



BACHELORARBEIT

Herr
Frank Hillebrand

**eSport – Eine marktorientierte
Analyse**

2016

BACHELORARBEIT

eSport – Eine marktorientierte Analyse

Autor:
Frank Hillebrand

Studiengang:
Medien-, Sport- und Eventmanagement

Seminargruppe:
AM12wS6-B

Erstprüfer:
**Prof. Dipl.-Kaufm.
Günther Graßau**

Zweitprüfer:
Elisabeth Schmitz

Einreichung:
Brilon, 08.01.2016

BACHELOR THESIS

eSport – an analysis of the relevant market

author:

Mr. Frank Hillebrand

course of studies:

Medien-, Sport- und Eventmanagement

seminar group:

AM12wS6-B

first examiner:

**Prof. Dipl.-Kaufm.
Günther Graßau**

second examiner:

Elisabeth Schmitz

submission:

Brilon, 08.01.2016

Bibliografische Angaben:

Hillebrand, Frank:

eSport – eine marktorientierte Analyse

eSport – an analysis of the relevant market

2016 - 53 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit gibt einen Überblick den elektronischen Sport eSports im Bezug auf den ihm zugrunde liegenden Markt. Dabei wurde zunächst das Phänomen eSports genauer beleuchtet. Anschließend wurde der eSport in den Kontext von Porters Branchenstrukturanalyse gestellt.

Diese Arbeit baut auf der theoretischen Grundlage von Porter auf und gibt Erkenntnisse über die aktuelle Lage des eSports am relevanten Markt.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	1
2 eSport.....	3
2.1 Definition von eSports.....	3
2.2 Geschichte des eSports.....	3
2.3 Grundlagen des eSports.....	5
2.4 Disziplinen.....	5
2.5 Organisationsstruktur.....	6
2.5.1 Pro Gamer/eSportler.....	7
2.5.2 Clans.....	7
2.5.3 Ligen und Turniere.....	8
2.6 Akteure im eSport.....	8
2.6.1 Rolle der Medien.....	9
2.6.2 Rolle des Veranstalters.....	9
2.6.3 Rolle des Verbandes.....	11
3 Theorie der Markkanalyse.....	13
3.1 Branchenstrukturanalyse nach Porter.....	13
3.1.1 Die Bedrohung durch neue Anbieter.....	14
3.1.2 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten.....	15
3.1.3 Die Verhandlungsmacht der Nachfrager.....	16
3.1.4 Die Bedrohung durch Substitute.....	17
3.1.5 Die Rivalität unter den bestehenden Anbietern.....	19
3.2 Kritikpunkte an Porters Modell.....	20
4 Analyse der Marktes für eSport-Anbieter nach Porter.....	22
4.1 Die Bedrohung durch neue Anbieter und die Existenz von Marktzutrittsschran- ken.....	22
4.1.1 Die Bedeutung von Skaleneffekten.....	22
4.1.2 Abnehmerseitige Wechselkosten.....	24

4.1.3	Der Kapitalbedarf zur Etablierung eines eSport-Anbieters.....	26
4.1.4	Der Zugang zu den Vermarktungskanälen.....	28
4.2	Die Verhandlungsmacht der Lieferanten.....	29
4.3	Die Verhandlungsmacht der Nachfrager	31
4.4	Die Gefährdung durch Substitute.....	32
4.5	Rivalität unter bestehenden Unternehmen.....	36
5	Schlussbetrachtung.....	38
5.1	Zusammenfassung	38
5.2	Fazit.....	39
5.3	Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.....	40
	Literaturverzeichnis.....	X
	Anlagen.....	XI
	Eigenständigkeitserklärung.....	XIII

Abkürzungsverzeichnis

ACSF

...All China Sports Federation

bspw.

... beispielsweise

bzw.

... beziehungsweise

CGS

... Championship Gaming Series

COC

...China Olympic Committee

CPL

... Cyber-Athlete Professional League

DeCi

...Deutsche Clanliga

ESCW

...Electronic Sports World Cup“ (ESCW)

esb

... *Deutsche eSport-Bund*

eSport

...elektronischer Sport

LAN

...Local Area Networks

o.ä.

... oder ähnliches

u.a.

... unter anderem

WCG

...World Cyber Games

z.B.

... zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Die beliebtesten eSport Titel“	6
Abbildung 2: „Die reichweitenstärksten eSport-Events“	11
Abbildung 3: „Branchenstrukturanalyse nach Porter“	13

1 Einleitung

Den traditionellen Sport gibt es in seiner klassischen Wettkampfform bereits seit den alten Griechen. Im Laufe der Jahre entwickelte sich der Sport und somit auch das Modell des professionellen Sports stetig weiter. Mit dem Erscheinen des ersten Computerspiels im Jahr 1952 wurde der Grundstein für einen kompetitives digitales Spiel gelegt.

In den letzten Jahrzehnten konnten im technischen Bereich der Computerspiele rasanten Fortschritte gemacht werden, und parallel dazu stieg auch die Anzahl der Spieler an. Im Laufe der Zeit schlossen sich immer mehr Spieler zusammen um miteinander im digitalen Raum zu spielen. Daraufhin gab es erste Vereine und Meisterschaften, in denen sich die Spieler miteinander messen konnten und es entstand der elektronische Sport, im folgenden eSport. Im Zuge dieser Entwicklung fand eine Kommerzialisierung, Medialisierung und vor allem Professionalisierung im Bereich des elektronischen Sports statt. So werden in der heutigen Zeit Preisgelder im Bereich von mehreren Millionen US-Dollar an Teilnehmer der eSports Wettkämpfe ausgeschüttet und ganze Stadien bei Live-Spielen gefüllt.

Betrachtet man die Angebotsseite für eSport-Wettbewerbe, zeigt sich auch ohne eine tiefere Analyse des Status quo, dass der Markt von wenigen national bzw. international agierenden Anbietern dominiert wird, deren Produkte sich auf die Segmente Actionspiele, Strategiespiele und Rennspiele konzentrieren.

Die folgende Arbeit befasst sich vor diesem Hintergrund mit der zentralen Frage, wie sich der Markt für eSport-Veranstaltungen aus ökonomischer Sicht zum heutigen Zeitpunkt im Detail darstellt und entwickelt hat.

Zu diesem Zweck wird im folgenden Kapitel 2 zunächst das Thema eSport als gesondertes betrachtet um den Leser einen Überblick über dessen Merkmale zu geben. Hierbei wird auf eine geschichtliche Grundlage aufgebaut, um daraufhin auf die einzelnen Disziplinen einzugehen und dann die organisatorischen Strukturen zu beleuchten. Auch die Rolle von Medien, Veranstalter und der Verbände wird zum Thema gemacht.

In Kapitel 3 wird die Theorie der Marktanalyse aufgegriffen. Hierbei wird Porters Branchenstrukturanalyse näher erläutert, auf der die nachfolgende Analyse aufbaut. Im weiteren Verlauf wird auch eine kritische Sicht auf Porters Modell aufgegriffen.

Daraufhin wird in Kapitel 4 eine Analyse des Marktes für eSport-Anbieter anhand der Merkmale von Porters Branchenstrukturanalyse durchgeführt.

Zum Schluss der Arbeit wird vom Autor ein Fazit im Bezug auf die Frage gezogen, wie sich der Markt für eSport-Veranstaltungen aus ökonomischer Sicht zum heutigen Zeitpunkt im Detail darstellt und entwickelt hat. Zuletzt wird ein Ausblick auf die zukünftige Entwicklung des behandelten Themas gegeben.

2 eSport

Im folgenden werden die Grundlagen des elektronischen Sports behandelt, sowohl im Bezug auf dessen Geschichte als auch auf die verschiedenen Disziplinen als auch die organisatorischen Strukturen.

2.1 Definition von eSports

„Der Begriff eSport setzt sich aus den Begriffen „electronic und „Sport“ zusammen. Der Begriff bezeichnet den amateurhaften oder professionellen Wettbewerb, welcher mit Hilfe physischer Kontrollelemente digital, in Form von Computer- oder Videospiele im Mehrspielermodus, ausgetragen wird.

Die Spielfelder, die zu beachtenden Regeln sowie das Resultat festlegende Spielende werden hierbei durch die entsprechende Software und die Wettkampfbestimmungen (z.B. das Regelwerk einer Liga) vorgegeben.

Die Anforderungen an die Spieler umfassen je nach Spiel motorische Fertigkeiten (z. B. Hand-Augen-Koordination), motorische Eigenschaften (z. B. Reaktionsgeschwindigkeit) und taktisches Verständnis (Spielübersicht, Spielverständnis, vorausschauendes und logisches Denken). Weitere Schreibweisen im deutschsprachigen Raum sind eSport, e-Sport, E-Sports und e-Sports.

2.2 Geschichte des eSports

Die ersten digitalen Spiele gehen zurück auf das Jahr 1952. Hier wurde auf einem der ersten Computer erstmals ein digitales Spiel, nämlich „*Tic-Tac-Toe*“, programmiert. Dieses stellte in seinen Grundzügen die erste Form des eSports da.

Zu einem ersten wirklichen Wettkampf unter den Spielern kam es jedoch erst in den 80er Jahren mit der Einführung der damals erfolgreichen Spielautomaten. Durch in Spielen wie „*Pac-Man*“ oder „*Donkey-Kong*“ an den Automaten erworbene Punkte konnten Spieler erstmals Ihre Leistungen vergleichen und in Wettstreit miteinander treten.

In den 1990ern ging der Trend jedoch wieder zum Spielen auf dem Computern. Verbunden mit dem großen technischen Fortschritt wurden auch Konsolen wie der Sega Megadrive, der Nintendo NES oder erstmals auch Sony mit der Playstation für die Spieler interessanter. Das Erste mit den heutigen in der eSport-Branche üblichen Spielen vergleichbare Spiel war jedoch „Doom“ von Entwicklerstudio id Software. Hierbei kam es erstmals zum Einsatz eines „Local Area Networks“ (LAN). So konnten die Spieler mit Freunden über das Netzwerk oder über das Internet gegeneinander antreten.

Ebenfalls von id Software entwickelt wurde das für den eSports wohl wichtigste Spiel vor dem Jahr 2000. Mit dem Shooter „Quake“ wurden erstmalig offizielle Turniere mit Computerspielen durchgeführt. Als Preis gab es einen vom Entwickler John Carmack gesponserten Ferrari.

Das erste Computerspiel welches noch heute eine große Bedeutung im Bereich eSport besitzt ist das 2002 erschienene „Warcraft III“. Dieses erreichte bereits im Jahr 2009 eine Spieleranzahl von zwölf Millionen (Pfeiffer/Wochenalt, 2011: 92ff)

Mit den größer werdenden technischen Möglichkeiten entwickelten sich nicht nur die Spiele, sondern auch der Zusammenschluss erster Spieler fand statt. Der wohl größter Faktor hierbei war die immer größere Verbreitung und Erweiterung des Internets. So kam es 1997 mit der *Deutschen Clanliga (DeCi)* zu einer der ersten Zusammenschlüsse von Spielern zum professionellen spielen.

Hieraus entwickelte sich zusammen mit anderen Ligen eine europaweit agierende eSport Liga. Parallel zu den Entwicklungen in Europa kam es auch in den USA und Asien zu der Entstehung erster Ligen und Clans. (vgl. 2.5 Organisationsstruktur)

Im Jahr 2003 kam es zum „1. *Electronic Sports World Cup*“ (ESCW) in Poitiers in Frankreich. Insgesamt wurden nur fünf Spiele im Turnier gespielt. Die Preisgelder lagen insgesamt bei 156.000 US-Dollar¹. Zusammen mit den im Jahr 2000 erstmalig ausgetragenen, jedoch vergleichsweise kleineren, „*World Cyber Games*“ (WCG) wird der ESCW bis heute jährlich veranstaltet.

Der amerikanischen Fernsehsender MTV strahlte 2005 erstmalig ein eSport-Event aus. Hierbei handelte es sich um in zehn internationalen Metropolen ausgetragenes Turnier mit einem Preisgeld von insgesamt 1.000.000 US-Dollar. Live übertragen wurde das Finale in New York.

1 Vgl.: <http://www.esportearnings.com/organizations/113-electronic-sports-world-cup>, besucht am 2.12.2015

Zu den wohl größten Meilensteinen für die eSpot Gemeinde zählt die Anerkennung als offizielle Sportart in diversen Ländern. Zuerst geschah dies 2004 in China. Die bestätigte die „All China Sports Federation“ (ACSF) und das „China Olympic Committee“ (COC) im Jahr 2003:

„The All China Sports Federation (ACSF) and The China Olympic Committee (COC) announced on November 28, 2003 that e-sport games were officially identified as the 99th sports game in the country under the auspices of the General Administration of Sports of China. According to the official definition, an e-sport game is a sports game of human intelligence competition undertaken with high-tech software and hardware as competition devices. This represents the birth of a new sports game and perhaps a new industry (China Internet Weekly, 2004: 22-30).“

Im folgenden zogen weitere Länder mit der Anerkennung von eSport als Sportart nach. Dies geschah vor allem im asiatischen Raum, jedoch wurden auch in Europa in zum Beispiel den Niederlande, Schweden oder Großbritannien erste Verbände anerkannt.

2.3 Grundlagen des eSports

eSport kann grundsätzlich auf zwei Arten gespielt werden. Zum einen über ein LAN, also ein Local Area Network. Hierbei wird ohne Internetzugang gespielt. Heutzutage üblicher ist das Spielen über eine online Breitbandverbindung, was durch die heutige Technologie nahezu problemlos möglich ist. Spiele über eine LAN-Verbindung werden jedoch auch heute noch bei den meisten Turnieren verwendet.

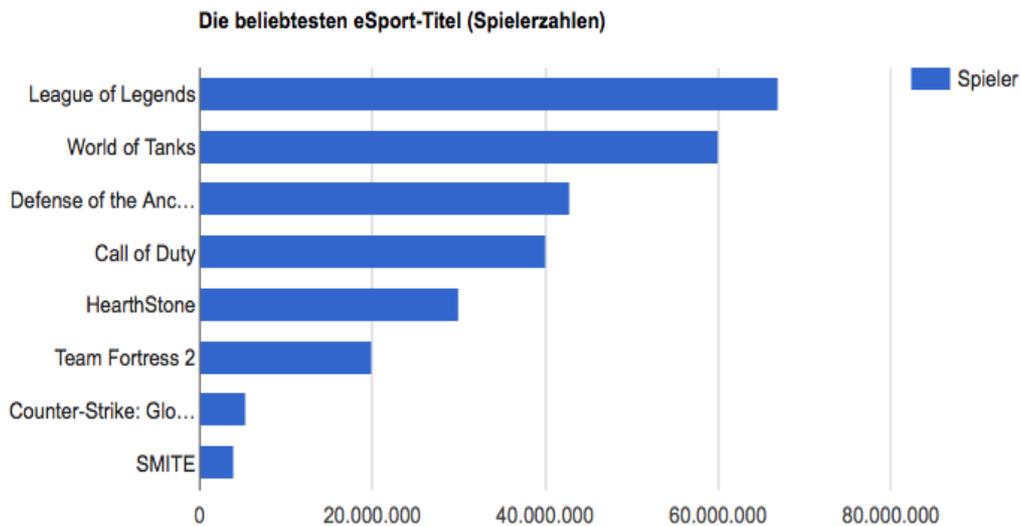
2.4 Disziplinen

Um als Disziplin im eSport anerkannt zu werden, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden. Laut deutschem eSport-Bund zählt hierzu ein ausgereifter Mehrspielermodus. In diesem müssen Spieler mit oder gegeneinander spielen können. Außerdem müssen klar definierte Regeln erkennbar sein und es muss ein klarer Sieger und Verlierer bestimmt werden können (Sliwka, 2006: 15).

Weiterhin bestehen Faktoren, welche die Popularität eines Spiels in der eSport Branche bestimmen können. Hierzu zählen zum einen das Sponsoring eines Spiels und deren Herausgeber. Auch die jeweilige Präsenz der einzelnen Spiele in den Medien erhöht deren Prestige. Außerdem fließt die Höhe der Preisgelder bei offiziellen Turnieren in die Beliebtheit der Spiele mit ein.

Die verschiedenen Disziplinen werden nach ihrem Computerspiel-Genre unterschieden. Die wohl populärsten Genres sind hierbei Ego-Shooter, Echtzeit-Strategiespiele und Sportsimulationen.

In der nachfolgenden Statistik werden die beliebtesten eSport-Titel aus dem Jahr 2015 anhand der Aktiven Spieler weltweit aufgezeigt.



Stand: 11. September 2015

Quellen: riotgames.com, worldoftanks.com, steamcharts.com, gamestar.de, zeit.de, twitter.com, pcgames.de, chip.de, mein-mmo.de, allvatar.com, golem.de, playmassive.de, liquidlegends.net

Abbildung 1: „Die beliebtesten eSport Titel²“

2.5 Organisationsstruktur

Im letzten Jahrzehnt haben sich die Strukturen im eSport stark professionalisiert. Diese Strukturen sollen im folgenden Kapitel beschrieben werden. Zunächst wird der professionelle Spieler, auch Pro Gamer genannt, beleuchtet. Danach werden die Clans und Teams im eSport beleuchtet um anschließend auf die Ligen und Turniere eingegangen.

² Vgl.: <http://esport-marketing-blog.de/esport-statistik-spielerzahlen-beliebteste-spiele> besucht am: 13.12.2015

2.5.1 Pro Gamer/eSportler

Ein Pro Gamer betreibt eSports heutzutage als Beruf. Laut einer Studie aus dem Jahr 2007 ist der Pro Gamer im Schnitt zwischen 16 und 21 Jahren alt und zu ca. 98 Prozent männlich (Breuer, 2009: 58ff).

Der durchschnittliche Spieler nimmt zwar an Turnieren teil, sieht den eSport jedoch häufig nur als Hobby an. Vom Pro Gamer wird eSport als Profisport angesehen, was sich sowohl auf die Regelmäßigkeit der Verpflichtungen, aber auch auf das Training von Dingen wie zum Beispiel der Hand-Augen-Koordination auswirkt.

Die Haupteinnahmequelle eines Pro Gamers besteht aus Sponsorenverträgen und Preisgeldern aus Turnieren. Viele Spieler bekommen von Ihren Teams heutzutage jedoch auch bereits ein festes Gehalt.

Ein wichtiger Teil im Bereich des professionellen eSports besteht für den Pro Gamer im Training. So entwickelt er Fähigkeiten, die als „Skills“ bezeichnet werden. Zu den wichtigsten Fähigkeiten die unter Pro Gamern trainiert werden zählen unter anderem die bereits erwähnte Hand-Augen-Koordination, die Reaktionsgeschwindigkeit das Spielverständnis und die Spielübersicht.

2.5.2 Clans

Im eSport werden Teams als sogenannte Clans bezeichnet. Nach Schunk definiert sich ein Clan (auch Gaming Clan) wie folgt:

„Ein Clan ist eine „Vereinigung“ bzw. Gemeinschaft von Menschen/„e-Sportlern“, die dasselbe oder verschiedene Spiele in einer Mannschaft bzw. einem Team spielen. Der Clan steht unter einer Leitung, die die Organisation des gesamten Clans übernimmt (Sponsoren, Reisen, Turniere, etc.)“ (Schunk, 2004: 21f).

Professionelle Clans sind hierbei mittlerweile neben dem Spiel auch vermehrt an einem finanziellen Gewinn interessiert. Dies geschieht durch Sponsorenverträge und den Gewinn von Preisgeldern. Einzelne Spieler sind hierbei vertraglich an die jeweiligen Clans gebunden. Während zu Beginn des eSports einzelne Spieler im Fokus der Öffentlichkeit stand, sind in den letzten Jahren immer mehr die Clans in den Vordergrund gerückt. Die größten Mannschaften vertreiben sogar eigene Merchandiseprodukte und besitzen Fanshops.

2.5.3 Ligen und Turniere

Die verschiedenen Ligen im eSport ähneln dem klassischen europäischen Sportmodell und besteht aus einem Leitersystem. Das bedeutet, dass die Clans und Einzelspieler in einer niedrigen Liga beginnen und durch gute Leistung und Turniergewinne die Möglichkeit haben, in immer höhere Ligen aufzusteigen. Für den eSport bedeutende und auch jährlich abgehaltene internationale Wettkämpfe sind folgende:

- *World Cyber Games*
- *E-Stars Seoul*
- *KODE5*
- *Arbalet Cup*
- *Electronic Sport World Cup*
- *Cyberathlete Professional League*

Für diese größeren Turniere ist meist eine sportliche Qualifikation nötig. Viele Turniere unterscheiden sich zudem in der Zusammensetzung des Teilnehmerfelds. Bei manchen Turnieren sind Teams mit mehreren Nationalitäten zugelassen, bei anderen darf in jedem Team nur eine Nationalität vorherrschen.

2.6 Akteure im eSport

Im folgenden werden die wichtigsten Rollen, neben den aktiven Spielern, im eSport betrachtet. Hierbei handelt es sich um die Veranstalter, die Medien und die Verbände. Beispielhaft wird im folgenden der deutsche eSport Markt in den Fokus gestellt.

2.6.1 Rolle der Medien

Bei der medialen Vermarktung des eSports in Deutschland besteht der wohl größte Unterschied zum klassischen Spitzensport. So wurden bislang kaum eSport-Events im frei empfangbaren Fernsehen gezeigt. Trotz mehrerer Versuche diverser Sender, zum Beispiel *MTV*, wurden Formate mit dem Thema eSport meist nach ein paar Wochen wieder abgesetzt.

Im Gegensatz zum klassischen Fernsehen lebt der eSport vor allem von Onlinemedien. Hier sind vor allem zwei Portale zu nennen. Zum einen Formate wie WebTV und zum anderen Nachrichtenportal wie *readmore*.

Bei WebTV-Formaten geht es um eine Übertragung von Live-Events, welche wie bei einer Fernsehübertragung live moderiert werden. Hierbei wird entweder das Spielgeschehen oder die Teilnehmer gezeigt. Besonders hervorzuheben sind hier die ökonomisch bedeutendsten Sender *es/-TV* und bis zu Übernahme durch Premiere auch *GIGA*. *GIGA* sendete sogar eine Zeit lang eSport-Events im Fernsehen. Neben diesen Kanälen existieren mehrere kleine Websites wie etwa *gamesport.net*, welche Videobeiträge und Liveübertragungen anbieten.

Die Einnahmequelle besteht hierbei aus zwei Säulen:

- Werbeanzeigen auf der Website
- Kostenpflichtige Angebote zu einzelnen Übertragungen

Bei den oben angesprochenen Nachrichtenportalen weicht deren Struktur kaum von klassischen Nachrichtenportalen zu Themen wie Politik oder Wirtschaft ab. Von Redakteuren verfasste Beiträge werden online gestellt. Hier liegt der Fokus klar auf gespielten Turnieren und einzelnen, erfolgreichen Spielern. Hierbei kommt es auch verstärkt zum Einsatz von Videobeiträgen. Oft wird hier die Grenze zum WebTV leicht überschritten. Die Finanzierung erfolgt hierbei ausschließlich über Werbung in Form von Banner und weiteren Anzeigen.

2.6.2 Rolle des Veranstalters

Beim eSport fungiert der Ligabetreiber als Veranstalter. Er regelt den Ablauf der Veranstaltung, legt die Spielregeln fest, wählt die Disziplin aus und kümmert sich um die Verwaltung der Teilnehmer. Im professionellen Bereich handelt es sich oft um eine Mischung aus Online- und Live-Veranstaltung.

Die Veranstalter verschiedener Turniere unterscheiden sich hierbei nach folgenden Kriterien:

- Spiel- oder Systemabhängigkeit von einzelnen Hersteller oder Sponsor
- Fokussierung auf einzelne Systeme (PC oder diverse Konsolen)
- Fokussierung auf Genres oder einzelne Spieleranzahl (Müller-Leitzkow, 2008: 102ff)

Trotz eines stetigen Zuwachs an aktiven Spielern konnte kaum ein Veranstalter ein Fortbestehen seiner Veranstaltung und somit seines Geschäftsmodells sichern. So wurde die seit 1997 aktive und international erfolgreiche *Cyber-Athlete Professional League (CPL)* wurde 2008 aufgelöst. Auch die World League eSport Bundesliga musste nach nur 2 Jahren den Geschäftsbetrieb einstellen. Der Hauptgrund bei den meisten Veranstaltern lag hierbei in den finanziellen Problemen.

Die Haupteinnahmequellen für Veranstalter liegen hierbei in 3 Faktoren:

- Sponsoring und Werbung
- Verkauf von Medienrechten
- Eintrittsgelder für Events

Der geringste Ertrag findet sich hierbei in den Eintrittsgeldern wieder. Diese sind zwar mittlerweile bei den meisten Turnieren etabliert, liegen jedoch in den seltensten Fällen im zweistelligen Bereich.

In Deutschland fand ein Verkauf der Medienrechte bislang so gut wie gar nicht vor. Eine Analyse der Medien findet sich in den folgenden Abschnitten, weshalb an dieser Stelle auf weitere Ausführungen verzichtet wird.

Die größten Einnahmen für den Veranstalter werden durch Sponsoring und Werbung erzielt. Hierbei kam es in den letzten Jahren aufgrund der Finanzkrise jedoch zu vermehrten Rückzügen großer Sponsoren, trotz eines stetigen Zuwachses an neuen Spielern. Dies zeigt sich auch in einem Rückgang der Preisgelder. So ging sogar das von Marktführer Turtle Entertainment gestellte Preisgeld 2009 von 165.000 EUR auf 130.000 EUR zurück (Hamann, 2009).

In der folgenden Abbildung sind die sieben reichweitenstärksten eSports Events aufgelistet:



Stand: 9. September 2015

Quellen: leagueoflegends.com, computerbild.de, sueddeutsche.de, wikipedia.de

Abbildung 2: „Die reichweitenstärksten eSport-Events“³

Hierbei lässt sich feststellen, dass sich mit der *Worlds* und der *ESL* nur zwei Turniere aus Veranstaltersicht auf Dauer etabliert haben und mit Ihren Zuschauerzahlen Maßstäbe setzen.

2.6.3 Rolle des Verbandes

In Deutschland wurde 2004 der *Deutsche eSport-Bund (esb)* als eingetragener Verein gegründet. Das Ziel des *esb* bestand darin, eine offizielle Informationsplattform darzustellen. Dies sei aufgrund des großen Wachstums des eSports und einer sportlichen Chancengleichheit durch einheitliche Regeln notwendig. Außerdem sollte er den eSport gegenüber Politik und Öffentlichkeit repräsentieren (*esb*, 2004: 1). Der *esb* soll hierbei nach eigener Aussage unabhängig von der Professionalität der Spieler fungieren und somit allen eine Plattform bieten.

Der Vorstand des *esb* besteht aus allen Parteien der eSport-Branche. So sind Medien, Ligabetreiber und Clans vertreten. Dies soll eine möglichst große Meinungsvielfalt gewährleisten. Größtes Ziel aller Parteien war die Anerkennung von eSport als offizielle Sportart in Deutschland, was jedoch bis heute nicht gelang.

³ <http://esport-marketing-blog.de/esport-statistik-zuschauerzahlen-besucher-vor-ort> besucht am: 20.12.2015

Weitere Ziele des *esb* waren die Schaffung klarer Strukturen um den eSport für Investoren und Außenstehenden attraktiver zu machen. Weiterhin sollten gewisse Qualitätsstandards für Veranstaltungen und Spieler geschaffen werden (*esb*, 2004: 1).

Im Laufe der Zeit wurde jedoch öfter Kritik am *esb* laut, da dieser nach Meinung der Spieler eine größere Verantwortung übernehmen müsse. Dies sollte zum Beispiel in Form einer ligaübergreifenden Kontrollinstanz geschehen (*esb*, 2007: 1). Der *esb* diente jedoch weiterhin fast ausschließlich als Kommunikationsplattform, verfügte abseits dessen aber kaum größeren Einfluss.

Seit 2011 ist der *esb* inaktiv und hat seine Internetdomain verkauft. Somit besteht in Deutschland kein größerer Verband eine Rolle im professionellen eSport.

3 Theorie der Markanalyse

Im folgenden Kapitel wird die Marktanalyse auf einer theoretischen Grundlage behandelt. So wird zuerst der Begriff des relevanten Marktes erläutert um eine Eingrenzung dessen vornehmen zu können.

Im weiter Verlauf wird der Kern der Arbeit mit der Branchenstrukturanalyse nach Porter dargestellt

3.1 Branchenstrukturanalyse nach Porter

Die Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell ist ein nach industrieökonomischem Ansatz erstelltes Modell von Michael E. Porter. Das Modell beschreibt die Kräfte die von einer externen Umwelt einwirken.

Der Grundgedanke des Modells ist, das die Struktur eines Marktes dessen Attraktivität beschreibt. Diese Struktur wieder rum beeinflusst das strategische Verhalten der Unternehmen, also Ihre Wettbewerbsstrategie. Der Erfolg eines Unternehmens ist also indirekt von der Marktstruktur abhängig.

Nach Porter wirke hierbei fünf Kräfte ein⁴. Dies wird durch das folgende Schaubild veranschaulicht:

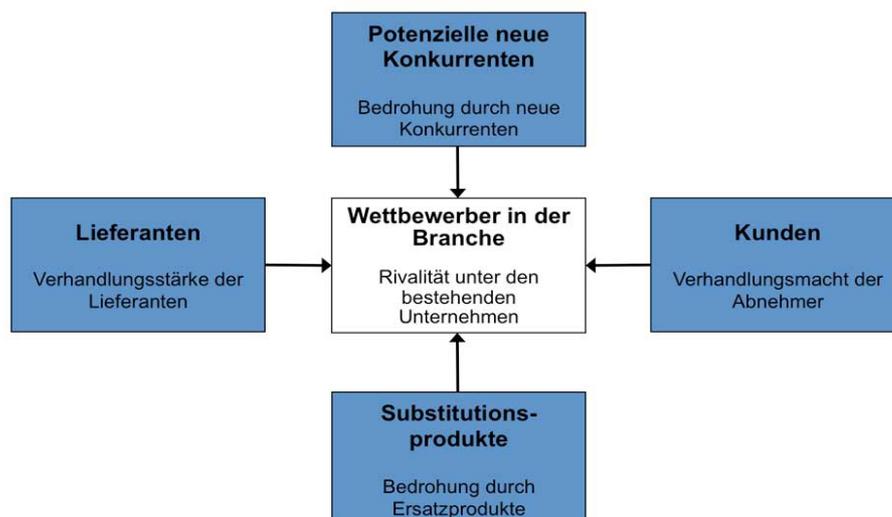


Abbildung 3: „Branchenstrukturanalyse nach Porter“⁴⁵

4 Porter (1979) spricht hierbei auch von „Triebkräften des Branchenwettbewerbs“

5 <http://www.fit-for-markets.de/glossar/glossarbilder/fiveforces.jpg> besucht am 20.12.2015

Dieses Analyseverfahren ist das wohl bekannteste Werkzeug im strategischen Management (Hungenberg, 2004: 98). Trotz seiner Einfachheit gelingt es dem Modell, Branchen und Märkte in qualitativer Weise zu erklären. Das zentrale Ziel besteht darin, das Gewinnpotential einer Branche abzuschätzen (Becker/Fallgatter, 2005: 74).

3.1.1 Die Bedrohung durch neue Anbieter

Während sich die anderen vier Kräfte nach Porter sich auf den gegenwärtigen Zustand des Marktes fokussieren, ist die Bedrohung durch neue Anbieter eine Gefahr, welche den aktuellen Markt noch nicht betreten hat. Jedoch beeinflusst Sie trotzdem das gegenwärtige Marktverhalten.

Zentraler Gegenstand bei der Bedrohung durch neue Anbieter ist Analyse von Markteintrittsschranken. Eine solche Schranke kann ein Vorteil für einen etablierten Wettbewerber gegenüber potentieller neuer Mitbewerber sein (Bain, 1956: 3). Ist die Schranke jedoch zu niedrig, ist die Bedrohung durch neue Anbieter groß. Typische Markteintrittsbarrieren nach Porter sind hier:

- Skaleneffekte: Neue Wettbewerber erzielen meist zu Beginn ein geringeres Absatzvolumen als etablierte Unternehmen und haben somit einen Kostennachteil, falls Skaleneffekte in der Branche eine Rolle spielen.
- Produktdifferenzierung: Hat den Effekt der Erhöhung der Kundenbindung, weshalb es für neue Wettbewerber schwieriger ist, Kunden zu gewinnen.
- Kapitalerfordernisse: Ein hoher Investitionsbedarf, z.B. für Forschung und Entwicklung, Produktionsanlagen, Infrastruktur oder auch für Marketing, ermöglicht es nur kapitalstarken Unternehmen, in den Markt einzutreten. Außerdem erhöht der hohe Investitionsbedarf das Risiko beim Markteintritt, wodurch dieser unattraktiver wird.
- Absolute Kostenvorteile: Lernkurve auf Basis geschützter Produkte, geschütztes kostengünstiges Design, geschützter Zugang zu notwendigen Inputs (z.B. Rohstoffe)
- Zugang zu Vertriebskanälen: Sind wichtige Vertriebskanäle gebunden oder belegt, hat ein neuer Wettbewerber schlechte Absatzmöglichkeiten
- Staatseinfluss: Staatliche Beschränkungen, Auflagen und Reglementierung sowie Subventionen können den Markteintritt erschweren oder zu Nachteilen für neue Wettbewerber führen

3.1.2 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten

Als Lieferant gelten in diesem Zusammenhang alle Beteiligten, deren Güter, Dienstleistungen oder Rechte etc. in den Prozess einer Leistungserstellung mit einfließen. Je größer hierbei die Macht des Lieferanten ist, desto größer ist für das Unternehmen der Beschaffungspreis, was sich wieder rum negativ auf dessen Gewinn auswirkt oder sogar zu Verlusten führen kann (Berndt, 2005: 70). Weiterhin kann sich ein Lieferant negativ auf ein Unternehmen auswirken, indem er nur begrenzte Liefermengen oder eine nicht fristgerechte Lieferung ausliefert. Auch eine minderwertige Produktqualität ist möglich.

Der Lieferant hat hierbei mehrere Faktoren auf seiner Seite, durch die die von ihm ausgehende Kraft erhöht wird. Hierzu zählen nach Porter (2008: 82f).

- Sofern die Bedeutung eines des abgenommenen Produkt für den für das Unternehmen hat, besitzt es eine schlechte Verhandlungsposition. Dies gilt vor allem im Bereich der Dienstleistungen. Ein Beispiel ist hier der aktuelle Streik der Fluglotsen. Diese besitzen eine hohe Verhandlungsmacht gegenüber der Fluglinie, da sie eine hohe Bedeutung für eben diese haben.
- Die Zulieferbranche ist stark bzw. stärker konzentriert als die Branche des Nachfragers. Im Extremzustand bedeutet dies sogar ein angebotsseitiges Monopol.
- Es existieren keine adäquaten Substitute. In diesem Fall muss der Abnehmer den Lieferanten beauftragen, um nicht einen Qualitätsabfall in Kauf zu nehmen, was die Verhandlungsposition des Zulieferers stärkt.
- Für den Lieferanten ist die Branche oder das jeweilige Unternehmen relativ unwichtig. Dies kann der Fall sein, wenn zum Beispiel ein Lieferant einen sehr großen Abnehmer besitzt. In diesem Fall steht für den Lieferant diese Geschäftsbeziehung stärker im Vordergrund als die seiner anderen Kunden. Prinzipiell kann hier gesagt werden, dass ein steigendes Auftragsvolumen die Verhandlungsposition des Abnehmers stärkt, wobei für den Lieferanten das genau Umgekehrte gilt.
- Der Lieferant nimmt eine Ausweitung der eigenen Produktpalette vor. Hierbei kann es dazu kommen das er sogar mit dem Abnehmer in Konkurrenz tritt.

- Die Möglichkeiten eines Lieferantenwechsel lohnen sich für den Abnehmer nicht. Der Lieferant kann Druck ausüben, da der Abnehmer seinen Lieferanten nicht ohne weiteres austauschen kann, da zum Beispiel die Umstellungskosten zu hoch wären und sich somit eher eine weitere Zusammenarbeit mit dem derzeitigen Lieferanten lohnt als die Umstellung auf einen neuen Anbieter.

Hierzu muss jedoch gesagt werden, dass die Faktoren in der Regel nicht einzeln und voneinander isoliert auftreten. Auch wird der Anspruch auf Vollständigkeit nicht in Anspruch genommen, da durch andere Literatur durchaus Abweichungen zu den skizzierten Faktoren auftreten können.

Zuletzt lässt sich sagen das der aktuelle wirtschaftliche Trend zu einer höheren Verhandlungsmacht der Lieferanten führt. Dies ist vor allem durch das sogenannte single-sourcing zu begründen. Hierbei werden Rohstoffe oder Vorprodukte nur von einem einzelnen Anbieter aufgrund geringerer Kosten abgenommen (Broda, 2005: 65).

3.1.3 Die Verhandlungsmacht der Nachfrager

Im folgenden Abschnitt wird die Verhandlungsmacht der Nachfrager skizziert.

Prinzipiell ähnelt das Bedrohungspotential der Abnehmer für ein Unternehmen sehr stark dem des Lieferanten. Porter selbst spricht hierbei von der „Rückseite der Verhandlungsmacht des Lieferanten“(Porter, 2008: 83).

Jedes Unternehmen findet sich in einer Vielzahl von Geschäftsbeziehungen wieder. Hierbei tritt es teils als Abnehmer, teils als Lieferant auf. In der Strukturanalyse des Marktes muss hierbei genau beschrieben sein, welches Unternehmen an welcher Stelle der Wertschöpfungskette stehen. Dies beugt Missverständnissen und Fehlschlüssen vor.

Als Abnehmer bestehen im Allgemeinen drei Möglichkeiten, Macht auf eine Branche bzw. deren Erträge auszuüben:

- Erzwungene Preissenkungen, zur Verbesserung der Qualität (dies impliziert höhere Produktions- bzw. Bereitstellungskosten)
- Anbieter werden gegeneinander ausgespielt (Porter, 1990: 50)
- Der Konzentrationsgrad der Abnehmer, der Standardisierungsgrad der Produkte und das Ausmaß der Markttransparenz (Bausch, 1999: 201)

Auf den letzten Punkt soll hierbei noch kurz gesondert eingegangen werden. Der Konzentrationsgrad der Abnehmer beschreibt, wie viele unabhängige Abnehmer sich einem Anbieter gegenübersehen.

Der Standardisierungsgrad bezieht sich auf die Fähigkeit der Käufer, Ersatzprodukte zu finden, die einen identischen oder zumindest hinreichend ähnlichen Nutzen aufweisen.

Das Ausmaß der Markttransparenz berücksichtigt, in wie weit die Transparenz der Informationen von vor allem Marktpreisen oder Kosten der Lieferanten besteht.

Neben diesen hauptsächlichen Punkten werden von diversen anderen Autoren weitere Aspekte berücksichtigt, welche den Einfluss des Nachfragers positiv oder negativ beeinflussen. Hierzu gehören zum Beispiel die Preisempfindlichkeit der Abnehmer (niedrige eigene Gewinne können Kosteneinsparungen im Kauf erzwingen) oder auch die Bedeutung eines Zulieferprodukts für das eigene Erzeugnis des Abnehmers.

Wie schon bei den Faktoren zur Macht der Lieferanten wird auch hier kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Im Rahmen dieser Arbeit finden weitere mögliche Punkte jedoch keine Relevanz.

3.1.4 Die Bedrohung durch Substitute

Zur Behandlung der Bedrohung durch Substitute muss zunächst die Begriffsklärung des Wortes Substitut erfolgen. In der Ökonomie wird unter einem Substitut ein Gut oder eine Dienstleistung verstanden, welches einen aus Kundensicht identischen oder vergleichbaren Nutzen nach sich zieht. Alternativ wird auch der Begriff Ersatzprodukt benutzt. Als Beispiel dienen hier Butter und Margarine oder auch ein Motorrad und ein Auto.

Je nachdem in wie weit zwei Produkte einen vergleichbaren Kundennutzen generieren können, wird von einem perfekten Substitut bzw. einem eingeschränkten Substitut gesprochen.

Aus Sicht der Branchenstrukturanalyse konkurrieren die Unternehmen nicht nur mit ihren direkten Rivalen, sondern auch mit anderen Unternehmen, welche Produkte anbieten, die als Substitute gelten können (Porter, 1990: 47). Hierbei liegt es im Ermessen eines jeden Individuums, eine Grenze zu ziehen zwischen Produkten: Handelt es sich um ein echtes Substitut, da der Nutzen so ähnlich ist oder ist es nur ein potentielles Substitut (Hungenberg, 2006: 102). Der Übergang ist hierbei jedoch oft fließend.

In der Regel gibt es für jedes Produkt ein Substitut. Oftmals werden diese jedoch übersehen, zum Beispiel aus Gründen technischer Weiterentwicklung. So könne Smartphones mittlerweile als Substitution für Taschenrechner fungieren, da der technische Fortschritt ihnen dies ermöglichte.

Der Einfluss von Ersatzprodukten auf eine Branche ist vielfältig. Die wichtigsten Einflüsse sehen wie folgt aus:

- Der Preis eines Substituts stellt eine Preisobergrenze dar. Diese kann nicht überschritten werden da sonst auf das günstigere Ersatzprodukt zurückgegriffen wird.
- Ein Wechselneigung der Käufer könnte eintreten. So können Käufer emotional so sehr an eine Branche oder einen Hersteller gebunden sein, dass sie auch gute Ersatzprodukte aufgrund der Loyalität zum eigentlichen Produkt das Ersatzprodukt nicht akzeptieren.
- Sofern ein Hersteller von Ersatzprodukten hohe Gewinne verzeichnet kommen in der Regel weitere Mitbewerber hinzu, Dies verringert in der Folge die ursprünglichen Profite. In diesem Fall versuchen bieten etablierte Anbieter ihre Produkte verstärkt auf anderen Märkten zu verkaufen. Dies ist jedoch eine eher reaktive als aktive Reaktion aufgrund der gestiegenen Konkurrenz.

3.1.5 Die Rivalität unter den bestehenden Anbietern

Die fünfte und letzte Kraft wird die Rivalität unter den auf einem bestehenden Markt agierenden Unternehmen behandelt. Aufgrund seiner zentralen Stellung im Porters Modell wird diese Kraft hier als letztes behandelt, obwohl sie häufig als zweite Kraft genannt wird.

Der Positionskampf ist die in der Praxis am meisten auftretende Form bei der Rivalität innerhalb von bestehenden Wettbewerbern. Die typische Ausprägung hierbei ist Preiswettbewerb (Porter, 1990: 42). Hierbei handelt es sich zum Beispiel um die Einführung neuer Produkte, „Werbeschlachten“ oder verbesserte Service, oder Garantieleistungen.

Als Besonderheit bei der Rivalität unter den bestehenden Anbietern tritt auf, dass diese Kontrahenten wechselseitig voneinander abhängig sind: Während bei einer Maßnahme eines Konkurrenten zum Aufbau einer Markteintrittsbarriere keine direkten Auswirkung auf den eigenen Betrieb zu spüren ist, führen die oben genannten Aktionen in der Regel zu Gegenmaßnahmen (Elter, 2003: 120).

Gemeinsam haben die oben genannten Aktion insofern, dass jede von Ihnen das Gewinnpotential innerhalb einer Branche gefährdet oder sogar verringert. Die Stärke dieser Verringerung oder Gefährdung hängt zum einen von der Intensität des Wettbewerbs ab, zum anderen aber auch von dem Produkt, um das gewetteifert wird (Porter, 2008: 855).

Eine Rivalität lässt sich jedoch als Größe nicht bestimmen. Sie ist das Ergebnis einer Reihe von Faktoren, die zusammenwirken. Im folgenden werden diese Faktoren kurz dargestellt:

- Durch ein geringes Wachstum einer Branche steigt die Rivalität in eben dieser, da eine Steigerung des Absatzes nur auf Kosten anderer Anbieter zu realisieren ist. Dies ist vor allem bei engen, regionalen Märkten zu beobachten.
- Eine weitere Rolle spielt die Ausstattung und Anzahl der Wettbewerber in einer Branche. Bei einer großen Branche mit vielen agierenden Unternehmen hoffen manche, dass die Konkurrenz eine getätigte Maßnahme (bspw. Preissenkungen) nicht zur Notiz nehmen. Diese Situation führt ihrerseits zum Entstehen eines instabilen Zustandes hoher Kampfbereitschaft. Prinzipiell ist die Wettbewerbsintensität in hochkonzentrierten Branchen oder in solchen, die von wenigen Unternehmen dominiert werden, geringer.
- Eine fehlende oder unzureichende Produktdifferenzierung geht mit geringen nachfrageseitigen Wechselkosten einher. Bei nahezu gleichen Gütern ist oft der Preis ausschlaggebend, was ineffiziente Unternehmen unter ständigen Innovationsdruck im Bereich der Leistungserstellung bzw. Produktion setzt.
- Sofern sich ein Unternehmen zu einer Kapazitätserweiterung entschließt, kommt es bei großen Schritten in der Erweiterung und einem hohen Preis dafür zu nachhaltigen Veränderungen des Marktgleichgewichts.
- Ein weiterer Faktor stellen Fix- und Lagerkosten dar. Besonders unter der Berücksichtigung der steigenden Bedeutung des Dienstleistungssektors, da Dienstleistungen zu weiten Teilen nicht lagerfähig sind.
- Je unterschiedlicher die Wettbewerber sind, desto friedlicher können sie nebeneinander koexistieren. Wenn sie zwei Unternehmen zum Beispiel hinsichtlich der Eigentümerstruktur (Genossenschaft, eigentümergeführtes Unternehmen, Aktiengesellschaft usw.) unterscheiden, haben sie in der Regel auch unterschiedliche Un-

- Unternehmensziele, was sich im Verhalten auf dem Markt widerspiegelt. Besonders von Relevanz ist hierbei der zeitliche Horizont der Entscheidungsträger.
- Als letzter Punkt sollen an dieser Stelle mögliche Marktaustrittsbarrieren genannt werden. Diese können zum Beispiel bei einer emotionalen Bindung an die Branche vorhanden sein oder durch hohe Fixkosten bei einem Austritt.

3.2 Kritikpunkte an Porters Modell

Die zuvor dargestellte Branchenstrukturanalyse nach Porter besitzt zwar international eine hohe Priorität, jedoch ist sie nicht unumstritten. Deshalb wird im folgenden auf die wichtigsten Kritikpunkte eingegangen werden. Außerdem wird eine abschließende Bewertung erfolgen.

Die Kritik an Porters Modell geht in den meisten Fällen in eine der drei folgenden Richtungen:

- Kritik an den von Porter selbst abgeleiteten Unternehmensstrategien
- Kritik an der mangelnden Dynamik des Modells
- Kritik, dass fünf Kräfte nicht ausreichen und mehr Kräfte nötig sind

Es finden sich natürlich vereinzelt noch weitere Kritikpunkte an Porters Modell, wie die fehlende oder unzureichende empirische Untersuchung oder eine fehlende modelltheoretische Fundierung.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann keine abschließende Bewertung des Modells nach Porter erfolgen. Abschließend lässt sich jedoch sagen, dass Porters Modelle trotz aller stattgefundenen und immer noch stattfindenden Umwälzungen in den Branchenstrukturen und Geschäftsmodellen nicht gänzlich als veraltet verworfen werden.

Die Grundaussage, daß jedes Unternehmen in einem Gefüge aus Lieferanten, Abnehmern, Substituten, Wettbewerbern und neuen Marktteilnehmern agiert, ist für jede wettbewerbsbasierte Wirtschaftsordnung gültig. Auch heute muß jedes Unternehmen, ob in Sektoren der New oder Old Economy, seine Produkte bzw. Leistungen erzeugen und mittels eines herausragenden Paketes aus Preis, Leistung und ergänzenden Serviceleistungen an den Kunden bringen.

Es ist festzustellen, dass Porters Modelle in der heutigen Informationsökonomie nicht mehr die Bedeutung haben, wie zu ihrer Entstehungszeit. Es sind neue Gesetzmäßigkeiten aufgetreten und die Märkte werden heute von anderen Triebkräften beeinflusst als damals. Das bedeutet jedoch nicht, dass Porters Theorien ungültig geworden sind. Sie müssen heute lediglich mit dem Wissen um ihre Grenzen benutzt werden und sollten durch ein möglichst breites Gerüst aus anderen Modellen, Techniken und Denksätzen ergänzt werden.

4 Analyse der Marktes für eSport-Anbieter nach Porter

Die zentrale Frage im folgenden Kapitel wird es sein, welche bedrohungspotentiale sich für einen eSport-Anbieter sich nach Porters Modell ergeben. Die Anbieter sind in diesem Falle die Unternehmen, die Wettkämpfe vermarkten und organisieren. Der Kunde ist sowohl der aktive als auch der passive Spieler im eSport.

4.1 Die Bedrohung durch neue Anbieter und die Existenz von Marktzutrittsschranken

Für den Markt für eSport-Anbieter kommen insgesamt vier Markteintrittsbarrieren in Frage. Hierbei handelt es sich um die Bedeutung von Skaleneffekten in der Produktion, abnehmerseitige Wechselkosten, der Kapitalbedarf bei einer Unternehmensneugründung sowie der Zugang zu Vermarktungskanälen. Diese werden in den folgenden Kapiteln analysiert.

4.1.1 Die Bedeutung von Skaleneffekten

Im Falle des eSports fällt eine Einschätzung hinsichtlich der Existenz von Skaleneffekten schwer, da im eSport nur wenige Anbieter die notwendige Größe aufweisen, um eventuelle Effekte nachzuweisen. Auch existieren keine wissenschaftlichen Untersuchungen, wie sie in anderen Branchen publiziert werden. Aufgrund dessen wird im folgenden die prinzipielle Struktur des Produktes analysiert. Hierbei müssen offline- von onlineangeboten getrennt werden.

Im Falle von Onlinespielen und Onlineturnieren stellt der Anbieter eine technische Plattform zur Verfügung. Sein Angebot besteht also aus der Administration der Plattform und dessen technologischer Umsetzung. Durch einen hohen technologischen Fortschritt können so immer mehr Spieler auf die technische Plattform zugreifen. Diese Entwicklung lässt Skaleneffekte nicht vollständig unmöglich werden, erschwert diese jedoch maßgeblich. Eine Installation von Komponenten nach dem Vorbild eines Konkurrenten macht also wenig Sinn, da sie durch die schnell voranschreitende Technologie schnell wieder veraltet sein kann. Hierdurch wird der Markteintritt für neue Wettbe-

werber vereinfacht, da bereits aufgrund des technologischen Fortschritts ein Vorteil entsteht.

Ein abnehmerseitiger Skaleneffekt tritt beim eSport nicht auf, da es im eSport keine Form eines technologischen Standards hinsichtlich Hard- und/oder Software besteht. Dies liegt darin begründet, dass die Spiele nicht von eSport-Anbietern verkauft werden, sondern von unabhängigen Entwicklern vertrieben werden, und somit nicht direkt beeinflusst werden können, sondern allen Organisationen offen stehen.

Zum Teil ist die Installation einer bestimmten Software erforderlich, dies dient jedoch nicht der Etablierung eines Standards, sondern der Vorbeugung von Betrugsversuchen. Aus diesem Grund werden ProGamern bei Live-Veranstaltungen identische Rechner zur Verfügung gestellt.

Bei Live-Veranstaltungen gilt generell eine andere Situation. Neben der technischen Ausstattung kommt hier der Faktor der großen Anzahl an Zuschauern und ProGamern zu tragen. Betrachtet man die Zuschauer als Input Faktor (was vor allem dann sinnvoll erscheint, wenn weniger die Veranstaltung selbst, sondern ihre mediale Vermarktung als Produkt angesehen wird), so kann hier nicht von konstanten oder gar steigenden Skaleneffekten gesprochen werden: Der Wert eines Events steigt für den passiven Zuschauer mit der Zahl der Zuschauer auf Grund der Atmosphäre. Hier muss jedoch relativiert werden. Denn eine Steigerung von 100 auf 200 Zuschauer fällt hier mehr ins Gewicht als eine Steigerung von 2000 auf 2100 Zuschauer. Weiterhin wird das Interesse an einer eSport-Veranstaltung von Größen wie der Bevölkerungsdichte und Altersstruktur vor Ort beeinflusst.

Im Gegensatz zum großen Sportarten wie Fußball besitzt der eSport nicht die notwendige gesellschaftliche Wahrnehmung, die bei Erfolgen einer lokalen Mannschaft zu größerem Interesse und somit höheren Besucherzahlen führt. Deshalb sind konstante oder steigende Skalenerträge aus dieser Perspektive als unwahrscheinlich anzunehmen.

Eine ähnliche Situation ergibt sich bei den Pro-Gamern: Deren Anzahl ist exogen determiniert und vom Veranstalter praktisch nicht zu beeinflussen.

Lediglich die operative Organisation lässt das Ausschöpfen derartiger Effekte zu. Bei Projektleitern wie Mitarbeitern kommt es zur Herausbildung von Trainingseffekten, die eine Effizienzsteigerung vermuten lassen. Im Bereich der technischen Ausstattung (Veranstaltungstechnik etc.) können steigende Skalenerträge angenommen werden, da

die Ausrüstungsgegenstände auf mehreren Events einsetzbar sind (sofern diese nicht parallel stattfinden). Die angemieteten Hallen verfügen in der Regel über Kapazitäten (Sitzplätze), die nicht ausgeschöpft werden. Die zu zahlende Miete verteilt sich bei einer Steigerung der Zuschauerzahlen demnach auf eine größere Anzahl von Köpfen.

Somit lässt sich schließen, dass weder im Online- noch im Offline-Bereich bedeutende Skaleneffekte bestehen, die einen potentiellen Markteintritt über das gewöhnliche Maß hinaus erschweren.

4.1.2 Abnehmerseitige Wechselkosten

Der Nutzen des eSports liegt aus Abnehmersicht im Vergleich der individuellen Fähigkeiten mit denen anderer, menschlicher Mitspieler. Auch wenn diese These nicht auf alle Aktiven im gleichen Maße zutrifft, ist sie als Kernaussage des elektronischen Sports weitgehend unbestritten. Dieser „Wettkampfnutzen“ ist jedoch nicht konstant, sondern wird von verschiedenen Gesichtspunkten beeinflusst wie etwa der Anzahl und der Qualität der verfügbaren Spieler. Je mehr potentielle Kontrahenten verfügbar sind, desto höher ist der Nutzen einzuschätzen.

Daneben spielt das Verhältnis zu den potentiellen Konkurrenten eine wichtige Rolle. Weitgehende Einigkeit besteht über die Aussage, dass das Spiel gegen menschliche Gegner spannender und vor allem herausfordernder ist als das gegen einen elektronischen Rivalen. Dies begründet sich einerseits in der Tatsache, dass Menschen individuelle Strategien umsetzen und dabei zwangsläufig Fehler begehen. Programmierte Gegner hingegen benutzen im Vorfeld festgelegte Strategien und begehen keine Fehler.

Im Falle des passiven Konsums von Sport mittels der Medien generiert sich in aller Regel erst dann ein positiver Nutzen, wenn zuvor eine Phase der Investitionen in Kauf genommen wurde: Der Zuschauer eines Fußballspiels muss zum einen das Reglements des Spiels in einem ausreichendem Maß verstehen, um dem Ablauf folgen zu können, und muss andererseits Zeit (und ggf. Geld) investieren, um einen Einblick in die Struktur der Aktiven zu erlangen (Stärke einzelner Spieler, Clubs etc.). Schließlich kann das so aufgebaute Humankapital in der Diskussion mit anderen Interessierten wie auch im passiven Konsum eingesetzt werden.

Aus dieser Situation lassen sich nun für den eSport zwei Schlüsse ableiten, einerseits für die Aktiven, andererseits für passive Konsumenten: Im Fall der Aktiven fallen Wechselkosten dann an, wenn durch den Übertritt zu einem anderen Anbieter neue Verbin-

dungen geknüpft werden müssen. Soziale Kontakte gehen verloren und müssen durch neue ersetzt werden, etablierte Leistungsvergleiche sind nicht mehr möglich. Die Einstufung in einem mehrstufigen Ligensystem geht verloren und der Spieler muss neue, adäquate Kontrahenten finden. Mit anderen Worten: Der individuelle Spieler muss sich in einer neuen „Welt“ etablieren.

Für den passiven Konsumenten entstehen Wechselkosten durch den Verlust des anbieterspezifisch aufgebauten Humankapitals in Form von Kenntnissen über Spieler, Clans etc. Werden außerhalb des virtuellen Raums Entwicklungen im elektronischen Sport auch in der realen Welt besprochen, droht der Verlust der bisherigen Kommunikationspartner, sofern diese nicht ebenfalls ihren Fokus verändern.

Hinsichtlich der aktiven Spieler wie auch der passiven Konsumenten kann festgehalten werden, dass die oben genannten Kosten erst dann in voller Tragweite realisiert werden, falls ein vollständiger Wechsel zu einem anderen Anbieter vollzogen wird. In der Praxis ist der eSportler in der Lage, die Dienste mehrerer Anbieter parallel zu nutzen, so dass etablierte Beziehungen weiterhin bestehen bleiben. Sofern gewünscht, kann der vollständige Wechsel demnach auch erst nach einer Testphase und der Sicherstellung eines positiven Nettonutzens vollzogen werden.

Eine ähnliche Situation besteht auch für den Konsumenten, der in keiner Weise gezwungen ist, seinen Konsum vollständig zu verändern. Darüber hinaus muss dem elektronischen Sport (in Deutschland) bislang das weitgehende Fehlen von Superstars attestiert werden. Der Aufbau von ligenspezifischem Humankapital ist folglich nur in sehr begrenztem Umfang möglich.

Aus dieser Perspektive kann das Bestehen von abnehmerseitigen Wechselkosten prinzipiell abgeleitet werden, eine Quantifizierung, wie sie zur Bestimmung des Bedrohungspotentials notwendig ist, stellt sich jedoch schwierig dar. In der jüngeren Vergangenheit findet sich mit der *Championship Gaming Series (CGS)* jedoch ein praktisches Beispiel, das illustriert, welchen Stellenwert derartige Markteintrittsschranken einnehmen. Trotz der professionellen Organisation und der Ausstattung mit Kapital konnte es den Anbietern nicht gelingen, eine hinreichend große Anzahl von aktiven wie passiven Konsumenten von den Vorteilen der Liga zu überzeugen. Der mögliche Nutzenzuwachs aus den neuen Angeboten wurde durch die oben genannten Wechselkosten offensichtlich überkompensiert, so dass ProGamer wie Breitensportler entweder gar nicht oder nur teilweise zum Übertritt animiert werden konnten. Folglich überrascht es nicht, dass das Projekt nach weniger als zwei Jahren eingestellt wurde.

4.1.3 Der Kapitalbedarf zur Etablierung eines eSport-Anbieters

Die Gründung von eSport-Anbietern kann über zwei Wege geschehen. Dies ist zum einen der Weg der Evolution (Bottom-Up), der kontinuierliche Auf- und Ausbau der Angebote und zum anderen der der Revolution (Top-Down), bei der das Produktportfolio vom ersten Tag an umfassend ist. Beide sollen im Folgenden skizziert werden.

Die Infrastruktur zur Etablierung eines kommerziellen Angebots ist praktisch bereits durch einen Clan gegeben, der eine eigene Clan-Page betreibt und über einen Server eigene Matches bestreitet bzw. ausrichten kann.

Mit dieser Ausstattung ist es somit möglich, eigene Online-Turniere einfacher Art zu realisieren. Die Kombination aus Homepage und Gameserver findet sich in analoger Form auch bei allen professionellen Veranstaltern und stellt deren wichtigste Plattform dar. Dennoch handelt es sich bei dem skizzierten Angebot nicht um einen eSport-Anbieter im Sinne der vorliegenden Arbeit, da das Motiv der Gewinnmaximierung nicht erfüllt ist. Stattdessen bestimmt der Spielspaß den Nutzen. „Veranstalter“ und Spieler sind vollständig oder zu großen Teilen deckungsgleich.

Da es sich bei vielen eSportlern um Studenten handelt, sind diese zudem in einer möglichen Gründungsphase nicht auf die Sicherung des Lebensunterhalts aus dem eSport angewiesen. Entwickelt sich aus einem solchen Engagement heraus schließlich ein Unternehmen, so soll im obigen Sinne von Evolution gesprochen werden. Bekanntestes Beispiel für eine derartige Entwicklung ist die *ESL*.

Demgegenüber stehen Angebote, die dem Top-Down-Ansatz folgen: Ein bestehendes Unternehmen beschließt den Aufbau einer Liga bzw. Turnierserie.

In jedem Fall sehen sich derartige Projekte einem von Beginn an hohen Kapitalbedarf gegenüber. Die zu berücksichtigenden Kosten lassen sich in sechs Gruppen einteilen:

- Personalkosten
- Raumkosten
- EDV-Kosten (Hardware, Aufbau und Betrieb der Internetangebote)
- Werbung
- Preisgelder/Sachpreise

- Sonstige Kosten

Bei dem geplanten Aufbau eines professionellen Angebots ist die Berücksichtigung mehrerer Angestellter bereits in der Gründungsphase notwendig. Diese müssen einerseits Vertriebsaufgaben bewältigen wie bspw. die Kontaktaufnahme zu Clans, Sponsorenakquise und vor allem die Vermarktung des Angebots. Neben diesen kaufmännischen Arbeiten sind technische Aufgaben zu bewältigen. Unter Umständen kann bereits in der Anfangsphase auf Praktikanten und/oder Teilzeitkräfte zurückgegriffen werden. Dies vermindert einerseits die finanzielle Belastung, erhöht andererseits die Flexibilität des neuen Unternehmens.

Die beiden Faktoren der Werbung und der Preisgelder stehen in engem Zusammenhang. Das Ausschreiben hoher Preisgelder und/oder wertvoller Sachpreise erhöht die Attraktivität der Angebote. Da es in der Vergangenheit (bspw. beim *ESWC*) immer wieder zu Verzögerungen bei der Auszahlung von Gewinnen gekommen ist, muss die Finanzierung sichergestellt sein. Als Werbepattformen bieten sich neben Bannerwerbung im Internet Messen an. Ziel eines neuen Anbieters muss es nicht nur sein, möglichst schnell einen hohen Bekanntheitsgrad zu erreichen. Dies ist auf Grund der hohen Vernetzung der potentiellen Kunden leicht zu realisieren. Vielmehr müssen die Vorteile des neuen Angebots glaubhaft kommuniziert werden, um die angesprochenen abnehmerseitigen Wechselkosten zu übertreffen.

Sonstige Kosten umfassen vor allem Ausgaben, die bei Geschäftsgründungen prinzipiell anfallen (Notar, Eintragung etc.) und können de facto vernachlässigt werden.

Als Fazit hinsichtlich des Kapitalbedarfs kann geschlossen werden, dass dieser eine Schranke darstellt, die durchaus zu überwinden ist. Die Investitionen für den Aufbau eines kleinen, eSport-Anbieters liegen in einer ähnlichen Größenordnung wie bspw. beim Aufbau einer kommerziellen Internetseite (Branchenverzeichnisse etc.), die ebenfalls aus einer Nebenbeschäftigung bzw. einem Hobby erwachsen kann. Im Falle eines Top-Down-Projektes sind Unternehmen aus der entsprechenden Industrie (digitale Spiele, Medien etc.) durchaus in der Lage, die notwendigen Beträge zur Verfügung zu stellen. Die Bereitschaft der Banken und Sparkassen zur Kreditgewährung ist hingegen als gering einzuschätzen, was zum einen an der allgemeinen Wirtschaftskrise, zum anderen an dem ungewöhnlichen Konzept liegt.

4.1.4 Der Zugang zu den Vermarktungskanälen

eSport stellt kein Produkt dar, das im Einzelhandel erworben werden kann. Klassische Vertriebsinstrumente wie die Betreuung des Großhandels können daher vollkommen unberücksichtigt bleiben. Die Vermarktung erfolgt hingegen praktisch ausschließlich mittels neuer Medien sowie über die spezieller Presse. Daneben nehmen die Clans eine zentrale Rolle bei der Verbreitung der Angebote ein. Die drei hier angesprochenen Bereiche sollen im Folgenden jeweils charakterisiert werden, bevor es zur Bewertung eventueller Zutrittsschranken kommt.

Das Internet bietet eine schier unendliche Menge an Informationen, die auf unzähligen Internetauftritten vertreten sind. Um neue Angebote im eSport zu kommunizieren, ist es das selbstverständliche Ziel, auf einer möglichst großen Anzahl dieser Seiten vertreten zu sein. Neben der Wahrscheinlichkeit, dass ein potentieller Nutzer zufällig auf das Angebot aufmerksam wird, steigt zugleich die eigene Präsenz in den gängigen Suchmaschinen. Wie für viele andere Bereiche konnten sich auch im eSport einige zentrale Seiten als Multiplikatoren etablieren, die sich auf eine Zielgruppe fokussieren und einen hohen Stellenwert für die Mitglieder dieser Gruppe haben.

Eine Bekanntmachung und damit auch der Vertrieb der eigenen Angebote kann auf diversen Portalen in unterschiedlicher Weise geschehen: Neben der Schaltung von Werbeanzeigen (Banner, Pop-up Windows etc.) bieten sich vor allem redaktionelle Beiträge an, um den eigenen Namen und die Angebote zu kommunizieren. Werbeinstrumente sind für den Werbenden kostenpflichtig. Redaktionelle Beiträge bieten nicht nur einen höheren Informationsgehalt und den Vorteil einer höheren vermittelten Seriosität, sondern sind darüber hinaus in der Regel kostenfrei. Eine Sonderrolle nehmen die Internetforen ein. Mittels dieser Foren tauschen sich Nutzer direkt aus, so dass sich interessante Angebote ebenso schnell verbreiten wie schlechte Erfahrungen einzelner Nutzer. Eine direkte Einflussnahme auf diesen Kanal ist nicht möglich.

So wie der Groß- und Einzelhandel in vielen Bereichen der Konsumgüter als zentrale Anlaufstelle der Vermarktung und des Vertriebs gelten kann, so nehmen Clans diese Rolle im eSport ein. Die absolute Mehrheit der eSportler ist in Clans organisiert. Diese stellen neben Spiel- und Sportgemeinschaften gleichzeitig ein soziales Netzwerk dar, das sich über den Sport hinaus auch in andere Bereiche der Freizeitgestaltung erstreckt. Im professionellen eSport gelten sie weiterhin als eine Art von Qualitätsmerkmal für Turniere und Veranstaltungen. Mit der Teilnahme einer hochklassigen Mannschaft wächst einerseits das Interesse anderer Mannschaften, andererseits steigern

Stars den Unterhaltungswert für die passiven Konsumenten. Anders als in vielen klassischen Sportarten, in denen Mannschaften mittels eines Verbandes an eine einzelne Liga oder Turnierserie gebunden sind, steht es Clans im elektronischen Sport frei, sich an den Serien verschiedener Betreiber zu beteiligen. Gelingt es einem neuen Anbieter, Clanmanager gezielt anzusprechen und von den Vorteilen/Chancen des neuen Angebots insoweit zu überzeugen, dass diese eine Teilnahme realisieren, fungieren sie gleichzeitig als Multiplikatoren.

Marktzutrittsschranken können somit im Bereich der Vermarktung eines neuen Angebots kaum attestiert werden. Insbesondere der Zugang zu Mannschaften im Vergleich zu klassischen Sportarten muss als leicht bezeichnet werden, da es etablierten Anbietern hier bislang kaum gelingen konnte, Hindernisse in Form einer Exklusivität aufzubauen.

4.2 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten

Das Angebot eines eSport-Veranstalters besteht faktisch aus der Organisation von Wettkämpfen und deren medialer Verwertung. Lieferanten spielen bei dieser Art der Wertschöpfung nur eine stark untergeordnete Rolle, da praktisch keine Inputs benötigt werden. Trotzdem sollen im weiteren Verlauf drei Gruppen von Lieferanten analysiert werden: die Hersteller von Hardwarekomponenten, die Hersteller der Software, die im eSport verwendet wird sowie die Mitarbeiter der Unternehmen.

- **Hardwarekomponenten:** Fraglos ist die Durchführung von eSport an das Vorhandensein der notwendigen Hardware gebunden. Der Hardwaremarkt kann unterteilt werden in die Bereiche der Komplettsysteme (PCs, Workstations, Client-Server-System), Peripherie-Geräte wie Drucker, Tastaturen etc. und Hardware-Equipment zum Aufbau und Betrieb von Netzwerkstrukturen. Diese Dreiteilung stellt jedoch nur eine erste Ordnung des Gesamtmarktes dar und muss zumindest im Bereich der Komplettsysteme um eine Vielzahl von Submärkten erweitert werden wie bspw. der Teilmarkt für Mainboards, Grafikkarten, Monitore etc. Prinzipiell bestehen für eSport-Anbieter folgende Möglichkeiten: Die notwendigen Systeme können vollständig von einem Anbieter von Komplettsystemen bezogen werden, können nach Vorgabe durch den Fachhandel erstellt

werden oder durch eigene Mitarbeiter kombiniert werden. In der Praxis kommt es bei Live-Events oft zum Sponsoring durch Hersteller wie Intel, Asus etc. In diesem Fall besteht seitens dieser Unternehmen ein wesentlich höheres Bedrohungspotential, das sich allerdings aus ihrer Rolle als Sponsor ergibt.

- **Softwareproduzenten:** Als Lieferanten können all jene Personen und Unternehmen gelten, die ein Vorprodukt bzw. eine Dienstleistung erbringen, ohne die der Produktionsprozess nicht möglich ist. Software (und Hardware) gehen im eSport nicht direkt in den Prozess der Leistungserstellung ein; das Angebot eines Wettbewerbs im Internet ist auch möglich, ohne dass ein Veranstalter die entsprechenden Produkte erwirbt. Sie müssen vielmehr durch die Abnehmer erworben werden. Dies gilt jedoch nur für Online-Turniere, bei Live-Veranstaltungen mit professionellen Spielern wird die notwendige Ausstattung durch den Veranstalter bzw. Sponsoren gestellt. Wenn auch der Ligabetreiber nicht direkter Abnehmer ist, so geht das „Vorprodukt“ doch indirekt in die Produktion ein. Je nach Auslegung könnte man Softwareproduzenten daher als Lieferanten von Komplementen bezeichnen.
- **Mitarbeiter von eSport-Unternehmen:** Die Besonderheit innerhalb dieser Branche liegt darin, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter eine emotionale Bindung zum Unternehmen aufweist, die teils auch in Stellenausschreibungen gefordert wird. Anders ausgedrückt: Die meisten Beschäftigten bewegen sich bereits seit vielen Jahren im eSport und haben oftmals verschiedene Funktionen durchlaufen, die vom Spieler über den Manager eines Clans bis hin zum Projektleiter bei LAN-Partys o. ä. reichen. Die im Vergleich zu anderen Branchen geringe Anzahl der Gesamtbeschäftigten führt weiterhin zu einer hohen Vernetzung und einer Vielzahl persönlicher Kontakte auf allen Ebenen. So wie die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer in wirtschaftlich schwierigen Zeiten allgemein als prekär eingeschätzt werden kann, gilt dies für den eSport im Besonderen: Zum einen werden die notwendigen Fähigkeiten durch Studiengänge wie Informatik, Wirtschaftsinformatik, Event-Management und Ausbildungsberufe wie Veranstaltungskaufmann oder Informatikkaufmann abgedeckt. Zweitens und im vorliegenden Zusammenhang von höherer Bedeutung ist, dass eine große Anzahl junger Menschen während des Studiums oder der Ausbildung mit dem eSport in Berührung kommt und hier eine für sie attraktive Branche kennen lernt. Im elektronischen Sport verbinden sich für viele Hobby und Beruf. Aus diesen Gründen ist das Angebot an potentiellen Arbeitskräften größer als die Nachfrage. Drittens ist ein Wechsel innerhalb der Branche auf

Grund der wenigen zur Verfügung stehenden Stellen, insbesondere nach der erfolgten Marktberreinigung, schwierig. Somit ist festzuhalten, dass die Bedrohung der Industrie durch die Verhandlungsmacht der Arbeitnehmer als sehr gering eingeschätzt werden kann.

4.3 Die Verhandlungsmacht der Nachfrager

Als Nachfrager von eSport-Wettbewerben sollen im Folgenden zwei Gruppen gezählt werden: Breitensportler sowie die Sponsoren. Zu den Sponsoren ist festzuhalten, dass eine Abgrenzung zwischen Abnehmern und Lieferanten hier schwierig ist: Auf der einen Seite nutzen sie die Wettkämpfe zur Kommunikation ihrer Werbebotschaften, was sie zu Abnehmern macht. Auf der anderen Seite ermöglichen Sponsoren überhaupt erst die Produktion, was sie thematisch den Lieferanten nahe stellt.

Als dritte Gruppe könnten die Zuschauer vorgestellt werden. Da diese jedoch bis heute praktisch identisch mit den aktiven Breitensportlern ist, soll darauf im vorliegenden Kontext verzichtet werden.

- **Die Sponsoren:** Beim Sponsoring handelt es sich um eine Geschäftsbeziehung, in der sich Leistung und Gegenleistung gegenüberstehen, was das Sponsoring vom Mäzenatentum unterscheidet. Weitere Merkmale sind der Fördergedanke, das Kommunikationsziel, das Zugrundelegen eines systematischen Planungs- und Entscheidungsprozesses, der Transfer eines bestimmten Images sowie die integrierte Unternehmenskommunikation (Bruhn, 2003: 6f). Es gibt derzeit keinen Grund zu der Annahme, dass Sponsoren im eSport systematisch andere Ziele verfolgen als im klassischen Sport. Somit kann davon ausgegangen werden, dass auch eSport- Sponsoren Interesse an einem fairen Wettbewerb und einem hohen Spannungsmoment haben (Ausgeglichenheit der Wettbewerbe). Es kann festgestellt werden, dass der eSport, professionell wie im Amateurbereich, ohne die Mitwirkung von Sponsoren nicht möglich ist. Eintrittsgelder und Teilnahmegebühren alleine können die Finanzierung bislang nicht sicherstellen. Die Auswirkungen, wenn es zum Rückzug eines wichtigen Sponsors kommt, haben bislang stets zu einer Auflösung eines Wettbewerbs geführt. Die Risiken eines Rückzugs für das sponsernde Unternehmen sind hingegen, insbesondere für branchenfremde Betriebe, gering. Alternativen sind u. a. Extrem- und Trendsportarten sowie Engagements im Bereich von Musikveranstal-

tungen. Folglich muss der Gruppe der Sponsoren außerordentlich hohes Bedrohungspotential zugesprochen werden.

- **Die Breitensportler:** Auf dem Leistungsniveau unterhalb der Spitzengruppe angesiedelt findet sich die breite Masse der Amateur- und Gelegenheitsspieler (äquivalent zum klassischen Breitensportler). Sie sind die zentrale Zielgruppe eines eSport-Veranstalters. Das Erringen von Preisen und/oder Preisgeldern ist in ihrer Nutzenfunktion als sekundär zu bezeichnen, vielmehr steht der Wettkampf als solcher im Mittelpunkt des Interesses. Die Ansprüche an die Veranstalter liegen in der freien Zugänglichkeit zu Wettbewerben (kostenlose Teilnahme) oder auch der Verfügbarkeit einer möglichst großen Anzahl potentieller Gegner. Neben dem wettbewerblichen Erfolg stehen der Spaß am Spiel und das Erleben der Gemeinschaft im Vordergrund. Aus der Sicht der Veranstalter ist eine große Anzahl von Breitensportlern notwendig, um abwechslungsreiche Wettkämpfe anzubieten, sicherzustellen, dass sich die besten Spieler zu Superstars entwickeln können und die notwendige Breitenwirkung zur Akquise von Sponsoren zu erzielen. Da sich eSportler per Definition durch eine hohe technische Affinität auszeichnen, kann der Austausch von Informationen mittels moderner Medien als Selbstverständlichkeit und Bestandteil des Alltags bezeichnet werden. Durch den Umgang mit Chats, Foren etc. werden Produkteigenschaften, Vor- und Nachteile einzelner Anbieter und neue Produkte innerhalb kürzester Zeit verbreitet, was eine extrem hohe Markttransparenz impliziert. Somit ist auch hier von einem hohen Bedrohungspotential auszugehen. Die parallele Nutzung verschiedener Angebote durch die Breitensportler bedroht die Existenz eines Veranstalters nicht unmittelbar, kann aber langfristig zu einer abnehmenden Attraktivität des einzelnen Unternehmens für Sponsoren führen. Abschließend kann das Bedrohungspotential der Breitensportler damit vor allem mittel- und langfristig als hoch eingeschätzt werden, wenn der sukzessive Rückzug von einem Anbieter die Attraktivität für Sponsoren mindert und somit die Finanzierung gefährdet.

4.4 Die Gefährdung durch Substitute

Wie im Theorieteil bereits angesprochen, fällt die praktische Unterteilung in tatsächliche und potentielle Substitute schwer. Je nach Art der Definition des eSports, kommen unterschiedliche Güter, Dienstleistungen oder Freizeitaktivitäten aus Abnehmersicht als Ersatz für den elektronischen Sport in Frage. Im vorliegenden Rahmen sollen insge-

samt drei Substitute vor- gestellt werden, die bereits heute als Substitute angesehen werden können. Dies sind Onlinespiele, die direkt über den Internetbrowser gespielt werden können, physisch-orientierte Formen der elektronischen Spiele und schließlich Trend- und Outdoor-Sportarten.

- **Browser-gestützte Onlinespiele:** Unter Browser-Games versteht man die Gruppe der Spiele, die direkt im Internet mit Hilfe eines Browsers genutzt werden können. Ein Spielprogramm muss nicht erworben werden. Dies stellt gleichzeitig den größten Vorteil (bzw. Unterschied) gegenüber klassischen Unterhaltungsprogrammen dar: Eventuelle Anfangsinvestitionen entfallen ebenso wie der Aufwand der Installation. Voraussetzung ist lediglich ein hinreichend schneller Internetzugang. Die Zugangsbarrieren, insbesondere für jene Nutzer, denen es möglicherweise an Medienkompetenz mangelt, sind äußerst gering. Gemeinsam ist dem eSport und den Browsergames, dass beide interaktive Unterhaltung anbieten, den Wettbewerb mit anderen, menschlichen Spielern ermöglichen und über hohe Zuwachsraten im Bereich der Aktiven verfügen. Zu den Unterschieden gehört, dass im Falle des elektronischen Sports in aller Regel zuerst eine entsprechende Spielesoftware erworben bzw. im Falle von Freeware installiert werden muss sowie der Tatsache, dass eSport stärker soziale Kontakte fördert. So finden sich auch im Bereich von Browsergames vermehrt Gilden, also Zusammenschlüsse, wie sie aus Onlinerollenspielen bekannt sind, allerdings haben diese bislang noch nicht die Bedeutung von Clans erreicht. Gänzlich unbekannt sind Live-Turniere im Segment der Browserspiele. Auf Basis der gegenwärtigen, noch jungen Entwicklung dieses Segmentes, muss das Bedrohungspotential für den eSport als sehr hoch eingeschätzt werden, was offensichtlich auch auf Seiten der Industrie erkannt wurde. So bietet Turtle Entertainment bereits eigene Browsergames auf der Homepage der Electronic Sports League an. Die Eintrittsbarrieren für einen eSport-Veranstalter können als gering eingeschätzt werden. Dieses Vorgehen bietet einerseits die Möglichkeit, neue Nutzer zu gewinnen bzw. bestehenden Kunden einen Zusatznutzen zu offerieren und vermindert zugleich die Abhängigkeit des Unternehmens von den Publishern. Insbesondere Spieler, die verbindliche Turnierpläne und einen hohen Organisationsgrad meiden, aber einen schnellen Einstieg in die Welt des Online-Spielens suchen, sind die Zielgruppe von Anbietern wie Bigpoint. Die nächsten Jahre werden zeigen, ob auch in diesem Bereich Live-Events in Form von Finalrunden o. ä. etabliert werden können. Sollte dies geschehen, so wären

Browsergames einerseits in der Lage, die bisher bekannte Form des eSports zu verdrängen, andererseits hätten sich beide Alternativen soweit angeglichen, dass eher von einer Verschmelzung statt von einer Verdrängung gesprochen werden müsste.

- **Physisch-orientierte Formen digitaler Unterhaltung:** Der Begriff der physisch-orientierten Form digitaler Unterhaltung bedarf eingangs einer Erläuterung, da er auf Grund seiner Neuartigkeit in der Literatur bislang nicht Einzug finden konnte. Der Ausdruck soll im vorliegenden Kontext all jene Formen digitaler Spiele beschreiben, die über die Nutzung eines Joypads etc. hinaus ein gewisses Maß an physischer Aktivität erfordern. Faktisch wird mit dieser Erweiterung eine der zentralen Forderungen an Sport im klassischen Sinn erfüllt, der der Physis einen hohen Stellenwert einräumt. Nicht zuletzt auf Grund der mangelnden körperlichen Beanspruchung wird dem elektronischen Sport bislang die Anerkennung verwehrt. Im weiteren Verlauf sollen zwei Alternativen vorgestellt werden, die die hier skizzierten Voraussetzungen jeweils erfüllen: der *virtuelle Sport* sowie die neuesten Entwicklungen auf dem Markt für Spielkonsolen. Der Terminus des virtuellen Sports bzw. des „Virtual Sport“ ist in der deutschsprachigen Literatur bis heute kaum vertreten. Vereinfacht ausgedrückt, gestattet es virtueller Sport, eine bestimmte Disziplin auszuüben, ohne die heimische Wohnung zu verlassen: Er ermöglicht es, Ski zu fahren ohne an Skiliften zu warten oder Teamsportarten auszuüben, ohne sich dazu am gleichen physischen Ort aufzuhalten wie der Rest der Mannschaft. Negative Effekte wie Verletzungsrisiken, die bspw. im Falle des realen Skifahrens existieren, werden größtenteils ausgeschlossen, ebenso wie die Beeinträchtigung der Umwelt. In der Praxis ist die Realitätsnähe des virtuellen Erlebnisses nicht standardisiert. Prinzipiell steigt sie jedoch mit dem Anlagebetrag, die der virtuelle Sportler bereit ist, in die Hardware zu investieren. Virtuelles Golfspiel kann bspw. in der Form realisiert werden, dass der Spieler auf einem eigens gefertigten Stück Kunstrasen steht und einen echten (physischen) Golfschläger zum Abschlag nutzt, der mit elektronischen Sensoren bestückt wurde. Jedoch existiert weder ein nennenswerter Markt für gebrauchte Geräte, noch existieren standardisierte Wettbewerbe, so dass der Einsatz sich bislang faktisch auf wenige Spielhallen und den exklusiven Privatbereich beschränkt. Daher kann das aktuelle Bedrohungspotential des virtuellen für den elektronischen Sport und seine Veranstalter als sehr gering eingeschätzt werden. Diese Aussage bezieht sich dabei im Besonderen auf die Anzahl der Aktiven. Allerdings sollte das zukünftige Potential nicht unter-

schätzt werden. So wie die technologische Entwicklung der vergangenen zehn bis 15 Jahre den eSport erst ermöglicht hat, ist eine Verbreitung der virtuellen Form nicht auszuschließen. Eine preisgünstige Alternative zum Virtual Sport soll im Folgenden besprochen werden. Eine gänzlich andere Situation stellt sich für diese zweite Möglichkeit physisch-orientierter Unterhaltung dar: Spielkonsolen, die entweder konzeptionell körperliche Bewegung in das Spiel integrieren oder dies mittels Zubehör ermöglichen. Begründet wurde dieses Marktsegment im Jahr 2006 von Nintendo mit der Einführung der Wii. Der Spieler wird durch die aktive Teilnahme und den körperlichen Einbezug in das Spiel (mittels speziell entwickelter Controller, die Handbewegungen registrieren und in Spielbewegungen umsetzen) ein Teil des Spiels selbst. So ist es bspw. möglich, Sportsimulationen zu entwickeln, bei denen der Spieler den Controller wie einen Tennisschläger oder ein Ruder führen muss. Der zentrale Unterschied dieser Systeme zum oben dargestellten virtuellen Sport liegt in seinen wesentlich breiteren Verwendungsmöglichkeiten und seiner einfacheren Installation. Konsolen werden einfach mit einem vorhandenen TV genutzt und können bei Nicht-Nutzung mit wenigen Handgriffen deinstalliert werden. Eine aufwendige Anpassung an die örtlichen Gegebenheiten ist nicht notwendig. Darüber hinaus können auf einer Spielkonsole praktisch unbegrenzt viele unterschiedliche Spiele genutzt werden, während im virtuellen Sport jeweils spezifische Hardware eingesetzt werden muss. Erstaunlicherweise wird die Wii bis heute wenig zu Wettbewerben eingesetzt, was mehrere Gründe haben kann: Zum einen dominiert offensichtlich noch der Spaß vor dem Wettbewerbsgedanken. Vereinzelt äußern Spieler Kritik an der mangelnden Präzision der gestenbasierten Steuerung, die gezieltes Training erschweren würde. Zum anderen verdankt der eSport (in Europa und Asien) seine Entwicklung vorrangig den Computerspielern, nicht den Nutzern von Spielkonsolen. Auf dieser Basis kann auch hier das aktuelle Bedrohungspotential für die Veranstalter von eSport auf dem relevanten Markt als gering eingeschätzt werden. Für die Zukunft stellt die stärkere und damit auch wettbewerbsmäßige Nutzung der Wii und ihrer Nachfolger jedoch eine wahrscheinliche Möglichkeit dar.

- **Outdoor- und Trendsportarten:** Die beiden Gruppen der Outdoor- und Trendsportarten sollen im folgenden Abschnitt gemeinsam behandelt werden, da die überwiegende Mehrheit der Trendsportarten der vergangenen Jahre gleichzeitig auch in der Natur durchgeführt wird. Als aktuelle Beispiele können, ohne diese näher zu beschreiben, Speedminton, Slackline oder auch Parkour genannt wer-

den. Zu den größten Gemeinsamkeiten zwischen eSport und Trendsportarten im Allgemeinen gehört neben dem geringen Durchschnittsalter der Aktiven der hohe Grad der Individualisierung, der sich bspw. in spontanen Wettkämpfen äußert. Demgegenüber stehen jedoch folgende Unterschiede: Trendsportarten sind überwiegend (aber nicht ausschließlich) körperbetont. Im eSport hingegen sind physische Aspekte ebenso sekundär wie das Ziel der Körpererfahrung und Entspannung. Trendsportarten weisen in aller Regel auch keine festen Organisationsstrukturen wie die vereinsähnlichen Clans auf. Vielmehr ist es in vielen Fällen so, dass der lockere Zusammenschluss einer konkreten Ablehnung institutioneller Strukturen entspringt. Außerdem verfügen Trendsportarten (in den frühen Phasen des Lebenszyklus) über keinerlei Rückhalt aus der Industrie. Im eSport sind Aktive wie Ausrichter jedoch zu einem hohen Grad abhängig von den Produkten der Softwareindustrie. Weiterhin sehen sich Trendsportarten dem Dilemma gegenüber, entweder im Laufe des Lebenszyklus an Attraktivität zu verlieren. Der eSport scheint auf Basis der bisherigen Erkenntnisse einen anderen Weg einzuschlagen: Zwar wird auch hier – von einigen Vertretern wie dem *esb* – eine Anerkennung als Sportart angestrebt, gleichzeitig zeigt sich aber in der Praxis die Etablierung als reines Unterhaltungsprogramm, losgelöst vom selbstverwalteten Sport. Insbesondere die Betonung des Körperlichen im Trendsport lässt das Bedrohungspotential aus Sicht des elektronischen Sports gering erscheinen. Die Physis nimmt bei Parkour und anderen Disziplinen eine derart dominante Rolle ein, dass das wettbewerbsmäßige Betreiben von Computerspielen nur für einen kleinen Teil der Aktiven eine alternative Freizeitbeschäftigung repräsentieren kann. Statt eines Substituts handelt es sich eher um ein Komplement.

4.5 Rivalität unter bestehenden Unternehmen

Bei der Analyse der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern zeigt sich, dass das Modell nach Porter nur eingeschränkt für einen technologisch ausgerichteten Dienstleistungsmarkt geeignet ist. So kann die Mehrheit der klassischen Parameter zur Bestimmung der Wettbewerbsintensität wie die Produktionskapazität der Betriebe oder die Existenz von Austrittsbarrieren faktisch nicht zur Untersuchung herangezogen werden: Austrittsbarrieren liegen keine vor. Die Produktionskapazität lässt sich mit Ein-

schränkungen über die Rechenleistung der verwendeten Game-Server messen. Diese stellt jedoch kaum einen Maßstab für die Rivalität der Veranstalter dar. Auch der Preiswettbewerb als Bewertungsmaßstab ist in diesem Fall nicht zu verwenden, da die angebotenen Dienstleistungen mit wenigen Ausnahmen kostenlos und werbefinanziert an die Breitensportler abgegeben werden.

Daher muss sich die Analyse auf folgende Punkte beschränken: Wachstum innerhalb der Branche, Anzahl der vertretenen Unternehmen sowie Heterogenität der Produkte.

Der Aspekt des Wachstums innerhalb der Branche ist schnell behandelt. Auch wenn die genaue Zahl der aktiven eSportler in Deutschland weitgehend unbekannt ist, kann auf Basis der vorliegenden Unternehmensdaten und der Anzahl der angebotenen Wettbewerbe ein starkes Branchenwachstum innerhalb der vergangenen Jahre attestiert werden. Dies vermindert im Gegenzug den Wettbewerb unter den bestehenden Anbietern, ebenso wie es neuen Anbietern prinzipiell die Möglichkeit zur Etablierung gibt.

Dies leitet zur Anzahl der am Markt aktiven Anbieter über. Hier lässt sich für die letzten Jahre eine massive Marktberreinigung feststellen, in deren Rahmen mehrere Veranstalter der Pionierzeit des eSports aus dem Markt ausgetreten sind, da es an Finanzierungsmöglichkeiten mangelte. Zur Zeit besteht der Markt nur aus zwei großen aktiven Anbietern.

Die Heterogenität der angebotenen Produkte deutet abschließend ebenfalls nicht auf eine hohe Branchenrivalität hin. Zwar existiert eine hohe Zahl verschiedener Artikel in Form von Ligen, Turnieren, der Unterscheidung zwischen PC- und Konsolenspielen usw., allerdings werden diese unterschiedlichen Produkte in der Regel gleichzeitig von einem Anbieter offeriert.

Einzig ein Aspekt lässt auf eine hohe Rivalität der Angebotsseite schließen: die bis heute geringe Anzahl an verfügbaren Sponsoren. Da die Sponsoren im eSport wie auch im klassischen (Hochleistungs-) Sport eine Schlüsselposition einnehmen, sind alle Betreiber daran interessiert, möglichst viele und möglichst potente Unterstützer zu finden. Die besondere Problematik im elektronischen Sport basiert darauf, dass nur eine verhältnismäßig geringe Anzahl an potentiellen Sponsoren zur Verfügung steht.

5 Schlussbetrachtung

Nach der Analyse der Bedrohungspotentiale in den einzelnen der fünf Kräfte nach Porter, soll der folgende Absatz die wichtigsten Ergebnisse zusammenfassen und somit eine Bewertung des Marktes für eSport-Veranstaltungen ermöglichen. Es folgt ein Fazit zur aktuellen Marktsituation von eSport-Anbietern. Zuletzt versucht der Autor einen Ausblick auf eine mögliche Entwicklung des eSports zu geben.

5.1 Zusammenfassung

Es ist zu erkennen, dass für bestehende Anbieter prinzipiell eine hohe Gefährdung durch potentielle neue Anbieter ausgeht: Größenvorteile sind nur in geringem Ausmaß vorhanden, abnehmerseitige Wechselkosten existieren de facto nicht und die Bekanntmachung der neuen Angebote mittels des Internets kann binnen Tagen erfolgen. Von wirtschaftlicher Bedeutung ist vor allem der Eintritt eines von Beginn an professionellen Anbieters, der durch ein bestehendes Unternehmen (bspw. einen Publisher) oder durch Investoren finanziert wird.

Die zweite erhebliche Bedrohung besteht in Form der Abnehmer, namentlich der Breitensportler und vor allem der Sponsoren. Auf die Rolle letzterer wurde in den vergangenen Abschnitten bereits mehrfach eingegangen, so dass auf eine erneute Darstellung an dieser Stelle verzichtet werden soll. Ihr Bedrohungspotential ist als sehr hoch einzuschätzen. Bezüglich der aktiven eSportler im Amateur-/Freizeitbereich kann gesagt werden, dass diese nur langsam eine Bindung zu bestimmten Anbietern bzw. Ligen aufbauen. Homogene Produkte, eine Identifikation, die sich auf Spiele (Disziplinen) statt auf Veranstalter konzentriert, sowie die Möglichkeit, bei mehreren Ligen parallel aktiv zu sein, fördern deren „Flüchtigkeit“. Solange diese Aspekte durch die Organisatoren nicht beseitigt werden (können), kann trotz des geringen Konzentrationsgrades von einem hohen Bedrohungspotential gesprochen werden.

Schwer einzuordnen ist der Einfluss der Substitute. Die höchste Gefährdung geht offensichtlich von den Browsergames aus. Diese stellen aktuell jedoch nur für den Online-Bereich des eSports ein wirkliches Substitut dar. Aus heutiger Perspektive ist weniger damit zu rechnen, dass Browser-gestützte Spiele den eSport verdrängen, sondern ihn eher verändern. Auch wenn wettbewerbliche Strukturen bislang nur für kostenpflichtige Clientsoftware bekannt sind, muss dies keinesfalls für die Zukunft gelten.

Eine Verlagerung des Schwerpunktes auf kostenlose Spiele könnte jedoch eine der Erfolgsstrategien für die Anbieter darstellen und mittel- bis langfristig auch den Live-Bereich verändern. Eine ähnliche Situation liegt im Falle der physisch-orientierten Unterhaltungsmedien vor, deren Integration in den konventionellen elektronischen Sport problemlos möglich ist.

Die Gefährdung der bestehenden Anbieter durch die Lieferanten ist gering. Einzig die Abhängigkeit gegenüber der Softwareindustrie hinsichtlich Patches und der wettkampftauglichen Gestaltung der Spiele ist zu nennen. Beide Aspekte sind aber kaum dazu geeignet, die Branche als solche zu gefährden. Im Zweifelsfalle werden Spieler wie Veranstalter die Abkehr von einzelnen Titeln forcieren und in diesem Zuge neue Disziplinen initiieren.

Ebenso gering ist die brancheninterne Konkurrenz einzuschätzen.

Das zentrale Problem der eSport-Veranstalter liegt offensichtlich in der Akquise von Sponsoren. Sofern diese in ausreichender Anzahl verfügbar sind, können professionelle Veranstaltungen organisiert werden, die auch wirtschaftliche Gewinne versprechen. Ziehen sich die Geldgeber jedoch zurück, bspw. auf Grund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, sind die Unternehmen in ihrer Existenz bedroht. Bislang existiert keine Erlösquelle, die die Sponsorengelder ersetzen könnte.

5.2 Fazit

Die Marktattraktivität von eSport muss heute als eher gering bezeichnet werden. Die hohe Anzahl neuer Anbieter, die bis zum Jahr 2005 in den Markt eingetreten sind, sprechen für eine – zum damaligen Zeitpunkt – hohe Attraktivität. Diese Situation hat sich in den vergangenen Jahren jedoch weitgehend verändert. So übt vor allem die hohe Abhängigkeit der Unternehmen von den Sponsoren, wie sie in der Porter-Analyse nachgewiesen werden konnte, einen enormen Druck aus. Mit hoher Wahrscheinlichkeit beruhte schon früher ein großer Teil der Marktattraktivität weniger auf konkreten Gewinnerwartungen der Aktiven als vielmehr auf der Verbundenheit mit dem eSport und der Faszination dafür. Das Verhalten der Betriebe und des Managements als eingeschränkt rational oder gar irrational zu bezeichnen, greift jedoch mit Sicherheit zu kurz. Vielmehr nehmen immaterielle Nutzenbestandteile einen hohen Stellenwert in den individuellen Nutzenfunktionen ein, die im Rahmen einer ökonomischen Analyse äußerst schwer zu bewerten sind. An dieser Stelle sei noch einmal auf den Fakt verwiesen,

dass die überwiegende Mehrheit aller im eSport tätigen Menschen als aktive Spieler begonnen haben und erst im Verlauf ihres Lebens das Hobby zum Beruf ausbauen konnten.

Hinsichtlich der Akzeptanz in der Bevölkerung konnte der elektronische Sport den ersehnten Durchbruch bislang nicht schaffen. Das quantitative Wachstum (auf Seiten der Aktiven) kann belegt werden und steht außer Frage, eine qualitative Entwicklung, gerade im Bereich der öffentlichen Wahrnehmung, wird angezweifelt.

In der medialen Verwertung ist der elektronische Sport, mangels Alternativen, neue Wege gegangen, die aktuell bei mehr und mehr Randsportarten beobachtet werden können. Sollte es dem Internet gelingen, das Leitmedium TV abzulösen, würde dies auch den eSport und seine Verwertung fördern. Veröffentlichte Einschaltquoten ließen in den letzten Jahren auf einen positiven Trend schließen. Allerdings fehlt es noch immer an der notwendigen Breitenwirkung der Angebote.

5.3 Ausblick auf zukünftige Entwicklungen

Die künftige Marktstruktur in einem verhältnismäßig jungen Markt abzuschätzen, ist zweifellos ein Unterfangen, das mit großer Unsicherheit behaftet ist. Daher sollen im Weiteren mehrere Szenarien angesprochen werden, die aus momentaner Perspektive möglich erscheinen.

Das erste Szenario entspricht weitgehend dem Status quo. Eine Vielzahl von Nachfragern steht einer überschaubaren Anzahl von Anbietern gegenüber, die entweder als Generalisten den gesamten Markt oder als Spezialisten einzelne Teilmärkte bedienen. Dieses Szenario berücksichtigt explizit auch den möglichen Markteintritt einer geringen Anzahl neuer Anbieter (bspw. in Form von ausländischen Anbietern). Diese Marktstruktur ist im organisierten Sport bislang nur in Ausnahmefällen zu beobachten, so bspw. im Profiboxen und seiner Verbands-/Anbietervielfalt oder im Dart.

Eine Alternative stellt die Etablierung eines einzigen marktbeherrschenden Universalanbieters dar. Die Angebote dieses Universalanbieters würden ergänzt durch eine Vielzahl kleiner und kleinster Anbieter, die sich in einem atomisierten Markt bewegen.

Ein drittes Szenario wird schließlich durch eine vollständige Monopolisierung in Form eines einzigen Veranstalters repräsentiert.

Theoretisch denkbar wäre an dieser Stelle ebenfalls eine vierte Möglichkeit, bei der es zu einer Atomisierung der Angebotsseite kommt. Die Marktberreinigung der letzten Jahre spricht jedoch dagegen, so dass diesem Szenario keine praktische Bedeutung zufällt.

Literaturverzeichnis

Bain, J. S. (1956): *Barriers to New Competition*, Cambridge.

Bausch, A. (1999): *Branchen- und Wettbewerbsanalyse im strategischen Management*, in: Hahn, D.; Taylor, B. (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*, 9. Auflage, Berlin, S. 195–214.

Becker, F. G; Fallgatter, M. J: (2005): *Strategische Unternehmensführung*, 2. Auflage, Berlin.

Berndt, R. (2005): *Marketingstrategie und Marketingpolitik*, 4. Auflage, Berlin.

Breuer, Markus: *Zur Förderungswürdigkeit des E-Sports*, 2009, S. 58-64

Broda, S. (2005): *Marketing-Praxis: Ziele, Strategien, Instrumentarien*, 2. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, M. (2003): *Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Ansatz*, Wiesbaden.

China Internet Weekly Feb 23, 2004, No. 4 Page 22-30, CEG web site - Translated by Xi Xianmin

Elter, V.-C. (2003): *Verwertung medialer Rechte der Fußballunternehmen. Vermarktung und Refinanzierung im Sport*, Berlin.

esb (2004): *Deutscher eSport-Bund – Grundkonzept*, Fassung vom Dezember 2004, Berlin.

esb (2007): *Neuausrichtung des Deutschen eSport-Bundes e. V. (ESB) – Frank Pinter und Thomas von Treichel neue Vorstandsmitglieder*, Pressemitteilung 05/2007, Berlin.

Hamann, M. (2009): *Finanzkrise im E-Sport. Aus die Maus*, Meldung vom 12.09.09, abrufbar unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/spielzeug/0,1518,606520,00.html> [Letzter Aufruf: 10.12.2015].

Hungenberg, H. (2004): *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*, 3. Auflage, Wiesbaden.

Müller-Lietzkow, Jörg: *Sport im Jahr 2050: E-Sport! Oder: Ist E-Sport Sport?*. 2006, S.102-112

Pfeiffer, Alexander / Wochenalt, Andreas: *eSport – eine Analyse von kompetitiven digitalen Spielen*, Neckenmarkt 2011, S. 92Ff

Porter, M. E. (1990): *Wettbewerbsstrategie*, 6. Auflage, Frankfurt/Main.

Porter, M. E. (2008): *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, in: Harvard Business Review, Januar 2008, S. 78–93.

Schunk, Dirk: *Einführung in die Generation: Counter Strike – Das e- und Cyber-Sports-Zeitalter*, Wassenberg 2004, S.21f

Sliwka, Frank: *Computerspiele aus der Sicht der Spieler*, Bonn, 2006

Internetquellen:

<http://esport-marketing-blog.de/esport-statistik-spielerzahlen-beliebteste-spiele>

<http://esport-marketing-blog.de/esport-statistik-zuschauerzahlen-besucher-vor-ort>

<http://www.fit-for-markets.de/glossar/glossarbilder/fiveforces.jpg>

Anlagen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Brilon, den 08. Januar 2016

Frank Hillebrand