dafür. Bei den Social News zum Club und zu den Spielern, welche Beiträge aus den sozialen Netzwerken auf der eigenen Homepage abbilden, ist hingen nur eine Minderheit der Vereine aktiv.

Die Analyse der **teamfremden Inhalte** zeigt, dass auch hier viele Vereine in den von uns identifizierten Content-Kategorien für den Fan ein umfassendes Angebot zusammengestellt haben. Beispiele hierfür sind das soziale Engagement, das Leitbild oder die Werte des Vereins sowie eine verzeichnete Geschichte mit Bildern und informativen Daten. Darüber hinaus schaffen die meisten Clubs auch eine Transparenz über die eigene Strukturierung des Vereins. Von den angebotenen Dienstleistungen dominiert Banking (2/3 der Vereine haben hier ein eigenes Angebot) gefolgt von

Reisen (50 % der Vereine), Mobilfunk (1/3 der Vereine) und Versicherungen (lediglich 2 Vereine, Bayern München und Schalke 04). Abbildung 6 gibt hierzu einen Überblick.

Abbildung 6: Bespielung der Customer Journey mit digitalen Inhalten

Team	FCB	FCK	SVW	TSG	BSC	BMG	BVB	FCI	SGE	SV98	B04	HSV	FCA	FSV	RBL	SCF	S04	VFL	Scoring:
Jugendarbeit	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Pressekonferenzen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Spielbericht	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Spieltagergebnisse	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Stimmen zum Spiel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Tabellen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Vorbericht	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Social News Club	x	x	x	x	o	x	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	8
Social News Spieler	x	x	x	x	x	o	o	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	6
Scoring:	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	

Teamfremd	FCB	BVB	S04	FCK	VFL	BMG	BSC	HSV	B04	FCA	SGE	FCI	FSV	SVW	TSG	SV98	RBL	SCF	Scoring:
Arena Informationen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Förd.prog. Nachwuchs	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Sponsoring	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Vereinsgeschichte	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Soziales Engagement	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	17
Bildergalerie	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	o	x	x	x	x	x	x	16
Eventplanung	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	o	16
Vereinsstruktur	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	o	x	16
Wertvorstell./Leitbild	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	o	o	15
Banking	x	x	x	x	x	x	x	o	o	x	x	o	x	x	o	x	o	o	12
Reisen	x	x	o	x	o	x	x	x	x	o	o	x	o	o	o	o	x	o	9
Kinderbeiträge	x	x	x	o	x	o	x	o	x	x	o	o	o	o	x	o	o	o	8
Mobilfunk	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o	x	o	o	o	o	x	o	x	6
Vereinslieder	o	o	o	x	x	x	o	o	o	x	o	x	o	o	x	o	o	o	6
E-Sport	x	x	x	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	4
Kolumne/Pressebeitrag	x	o	o	x	o	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	x	o	4
Sportlerküche	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	2
Versicherung	x	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	2
Webmail	o	o	o	o	o	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	1
Scoring:	17	15	14	13	13	12	12	12	11	11	11	10	10	10	10	9	8	8	

Quelle: Eigene Darstellung.

Neben den konkreten Inhalten haben wir den Analysefokus ebenfalls auf die **Inhaltssprachen** der Vereinshomepages gerichtet. Diese sind durchschnittlich mit der Muttersprache Deutsch, der Weltsprache Englisch und einer dritten, flexiblen Sprache ausgestattet. Das Ergebnis zeigt ebenfalls eine große Diskrepanz zwischen den wirtschaftlich und sportlich erfolgreichen Vereinen mit teilweise bis zu acht Inhaltssprachen und den weniger erfolgreichen Vereinen mit ausschließlich Deutsch als Inhaltssprache. Die Ergebnisse finden sich in der nachfolgenden Abbildung 8 wieder.

Abbildung 7: Inhaltssprachen der digitalen Angebote

Inhaltssprachen	FCB	S04	BMG	BVB	FSV	SGE	VFL	BSC	B04	FCA	FCI	FCK	HSV	SCF	SVW	TSG	RBL	SV98	Scoring:
Deutsch	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	18
Englisch	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	o	x	x	o	o	15
Japanisch	x	x	o	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	5
Chinesisch	x	x	x	o	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	4
Spanisch	x	x	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	4
Niederländisch	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	2
Russisch	x	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	2
Arabisch	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	1
Französisch	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	x	o	o	o	o	1
Koreanisch	o	o	o	o	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	1
Dialekt	x	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	1
Scoring:	8	6	5	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	

Quelle: Eigene Darstellung.

Auch bei der Kategorie Inhalte sind uns einige Beispiele aufgefallen, die aus unserer Sicht für die Liga Vorbildcharakter haben:

Banking: In dieser Kategorie ist der FC Schalke 04 Best Practice. In Kombination mit den Kooperationspartnern Volksbank Ruhr Mitte und Volksbank Westmünsterland kann der Verein ein weitreichendes digitales Inhaltsangebot anbieten. Dabei werden Bankprodukte in Verbindung mit weiteren Aktionen und Gewinnspielen vermittelt.

E-Sport: Das umfassende Angebot an E-Sportinhalten lässt den FC Schalke 04 als Vorreiter in dieser Kategorie hervorgehen. Angefangen beim Online-Tischfußball, über Apps wie FC Schalke Flip, Schalke Fantasy Manager bis hin zum E-Sport Teams in League of Legends und FIFA, sowie einem Facebook FC Schalke 04 E-Sport Account und einem E-Sport Beauftragten. Kein anderer der drei Vereine, die in diesem Bereich ebenfalls aktiv sind (Bayern München und VfL Wolfsburg) kann bei diesen Inhalten mithalten.

Eventplanung: Durch ein weitreichendes Leistungsportfolio mit mehreren Eventkonzepten, einer Multifunktionsarena und einem Eventteam vermittelt der FC Schalke 04 die meisten Inhalte zur Eventplanung und wird deshalb aus unserer Sicht hier Top-Performer.

Kinderbeiträge: Der VfL Wolfsburg stellt eine zusätzliche Website bereit, welche speziell auf Kinder ausgerichtet ist. Diese beinhaltet z. B. Spiele, Bastelvorlagen, News und Videos. Andere Vereine verfügen nicht über ein vergleichbares digitales Kinder-Angebot, dementsprechend sehen wir hier den VfL Wolfsburg als Top-Performer in dieser Kategorie.

Mobilfunk: In der Kategorie der Mobilfunkinhalte ist der FC Bayern München Vorreiter. Angesichts der Vielzahl an Mobilfunkverträgen in Verbindung mit umfangreichen Vorteilsprogrammen liegt der Rekordmeister aus unserer Sicht hier vorne.

Soziales Engagement: Durch sein vorbildliches Corporate Social Responsibility Programm als auch seine Stiftung ist der VfL Wolfsburg aus unserer Sicht in dieser Kategorie Vorbild für die Liga. Einen veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht in dieser Größe kann kein anderer Verein aufweisen.

Vereinsgeschichte: In dieser Kategorie stellt der VfL Wolfsburg eine umfassende Geschichtsdatenbank online zur Verfügung. In dieser bildet er umfangreiche Spielinformationen, Bilder, Statistiken, sowie Nachrichten digital und kostenlos ab und ist demnach Best Practice.

Vereinslieder: Durch die kostenlosen Bereitstellung der traditionellen Hymne als mp3-Version zum Herunterladen oder in Verbindung als Textversion ist der VfL Wolfsburg hier Ligavorbild. Diese Kombination liefert kein anderer Verein in der Liga.

Mit Blick auf die **Partner** zeigt die Analyse, dass die Bundesligavereine hier bereits eine umfassende Anzahl an Kooperationen aufgesetzt haben. Unser Analyseschwerpunkt lag wie bereits zuvor skizziert auf den Partnerschaften mit Fokus auf Geschäftsmodelle und Produkte im digitalen Kontext. In Abbildung 9 werden die Erkenntnisse zum Themenfeld Partner dargestellt.

Abbildung 8: Detailbetrachtung der analysierten Partnerschaften

Verein	Geschäfts-modell	Produkt	Sponsor	Summe:
SC Freiburg	0	1	33	34
Borussia Dortmund	1	11	15	27
FC Bayern München	6	3	13	22
SG Eintracht Frankfurt	1	4	16	21
VfL Wolfsburg	2	5	14	21
Bayer 04 Leverkusen	1	2	16	19
FC Schalke 04	3	5	10	18
Hamburger SV	3	3	12	18
SV Werder Bremen	1	3	12	16
1. FC Köln	1	3	11	15
FC Augsburg	1	2	12	15
TSG 1899 Hoffenheim	0	2	15	15
Borussia Mönchengladba	1	4	8	13
SV Darmstadt 98	1	2	10	13
Hertha BSC	0	3	9	12
FC Ingolstadt 04	1	1	8	10
RasenBallsport Leipzig	2	0	8	10
1.FSV Mainz 05	1	1	7	9
Scoring:	26	55	229	

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit den Partnern werden auch regelmäßig gemeinsame Projekte durchgeführt, wobei dies jedoch häufiger auf einer analogen Ebene und weniger im digitalen Bereich geschieht. Die Vorreiter zeigen, dass gemeinsame Geschäftsmodelle und Produkte auf digitaler Basis gleichwohl realisierbar sind. Als Beispiele dienen hier die Partnerschaft des FC Bayern Münchens mit der Telekom oder des FC Schalke 04 mit der Volksbank. Eine Übersicht hierzu bietet die nachfolgende Abbildung 9.

Abbildung 9: Nutzung von Kooperationen für digitale Projekte (Auswahl)

Form	Top-Performer	Partner	Anwendung
Geschäftsmodell	FC Schalke 04	Volksbank	Wie Schalke bist du? Schalkebank.de
	FC Bayern München	Telekom	Mobilfunk, Arena W-Lan, Beteiligung
	FC Schalke 04	FanZone	Portal für Mitfahrgelegenheiten
Produkt	Borussia Dortmund	napster	BVB - Kabinenplaylist
	Borussia Mönchengladbach	Spotify	Playlisten der Spieler

Quelle: Eigene Darstellung

Auch in der Kategorie Partner möchten wir einige Beispiele hervorheben, die uns positiv bei der Recherche aufgefallen sind und die entsprechenden Vorbildcharakter haben:

FC Schalke 04: Durch seine Partnerschaft mit der Volksbank Ruhr Mitte und der VR-Bank Westmünsterland wurde ein Modell zur Vermittlung eines Wertangebots im Bereich des Bankings geschaffen. Eine separate aufwendig gestaltete Website mit vielfältigen Bankprodukten, wie der S04 Kreditkarte oder dem S04 Sparmodell wird diesbezüglich angeboten. Außerdem werden digitale Aktionen rund um die Kombination Fußball/Banking, wie z. B. Torwandschießen, Extra-Zins sichern, usw. kommuniziert.

FC Bayern München: Die Zusammenarbeit mit der Telekom basiert nicht nur auf einer finanziellen Beteiligung am Vereinsunternehmen, sondern bietet außerdem noch mehrere Wertangebote im Themenfeld Mobilfunk, Vernetzung und digitale Unterhaltung. Beispielsweise kann hier die Vernetzung der Allianz Arena mit mobilen Hotspots oder das Angebot eines FC Bayern Telefontarifs genannt werden.

FC Schalke 04: Durch eine weitere Partnerschaft schafft der Verein es, in dieser Kategorie nochmals als Best Practice aufzutreten. In Zusammenarbeit mit FanZone wird ein Portal inklusive Applikation angeboten, in dem die Fans in Bezug auf Mitfahrgelegenheiten kostenlos miteinander kommunizieren können. Dieses Ergebnis durch Partnerschaft gilt als Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu den Ligakonkurrenten.

Borussia Dortmund und Borussia Mönchengladbach: Beide Vereine pflegen Partnerschaften mit einem Online-Musikstreaming-Dienst und bieten differenzierte Playlisten an, die der Fan auf seinem Endgerät hören kann. Deshalb erfolgt die Zuordnung als Best Practice in diesem Fall für beide Teams.

Neben den aufgezeigten Kooperationen für digitale Projekte liegt der Fokus stark auf der Zusammenarbeit mit E-Gaming Partnern. Als Beispiel ist die Kooperation des FC Bayern Münchens mit EA Sports zu nennen. Das Ergebnis dieses Projekts war eine noch realere Abbildung der Körperkonturen und Bewegungsabläufe der Spieler im Fußball-Simulationsspiel FIFA 17.

3 Zusammenfassung und Empfehlungen

3.1 Ableitung für Vereine

Für die im vorherigen Abschnitt aufgeführten Forschungsergebnisse lassen sich mehrere Ansätze für die Praxis der Vereine ableiten.

Mit Blick auf die digitalen Kanäle zur Faninteraktion in der Bundesliga hat die Studie ergeben, dass nur etwas mehr als ein Drittel der Vereine im Stadion einen **WLAN Hotspot** zur Verfügung stellen. Hier sind insbesondere die modernen amerikanischen Stadien im Football, Baseball oder auch die Hallen im Eishockey und Basketball schon deutlich fortschrittlicher ausgestattet. Neben den hohen Kosten und den technischen Herausforderungen bei der Bereitstellung eines solchen Angebots für mehrere Zehntausend Menschen, geht es hier in erster Linie darum, entsprechende digitale Content-Formate im Stadion zu entwickeln, die sich dann auch monetarisieren lassen und ein entsprechendes Investment in die Technologie rechtfertigen. Individualisierte Bereitstellung von Informationen zum Spielgeschehen und zu einzelnen Spielern könnten hier Ansatzpunkte sein.

Des Weiteren wurde aufgedeckt, dass eine Nutzung von **Instant Messengern** wie Line (oder WeChat), bisher nur von ganz wenigen Vereinen angeboten wird und der im deutschsprachigen Raum beliebteste Dienst WhatsApp noch überhaupt keine Anwendung in der Faninteraktion findet. Wenngleich eine kontinuierliche Kommunikation hierüber sehr aufwendig ist, bieten moderne Künstliche Intelligenz-Algorithmen und exponentiell wachsende Deep Tech-Anwendungen sowie Chat-Bot Applikationen die Möglichkeit, den Fan-Dialog zukünftig auf hohem Niveau zu automatisieren.

In Bezug auf die Social Media-Präsenz fehlte bei den Vereinen weitestgehend der Auftritt auf **Special Interest-Plattformen** wie Pinterest. Insgesamt ist das Social Media Management weiter zu professionalisieren, zudem müssen neuartige Wege gefunden werden, um weitere Erlösquellen zu generieren oder Fans mit dem Verein noch intensiver zu vernetzen.

Seit dem Hype um das Spiel Pokémon Go ist auf die steigende Anwendung und Verbreitung von **Virtual Reality** (VR) auch im Profisport zu reagieren. Fans können mit dieser Technologie computergenerierte, dreidimensionale Welten im Fußball abbilden lassen, um der Realität möglichst nahe zu kommen. [13] Konkrete Anwendungsbeispiele sind die virtuelle Begehung des Stadions (inklusive der Kabinen), des Vereinsmuseums oder der Geschäftsstelle. Für Fans aus anderen Ländern ergibt sich hier die Möglichkeit, ihrem Verein möglichst nah zu sein und sich mit diesem besser zu identifizieren. Es existiert demzufolge eine grundlegende Interaktionsbereitschaft der Fans auf der ganzen Welt, die auf diesen verschiedenen Ebenen genutzt werden sollte. Die starke Resonanz im Social Media Marketing ist dafür der Beweis. Die Vereins-Apps können die Clubs auf den neu entstehenden Markt der VR erweitern. Hier könnten dann Anwendungen gemeinsam mit

[13] URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/virtual-reality.html, Stand 29.11.16

Partnerunternehmen z. B. für den Oculus-Store entwickelt werden. Der Oculus-Store ist mit dem App-Store von Apple vergleichbar und wird für VR Apps angewandt.

Die Trends Individualisierung und Personalisierung gehen nicht am Fan vorbei. Trikots, Kleidung, Accessoires und andere Artikel werden derzeit durch diverse Vereine bereits personalisiert. Entsprechend können auch digitale Inhalte durch eine Analyse der gelieferten Daten gänzlich an den Fan angepasst werden. Beispielhaft lässt sich dazu ein flexibler Aufbau der Homepage nennen. Durch das Messen von Nutzungsabläufen kann die Startseite je nach Bedürfnis des Users individualisiert werden. So kann die Customer Journey noch effizienter an den Kunden ausgerichtet werden.

In Bezug auf erfolgsträchtig vermarktbare **Content-Kategorien** bieten die Bereiche **Gesundheit, Ernährung und Fitness** großes Potenzial. Mit zunehmend steigendem Gesundheitsbewusstsein des Fans könnten z.B. Rezepte und Gesundheitstipps folglich für Vereine eine Möglichkeit darbieten, neue Inhalte zu vermitteln. Den Vereinen kann empfohlen werden, sich des Themas Gesundheit anzunehmen und diesbezüglichen digitalen Content zu verbreiten. Beispielhaft durch den Aufbau eines digitalen (ggf. mit VR unterstützten) Food-Courts bzw. einer digitalen Ernährungsberatung könnten sich die Fans dann Ideen, Eindrücke und Rezepte holen, wie Leistungssportler sich ernähren. In diesem Bereich können dann neue Absatzchancen für die Vereine (bspw. über Produkt- und Serviceanbieter aus dem Gesundheits-/Ernährungs- und Lifestylekontext) erschlossen werden.

In Bezug auf Kooperationen hat die Untersuchung ergeben, dass von den Vereinen überwiegend die klassische Form der Partnerschaft, d.h. Sponsoring, genutzt wird. Mit den Partnern sollte durch eine gemeinsame Zusammenarbeit in Bezug auf digitale Geschäftsmodelle und Produkte ein Fokus über das Sponsoring hinaus gesetzt werden. Hieraus kann sich durch das Generieren neuer Erlösquellen eine Win-win Situation für beide Seiten entwickeln. In Bezug auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sind **strategische Partnerschaften** im digitalen Ökosystem auf- bzw. auszubauen. Solche Partner können z.B. junge **Startups oder Tech Player** sein, die Zugang zu neuem Know-how und neuen Kunden mitbringen, welche der Verein direkt als Fans für sich gewinnen kann. Durch diese kann der Verein sein digitales Ökosystem schneller und innovativer erweitern.

Um die kontinuierliche Digitalisierung auch intern voranzutreiben, ist den Vereinen zu empfehlen, eine spezielle Einheit mit Fokus auf digitalen Innovationen und neuen Geschäftsmodellen zu etablieren. In diesem Kontext bietet sich dann auch an, eine Geschäftsführerposition in Form eines **Chief Digital Officer** zu besetzen.

Die Empfehlungen nochmals im Überblick:

1. **WLAN-Hotspot im Stadion nutzen, um digitale Content-Angebote zu monetarisieren**
2. **Instant-Messaging als Interaktionsform mit Fans ausbauen und über neue Technologien automatisieren**

3. **Social Media Präsenz auf Special Interest Plattformen ausweiten**
4. **VR-Technologien pilotieren und Use Cases testen**
5. **Individualisierung des Content forcieren**
6. **Potenzialträchtige Content-Kategorien Gesundheit, Ernährung und Fitness bespielen**
7. **Kooperationen mit Startups und Tech-Playern ausbauen**
8. **Etablierung eines Chief Digital Officer**

3.2 Implikation für die Forschung bzw. zukünftige Studien

Die Ergebnisse dieser Studie liefern erste Einblicke in den Umfang und Aufbau der digitalen Customer Journey von Profifußballclubs in Deutschland. Sie zeigen wesentliche Zusammenhänge der Kanäle, Inhalte als auch Partner und durch welche Faktoren diese beeinflusst werden.

Um die Erkenntnisse aus dieser Studie zu überprüfen, sollten vergleichbare Fragestellungen in festen zeitlichen Abständen idealerweise mit noch größerer Stichproben und international durchgeführt werden. Ein Vergleich innerhalb der europäischen Big Five mit den Ligen aus England, Spanien, Deutschland, Italien und Frankreich wäre hier bspw. denkbar.

3.3 Fazit

Anlass und Motivation dieser Studie war die Feststellung, dass ein erhöhter Grad der Digitalisierung unsere Gesellschaft und Unternehmen bereits eingeholt hat. Doch wie die Profifußballclubs in Deutschland mit diesem Wandel, in Bezug auf ihre Customer Journey umgehen, wurde bisher nicht ausreichend untersucht.

Mithilfe der Studie konnte ein wissenschaftlicher Status quo entwickelt werden, welcher ein Ranking der Bundesligavereine nach ihrem Digitalisierungsgrad entlang der Customer Journey ermöglichte. Dabei war festzustellen, dass sich die Liga hier in eine Dreiklassengesellschaft teilt: Vereine, die als Vorreiter agieren, als Nachfolger reagieren sowie Vereine, die als Beobachter auftreten.

Die Analyse hat gezeigt, dass die digitalisierte Ausgestaltung der Customer Journey für die Vereine bereits eine entscheidende Rolle in der Hinsicht spielt, aus dem analogen Fan einen digitalen Kunden zu machen. Sie erstreckt sich längst aus dem Stadion heraus und geht von unterwegs bis in das Zuhause. Dabei wird ein besonderer Wert auf Social Media Kanäle gelegt. Durch die hohe digitale Reichweite kann der Fan aus aller Welt nah an die Mannschaft oder das Spielfeld gebracht werden.

Eine regelmäßige Kommunikation von diversen Inhalten rund um das Team erfolgt durch eine Vielzahl an digitalen Kanälen. Mittels der Anpassung an das mobile Leben der Menschen werden Apps, Websites, Online-Shops, Online-Ticketing u.v.m. für die Ausschöpfung wichtiger Erlösquellen angeboten.

Die bestehenden Partnerschaften der Vereine werden weitestgehend für das klassische Modell des Sponsorings angewandt. Eine Kooperation darüber hinaus, mit Geschäftsmodellcharakter oder gemeinsamen Produkten, erfolgt jedoch nur in seltenen Fällen. Des Weiteren sind Aktionsfelder wie E-Sport und Virtual Reality im Auge zu behalten.

Wie bereits schon in unserer Studie im vergangenen Jahr, zeigt auch die hier durchgeführte Analyse der digitalen Customer Journey die kontinuierliche **Entwicklung vom Fußballunternehmen zum Medienhaus bis zum digitalen Entertainmentkonzern** auf. Eines ist in jedem Fall also gewiss, die Vereine müssen weiter verstärkt auch am digitalen Ball bleiben.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Literatur:

Kawohl, Julian/Zeibig, Dieter/Manz, Ewald: Profisport 4.0 Wohin rollt die Fußballbundesliga?, Eine Analyse zu Digitalisierung, Innovation und Internationalisierung des Geschäftsmodells, 2016

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zum qualitativen Denken, Weinheim 2002

Meyen, Michael/Löblich, Maria/Pfaff-Rüdiger, Senta/Riesmeyer, Claudia: Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft, Eine praxisorientierte Ein-führung, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011

Internetquellen:

Horeni, Michael: „Sommer der Verschwendung“, Der Transfermarkt ist heißgelaufen in diesem Sommer. Gehälter explodieren, die Ablösesummen sind gigantisch. Aber was heißt das für die Bundesliga?, in: Frankfurter Allgemeine, Online unter URL: http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/rekorde-auf-transfermarkt-bleiben-fuer-bundesliga-nicht-ohne-folgen-14407449.html [Abruf am: 2016-11-22]

Lackes, Richard: „Virtual Reality“, in: Gabler Wirtschaftslexikons, Online unter URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75128/virtual-reality-v8.html [Abruf am: 2016-11-28]

http://institut-fussballmanagement.de/beratung/digitalisierung-im-sport/ : Digitale Strategien und Social Media Marketing – angepasst und entwickelt für die speziellen Anforderungen des Fußballmarkts, Institut für Fussballmanagement [Abruf am: 2016-11-22]

http://www.bundesliga.de/de/historie/ewige-tabelle/ : Ewige Tabelle, Bundesliga offizielle Website [Abruf am: 2016-11-22]

http://www.kundenkultur.ch/kundenbeziehung/begriffe-customer-experience.html : Customer Experience, Customer Experience verstehen, Aebischer + Schnider Customer Experience Kompetenz für Sie [Abruf am: 2016-11-30]

http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/customer-journey : Definition Customer Journey, Glossar, Onlinemarketing-Praxis [Abruf am: 2016-11-30]

http://www.onpulson.de/lexikon/strategische-partnerschaft/ : UNTERNEHMENSFÜHRUNG, Strategische Partnerschaft, Onpulson.de [Abruf am: 2016-11-30]

https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kosystem : Ökosystem, Verwendung des Begriffs außerhalb der Ökologie, Wikipedia [Abruf am: 2016-11-30]

https://www.vfl-wolfsburg.de/info/business/wolfsburg-united/networking-und-events.html : Networking - globale Ausrichtung, VfL Wolfsburg offizielle Website [Abruf am: 2016-12-01]