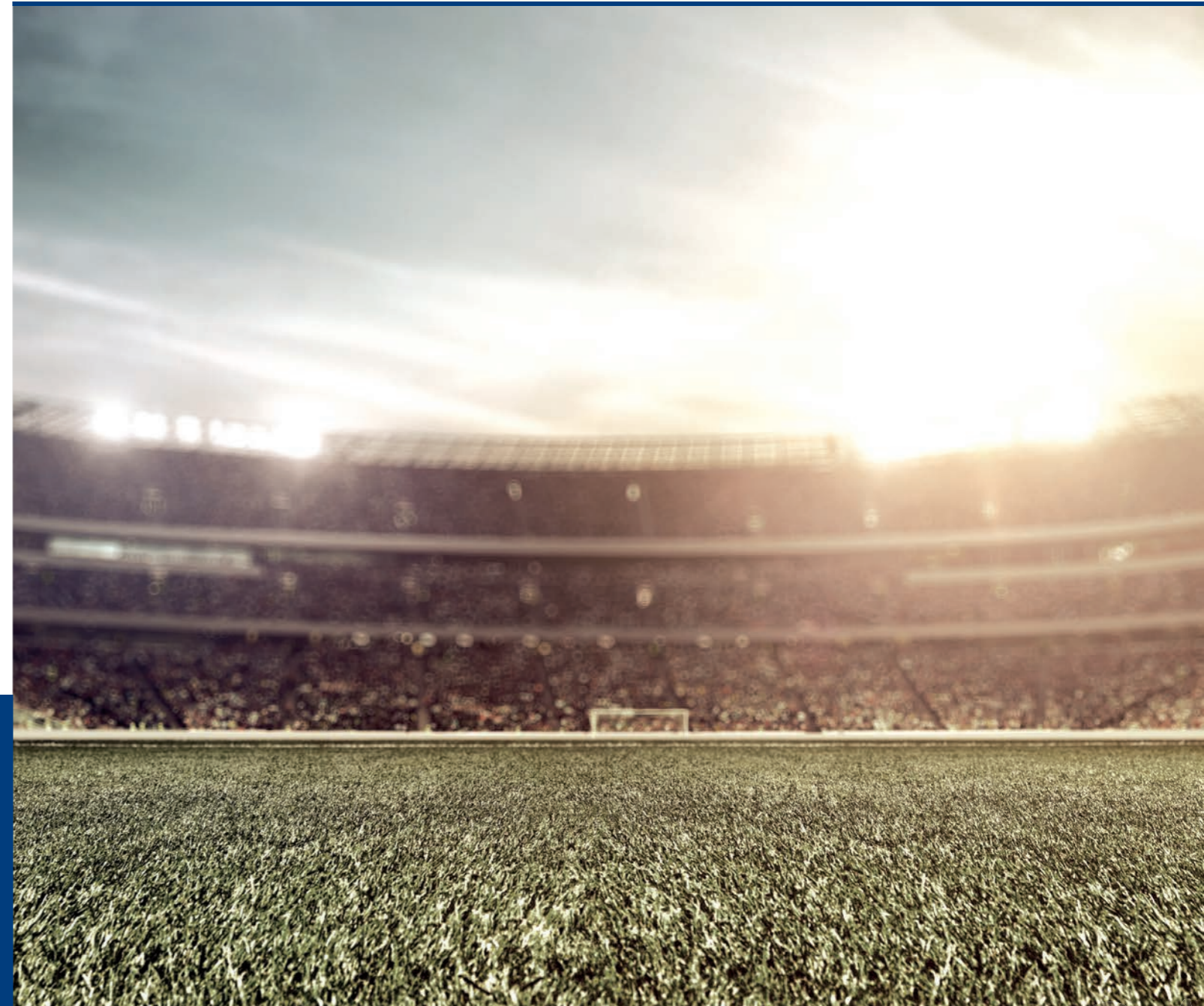




SPORTS BUSINESS
ACADEMY
BY WHU



SPORTS BUSINESS
ACADEMY
BY WHU

SPOAC - Sports Business Academy

SPONSOR⁵ Verlags GmbH
Theodorstr. 42-90, Haus 11
22761 Hamburg

Fon: 040/41 33 00 858
Mail: study@sports-business-academy.com

www.sports-business-academy.com

SPOAC Sportbusiness-Studie 2016





VORWORT

 Liebe Leser,

die SPOAC – Sports Business Academy by WHU wurde vor einem Jahr von SPONSOR^S und der WHU – Otto Beisheim School of Management mit dem Ziel ins Leben gerufen, Führungskräfte und High-Potentials im Sportbusiness zu befähigen, die Entwicklung der Branche mitzugestalten. Zu diesem Zweck soll das Beste aus Wissenschaft und Praxis gebündelt werden – getreu dem Motto der SPOAC „For Leadership in Sports Business“.

Um die zukünftigen Köpfe der Branche bestmöglich auf die Zukunft vorzubereiten, ist es essenziell, deren „Schmerzpunkte“ zu verstehen. Hier setzt die vorliegende SPOAC-Sportbusiness-Studie an. Sie soll als „Stimme des Sportbusiness“ in der DACH-Region branchenspezifische Chancen und Herausforderungen artikulieren sowie Lösungsansätze zur Diskussion stellen. Die Studie fasst die wesentlichen Ergebnisse aus der Befragung von 285 Entscheidungsträgern zusammen, die sich zu Entwicklungen und Trends im Sportbusiness geäußert haben.

Bevor Sie allerdings mit der Lektüre beginnen, lohnt sich der Blick auf einige Besonderheiten des Sports als Industriezweig: Die Sportbusiness-Branche im deutschsprachigen Raum, wie wir sie heute kennen, ist gemessen an führenden Industrien der Region wie der Finanz- oder der Automobilbranche relativ jung. Noch vor 25 Jahren hätte wohl kaum jemand von einer Industrie gesprochen. Seither ist sie jedoch, getrieben von den Erfolgen des Fußballs als Schlüsselsektor, enorm gewachsen. Sie weist die typischen Charakteristika einer noch relativ jungen Wachstumsbranche auf.

» Erstens hat die Sportbusiness-Branche jenseits von Schwankungen in der Wachstumsdynamik – einmal abgesehen von der Kirch-Pleite – noch keine echten Krisenzeiten, also stagnierende oder gar rückläufige Phasen, erlebt. Entsprechend bestätigt die vorliegende Studie, dass das Denken und Handeln der überwiegenden Mehrheit der befragten Führungskräfte primär auf Wachstum und weniger auf Kostendisziplin ausgerichtet ist. Diese kollektive Gesinnung prägt natürlich die weitgehend positive Bewertung der Basistrends, die die Zukunft der Branche bestimmen werden.

» Zweitens erwächst die Branche ihren Kinderschuhen. Sie wird zunehmend professioneller, anspruchsvoller und wettbewerbsintensiver. Gleichzeitig erfasst die digitale Transformation alle Teile der Wertschöpfungskette mit teilweise noch unvorhersehbaren Folgen, sowohl für die strategische Ausrichtung als auch für das Tagesgeschäft. Die Befähigung der nächsten Generation von Führungskräften, mit diesen neuen Herausforderungen fertig zu werden, ist dementsprechend von entscheidender Bedeutung für die heutigen Köpfe im Sportbusiness.

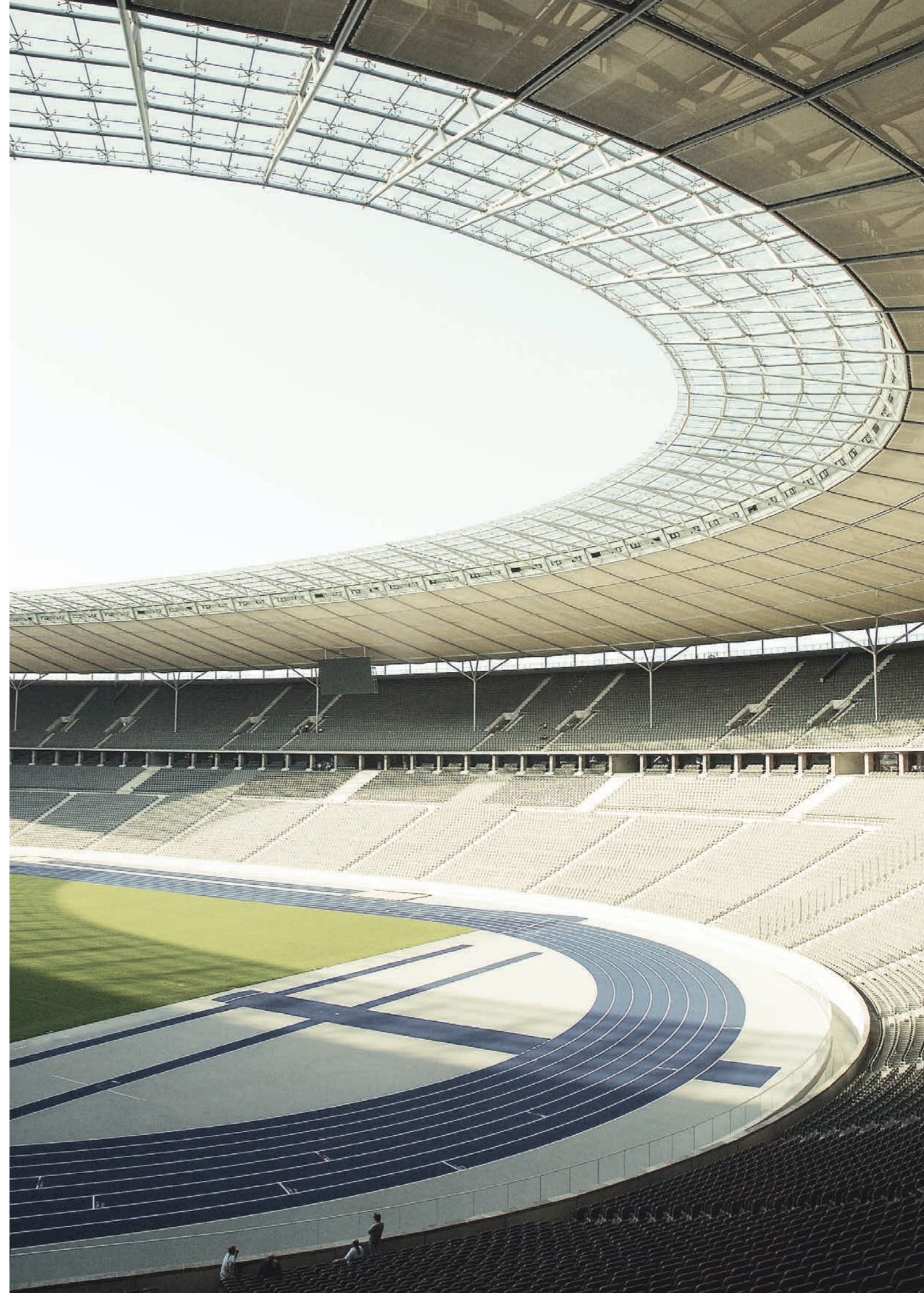
» Drittens steht dem Sportbusiness ein Generationswechsel bevor. Aufgrund des rapiden Wachstums befinden sich im Jahr 2016 vor allem noch die „Gründerväter“ an der Spitze von Sportorganisationen, die eher selten eine spezifische Sportmanagement-Ausbildung genossen haben und vielmehr wegen ihrer Macherqualitäten an die Spitze gelangt sind. Mit der Entwicklung des Sportbusiness zum prosperierenden Industriezweig drängen jedoch Talente mit neuen Fähigkeitsprofilen in die Geschäftsführung.

Derzeit strotzt das Sportbusiness geradezu vor Selbstbewusstsein und Optimismus – und angesichts der beeindruckenden Entwicklung der vergangenen zwei Jahrzehnte hat es allen Grund dazu. Doch aller begründeten Zuversicht zum Trotz wird es entscheidend für den Erfolg der nächsten Jahre sein, die anstehenden Veränderungen der Branche realistisch einzuschätzen und „Schmerzpunkte“ wie Opportunitäten proaktiv anzugehen.

Wir hoffen, dass die Ergebnisse der SPOAC-Sportbusiness-Studie 2016 in konstruktiver Weise zur Diskussion von Herausforderungen und Lösungsansätzen der Branche beitragen können.

INHALT

Das Wichtigste in Kürze: Fünf zentrale Implikationen für die Köpfe im Sportbusiness	6
Alle Zeichen stehen auf Wachstum: Sportbusiness-Stimmungsindex 2016	8
Was die Branche bewegt und was sie kaltlässt: Basistrends 2016	12
Ausblick	24
Forschungsdesign und Methodik	26
Die SPOAC	32
Die Autoren	34





DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE: FÜNF ZENTRALE IMPLIKATIONEN FÜR DIE KÖPFE IM SPORTBUSINESS

① **Die Führungskräfte im Sportbusiness können optimistisch in die Zukunft blicken, sie sollten aber nicht abheben.** Alle Zeichen stehen auf Wachstum. Die Köpfe der Branche gehen von Wachstum in allen Kategorien aus. Jedoch sollten auch sogenannte schwache Signale für eine mögliche Verlangsamung dieses Wachstums wie zum Beispiel wiederholte Skandale in Sportverbänden, die jäh gestoppten Olympia-Bewerbungen Münchens und Hamburgs oder die möglicherweise sinkende Investitionsbereitschaft des Volkswagen-Konzerns im Sportsponsoring ernst genommen werden. Alarmierend ist dabei, dass Führungskräfte den Grad der Vorbereitung ihrer Organisationen auf die relevanten Trends konsistent besser einschätzen als ihre Mitarbeiter. Es wäre ratsam, diese im Sinne einer Frühdiagnose proaktiv einzubeziehen, um auf schwache Signale und damit verbundene neue Herausforderungen angemessen reagieren zu können.

② **Das Management von Sportorganisationen wird deutlich komplexer – „Beidhändigkeit“ ist zunehmend gefragt.** Die bewusste Steuerung des Wachstums durch Digitalisierung und Internationalisierung sowie die steigenden Transparenz- und Leistungsanforderungen von Sponsoren und Kapitalgebern führen dazu, dass etablierte Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse die Grenzen ihrer Belastbarkeit erreichen. Das Sportbusiness steht vor einer Management-Transformation. Vereine, Verbände und unternehmerisch geführte Firmen müssen sich dahingehend verändern, dass sie „beidhändig“ agieren und neben der effizienten Abwicklung und kontinuierlichen Weiterentwicklung ihres Stammgeschäfts spezifische Wachstumspotenziale effektiv erschließen. So können beispielsweise themenspezifische Projektteams mit direkter Berichtslinie an den Vorstand gezielt auf Wachstumsinitiativen angesetzt werden, während konsequentes Benchmarking mit direkten Wettbewerbern und Vorzeige-Organisationen aus anderen Branchen einen wertvollen Beitrag zum Effizienzgewinn im Kerngeschäft leisten kann.

③ **Der Wettbewerb im Sportbusiness verlagert sich zunehmend in die digitale Arena – wer zögert, verliert.** Die Management-Transformation geht einher mit einer digitalen Transformation der Branche. Die Digitalisierung von Vertriebskanälen, Geschäftsmodellen, Produkten und Kundenbeziehungen stellt nach Einschätzung der befragten Führungskräfte den relevantesten Trend im Sportbusiness dar. Die Erwartungen an digitale Umsätze übertreffen alle anderen Umsatzkategorien und variieren auch am stärksten zwischen den befragten Organisationen. So schätzen Vertreter stark wachsender Organisationen das digitale Umsatzpotenzial wesentlich höher ein als Vertreter weniger dynamisch wachsender oder schrumpfender Organisationen. Vieles spricht daher dafür, dass die Fähigkeit zur Monetarisierung digitaler Umsatzpotenziale den Unterschied zwischen den Gewinnern und den Verlierern der kommenden Jahre machen wird. Für die Führungskräfte der Branche ist es hier entscheidend, die in der Organisation vorhandenen Kompetenzen zu bündeln, gezielt extern zu verstärken und eine klare strategische Stoßrichtung vorzugeben.

④ **Die Wachstumschancen der Digitalisierung dürfen den Blick auf Potenziale zur Effizienzsteigerung nicht verklären.** Während die Wachstumsbranche Sportbusiness das Hauptaugenmerk laut den Studienergebnissen auf Umsatzsteigerungen legt, fühlen sich die befragten Führungskräfte auf die Digitalisierung von internen Prozessen unzureichend vorbereitet. Erfahrungen aus anderen Branchen zeigen, dass aus offensichtlichen Kostensenkungspotenzialen relativ schnell Wettbewerbsdruck entstehen kann, der die gesamte Branche mittelfristig prägt. Dementsprechend sollten Führungskräfte im Sportbusiness nicht nur digitalen Umsatzpotenzialen nachjagen, sondern auch Einsatzmöglichkeiten von digitalen Technologien zur Steigerung der Effizienz in operativen Prozessen im Blick behalten.

⑤ **Der „Krieg um Talente“ hat das Sportbusiness längst erreicht – diesen gilt es nun bewusst anzunehmen.** Qualifizierte Mitarbeiter sind die Voraussetzung dafür, am Wachstum im Sportbusiness aktiv partizipieren zu können. Gleichzeitig ist die Knappheit an Talenten – sei es im General Management, im IT-Bereich oder bei der Internationalisierung – eine Herausforderung, auf die sich die Befragten am unzureichendsten vorbereitet fühlen. Diese Einsicht ist vor allem bei größeren und tonangebenden Sponsoren, Medienunternehmen sowie Organisationen, die sich primär mit Fußball befassen, zu beobachten. Bei ihnen ist die Professionalisierung am weitesten vorangeschritten. Sie suchen in größerem Umfang talentierte Nachwuchskräfte und benötigen spezifischere Fähigkeitsprofile, wodurch sie direkter von deren Knappheit betroffen sind als kleinere, bisher weniger professionell geführte Organisationen. Die Führungskräfte im Sportbusiness müssen realisieren, dass sie mit anderen im intensiven Wettbewerb um diese Talente stehen und dass dieser Wettbewerb trotz der weiterhin großen Anziehungskraft des Sports keine Rücksicht auf Branchengrenzen nimmt. Um Datenanalysten konkurrieren sie beispielsweise mit Google, um Strategen mit McKinsey und um Finanzexperten mit Goldman Sachs. Entscheidend für weiteres Wachstum wird die Fähigkeit von Organisationen im Sportbusiness sein, die besten Talente anzuziehen, zu entwickeln und durch nachhaltige Begeisterung für ihre Aufgabe langfristig zu binden.



ALLE ZEICHEN STEHEN AUF WACHSTUM: SPORTBUSINESS STIMMUNGSINDEX 2016

S Die Führungskräfte im Sportbusiness erwarten Wachstum in allen Umsatzkategorien. In digitalen Medien sehen sie einen besonders vielversprechenden Umsatztreiber, während das Potenzial bei den Tagesumsätzen trotz positiver Vorzeichen als nahezu ausgeschöpft angesehen wird.

Die Sportbusiness-Branche hat sich zu einem ernst zu nehmenden Faktor der Weltwirtschaft entwickelt. Eine von PricewaterhouseCoopers durchgeführte Untersuchung schätzt die globalen Erlöse aus Medien-, Tages-, Sponsoring- und Merchandising-Umsätzen im Jahr

DIE POSITIVE ENTWICKLUNG DES SPORTBUSINESS IN DER DACH-REGION WIRD SICH FORTSETZEN

2015 auf 145 Milliarden US-Dollar¹. Der Profifußball in Deutschland allein, so das Ergebnis einer McKinsey-Studie, erzielte in der Saison 2013/14 eine Wertschöpfung von 7,9 Milliarden Euro, was einer Steigerung um 55 Prozent seit 2007/08 entspricht, und hielt rund 110000 Beschäftigte in Lohn und Brot². Mit einem realen Wachstum von 6,1 Prozent pro Jahr über denselben Zeitraum gehört die Branche zu den am schnellsten wachsenden Industrien der DACH-Region und gewinnt somit weiter an volkswirtschaftlicher Bedeutung.

Gemäß den Erwartungen der 285 befragten Teilnehmer dieser Studie, die sich aus Kapitalgebern, Führungskräften und Mitarbeitern der Branche zusammensetzen, wird sich diese positive Entwicklung des Sportbusiness in Deutschland, Österreich und der Schweiz fortsetzen. Mit Blick auf die nächsten fünf Jahre bewegen sich die durchschnittlichen Einschätzungen für alle drei Kategorien – Medienerlöse, kommerzielle Umsätze und Tagesumsätze – ausschließlich im positiven Bereich (Abbildung 1). Ein Umfrageteilnehmer fasst zusammen: „Entertainment wird ein boomendes Geschäft bleiben.“

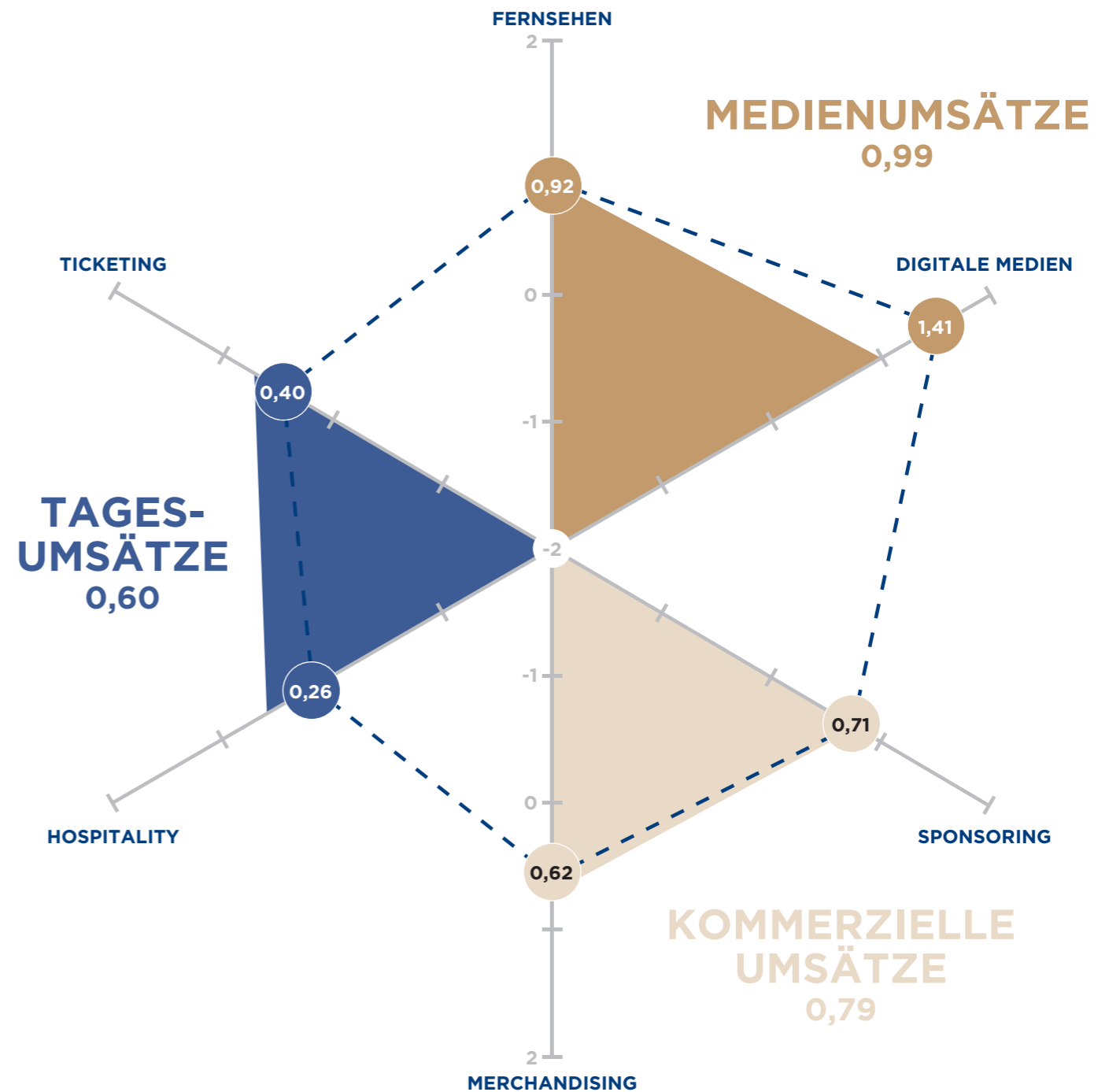
¹PricewaterhouseCoopers (2011). Changing the Game – Outlook for the Global Sports Market to 2015. <http://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf>
²McKinsey (2015). Wachstumsmotor Bundesliga. Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015. http://s.bundesliga.de/assets/doc/30000/22284_original.pdf

SPORTBUSINESS-STIMMUNGSINDEX

ABBILDUNG 1

ERWARTETE ENTWICKLUNG VERSCHIEDENER UMSATZKATEGORIEN IN DEN NÄCHSTEN 5 JAHREN

2 | sehr positiv
 1 | eher positiv
 0 | weder positiv noch negativ
 -1 | eher negativ
 -2 | sehr negativ



Im Vergleich der drei Umsatzkategorien untereinander wird deutlich, dass sich die Medienumsätze (+0,99³) nach Einschätzung der Befragten am positivsten entwickeln werden, gefolgt von den kommerziellen Umsätzen (+0,79). Die Tagesumsätze hinken

MEDIENUMSÄTZE WERDEN AUCH IN DEN KOMMENDEN JAHREN IHRE ROLLE ALS TAKTGEBER BEHALTEN

Rolle als Taktgeber im Sportbusiness behalten werden. Dabei stechen insbesondere die digitalen Medien mit der mit Abstand positivsten Bewertung (+1,41) aller sechs Subkategorien hervor. Während die TV-Umsätze (+0,92) weiterhin den größten Beitrag zur Finanzierung des Sportbusiness leisten werden, bieten digitale Kanäle insbesondere für weniger prominente Sportarten abseits des Fußballs das Potenzial, signifikante Umsatzsteigerungen zu erzielen.

Ticketing (+0,40) und Hospitality (+0,26) werden weniger positiv als Tagesumsätze insgesamt bewertet. Hier werden die Möglichkeiten zu weiteren Umsatzsteigerungen als gering eingeschätzt. Ein Teilnehmer: „Die Matchday-Erlöse scheinen nahezu ausgereizt. Die Zukunft liegt in der medialen Verwertung und dem vernetzten Dienst am Fan!“ Die Obergrenze, an die die Tagesumsätze stoßen, wird dabei vor allem von den Eigenheiten des deutschsprachigen Marktes begründet, insbesondere im Fußball: „Die Ticketpreise nähern sich so langsam der Obergrenze, englische Verhältnisse sind bei uns nicht durchsetzbar. Der Bereich Hospitality wird von zunehmend schärferen Regeln der Unternehmen in Bezug auf Annahme von Geschenken oder Einladungen (VIP-Tickets) gebremst.“ Wenngleich diese Bedenken berechtigt sind, lohnt es sich für Führungskräfte im Sport, die Umsatzpotenziale von Innovationen wie Stadion-Apps, RFID- und mobilen Zahlungsfunktionen oder zusätzlichen Dienstleistungen im Logenbereich im Blick zu behalten.

Vergleicht man verschiedene Cluster innerhalb der Sportbusiness-Branche, so fällt auf, dass es kaum signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Sportarten, Organisationen mit verschiedenen Wachstumspfaden und Profitabilitätsentwicklungen oder zwischen Kapitalgebern, Führungskräften und nicht-leitenden Angestellten gibt. Zwei spezifische Beobachtungen verdienen dennoch eine gesonderte Erwähnung (Abbildung 2).

Erstens haben Vertreter von Organisationen, die sich primär mit Fußball beschäftigen, gegenüber anderen Sportarten bezüglich der Entwicklung von Medienerlösen insgesamt weniger positive Erwartungen (+0,81 gegenüber +1,17). Womöglich tritt der Fußballsektor in der Wahrnehmung seiner Führungskräfte in eine Phase stabileren Wachstums auf niedrigerem Niveau ein, während andere Sportarten erst am Anfang der Erschließung medialer Mehrerlöse stehen. Für Letztere bieten insbesondere die (Eigen-)Vermarktung und die spezifische Ansprache von Zielgruppen

SPORTARTEN ABSEITS DES FUSSBALLS STEHEN ERST AM ANFANG DER ER-SCHLISSUNG MEDIALER MEHRERLÖSE

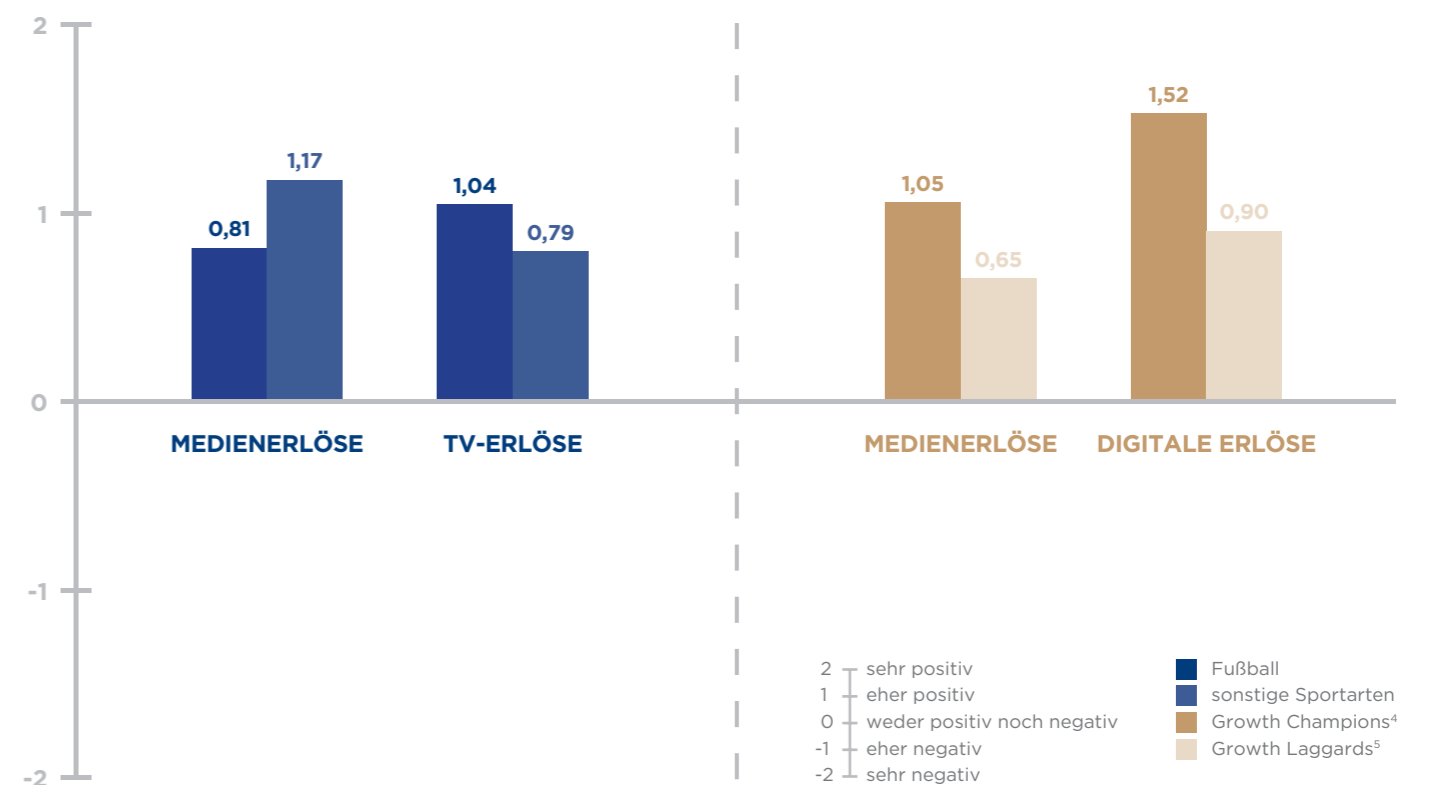
über Online-Kanäle neue Chancen, die für reichlich Optimismus sorgen. Gleichzeitig sind aber die Erwartungen an die Entwicklung der TV-Erlöse im Fußball wesentlich höher (+1,04 gegenüber +0,79). Auslöser des Optimismus sind hier sicherlich die anstehende Verhandlungsrunde der DFL zur Vergabe der TV-Rechte der Bundesliga sowie die jüngsten Vermarktungserfolge der englischen Premier League.

etwas hinterher (+0,60), wenngleich sie im Durchschnitt immer noch positiv bewertet werden. Aus dieser Einschätzung wird ersichtlich, dass die Medienumsätze auch in den kommenden Jahren ihre

Zweitens unterscheiden sich schnell und langsam wachsende Unternehmen in Bezug auf die erwartete Medienumsatzentwicklung für das gesamte Sportbusiness im deutschsprachigen Raum (+1,05 gegenüber +0,65) voneinander. Diese Diskrepanz ist bei digitalen Umsätzen mit Abstand am größten (+1,52 gegenüber +0,90). Einerseits liegt nahe, dass zu schnellem Wachstum fähige Organisationen am optimistischsten nach vorne blicken. Andererseits zeigt dies aber auch, dass diejenigen Organisationen, die digitale Kanäle erfolgreich bespielen können, auch in Zukunft von stärkerem Wachstum ausgehen.

SPORTBUSINESS-STIMMUNGSINDEX
DETAILS

ABBILDUNG 2



³+2,0 = „sehr positiv“; +1,0 = „eher positiv“; ±0,0 = „weder positiv noch negativ“; -1,0 = „eher negativ“; -2,0 = „sehr negativ“

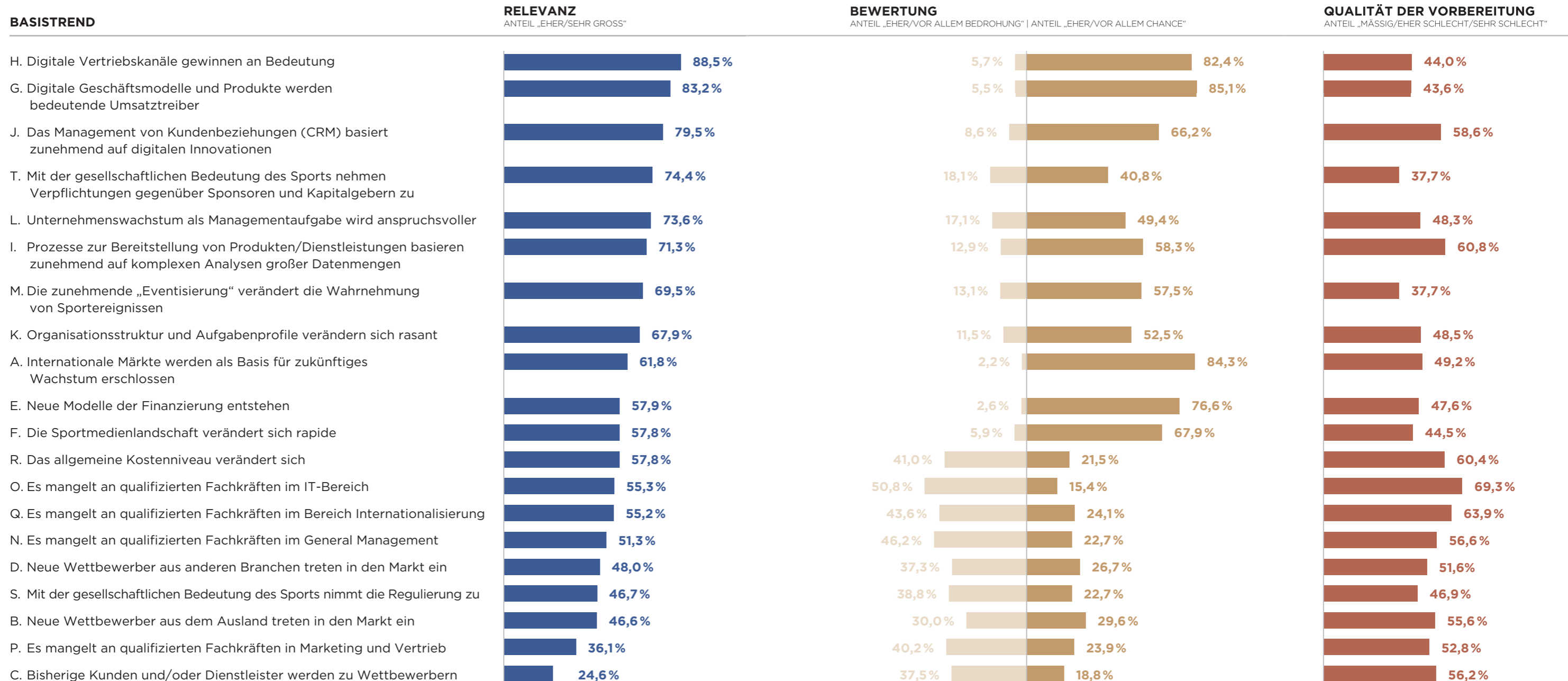
⁴Growth Champions: > 5% Wachstum p.a. über die vergangenen 5 Jahre, ⁵Growth Laggards: < 5% Wachstum p.a. über die vergangenen 5 Jahre

WAS DIE BRANCHE BEWEGT UND WAS SIE KALT LÄSST: BASISTRENDS 2016

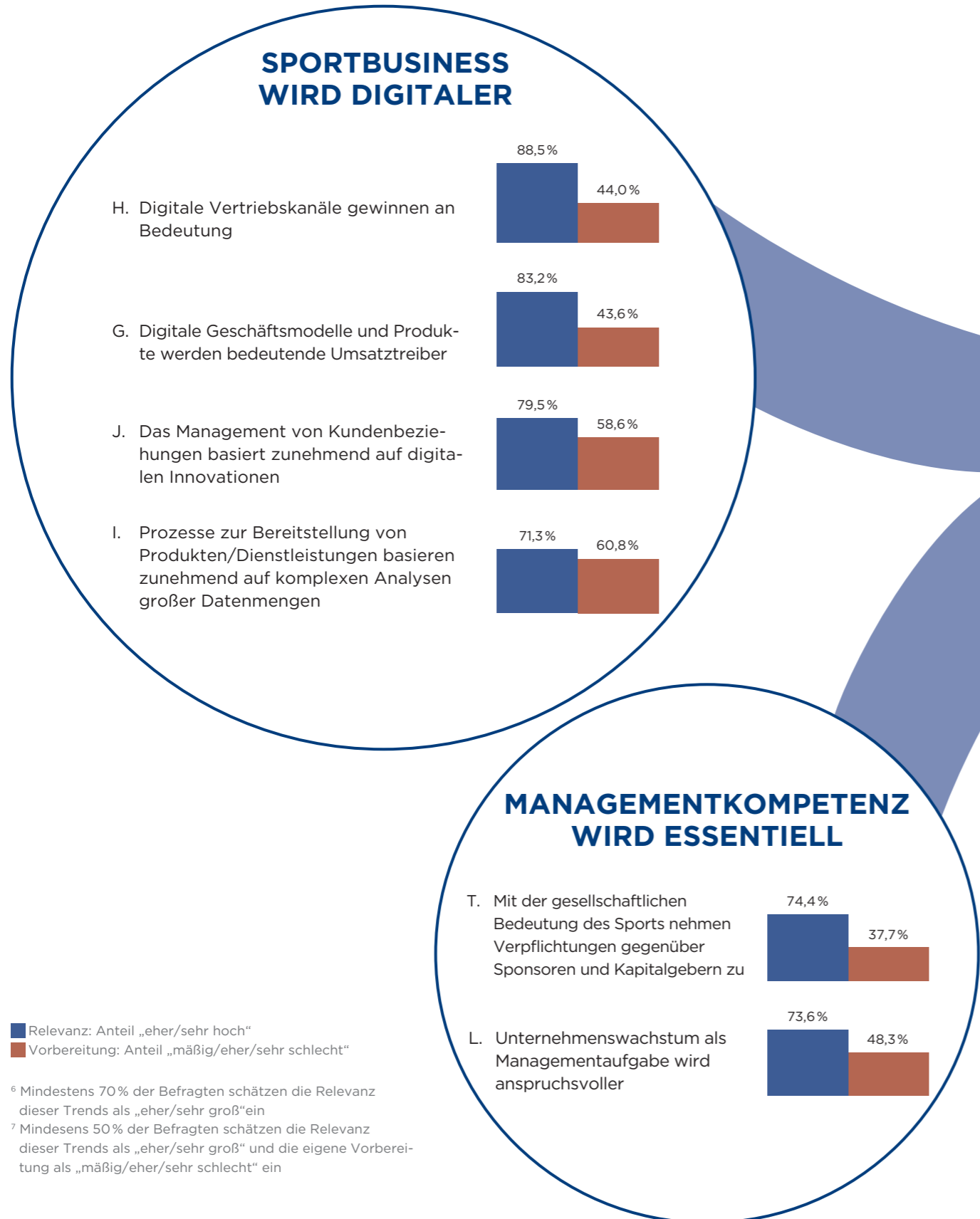


ÜBERSICHT BASISTRENDS

ABBILDUNG 3



TRENDS MIT DER GRÖSSTEN RELEVANZ⁶



TRENDS MIT DEM GRÖSSTEN BEDARF NACH BESSERER VORBEREITUNG⁷

Die Digitalisierung, die Bewältigung von Wachstum sowie erhöhte Anforderungen von Sponsoren und Kapitalgebern stellen die wichtigsten Basistrends dar. Auf ihre Folgen für das Talentmanagement fühlen sich die Führungskräfte im Sportbusiness unzureichend vorbereitet.

DIGITALISIERUNG UND MANAGEMENTKOMPETENZ SIND AM RELEVANTESTEN GEMISCHTES BILD BEZÜGLICH INTERNATIONALISIERUNG

20 Basistrends wurden definiert und den Teilnehmern der Umfrage zur Einschätzung vorgelegt, um die mittelfristigen Chancen und Herausforderungen der Sportbusiness-Branche in ein Gesamtbild zu fügen. Die Basistrends wurden dabei so ausgewählt, dass sie die relevanten Entwicklungen der Branche ganzheitlich abbilden. 15 der 20 Basistrends wurden mindestens von 50 Prozent der Teilnehmer als „eher groß“ oder „sehr groß“ in Bezug auf ihre Relevanz bewertet (Abbildung 3).

Trends, die sich unter dem Sammelbegriff Digitalisierung zusammenfassen lassen (Basistrends H, G, J und I), führen die Liste klar an. Ihnen folgen grundlegende Managementherausforderungen, wie das zunehmend komplexe Management von organisationalem Wachstum und die steigenden Anforderungen von Kapitalgebern und Sponsoren an die Transparenz und Performance der betroffenen Organisationen (Basistrends T und L). Über 70 Prozent der Befragten maßen diesen sechs Basistrends eine eher große oder sehr große Relevanz bei.

Wenngleich viele Teilnehmer der Befragung in den entsprechenden Freitextfeldern das Wachstum auf internationaler Ebene (Basistrend A) als größte Herausforderung für ihre Organisationen bezeichnet haben, findet sich dieser Trend

■ Relevanz: Anteil „eher/sehr hoch“
■ Vorbereitung: Anteil „mäßig/eher/sehr schlecht“

⁶ Mindestens 70% der Befragten schätzen die Relevanz dieser Trends als „eher/sehr groß“ ein

⁷ Mindestens 50% der Befragten schätzen die Relevanz dieser Trends als „eher/sehr groß“ und die eigene Vorbereitung als „mäßig/eher/sehr schlecht“ ein

bezüglich seiner Relevanz (61,8 Prozent) nur im vorderen Mittelfeld wieder. Zwar ist die Erschließung internationaler Märkte für viele Sportorganisationen von großer Relevanz, gleichzeitig scheint ein signifikanter Teil der befragten Repräsentanten derzeit (noch) keine Wachstumsambitionen über den Heimatmarkt hinaus zu hegen. Die Digitalisierung und anspruchsvollere Managementaufgaben betreffen im Gegensatz dazu das gesamte Sportbusiness.

Wesentlich geringere Relevanz wird der Bedrohung durch neue Wettbewerber aus dem Ausland (Basistrend B) und aus anderen Branchen (Basistrend D) oder durch eine Rückwärts- beziehungsweise Vorwärtsintegration bisheriger Kunden oder Dienstleister (Basistrend C) beigemessen. Diese Einschätzung ist typisch für eine wachsende Branche wie das Sportbusiness.

Ebenso typisch für eine Wachstumsbranche ist die Beobachtung, dass diejenigen Trends als besonders relevant eingestuft wurden, die vor allem als Chance bewertet werden. Je größer das Drohpotenzial der Basistrends hingegen ist, desto geringer wird ihre Relevanz eingeschätzt. Während diese Einschätzung die Fortführung des Wachstumspfades im Sportbusiness realistisch erscheinen lässt, birgt sie die Gefahr in sich, blinde Flecken für Herausforderungen entstehen zu lassen, die durch Veränderungen im Umfeld relevant werden könnten. Solche Umfeldveränderungen müssen erfolgreiche Führungskräfte auf Basis von schwachen Signalen antizipieren, um frühzeitig reagieren zu können.

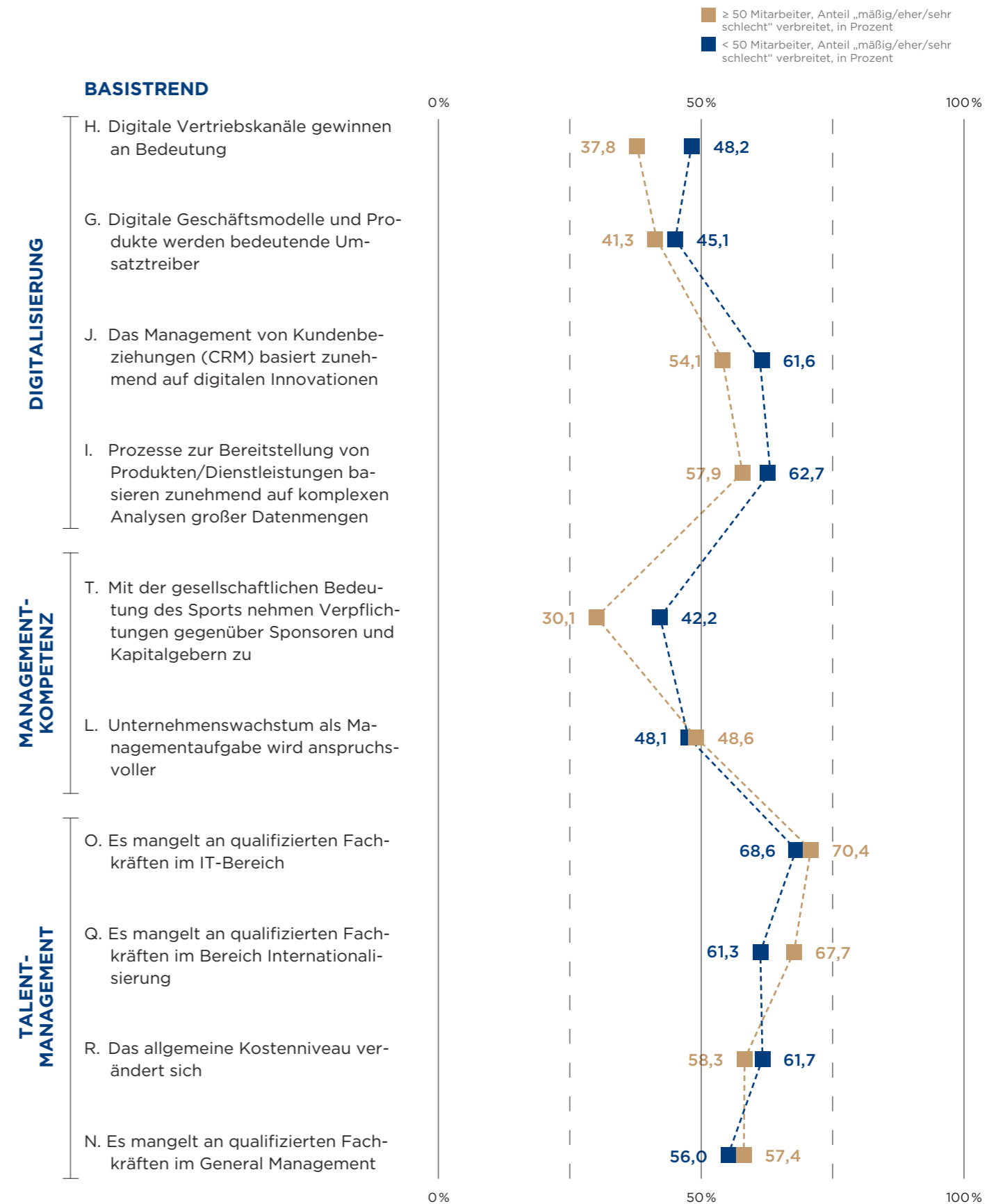
Ein weiterer Aspekt der Studie beschäftigt sich mit der Fragestellung, inwieweit sich die befragten Führungskräfte auf die identifizierten Basistrends vorbereitet fühlen. Berücksichtigt man sechs relevantesten Basistrends, fühlen sich die Teilnehmer mehrheitlich auf die Digitalisierung des Kundenbeziehungsmanagements (Basistrend J) und die Bedeutung von Big Data für die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen (Basistrend I) nur mäßig oder schlecht vorbereitet.

DIE BEFRAGTEN SEHEN DIE NOTWENDIGKEIT, PROAKTIV EINEN TALENTPOOL IM UNTERNEHMEN AUFZUBAUEN

Mehrheit der Befragten nur mäßig oder schlecht vorbereitet fühlt und die dennoch für über die Hälfte der Befragten große oder sehr große Bedeutung haben. Diese beziehen

sich einerseits auf die Veränderung des allgemeinen Kostenniveaus (Basistrend O), andererseits auf verschiedene Dimensionen des Fachkräftemangels, insbesondere bezüglich IT (Basistrend O), General Management (Basistrend N) und Internationalisierung (Basistrend Q). Die befragten Führungskräfte sehen insbesondere die Notwendigkeit, proaktiv einen Talentpool im Unternehmen aufzubauen, um für zukünftige Digitalisierungs- und Wachstumsinitiativen personell gewappnet zu sein. Sonst besteht laut Aussage der Umfrageteilnehmer die Gefahr, dass eine „Überforderung des Managements Mitarbeiter nicht über den Tellerrand hinausblicken lässt“ und „Potenziale nicht erkannt und genutzt werden.“ Darüber hinaus empfehlen die Umfrageteilnehmer, talentierte Mitarbeiter mit ausreichenden Freiheitsgraden auszustatten, um zur Lösung bevorstehender Herausforderungen beizutragen: „Qualifizierte Fachkräfte gibt es ausreichend. Wichtig ist, den Menschen die Möglichkeit zu geben, zu zeigen was sie können.“

Abbildung 4 fasst die zehn diskutierten Basistrends zusammen. Die relevantesten sechs Basistrends können in zwei Gruppen unterteilt werden, die die Richtung und das Ausmaß des Branchenwachstums maßgeblich bestimmen. Einerseits bilden digitale Vertriebskanäle, Geschäftsmodelle und Produkte einen wichtigen Pfad für profitables Wachstum im Sportbusiness. Andererseits führt genau dieses Wachstum zu höheren Anforderungen an Führungskräfte der Branche, die sich insbesondere in der höheren Komplexität des Ma-



VORBEREITET AUF BASISTRENDS

ABBILDUNG 6

PRIMÄRE SPORTARTEN

nagements an sich sowie in den gestiegenen Anforderungen von Sponsoren und Kapitalgebern manifestieren. Auf damit verbundene Anforderungen an das Talentmanagement fühlen sich die Führungskräfte im Sportbusiness mehrheitlich unzureichend vorbereitet. Angesichts der zunehmenden Knappheit hoch qualifizierter Fachkräfte profitieren Organisationen des Sportbusiness bereits heute von einem bewussten Talentmanagement, das High-Potentials früh identifiziert, rekrutiert, entwickelt und durch nachhaltige Begeisterung für die Tätigkeit langfristig an sich bindet.

Inwieweit sich Führungskräfte auf neue Herausforderungen vorbereitet fühlen, unterscheidet sich relativ stark nach Unternehmensgröße, Sportart und Position des Umfrageteilnehmers innerhalb der Organisation. Diese Unterschiede werden in den folgenden Abschnitten näher beleuchtet.

GRÖßERE ORGANISATIONEN SIND BESSER VORBEREITET AUSSER AUF DEN FACHKRÄFTEMANGEL

Die Vertreter größerer Organisationen des Sportbusiness fühlen sich auf die Herausforderungen der Digitalisierung besser vorbereitet, als das für kleinere Organisationen der Fall ist (Abbildung 5). Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Ergebnis vor allem mit der absolut größeren Verfügbarkeit von Ressourcen zusammenhängt. Für kleinere Organisationen kommt es damit auf eine effektive Priorisierung beim Ressourceneinsatz sowie die intelligente Nutzung von Partnerschaften an.

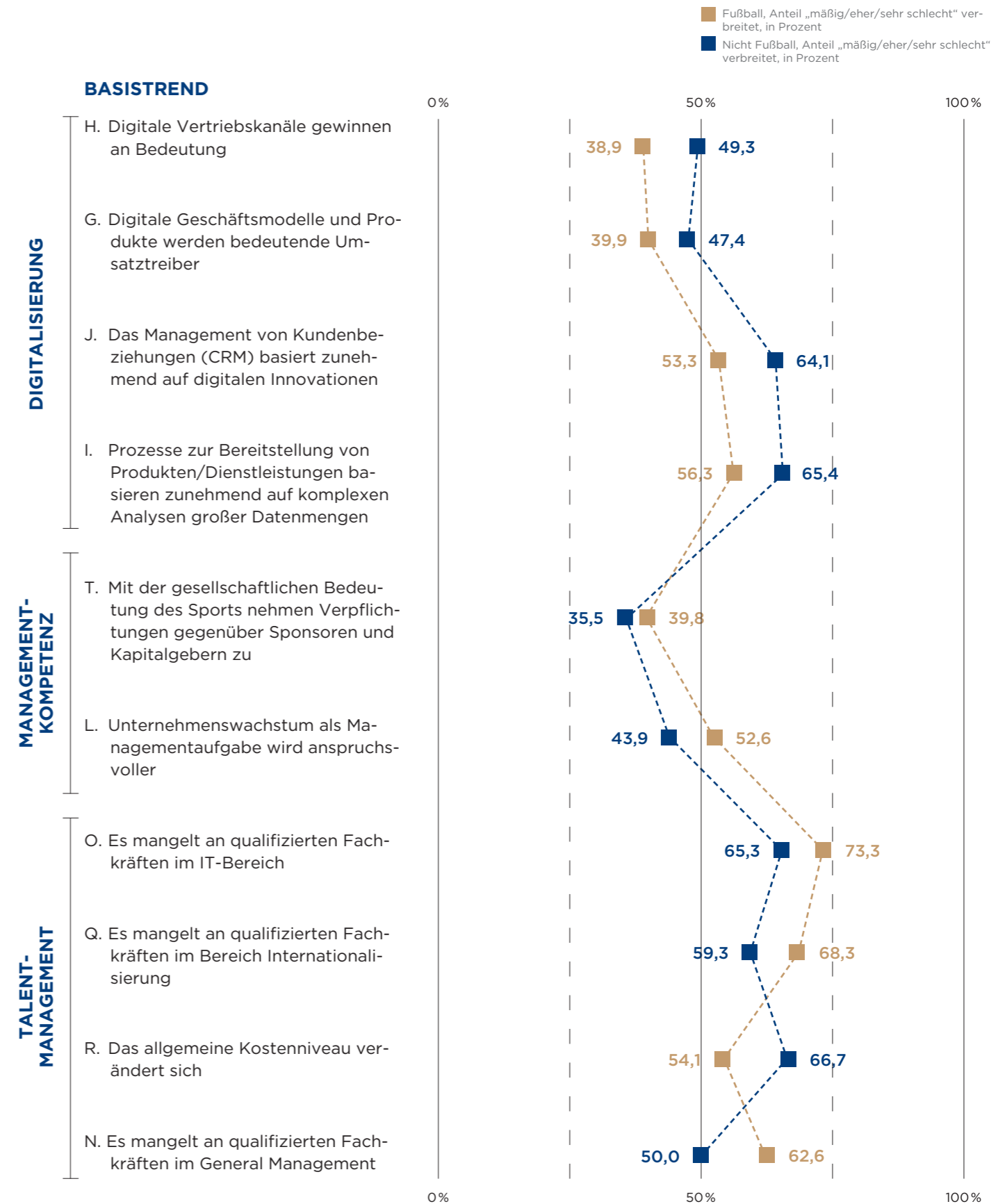
KLEINERE ORGANISATIONEN MÜSSEN MIT RESSOURCEN SORGSAM UMGEHEN UND PARTNERSCHAFTEN INTELLIGENT NUTZEN

Bei der Beantwortung der Frage, wie gut Führungskräfte auf die Herausforderungen des Talentmanagements vorbereitet sind, ergibt sich jedoch ein anderes Bild. Hier ist der Anteil derjenigen Befragten, die sich mäßig oder schlecht auf den Fachkräftemangel vorbereitet fühlen, in größeren Organisationen höher als jener in kleineren. Insbesondere ist dies im Bereich Internationalisierung der Fall (67,7 Prozent gegenüber 61,3 Prozent). Einerseits bedingt die Größe einen absolut höheren Bedarf an qualifizierten Fachkräften. Andererseits führt sie zu einer stärkeren Ausdifferenzierung von Aufgabenprofilen, die die Anforderungen an einzelne Mitarbeiter spezifischer machen und somit die Identifikation und Rekrutierung geeigneter Kandidaten erschweren. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass gerade die Internationalisierung für größere Organisationen eine drängendere Herausforderung darstellt, auch wenn die Einschätzung der Relevanz durch die Umfrageteilnehmer hierfür keine starke Indikation liefert.

In Summe sollten sich Führungskräfte des Umstands bewusst sein, dass die Anforderungen an das Talentmanagement exponentiell mit der Organisationsgröße wachsen. Es liegt deshalb nahe, frühzeitig vorbereitende Maßnahmen einzuleiten, um zu verhindern, dass eine Knappheit an qualifizierten Fachkräften die Fortsetzung des eingeschlagenen Wachstumspfads behindert.

FUSSBALL IST BESSER AUF DIGITALISIERUNG VORBEREITET, KÄMPFT ABER UMSO MEHR MIT DER ZUNEHMENDEN KOMPLEXITÄT DES MANAGEMENTS

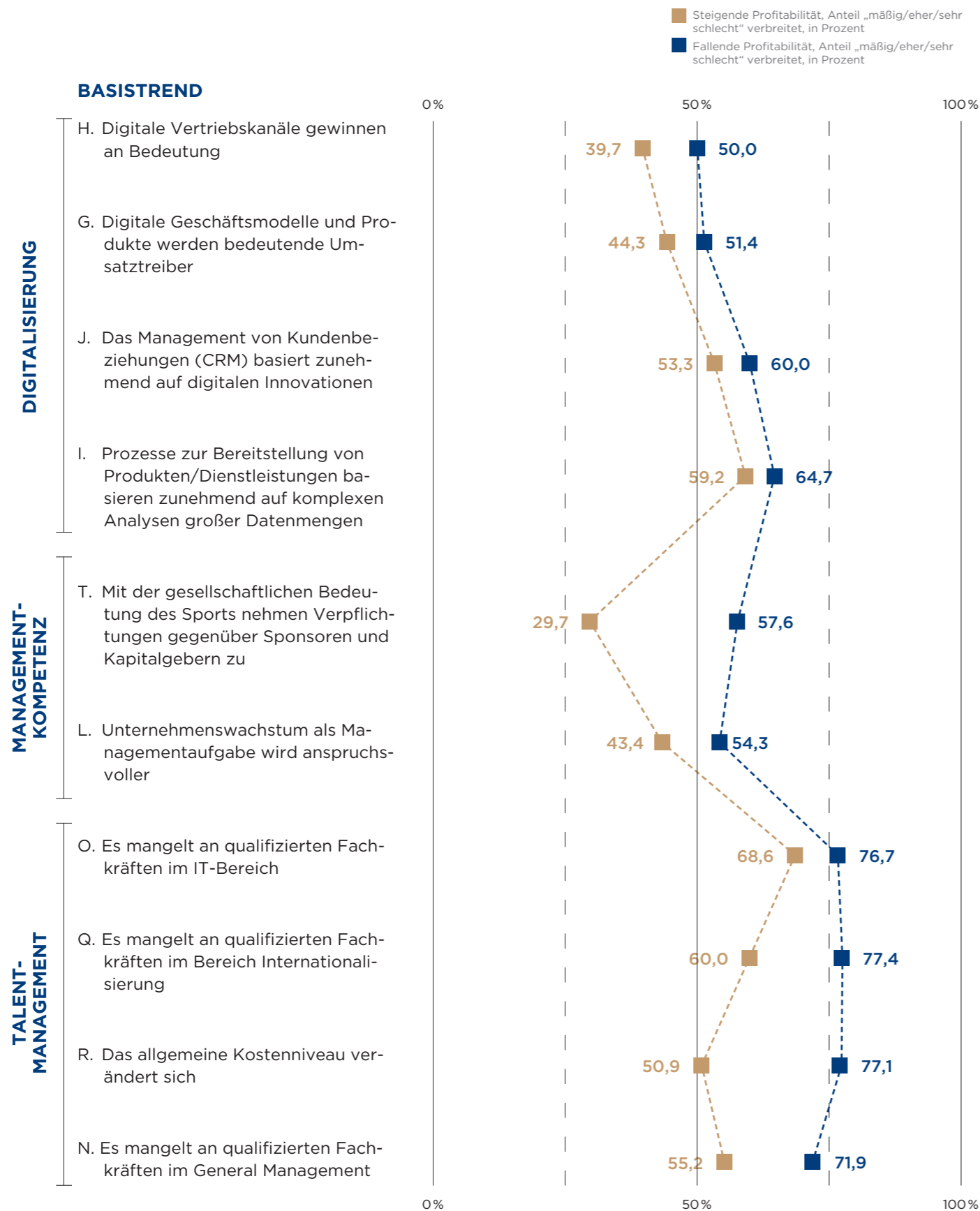
Sportbusiness-Organisationen, die sich primär mit Fußball befassen, fühlen sich auf die Herausforderungen der digitalen Revolution besser vorbereitet als Organisationen, die



VORBEREITET AUF BASISTRENDS

PROFITABILITÄTSTREND

ABBILDUNG 7



sich anderen Sportarten widmen (Abbildung 6). Dies erscheint mit einem insgesamt höheren Professionalisierungsgrad einherzugehen. Bei Fragen des Talentmanagements fühlen sich Fußballvertreter hingegen in den Bereichen IT,

WEGEN DES UNGEAHTEN WACHSTUMS FÄLLT ES SCHWER, GENÜGEND TALENTE ZU AKQUIRIEREN ODER ZU ENTWICKELN

Internationalisierung und General Management konsistent schlechter vorbereitet. Aufgrund des ungeahnten Wachstums der vergangenen Jahre fällt es den Verantwortlichen schwer, Talente in ausreichendem Umfang zu akquirieren oder intern zu entwickeln. Für Führungskräfte im Sportbusiness ist es da-

her von größter Relevanz, ihren Blick auf der Suche nach Verstärkungen im Management auch auf die angrenzenden Medien-, Unterhaltungs- oder Werbebranchen zu richten.

STEIGENDE PROFITABILITÄT ERLEICHTERT VIELES AUCH DAS TALENTMANAGEMENT

Sportorganisationen, deren Profitabilität in den vergangenen fünf Jahren eine negative Entwicklung genommen hat, sehen sich bezüglich aller analysierten Trends schlechter aufgestellt als diejenigen Organisationen, die ihre Profitabilität steigern konnten (Abbildung 7). Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass der negativen Profitabilitätsentwick-

WIRTSCHAFTLICHE GESUNDHEIT UND KOSTENDISZIPLIN WERDEN ZU GRUNDVORAUSSETZUNGEN, UM AM DIGITALEN WACHSTUM TEILZUHABEN

lung operative Probleme zugrunde liegen, welche die Möglichkeiten schmälern, die Chancen und Herausforderungen der Basistrends anzugehen. Zudem sind wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen als Arbeitgeber für den Nachwuchs attraktiver.

Wirtschaftliche Gesundheit und Kostendisziplin werden damit zu Grundvoraussetzungen, um am Wachstum durch Digitalisierung teilzuhaben und die Branchenentwicklung aktiv mitzugestalten.

VERMARKTER KÄMPFEN AM MEISTEN MIT DER DIGITALISIERUNG, MEDIEN-UNTERNEHMEN MIT MANAGEMENTANFORDERUNGEN UND TALENTMANAGEMENT

Insbesondere die Vertreter von Vermarktern und – zu einem geringeren Grad – von Medienunternehmen gaben im Rahmen der Untersuchung an, auf die Digitalisierung mäßig oder schlecht vorbereitet zu sein (Abbildung 8). Der Grund liegt darin, dass die Geschäftsmodelle dieser beiden Subsektoren im Rahmen der Digitalisierung besonders stark in Mitleidenschaft gezogen wurden. Die Studienergebnisse legen nahe, dass bislang häufig noch keine neue Strategie entwickelt werden konnte, um mit diesen Herausforderungen systematisch umzugehen.

Bezüglich der wahrgenommenen Managementanforderungen des organisationalen Wachstums sowie des Talentmanagements fallen hingegen neben den Medienunternehmen vor allem Sportsponsoren auf, die sich weniger gut auf die damit zusammenhängenden Basistrends vorbereitet fühlen. Dieses Ergebnis mag einerseits mit der bereits thematisierten Unternehmensgröße zusammenhängen. Andererseits bietet es aber auch Führungskräften dieser Sektoren die Chance, sich durch ein bewusstes Talentmanagement von unmittelbaren Wettbewerbern zu differenzieren und somit einen Vorsprung in der Bewältigung der anstehenden Herausforderungen zu erarbeiten.

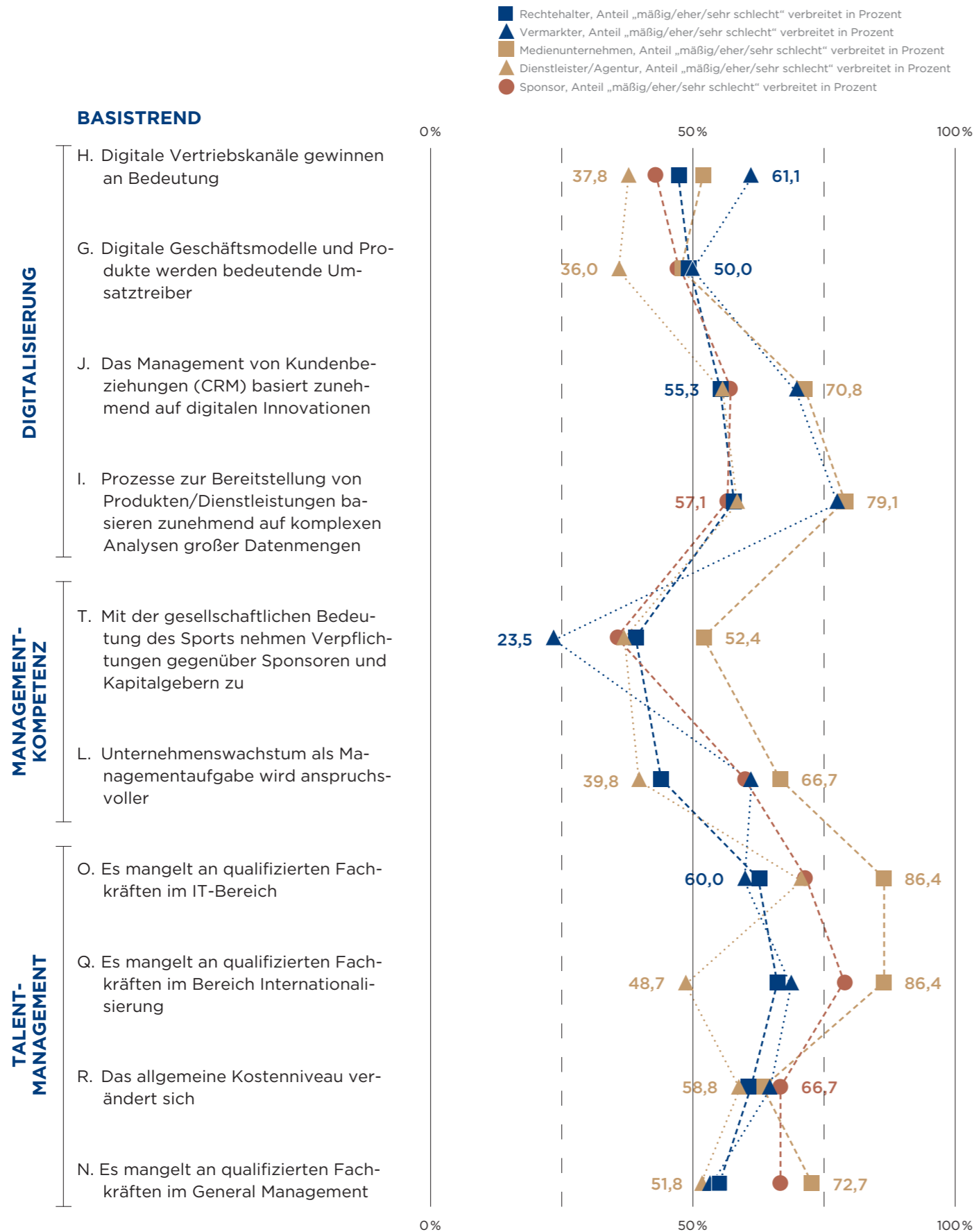
JE HÖHER DIE STELLUNG IN DER HIERARCHIE, DESTO BESSER DIE VORBEREITUNG ODER NUR DAS GEFÜHL, VORBEREITET ZU SEIN?

Für alle Basistrends bis auf Verpflichtungen gegenüber Kapitalgebern und Sponsoren (Basistrend T) fühlen sich nicht leitende Angestellte schlechter vorbereitet als ihre Vorgesetzten (Abbildung 9). Diese Diskrepanz kann an unterschiedlichen Prognosefähigkeiten von Führungsebene und Mitarbeiterschaft oder einfach an deren mangelhafter Abstimmung untereinander liegen. Um Letzteres zu vermeiden, müssen Führungskräfte intern klar zu den Basistrends Stellung nehmen und die Wahrnehmung der Mitarbeiter aktiv einbeziehen, wenn es um die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit der Organisation geht. Wahrgenommene Schwachstellen könnten somit frühzeitiger identifiziert und konsequenter angegangen werden.

VORBEREITET AUF BASISTRENDS

SEKTOR

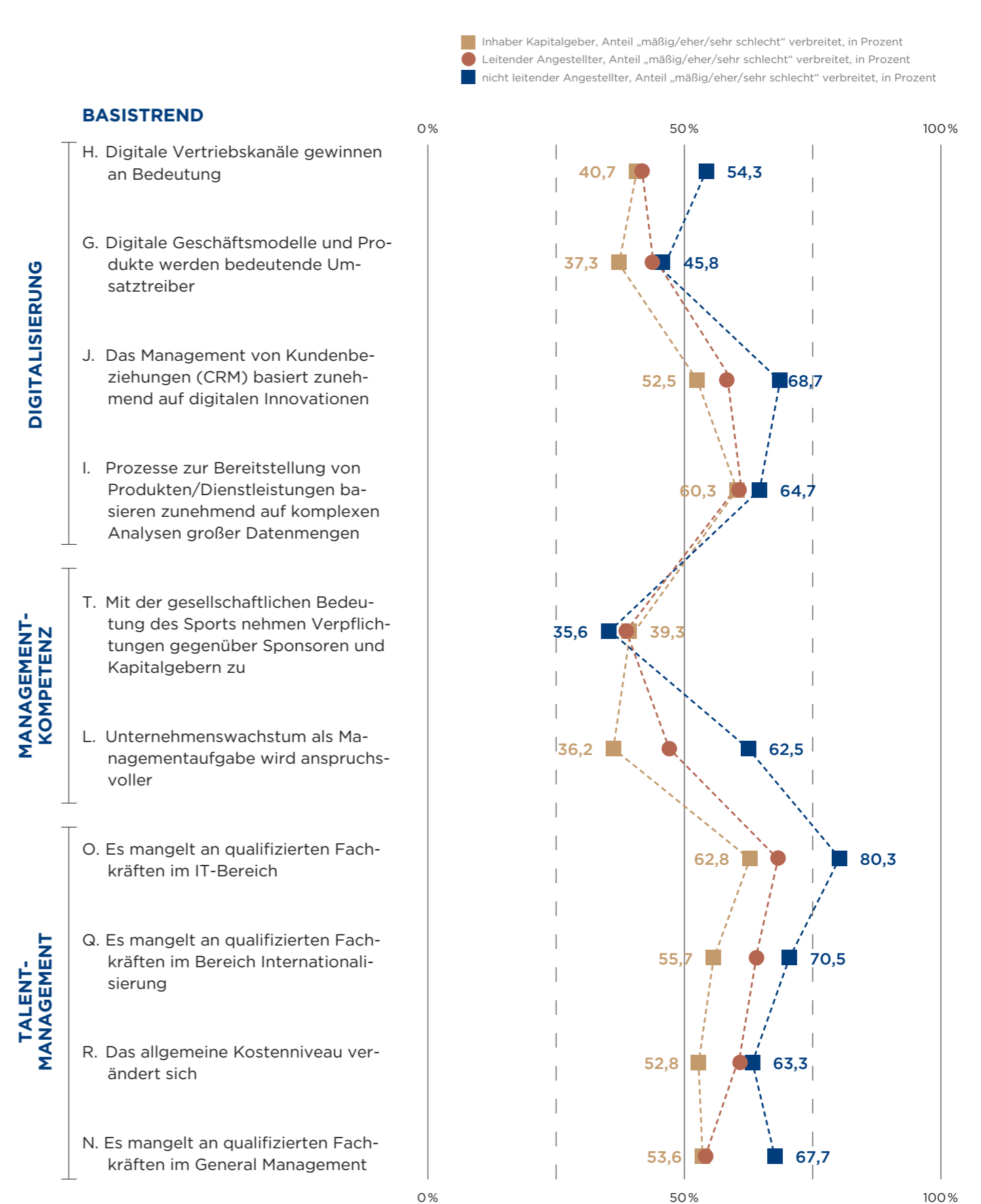
ABBILDUNG 8



VORBEREITET AUF BASISTRENDS

POSITION

ABBILDUNG 9





AUSBLICK

S Die Ergebnisse der SPOAC-Sportbusiness-Studie 2016 zeigen, dass insbesondere Digitalisierung und Wachstum neue Herausforderungen an die Führungskräfte des Sportbusiness in der DACH-Region stellen. Um diese zu meistern, spielt das Talentmanagement eine zentrale Rolle. Angesichts des weiter zunehmenden „Kriegs um Talente“ verschwimmen etablierte Grenzen zwischen Industriezweigen mehr denn je. Die Generation der Macher, die das Sportbusiness über die vergangenen zwei Jahrzehnte zu dem gemacht haben, was es heute ist, wird nach und nach aus den Führungsetagen verschwinden. Sportmanager der nächsten Generation mit spezifischeren Fähigkeiten aus Ausbildung und beruflichen Stationen werden nachrücken. Damit die Top-Talente der Generation Y den Weg ins Sportbusiness finden, müssen die heutigen Führungskräfte den Wettbewerb mit Organisationen anderer Branchen annehmen und ein überzeugendes Gesamtpaket aus Verdienst, Verantwortung und begeisterten Themen, vor allem aber Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten.

FORSCHUNGSDESIGN UND METHODIK

DATENSAMMLUNG UND -ANALYSE

Mithilfe eines SPONSOR^s-Sondernewsletters wurden am 3. November 2015 12000 Abonnenten zur Teilnahme an der 20-minütigen Online-Befragung eingeladen. Am 6. und 13. November 2015 wurde jeweils ein weiterer Newsletter an diejenigen Abonnenten versandt, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht an der Umfrage teilgenommen hatten. Am 22. November 2015 wurde die Umfrage geschlossen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden 293 Fragebogen vollständig ausgefüllt, von denen 285 vollumfänglich verwertbar waren.

Die Einschätzungen („sehr positiv“, „eher positiv“, „weder positiv noch negativ“, „eher negativ“ oder „sehr negativ“), die bezüglich der Entwicklung der drei Umsatzkategorien und sechs Subkategorien abgegeben wurden, wurden zur Berechnung des Stimmungsindex in Zahlenwerte kodiert, wobei „sehr positiv“ dem Wert +2 und „sehr negativ“ dem Wert -2 entsprach, und anschließend gemittelt. Beispielsweise setzt sich der Wert von +1,41 für die Erwartungen an die digitalen Medienerlöse aus 134 „sehr positiv“- , 136 „eher positiv“- , 13 „weder positiv noch negativ“- und 2 „eher negativ“-Bewertungen zusammen.

Zur Analyse der Basistrends wurden die Einschätzungen von Relevanz, Chance beziehungsweise Bedrohung sowie des wahrgenommenen Grads der Vorbereitung gemäß der jeweils fünf-stufigen Skala gruppiert. Teilnehmer, die sich für die Antwortmöglichkeit „Keine Einschätzung“ entschieden, wurden bei der Auswertung der jeweiligen Frage nicht berücksichtigt. Anschließend wurden die Verteilungen für unterschiedliche Trends und Subsamples verglichen.

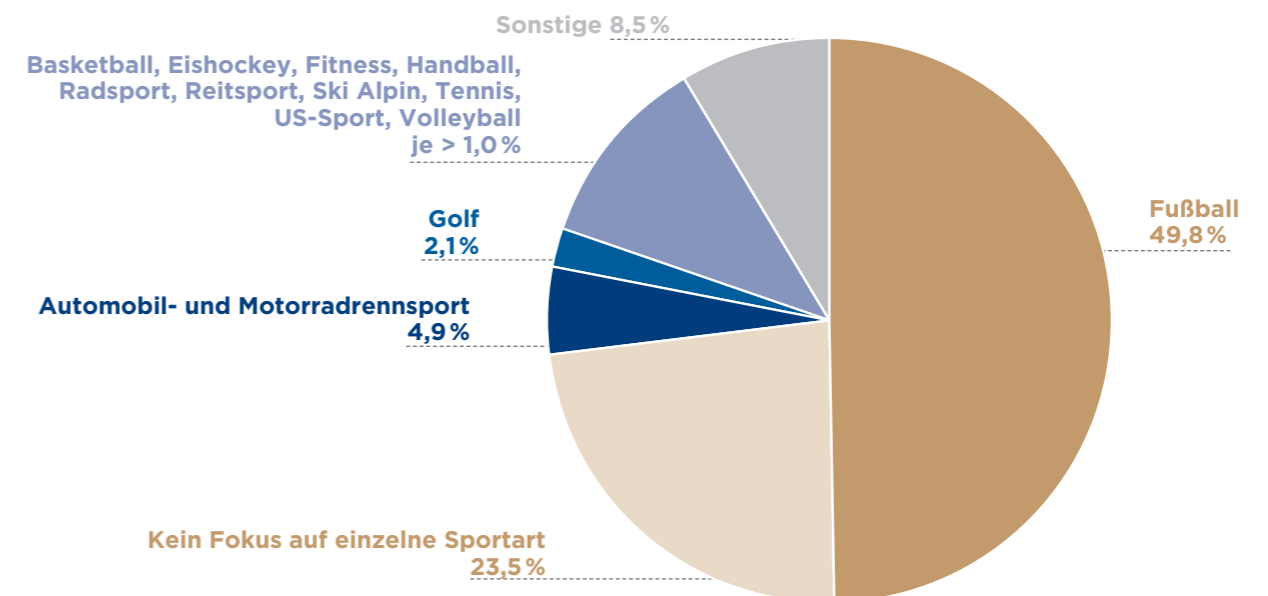
SAMPLE

Das Sample der Befragten der SPOAC-Sportbusiness-Studie 2016 repräsentiert einen validen Querschnitt der Sportbusiness-Branche der DACH-Region mit einem Schwerpunkt auf Entscheidern und Führungskräften (Abbildungen 10 und 11).

DIE BEFRAGTEN (TEIL I)

ABBILDUNG 10

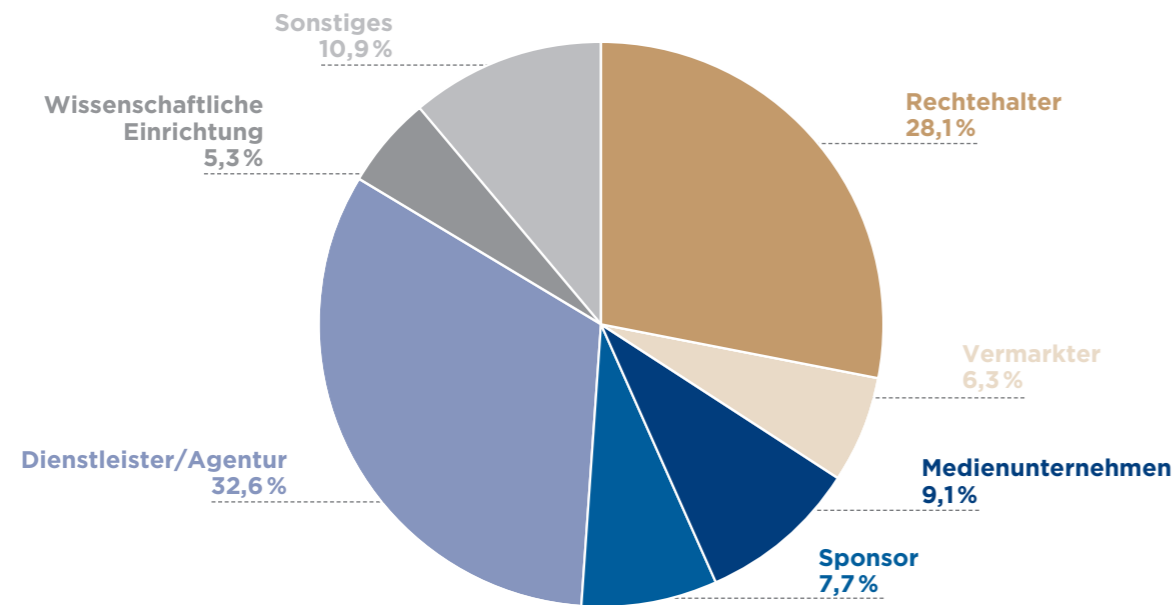
PRIMÄRE SPORTART



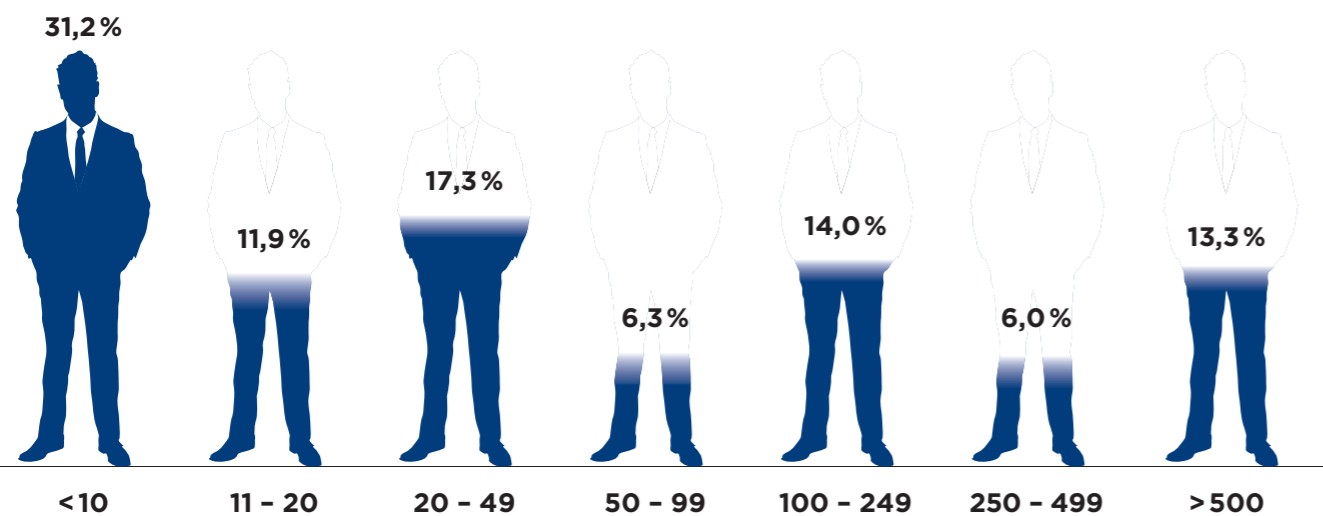
DIE BEFRAGTEN (TEIL II)

ABBILDUNG 11

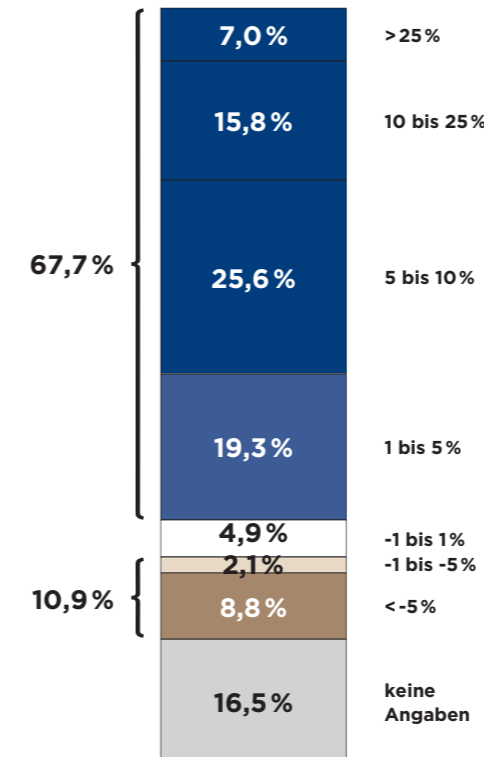
PRIMÄRE BRANCHE



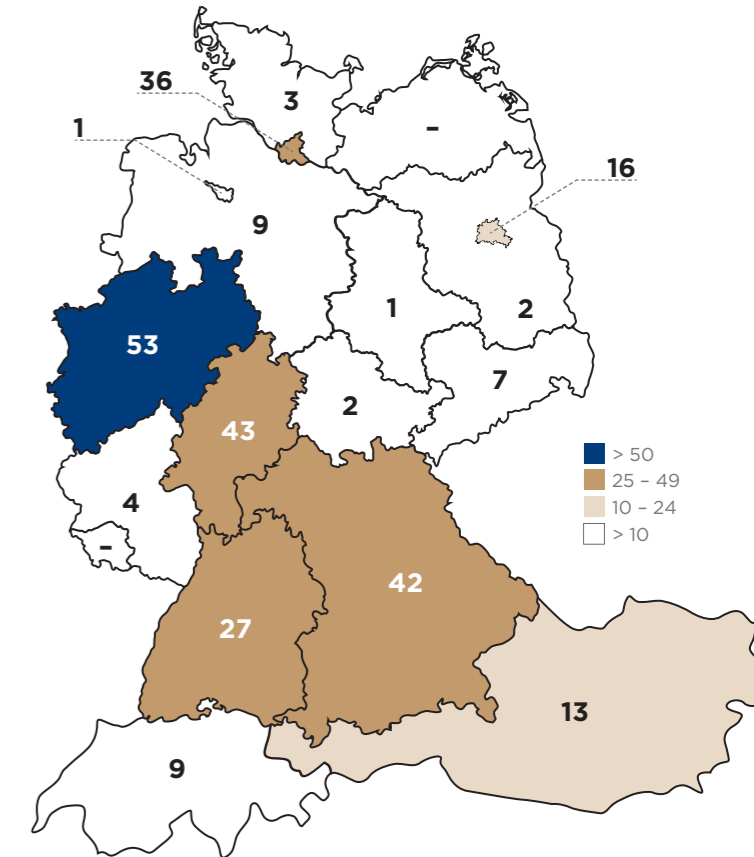
ANZAHL MITARBEITER



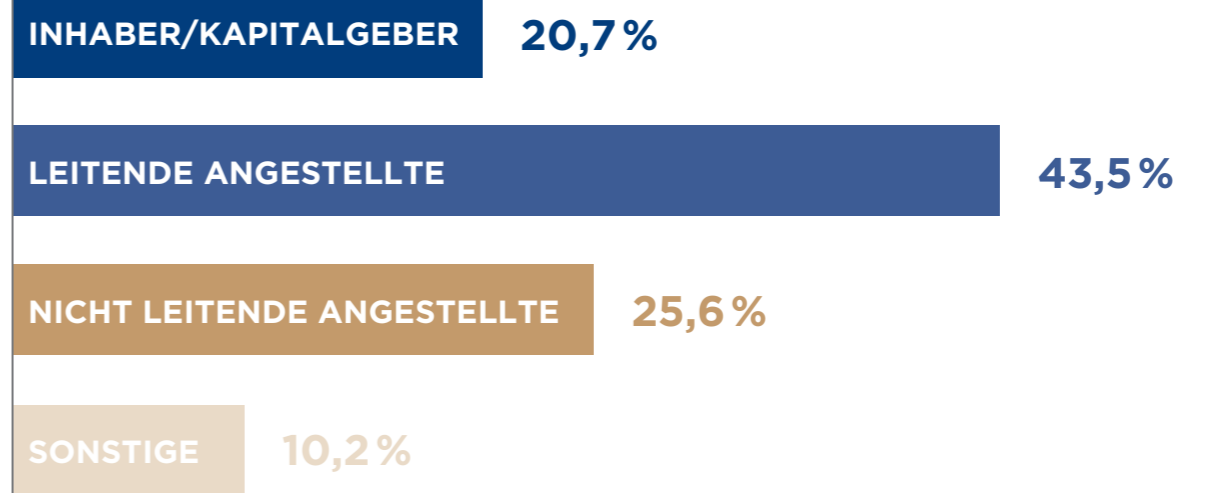
JÄHRLICHES UMSATZ- WACHSTUM 2010-2015



GEOGRAFISCHE VERTEILUNG



POSITION DER BEFRAGTEN IN DER ORGANISATION





Fast die Hälfte der Befragten ist in Organisationen mit Fokus auf Fußball beschäftigt, was die überragende Bedeutung der Sportart in der DACH-Region widerspiegelt. Ein weiteres knappes Viertel der Befragten repräsentiert Organisationen ohne Fokus auf eine bestimmte Sportart, das verbleibende Viertel verteilt sich auf die übrigen Sportarten.

Dienstleister und Agenturen sowie Rechthehalter wie Clubs oder Verbände bilden mit 32,6 beziehungsweise 28,1 Prozent der Befragten die beiden größten Subsektoren innerhalb des untersuchten Samples.

Etwa ein Drittel der Befragten ist für Organisationen mit weniger als zehn Mitarbeitern tätig und steht damit exemplarisch für die vielen Start-ups, Einzelunternehmen und Boutique-Agenturen, die die Wachstumsbranche Sportbusiness prägen. Die Befragten verteilen sich in etwa gleichmäßig über die weiteren Größenkategorien, wobei mehr als jeder Achte einer Organisation mit über 500 Mitarbeitern angehört.

Über zwei Drittel der Befragten gaben an, dass die eigene Organisation im Verlauf der vergangenen fünf Jahre gewachsen sei. Nur etwa 10 Prozent repräsentieren nach eigenen Angaben schrumpfende Organisationen, während etwa jeder Sechste auf eine Angabe verzichtete.

Regional sind der Süden und Westen Deutschlands besonders stark im Sample vertreten. Nordrhein-Westfalen, Hessen und Bayern – allesamt Bundesländer mit starker Fußballpräsenz – stehen an der Spitze dieser Liste.

Fast zwei Drittel der Befragten sind leitende Angestellte oder Inhaber beziehungsweise Kapitalgeber ihrer jeweiligen Organisationen. Ein weiteres Viertel der Befragten besteht aus nicht leitenden Angestellten, etwa jeder Zehnte konnte oder wollte sich keiner dieser Kategorien zuordnen. Dementsprechend sind Führungskräfte und Entscheider in der vorliegenden Studie deutlich überrepräsentiert, was ihr im Sinne einer „Stimme der Industrie“ erlaubt, die strategische Zukunftsperspektive der Köpfe der Branche zu synthetisieren.

DIE SPOAC



SPOAC – SPORTS BUSINESS ACADEMY BY WHU

Um die künftigen Führungskräfte sowie „High Potentials“ aus anderen Wirtschaftsbereichen optimal auf die künftigen Herausforderungen im Sportbusiness vorzubereiten, haben SPONSOR⁵ – der führende Informationsaufbereiter und Kongressveranstalter im Sportbusiness – und die WHU – Otto Beisheim School of Management, eine der renommiertesten Business Schools in Europa, die SPOAC – Sports Business Academy by WHU gegründet. Die SPOAC vereint die Kompetenzen der beiden auf ihren Gebieten führenden Organisationen. Zudem kooperiert die SPOAC eng mit den führenden Institutionen aus Sport, Medien und Wirtschaft, die ihr Expertenwissen in das Aus- und Weiterbildungsangebot einbringen.

Im ersten Jahrgang haben bereits über 60 Teilnehmer die Programme der SPOAC durchlaufen, die von dreitägigen und themenspezifischen Excellence-Programmen bis zum zweijährigen WHU Part-Time MBA Sports Business Track reichen. Der zweite Jahrgang des Flaggschiffprogramms der SPOAC, des einjährigen und berufsbegleitenden General Management Program in Sports Business, startet im September 2016. Die Teilnehmer profitieren vom einzigartigen Lernkonzept der SPOAC, deren Kernelemente die Case Study Method in kleinen Klassengrößen, der Dozentenkreis aus ausgewiesenen Experten ihres jeweiligen Fachs sowie der direkte Zugang zu und Austausch mit Entscheidern der Sportbusinessbranche darstellen.

www.spoac.com

SPONSOR⁵ – INTELLIGENCE. NETWORKING. SPORTSBUSINESS.

SPONSORS ist der führende deutschsprachige Informationsdienstleister im Sportbusiness. Seit seiner Gründung 1996 bietet SPONSORS allen Marktteilnehmern ein umfangreiches Informationsangebot sowie Plattformen, auf denen die Marktteilnehmer miteinander interagieren und sich weiterbilden können. Das Verlags-Portfolio reicht von der medialen Aufbereitung (Online und Print) über Kongresse und Corporate Events bis hin zu Weiterbildungseinrichtungen für die Führungskräfte von morgen.

www.sponsors.de

WHU – OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT

Die WHU – Otto Beisheim School of Management ist eine international ausgerichtete, privat finanzierte Wirtschaftshochschule. Die 1984 gegründete Business School gehört zu den renommiertesten deutschen Wirtschaftshochschulen und genießt auch international hohes Ansehen.

Das WHU Center for Sports and Management erforscht unter der Leitung von Prof. Dr. Sascha L. Schmidt die Zusammenhänge zwischen Sport, Wirtschaft und Gesellschaft. Im Zentrum steht der Transfer aktueller Forschungsergebnisse in die Lehre, um größtmögliche Praxisrelevanz zu gewährleisten.

www.csm.whu.edu

DIE AUTOREN



Prof. Dr. Sascha L. Schmidt

Sascha L. Schmidt ist Seniorprofessor, Lehrstuhlinhaber und Leiter des Center for Sports and Management (CSM). Einer seiner zentralen Forschungsschwerpunkte ist die „Zukunft des Sports“. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Essen und Zürich, wo er auch promovierte. Auf Einladung der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Harvard Business School ging er als Visiting Scholar nach Boston und stieg danach in die Unternehmensberatung ein. Nach einem mehrjährigen Engagement bei McKinsey übernahm Sascha die Leitung des ICS-Forschungsprogramms an der Universität St. Gallen und begann an der EBS Universität zu habilitieren. Nach seiner Habilitation war er zunächst als Unternehmer aktiv und baute das Deutschland-Geschäft des Personaldienstleisters a-connect auf. 2011 erfolgte die Rückkehr in die akademische Welt mit der Gründung des Institute for Sports, Business and Society an der EBS Universität. Seit 2014 ist Sascha an der WHU – Otto Beisheim School of Management tätig.

sascha.schmidt@whu.edu



Klaus Eberhard

Klaus Eberhard ist seit 2014 am Center for Sports and Management beschäftigt. Im Rahmen seiner Promotion setzt er sich mit der Bedeutung von Superstars für die Leistungsfähigkeit von Teams auf Ebene der einzelnen Teammitglieder auseinander. Nach seinem Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre und seinem Masterstudium „Strategy and International Management“ an der Universität St. Gallen stieg Klaus als Unternehmensberater im Stuttgarter Büro von McKinsey ein.

klaus.eberhard@whu.edu



STARKE PARTNER
AUS DER PRAXIS

Die SPOAC – Sports Business Academy kooperiert aktuell mit DFL, DFB, DOSB und WWP, die zu den führenden Institutionen und Unternehmen im Sportbusiness zählen. Die Zusammenarbeit mit den Taktgebern der Branche stärkt die Verzahnung zwischen Wissenschaft und Praxis und gewährleistet ein an den Bedürfnissen des Marktes ausgerichtetes Aus- und Weiterbildungsangebot. Den Studierenden eröffnen sich zudem einzigartige Zugänge zu den Entscheidern des Sportbusiness. Darüber hinaus nutzen die Partner die SPOAC als wichtige Rekrutierungsplattform zur Gewinnung neuer Mitarbeiter.

