



SPORTS BUSINESS
ACADEMY
BY WHU



.54
.57
.57 PB
.61
.63

SPOAC Sportbusiness-Studie 2017





Foto: iStock Photo

VORWORT

 Liebe Leser,

dass die Bedeutsamkeit der digitalen Transformation auch den Entscheidungsträgern im Sportbusiness bewusst ist, hat bereits die SPOAC Sportbusiness-Studie 2016 gezeigt. Inzwischen herrscht weitreichend Konsens, dass die Digitalisierung ein Schlüssel für erfolgreiche und zukunftsgerichtete Arbeit ist. Zwischen der Erkenntnis und der operativen Umsetzung liegen aber häufig Welten. Damit im Sportbusiness weiterhin alle Zeichen auf profitables Wachstum stehen, reicht die bloße Erkenntnis nicht aus. Es geht vor allem um das „Doing“. Dies ist einfacher gesagt als getan, denn der technologische Fortschritt bietet extrem vielfältige Möglichkeiten für digitales Wachstum. Wer hätte noch vor zehn Jahren gedacht, dass wir uns heute Fanartikel per Drohne an die Haustür liefern lassen oder dass wir Fußballspiele unseres Lieblingsteams mit VR-Brillen, die ein Nahezu-Live-Erlebnis vermitteln, vom heimischen Sofa aus verfolgen können? Wer hätte angenommen, dass eine Software anhand weniger, simpler Fragen dazu in der Lage ist, den perfekten Tennisschläger für jeden Spielertypen zu identifizieren und Kaufempfehlungen abzugeben, die selbst die besten Trainer verblüffen? All das ist heute möglich und das Ende der technologischen Fahnenstange ist noch lange nicht erreicht.

Eine erfolgreiche Zukunft lässt sich natürlich nicht ohne Talente mit spezifischem digitalem Know-how gestalten. Ein besonderes Augenmerk gilt in diesem Zusammenhang den zwischen 1980 und 2000 geborenen „Digital Millennials“, die seit jeher privat und beruflich mit den Anforderungen der neuen, digitalen Welt konfrontiert sind. Diese Führungskräfte der Zukunft gilt es rechtzeitig für sich zu gewinnen, zu fördern und langfristig zu binden. Sie sind für jedes Unternehmen elementar, um sich für die Zukunft zu rüsten und Veränderungen zu gestalten, anstatt von ihnen später eingeholt oder gar überholt zu werden.

Aber wie geht unsere Branche mit neuen Technologien um? Wie sieht die praktische Umsetzung von digitalen Wachstumsanstrengungen im Sportbusiness derzeit aus? Bieten etablierte Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse die notwendigen Voraussetzungen für erfolgreiches digitales Wachstum in der DACH-Region? Und wie werden „Digital Millennials“ angesprochen, rekrutiert und entwickelt?

Diese Schlüsselfragen möchten wir durch die diesjährige SPOAC Sportbusiness-Studie beantworten – mit dem Ziel, den Entscheidern der Branche neben einer aktuellen Bestandsaufnahme konkrete Empfehlungen an die Hand zu geben, um sich den Herausforderungen der digitalen Transformation zu stellen. Dazu fasst unsere diesjährige Studie nicht nur die wesentlichen Ergebnisse aus der Befragung von 300 Kapitalgebern, Führungskräften und Mitarbeitern der Sportbusiness-Branche zusammen, sondern schließt auch erste Ergebnisse unserer repräsentativen Befragung von knapp 1200 „Millennials“, die mit Unterstützung des Forschungs- und Beratungsunternehmens Nielsen in der DACH-Region durchgeführt wurde, mit ein.

Wir hoffen, dass die Ergebnisse der SPOAC Sportbusiness-Studie 2017 in konstruktiver Weise zur Diskussion von Herausforderungen und Lösungsansätzen der Branche beitragen können.



Sascha L. Schmidt

Akademischer Leiter
SPOAC – Sports Business Academy by WHU



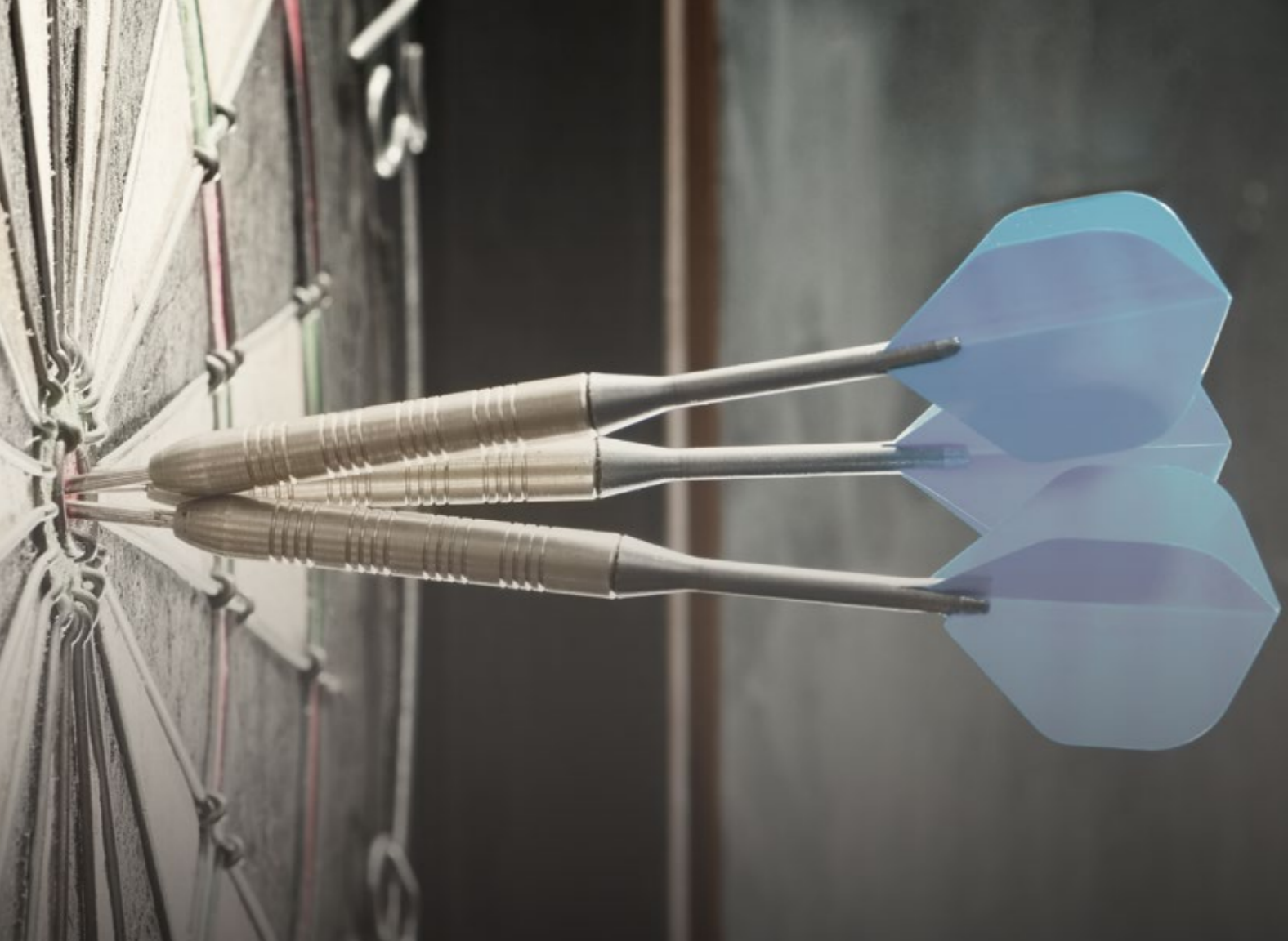
Philipp Klotz

Geschäftsführer
SPONSOR⁵ Verlags GmbH

INHALT

Das Wichtigste in Kürze: Drei zentrale Implikationen für die Köpfe im Sportbusiness	6
Weiterhin alle Zeichen auf Wachstum? Der Sportbusiness-Stimmungsindex 2017	8
Die Sportbusiness-Branche ist nur bedingt bereit für das digitale Wachstumsrennen	12
Die Bedeutung von „Digital Millennials“: Versteht die Branche, worauf es ankommt?	20
Ausblick	24
Forschungsdesign und Methodik	26
Die SPOAC	32
Die Autoren	34





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

Foto: iStock Photo

1 Die Führungskräfte im Sportbusiness sind weiterhin optimistisch gestimmt, aber erste Signale sinkender Wachstumsdynamik müssen im Auge behalten werden. Die entscheidenden Köpfe der Branche gehen auch in diesem Jahr wieder von Wachstum in allen wesentlichen Umsatzkategorien aus. Die Entwicklung der Medienumsätze wird weiterhin insgesamt am positivsten eingeschätzt. Nicht zuletzt aufgrund neuer Internet-Streaming-Angebote wie DAZN wird in den digitalen Medien der größte Umsatztreiber gesehen. Die Einschätzung der Entwicklung der kommerziellen Umsätze mit ihren Subkategorien Sponsoring und Merchandising fällt ebenfalls positiver als im Vorjahr aus. Dagegen wird von den Befragten die Umsatzentwicklung bei den Tagesumsätzen der nächsten fünf Jahre weniger positiv als im Vorjahr eingestuft. Zwar fällt die Einschätzung der Umsatzentwicklung in der Subkategorie Hospitality insgesamt positiver aus als im Vorjahr, aber eine Steigerung der Ticketingumsätze, z.B. auf das Niveau englischer oder spanischer Fußball-

Clubs, erscheint für die DACH-Region weiterhin unrealistisch. Hinzu kommen begrenzte Stadionkapazitäten, die bei der bereits hohen Auslastung kaum Wachstumsphantasien im Ticketing zulassen. Doch gerade jetzt, in den aktuell zuversichtlichen Zeiten, müssen – gemeinsam mit der künftigen Führungsriege – neue internationale und digitale Wachstumsfelder erschlossen werden, um auf die Vorboten eines potenziell schwächer ausfallenden Wachstums rechtzeitig reagieren zu können.

2 Die strategische Bedeutung des digitalen Wachstums ist verstanden – Wachstumsführer nutzen neue Technologien, um gleichzeitig bestehende Geschäftsfelder zu optimieren und neue zu erschließen. Als erfolgskritisch für digitales Wachstum wird der Umgang mit neuen Technologien wie Cloud-Computing, integrierten Software-Lösungen und Augmented oder Virtual Reality von den Branchenvertretern eingeschätzt. Dabei ist eine „Beidhändigkeit“ aus der gleichzeitigen Optimierung bestehender sowie der Erschließung neuer Geschäftsfelder entscheidend. Allerdings hinkt – trotz hoher interner Relevanz – die wahrgenommene Umsetzung in der eigenen Organisation bei den befragten Unternehmen deutlich hinterher. Unterteilt man die befragten Organisationen nach individueller Wachstumsdynamik so wird bestätigt, dass die überdurchschnittlich wachsenden Firmen der Branche vor allem durch eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und brancheninternes sowie -externes Benchmarking die notwendigen Voraussetzungen für „Beidhändigkeit“ beim digitalen Wachstum schaffen. Mit den oftmals limitierten Ressourcen als hemmendem Faktor versäumen die weniger stark wachsenden Organisationen es aktuell, Anreizsysteme zu etablieren, um eine gezielte Umsetzung der digitalen Wachstumsanstrengungen „beidhändig“ zu ermöglichen. Unterdurchschnittlich wachsende Organisationen fühlen sich von der Vielzahl an Herausforderungen überfordert – dadurch wird besonders die notwendige Erschließung neuer Geschäftsfelder vernachlässigt. Insgesamt gilt es, die aktuell bestehenden Organisationsstrukturen verstärkt auf den Prüfstand zu stellen, um neben der effizienten Abwicklung und kontinuierlichen Weiterentwicklung des Stammgeschäfts neue digitale Wachstumspotenziale effektiv erschließen zu können.

3 Professionalisierung im „Krieg um digitale Talente“: Bedürfnisse der „Digital Millennials“ müssen besser verstanden werden. Für die befragten Organisationen der Sportbusiness-Branche ist die Talentgewinnung gleichermaßen relevant. Denn um „beidhändig“ wachsen zu können, müssen das bestehende Stammgeschäft durch digitales Know-how aufgefrischt sowie neue Geschäftsfelder im Digitalbereich erschlossen werden. Hierfür sind die zwischen 1980 und 2000 geborenen „Digital Millennials“ erfolgskritisch. Allerdings ist aktuell in der gesamten Branche eine beträchtliche Verständnislücke hinsichtlich der Bedürfnisse dieser aufstrebenden Digitalgeneration erkennbar; die Einschätzungen der Unternehmensvertreter stimmen nicht mit den Bedürfnissen überein, die knapp 1200 „Millennials“ im Rahmen unserer zusätzlichen repräsentativen Befragung¹ geäußert haben. Obwohl bei den bevorzugten Ansprachekanälen und den sozialen Bedürfnissen die Übereinstimmungen zwischen den Einschätzungen der Unternehmensvertreter und jenen der „Digital Millennials“ nicht weit voneinander entfernt sind, besteht erheblicher Nachholbedarf für Führungskräfte im Sportbusiness. Gerade bei der Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen durch beispielsweise ein unbefristetes Arbeitsverhältnis klafft eine enorme Verständnislücke. Nur durch ein besseres Verständnis dieser Bedürfnisse können künftigen „High Potentials“ im Digitalbereich handfeste Argumente geliefert werden, um sich im „Krieg um digitale Talente“ für das Sportbusiness zu entscheiden.

¹ n = 3000 Befragte, davon 1155 Millennials



WEITERHIN ALLE ZEICHEN AUF WACHSTUM? DER SPORT-BUSINESS-STIMMUNGSINDEX 2017

S Führungskräfte im Sportbusiness erwarten weiterhin Wachstum in allen Umsatzkategorien. Obwohl die Subkategorien digitale Medien und Hospitality als besonders vielversprechende Wachstumstreiber angesehen werden, verzeichnen die Medien- und Tagesumsätze im Vorjahresvergleich insgesamt eine geringere Wachstumserwartung. Führungskräfte im Fußball sind optimistischer als in anderen Sportarten.

Die Sportbusiness-Branche entwickelt sich immer mehr zu einem bedeutenden Sektor der Weltwirtschaft. Eine Untersuchung von PricewaterhouseCoopers schätzt die globalen Medien-, Tages-, Sponsoring- und Merchandising-Umsätze im Jahr 2016 auf über 150 Milliarden US-Dollar². Allein in Deutschland wird für den Profifußball in der Saison 2015/16 eine Wertschöpfung von ca. 9 Milliarden Euro³ prognostiziert. Innerhalb der DACH-Region gibt es wenige andere Industrien, die schneller wachsen und so rasch an volkswirtschaftlicher Bedeutung dazugewinnen.

Laut den Erwartungen der 300 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 (DACH-Region) weiter

ABGESEHEN VOM KÖNIG FUSSBALL MÜSSEN DIE VERANSTALTER VERSTEHEN, DASS DER KUNDE EIN ERLEBNIS ABSEITS DES GESCHEHENS HABEN WILL

fortsetzen. Wie im letzten Jahr bewegt sich die durchschnittliche Einschätzung mit Blick auf die nächsten fünf Jahre für alle drei Kategorien – Medienerlöse, kommerzielle Umsätze und Tagesumsätze – ausschließlich im positiven Bereich (Abbildung 1). Allerdings gibt es auch weniger optimistische Stimmen, die vor allem auf eine notwendige Differenzierung zu anderen Angeboten in der sich stark wandelnden Entertainmentbranche hinweisen. Ein Umfrageteilnehmer betont in diesem Zusammenhang, dass gerade der Kundenfokus in einigen Sportarten noch nicht vollumfänglich Einzug gehalten hat: „Abgesehen vom König Fußball müssen die Veranstalter verstehen, dass der Kunde ein Erlebnis abseits des Geschehens haben will.“

gern, Führungskräften und Mitarbeitern der Branche zusammensetzen, wird sich diese positive Entwicklung des Sportbusiness in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region) weiter fortsetzen. Wie im letzten Jahr bewegt sich die durchschnittliche Einschätzung mit Blick auf die nächsten fünf Jahre für alle drei Kategorien – Medienerlöse, kommerzielle Umsätze und Tagesumsätze – ausschließlich im positiven Bereich (Abbildung 1). Allerdings gibt es auch weniger optimistische Stimmen, die vor allem auf eine notwendige Differenzierung zu anderen Angeboten in der sich stark wandelnden Entertainmentbranche hinweisen. Ein Umfrageteilnehmer betont in diesem Zusammenhang, dass gerade der Kundenfokus in einigen Sportarten noch nicht vollumfänglich Einzug gehalten hat: „Abgesehen vom König Fußball müssen die Veranstalter verstehen, dass der Kunde ein Erlebnis abseits des Geschehens haben will.“

² PricewaterhouseCoopers (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> (PwC nimmt nach 2015 CAGR von 3,7% an)

³ McKinsey (2015). Wachstumsmotor Bundesliga. Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015. http://s.bundesliga.de/assets/doc/30000/22284_original.pdf (Annahme von 6,1% realem Wachstum ggü. Spielzeit 2013/2014)

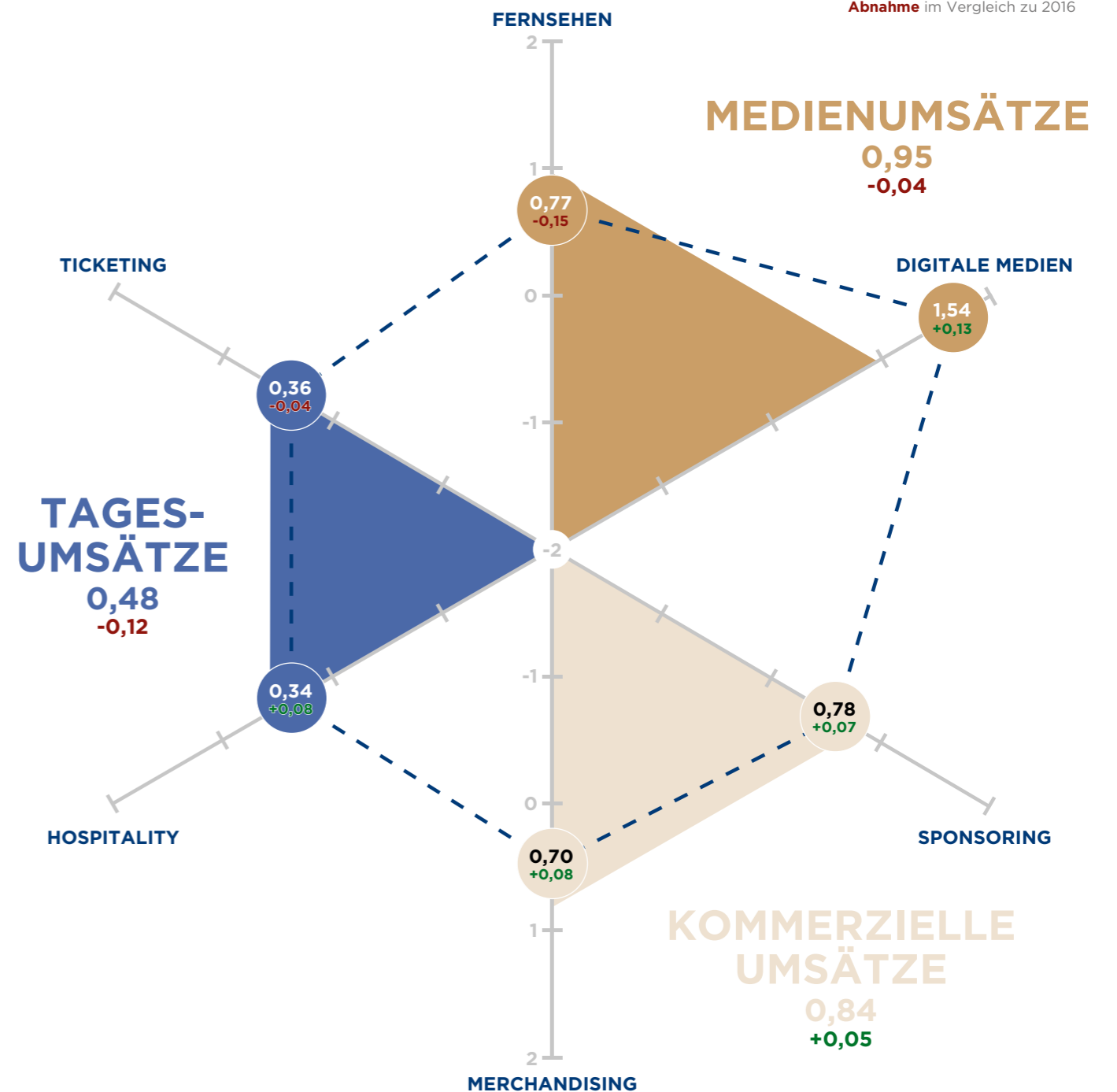
SPORTBUSINESS-STIMMUNGSINDEX

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

Steigerung im Vergleich zu 2016
Abnahme im Vergleich zu 2016



Im Vergleich der drei Hauptumsatzkategorien wird deutlich, dass sich die Medienumsätze nach Einschätzung der Befragten insgesamt wieder am positivsten entwickeln werden. Allerdings sank der Indexwert im Vergleich zum Vorjahr auf 0,95⁴. Obwohl nach Ansicht der Studienteilnehmer die TV-Umsätze (+0,77; -16,3% zum Vorjahr) weiterhin den größten Beitrag

DIE ENTWICKLUNG DER DIGITALEN MEDIENUMSÄTZE WIRD SPORTARTENÜBERGREIFEND EXTREM POSITIV EINGESCHÄTZT

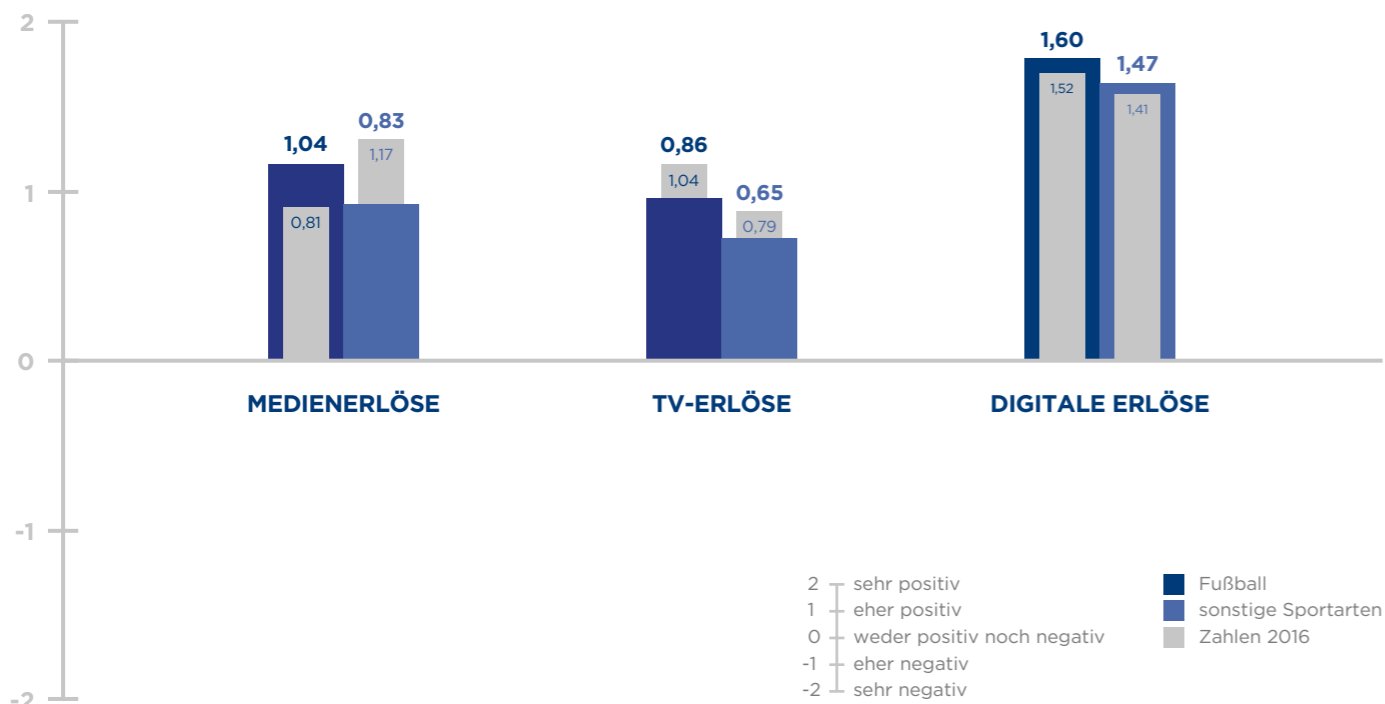
zur Finanzierung des Sportbusiness leisten werden, erscheinen digitale Umsatzpotenziale in der Branche zunehmend besser verstanden worden zu sein. So wird die Entwicklung der digitalen Medienumsätze innerhalb der sechs Subkategorien mit Abstand am positivsten im Vergleich zum Vorjahr bewertet (+1,54; +9,2%). Grund dafür ist, dass sich nach Ansicht der befragten Führungskräfte gesteigerte Reichweiten durch Plattformen wie beispielsweise Snapchat künftig direkter in Merchandising- und Sponsoring-Umsätze konvertieren lassen (z.B. „Chicharito-Effekt“ bei Bayer 04 Leverkusen). Auch für Sportarten abseits des Fußballs werden digitale Kanäle als potenzielle Option gesehen, um Reichweiten zu erhöhen und zu monetarisieren.

Vergleicht man die Einschätzung der Medienerlöse zwischen Organisationen, die sich primär mit Fußball beschäftigen, und anderen Sportarten (Abbildung 2), fällt auf, dass die Erwartungen an die Entwicklung von Medienerlösen insgesamt im Fußball positiver ausfallen (+1,04 im Vergleich zu +0,81 im Vorjahr; +28,7%). Demgegenüber haben die Vertreter der anderen Sportarten an Zuversicht verloren. In diesem Jahr sinkt der Wert auf 0,83, womöglich auch unter dem Eindruck des Chaos um die Vermarktung der Übertragungsrechte der Handball-WM in Deutschland, und damit deutlich unter das Niveau der Vertreter aus dem Fußball. Für Sportarten außerhalb des Fußballs zahlt sich die (Eigen-)Vermarktung und die spezifische Ansprache von Zielgruppen über Online-Kanäle offensichtlich noch nicht im erhofften Maße aus. Der letztjährige Optimismus ist dem Realismus gewichen. Zudem zeichnet sich – sowohl im Fußball als auch bei anderen Sportarten – ein negativer Trend (-17,8% bzw. -17,2%) hinsichtlich der erwarteten Entwicklung der TV-Erlöse ab. Im Gegensatz hierzu wird die Entwicklung der digitalen Umsätze sportartenübergreifend, auch getrieben durch die Einführung von Internet-Streaming-Diensten wie DAZN, positiv bewertet.

SPORTBUSINESS-STIMMUNGSINDEX

DETAILS – MEDIENERLÖSE, TV-ERLÖSE, DIGITALE ERLÖSE

ABBILDUNG 2



⁴+2,0 = „sehr positiv“; +1,0 = „eher positiv“; ±0,0 = „weder positiv noch negativ“; -1,0 = „eher negativ“; -2,0 = „sehr negativ“

Schließlich hat sich die Einschätzung der Entwicklung der kommerziellen Umsätze insgesamt im Vergleich zum Vorjahr gesteigert (+0,84 im Vergleich zu +0,79 im Vorjahr; +6,9%). Hierbei wird sowohl die Entwicklung der Sponsoring- (+0,78; +11,1%) als auch der Merchandising-Umsätze (+0,70; +12,6%) noch positiver bewertet als zuvor. Dies lässt sich u.a. mit größeren Reichweiten durch die erhöhte Präsenz in den sozialen Medien erklären.

Unterscheidet man hier weiter zwischen schnell und langsam wachsenden Organisationen (bezogen auf die erwartete Entwicklung der kommerziellen Umsätze), so stellt sich heraus, dass schneller wachsende Unternehmen die Entwicklung jeweils nur leicht positiver als im Vorjahr einschätzen und nicht in Euphorie verfallen sind (Abbildung 3).

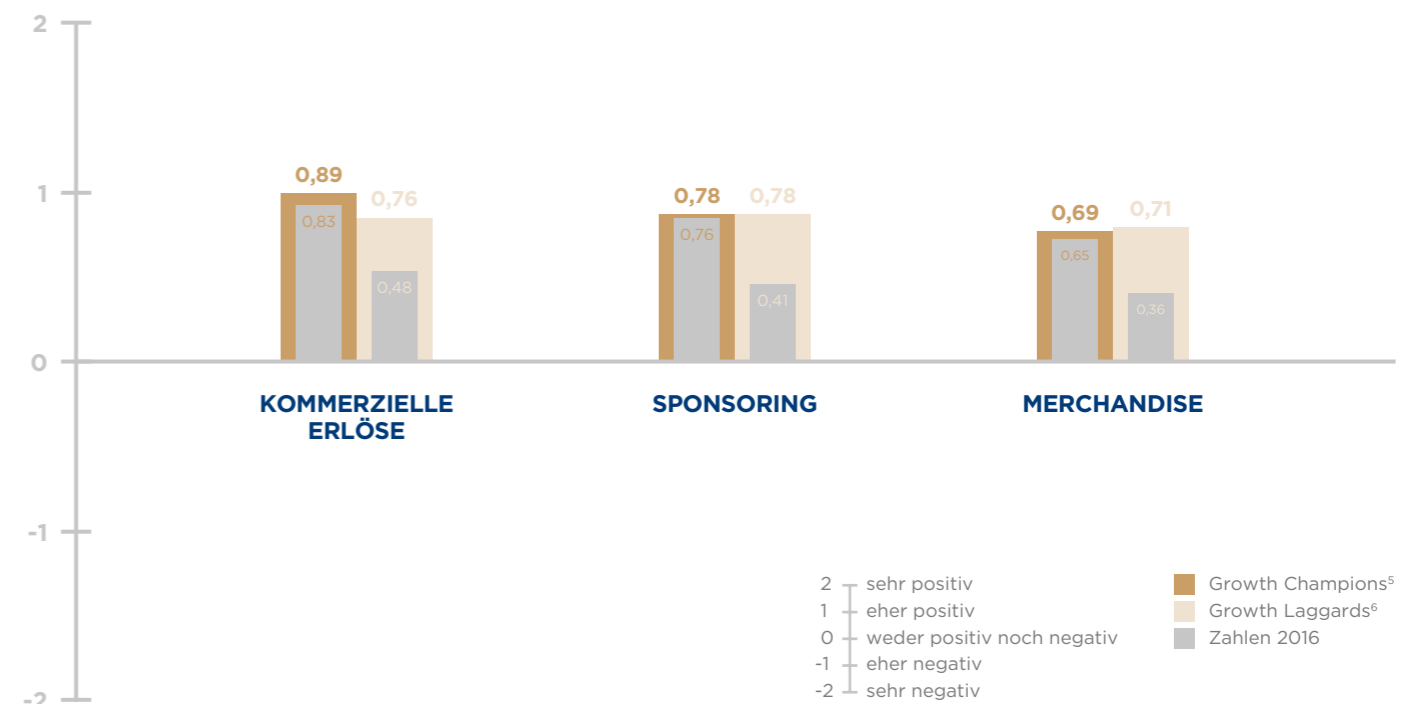
Die langsamer wachsenden Unternehmen verzeichnen hingegen in beiden Subkategorien – Sponsoring und Merchandising – jeweils einen deutlichen Optimismuszuwachs. Beide Indexwerte zur Einschätzung der Umsatzentwicklung verdoppeln sich annähernd. Die Unternehmen fühlen sich imstande, am immer schnelleren Wachstum der Branche teilzuhaben. Durch die anstehende Reduzierung des Engagements von Großsponsoren wie Volkswagen und teils rückläufige Einnahmen im Sponsoring erscheint die Notwendigkeit der Erschließung neuer Umsatzquellen bei vielen langsam wachsenden Organisationen mittlerweile angekommen zu sein. Umfrageteilnehmer der Studie berichten in diesem Zusammenhang beispielsweise von „neuen Möglichkeiten im eSport“, um die Internationalisierung ihrer Organisation voranzubringen.

Die weitere Entwicklung der Tagesumsätze wird zwar insgesamt immer noch positiv bewertet, sie fällt im Vergleich zum Vorjahr jedoch deutlich niedriger aus (+0,48; -20,1%). Die Erwartungen bei den Hospitality-Umsätzen (+0,34; +32,7%) entwickeln sich deutlich positiver trotz bestehender Einschränkungen durch Compliance-Regelungen und Kapazitätsgrenzen. Dies kann maßgeblich mit dem Ausbau bestehender Angebote sowie der Einführung von Zusatzdiensten (z.B. Stadion-Apps, mobile Zahlfunktionen) begründet werden. Allerdings wird die Entwicklung bei den Ticketing-Umsätzen (+0,36; -10,0%) negativer gesehen. Ein Grund dafür ist, dass eine Steigerung der Ticketpreise auf das Niveau der englischen Premier League oder der spanischen La Liga in der DACH-Region unrealistisch erscheint und Stadionkapazitäten natürlicherweise begrenzt sind.

SPORTBUSINESS-STIMMUNGSINDEX

DETAILS – KOMMERZIELLE ERLÖSE, SPONSORING, MERCHANDISE

ABBILDUNG 3



⁵Growth Champions: >5% Wachstum p.a. über die vergangenen 5 Jahre

⁶Growth Laggards: <5% Wachstum p.a. über die vergangenen 5 Jahre

DIE SPORTBUSINESS-BRANCHE IST NUR BEDINGT BEREIT FÜR DAS DIGITALE WACHSTUMSRENNEN



Foto: Getty Images

S Während in unserer letztjährigen SPOAC Sportbusiness-Studie Wachstum durch Digitalisierung und Internationalisierung als wichtigste Herausforderung identifiziert wurde, steht im vorliegenden Report die Umsetzung von digitalen Wachstumsanstrengungen im Zentrum. Etablierte Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse bieten oftmals nicht die notwendigen Voraussetzungen für ein erfolgreiches digitales Wachstum von Sportbusiness-Unternehmen der DACH-Region. Zwar sind sich die Befragten über die Relevanz digitaler Wachstumsanstrengungen weitgehend einig, jedoch lassen sich in der Umsetzung erhebliche Unterschiede feststellen.

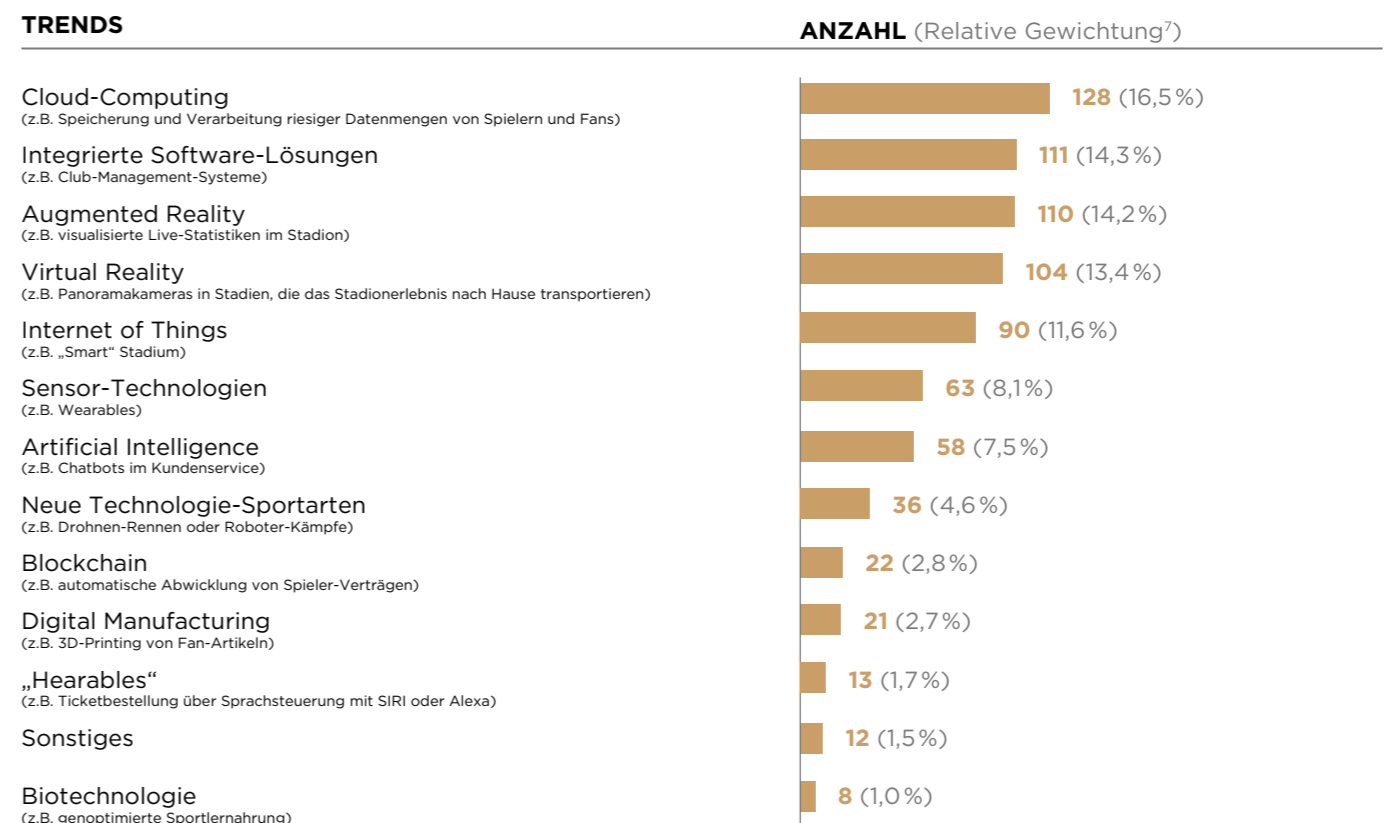
Trotz des weiterhin optimistischen Blicks in die Zukunft des Sportbusiness sehen die Befragten die Entwicklung der Branche maßgeblich davon abhängig, wie die Herausforderungen der Digitalisierung gemeistert werden können. Als erfolgskritisch hierfür wird der Umgang mit neuen Technologien gesehen. Deren effektiver Einsatz entscheidet darüber, wer künftig im digitalen Wachstumsrennen die Nase vorn haben wird. Dabei sprechen die Umfrageteilnehmer vor allem vier Technologien eine besondere Bedeutung zu (Abbildung 4): Cloud-Computing (z.B. Speicherung und Verarbeitung riesiger Datenmengen von Spielern und Fans; 16,5%), Integrierte Software-Lösungen (z.B. Club-Management Systeme; 14,3%), Augmented Reality (AR) (z.B. visualisierte Live-Statistiken im Stadion; 14,2%) und Virtual Reality (VR) (z.B. Panoramakameras in Stadien, die das Stadionerlebnis nach Hause transportieren; 13,4%).

Die neuen Technologien haben gemein, dass sie sowohl dazu genutzt werden können, bestehende Geschäftsfelder zu optimieren (z.B. weniger Datendopplungen durch gemeinsame Datenbasis in der Cloud), als auch gänzlich neue Geschäftsfelder zu erschließen (z.B. Beteiligung an Drohnen-Rennserien).

ABBILDUNG 4

AUSWIRKUNG TECHNOLOGISCHER TRENDS

EINSCHÄTZUNG DES EFFEKTS AUF DIE ORGANISATIONEN DER BRANCHE



⁷Jeder Teilnehmer konnte jeweils bis zu drei Trends auswählen.



Foto: Getty Images

DEFINIERTE TÄTIGKEITEN ZUM ERHALT DER ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

BEWERTUNG NACH RELEVANZ UND UMSETZUNGSGRAD

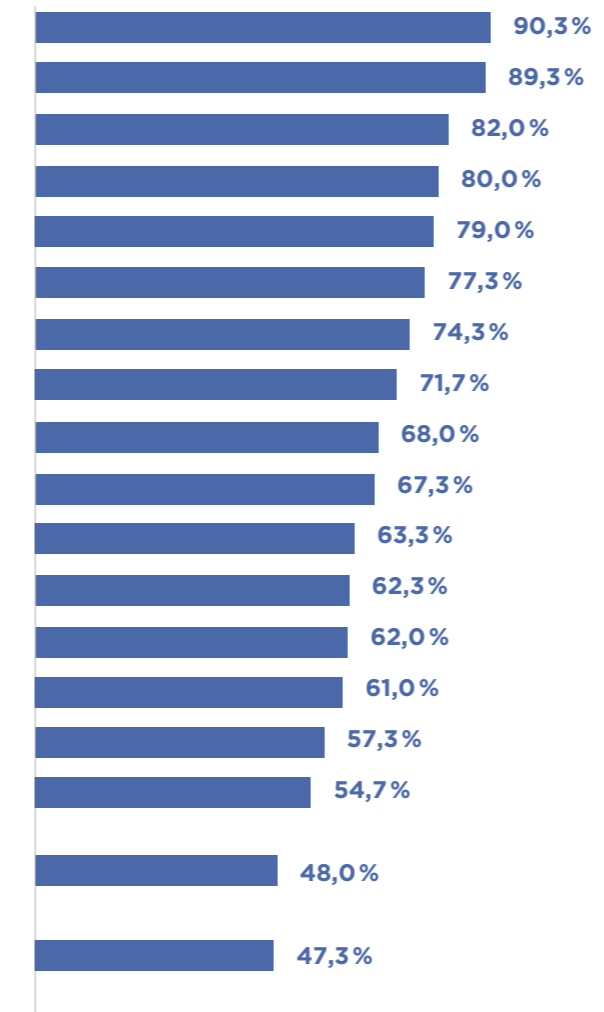
ABBILDUNG 5

TÄTIGKEITEN

- B. Erschließung neuer Geschäftsfelder (z.B. digitale Business-Modelle / neue Technologien mit Zukunftspotenzial)
- A. Optimierung bestehender Geschäftsfelder (z.B. digitale Prozesse / Eliminierung von Ineffizienzen, Automatisierung)
- Q. Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeiter mit spezifischem digitalem Know-how
- O. Aufbau von organisationalem Wissen im Digitalbereich
- P. Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit spezifischem digitalem Know-how
- D. Messung von Effizienz und Effektivität bei Digital-Investitionen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder
- C. Messung von Effizienz und Effektivität bei Digital-Investitionen zur Optimierung bestehender Geschäftsfelder
- R. Schaffung von Anreizen zum Verbleib von Mitarbeitern mit spezifischem digitalem Know-how
- L. Einbindung von Mitarbeitern in gesamtunternehmerischen Strategieprozess
- F. Zuordnung von Verantwortlichkeiten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder
- I. Benchmarking zur Erschließung neuer Geschäftsfelder
- M. Verankerung des Exzellenzgedankens in der Organisationskultur
- H. Benchmarking zur Optimierung bestehender Geschäftsfelder
- E. Zuordnung von Verantwortlichkeiten zur Optimierung bestehender Geschäftsfelder
- N. Verankerung von Risikobereitschaft und Experimentierfreudigkeit in der Organisationskultur
- G. Steuerung von digitalen Wachstumsanstrengungen durch eigene Digitaleinheit (z.B. Center of Excellence, Accelerator)
- K. Etablierung von Anreizsystemen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder (z.B. Belohnung von Entrepreneurship und Einsatz agiler Methoden wie Scrum)
- J. Etablierung von Anreizsystemen zur Optimierung bestehender Geschäftsfelder (z.B. Belohnung von Effizienzsteigerung und Kostenreduktion)

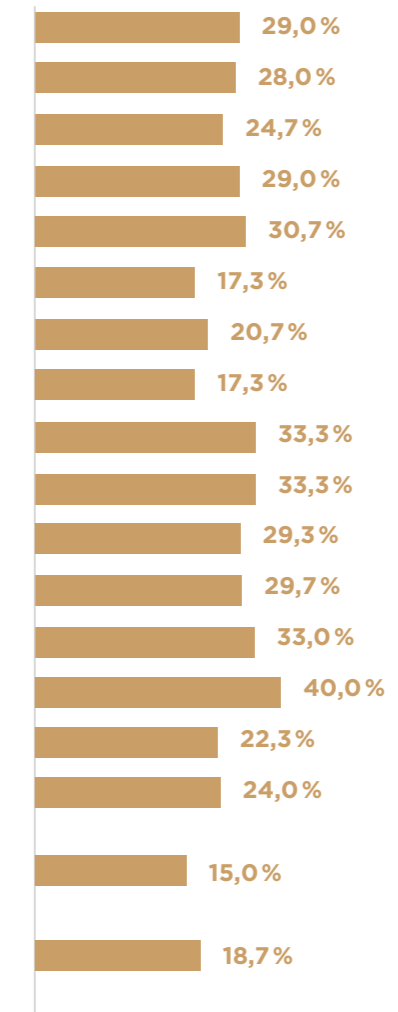
RELEVANZ

ANTEIL „EHER/SEHR GROSS“



UMSETZUNGSGRAD

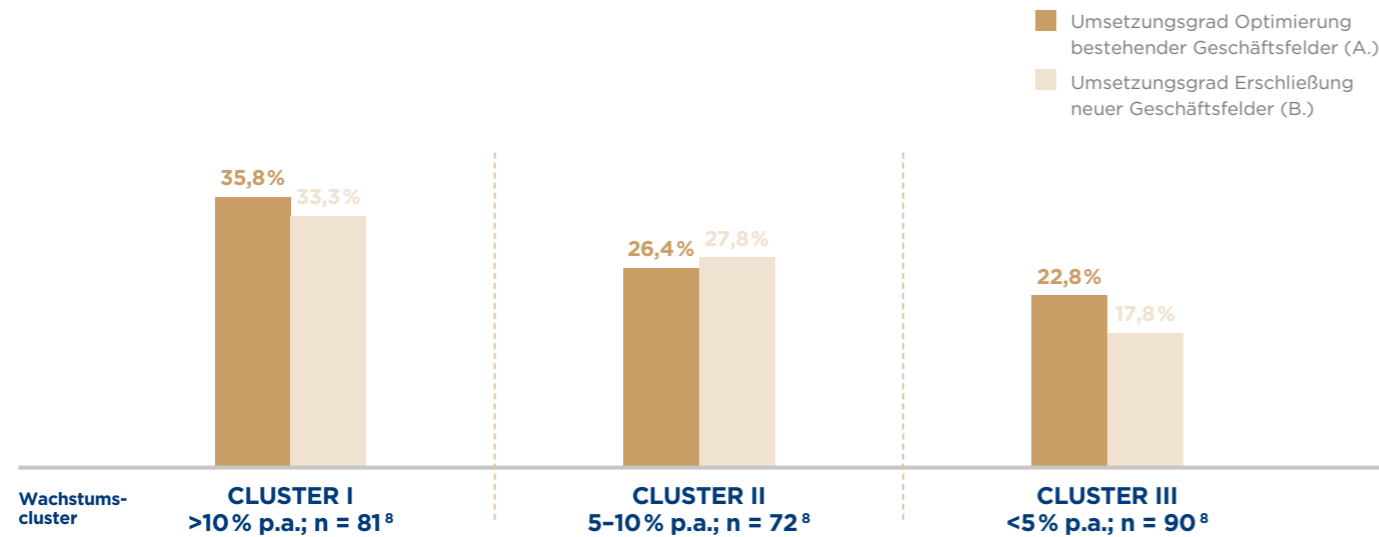
ANTEIL „EHER/SEHR WEIT“



UMSETZUNGSGRAD DER BEIDEN RELEVANTESTEN TÄTIGKEITEN NACH WACHSTUMSCLUSTERN

UMSETZUNGSGRAD: ANGABEN „EHER WEIT“ UND „SEHR WEIT“

ABBILDUNG 6



DIE RELEVANZ EINER „BEIDHÄNDIGKEIT“ ZUR BEWÄLTIGUNG DES DIGITALEN WACHSTUMS IST IN DEN KÖPFEN DER SPORTBUSINESS-BRANCHE ANGEKOMMEN

Die Teilnehmer der Studie wurden gebeten, 18 Tätigkeiten zur Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit hinsichtlich Relevanz und Umsetzungsgrad in der eigenen Organisation zu beurteilen. Aus der Gegenüberstellung dieser Einschätzungen ergeben sich interessante Erkenntnisse (Abbildung 5). Dabei werden die gleichzeitige Erschließung neuer (Tätigkeit B) sowie die Optimierung bestehender Geschäftsfelder (Tätigkeit A) von den Umfrageteilnehmern mit 90,3% und 89,3% als die strategisch relevantesten Tätigkeiten in den nächsten Jahren eingeschätzt. Diese „Beidhändigkeit“ wird als Voraussetzung gesehen, digitales Wachstum erfolgreich zu meistern.

Allerdings hinkt – trotz hoher Relevanz – die selbst wahrgenommene Umsetzung in der eigenen Organisation bei den befragten Sportorganisationen mit 29,0% und 28,0% (Angaben „eher weit“ oder „sehr weit“) deutlich zurück. Die Unterteilung der befragten Unternehmen in drei Cluster nach individueller Wachstumsdynamik (>10%, 5–10% und <5% Umsatzwachstum p.a. zwischen 2011 und 2016) bestätigt, dass Unternehmen, die in der Vergangenheit dynamischer gewachsen sind, auch ihre Umsetzungsanstrengungen viel positiver wahrnehmen (Abbildung 6).

^a 57 Teilnehmer machten keine Angabe zum Wachstum ihrer Organisation und wurden daher in dieser Betrachtung nicht berücksichtigt.



UNTERSCHIEDE IM UMSETZUNGSGRAD NACH WACHSTUMSCLUSTER

UMSETZUNGSGRAD: ANGABEN „EHER WEIT“ UND „SEHR WEIT“

ÜBERDURCHSCHNITTLICH WACHSENDE FIRMEN AGIEREN BEIDHÄNDIG IM DIGITALEN WACHSTUMSRENNEN

Überdurchschnittlich wachsende Firmen der Sportbusiness-Branche (>10% p.a.) befinden sich nach eigener Einschätzung erheblich weiter in der Umsetzung digitaler Wachstumsanstrengungen als die Konkurrenz. Sie nutzen dabei brancheninternes und -externes Benchmarking sowohl bei der Optimierung bestehender Geschäftsfelder (Umsetzungsgrad von 45,7%) als auch bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder (37,0%) deutlich systematischer als die durchschnittlich und unterdurchschnittlich wachsenden Unternehmen (Abbildung 7).

Zudem wird die klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten – insbesondere bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder (Tätigkeit F) – als entscheidender Faktor für höhere Umsetzungsgrade gesehen. Ein Umfrageteilnehmer fasst dies zusammen: „Dadurch, dass bei uns Verantwortlichkeiten eindeutig abgegrenzt sind, gibt es weniger Kompetenzgerangel. So können die strategisch wichtigen Digitalthemen sowohl effizienter als auch effektiver bearbeitet werden.“

Darüber hinaus gehen die überdurchschnittlich wachsenden Unternehmen beim Aufbau von organisationalem Wissen im Digitalbereich und bei der Etablierung eines Exzellenzgedankens konsequenter vor (Abweichung von 6,5% bzw. 5,3% zwischen Cluster I und III). Interessant ist, dass sich bei der Verankerung von Risikobereitschaft die überdurchschnittlich wachsenden Organisationen weniger weit sehen als die durchschnittlich wachsenden Organisationen. Dies gilt insbesondere für größere Unternehmen im Cluster der Wachstumsführer. Die kleinen Organisationen (<50 Mitarbeiter) nutzen offensichtlich die kürzeren Berichtswege und den persönlicheren Umgang effektiver für den Aufbau einer „Start-up-Mentalität“, um Opportunitäten agiler erschließen zu können.

Für im Branchendurchschnitt wachsende Organisationen (5–10% p.a.) besteht vor allem Nachholbedarf beim Einsatz von Benchmarking-Ansätzen und bei der Einrichtung von Anreizsystemen für digitales Wachstum in neuen Geschäftsfeldern. Dies gilt insbesondere für Organisationen außerhalb des Fußballs, bei denen die Etablierung von Anreizsystemen für die Erschließung neuer Geschäftsfelder mit 12,8% (ggü. 16,8% im Fußball; -4,0%) in der Umsetzung weniger Aufmerksamkeit erfährt. Sie richten sich auch beim digitalen Wachstum verstärkt auf die Etablierung von Anreizsystemen zur Weiterentwicklung des Stammgeschäfts aus (Umsetzungsgrad von 21,1%; +4,3% ggü. Fußball).

Bei den befragten Organisationen, die unterhalb des Branchendurchschnitts wachsen (<5% p.a.), weist der Umsetzungsgrad sowohl bei der Optimierung bestehender als auch bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder die erwarteten niedrigsten Werte auf (Abbildung 6). Der niedrigste Umsetzungsgrad wird mit 12,2% für die Optimierung bestehender Geschäftsfelder und 6,7% bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder im Rahmen der Effizienzmessung wahrgenommen. Ähnlich gravierende Umsetzungsdefizite werden zusätzlich beim Benchmarking deutlich. Lediglich die wahrgenommene Einbindung von Mitarbeitern in die Umsetzung digitaler Wachstumsanstrengungen bewegt sich auf dem Niveau des Branchendurchschnitts.

Die größte Managementherausforderung für unterdurchschnittlich wachsende Sportbusiness-Unternehmen besteht im Umgang mit der Vielzahl an dringenden Themen. Neben der Verbesserung der Allokation verfügbarer Ressourcen sollte auch in Betracht gezogen werden, sich von unprofitablen Geschäftszweigen zu trennen, um Ressourcen für die Bewältigung der Digitalisierung freizuspielen.

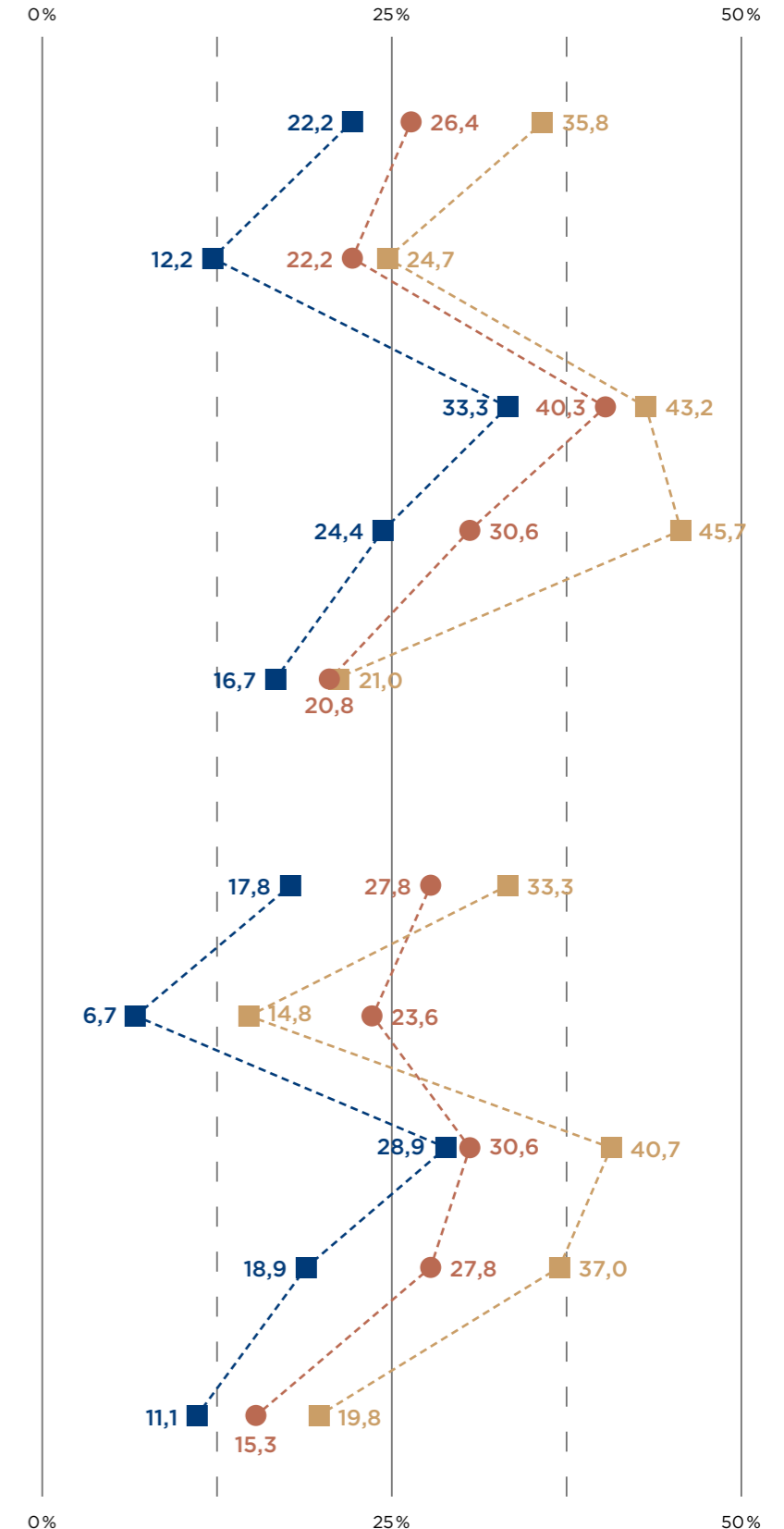
⁹In diesen Korridor fällt auch das von McKinsey errechnete Realwachstum von 6,1% pro Bundesliga-Spielzeit ab der Saison 2013/2014 im Fußball; McKinsey (2015). Wachstumsmotor Bundesliga. Die ökonomische Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland – Ergebnisse 2015. http://s.bundesliga.de/assets/doc/30000/22284_original.pdf

■ Wachstumscluster I (>10% p.a.)
 ● Wachstumscluster II (5–10% p.a.)
 ■ Wachstumscluster III (<5% p.a.)

TÄTIGKEIT

A. Optimierung bestehender Geschäftsfelder (z.B. digitale Prozesse / Eliminierung von Ineffizienzen, Automatisierung)

- STRUKTURELLE VORAUSSETZUNGEN**
- C. Messung von Effizienz und Effektivität bei Digital-Investitionen zur Optimierung bestehender Geschäftsfelder
 - E. Zuordnung von Verantwortlichkeiten zur Optimierung bestehender Geschäftsfelder
 - H. Benchmarking zur Optimierung bestehender Geschäftsfelder
 - J. Etablierung von Anreizsystemen zur Optimierung bestehender Geschäftsfelder (z.B. Belohnung von Effizienzsteigerung und Kostenreduktion)



B. Erschließung neuer Geschäftsfelder (z.B. digitale Business-Modelle / neue Technologien mit Zukunftspotenzial)

- STRUKTURELLE VORAUSSETZUNGEN**
- D. Messung von Effizienz und Effektivität bei Digital-Investitionen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder
 - F. Zuordnung von Verantwortlichkeiten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder
 - I. Benchmarking zur Erschließung neuer Geschäftsfelder
 - K. Etablierung von Anreizsystemen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder (z.B. Belohnung von Entrepreneurship und Einsatz agiler Methoden wie Scrum)

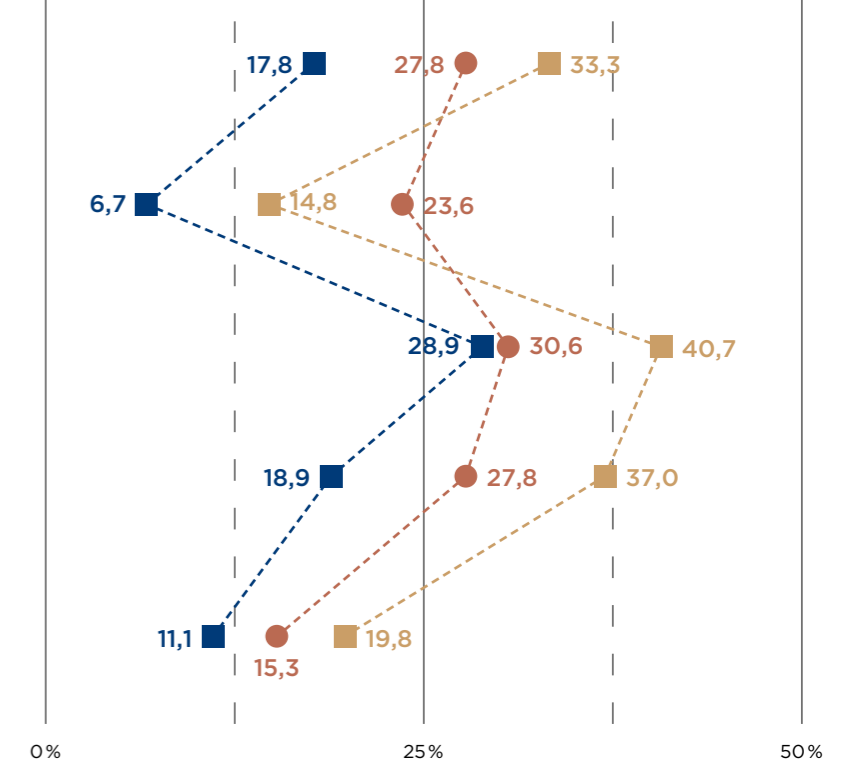




ABBILDUNG 8

BEDÜRFNISEINSCHÄTZUNG DER „DIGITAL MILLENNIALS“

BRANCHENVERTRETER VS. „DIGITAL MILLENNIALS“

EINSCHÄTZUNG DER BRANCHENVERTRETER ÜBER DIE RELEVANTESTEN BEDÜRFNISSE DER „DIGITAL MILLENNIALS“¹⁰

1. Soziale Bedürfnisse (24,2%)
2. Wertschätzung (23,6%)
3. Selbstverwirklichung (23,5%)
4. Grundbedürfnisse (15,1%)
5. **Sicherheitsbedürfnisse (13,6%)**



... UND DAS WOLLEN DIE „DIGITAL MILLENNIALS“ WIRKLICH¹¹

1. Soziale Bedürfnisse (25,8%)
2. **Sicherheitsbedürfnisse (22,5%)**
3. Grundbedürfnisse (20,6%)
4. Wertschätzung (15,7%)
5. Selbstverwirklichung (15,4%)

¹⁰Anzahl der Nennungen der 300 befragten Branchenvertreter als „eher relevant“ oder „sehr relevant“, relativ gewichtete Gesamtzahl dieser Nennungen

¹¹Relativ gewichtete Anzahl der Nennungen von 1155 „Millennials“ in einer von Nielsen durchgeführten Umfrage mit 3000 Teilnehmern

S Während die Gewinnung, die Weiterbildung und die langfristige Bindung von Talenten mit digitalem Know-how in ihrer Relevanz für die Zukunftsfähigkeit hoch eingestuft werden, liegt die größte Herausforderung bei der Umsetzung in der unternehmerischen Praxis. Dabei mangelt es nicht nur an Budgets für Weiterbildungsmöglichkeiten und an Anreizen für einen längerfristigen Verbleib im Unternehmen, sondern vor allem am grundlegenden Verständnis der wahren Bedürfnisse der „Digital Millennials“.

PROFESSIONALISIERUNG IM „KRIEG UM DIGITALE TALENTE“ – BEDÜRFNISSE DER „DIGITAL MILLENNIALS“ MÜSSEN BESSER VERSTANDEN WERDEN

Um zu überprüfen, inwieweit die Wahrnehmung der befragten Unternehmen mit denen der

BRANCHENVERTRETER MESSEN SICHERHEITSDRIFTSBEDÜRFNISSEN DIE GERINGSTE BEDEUTUNG ZU, FÜR „DIGITAL MILLENNIALS“ SIND DIESE ABER ESSENZIELL

„Digital Millennials“ übereinstimmt, wurden nicht nur die 300 Entscheider des Sportbusiness zur Einschätzung der Bedürfnisse der „Digital Millennials“ befragt, sondern es wurde ebenfalls eine zweite Umfrage mit 3000 Arbeitnehmern durchgeführt (davon 1155 „Millennials“).

Abbildung 8 stellt diese beiden Sichtweisen gegenüber. Dabei wird deutlich, dass die Unternehmervertreter akuten Nachholbedarf haben, die Bedürfnisse der „Digital Millennials“ zu verstehen. Während 22,5% der befragten „Digital Millennials“ den Wunsch nach der Befriedigung von

Sicherheitsbedürfnissen (z.B. berufliche Sicherheit durch ein unbefristetes Arbeitsverhältnis) als insgesamt zweithöchste Priorität zum Ausdruck bringen, messen die Branchenvertreter diesen Sicherheitsbedürfnissen die geringste Bedeutung zu.

Ebenfalls bemerkenswert ist die Einschätzung der Bedeutung von Selbstverwirklichung (z.B. Möglichkeit, eigene Projekte zu verfolgen, Weiterbildung und Entwicklungsperspektiven) und Wertschätzung (z.B. große Autonomie, Beteiligung an unternehmensrelevanten Entscheidungen). „Digital Millennials“ geben für beide eine geringe Priorität an, was diametral zur Einschätzung der Unternehmensvertreter steht. Darüber hinaus ist es spannend zu sehen, dass auf die Frage: „Für die Erfüllung welches Bedürfnisses würden Sie am ehesten auf Geld verzichten?“ „Digital Millennials“ Sicherheitsbedürfnisse klar vor sozialen Bedürfnissen sehen (z.B. gute Arbeitsatmosphäre, ehrlicher Umgang mit Lob und Tadel und Transparenz über die Situation des Unternehmens). Demgegenüber nehmen die Vertreter des Sportbusiness an, dass „Digital Millennials“ vor allem zugunsten von Selbstverwirklichung und Wertschätzung auf Geld verzichten würden. Die externe Sicht der Branchenvertreter kann somit als überwiegend konträr zu den Angaben der „Digital Millennials“ betrachtet werden, denen es offenbar vielmehr um fundamentale Dinge geht.

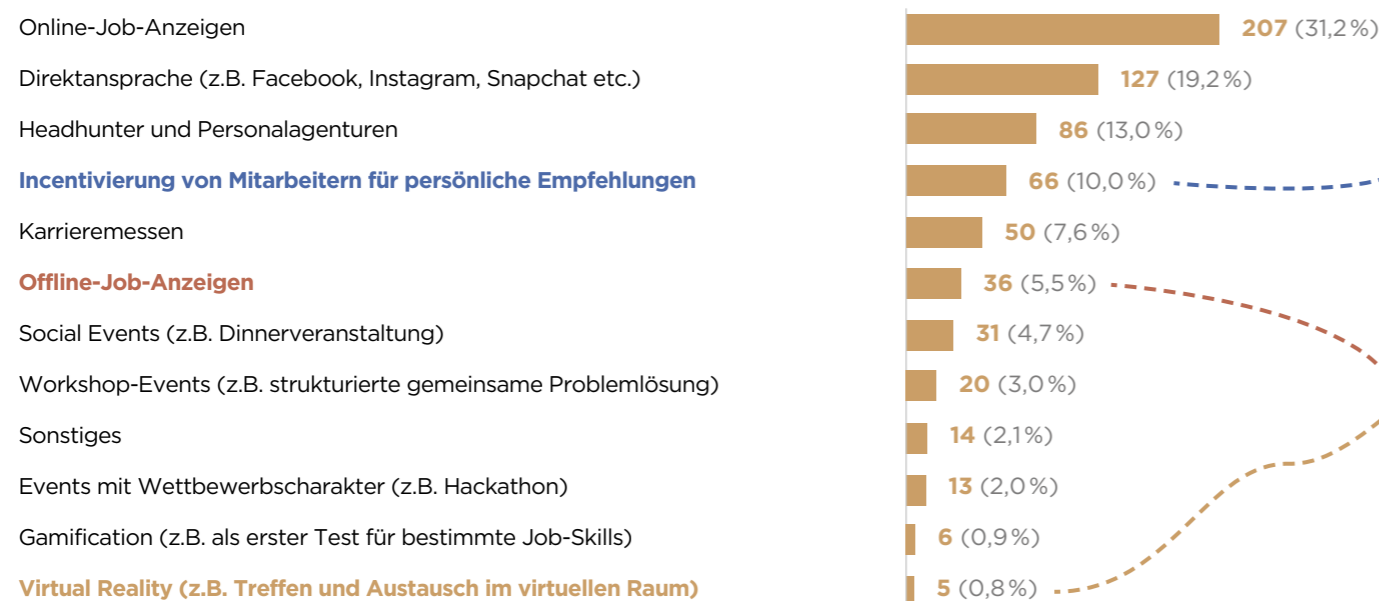
FÜHRUNGSKRÄFTE IM SPORTBUSINESS HABEN NACHHOLBEDARF, DIE BEDÜRFNISSE DER „DIGITAL MILLENNIALS“ BESSER ZU VERSTEHEN

Die offensichtliche Diskrepanz in der Bedürfnisseinschätzung zwischen künftigen Arbeitnehmern und Branchenvertretern lässt eines ganz deutlich werden: Da ohne Talente und „High Potentials“ mit spezifischem digitalem Know-how digitales Wachstum nicht zu bewältigen sein wird, besteht erheblicher Nachholbedarf für Führungskräfte im Sportbusiness, die Bedürfnisse der „Digital Millennials“ und deren Befriedigung künftig noch mehr in den Fokus zu rücken.

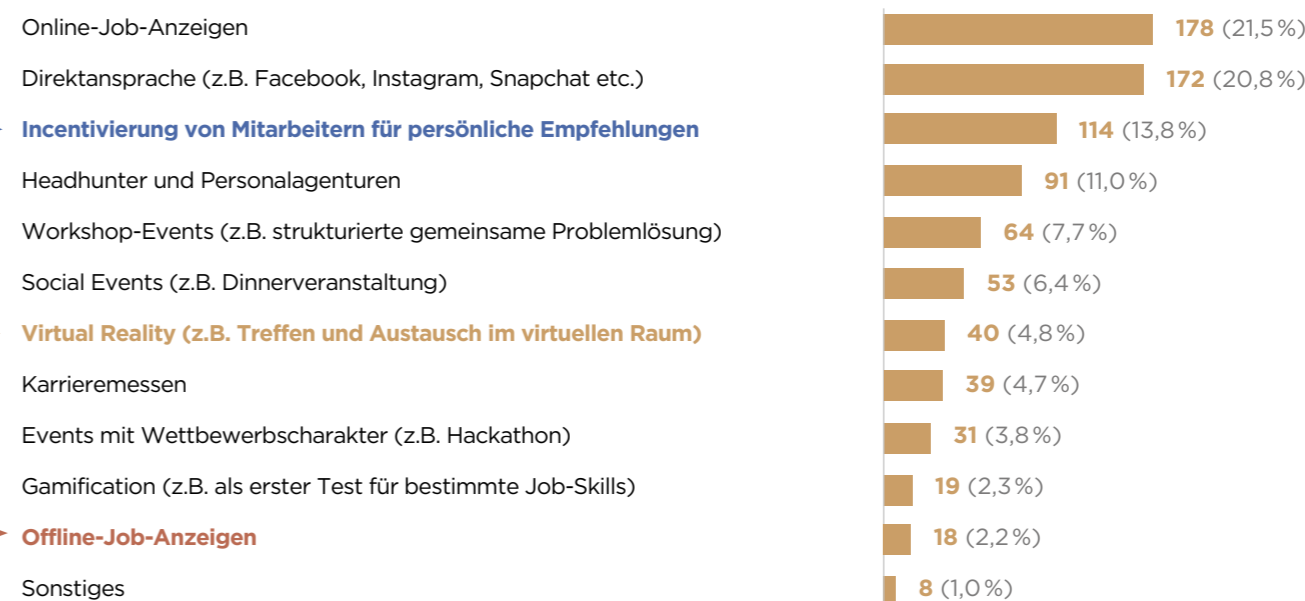
EINSCHÄTZUNG DER BRANCHENVERTRETER ZU RELEVANTEN MASSNAHMEN DER ANSPRACHE

AKTUELL VS. IN FÜNF JAHREN

MASSNAHMEN AKTUELL



MASSNAHMEN IN FÜNF JAHREN



DIE RELEVANTEN ANSPRACHEKANÄLE DER „DIGITAL MILLENNIALS“ WERDEN SICH IN DEN NÄCHSTEN FÜNF JAHREN VERÄNDERN - DIE BRANCHE ANTIZIPIERT DAS BEREITS

Neben dem Verständnis der Bedürfnisse der „Digital Millennials“ ist es ebenso wichtig zu verstehen, welche Kanäle zur Ansprache der Führungskräfte von morgen geeignet sind. Hierzu sollten die befragten Unternehmensvertreter einschätzen, welche Maßnahmen zur Ansprache der „Digital Millennials“ aktuell und in fünf Jahren besonders relevant sind.

Daraus ergibt sich ein eindeutiges Bild: Online-Job-Anzeigen werden von gut einem Drittel als aktuell bevorzugter Kanal der „Digital Millennials“ eingeschätzt (Abbildung 9). Außerdem weisen die Direktansprache über soziale Medien (z.B. Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, LinkedIn, Xing; 19,2%), die Kontaktierung über Headhunter und Personalagenturen (13,0%) und die Incentivierung von Mitarbeitern für persönliche Empfehlungen von Kandidaten (10,0%) einen relativ hohen Relevanzwert auf. Weniger wichtig erscheinen den Vertretern der Branche derzeit neuartige Formen der Kandidatenansprache über Gamification (z.B. Anwendung spieltypischer Elemente als erster Test für bestimmte Job-Skills) oder VR-Treffen (jeweils <1%).

Spannend zu beobachten ist, wie sich diese erwarteten Präferenzen der „Digital Millennials“ aus Sicht der Unternehmensvertreter in den kommenden fünf Jahren entwickeln werden (Abbildung 9). Dabei ist die Einschätzung an sich offensichtlich, dass klassische Offline-Job-Anzeigen an Bedeutung verlieren werden. Erstaunlich ist dagegen der doch rasante Fall

DIE KLASSISCHE OFFLINE-JOB-ANZEIGE WIRD AN BEDEUTUNG VERLIEREN

Allerdings schätzen die Vertreter der Branche, dass andere Formen der Ansprache künftig in ihrer Bedeutung aufschließen werden. Dabei wird die Incentivierung von Mitarbeitern als besonders wichtig erachtet, um künftig Talente mit digitalem Know-how für sich zu gewinnen. Eine weitere bemerkenswerte Entwicklung betrifft die Einschätzung von Ansprachemaßnahmen mit Event-Charakter. Hier legt die relative Bedeutung von Workshop- und Social Events sowie Events mit Wettbewerbscharakter von 9,7% auf 17,9% in fünf Jahren zu, was einer Steigerungsrate von fast 80% entspricht.

im Relevanz-Ranking von Platz 6 auf 11 innerhalb der nächsten fünf Jahre. Ebenfalls intuitiv erscheint die Einschätzung von Unternehmensvertretern, dass Online-Anzeigen zwar weiter enorm wichtig bei der Ansprache der „Digital Millennials“ sein werden.

Der zukunftsgerichtete Blick der Branche auf die Einschätzung der künftigen Ansprachekanäle von „Digital Millennials“

VR-TREFFEN MIT KANDIDATEN WERDEN ZUM ALLTAG GEHÖREN

lässt sich insbesondere im Einsatz neuer Technologien erkennen. Ein Teil der Branche geht davon aus, dass bereits in fünf Jahren VR-Treffen mit Kandidaten zum Alltag gehören werden. Der Sprung im Relevanz-Ranking von Platz 12 auf 7 belegt dies eindrucksvoll. Dabei spielt es keine Rolle, welche Sportart, Unternehmensgröße oder Wachstumsdynamik betrachtet wird – es besteht weitgehend Einigkeit über diese Entwicklungen in der Sportbusiness-Branche.

Bei der Gegenüberstellung der Einschätzung der Branchenvertreter mit der von 1155 Millennials, die in einer separaten Umfrage zu ihren präferierten Ansprachekanälen befragt wurden, fällt eine relativ hohe Übereinstimmung auf. Vergleicht man die beiden Einschätzungen bezüglich der heutigen Ansprache, so ist festzustellen, dass Online-Job-Anzeigen und persönliche Empfehlungen ebenfalls Top-Priorität aus Sicht der „Digital Millennials“ genießen. Lediglich die heutige Bedeutung der Direktansprache wird von den Führungskräften der Zukunft als weniger relevant im Vergleich zu den Unternehmensvertretern eingeschätzt.

In der Betrachtung der präferierten Kanäle in fünf Jahren fällt auf, dass die Direktansprache für die „Digital Millennials“ an Bedeutung gewinnt und wieder in die Gruppe der drei wichtigsten Kanäle aufrückt. Neben der weiter herausragenden Bedeutung von Online-Job-Anzeigen und persönlichen Empfehlungen zeigt auch die höhere Bedeutung von Events das hohe Maß an Deckungsgleichheit mit der Einschätzung der Vertreter der Sportbusiness-Branche. Die VR-Treffen haben es in diesem Ranking bei den „Digital Millennials“ ebenfalls auf Platz 7 geschafft.

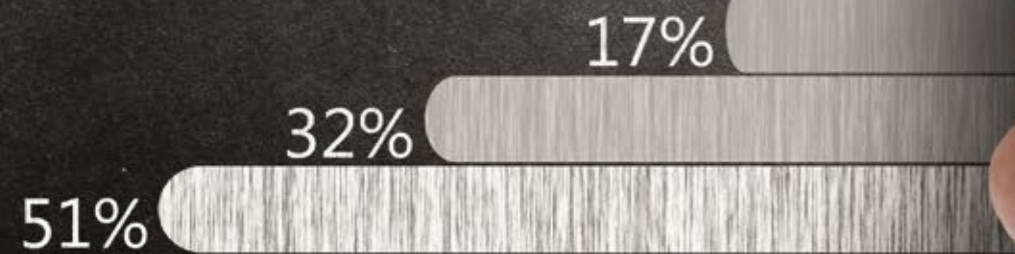
Auch wenn es beim Verständnis der wahren Bedürfnisse der „Digital Millennials“ noch hapert, so hat die Branche offensichtlich verstanden, über welche Kanäle ein neues Talent mit digitalem Know-how heute oder in Zukunft bevorzugt anzusprechen ist. Die Erkenntnis der sich wandelnden Präferenzen muss von den Führungskräften der Branche künftig mit einer entsprechenden Bereitschaft zur Adaption bestehender Prozesse umgesetzt werden.

¹² Grund für die Abweichung der Gesamtzahl ist, dass jeder Teilnehmer jeweils nur bis zu drei Maßnahmen auswählen konnten.



S Die Ergebnisse der SPOAC Sportbusiness-Studie 2017 zeigen, dass die Zukunftsfähigkeit unserer Branche davon abhängt, inwiefern neue Technologien sowohl zur Optimierung bestehender als auch zur Erschließung neuer digitaler Geschäftsfelder erkannt und strategisch genutzt werden. Beides gilt es gleichzeitig umzusetzen, denn „Beidhändigkeit“ stellt den entscheidenden Erfolgsfaktor im digitalen Wachstumsrennen dar. Hierfür müssen die Führungskräfte des Sportbusiness in der DACH-Region künftig bewusster die notwendigen strukturellen und kulturellen Voraussetzungen schaffen. Überdurchschnittlich wachsende Organisationen wännen sich hier im Vorteil, sie können sich aber natürlich nicht auf den Erfolgen der Vergangenheit ausruhen. Darüber hinaus bleibt für alle Organisationen der Branche Talentmanagement ein Kernthema für die Zukunftsfähigkeit. Es wird eine entscheidende Aufgabe sein, frühzeitig die richtigen Talente mit digitalem Know-how zu identifizieren, zu sichern und an sich zu binden. Nur so kann der Wachstumspfad der Branche fortgesetzt werden. Anstatt sich hinter vorgehaltener Hand über die Eigenarten der künftigen Führungsgeneration zu echauffieren, sollten lieber die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, sich bewusst auf die Bedürfnisse der „Digital Millennials“ einzulassen, um die sich bietenden Chancen zu nutzen.

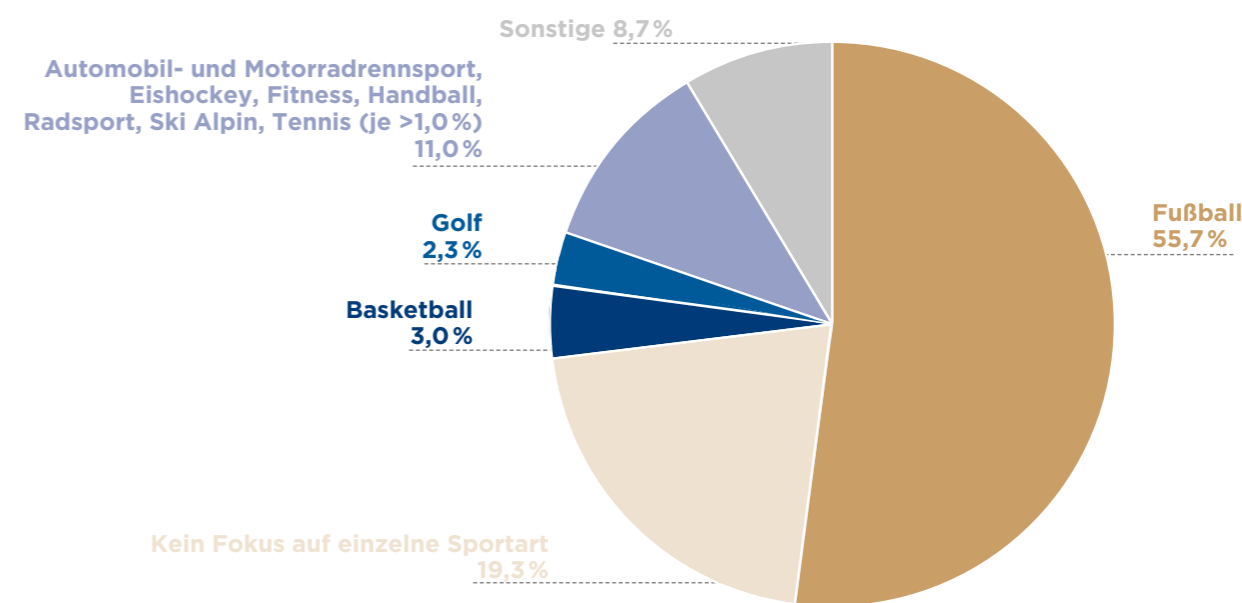
FORSCHUNGSDESIGN UND METHODIK



DIE BEFRAGTEN BRANCHENVERTRETER (TEIL I)

ABBILDUNG 10

PRIMÄRE SPORTART



DATENSAMMLUNG UND -ANALYSE

Mithilfe eines SPONSOR^S-Sondernewsletters wurden am 9. November 2016 die Abonnenten des SPONSOR^S-Newsletters zur Teilnahme an der knapp 20-minütigen Online-Befragung eingeladen. Am 21. und 30. November 2016 wurde jeweils ein weiterer Newsletter an diejenigen Abonnenten versandt, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht an der Umfrage teilgenommen hatten. Am 13. Dezember 2016 wurde die Umfrage geschlossen. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden 319 Fragebögen vollständig ausgefüllt, von denen 300 vollumfänglich verwertbar waren.

Die Einschätzungen (fünfstufige Skala; „sehr positiv“, „eher positiv“, „weder positiv noch negativ“, „eher negativ“ oder „sehr negativ“) bezüglich der Entwicklung der drei Umsatzkategorien und sechs Subkategorien wurden zur Berechnung des Stimmungsindex in Zahlenwerte kodiert. „Sehr positiv“ entsprach dem Wert +2 und „sehr negativ“ dem Wert -2. Abschließend wurden die Angaben gemittelt. So setzt sich beispielsweise der Wert von +1,54 für die Erwartungen an die digitalen Medienerlöse im Detail aus 178 „sehr positiv“- , 107 „eher positiv“- und 14 „weder positiv noch negativ“-Bewertungen sowie einer „eher negativ“-Bewertung zusammen.

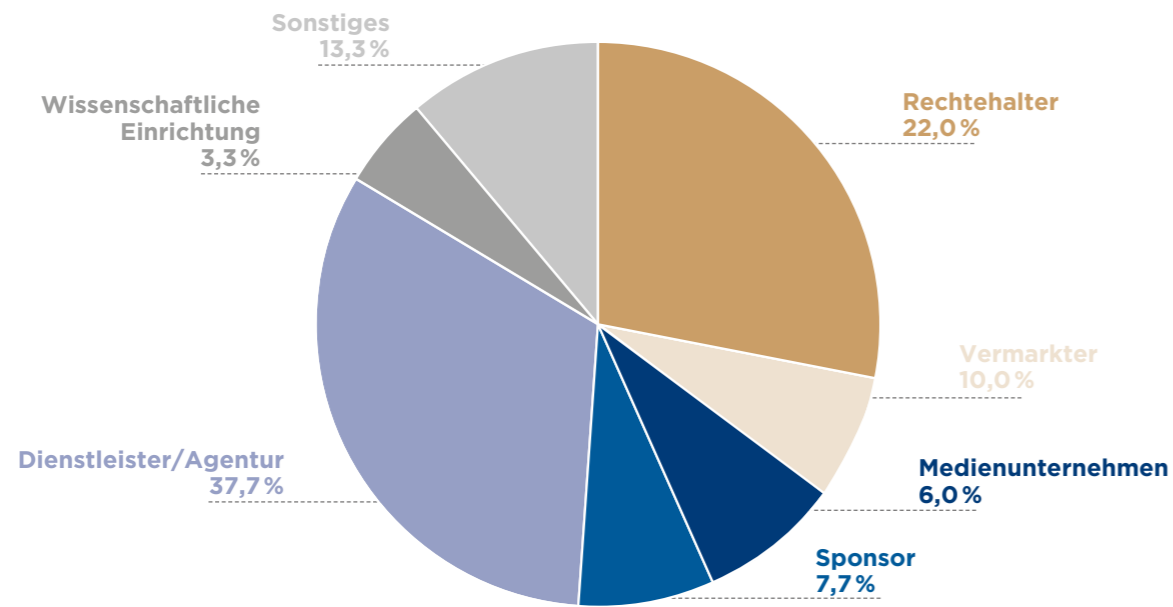
Zur empirischen Analyse der Tätigkeiten der Unternehmen im Rahmen des digitalen Wachstumsrennens wurden die Einschätzungen zur Relevanz und zum aktuellen Umsetzungsgrad gemäß der jeweils fünfstufigen Skala gruppiert (Abbildung 5). Teilnehmer, die sich für die Antwortmöglichkeit „keine Einschätzung“ entschieden, wurden bei der Auswertung der jeweiligen Frage nicht berücksichtigt. Anschließend wurden die detaillierten Verteilungen für unterschiedliche Trends und Subkategorien ausgewertet und verglichen.

Zusätzlich zu dieser Online-Befragung der Köpfe des Sportbusiness wurden in einer separaten Umfrage 3000 Arbeitnehmer (davon 1155 Millennials) zu ihren Bedürfnissen im Arbeitsalltag befragt. Da die 300 Vertreter der Branche ebenfalls eine Einschätzung darüber abgeben sollten, welche Bedürfnisse für die „Digital Millennials“ am relevantesten sind und inwieweit die Organisationen diese Bedürfnisse bereits befriedigen, konnte ein Abgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht erstellt werden.

DIE BEFRAGTEN BRANCHENVERTRETER (TEIL II)

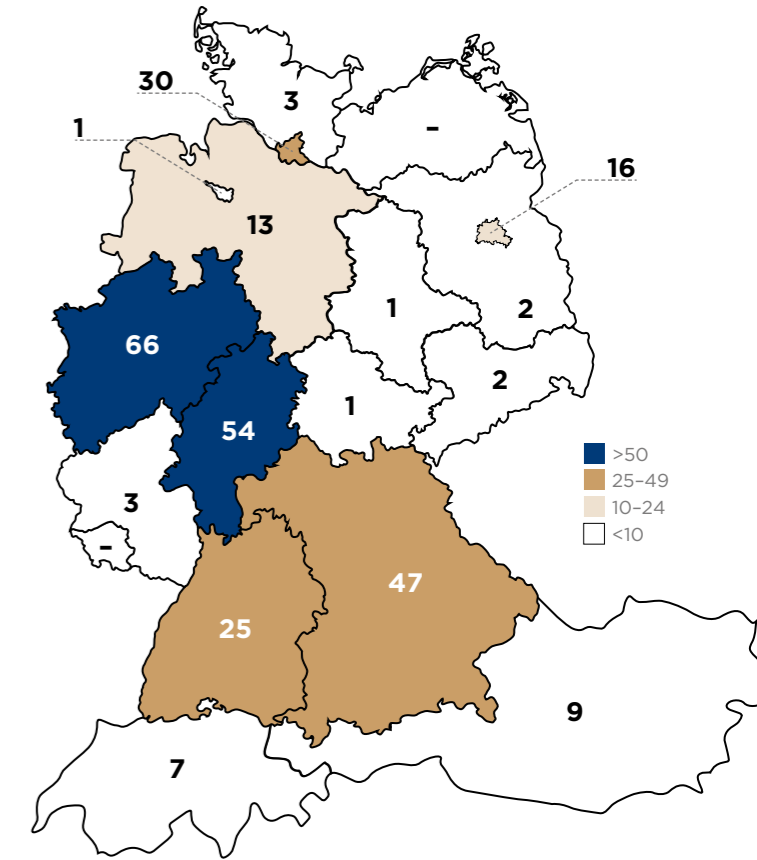
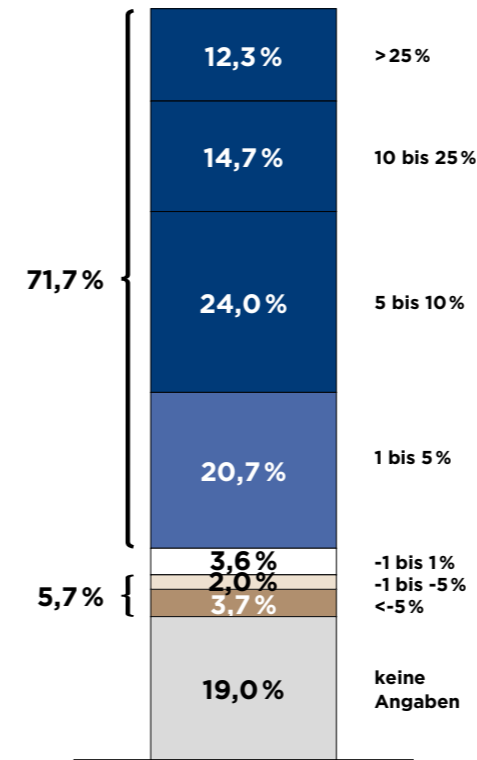
ABBILDUNG 11

PRIMÄRE BRANCHE



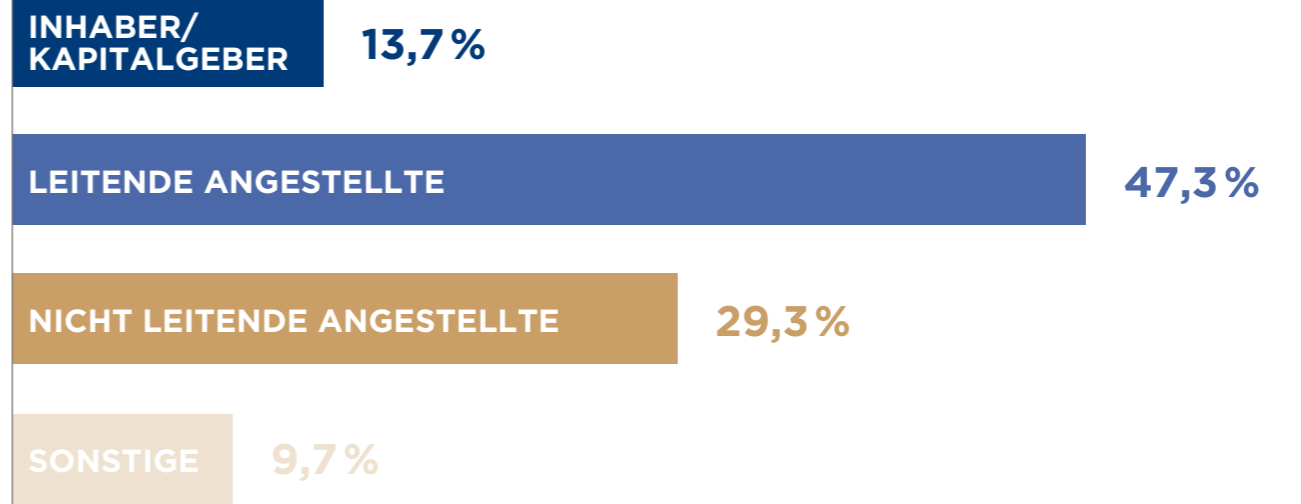
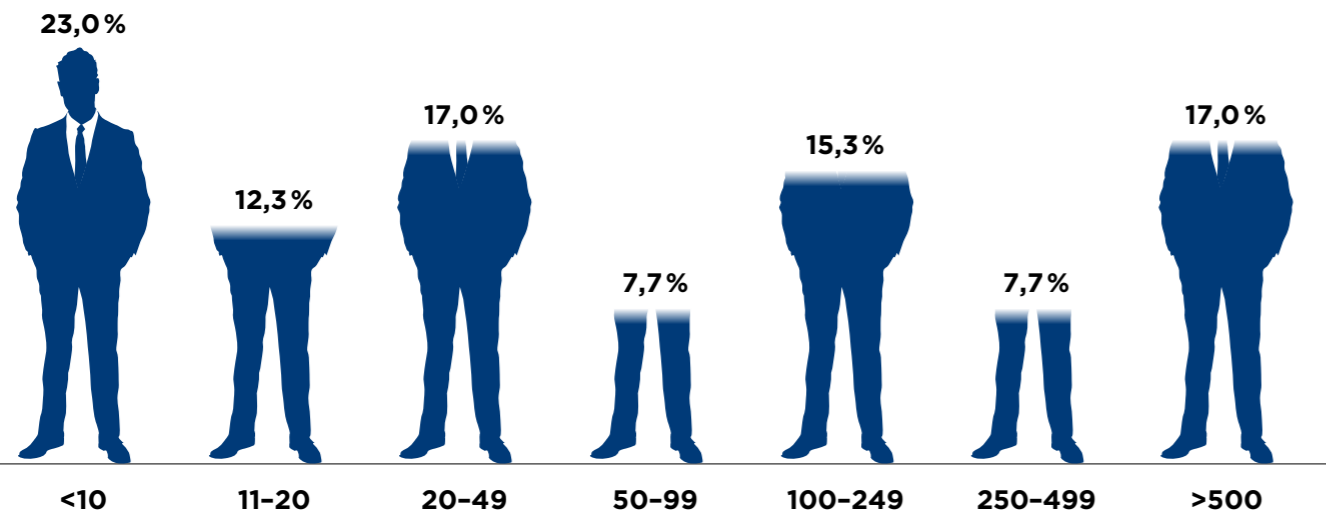
JÄHRLICHES UMSATZ- WACHSTUM 2011-2016

GEOGRAFISCHE VERTEILUNG



POSITION DER BEFRAGTEN IN DER ORGANISATION

ANZAHL MITARBEITER





STICHPROBE

Die Stichprobe der Befragten der SPOAC Sportbusiness-Studie 2017 repräsentiert einen validen Querschnitt der Sportbusiness-Branche der DACH-Region mit einem Schwerpunkt auf Entscheidern und Führungskräften (Abbildung 11).

Dieses Jahr ist erstmals mehr als die Hälfte der Befragten in Organisationen mit Fokus auf Fußball beschäftigt, was die überragende Bedeutung der Sportart in der DACH-Region erneut unterstreicht. Ein weiteres knappes Fünftel der Befragten repräsentiert Organisationen ohne Fokus auf eine bestimmte Sportart, das verbleibende Viertel verteilt sich auf die übrigen Sportarten.

Dienstleister und Agenturen mit 37,7% (32,6% im Vorjahr) und Rechthehalter wie Clubs oder Verbände mit 22,0% (28,1%) bilden auch in diesem Jahr die beiden größten Subsektoren der Befragten innerhalb der untersuchten Stichprobe.

Etwa ein Viertel der Befragten ist für Organisationen mit weniger als zehn Mitarbeitern tätig (23,0%) und steht damit exemplarisch für die vielen Start-ups, Einzelunternehmen und Boutique-Agenturen, die die Wachstumsbranche Sportbusiness treiben und prägen.

Insgesamt stammt sogar mehr als die Hälfte der Befragten aus Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. In den Kategorien mit über 50 Mitarbeitern gab es in jeder Kategorie einen kleineren Zuwachs, mehr als jeder Sechste gehört in diesem Jahr gar schon einer Organisation mit über 500 Mitarbeitern an (im Vergleich zu ca. jedem Achten im Vorjahr). Diese Entwicklung ist für eine Wachstumsbranche durchaus charakteristisch.

Deutlich mehr als zwei Drittel der Befragten gaben an, dass die eigene Organisation im Verlauf der vergangenen fünf Jahre gewachsen sei. Der Anteil der Repräsentanten von nach eigenen Angaben schrumpfenden Organisationen hat sich im Vergleich zum Vorjahr fast halbiert und beträgt nur noch knapp über 5%, während etwa jeder Fünfte auf eine Angabe verzichtete.

Regional sind der Süden und der Westen Deutschlands besonders stark in der Stichprobe vertreten. Nordrhein-Westfalen, Hessen und Bayern – allesamt Bundesländer mit großer Population und starker Fußballpräsenz – stehen erneut an der Spitze dieser Liste. Knapp die Hälfte der Befragten sind leitende Angestellte (47,3% ggü. 43,5% im Vorjahr). Zieht man außerdem Inhaber bzw. Kapitalgeber hinzu (13,7% ggü. 20,7%), kommt man auf über 60% an Führungskräften in der diesjährigen Befragung. Weitere knapp 30% der Befragten repräsentieren nicht-leitende Angestellte, etwa jeder Zehnte konnte oder wollte sich keiner dieser Kategorien zuordnen. Dementsprechend sind Führungskräfte und Entscheider in der vorliegenden Studie erneut eindeutig überrepräsentiert. Die vorliegende Studie wird damit ihrem Anspruch im Sinne einer aussagekräftigen „Stimme der Industrie“ zur strategischen Zukunftsperspektive der Branche wieder gerecht.

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.

In den ersten beiden Jahren haben bereits über 150 Teilnehmende die Programme der SPOAC durchlaufen, die von dreitägigen und themenspezifischen Excellence-Programmen bis zu einem 1,5-jährigen WHU Part-Time MBA Sports Business Track reichen. Der Dritte Jahrgang des Flaggschiffprogramms der SPOAC, des einjährigen und berufsbegleitenden General Management Program in Sports Business, startet im September 2017. Die Teilnehmenden 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 der Austausch mit Entscheidern der Sportbusiness-Branche darstellen.

www.spoac.com

SPONSOR⁵ – INTELLIGENCE. NETWORKING. SPORTSBUSINESS.

SPONSOR⁵ ist der führende deutschsprachige Aufbereiter und Anbieter von Informationen im Sportbusiness. Seit seiner Gründung 1996 steht SPONSOR⁵ als Dienstleister allen Marktteilnehmern offen gegenüber und stellt neben einem einzigartigen, umfangreichen Informationsangebot auch die führenden Plattformen bereit, auf denen die Marktteilnehmer interagieren können. Das Portfolio reicht von der medialen Aufbereitung (Print, Online, TV) bis zu Kongressen und Corporate Events.

Das monatlich erscheinende SPONSOR⁵ Magazin liefert tiefgründige Analysen, exklusive Daten und journalistisch sauber aufbereitete Hintergründe. SPONSOR⁵ Online bietet täglich exklusive Meldungen und gilt deshalb als unentbehrliche Nachrichten- und Serviceplattform für die Branche. Darüber hinaus ist SPONSOR⁵ Herausgeber von Reports und Studien zu speziellen Themen. Die jährlichen SPONSOR⁵ Kongresse decken alle branchenrelevanten Bereiche ab und sind mit kumuliert 300 Referenten und 3200 Teilnehmern führend in ihrem Bereich in Europa. SPONSOR⁵ Kongresse bieten durch hochkarätige Redner und Diskussionsrunden Wissenstransfer auf Spitzenniveau und sind die führenden Plattformen für professionelles Networking im Sportbusiness. Darüber hinaus ist SPONSOR⁵ Ausrichter verschiedener Corporate Events.

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 die „Zukunft des Sports“ sowie 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) mit der „Zukunft des Sports“ als einem seiner zentralen Forschungsschwerpunkte. 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 Deutschlandgeschäft 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
@ProfSLS



Felix Krause

Felix Krause ist Doktorand am Center for Sports and Management. In seinen Aufgabenbereich fällt vor allem die Betreuung der SPOAC mit ihrem General Management Program und ihren Excellence Programs. Im Rahmen seiner Promotion setzt Felix sich mit der Thematik von Leistung unter Druck und dessen bestimmenden Faktoren auseinander. Nach seinem Bachelorstudium und einem deutschen Abschluss in International Management an der ESB Business School in Reutlingen sowie einem US-amerikanischen Abschluss in International Business an der Northeastern University in Boston stieg Felix als Unternehmensberater im Münchner Büro von McKinsey & Company ein.

felix.krause@whu.edu



STARKE PARTNER AUS DER PRAXIS

Die SPOAC – Sports Business Academy kooperiert aktuell mit DFL, DFB, DOSB, WWP und Nielsen, 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 Teilnehmenden eröffnen sich zudem einzigartige Zugänge zu den Entscheidern des Sportbusiness. Darüber hinaus nutzen die Partner die SPOAC gleichermaßen zur Aus- und Weiterbildung eigener verdienter Mitarbeiter sowie als wichtige Rekrutierungsplattform zur Gewinnung neuer qualifizierter Mitarbeiter.





SPOAC - Sports Business Academy

SPONSOR[®] Verlags GmbH
Theodorstr. 42-90, Haus 11
22761 Hamburg

Fon: 040/41 33 00 858
Mail: study@spoac.com

www.spoac.com