

Ist E-Sport ein lukratives Business? Beteiligte Akteure, aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze

Gerd Nufer & Nicolas Gröber

Zusammenfassung

Im E-Sport-Ökosystem gibt es eine Vielzahl an Akteuren, die auf verschiedene Art und Weisen vom Erfolg des elektronischen Sports profitieren: Sponsoren präsentieren sich einer attraktiven Zielgruppe, Publisher fördern eine intensivere Nutzung ihres Videospiele und Übertragungsplattformen erhalten professionell organisierte Inhalte zum Vertrieb an eine wachsende Zuschauerschaft. Lediglich die Team-Organisationen und Veranstalter konzentrierten sich bisher allein auf die Erzielung von Erträgen durch die Ausübung oder Organisation von E-Sport-Wettkämpfen. Getrieben von Profitabilitätsschwächen versuchen sie jedoch, ihre Abhängigkeit von Sponsoring zu reduzieren und neue Ertragsquellen zu erschließen. Insbesondere Team-Organisationen sehen die Möglichkeiten hierfür eher außerhalb des originären E-Sport-Geschäfts und entwickeln sich dadurch immer mehr zu Marketing- und Unterhaltungsunternehmen.

Abstract

In the eSports ecosystem, there are a variety of players who benefit from the success of electronic sports in different ways: Sponsors present themselves to an attractive target group, publishers promote a more intensive use of their video game and broadcast platforms receive professionally organized content for distribution to a growing audience. Only team organizations and event organizers have so far focused solely on generating revenue through the practice or organization of eSports competitions. Driven by profitability weaknesses, however, they are trying to reduce their dependence on sponsorship and develop new sources of revenue. Team organizations in particular tend to see the opportunities for this outside the original eSports business and are thus increasingly developing into marketing and entertainment companies.

Prof. Dr. Gerd Nufer
Hochschule Reutlingen
ESB Business School
Alteburgstr. 150
72762 Reutlingen
Deutschland
E-Mail: gerd.nufer@reutlingen-university.de

1. Einleitung

Die Organisation FaZe Clan, die mehrere E-Sport-Teams unter sich vereint, kündigte im Oktober 2021 an, via SPAC-Merger an die Börse zu gehen. Die Erwartungshaltung: Der Börsengang soll FaZe Clan auf eine Bewertung von einer Milliarde USD heben und damit zum wertvollsten E-Sport-Unternehmen der Welt küren. Doch das Forbes-Magazin sprach dem Unternehmen im Mai 2022 nur noch einen Bruchteil dieser Bewertung zu und verwies auf eine ganze Reihe an Aussagen von Führungskräften und Expert*innen der Branche, die dem E-Sport-Geschäftsmodell erhebliche Profitabilitätsschwächen zuweisen (vgl. Knight, 2022). Nach dem Börsengang im Juli 2022, neun Monate nach Ankündigung und zu einer Bewertung von 725 Millionen USD, gab CEO Lee Trink an, FaZe Clan werde langfristig nur noch einen kleinen Teil seiner Umsätze mit E-Sport verdienen (vgl. Vallese, 2022). Im dritten Quartalsbericht 2022 gibt das Unternehmen an, bereits seit Gründung ein Verlustgeschäft zu betreiben und auch in naher Zukunft weiterhin Verluste zu erwarten (vgl. FaZe Holdings Inc., 2022).

Der vorliegende Beitrag soll Unterstützung für das Verständnis der aktuellen Schwierigkeiten der E-Sport-Branche leisten. Hierzu wird dargestellt, welche verschiedenen Akteure im E-Sport-Ökosystem aktiv sind und auf welche Weise diese von einem Erfolg des E-Sports profitieren. Im Anschluss liegt der Fokus auf der Entwicklung der E-Sport-Unternehmen, ihren aktuellen Herausforderungen, welche Maßnahmen bereits erkennbar sind und wie künftige Lösungsansätze gestaltet sein sollten.

Der Beitrag beginnt in Abschnitt 2 mit einer allgemeinen Definition des E-Sport-Begriffs. Diese dient als Basis für die Ableitung der für den Beitrag relevanten Eingrenzung des E-Sport-Markts und seiner Akteure. Als theoretische Grundlage des Beitrags wird das Structure-Conduct-Performance-Paradigma vorgestellt. Für die Klassifizierung relevanter Akteure wird in Abschnitt 3 aufgrund der dynamischen Strukturen vorwiegend auf aktuelle Marktstudien zurückgegriffen, die eventuelle Verschiebungen innerhalb des Ökosystems berücksichtigen. Je nach Studienschwerpunkt werden abweichend nur Unternehmen oder auch andere Akteure, wie Individuen oder Personengruppen, einbezogen. Darüber hinaus zeigen sich Abweichungen in der Entscheidung, welche Beteiligten schließlich in das Ökosystem einbezogen werden. Im Sinne des Beitrags sind alle Akteure relevant, die von der Ausübung von E-Sport profitieren. Auf die Schnittstellen mit dem Gaming-Markt wird an den betreffenden Stellen hingewiesen. Dieselben Studien können für die Analyse der Umsatzquellen im E-Sport-Markt in Abschnitt 4 verwendet werden. Da sich der Beitrag jedoch darüber hinaus mit der Profitabilität des E-Sport-Geschäftsmodells beschäftigt, zeigt sich die Herausforderung, dass nahezu alle der gemäß Forbes-Ranking global führenden E-Sport-Unternehmen nicht öffentlich gelistet sind und sich der Beitrag daher nicht auf eine aktuelle, öffentliche Finanzberichterstattung einzelner Unternehmen berufen kann. Ersatzweise werden Erhebungen von Zeitschriften und Unternehmensberatungen zur Ableitung aktueller Profitabilitätsschwächen verwendet und die Thesen mithilfe der Finanzberichterstattung kleinerer, jedoch öffentlich gelisteter, E-Sport-Unternehmen validiert.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Grundlegende Definitionen

Für den E-Sport-Begriff kann sich aufgrund der voranschreitenden Untersuchungen des elektronischen Sports in der akademischen Literatur auf eine weitgehend einheitliche Basis berufen werden. Laut Wagner (2006) wurde der Begriff bereits erstmals Ende der Neunziger Jahre verwendet, als in einem Medienbericht, anlässlich der Gründung der Online Gamers Association, traditioneller Sport mit E-Sport verglichen wurde.

Eine der ersten wissenschaftlichen Definitionen des Begriffs liefert Müller-Lietzkow (2006). Er bezeichnet E-Sport als „das wettbewerbsmäßige Spielen von Computer- oder Videospielen im Einzel- oder Mehrspielermodus“ (S. 102). Hierbei ist unter „Einzel- oder Mehrspielermodus“ zu verstehen, dass E-Sport-Athlet*innen sowohl einzeln untereinander als auch organisiert in Teams im Wettbewerb zueinanderstehen können. Die Wettbewerbsmäßigkeit bedingt ein dem Spiel zugrundeliegendes Regelwerk, das zulässt, dass Athlet*innen in ihrer jeweiligen Leistung in Bezug auf das Erreichen der Spielziele miteinander verglichen werden können (vgl. Görlich & Breuer, 2020). Eine aktuellere Definition, die einige der aufgezeigten Elemente zusammenbringt, und daher als Grundlage für den Beitrag dienen soll, ist die des ESDB – eSport-Bund Deutschland e.V. (ESBD), die auf der Mitgliederversammlung Ende 2018 verabschiedet wurde:

„E-Sport ist der unmittelbare Wettkampf zwischen menschlichen Spieler*innen/innen unter Nutzung von geeigneten Video- und Computerspielen an verschiedenen Geräten und auf digitalen Plattformen unter festgelegten Regeln.“ (ESBD – eSport-Bund Deutschland e.V., 2018, S. 1)

Hierauf basiert der ESDB die Abgrenzung von „Gaming (dem freizeitmäßigen Gebrauch von Videospielen, mit und ohne Mehrspielerfunktion), dem Competitive Gaming (dem freizeitmäßigen und erholungsorientierten Mehrspielerwettbewerb) und dem E-Sport (dem sportlichen Gebrauch von Videospielen)“ (ESBD – eSport-Bund Deutschland e.V., 2023, o.S.).

Entgegen der dargestellten, annähernd einheitlichen Basis für die Definition des E-Sport-Begriffs, ist es nicht immer eindeutig, wann von einem „E-Sport-Unternehmen“ oder „E-Sport-Markt“ die Rede ist. Man denke hier an den Publisher: E-Sport ohne Videospiel ist wohl kaum möglich. Fraglich ist aber, ob sie deshalb als E-Sport-Unternehmen anzusehen sind. Denn das Geschäft der Publisher umfasst den Vertrieb an alle möglichen Konsument*innen (vgl. Zagarra, 2020). Diese beabsichtigen wohl nur zu einem Bruchteil einen sportlichen Gebrauch. Rechnet man die Verkaufserlöse dem E-Sport-Markt zu, verblasst die Abgrenzung zum Gaming. Es liegt demnach nahe, sich möglichst eng an der dargestellten Abgrenzung der Tätigkeiten zu orientieren, wonach Publisher mit ihren avisierten Durchschnittskund*innen eher in die Bereiche Gaming oder Competitive Gaming fallen. Daher bezieht sich im Folgenden der Begriff der „E-Sport-Unternehmen“ auf Unternehmen, die grundsätzlich eine Position im E-Sport-Ökosystem einnehmen und zudem auf die Erzielung von Erträgen durch die Ausübung oder Organisation von E-Sport ausgerichtet sind.

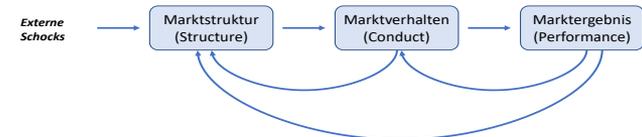
2.2. SCP-Paradigma

Die Entwicklung des Structure-Conduct-Performance-Paradigmas geht zurück auf Mason (1939) und Bain (1956), die mit einer marktstrukturbasierten Betrachtung von Unternehmensverhalten und -profitabilität ein Modell zur Unterstützung wirtschaftspolitischer Entscheidungen schafften. Die Anwendung des SCP-Paradigmas auf das strategische Management von Unternehmen lieferte Porter (1980). Das Konzept ist daher als Basis des später entwickelten Five-Forces-Modells zu verstehen.

Das ursprüngliche SCP-Paradigma basiert auf dem Zusammenhang von Marktstruktur (Structure), Marktverhalten (Conduct) und Marktergebnis (Performance). Der Zusammenhang wird begründet in der These, dass in Branchen mit höherer Konzentration, d.h. wenigen oder einem dominierenden Anbieter, Absprachen erleichtert werden. In Verbindung mit steigenden Eintrittsbarrieren resultiert dies in einer höheren Marktmacht der im Markt etablierten Unternehmen, welche sich in einer höheren Preis-Kosten-Spanne der Branche widerspiegelt. Das SCP-Paradigma erklärt demnach einen positiven Zusammenhang zwischen der Marktkonzentration und Profitabilität (vgl. Weiss, 1979). Unternehmen haben also einen Anreiz, die Eintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer zu erhöhen, um die eigene Profitabilität zu steigern.

In den achtziger Jahren erweiterte McKinsey & Company (2008, o.S.) das statische Modell um eine dynamische Komponente (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Das dynamische SCP-Paradigma (in Anlehnung an McKinsey & Company, 2008, o.S.)



Das dynamische Modell geht über den unidirektionalen Zusammenhang hinaus und besagt, dass Marktverhalten und -ergebnis nicht zwangsläufig die Anpassung an eine gegebene Marktstruktur darstellen. Die Entwicklung kann auch umgekehrt geschehen: Die Marktteilnehmer ändern als Reaktion auf ihre unternehmerische Performance ihr Verhalten. Das geänderte Marktverhalten verändert wiederum die Struktur des Markts. Ebenso ist möglich, dass das Marktergebnis unmittelbaren Einfluss auf die Marktstruktur nimmt. McKinsey & Company (2008) integriert darüber hinaus externe Schocks, die Einfluss auf die Marktstruktur nehmen. Das dynamische SCP-Paradigma erlaubt demnach auch Prognosen, wie sich Unternehmen an äußere Einflüsse anpassen werden. Eine Branche ist also dann lukrativ, wenn etablierte Marktteilnehmer aufgrund von an das Marktergebnis und externen Schocks angepasstem Marktverhalten und hohen Eintrittsbarrieren hohe Preis-Kosten-Spannen erzielen können.

Die über die Jahre entwickelte Kritik am SCP-Paradigma fassen McWilliams & Smart (1993) anhand dreier Aspekte zusammen: Die Ebene der Analyse, die statische Analyse und die Festlegung auf Eintrittsbarrieren. Die Ebene der Analyse des SCP-Paradigmas ist beschränkt auf die Annahme, dass Unternehmen einer Branche homogen sind. Die strategische Managementtheorie geht i.d.R. von heterogenen Firmen aus. Das Modell führt demnach nicht zu nützlichen Prognosen individueller Unternehmensperformance. Die in der ursprünglichen Form des SCP-Paradigmas angenommene statische Analyse widerspricht den meisten Unternehmensumfeldern. Das Ursprungsmodell muss daher um eine dynamische Komponente erweitert werden, um die Fähigkeit von Unternehmen, Wettbewerbsvorteile zu erhalten, vorhersagen zu können. Die Festlegung des SCP-Paradigmas auf den Einbezug von Eintrittsbarrieren berücksichtigt nicht das „Free-Rider-Problem“. Wenn nur ein Unternehmen einer Branche Investitionen für die Erhöhung der Eintrittsbarrieren tätigt, profitieren alle anderen Anbieter ebenso von der Erhöhung der Marktkonzentration, jedoch ohne dafür die Kosten getragen zu haben. In der Folge hätte kein Unternehmen einen Anreiz, die Markteintrittsbarrieren zu erhöhen.

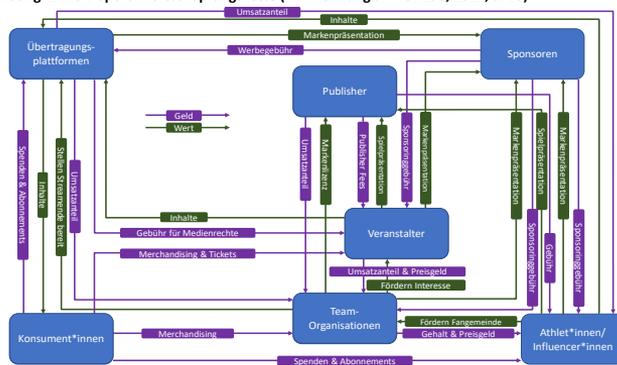
Der vorliegende Beitrag folgt den dargestellten Grundlagen des dynamischen SCP-Paradigmas. Abschnitt 3 widmet sich der Struktur und zeigt, welche Akteure im E-Sport-Markt aktiv sind, welche (Macht-)Position diese im Ökosystem einnehmen und wie dabei Werte geschöpft werden. In Abschnitt 4 wird das Marktergebnis analysiert, welches Verhalten die E-Sport-Unternehmen bereits zeigen, um ihr Ergebnis zu verbessern und welches angepasste Verhalten empfohlen ist, um die Profitabilität der E-Sport-Branche zu verbessern.

3. Die E-Sport-Wertschöpfungskette: Akteure und Geldströme innerhalb des E-Sport-Ökosystems

Als Basis für die Diskussion über den ökonomischen Erfolg des E-Sports in Abschnitt 4, soll im Folgenden dargestellt werden, wie es überhaupt zu einem solchen kommen kann. Hierzu soll die Struktur des E-Sport-Markts anhand der beteiligten *Akteure* und der zugehörigen *Geldströme* aufgezeigt werden.

In Anlehnung an die Darstellung von Newzoo (2022, S. 10) zeigt Abbildung 2 einen Auszug aus der *E-Sport-Wertschöpfungskette* und soll die Grundlage für die folgenden Ausführungen bilden.

Abbildung 2: Die E-Sport-Wertschöpfungskette (in Anlehnung an Newzoo, 2022, S. 10)



3.1. Team-Organisationen

Wie auch im klassischen Sport, organisieren sich E-Sport-Athlet*innen in *Teams*. Sie bilden den Kern des E-Sports, spielen Videospiele innerhalb organisierter Wettkämpfe und erzeugen mit ihrer sportlichen Leistung die E-Sport-Inhalte, die auf Übertragungsplattformen ausgestrahlt und monetarisiert werden. Ein maßgeblicher Unterschied zum klassischen Sport liegt darin, dass im E-Sport Team-Organisationen nicht nur ein Team für eine Sportart stellen, sondern mehrere Videospiele innerhalb derselben Team-Organisation bedienen. Hierzu wird eine Vielzahl von Athlet*innen rekrutiert, die wiederum in mehreren Teams gruppiert werden. Führende Team-Organisationen stellen dadurch Mannschaften für etwa fünf bis zwölf Spiele. Eine Ausnahme hiervon bilden Single-Game-Organisationen, die nur ein einziges Spiel bedienen (vgl. Deloitte & The Sports Observer, 2019). Die Organisationen unterstützen ihre Spieler*innen durch die Zurverfügungstellung von Hardware und Software, beim Networking, bei der Produktion von Übertragungen oder anderen Aufnahmen und beim Brand Development. Wie im klassischen Sport engagieren die Team-Organisationen hierfür Manager*innen und Trainer*innen, die ihre E-Sport-Athlet*innen als Mannschaft, aber auch individuell, unterstützen (vgl. Johnson & Woodcock, 2021).

Bei der Umsatzgenerierung von Team-Organisationen ist eine differenzierte Betrachtung nötig: Das Unternehmen als Ganzes erzielt Erträge durch *Sponsoring* und den Verkauf von *Merchandising*. Darüber hinaus

erhalten sie von den Publishern einen Anteil am Verkaufserlös *digitaler Güter* im Spiel. Auf Ebene der Teams können durch die Teilnahme an Wettkämpfen, *Preisgelder* erzielt werden. Ebenso geben die Veranstalter dieser Wettkämpfe einen Teil ihrer Einnahmen an die Team-Organisationen weiter. Die Spieler*innen können jedoch auch abseits des Teams, d.h. abseits des E-Sports, als Videoproduzent*innen tätig sein. Hierfür erhalten Sie von der Übertragungsplattform einen *Umsatzanteil* und ggf. direkte Zuwendungen von ihren Zuschauer*innen wie *Spenden* und *Abonnements-Gebühren*. Es ist möglich, dass die Team-Organisation an diesen Live-Streaming-Erträgen des Spielers partizipiert.

3.2. Veranstalter

Bei *Veranstaltern* differenziert man zwischen (*Dritt-*)*Veranstaltern*, die unabhängig von den Publishern der Spiele sind, wie ESL Gaming oder Dreamhack, und *Veranstaltern*, die zugleich *Publisher* sind, die zu ihren eigenen Spielen Turniere organisieren, wie EA, Capcom, Ubisoft oder Riot Games (vgl. Newzoo, 2022). Die Entwicklungen dieser zwei Möglichkeiten, ein Turnier zu etablieren, werden in Abschnitt 4.3 genauer betrachtet. *Publisher* werden im Folgenden jedoch separat von (*Dritt-*)*Veranstaltern* betrachtet.

Die Veranstalter verleihen durch Events, Turniere und Ligen dem E-Sport den *organisierten Rahmen*. Sie sind das Bindeglied zwischen den Mannschaften der Team-Organisationen, Übertragungsplattformen, *Publishern* und *Sponsoren*. Veranstalter variieren stark in der Unternehmensgröße, da ihre Vermittlerposition mit einer annähernd unendlichen Skalierbarkeit einhergeht. Daher umfasst der Begriff kleine Akteure, die High-School-Leagues bilden, bis hin zu großen Unternehmen, die internationale Events organisieren (vgl. Deloitte & The Sports Observer, 2019). Wie im klassischen Sport haben E-Sport-Turniere je nach Spiel abweichende Preisgelder, *Sponsoren* und *Veranstalter*. Daher sind die meisten Turniere auf den Wettbewerb in einem einzigen Spiel beschränkt, obwohl mehrere Turniere in verschiedenen Spielen von demselben Veranstalter organisiert sein können (vgl. Johnson & Woodcock, 2021).

Veranstalter erzielen Umsätze durch den Verkauf von *Medienrechten* an Übertragungsplattformen, die das jeweilige Event auf ihrer Plattform an Konsument*innen vertreiben wollen. Ebenso können sie selbst direkt an Konsument*innen herantreten und *Tickets* für den Eintritt zu physischen Events anbieten. Trotz virtuellem Wettkampf ist die Zahlungsbereitschaft der Fans hierbei nicht zu unterschätzen, *Tickets* für ein Turnier oder Finale können im vierstelligen Bereich liegen (vgl. Falk & Puppe, 2020). Darüber hinaus kann es auch von einem Veranstalter, einer Liga oder einem spezifischen Turnier, *Merchandising* geben. Zudem erhalten Veranstalter Einkünfte durch *Sponsoring*. Sie erhalten unter Umständen auch Zuwendungen von den *Publishern* der Spiele, die bei den jeweiligen Wettbewerben gespielt werden. Diese werden jedoch gesondert von konventionellem Sponsoring betrachtet und als „*Publisher Fees*“ (Newzoo, 2022, S. 16) bezeichnet. Da Veranstalter und Team-Organisationen mit ihrem Geschäftsmodell auf die Erzielung von Erträgen durch die Ausübung oder Organisation von E-Sport ausgerichtet sind, fallen sie gemäß der Definition in Abschnitt 2 in die Kategorie der *E-Sport-Unternehmen*.

3.3. Sponsoren

Sponsoren nehmen im E-Sport-Ökosystem eine zentrale Rolle ein. Sie stehen mit fast allen Akteuren in einer Beziehung. Im E-Sport findet man häufig die Differenzierung zwischen „*endemischen*“ und „*nicht-endemischen*“ *Sponsoren*. Unter *endemischen Sponsoren* versteht man *Unterstützende*, die sich bereits durch ihr eigenes Produkt oder ihre Dienstleistung im E-Sport- oder Gaming-Ökosystem befinden, wie beispielsweise Hardware-Produzenten oder Übertragungsplattformen. *Nicht-endemische Sponsoren* dagegen wären ohne

die Sponsoring-Beziehung außerhalb des Ökosystems, wie etwa Getränkeherstellende oder Fast-Food-Ketten (vgl. Schwind, 2020). Sponsoren der Teams bei der ESL One 2019 beispielsweise waren typischerweise aus den Bereichen Technologie, Getränke, Möbel, Sportwetten und Handel. Die Sponsoren der Liga insgesamt waren jeweils zur Hälfte endemisch und nicht-endemisch (vgl. Schwind, 2020).

Ein steigender Grad an nicht-endemischen Sponsoren kann ein Indikator dafür sein, dass E-Sport und Gaming weiter in die Mitte der Gesellschaft rücken. Denn während endemische Unternehmen, bedingt durch ihr Geschäftsmodell, ohnehin lediglich Gaming- oder E-Sport-Fans adressieren, müssen sich nicht-endemische Sponsoren mit dem Risiko auseinandersetzen, durch den Eintritt in das Ökosystem, negative Assoziationen der Allgemeinheit mit Videospiele, wie etwa der Förderung von Aggressivität, auf die eigene Marke zu projizieren (vgl. Freitas & Contreras-Espinosa, 2022).

Ein Grund für Sponsoren, sich in das E-Sport-Ökosystem zu begeben, kann der Zugang zu einer attraktiven Zielgruppe sein. Im Jahr 2021 waren unter den sogenannten „E-Sport-Enthusiast*innen“, d.h. Personen, die sich mehr als einmal monatlich E-Sport-Inhalte ansehen, 74% in einem Vollzeit-Angestelltenverhältnis. Unter der gesamten Online-Bevölkerung waren es nur 56%. Darüber hinaus entfielen von ihnen 44% in die Kategorie der Personen mit einem hohen Haushaltseinkommen. Insbesondere für Unternehmen, die nicht nur eine zahlungskräftige, sondern ebenso junge Zielgruppe ansprechen möchten, könnte E-Sport-Sponsoring interessant sein: 74% der E-Sport-Enthusiast*innen waren 2021 zwischen 10 und 35 Jahren alt (vgl. Newzoo, 2022).

3.4. Publisher

Spieleentwickler und *Publisher* werden häufig synonym behandelt, daher soll an dieser Stelle zunächst eine Abgrenzung der jeweiligen Tätigkeiten erfolgen. Der Spieleentwickler entwickelt die eigentlichen Inhalte des Videospiele. Die Entwicklerteams sind für die Programmierung verantwortlich, die die Konsument*innen wahrnehmen, wenn sie die Geschichte des Spiels, die Mechanik und visuellen Sequenzen erlebt. Um das Spiel zu vertreiben, braucht es neben der Software selbst jedoch ebenso geeignete Marketingmaßnahmen und den Aufbau von Verkaufskanälen wie Einzelhandel und E-Commerce. Darüber hinaus ist es bei modernen Multiplayer-Spielen erforderlich, im Nachgang die Server zu unterhalten. Für diese Tätigkeiten ist der Publisher des Spiels verantwortlich, da der Spieleentwickler selbst hierfür nicht immer die nötigen Ressourcen besitzt. Das heißt jedoch nicht, dass der Publisher zwangsläufig erst aktiv wird, wenn das Spiel bereits entwickelt wurde. Denn dieser hat das nötige Knowhow, um stetig sicherzustellen, dass am Ende der Entwicklung ein vermarktbares Produkt steht. Aufgrund der Überschneidung von Tätigkeiten und Kompetenzen sind Publisher häufig die Mutterunternehmen, die mehrere Entwicklerstudios unterhalten. Durch die für das Geschäftsmodell benötigten Ressourcen herrscht eine Konzentration im Gaming-Markt mit wenigen namhaften Publishern wie Activision Blizzard, Ubisoft oder Electronic Arts (vgl. Zagarra, 2020).

Neben der Unternehmensgröße kommt den Publishern ebenfalls durch ihre Rolle im E-Sport-Ökosystem eine hohe Bedeutung zu. Sie haben die alleinige Kontrolle darüber, welches Spiel gespielt werden kann. Im Unterschied zum klassischen Sport gibt es durch die Publisher ein *Lenkungsorgan* in der E-Sport-Infrastruktur (vgl. Deloitte & The Esports Observer, 2019). Insbesondere bei E-Sport-Titeln geht diese Kontrolle über die bloße Entscheidung, welches Spiel veröffentlicht wird und welches nicht, hinaus. Denn im Gegensatz zu konventionellen Videospiele, sind bei E-Sport-Titeln kontinuierliche Updates seitens der Publisher oder Spieleentwickler erforderlich, die technische Fehler beheben. Darüber hinaus sind Updates Teil des Spielerlebnisses an sich, denn sie entscheiden über die Ausführbarkeit von neuen oder bereits existierenden Spielmechaniken, deren Auswirkungen das Spiel sowohl für Spieler*innen als auch Zuschauer*innen interessant

halten (vgl. Johnson & Woodcock, 2021). Eine pauschale Aussage, die Machtverhältnisse im E-Sport-Ökosystem konzentrieren sich allein auf die Publisher, würde jedoch zu kurz greifen. Als For-Profit-Unternehmen haben sie ein Interesse daran, dass Veränderungen der Spielregeln von den Nachfrager*innen angenommen werden. Andernfalls sind negative Einflüsse auf die Erträge des Publishers zu erwarten (vgl. Breuer & Dammann, 2020).

Die bereits erwähnten *Publisher Fees* werden separat von konventionellem Sponsoring betrachtet, da für den Publisher des bei Wettkämpfen gespielten Videospiele der Förderung dieser eine besondere Bedeutung zukommt. Eine lebendige kompetitive Szene führt dazu, dass Spieler*innen auch in ihrer privaten, nicht-sportlichen Nutzung einen Anspruch an ihre eigenen spielerischen Fähigkeiten entwickeln. Dies fördert einen „*Narrowed Focus*“, das heißt, die Nutzer bevorzugen wenige Spiele mit hoher Spielzeit, gegenüber vielen Spielen mit geringer Spielzeit. Darüber hinaus hat die Käuferschaft einen hohen Anteil junger Spieler*innen mit beschränkten finanziellen Mitteln. Im Ergebnis bedeutet dies, dass das geringe Einkommen auf wenige, intensiv genutzte Spiele verteilt wird (vgl. Fadl, 2020).

Abseits konzentrierter Ausgaben der Spieler*innen, haben E-Sport-Athlet*innen und Turniere ebenfalls einen positiven medialen Effekt für Publisher. Beliebte Spieler*innen entwickeln eine Reichweite, mit der sie Einfluss auf die Meinungsbildung ihrer Fans zu einem Videospiele nehmen können. Hierdurch werden sie zu *Influencer*innen* des E-Sport-Titels und können dessen Erfolg fördern (vgl. Anderie & Görlich, 2020).

3.5. Übertragungsplattformen

Im E-Sport-Ökosystem sind *Übertragungsplattformen* die Schnittstelle zwischen den Produzenten der E-Sport-Inhalte und deren Konsument*innen. E-Sport-Inhalte werden von Veranstaltern produziert, die Medienrechte an ihren organisierten Wettkämpfen anbieten. Im Gegensatz zum klassischen Sport werden im E-Sport die Inhalte den Konsument*innen grundsätzlich kostenlos zugänglich gemacht (vgl. Citi GPS, 2019). Übertragungsplattformen erzielen Umsätze durch die *Monetarisierung* der gesendeten E-Sport-Veranstaltungen.

Abseits des E-Sports werden Übertragungsplattformen als „*Live-Streaming-Plattformen*“ tätig, die von Spieler*innen erzeugte Inhalte direkt an Konsument*innen übertragen. Es ist möglich, dass diese Spieler*innen Athlet*innen eines E-Sport-Teams sind, die außerhalb von organisierten Wettkämpfen als Videoproduzent*innen tätig sind. In diesem Fall generieren die Live-Streaming-Plattformen, neben den *Werbeeinkünften*, zusätzliche Erträge, indem sie einen Anteil an den *Abonnement-Gebühren* erheben, die Zuschauer*innen freiwillig Streamenden zukommen lassen (vgl. Citi GPS, 2019).

3.6. Weitere Akteure

Neben den dargestellten Akteuren im engen E-Sport-Ökosystem gibt es Unternehmen, die keine Rolle in der Wertschöpfungskette übernehmen, jedoch bedingt durch ihr Geschäftsmodell in einer *Abhängigkeit* zur Existenz von E-Sport stehen. Zu nennen sind *Marketingagenturen*, die sich auf die Beratung von Unternehmen spezialisiert haben, die potenziell in den E-Sport als Sponsoren eintreten möchten. Diese Agenturen bieten Knowhow über die *E-Sport-spezifischen Gegebenheiten* und ermöglichen einen Zugang zu einer attraktiven Zielgruppe. Dadurch können E-Sports-fremde Unternehmen, neben den traditionellen Werbewegen wie Branding auf Kleidung der Teams, E-Sport-spezifische Wege wie *Streaming-Kooperationen* nutzen (vgl. Deloitte & The Esports Observer). Kenntnisse über den Umgang mit der Fangemeinde sind wertvoll. Die Wahl eines Mediums wie Print oder Fernsehen kann in der Masse bewährt und etabliert sein, parallel von E-Sport-Fans jedoch ignoriert werden (vgl. Mariot & Nufer, 2020). Darüber hinaus gibt es Unternehmen, die

die Schnittstelle zwischen Streamenden und Zuschauer*innen optimieren, indem sie Software-Tools entwickeln, die Streamende in der Produktion von Videoinhalten unterstützen. Andere optimieren die Konnektivität zwischen den Zuschauer*innen wie die Gaming-Chat-Anwendung Discord (vgl. Deloitte & The Esports Observer).

Unternehmen, die aus traditionelleren Geschäftsmodellen kommen, können ebenfalls in einem Bezug zu E-Sport stehen. *Hardware-Produzenten* wie Astro oder Corsair, die sich auf High-Performance-Produkte spezialisiert haben, profitieren von der durch E-Sport geförderten *Competitive Gaming-Szene*, da die Konsument*innen höhere Ansprüche entwickeln und auf hochpreisige Produkte zurückgreifen. Darüber hinaus kann es bei E-Sport-Fans einen Anreiz darstellen, wenn beliebte Athlet*innen oder Teams ein bestimmtes Produkt verwenden (vgl. Deloitte & The Esports Observer).

4. Gewinne mit E-Sport: Entwicklungen, Herausforderungen und Lösungsansätze

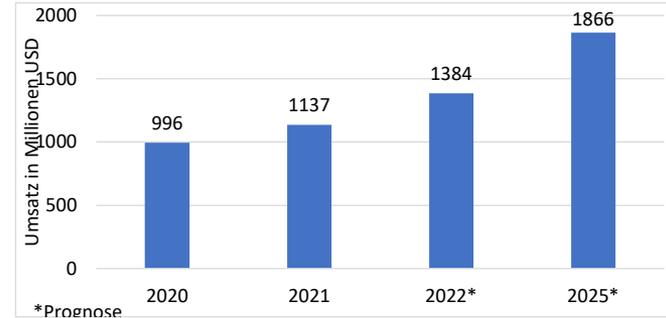
Während Abschnitt 3 gezeigt hat, welche Akteure auf welche Weise von E-Sport profitieren können, soll sich der folgende Abschnitt mit dem Marktverhalten und -ergebnis der E-Sport-Branche beschäftigen. Hierzu wird zunächst das Marktergebnis analysiert und resultierende Herausforderungen identifiziert. Im Anschluss werden Lösungsansätze für die Branche entwickelt, die aufzeigen, welches angepasste Verhalten von E-Sport-Unternehmen als Reaktion auf das Marktergebnis zu empfehlen ist.

4.1. Entwicklung der E-Sport-Umsätze

Das Interesse an E-Sport steigt: Während die globale Zuschauerschaft im Jahr 2020 bei 435,7 Millionen lag, sehen sich im Jahr 2022 bereits 532 Millionen Menschen E-Sport-Inhalte an. Etwa die Hälfte dieser sind *E-Sport-Enthusiast*innen*, die mehr als einmal im Monat einschalten. Innerhalb der nächsten drei Jahre, bis 2025, soll die Zuschauerschaft auf 640,8 Millionen steigen. Bis 2021 verhalf neben dem Aufstieg neuer E-Sport-Titel wie „Valorant“ und „Mobile Legends: Bang Bang“ auch die COVID-19-Pandemie zu neuen Zuschauer*innen. Aktuell und in der Zukunft wird die positive Entwicklung getrieben durch *Wachstumsmärkte* wie Südostasien, Lateinamerika, den Nahen Osten und Afrika (vgl. Newzoo, 2022).

Das steigende Interesse an E-Sport spiegelt sich in den Erlösen wider. Abbildung 3 (in Anlehnung an die Darstellung von Newzoo, 2022, S. 34) zeigt die prognostizierte globale Umsatzentwicklung von 2020 bis 2025.

Abbildung 3: Prognostizierte Umsatzentwicklung im globalen E-Sport-Markt von 2020 bis 2025 (in Anlehnung an Newzoo, 2022, S. 34)



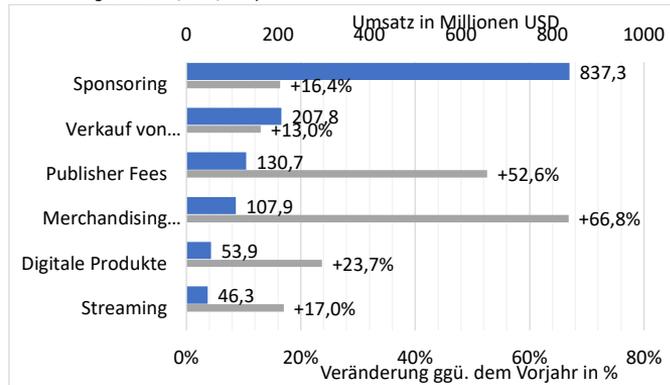
Bis 2020 notierte der E-Sport-Markt noch knapp unter einer Milliarde USD Umsatz. Für das Jahr 2022 sollen die Erlöse 1,38 Milliarden USD betragen. Innerhalb den kommenden drei Jahren sollen die Umsätze um 35% steigen und 2025 bei 1,87 Milliarden USD liegen.

Trotz den vielfach positiven Marktschätzungen erscheint eine garantierte Fortsetzung der steilen Wachstumsraten, gänzlich unabhängig von externen Einflüssen, eher unwahrscheinlich, da der E-Sport-Markt bereits durch die Finanzkrise 2008 und Pandemie 2020 und den dadurch sinkenden Ausgaben der Sponsoren negative Effekte erfuhr (vgl. Breuer & Görlich, 2020).

4.2. Herkunft der Umsätze und Chancen zur Diversifikation

Während Interesse und Umsätze steigen, stellt die Herkunft der Erlöse E-Sport-Unternehmen vor Herausforderungen. Einblicke in die derzeitige Umsatzdiversifikation im E-Sport liefern die Erhebungen von Newzoo (2022, S. 35) zur prognostizierten Zusammensetzung der E-Sport-Umsätze im Jahr 2022 (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Prognostizierte Zusammensetzung der globalen E-Sport-Umsätze im Jahr 2022 (in Anlehnung an Newzoo, 2022, S. 35)



Es zeigt sich, dass rund 60% der E-Sport-Umsätze allein aus Sponsoring stammen sollen. Erlöse aus Publisher Fees und Merchandising & Tickets sollen zwar nur 17% der Gesamtumsätze ausmachen, jedoch die höchsten Wachstumsraten verzeichnen, mit Anstiegen um 52,6% und 66,8% ggü. dem Vorjahr.

Für Team-Organisationen gibt es Hindernisse, die *Sponsoring-Abhängigkeit* zu reduzieren. Preisgelder gehen zum Großteil an die Athlet*innen. Sind Athlet*innen parallel als Streamende tätig, gehen die meisten Werbeeinnahmen an sie. Sponsoring ist somit das einzige attraktive „originäre“ *E-Sport-Geschäft*. Unter den großen Teams zeigen sich Bemühungen, neue Einnahmequellen zu erschließen: Die Team-Organisationen FaZe Clan und NRG erstellen zunehmend *eigene Inhalte*, 100 Thieves etabliert sich als *Lifestyle-Unternehmen*, TSM und Gen.G vertreiben *Training-Apps* und ReKTGlobal und LOUD agieren als *Marketingagenturen* (vgl. Knight, 2022).

Das eingangs erwähnte Beispiel des FaZe Clan steht sinnbildlich für die Entwicklung der Branche. Bis Ende September 2022 erzielte das Unternehmen innerhalb von neun Monaten einen Umsatz von 48,6 Millionen USD, jedoch entfallen nur rund 15% davon auf Einkünfte aus *Turnierteilnahmen, Preisgeldern und Spielertransfers*. Die *Sponsoring-Einnahmen* bilden mit rund 58% den mit Abstand größten Umsatzanteil. In Zukunft möchte das Unternehmen mehr im Bereich *eigener Inhalte* wie Musik und Podcasts expandieren. Darüber hinaus sieht FaZe Clan Chancen in *Abonnement-Angeboten, Glücksspiel, Live-Events, Fanclubs*, und neuen Möglichkeiten wie *virtuelle Restaurantkonzepte* und dem *Metaverse* (vgl. FaZe Holdings Inc., 2022). Im Gegensatz zu den Teams beinhaltet die originäre Tätigkeit der Veranstalter bereits die Produktion *eigener Inhalte*. Die Möglichkeiten, die dadurch erzielten Einkünfte aus dem Verkauf von *Medienrechten* zu steigern, sind jedoch begrenzt. Unter den Übertragungsplattformen für E-Sport-Konsum dominieren in Europa mit großem Abstand Twitch und Youtube Gaming. Insbesondere Twitch hält einen hohen Grad an *Nutzungsintensität* (vgl. Deloitte, 2022). Durch die Machtposition der beiden Plattformen steigen die Gebühren für Medienrechte nicht adäquat zu den Publikumszahlen (vgl. Knight, 2022). Ein Grund für den mangelnden Wettbewerb unter den Übertragungsplattformen bei E-Sport könnte sein, dass aus deren

Perspektive *Live-Streaming* das attraktivere Segment darstellt. Im Live-Streaming-Geschäftsmodell verdient die Übertragungsplattform nicht nur zusätzlich an den *Abonnements* der Streamenden, auch die *Kosten für Medienrechte*, die für das Senden von E-Sport-Inhalten erhoben werden, entfallen (vgl. Citi GPS, 2019).

Aus Perspektive des SCP-Paradigmas kann der Zustand der Umsatzsituation der E-Sport-Branche einen Nachweis für eine unattraktive Ausgangssituation für Team-Organisationen und Veranstalter im Hinblick auf ihre Position in der Wertschöpfungskette darstellen. Die ungünstige Verteilung der Machtverhältnisse spiegelt sich im aus dieser Marktstruktur resultierenden Ergebnis in Form einer einkommensabhängigkeit von Sponsoren wider. In der Folge veranlasst das Ergebnis die Team-Organisationen dazu, ihr Verhalten zu ändern und sich vom originären E-Sport-Geschäft zu entfernen.

Möchten E-Sport-Unternehmen ihr Geschäftsmodell resistenter gegenüber Einflüssen aufstellen, die außerhalb des eigenen E-Sport-Erfolgs liegen, müssen neue *Monetarisierungsstrategien* entwickelt werden. Zentrales Element dieser Strategien sollte die Fangemeinschaft sein, die zwar ein beeindruckendes Wachstum aufweist, jedoch bisher kaum, und wenn, dann nur indirekt, monetarisiert wird.

Team-Organisationen haben eine Vielzahl an Anknüpfungspunkten für neue Monetarisierungsstrategien. Hierbei ist wie in Abschnitt 3.1 eine differenzierte Herangehensweise nötig. Das heißt, die Möglichkeiten können auf Ebene der Organisation insgesamt, ihrer Teams oder auch bei den einzelnen Athlet*innen ansetzen. Athlet*innen tragen in ihrer Rolle das spielerische *Knowhow*, das für Fans jedoch nicht nur als Wettkampfleistung, sondern auch unmittelbar, von Interesse ist. Denn durch den *Narrowed Focus* im E-Sport sind Zuschauer*innen bestrebt, ihre eigenen Leistungen in wenigen, intensiv genutzten Spielen zu erhöhen. Somit können Athlet*innen, die begehrte Spilleistungen demonstrieren, ihr *Knowhow* monetarisieren und an eine lernwillige Zielgruppe vertreiben. TSM und Gen.G, die dies bereits mit ihren Trainings-Apps umsetzen, werden hierdurch bei Turniersiegen in der Folge mit einer neuen Umsatzquelle, abseits von Sponsoring und Preisgeldern, honoriert. Auf Ebene der Team-Organisation insgesamt bündelt sich betriebswirtschaftliche Expertise, die für *nicht-endemische Unternehmen* interessant ist, die einen Eintritt in das E-Sport-Ökosystem ersuchen, um sich den Zugang zu einer attraktiven Zielgruppe zu ermöglichen. Denn der Eintritt ist keineswegs selbsterklärend, da sich E-Sport bei der Wahl geeigneter Kommunikationsinstrumente erheblich von konventionellem Sport unterscheidet (vgl. Mariot & Nufer, 2020). Während existierende Marketingagenturen bereits eine solche Dienstleistung anbieten, differenzieren sich Team-Organisationen über die Möglichkeit, nicht nur das *Knowhow*, sondern ebenso das zugehörige *Instrument* anbieten zu können. Sie haben Kenntnisse darüber, durch welche Rahmenbedingungen sich authentische Interaktionen zwischen Athlet*innen und Fans aktuell auszeichnen, können den nötigen Zugang zu geeigneten Athlet*innen vermitteln und unterstützen damit eine effektive Kommunikation von nicht-endemischen Unternehmen.

4.3. Rolle der Publisher und Möglichkeiten im Umgang

Publisher haben durch ihre Rolle als *Lenkungsorgan* in der E-Sport-Infrastruktur einen Einfluss auf die Ertragsmöglichkeiten von Team-Organisationen. Während Veranstalter im Falle von sinkenden Publikumszahlen relativ flexibel auf neue Titel übergehen können, sind Team-Organisationen abhängig davon, dass die Publisher zumindest eine Zeit lang den Erfolg ihrer Spiele aufrechterhalten. Denn es ist nicht ausreichend, dass Teams in einem E-Sport-Titel gute Leistungen erzielen. Der Titel selbst muss bei Zuschauer*innen beliebt sein, um das Interesse von Sponsoren zu wecken.

Zwar sind Veranstalter nicht von einzelnen Publishern abhängig, jedoch werden ihnen durch diese *Marktanteile* streitig gemacht. Die Liste der Unternehmen mit den meisten organisierten Turnieren wird seit

2021 von Riot Games, dem Publisher des Titels „League of Legends“, dem meistgespielten Computerspiel der Welt, angeführt (vgl. Riot Games, 2023). In den Jahren zuvor waren es entweder ESL Gaming, ein Drittveranstalter, oder Blizzard Entertainment, ebenfalls ein Publisher (vgl. Esports Charts, 2023). In einem Markt mit E-Sport-Titeln, die sich zunehmend durch *niedrige Eintrittsbarrieren*, wie das kostenlose Bereitstellen der Spiele, auszeichnen, können Konsument*innen leicht zwischen Titeln wechseln. Publisher haben daher einen Anreiz, E-Sport und den dadurch begünstigten *Narrowed Focus* zu fördern. Gleichzeitig haben sie die nötigen Ressourcen, um mehrere Glieder der E-Sport-Wertschöpfungskette abzubilden und dadurch neue Einnahmequellen zu erschließen (vgl. Fadl, 2020).

Aus Sicht des SCP-Paradigmas kann das expansive Marktverhalten der Publisher einen Nachweis für eine aus ihrer Perspektive attraktive Verteilung der Machtverhältnisse in der E-Sport-Wertschöpfungskette darstellen. Daher lässt sich beobachten, dass sie immer mehr unternehmerisches Engagement in den E-Sport-Markt investieren. Gleichzeitig erhöhen die erweiterten Tätigkeiten die Eintrittsbarrieren des E-Sport-Markts, da Drittveranstalter nun mit Publishern konkurrieren, die neben der Veranstaltungstätigkeit zusätzlichen Wert aus der Aufmerksamkeit für das Spiel und dem dadurch geförderten *Narrowed Focus* schöpfen. Im Hinblick auf den Gaming-Markt zeigt sich ein ähnlicher Effekt: Neue Marktteilnehmer müssen mit etablierten Publishern konkurrieren, die bereits eine umfassende E-Sport-Aufmerksamkeit für ihre Spiele vorweisen können.

Neue Ansätze von Team-Organisationen und Veranstaltern, um in Zukunft an Unabhängigkeit von Publishern hinzuzugewinnen, könnten *NFTs* und das *Metaverse* sein. Die Entwicklung einer virtuellen Realität mit enger Vernetzung der Nutzenden untereinander bietet E-Sport-Unternehmen die Möglichkeit, eigene Wertgegenstände als *NFTs* zu erzeugen. Diese generieren einen Erlös für jeden Handel auf dem Sekundärmarkt (vgl. Knight, 2022). Denkbar sind hier eine ganze Reihe von Produkten, wie etwa virtuelle Güter, die in einem bestimmten Videospiel verwendet werden können oder Zugangsrechte zu exklusiven Gesprächsräumen, Events oder Videoinhalten (vgl. BeinCrypto, 2022). Insbesondere bei sehr interessierten E-Sport-Fans sind zusätzliche Bilder und Videos neben der Live-Berichterstattung beliebt (vgl. Mariot & Nufer, 2020).

Wenn sich E-Sport-Unternehmen um neue Umsatzquellen bemühen, die außerhalb des originären E-Sport-Geschäfts liegen, fördern sie dadurch gleichzeitig eine Unabhängigkeit von den Publishern der Spiele.

Veranstalter sind mit ihrem Geschäftsmodell bereits unabhängig von den bei den Ligen und Turnieren gespielten E-Sport-Titeln. Als Inhaber der Schnittstelle zu den Fans, können sie sich von den Publishern differenzieren, indem sie einen eigenen *Markenwert* schaffen, der sich von Titel zu Titel überträgt. Neben den Kompetenzen, die aus dem klassischen Sport bekannt sind, wie der Auswahl eines geeigneten Austragungsortes, der Gestaltung des Eventprogramms und einer begeisterten Moderation, gibt es auch hier E-Sport-spezifische Expertise. Einer ausführlichen *Kommentierung* kommt im E-Sport eine höhere Bedeutung zu als im klassischen Sport. Für neue Zuschauer*innen ohne Vorkenntnisse ist das komplexe Spielgeschehen unverständlich. Ebenso schätzen Fans mit längerer Konsumhistorie eine professionelle Moderation, da Vorkenntnisse in einem spezifischen Spiel nicht zwangsläufig auf andere E-Sport-Titel übertragbar sind (vgl. Grotz & Breuer, 2020). Außerdem können Veranstalter ihre Zuschauerschaft in Richtung aufstrebender oder noch *unentdeckter Spiele* lenken, den Aufbau bedeutender E-Sport-Titel fördern und somit die Dynamik im E-Sport-Markt mitgestalten. Sie haben Kenntnisse darüber, welche Inhalte bei den Zuschauer*innen beliebt sind und welche Rahmenbedingungen ein erfolgreicher E-Sport-Titel erfüllen muss. Die Möglichkeit zu einem kontinuierlichen und vor allem spielübergreifenden Austausch mit der Fangemeinde bildet den *Wissensvorsprung* und damit Markenwert eines Veranstalters. Ganz gleich, ob der Austausch nun über *NFTs* oder bereits etablierte Kanäle erfolgt. Dadurch stehen Veranstalter

vielleicht nicht die hohen Ressourcen der Publisher zur Verfügung, dafür aber eine durch das Geschäftsmodell geförderte Fokussierung auf die Bedürfnisse der Zuschauer*innen. Publisher sind Vertreter des eigenen Titels, die durch E-Sport in erster Linie den Wert ihrer Videospieldung*innen erhöhen möchten. Veranstalter sind Dienstleister für die Zuschauer*innen, kein verlängerter Arm eines E-Sport-Titels. Präsentieren sie sich als solche, ist die explizite Darstellung der Differenzierungsmerkmale gegenüber von Publishern organisierten Wettbewerben obsolet. Man denke hier an die ESL, die bereits durch ihren Namen einem neuen E-Sport-Titel ein Qualitätssiegel verleihen kann.

4.4. Profitabilität des Geschäftsmodells und Potenziale zur Effizienzsteigerung

Die genannten Maßnahmen zur Erschließung neuer Einkommensquellen sind nicht nur Chance, sondern auch Pflicht. Denn das bestehende Geschäftsmodell der E-Sport-Unternehmen ist bisher kaum profitabel. Von den europäischen Team-Organisationen erwarten nur 33% ein rentables Geschäft für 2022. Unter den Veranstaltern gehen nur 28% davon aus, dass das Jahr gewinnbringend beendet wird. Für beide Geschäftsmodelle sind die *Personalkosten* der mit Abstand größte Kostentreiber (vgl. Deloitte, 2022). Die Preise für Athlet*innen steigen, beispielsweise soll ein Spieler*innen für den aufstrebenden E-Sport-Titel „Valorant“ bis zu 30 Tausend USD pro Monat verdienen (vgl. Knight, 2022). Dabei erfolgt jede Neuanstellung unter dem Risiko, dass die gewünschte Turnier-Performance ausbleibt oder das Spiel irrelevant wird und einzelne Teams und ihre Trainer*innen nie einen positiven Deckungsbeitrag leisten. Wenn nun eine Organisation Teams für einige verschiedene Spiele stellt, erhöht das zwar die Diversifikation in Bezug auf die Titel, erzeugt zunächst jedoch neue Personalkosten, die wiederum die Profitabilität belasten.

Eine Analyse der Umsatzerlöse und EBIT öffentlich gelisteter E-Sport-Unternehmen ist in Tabelle 2 dargestellt. Auf Basis der Auswahl und Sektorenklassifizierung von Fitch (2022, o.S.) und Finanzdaten von FactSet (2023, o.S.) zeigen sich über verschiedene Sektoren hinweg Profitabilitätsschwächen.

Tabelle 1: Umsatzerlöse und EBIT öffentlich gelisteter E-Sport-Unternehmen (eigene Darstellung)

Unternehmen	Sektoren	Stichtag	Umsatzerlöse in MEUR (LTM)	EBIT in MEUR (LTM)
Enthusiast Gaming Holdings Inc (EGLX-CA)	Events, Teams, Medien	Dez 22	148,25	-34,92
FaZe Holdings Inc. (FAZE)	Teams	Dez 22	66,62	-45,29
ESE Entertainment Inc (ENTE)	Infrastruktur, Teams	Jan 23	47,25	-12,29
Esports Entertainment Group Inc (GMBL)	Glücksspiel, Turnierbetrieb	Dez 22	41,32	-32,03
GameSquare Holdings, Inc. (GAME-CA)	Agentur, Teams	Nov 22	38,02	-23,13
Fragbite Group AB (FRAG-SE)	Medien	Mrz 23	23,55	-7,84
Super League Gaming, Inc. (SLGG)	Turnierbetrieb	Dez 22	18,72	-29,56
Astralis A/S (ASTRLS-DK)	Teams	Dez 22	11,77	-1,43
OverActive Media Corp (OAM-CA)	Events, Teams	Dez 22	10,35	-11,69
Ghlinity PLC (GHIN-GB)	Medien, Turnierbetrieb	Dez 22	7,16	-5,35
Gulfid Sports PLC (GULD-GB)	Teams	Sep 22	5,25	-10,12
Allied Gaming & Entertainment Inc. (AGAE)	Turnierbetrieb, Veranstaltungsorte	Mrz 23	4,94	-10,04
Simplicity Esports and Gaming Company. (WINR)	Infrastruktur, Teams, Veranstaltungsorte	Feb 23	1,52	-3,01
React Gaming Group Inc (RGG-CA)	Glücksspiel, Teams, Turnierbetrieb	Sep 22	1,45	-7,10
TGS Esports Inc (SRH-DE)	Veranstaltungsorte	Mrz 22	0,51	-1,95
X1 Entertainment Group Inc (XONE-CA)	Teams	Feb 23	0,36	-3,12
Tidal Gaming Group Corp. (TIDL-CA)	Glücksspiel, Teams	Jan 23	0,22	-3,36
Leet Technology Inc. (LTS)	Turnierbetrieb	Sep 22	0,13	-2,92
Semper Fortis Esports PLC (SEMP-GB)	Teams	Jan 22	0,04	-1,43
Mogul Games Group Ltd (MGG-AU)	Turnierbetrieb	Dez 22	0,00	-1,79

Quelle: Auswahl und Sektoren in Anlehnung an Fitch, 2022, o.S.

Quelle: Finanzdaten von FactSet, 2023, o.S.

Anmerkung: Die Auswahl der Unternehmen und Einordnung in Sektoren entstammt der Klassifizierung von Fitch (2022,

o.S.) und entspricht daher nicht zwangsläufig der Definition eines E-Sport-Unternehmens in Abschnitt 2. Glücksspielunternehmen ohne Bezug zum Geschäft der Team-Organisationen oder Veranstalter wurden nicht berücksichtigt. Die Finanzdaten wurden von FactSet (2023, o.S.) standardisiert und in EUR konvertiert.

Es erscheint widersprüchlich, dass das Forbes-Magazin im Mai 2022 den zehn wertvollsten Team-Organisationen einen durchschnittlichen Wert von 353 Millionen USD zusprach, ein Anstieg von 46% gegenüber der vorherigen Klassifizierung im Jahr 2020 (vgl. Knight, 2022). Der Anstieg der Unternehmensbewertungen vieler Team-Organisationen ist jedoch eher auf das *Potenzial ihrer anderen Geschäftsbereiche* zurückzuführen und nicht auf das originäre E-Sport-Geschäft, das bisher nicht profitabel und zu sehr auf Sponsoring angewiesen ist (vgl. SportsTechWorldSeries, 2022).

Team-Organisationen müssen sich mit dem Gedanken anfreunden, dass die alleinige Fokussierung auf das Gewinnen von Turnieren kein profitables und gleichzeitig unabhängiges Geschäftsmodell darstellen kann. Eine Beschränkung auf Aktivitäten, die unmittelbar mit der Ausübung des E-Sports zusammenhängen, würde ohnehin lediglich in der Nichtnutzung von Ressourcen resultieren, die bereits in den Unternehmen vorhanden sind und für den Aufbau von Umsatzquellen verwendet werden könnten, die dann auch bei den Organisationen bleiben und nicht an die Spieler*innen abgeführt werden.

Veranstalter müssen das wachsende Interesse an E-Sport nutzen, um den *Kundenwert* der Zuschauer*innen zu steigern. Der Zugang zu E-Sport-Inhalten auf den beliebtesten Plattformen ist bisher kostenlos und das Wachstum der Gebühren für Medienrechte beschränkt. Langfristig erscheint eine Aufrechterhaltung der Verhandlungsmacht von Twitch und Youtube Gaming jedoch unwahrscheinlich. E-Sport-Fans sind bereit, einen Teil ihrer monatlichen Ausgaben für *kostenpflichtige Inhalte* aufzuwenden. Mit steigendem Konsum nehmen nicht nur die absoluten E-Sport-Ausgaben insgesamt erheblich zu, auch der Anteil für kostenpflichtige Inhalte steigt (vgl. Deloitte, 2022). Das zeigt, dass die Fangemeinschaft die E-Sport-Inhalte an sich schätzt und sich der Fokus nicht auf die Lifestyle-Produkte um den E-Sport herum verschiebt. Daher müssen Veranstalter ihre Bemühungen zur Verbesserung der Profitabilität nicht ausschließlich auf die Erschließung neuer Umsatzquellen konzentrieren, wie es bei den Team-Organisationen der Fall erscheint. Wenn *operationelle Effizienzsteigerungen* dafür sorgen, dass mehr Inhalte bei geringen Mehrkosten auf gleichbleibend professionellem Niveau produziert werden können, kann das ebenfalls eine funktionierende Maßnahme darstellen.

5. Fazit und Ausblick

Der Beitrag identifiziert bei der Analyse des Marktverhaltens der Akteure ein dynamisches Rollenverständnis, weshalb die E-Sport-Wertschöpfungskette einem ständigen Wandel unterliegt. Zudem verblasen die Abgrenzungen zum größeren Gaming-Ökosystem zunehmend. Das SCP-Paradigma kann eine Erklärung für das unterschiedliche Verhalten der Marktteilnehmer liefern:

Bei Betrachtung der Publisher gestalten sich die Machtverhältnisse in der E-Sport-Wertschöpfungskette zu ihren Gunsten: Sie entscheiden darüber, wie viel sie in den Aufbau eines Wettkampftitels investieren wollen, um sich dadurch die Chance auf zusätzliche Beliebtheit zu ermöglichen. Als Unterstützer der Ligen und Turniere entscheiden sie im Anschluss darüber, wie viel ihnen diese Beliebtheit wert ist. Publisher profitieren dabei sowohl von der zusätzlichen Aufmerksamkeit für das Spiel als auch von dem dadurch geförderten Narrowed Focus. In der Folge haben sie einen Anreiz, die für sie günstige Konzentration der Marktstrukturverhältnisse zu intensivieren und ihr E-Sport-Engagement auszuweiten. Zudem haben sie die nötigen Res-

sourcen, um immer mehr Rollen in sich zu vereinen. Durch die zunehmende Tätigkeit als Veranstalter erhöhen etablierte Publisher effektiv die Eintrittsbarrieren für sowohl neue Drittveranstalter im E-Sport-Markt als auch neue Publisher im Gaming-Markt.

Bei Betrachtung der Team-Organisationen und Veranstalter zeigt sich der Aufbau der E-Sport-Wertschöpfungskette als Nachteil: Teams sind davon abhängig, dass der E-Sport-Titel, in dem sie eine spielerische Kompetenz aufgebaut haben, durch kontinuierliche Verbesserungen seitens der Publisher bei der Zuschauer-schaft relevant bleibt. Veranstalter sind davon abhängig, dass die Wettkampfleistungen für die Zuschauer-schaft und beliebten Übertragungsplattformen attraktiv bleiben. Beide sind davon abhängig, dass keine externen Einflüsse die Zahlungsbereitschaft der Sponsoren reduzieren. Diese Marktstruktur spielt im Ergebnis gegen sie: Es zeigt sich, trotz steigendem Zuschauerinteresse und positiver Umsatzentwicklung, eine Sponsoring-Abhängigkeit und mangelnde Profitabilität der Team-Organisationen und Veranstalter. In der Folge konzentrieren sie sich nicht mehr auf die alleinige Erzielung von Erträgen durch den E-Sport an sich, sondern vielmehr auf die Verknüpfungen zwischen Teams, Athlet*innen, Wettkämpfen und Fans. Für die Zukunft ist Team-Organisationen empfohlen, neue Umsatzquellen zu erschließen und bestehende Maßnahmen außerhalb der bloßen Ausübung des E-Sports auszubauen. Dadurch können sie Ressourcen nutzen, die ohnehin bereits in den Unternehmen vorhanden sind, wie das spielerische Knowhow der Athlet*innen und die betriebswirtschaftliche Expertise der Organisation. Veranstalter haben Möglichkeiten, sich durch den Aufbau eines Markenwerts von Publishern zu differenzieren. Hierzu müssen sie E-Sport-spezifische Kompetenzen beweisen und die durch ihr Geschäftsmodell geförderte Zuschauerorientierung nutzen. Veranstalter profitieren ebenso von einer Diversifikation der Umsatzquellen, können jedoch auch in ihrem Kerngeschäft Potenziale durch das steigende Interesse für E-Sport nutzen.

Die Entwicklung der Branche bleibt spannend, denn trotz steigendem Interesse und wachsenden Umsatzzahlen lässt sich die Frage stellen: Wenn Team-Organisationen immer mehr zu Agenturen werden, die prominente Athlet*innen oder Streamende mit ihren Fans zusammenbringen und Drittveranstalter bei den großen Ligen und Turnieren gegenüber Publishern das Nachsehen haben, gibt es dann noch einen Platz für reine E-Sport-Unternehmen? Das Resultat der aktuellen Maßnahmen der Branche zur Diversifikation der Umsatzquellen bestimmt daher nicht nur, wie erfolgreich sich der E-Sport-Markt in Zukunft präsentieren kann, sondern ebenso, wie die zugrundeliegende Marktstruktur aussehen wird, welche Geschäftsmodelle sich durchsetzen können und welchen Einfluss die Entwicklungen auf die E-Sport-Wertschöpfungskette haben werden.

6. Literatur

- Anderie, L. & Görlich, D. (2020). Die wirtschaftliche Perspektive des eSports. In M. Breuer & D. Görlich (Hrsg.), *eSport: Status quo und Entwicklungspotenziale*. S. 21-32. Wiesbaden: Springer Gabler
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition – Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge
- BeInCrypto (2022). *Wie das Metaverse und die NFT-Technologie Esports revolutionieren*. 20.03.2022. <https://de.beincrypto.com/wie-das-metaverse-und-die-nft-technologie-esports-revolutionieren/> [29.01.2023]
- Breuer, M. & Daumann, F. (2020). Die Ökonomie des E-Sports. In A. R. Hofmann (Hrsg.), *Das Phänomen E-Sport: Eine sportwissenschaftliche Annäherung aus verschiedenen Disziplinen*. S. 186-211. Aachen: Meyer & Meyer

- Breuer, M. & Görlich, D. (2020). E-Sport. In O. Zimmermann & F. Falk (Hrsg.). *Handbuch Gameskultur: Über die Kulturwelten von Games*. S. 165-170. Berlin: Deutscher Kulturrat e.V.
- Citi GPS (2019). *Video Games: Cloud Invaders – Bracing for the Netflix-ization of Gaming*. Juni 2019. <https://ir.citi.com/95uz2n%2BcxnKMT31O5NNOUYeEu0JhyEyBruy-BAjn75YoHxsG3LaVJMg1XZYXZJJ%2FYT> [29.01.2023]
- Deloitte & The Esports Observer (2019). *The rise of esports investments*. April 2019. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/articles/the-rise-of-esports-investments.html> [29.01.2023]
- Deloitte (2022). Let's Play! 2022. *The European esports market*. November 2022. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/european-esports-market.html> [29.01.2023]
- ESBD – eSport-Bund Deutschland e.V. (2018). *Verbandliche Definition des eSports. Beschluss der Mitgliederversammlung vom 26. Oktober 2018*. <https://esportbund.de/wp-content/uploads/2018/10/Verbandliche-Definition-des-eSport.pdf> [04.02.2023]
- ESBD – eSport-Bund Deutschland e.V. (2023). *Was ist eSport?*. <https://esportbund.de/esport/was-ist-esport/> [29.01.2023]
- Esports Charts (2023). *Tournaments organizers statistics*. <https://escharts.com/organizers> [29.01.2023]
- FactSet (2023). *FactSet financial data and analytics*. <http://www.factset.com/> [14.05.2023]
- Fadl, B. (2020). Kundenwert im eSport. In M. Breuer & D. Görlich (Hrsg.). *eSport: Status quo und Entwicklungspotenziale*. S. 103-122. Wiesbaden: Springer Gabler
- Falk, F. & Puppe, M. (2020). eSports in Deutschland: Eine Betrachtung aus Perspektive des game – Verband der deutschen Games-Branche e.V. In M. Breuer & D. Görlich (Hrsg.). *eSport: Status quo und Entwicklungspotenziale*. S. 33-48. Wiesbaden: Springer Gabler
- FaZe Holdings Inc. (2022). *Quarterly Report on Form 10-Q: For the Quarterly Period Ended September 30, 2022*. 14.11.2022. <https://investors.fazeclan.com/node/7576/html> [29.01.2023]
- Fitch, A. (2022). *The complete list of public esports organizations and companies*. Hitmarker. 11.08.2022. <https://hitmarker.net/news/public-esports-organizations-companies-894571> [14.05.2023]
- Freitas, B. D. A. & Contreras-Espinosa, R. S. (2022). How the Negative Public View of Videogames Threatens Esports Sponsors. In A. Torres-Toukoumidis (Hrsg.). *Esports and the media. Challenges and expectations in a multi-screen society*. S. 85-102. London, New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Görlich, D. & Breuer, M. (2020). Elektronischer Sport – Historische Entwicklung und aktuelle Fragestellungen. In M. Breuer & D. Görlich (Hrsg.). *eSport: Status quo und Entwicklungspotenziale*. S. 1-20. Wiesbaden: Springer Gabler
- Grotz, M. & Breuer, M. (2020). Die mediale Rezeption des eSports. In M. Breuer & D. Görlich (Hrsg.). *eSport: Status quo und Entwicklungspotenziale*. S. 123-142. Wiesbaden: Springer Gabler
- Johnson, Mark R. & Woodcock, Jamie (2021). Work, play, and precariousness: An overview of the labour ecosystem of esports. In *Media, Culture & Society*. 43(8). S. 1449-1465. DOI: 10.1177/01634437211011555
- Knight, B. (2022). *The Most Valuable Esports Companies 2022*. Forbes. 06.05.2022. <https://www.forbes.com/sites/brettknight/2022/05/06/the-most-valuable-esports-companies-2022/?sh=6f1c8723599f> [29.01.2023]
- Mariot, D. & Nufer, G. (2020). Die Besonderheiten von PR in eSports. In *NACHSPIELZEIT: die Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing*. (1)

- Mason, E. S. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises. In *The American Economic Review*. 29, 1939, 1, Supplement. S. 61-74
- McKinsey & Company (2008). *Enduring Ideas: The SCP Framework*. McKinsey Quarterly. 01.07.2008. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-scp-framework#> [27.05.2023]
- McWilliams, A. & Smart, D. L. (1993). Efficiency v. Structure-Conduct-Performance – Implications for Strategy Research and Practice. *Journal of Management*. 19(1). S. 63-78
- Müller-Lietzkow, J. (2006). Sport im Jahr 2050: E-Sport! Oder: Ist E-Sport Sport?. In *Merz – Medien und Erziehung. Zeitschrift für Medienpädagogik*. 50(6), S. 102–112
- Newzoo (2022). *Global Esports & Live Streaming Market Report*. 19.04.2022. <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-esports-live-streaming-market-report-2022-free-version> [29.01.2023]
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Norton
- Riot Games (2023). *Who we are*. <https://www.riotgames.com/en/who-we-are> [29.01.2023]
- Schwind, J. (2020). Sponsoring im eSport am Beispiel der ESL One. In M. Breuer & D. Görlich (Hrsg.). *eSport: Status quo und Entwicklungspotenziale*. S. 85-102. Wiesbaden: Springer Gabler
- Sports Tech World Series (2022). *Esports & Gaming Market Report*. <https://sportstechworldseries.com/wp-content/uploads/2022/09/STWS-Esports-Gaming-Market-Report-2022-v2.pdf> [29.01.2023]
- Wagner, M. G. (2006). On the scientific relevance of eSports. *2006 International Conference on Internet Computing & Conference on Computer Games Development*. Las Vegas, Nevada, USA. 26.-29.06.2006
- Weiss, L. W. (1979). The Structure-Conduct-Performance Paradigm and Antitrust. In *University of Pennsylvania Law Review*. 127(4). S. 1104-1140
- Zegarra, T. (2020). *Game Developers vs Game Publishers: What's the difference?*. 19.07.2020. <https://www.hp.com/us-en/shop/tech-takes/game-developers-vs-game-publishers> [29.01.2023]