

PwC's Global Sports Survey (4. Deutsche Ausgabe)

Sports Business: Aufschwung 2.0

PwC Deutschland Sports Business Advisory



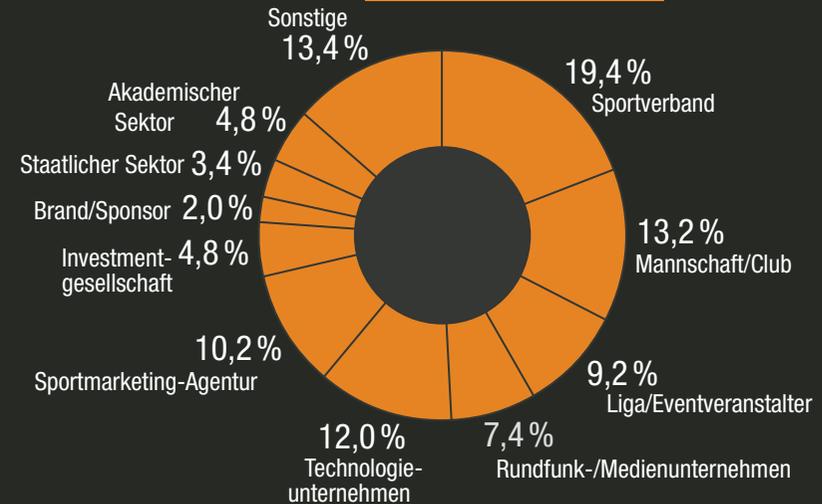
Die vorliegende Studie wurde vom globalen PwC Sports Business Advisory Netzwerk zwischen September und November 2022 mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt, der weltweit an Entscheider:innen der Sportbranche versendet wurde. Insgesamt konnten 507 bearbeitete Fragebögen aus 43 Ländern ausgewertet werden.

Zum Zeitpunkt der Befragung hatten die Teilnehmenden jeweils eine Führungsposition in ihrer jeweiligen Organisation inne.

Basis für die Analyse in diesem Bericht waren die Einschätzungen der Befragten. Ergänzt wurden die Analysen durch Interviews mit Branchenexpert:innen. Nicht zuletzt flossen das Branchen-Know-how sowie die Recherchen und Einschätzungen des gesamten PwC Sports Business Advisory Netzwerks ein.

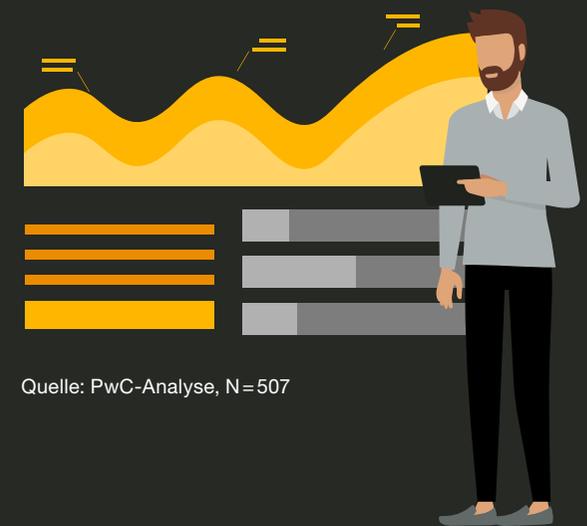
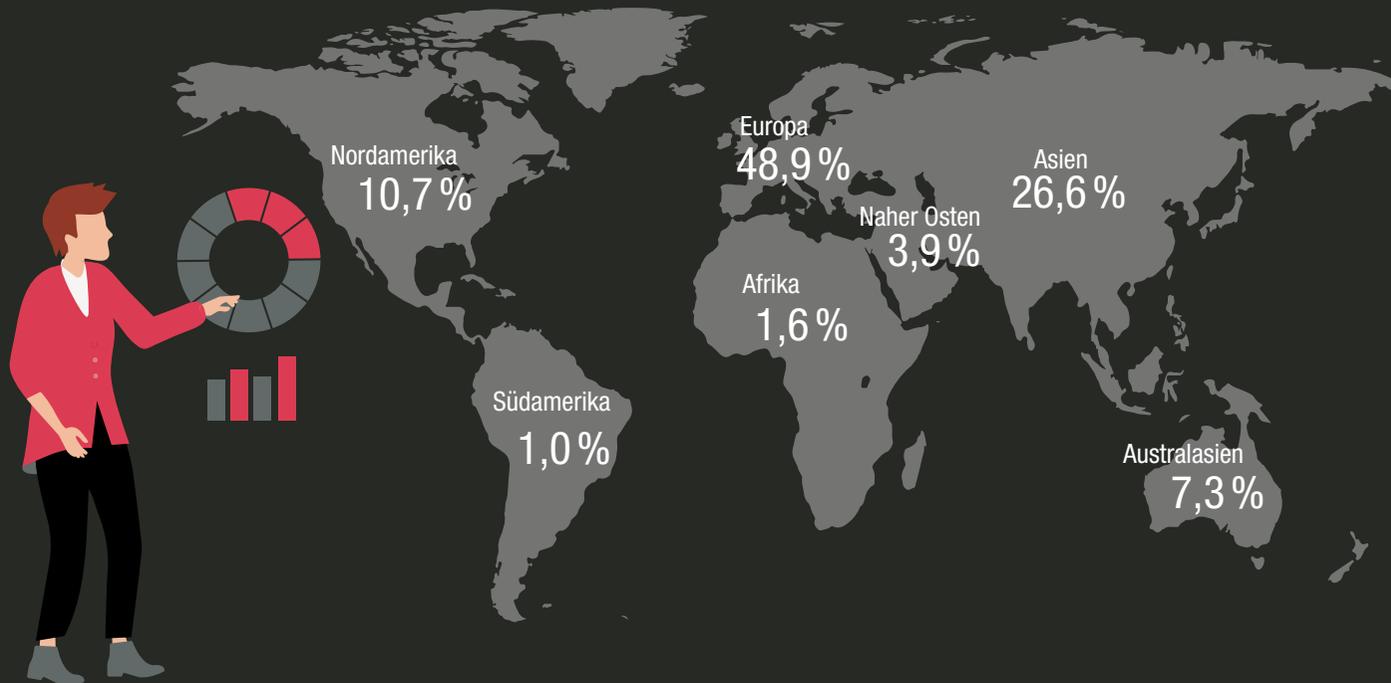
Profil der Befragten

nach Organisation



Profil der Befragten nach den ihnen am

besten bekannten geografischen Sportmärkten



Quelle: PwC-Analyse, N=507

Agenda



08 Status quo der Sportbranche

15 Der deutsche Sportmarkt

37 Investitionen in den Sport

43 Frauensport

49 Vermarktungs- und
Medienlandschaft

54 Nachhaltigkeit im Sport

61 Web3 im Sport

68 Smarte Stadien

Vorwort

Liebe Leser:innen der 4. Deutschen Ausgabe der PwC's Global Sports Survey,

aus deutscher Sicht haben sich im Sportbusiness-Jahr 2022 viele wegweisende Ereignisse zugetragen. Zunächst positiv festzuhalten sind die Entwicklungen nach der langen COVID-19 Phase. Seit den bundesweiten Lockerungen im März können Fans Sport-Events wieder in der gewohnten Atmosphäre vor Ort genießen. Vereinsleben und aktive Sportangebote kehrten zurück und wurden schrittweise wieder zur Normalität. Es folgten jedoch drastisch steigende Energiepreise und Inflationsraten, die Sportanbieter und -konsumenten erneut vor große Herausforderungen stellen und deren Auswirkungen noch lange spürbar sein könnten.

Große Änderungen und Herausforderungen im deutschen Sport sind an den personellen Wechseln auf einigen der wichtigsten Positionen festzumachen. Neben Aufklärung, Vermittlung und Vertrauensbildung sind wichtige strukturelle Herausforderungen umzusetzen. Beispiele lassen sich für drei der größten Organisationen benennen:

- » Der DOSB steht vor großen Aufgaben bei der Spitzen- und Breitensportförderung sowie beim Thema „Olympische Spiele in Deutschland“
- » Für den DFB sind aktuell die Themen Verbandsinfrastruktur und Nationalmannschaft zentral
- » Die DFL muss ihrerseits Lösungen zur Auslandsvermarktung, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und der „50+1“-Regel präsentieren

Sonst droht Deutschland auf lange Sicht nicht nur der Verlust des Anschlusses an die internationale Konkurrenz. Man würde damit auch die eigenen Ambitionen verfehlen. Das Positivbeispiel der National Football League (NFL) in Deutschland macht gerade deutlich, wie eine erfolgreiche Strategie aussehen kann. Es gibt jedoch auch Lichtblicke, beispielsweise bei anstehenden Großsportveranstaltungen in Deutschland: Wir dürfen uns jetzt schon auf die Special Olympics World Games 2023 in Berlin, die UEFA EURO 2024 in Deutschland und die FISU World University Games 2025 in der Rhein-Ruhr Region freuen.

Für den deutschen Markt sehen wir für das Jahr 2023 spannende Entwicklungen, die wir im Rahmen der vorliegenden Studie als Thesen in einem dedizierten Editorial für Sie herausgearbeitet haben:

- » **Nachhaltigkeit und Compliance** werden weiterhin ein sehr großes Thema bleiben, denn Regulierungen werden immer konkreter und die Akzeptanz der Stakeholder gegenüber Vergehen geringer.
- » Themen rund um **Digitalisierung** werden auch künftig nicht aus dem Editorial wegzudenken sein. Aus unserer Sicht sind smarte **Lösungen für Arenen** und die Entwicklung von **digitalen Ökosystemen** im Sport absolute Prioritätsthemen, die aber Investments und die richtigen Partnerschaften erfordern.
- » Die Vielfalt an Möglichkeiten für nachhaltig sinnvolle Anwendungen der **Blockchain-Technologie** wird größer und die Akzeptanzrate von Web3 stetig höher.

- » **Fußball der Frauen** hat im Jahr 2022 wieder einen deutlichen Zuwachs erfahren – nicht zuletzt durch das erfolgreiche Abschneiden unseres Teams bei der UEFA Women's EURO in England.
- » **Gaming und Esports** sind nach wie vor im Entwicklungsstadium, aber das Potential global und national weiterhin enorm.

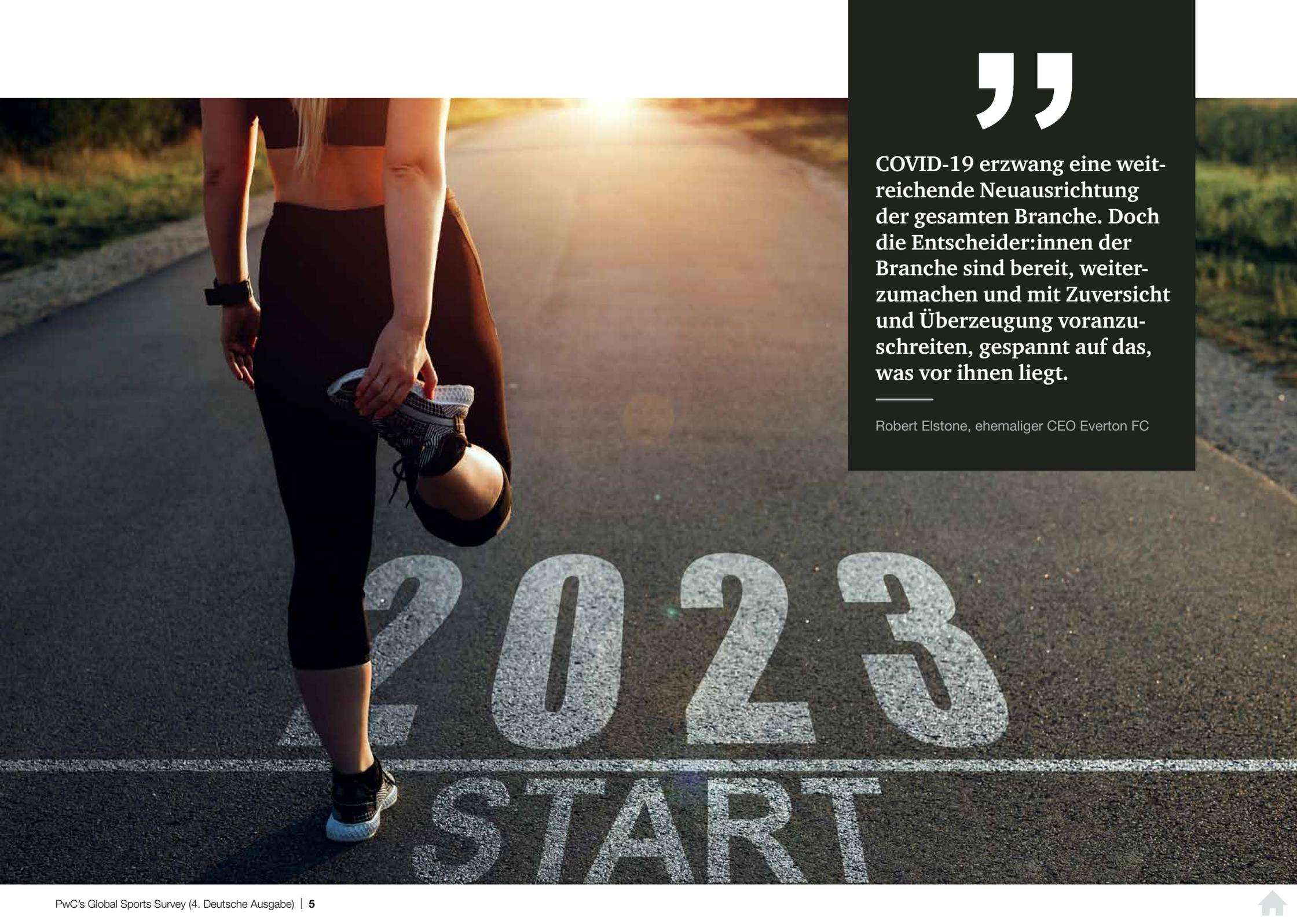
Abschließend freut es mich besonders, zu erwähnen, dass PwC Deutschland die langjährige Partnerschaft mit der Stiftung Deutsche Sporthilfe nicht nur verlängert hat, sondern ab dem 1. Januar 2023 als Nationaler Förderer auf der höchsten Förderebene fortsetzt. Zentraler Bestandteil des Engagements ist die paralympische Elite-Förderung.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leser:innen, viel Freude und spannende Einsichten bei der Lektüre der 4. Deutschen Ausgabe der PwC's Global Sports Survey.



Dr. Holger J. Kern
Head of Sports Business Advisory, Esports,
Gaming und Metaverse, PwC Deutschland





”

COVID-19 erzwang eine weitreichende Neuausrichtung der gesamten Branche. Doch die Entscheider:innen der Branche sind bereit, weiterzumachen und mit Zuversicht und Überzeugung voranzuschreiten, gespannt auf das, was vor ihnen liegt.

Robert Elstone, ehemaliger CEO Everton FC



Überblick

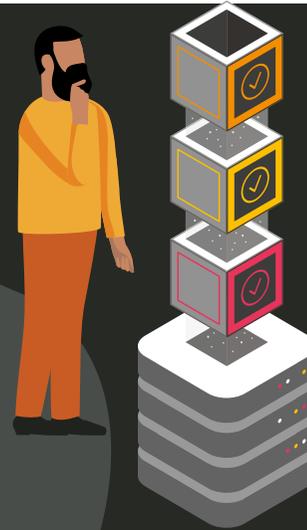
Rund **76 %** der Befragten glauben, dass große, innovative Tech-Player bestens aufgestellt sind, um den Kampf um **zukünftige Sportmedien- und Übertragungsrechte zu gewinnen**



Über **75 %** der Expert:innen erwarten, dass die **Einnahmen im Frauensport** in den nächsten 3 bis 5 Jahren um mehr als 15 % steigen werden



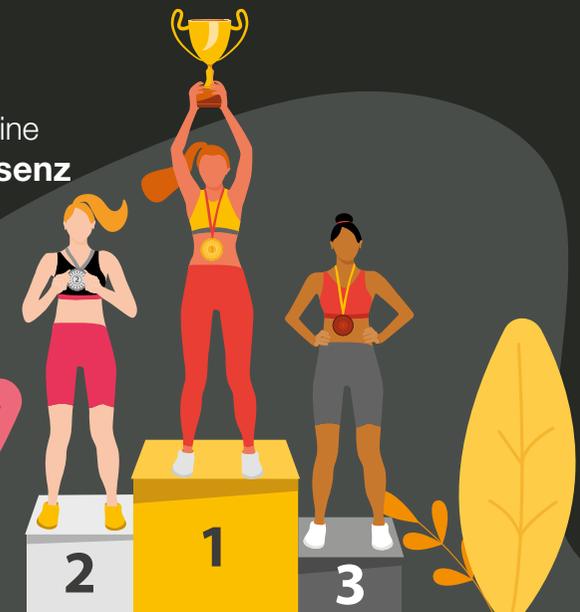
~ **74 %** der befragten Organisationen **haben keine Web3-Strategie**



> **40 %** der Befragten glauben, dass **Web3/Blockchain-Technologie** eine große Chance für **Sportorganisationen bei Collectibles bieten**



50 % der Befragten glauben, dass eine **breitere Medienpräsenz** den größten Einfluss auf das Wachstum des Frauensports hätte



~ 65 % der Befragten glaubten, dass der hohe **Investitionsbedarf für Hard- und Software** das größte Hindernis bei der Nutzung von Möglichkeiten von smarten Stadien darstellt



48 % der Führungskräfte glauben, dass die Anpassung der Organisationskultur das größte Hindernis bei der **Umsetzung einer umfassenden ESG-Strategie** ist

Bei den befragten Organisationen war die **ökologische Komponente** der am wenigsten ausgeprägte Bestandteil im Bereich Nachhaltigkeit (ESG)



< 60 % der Befragten gaben an, dass gesammelte **Fan-Daten ausreichend erfolgreich** verwertet werden

Mehr als 83 % der Führungskräfte sind der Ansicht, dass **institutionelle Investitionen** in den nächsten 3 bis 5 Jahren **weiter steigen werden**



Status quo der Sportbranche

Seit 2016 misst der PwC Sports Survey den Puls der Sportbranche, indem er Einschätzungen von Entscheider:innen zu Herausforderungen, Chancen und Marktwachstum analysiert.

Die diesjährige Ausgabe befasst sich erneut mit den Marktkräften, die den Sportsektor in den nächsten drei bis fünf Jahren verändern werden, und enthält eine Analyse, wie sich derartige Einschätzungen in den letzten 12 Monaten verändert haben.

Möglicherweise bedingt durch das Ende der lähmenden Auswirkungen von COVID-19 fällt das Gesamtfazit aus den Umfrageergebnissen ausgesprochen positiv aus und die Branche ist von einer Aufbruchstimmung geprägt. Diese Stimmung herrscht zwar über alle Regionen hinweg, insbesondere sind aber die Befragten zuversichtlich, dass die Märkte in Nordamerika und im Nahen Osten signifikant wachsen werden. Unsere Umfrageergebnisse zeigen, dass mit einem Wachstum aller Einnahmequellen gerechnet wird. Neu identifizierten Geschäftsbereichen wird schnelles Wachstum prognostiziert. Insbesondere führen die Befragten aus, dass der Markt für Frauensport eine entscheidende Rolle bei dem zukünftigen Wachstum im Bereich Sport spielen wird.

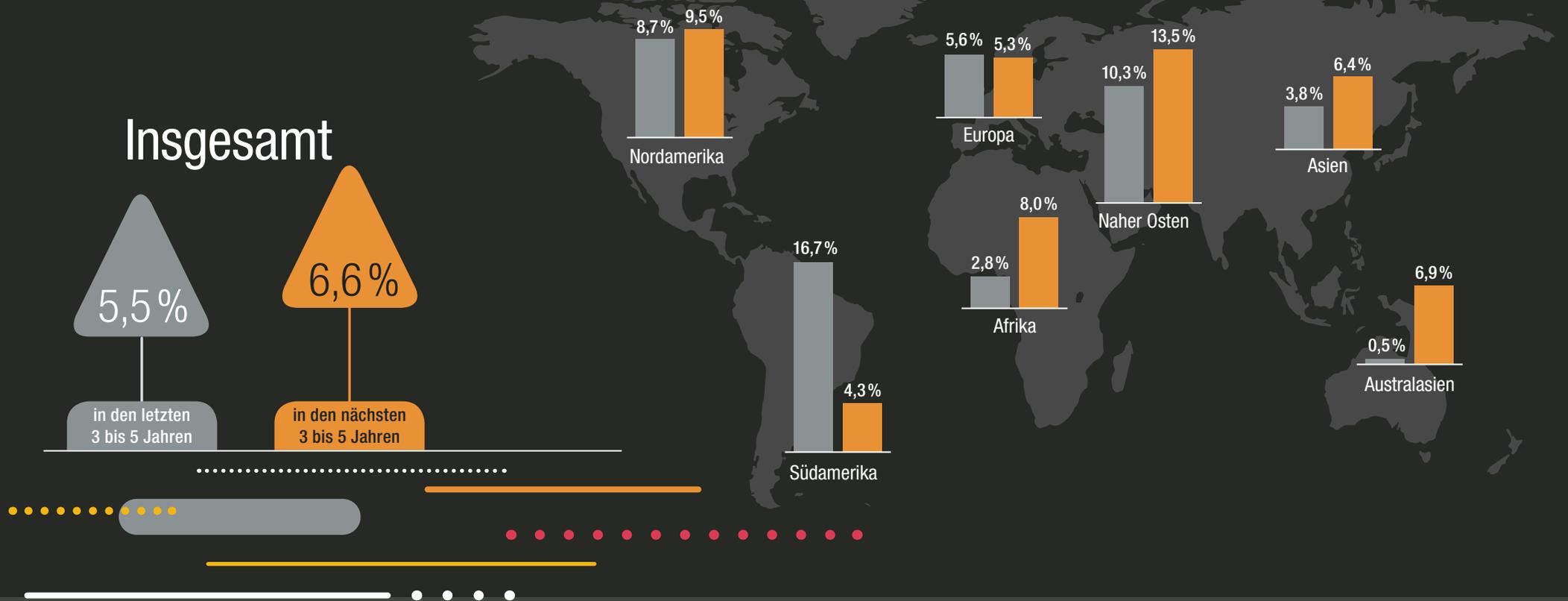
Ausführliche Informationen sind den entsprechenden Kapiteln zu entnehmen.



Marktwachstumsaussichten nach Regionen, die die Befragten am besten kennen

Jährlich geschätztes Wachstum in Prozent über die nächsten 3 bis 5 Jahre

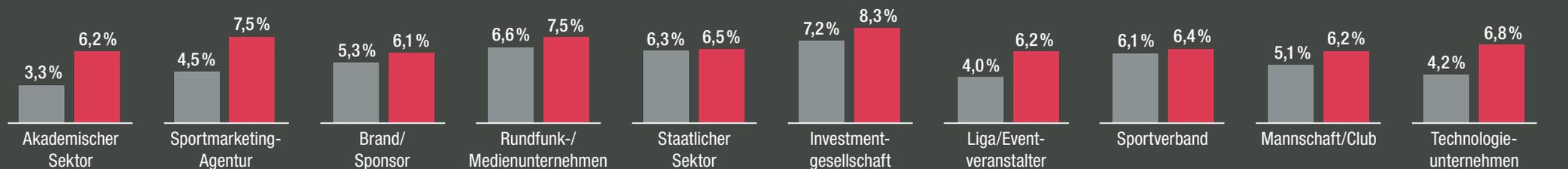
■ in den letzten 3 bis 5 Jahren ■ in den nächsten 3 bis 5 Jahren



Marktwachstumsaussichten nach Stakeholder

Jährlich geschätztes Wachstum in Prozent über die nächsten 3 bis 5 Jahre

■ in den letzten 3 bis 5 Jahren ■ in den nächsten 3 bis 5 Jahren



Quelle: PwC-Analyse, N=507



Branchenbeispiele

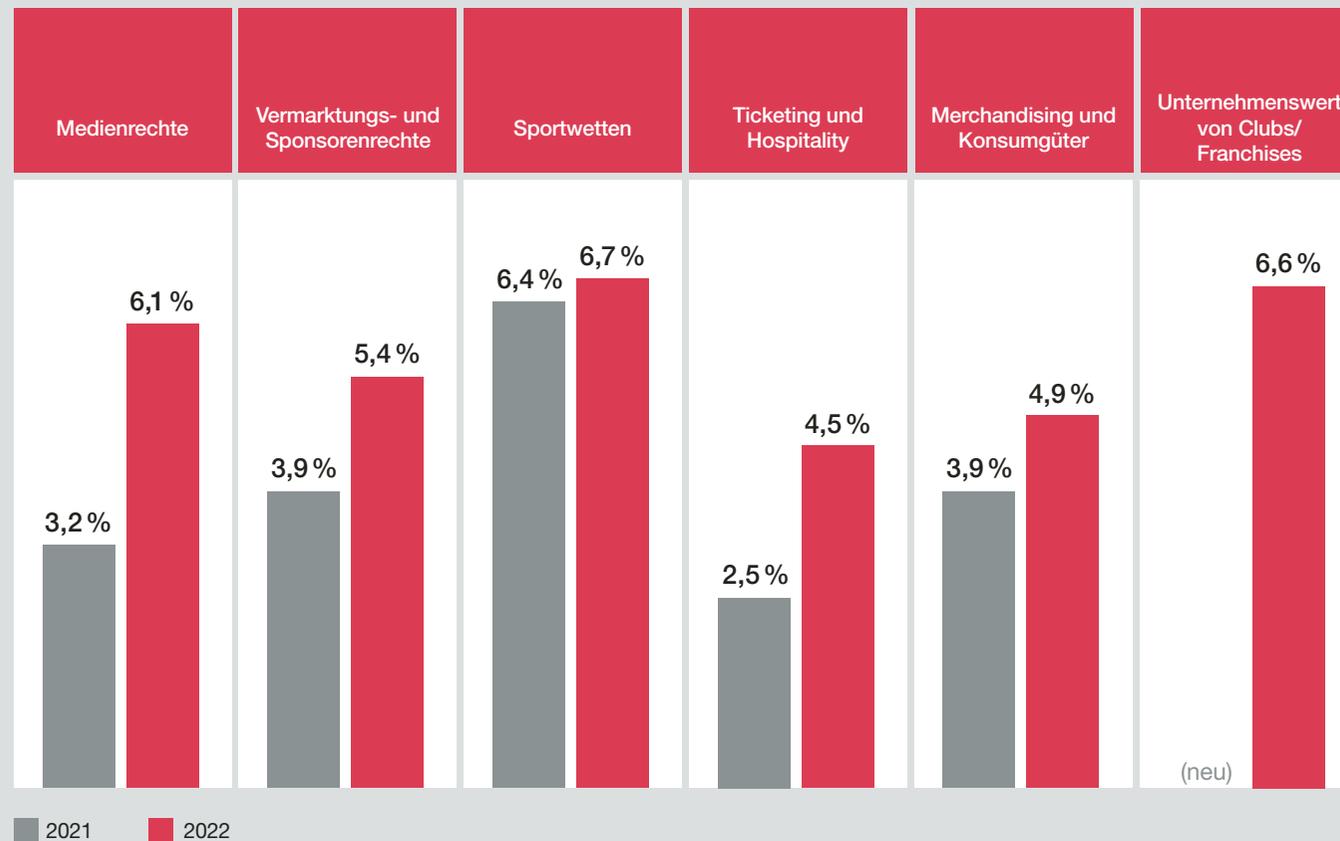
Asia Winter Games
in Saudi-Arabien im
Jahr 2029

Sportmedien im
Wandel



Voraussichtliches jährliches Wachstum nach Einnahmequelle

Jährlich geschätztes Wachstum in Prozent über die nächsten 3 bis 5 Jahre



Quelle: PwC-Analyse, N=507

- » Aufgrund der fortschreitenden Erholung der Sportbranche gaben die Befragten der Studie positive Wachstumserwartungen für die Zukunft an. Gegenüber dem Vorjahr **verbesserten sich die angenommenen Marktwachstumsaussichten von 5 % auf 6,5 %**. Dies deutet auf eine zunehmende Aufbruchsstimmung in der Branche hin.
- » Während der **europäische Markt die konservativsten Aussichten für die nächsten 3 bis 5 Jahre hat**, gehen Entscheider:innen in den Regionen Nordamerika und Naher Osten von einem signifikanten Wachstum aus, das durch den Markt für Medienrechte in den USA und die Investitionsbereitschaft für Sportgroßprojekte im Nahen Osten getragen wird.
- » Außer Asien and Australasien blicken alle Regionen positiver auf die vergangenen 3 bis 5 Jahre als in unserer letzten Befragung. Das lässt darauf schließen, dass die **Branche besser als erwartet durch die COVID-19 Krise gekommen ist**. Jedoch werden die Wachstumsaussichten durch eine Verlängerung der Beschränkungen von Live-Events in bestimmten Ländern Asiens und Australasiens weiterhin gebremst.
- » Ohne Ausnahme äußerten alle Stakeholder der Sportbranche **für die kommenden Jahre höhere Wachstumserwartungen als in den vergangenen 3 bis 5 Jahren**. Besonders deutlich wurde dieser Optimismus von den Befragten aus Medienunternehmen, Sportagenturen und Investmentgesellschaften geäußert.



Insight

2

Medienrechte und Sportwetten treiben Wachstum an

- » Mit der weiteren Entwicklung des Medienmarktes bleiben **Premium-Sportrechte weltweit Pflicht-Content**. Das zeigt sich in den Wachstumsannahmen für die kommenden Jahre, die gegenüber der letzten Befragung nahezu doppelt so hoch sind. Unserer Ansicht nach ist dies bedingt durch eine starke Zuschauerschaft, einen höheren Wettbewerb um Rechte sowie ausdifferenzierte Modelle zur Monetarisierung von Rechten (wie z. B. Apple, Amazon und Google).
- » Die Aussichten bei allen Einnahmequellen sind dabei positiver als letztes Jahr, was darauf hindeutet, dass sich die Sportbranche gut von der COVID-19 Pandemie erholen konnte. Das wird insbesondere durch die **signifikant höheren Wachstumsaussichten im Bereich Ticketing und Hospitality** deutlich, nachdem die letzten beiden Jahre maßgeblich durch Unsicherheiten aufgrund der Beschränkungen beeinträchtigt waren.
- » Gestützt durch kontinuierliche und umfangreiche Investitionen in neue Technologien und die Ansprache neuer, jüngerer Zuschauer, wird erwartet, dass **die Sportwettenbranche weiterhin ein beeindruckendes Wachstum hinlegt (6,7%)**. Dies ist jedoch mit einer immer stärkeren öffentlichen Kontrolle verbunden. Es ist zu erwarten, dass zukünftiges Wachstum auch von der Fähigkeit der Branche abhängen wird, verantwortungsvollen Umgang effektiv zu fördern und negative Auswirkungen auf die Gesellschaft zu vermeiden.

Branchenbeispiele

Sportwetten übertreffen alle Erwartungen

Sportmedienrechte könnten bis 2024 weltweit \$ 60 Mrd. übersteigen

Insight

3

Weiter steigende Unternehmenswerte von Sportclubs erwartet

- » Neu bei der diesjährigen Befragung war eine Analyse des **erwarteten Wachstums im Hinblick auf den Unternehmenswert von Sportclubs**. Die Befragten prognostizieren ein Wachstum von 6,6% über die nächsten 3 bis 5 Jahre. Dies spiegelt sich im Anstieg bei den M&A-Aktivitäten im Sport weltweit sowie in den jüngsten Bewertungen wider.
- » Relativ knappe Premium-Investment-Assets in Verbindung mit einer erhöhten Nachfrage neuer Investoren, wie z. B. Private Equity oder Multi-franchise Eigentümer, **ist ein wesentlicher Treiber steigender Bewertungen von Clubs**. In den letzten 12 Monaten wurden Clubs in der NBA, der NFL, der Premier League und der Serie A sämtlich für Rekordsummen gehandelt.
- » Da sich der Markt für Medienrechte weiterhin stark entwickelt und neue Geschäftsmodelle entstehen (wie z. B. Multi-Club), **erwarten wir insgesamt, dass sich die Zahl von Interessenten für Club- und Franchise-Eigentum erhöht**, was wiederum zu höheren Bewertungen von Sportclubs führen dürfte.

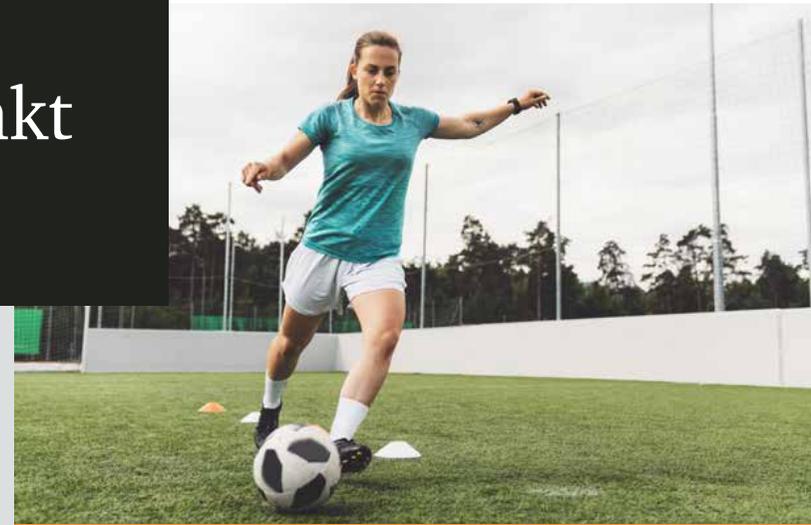
Branchenbeispiele

Was steckt hinter den explodierenden Preisen im Sportfranchise

Investment-Assets im Sport könnte eine neue Form von Gold sein



Frauensport im Mittelpunkt des Wachstums



Ranking der wichtigsten Marktkräfte

1	Wandel in der Medienlandschaft
2	Wachstum im Frauensport
3	Veränderte Präferenzen und Verhaltensweisen der Fans
4	Zunehmende Bedeutung von ESG-Themen
5	Lauter werdende Stimme und zunehmender Einfluss von Fans
6	Wachsende Rolle institutioneller Investoren
7	Verstärkter Einsatz von Technologie (Blockchain, AR usw.)
8	Entwicklung smarterer Stadien



Quelle: PwC-Analyse, N=507



- » Erneut führt der Wandel der Medienlandschaft die Tabelle der wichtigsten Marktkräfte an. Als entscheidend ist hier jedoch anzunehmen, dass sich die zugrundeliegenden Ursachen für diese Dominanz geändert haben. Der Spitzenplatz im letzten Jahr war begründet durch die Unsicherheit darüber, was dieser Wandel für die Sportbranche bedeuten könnte. Dagegen spiegelt das **diesjährige Ranking den optimistischen Blick des Marktes wider**, wonach die sich verändernde Medienlandschaft Chancen für Wachstum bietet.
- » Zum ersten Mal wurden die Befragten aufgefordert, das „Wachstum im Frauensport“ zu betrachten, was umgehend auf dem zweiten Platz in der Tabelle landete. Nachdem die letzten Jahre einen Eindruck von den Potenzialen in diesem Markt geliefert haben, steht nunmehr fest, dass sich der **Frauensport endgültig zu einer treibenden Kraft in der Branche entwickelt hat**, verbunden mit hohen Erwartungen im Hinblick auf das bevorstehende Wachstum.
- » Interessanterweise wurde das **Wachstumspotenzial von NFTs, Crypto-Währungen und des Metaversums**, über die in den (Sport-)Medien ausführlich berichtet wurde, von Entscheider:innen im Sportbereich eher mit Zurückhaltung betrachtet. Es dürfte viele Gründe für diese abwartende Haltung geben und man darf gespannt sein, wie sich diese gehypte, aber wohl überfällige Auffrischung des Sportproduktportfolios gestaltet und wie sich die Erwartungen von Entscheider:innen im Sportbereich zukünftig entwickeln.



Insight 5

Gesamtwirtschaftliche Herausforderungen und geopolitische Instabilität gefährden die Erholung



Ranking der wichtigsten Marktrisiken

1	Gestiegene Lebenshaltungskosten/Inflation
2	Mögliche Konjunkturabschwächung
3	Geopolitische Instabilität
4	Verschärfung der regulatorischen Rahmenbedingungen

Quelle: PwC-Analyse, N=507



Branchenbeispiele

Einfluss der Inflation auf den Sport

Ukrainekrieg beendet den Mythos von Sportneutralität

- » Die Inflation und die Krise im Bereich der Lebenshaltungskosten nehmen die oberste Position ein, mit der Befürchtung, dass es weniger Menschen geben wird, die sich Tickets, Abonnements, Wetten und Merchandise-Artikel leisten können. Die **Abnahme der Kaufkraft bei den Sportfans** könnte die positive Entwicklung nach der COVID-19-Phase bremsen.
- » Sowohl der **Krieg in der Ukraine** als auch die zunehmende geopolitische Instabilität lassen Ängste vor Beschränkungen und Sanktionen aufkommen, die weitere negative Auswirkungen auf die Sportbranche haben könnten.
- » **Im Sport zeigt sich eine zunehmende Politisierung**, was eine weitere Herausforderung für alle Stakeholder beim Umgang mit schwierigen Situationen bedeutet.



Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich aus den Umfrageergebnisse ableiten, dass sich die Sportbranche optimistischer als in den letzten Jahren zeigt und dass die Entwicklung nach der COVID-19-Pandemie positiv ausfällt. Als neue, wichtigste Marktkräfte, die die kommenden Jahre prägen werden, gaben die Befragten insbesondere die Zunahme der Bedeutung von Frauensport, ESG-Themen und wachsende institutionelle Investitionen an. Allerdings wurde eine Vielzahl wichtiger Faktoren als potenziell negativ identifiziert, was die Erholung von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie beeinträchtigen könnte.



Der deutsche Sportmarkt:

Viele Herausforderungen,

aber auch viel

Potential für positive

Veränderungen





Welche Trends sind nach dem turbulenten Jahr 2022 für den deutschen Markt zu erwarten?

Der deutsche Sportmarkt hatte aus Sicht von Sporteventbesucher:innen, aber auch aus Sicht der aktiven Sportausübung sowie des gemeinschaftlichen Miteinanders, Anfang des Jahres 2022 eine gute Ausgangslage, um sich wieder zu stabilisieren. Die COVID-19-Regelungen wurden gelockert, die Pandemie schien vorerst im Griff. Es folgten jedoch geopolitische und makroökonomische Herausforderungen, die auch auf dem deutschen Sportmarkt spürbar waren und es noch sind. Dazu muss sich Deutschland sportpolitisch wieder rasch neuausrichten – dies gilt insbesondere für die großen Verbände wie den Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB), den Deutschen Fußballbund (DFB) sowie die Ligaorganisation Deutsche Fußball Liga (DFL). Große Chancen für den deutschen Fußball sehen wir in der Vorbereitung und der Austragung der anstehenden UEFA EURO 2024 im eigenen Land. Hier können alle von uns identifizierten Trends als relevant angesehen werden. Für alle anderen Sportorganisationen werden in unterschiedlichem Ausmaß die Trendthemen Nachhaltigkeit, Regulierung & Compliance sowie Cyber Security von Bedeutung sein. Weiterhin ein großer Trend bleibt die Digitalisierung. Hierbei sind insbesondere solche Lösungen relevant, die über den Fan skalierbar sind und

sowohl das Erlebnis als auch die Interaktionsmöglichkeiten verbessern. Zu nennen sind hier digitale Plattformlösungen, smarte Lösungen rund um das Stadion sowie Blockchain-basierte Lösungen. Große Potentialthemen für den deutschen Markt bleiben weiterhin Esport und Gaming und seit letztem Jahr zählen wird den Frauensport dazu.

Beginnen werden wir das Kapitel mit unserem Engagement bei der Stiftung Deutsche Sporthilfe. Ganz besonders stolz ist PwC Deutschland darüber, seit Januar 2023 als Partner der höchsten Ebene, als „Nationaler Förderer“, nun auch den paralympischen Elitesport zu fördern.

Den Abschluss bildet die Darstellung unserer seit 2020 bestehende Digital-Partnerschaft mit Eintracht Frankfurt. Sie ist der praktische Verweis auf die beiden Trends „Digitale Plattformen“ und „smarte Sportstätten“.

Unser Ziel ist es, wie immer, Sie mit unseren Thesen für den deutschen Sportmarkt zum Nachdenken und Diskutieren anzuregen.



#WeCare – PwC Deutschland fördert deutsche Olympia- und Paralympicshoffnungen

”

Wir wollen etwas zurückgeben. Deshalb ist es uns ein Herzensanliegen, die vielversprechenden Sporttalente zu fördern – und zwar nicht nur finanziell, sondern als Partner und Unterstützer. Denn gerade der Sport ist in der Lage, Grenzen zu überwinden und Menschen zusammenzubringen. Unabhängig davon, wo sie herkommen, wo sie groß geworden sind oder aus welchen Kulturkreisen sie stammen. Sport verbindet.

Petra Justenhoven, Sprecherin der Geschäftsführung von PwC Deutschland

Seit 2011 setzt sich PwC Deutschland im Rahmen seines gesellschaftlichen Engagements für die Sporthilfe ein. Ein Schwerpunkt ist seit 2023 die gezielte Förderung paralympischer Sportler:innen.

Olympisches Gold ist der Traum aller Sportler:innen. Doch der Weg dorthin ist mühsam und anstrengend: Hinter sportlichen Höchstleistungen stecken nicht nur hartes körperliches Training und absolute Disziplin. Die allermeisten Athlet:innen sind keine hoch bezahlten Vollprofis mit Millionengagen und Sponsoringverträgen. Sie können nicht vom Sport leben, sondern müssen sich neben Training und Wettkampfvorbereitung

um ihr finanzielles Auskommen kümmern und gleichzeitig den Grundstein für eine Karriere nach dem Sport legen. Sie stecken häufig mitten in Ausbildung oder Studium – eine enorme Doppelbelastung. Um sich insbesondere vor den Olympischen Spielen voll auf den Sport fokussieren zu können, sind die Athlet:innen auf finanzielle Unterstützung angewiesen, wie sie beispielsweise die Sporthilfe leistet.

Mehr ist mehr

Mehr Förderung, mehr Gleichstellung, mehr Partnerschaft.

Wir verlängern und erweitern unsere Zusammenarbeit mit der Deutschen Sporthilfe – nun als Nationaler Förderer.





Aus unserer Arbeit als Berater:innen und Prüfer:innen wissen wir, dass Vielfalt ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg ist. Deshalb setzen wir uns mit voller Überzeugung für Diversität im Sport und der Gesellschaft ein.

Petra Justenhoven,
Sprecherin der Geschäftsführung
von PwC Deutschland



Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen

PwC engagiert sich bereits seit 2011 als Partner der Sporthilfe für deutsche Top-athlet:innen. Seit Januar 2023 ist PwC Deutschland „Nationaler Förderer“ der Stiftung und damit in die höchste Partnerkategorie aufgestiegen. Dieses Engagement ist fester Bestandteil der Corporate-Sustainability-Strategie, mit der PwC seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird. PwC bereitet den Weg für ein erfolgreiches Wirtschaften, indem das Unternehmen zeigt, dass Erfolg und Fairness zusammengehören.

Unter dem Leitgedanken „We Care“ bündelt PwC die gesellschaftliche Verantwortung. Die Maßnahmen und Projekte, mit denen PwC einen konkreten gesellschaftlichen Nutzen stiftet, sind den vier Bereichen Wirtschaft, Menschen, Gesellschaft und Umwelt zugeordnet. Die Zusammenarbeit mit der Sporthilfe ist ein fester Bestandteil im gesellschaftlichen Bereich. Die Partnerschaft fußt auf der Überzeugung, dass zwischen Spitzensport und Business viele Parallelen bestehen: das Streben nach Topleistungen, Teamgeist und Ausdauer, um in einem harten, aber hoffentlich fairen Wettbewerb zu bestehen. Ebenso wie die Überzeugung, nur mit vielfältigen Teams und durch die Förderung einer Kultur der Integration, des Vertrauens und der Transparenz erfolgreich sein zu können. Das Engagement von PwC geht dabei über klassisches Sportsponsoring hinaus.

Die Partnerschaft zwischen PwC und der Deutschen Sporthilfe umfasst mehrere Bausteine:

- » Im Rahmen der **ElitePlus-Förderung** finanziert PwC Athlet:innen mit besonders guten Medaillenchancen in der direkten Olympiavorbereitung für bis zu 18 Monate – und das mit großem Erfolg: Bei den Olympischen Sommerspielen in Tokio und den Winterspielen in Peking haben Athlet:innen aus dem ElitePlus-Programm insgesamt 22 Medaillen geholt.
- » PwC unterstützt das **Sporthilfe-Elite-Forum**, eine exklusive, mehrtägige Veranstaltung, bei der ausgewählte Athlet:innen von Persönlichkeiten aus anderen gesellschaftlichen Bereichen lernen. Seit 2005 nahmen 832 Athlet:innen teil und trafen dabei auf 468 Talk-Gäste aus Politik, Wirtschaft, Kultur, Medien, Wissenschaft und Sport – eine gute Gelegenheit für Austausch, Networking und den Blick über den Tellerrand.
- » Mit dem alljährlichen Ball des Sports lenkt die Deutsche Sporthilfe das Hauptaugenmerk auf den deutschen Sport und seine erfolgreichen (Para-)Athlet:innen. Die erfolgreichste Benefizveranstaltung im Sport in Europa unterstützt PwC als Partner und sorgt dafür, dass hochrangige Vertreter:innen aus Sport, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sich mit den Leistungssportler:innen austauschen können.

- » 2023 ist ein weiterer Baustein der Partnerschaft hinzugekommen: PwC finanziert die von der Sporthilfe neu ins Leben gerufene **Elite-Förderung für Para-Athlet:innen**. Über dieses Programm erhalten paralympische Sportler:innen erstmals eine gezielte individuelle Förderung. Aus der Sicht von PwC ist die paralympische Elite-Förderung ein wichtiger Schritt zur Gleichstellung von paralympischem und olympischem Sport.





”

Wir freuen uns sehr, PwC Deutschland jetzt in die exklusive Riege unserer Nationalen Förderer aufnehmen zu können. Mit der paralympischen Elite-Förderung gehen wir einen weiteren großen Schritt in Richtung Gleichstellung von paralympischem und olympischem Sport. Das ist ein wichtiges gesellschaftliches Zeichen und eine tolle Botschaft für unsere geförderten Athlet:innen.

Thomas Berlemann, Vorstandsvorsitzender der Stiftung Deutsche Sporthilfe



These 1

Nachhaltigkeit ist ein nicht mehr wegzudenkender Teil des deutschen Profifußballs geworden und viele Clubs stehen nun vor der Herausforderung, die Umsetzung von Maßnahmen voranzutreiben und sie langfristig zu ihrem Vorteil zu nutzen.

Autorin: Alina Nagel

Nachhaltigkeit ist seit Mai 2022 in der Lizenzierungsordnung der Deutschen Fußball Liga (DFL) verankert und somit ein unerlässlicher Teil des deutschen Profifußballs geworden. Alle Clubs sind dadurch verpflichtet, bestimmte Anforderungen, sogenannte Nachhaltigkeitskriterien, in den Bereichen Ökologie, Soziales und Unternehmensführung (ESG) zu erfüllen und entsprechende Maßnahmen umzusetzen. Angesichts fast 120 Kriterien ist dies für die meisten Clubs kein Selbstläufer, sondern eine gewaltige Aufgabe. Daher ist es umso wichtiger, sich frühzeitig und umfassend damit zu beschäftigen.

Als große Herausforderung in diesem Zusammenhang sehen wir insbesondere die Datenerhebung und das unter anderem darauf basierende Reporting. Das Nachhaltigkeitsreporting ist für Stakeholder, wie Fans, Sponsoren und Investoren, von wachsender Bedeutung und wird vor allem durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) eine neue Dimension erhalten. Spätestens ab dem Berichtszeitraum 2025, das heißt im Jahr 2026, werden die meisten Clubs der Bundesliga und Zweiten Bundesliga – sowie die DFL – von den umfangreichen Reportingpflichten betroffen

sein (die ersten Clubs sogar bereits ab dem Berichtszeitraum 2024, d. h. im Jahr 2025). Die CSRD umfasst zwölf sogenannte European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die

nach aktuellem Stand 84 Offenlegungspflichten und über 1.140 Datenpunkte beinhalten, die sowohl qualitative als auch quantitative Anforderungen umfassen.



”

Auf die Fußballclubs kommt in Sachen Nachhaltigkeit einiges zu. Interessant wird auch die Relevanz der sektorspezifischen Standards der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) sein, die in den nächsten Jahren veröffentlicht werden. Hier erwarten wir weitere Konkretisierungen und Ergänzungen der Anforderungen der CSRD/ESRS. Nichtsdestotrotz können wir nur betonen, dass hier auch große Chancen für den deutschen Profifußball liegen und den Clubs in Sachen Vorreiterrolle alle Möglichkeiten offenstehen.

Daniel Wildhirt, Partner und ESG-Experte, PwC Deutschland



Laut aktuellem Stand würden ab 2024 bzw. ab 2025 16 Vereine der Bundesliga und Zweiten Bundesliga unter die CSRD fallen – auch die DFL wäre berichtspflichtig.

Regulatorische Vorschriften zur nichtfinanziellen Berichterstattung																			
Aktuell verpflichtende nicht finanzielle Berichterstattung als Teil des Jahresberichts gemäß Art. 19a NFRD/CSR-RUG, §§ 289b, 315b																			
Rechtsformen der Vereine der 1. Bundesliga	AG			GmbH & Co. KGaA						GmbH						e. V.			
	FC Bayern München	VfB Stuttgart	Eintracht Frankfurt	Borussia Dortmund	1. FC Köln	Werder Bremen	Hertha BSC	FC Augsburg	VfL Bochum	RB Leipzig	Bayer 04 Leverkusen	VfL Wolfsburg	Borussia Mönchengladbach	TSG 1899 Hoffenheim	DFL Deutsche Fußball Liga GmbH	FC Schalke 04	1. FC Union Berlin	1. FSV Mainz 05	SC Freiburg
Aktuell zur Offenlegung eines nicht finanziellen Berichts verpflichtet	⊗	⊗	⊗	⊙	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Ab 2024 bzw. ab 2025 sind 14 von 18 Vereinen sowie die DFL verpflichtet, einen nicht finanziellen Bericht gemäß Art. 19a CSRD zu erstellen.																			
Alle großen Unternehmen, unabhängig der Kapitalmarktorientierung, die zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen:																			
mehr als 250 Mitarbeiter:innen						mehr als 40 Mio. € Umsatz						mehr als 20 Mio. € Bilanzsumme							
Laut CSRD zur Offenlegung eines nicht finanziellen Berichts verpflichtet	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙	⊗	⊗	⊗	⊗
In der Zweiten Bundesliga wären die folgenden Vereine ab 2025 zur Offenlegung eines nicht finanziellen Berichts verpflichtet: Hamburger SV, Hannover 96.																			

Doch die Fußballclubs müssen nicht nur den umfangreichen Themenkomplex rund um Nachhaltigkeit bewältigen und sicherlich einige damit einhergehende Investitionen stemmen, sie stehen auch vor finanziellen Herausforderungen, die die Auswirkungen des Ukrainekriegs (Energiekrise und enorm steigende Kosten) mit sich bringen. Der Druck,

zahlreiche Veränderungen vorzunehmen, in Kombination mit hohen finanziellen Aufwänden, ist im Profifußball daher groß, bietet aber auch Chancen, sich für die Zukunft optimal zu positionieren. Eine gut durchdachte strategische Transformation ist dabei essenziell, genauso wie genügend Mut, sich neuen Themen und Ideen zu widmen. Ein

Beispiel sind Maßnahmen zur Erhaltung der Biodiversität oder zur Förderung der Kreislaufwirtschaft. Die erst kürzlich auf der 27. UN-Klimakonferenz (COP 27) von Deutschland und weiteren Ländern ins Leben gerufene „ENACT Initiative“ könnte auch die Sportbranche in den Fokus rücken.

Um Nachhaltigkeit dauerhaft zu verankern, ist es wichtig zu verstehen, dass es sich dabei nicht um einen Sprint handelt, sondern um ein langfristiges Thema, das stetige Weiterentwicklung erfordert, strategisch geplant, von einem gesunden Performance-Management begleitet und letztendlich von der gesamten Organisation mitgetragen werden muss.



These 2

Korruption, Geldwäsche, Sanktionsverstöße und andere Formen der Wirtschaftskriminalität lassen sich durch Compliance-Maßnahmen verhindern. Ein integriertes Verhalten führt zur Vermeidung von Strafzahlungen sowie Imageschäden und kann sich langfristig als strategischer Vorteil gegenüber Wettbewerbern erweisen.

Autor:innen: Maximilian Köhrer, Simeon Jesse und Cornelia Steensgaard-Hansen

Bestechung und Korruption bei der Vergabe internationaler Sportereignisse, grenzüberschreitende und undurchsichtige Geldströme bei Transfers, aber auch die Beziehungen zu zwielichtigen Geschäftspartnern, Abhängigkeiten von Investoren und Finanzsanktionen gegen oligarchische Clubbesitzer:innen – all das macht deutlich, dass die Integrität und Reputation des Sports durch Korruption, Geldwäsche, Sanktionen und andere Formen der Finanzkriminalität mehr denn je gefährdet sind.

All das widerspricht dem sportlichen Gedanken des fairen und leistungsorientierten Wettkampfs und hat aus der Sicht vieler Fans eine Rote Karte verdient. Um das im Sport so wichtige Fair Play auch in Finanzaktivitäten stärker einzubinden, müssen (Sport-)Vereine und Unternehmen sich der Herausforderung stellen, mit Compliance-Risiken im (Profi-)Sport angemessen umzugehen. Nur so können sie die gesetzlichen und gesellschaftlichen Anforderungen an ein integriertes und nachhaltiges Verhalten erfüllen.

Wo liegen die Risikofelder im (Profi-)Sport?

Das Thema „Geldwäsche im Profisport“ wird auf nationaler und europäischer Ebene intensiv diskutiert. Insbesondere die supranationale Risikoanalyse der Europäischen Kommission wirft ein schlechtes Licht auf den (Profi-)Sport, indem sie auf die Geldwäscherisiken in dieser Branche aufmerksam macht. Enthüllungen, wie die Panama und Pandora Papers, die Geschäfte aufdeckten, in die auch Sportler:innen und Funktionär:innen verwickelt waren, Razzien bei Berater:innen von Spieler:innen oder Verwicklungen von Clubinvestoren zeigen, dass Geldwäsche im Sport leider häufig vorkommt. Der Sport macht es Geldwäschern sehr leicht, ihre kriminellen Handlungen einzubinden und dabei unentdeckt zu bleiben. Insbesondere der Fußball steht hier „im Flutlicht“, da er sich aufgrund seiner weltweiten Popularität, seiner finanziellen Dimension und seines großen Wettmarktes dazu eignet, von international organisierten kriminellen Gruppen angegriffen und manipuliert zu werden.

Auch Korruption und Bestechung haben in letzter Zeit in besorgniserregendem Maße zugenommen, sowohl innerhalb (z. B. Match Fixing oder Sportwetten) als auch außerhalb (z. B. Bestechung bei der Vergabe von Sportereignissen) eines sportlichen Wettkampfs. Dies steht dem Sportgedanken zutiefst entgegen.

Die drohende kritische Berichterstattung, der damit verbundene Imageverlust sowie mögliche finanzielle Einbußen sprechen dafür, die Prävention gegen Wirtschaftskriminalität zu stärken.

Risikoszenarien im (Profi-)Sport



Eigentum an (Sport-)Vereinen

Fehlende Transparenz und undurchsichtige Finanz- und Eigentümerstrukturen führen dazu, dass fragwürdige Investoren Einfluss auf (Sport-)Vereine und Sportler:innen gewinnen können. Dies erhöht die Gefahr finanzieller Schäden und das Risiko eines Reputationsverlusts.



Wettaktivitäten und Match Fixing

Der internationale Wettmarkt macht es kriminellen Organisationen, beispielsweise durch die Nutzung eines Netzwerks von Spielervermittlern, erschreckend einfach, aus Spielmanipulation und Bestechung von Spieler:innen und Wettkampf-/Schiedsrichter:innen Profit zu schlagen.



Transfer und Spieler:innen

Ähnlich wie im Falle künstlich aufgeblähter Rechnungen verschleiern unter anderem Berater:innen von Spieler:innen Transaktionen im Rahmen von Ablösezahlungen, sodass inkriminierte Gelder mit einer hohen Anzahl an Finanztransaktionen gewaschen werden können.



Sponsoren und Bildrechte

Im Rahmen von Sponsoring und der Vergabe von Bildrechten nutzen Kriminelle transnationale Zahlungen und Beteiligungen von Firmen in Steueroasen, um Korruption und Geldwäsche zu verschleiern, beispielsweise durch fiktive oder aufgeblähte Verträge. Anfällig hierfür ist auch die Vergabe von Übertragungs- oder Werberechten.

Abbildung angelehnt an den FAFT-Report 2009 „Money Laundering through the Football Sector“



Die Beispiele zeigen, dass die sorgfältige Auswahl von Geschäftspartnern und die Zusammenarbeit mit ihnen in einer internationalen und vernetzten Welt von enormer Bedeutung sind. Ob Sponsoren, Sportler:innen und Spieler:innen, Gesellschafter:innen oder Verbände und Organisationen – ohne eine sorgfältige Prüfung drohen dem (Profi-)Sport hohe finanzielle und nichtfinanzielle Risiken. Einschränkungen und Unsicherheiten bei globalen Geschäftsaktivitäten sowie Restriktionen und Rechtsfolgen von Finanzsanktionen zeigen, wie wichtig es ist, vorab Hintergrundinformationen über potenzielle Geschäftspartner (wie z. B. Informationen über die wirtschaftlichen Berechtigten oder frühere Aktivitäten) zu sammeln. Die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt zu nutzen, kann ein Gamechanger sein. Denn Vertrauen, Integrität und ein guter Ruf sind von entscheidender Bedeutung für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen. Gerade im (Profi-)Sport, der unter großer öffentlicher und medialer Beobachtung steht, kann sich jede negative Geschäftsbeziehung schnell auf das Ansehen und Vertrauen von (Sport-)Vereinen und Unternehmen auswirken.

Der Weg zu mehr Integrität und Vertrauen im (Profi-)Sport

Die aufgeführten Beispiele im Sport und Gesetzesinitiativen auf Bundes- und EU-Ebene lassen erwarten, dass die regulatorischen Anforderungen für (Sport-)Vereine in Zukunft

deutlich zunehmen werden. Insbesondere global agierende Marktteilnehmer werden sich mit den bereits bestehenden sowie den sich ändernden Verpflichtungen hinsichtlich Geldwäsche, Sanktionen und Korruption auseinandersetzen müssen. Daher sollten (Sport-)Vereine und Unternehmen im Sportumfeld Themen wie Integrität, Nachhaltigkeit und Compliance zielgerichtet unter Berücksichtigung der spezifischen Geschäftsaktivität angehen. (Sport-)Vereine und Unternehmen, die sich bislang gar nicht oder nur am Rande mit dem Thema beschäftigt haben, sollten zuerst die individuellen Risikofaktoren kritisch bewerten, indem sie sich fragen, in welchem Maße ihre geschäftlichen Aktivitäten von den regulatorischen Vorgaben betroffen sind, und anschließend die getroffenen Sicherungsmaßnahmen prüfen.

Wesentliche Instrumente zur Risiko-identifizierung und -steuerung sind die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die Definition von Risikofaktoren sowie die Einführung von Richtlinien und Prozessen zur Einhaltung regulatorischer Vorgaben, die regelmäßig zu überwachen sind.

Ziel der (Sport-)Vereine und Unternehmen im (Profi-)Sport sollte sein, das Vertrauen in den Sport und dessen Integrität zu bewahren und dem Sport und den Sportler:innen die Möglichkeit zu geben, sich wieder darauf zu konzentrieren, was sie einzigartig macht: Leidenschaft, Fair Play, Teamgeist und Respekt.



”

Themen wie Integrität, Nachhaltigkeit und Compliance werden im Bereich des Sports immer wichtiger. Der wachsende öffentliche Druck sowie steigende regulatorische Anforderungen zeigen, dass sich (Sport-)Vereine intensiv mit diesem Themenkomplex auseinandersetzen sollten. Entsprechende Maßnahmen sowie integriertes Verhalten können sich langfristig als strategischer Vorteil gegenüber Wettbewerbern erweisen.

Dominik Schauerte,
Partner Forensic Services für Anti-Financial Crime, PwC Deutschland



These 3

Eine strategische und strukturelle Integration von Frauenteams in die Männer-Bundesligaklubs birgt enorme Potenziale sowohl für den Frauen- als auch für den Männerfußball.

Autorin: Anna Seppi

Aufschwung des Fußballs der Frauen in Deutschland

Mit insgesamt 574.875 Stadionbesucher:innen war die Fußball-Europameisterschaft der Frauen 2022 laut offiziellen Zahlen der Union of European Football Associations (UEFA)¹ mit Abstand die Zuschauerstärkste. Das Finale des Turniers (England gegen Deutschland) war mit fast 18 Millionen Fernsehzuschauer:innen und 87.000 Fans im ausverkauften Wembley-Stadion das bisher meistgesehene Frauenfußballspiel überhaupt und schlägt sogar bei den TV-Quoten das FIFA-Weltmeisterschaftsfinale 2022 der Männer klar und deutlich.² An dem Turnier nahmen insgesamt 55 Bundesligaspielerinnen aus 16 Nationen teil.³ Somit ist es nicht verwunderlich, dass der Funke auch auf die Frauen-Bundesliga übergesprungen ist. Laut dem Deutschen Fußball-Bund (DFB) kamen an den ersten sieben Bundesligaspieltagen bereits mehr Zuschauer:innen in die Stadien als in der gesamten Saison 2020/2021.⁴

Dieser Hype erinnert an die Nachwirkungen der FIFA-Weltmeisterschaft der Frauen 2011. Auch damals gab es eine deutlich gestiegene Aufmerksamkeit, die jedoch schnell wieder abflaute. Die derzeitigen Entwicklungen und Debatten erlauben es nicht, Fehler zu wiederholen, und erfordern stringentes Handeln. So ist es unter anderem nötig, Strategien und Strukturen des Frauenfußballs (teils drastisch) anzupassen.

Der DFB, der den Spielbetrieb und die Vermarktung der Frauen-Bundesliga organisiert, hat mit seiner „Strategie 2027“ bereits ein richtungsweisendes Papier veröffentlicht, das folgende vier Hauptziele beinhaltet: 1. mehr internationale Erfolge, 2. 25 % mehr aktive Spielerinnen und Schiedsrichterinnen, 3. Verdopplung der Sichtbarkeit und 4. 30 % Frauenanteil in Gremien und hauptamtlicher Führung des DFB.⁵ In der Taskforce „Zukunft Profifußball“ arbeitet die Deutsche Fußball Liga (DFL) zudem gemeinsam mit dem DFB und Frauen-Bundesligaklubs an der weiteren

Professionalisierung des Frauenfußballs.⁶ Diese Bemühungen allein sind jedoch nicht ausreichend. Auch die Bundesligaklubs selbst müssen handeln. Großes Potenzial birgt dabei die Integration der Frauenteams in die Strukturen der Männer-Bundesligaklubs. Hier ist sowohl sportlich durch Synergien im Trainer:innenstab, bei der medizinischen Versorgung oder im Nachwuchsbereich als auch administrativ durch gemeinsames Marketing oder Sponsorenpartnerschaften ein beidseitiger Nutzen möglich. Gemeinsame Vermarktung und Medienauftritte machen es möglich, bestehende Reichweiten besser zu nutzen und die Bekanntheit zu steigern. Davon würden sowohl die Bundesligavereine selbst als auch Partner, Sponsoren und weitere Stakeholder profitieren. Frauenfußball muss jedoch gleichzeitig immer als eigene Sportart mit eigener Identität und eigenen Werten begriffen werden. Kritisch wird daher sein, wie die Frauenteams diese Potenziale der Männer-Bundesligaklubs nutzen können, ohne eine „kleine Kopie“ des Männerfußballs zu werden.

Von den zwölf Teams der Frauen-Bundesliga sind derzeit acht (in unterschiedlicher Tiefe) in einen Männer-Bundesligaklub integriert. Drei Teams sind an einen Club angeschlossen, dessen Männerteam derzeit in der dritten Liga oder darunter spielt. Mit dem 1. FFC Turbine Potsdam gibt es sogar einen Verein, der derzeit keinem Männerverein angeschlossen ist. Eine dreijährige Partnerschaft mit Hertha BSC läuft nun aus und wird nicht verlängert, unter anderem weil Hertha BSC eine eigene Frauenmannschaft aufstellen wird.⁷

¹ Vgl. <https://de.uefa.com/womenseuro/news/0278-15c2ec08f04e-e262d9a16906-1000--women-s-euro-2022-alle-rekorde-die-bei-der-frauen-em-in-england/>

² Vgl. www.zdf.de/nachrichten/sport/finale-wembley-tv-quoten-fussball-em-frauen-2022-100.html#:~:text=Fu%C3%9Fball%2DEM%202022%20Interesse%20am%20Frauenfu%C3%9Fball%20so%20gro%C3%9F%20wie%20nie&text=Durchschnittlich%2017%2C897%20Millionen%20Menschen%20sahen,Videoforschung%20bei%2064%2C8%20Prozent

³ PwC Research.

⁴ Vgl. www.dfb.de/dfb-maedels/news-detail/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=242232&cHash=bb897d8bd82e756f4a1b35a72d57516c

⁵ Vgl. https://assets.dfb.de/uploads/000/267/100/original_FF27_de_pdf.pdf?1661257883

⁶ Vgl. https://media.dfl.de/sites/2/2021/02/2021-02-03_Zusammenfassender-Ergebnisbericht_Taskforce-Zukunft-Profifussball.pdf

⁷ Vgl. www.turbine-potsdam.de/2022/11/11/hertha-bsc-und-1-ffc-turbine-potsdam-beenden-kooperation-im-sommer-2023/



Die unterschiedliche Tiefe der Integration in Männer-Bundesligaklubs bringt erhebliche strukturelle Unterschiede mit sich, die über Erfolg oder Misserfolg in der Liga entscheiden können. So sind Klubs mit einer tiefen Integration in einen Männer-Bundesligaclub, wie beispielsweise der VfL Wolfsburg und der FC Bayern München, traditionell oben in der Tabelle. Bei einer gelungenen Integration profitieren die Teams unter anderem von besseren Trainingsbedingungen, Imagetransfers, Kostenvorteilen und höheren Vermarktungserlösen. Eintracht

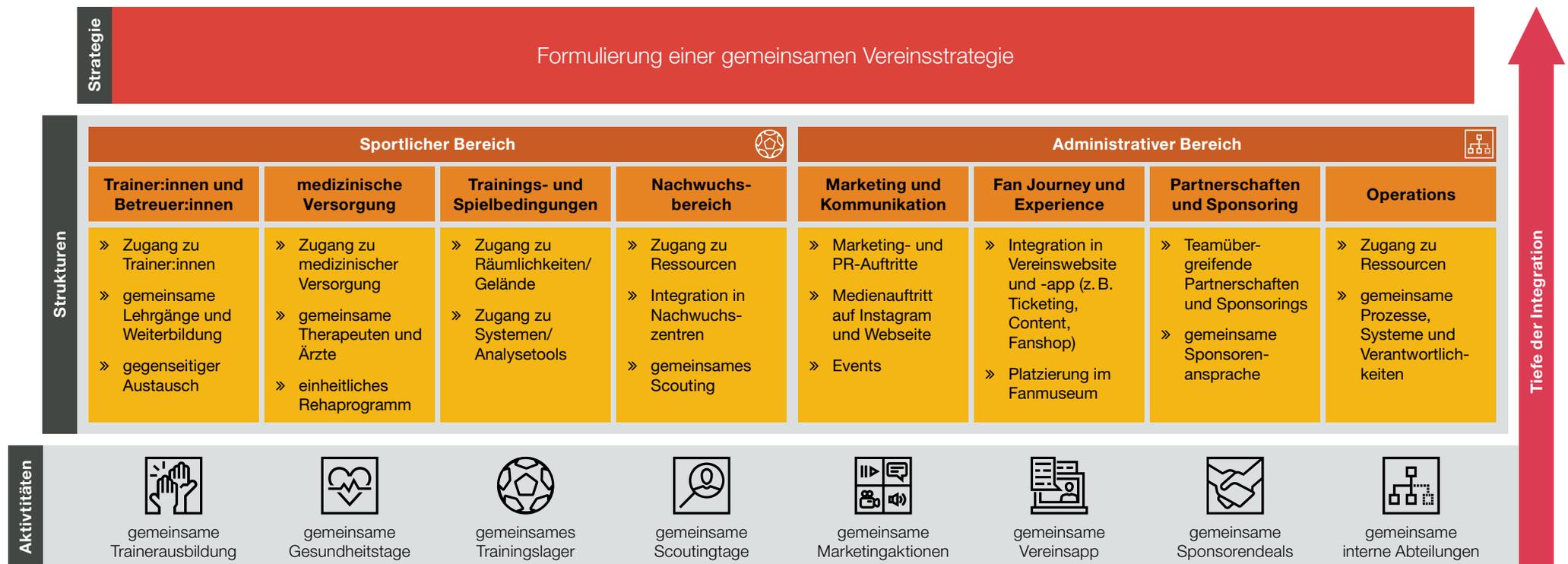
Frankfurt integrierte beispielsweise das Team des ehemaligen 1. FFC Frankfurt sowohl in interne Prozesse, externe Vermarktung und Fan-Touchpoints als auch in die Nutzung von Trainingsorten, was sich auch im Spielerfolg zeigt.

Die Integration in Männer-Bundesligaklubs ist jedoch keinesfalls ein Selbstläufer. Sowohl bei der Integration eines Frauenteam als auch beim Ausbau der bestehenden Verbindung ist es wichtig, darauf zu achten, dass die jeweilige Vereinskultur und -strategie zueinanderpassen. Ein zentraler Aspekt ist die Entwicklung einer

gemeinsamen Strategie, die den Interessen, Identitäten und Werten beider Parteien Rechnung trägt und festlegt, welcher Grad der Integration angestrebt wird. Auf Basis der Strategie sollte dann geprüft werden, welche Strukturen, Systeme und Prozesse übernommen werden können und sollen (siehe Abbildung auf dieser Seite). Das Frauenteam von Eintracht Frankfurt (als Positivbeispiel) ist über die Website und Fan-App der Eintracht in Content, Ticketing und Merchandising maximal integriert und nutzt seit dieser Saison den Deutsche Bank Park als reguläres Trainingsgelände.⁸

Der deutsche Frauenfußball steht am Elfmeterpunkt und muss den Ball nur noch verwandeln. Gelingt es diesmal, den Hype in langfristige Erfolge zu verwandeln, ist laut einem Bericht des DFB und Two Circles in zehn Jahren ein Erlöspotenzial von 130 Millionen Euro realistisch.⁹ Bis 2026/2027 kann bereits mit einer Verdopplung der Erlöse gerechnet werden.¹⁰

Ebenen und Potenziale der Integration von Frauen- in Männer-Bundesligaklubs



⁸ Vgl. 1. App mainaqila, 2. Website von Eintracht Frankfurt, 3. Pressemitteilung der Eintracht zum Training.

⁹ Vgl. www.dfb.de/fileadmin/_dfbdam/272488-StellenwertFF_Studie_Neue_Perspektiven_FFBL.pdf

¹⁰ Vgl. DFB Report: Neue Perspektiven.



These 4

Web3 wird neue Plattformen kreieren, mit denen sich neue Fangruppen erschließen lassen und neue Engagement-Möglichkeiten sowie neue Governance-Strukturen entstehen – der Sport steht aber noch am Anfang.

Autor: Dr. Konstantin Druker

Markt und Potenziale von Web3 im Sport

Das Jahr 2022 war ein Jahr mit vielen Höhen und Tiefen für das auf der Blockchain-Technologie basierende Web3. Bei Web3 handelt es sich um die Weiterentwicklung des von zentralisierten Plattformen, wie zum Beispiel Social Media oder Liefer-, Handels- und Vermittlungsdienstleistern, dominierten Web2. Dezentral gesteuerte Tokens, wie beispielsweise Kryptowährungen (fungible tokens) und NFTs (non-fungible tokens) sind dabei der technologische Kern. Wurden Anfang des Jahres 2022 noch sämtliche Rekorde gebrochen, änderte sich das ab dem Sommer mit dem Einbruch des sogenannten Kryptowinters schlagartig. Diese Entwicklung lässt sich mit dem Gartner Hype Cycle gut erklären: Innovationen, mit denen anfangs überzogene Erwartungen verbunden sind, durchlaufen nach anfänglichen Erfolgen ein „Tal der Ernüchterung“ (Kryptowinter), bevor sie irgendwann in der Zukunft ein nachhaltig produktives Niveau erreichen. So konnte beispielsweise der weltweit größte NFT-Marktplatz OpenSea am 1. Mai 2022 noch ein Allzeithoch von 406,4 Millionen US-Dollar Transaktionsvolumen verzeichnen, Ende Dezember 2022 lag der Wert bei nur noch knapp 7 Millionen US-Dollar. Dies entspricht einem Rückgang von nahezu 98%. Verantwortlich waren in erster Linie schrumpfende Preise, weniger die Zahl der Transaktionen, die auf einem ähnlichen Niveau geblieben ist.

Ein ähnlicher globaler Trend ist auch für sport-spezifische NFT-Projekte, die aktuell den größten Teil des Web3-Marktes im Sport ausmachen dürften, zu erkennen. Ein Blick auf das Vorzeigeprojekt „NBA Top Shot“ von Dapper Labs offenbart,

dass das Transaktionsvolumen dort prozentual in etwa derselben Größenordnung eingebrochen ist. Diese Zahlen zeigen jedoch nur eine Seite der Medaille. Betrachtet man den Sports-NFT-Markt etwas näher, wird deutlich, dass nach mehr als

zwei Jahren zahlreiche etablierte Projekte mit unterschiedlichen Anwendungen, die häufig auf Fan Engagement abzielen, entstanden sind (siehe Abbildung „Ausgewählte Anwendungskategorien für Web3 im Sport“).

Ausgewählte Anwendungskategorien für Web3 im Sport

(Erweiterungen der Darstellung sind denkbar und viele Projekte lassen sich mehreren Kategorien zuordnen.)

Ausgewählte Anwendungskategorien von Web3 im Sport	Kurzbeschreibung	Beispiele (international)
Fantasy Sports	Gamifiziertes Management virtueller Teams mit Bezug zu echten Spieldaten	Sorare, Metaverse Football League (MFL); Unagi
Merchandise & Fashion (digital/phygital)	Digitale/phygital Merchandises, Wearables und Fan Gear, auf Basis von NFTs	Adidas x BAYC, Nike x RTFKT
Collectibles	Sammelbare, authentifizierte digitale Einzelstücke oder Kollektionen – kann z. B. ein Bild, ein Autogramm, ein Audio oder Video sein. Geht häufig mit Elementen von Engagement einher	NBA Top Shot, FIFA+ Collect, LFC Heroes, FanCraze
Virtual Worlds/Metaverse	Virtuelle Web3-basierte Welten, die Fans/Communitys immersive Erfahrungen bieten	upland.me, Sandbox, Decentraland
Governance/Community Participation	Dezentrale Entscheidungsfindung durch z. B. Decentralised Autonomous Organisations (DAOs) oder Fan Tokens zur Realisierung von Vorteilen und zum Erwerb von Rechten für Fan-Communitys; Brand Marketing über Move2Earn-Projekte	WAGMI United, LinksDAO, socios.com, Binance Fan Token, VaynerSports Pass, STEPN
Operations, Förderung und Sonstige	Z. B. Sportwetten, Sponsoring, Ticketing, Medien; Vertragsmanagement, interne Prozesse, Blockchain Gaming, Sportförderung/Sportfinanzierung, Loyalty-Plattformen, Scouting	fitchin (Gaming), Fantium (Sportförderung), TIXnGO (Ticketing)
Sponsoringeinnahmen über Web3-Unternehmen	Sponsoringrechteverkauf an Web3-Unternehmen	crypto.com, Coinbase, Binance



Hauptgrund für diese Entwicklung ist neben dem generellen Aufstieg der Blockchain-Technologie vor allem das veränderte Konsumverhalten von Sportfans. So weist insbesondere die Generation Z (geboren zwischen 1997 und 2012) eine höhere Bereitschaft auf, für Sport-Content zu bezahlen (PwC Sports Survey 2021) und diesen in anderen Medien als den traditionellen zu konsumieren. Aufgrund ihrer hohen Affinität und Offenheit für neue Technologien bedarf es innovativer Wege, diese Zielgruppe zu erreichen. Hier knüpfen blockchainbasierte Lösungen an, indem sie neue Formen der Stakeholderpartizipation und des Engagements bieten. Sie ermöglichen es beispielsweise Fans, ganz anders am Ökosystem von Clubs, Athlet:innen und Fans teilzuhaben, indem sie den durch Interaktion geschaffenen Wert anrechnen. Neue Governance-Modelle sind bis hin zur kollektiven Eigentümerschaft eines Club(anteil)s möglich,

wie am Beispiel des NFT-basierten DAO-Projekts „WAGMI United“ zu sehen. Das Web3-Projekt hat Anfang des Jahres den englischen Viertligisten Crawley Town FC erworben und ermöglicht nun (teils vielen neuen) Fans eine innovative Form der Partizipation. Somit entsteht mit Web3 eine neue Plattform bzw. neue Plattformen, mit denen neue, insbesondere jüngere Zielgruppen erschließbar werden.

Web3 im deutschen Sportmarkt

Das Potenzial der Blockchain wurde mittlerweile im deutschen Sportmarkt erkannt. Selbst wenn die Größenordnung im internationalen Vergleich noch gering ist, haben in den letzten Jahren doch mehrere Web3-Projekte teilweise langfristige Partnerschaften mit deutschen Sportrechtgehaltern abgeschlossen (siehe Abbildung „Ausgewählte Web3-Aktivitäten im deutschen Sportmarkt (bis 2022)“).



Ausgewählte Web3-Aktivitäten im deutschen Sportmarkt (bis 2022) (Tabelle wird auf nächster Seite fortgeführt)

Web3-Engagement/Web3-Projekt	Partner im deutschen Sportmarkt	Launch (deutscher Markt)	Anwendungskategorie	Sportart(en)	Blockchain
Stryking Entertainment	FC Bayern München (Projekt nicht mehr aktiv)	2019	Collectibles	Fußball	Ethereum
IQONIC	Bayer 04 Leverkusen (Ärmelsponsor) (Partnerschaft beendet)	2019	Sponsoringeinnahmen über Web3-Unternehmen	Fußball	IQONIQ Private Blockchain
FANZONE	DFB (Männer und Frauen) Schalke04 Deutscher Basketball Bund FC Bayern Basketball VfL Wolfsburg MHP Riesen Ludwigsburg Rhein-Neckar-Löwen SG Flensburg-Handewitt 3. Liga Fußball (Männer) Team Deutschland (Olympia) Diverse aktive und legendäre Einzelsportler	2020	Collectibles	Fußball Basketball Handball Olympia Racing	Polygon



Web3-Engagement/Web3-Projekt	Partner im deutschen Sportmarkt	Launch (deutscher Markt)	Anwendungskategorie	Sportart(en)	Blockchain
Sorare	FC Bayern München (2020) DFL (2021) (verlängert für Lizenzperiode 2023/2024 und 2024/2025) BVB (2022)	2020	Fantasy Sports	Fußball	Ethereum
The Football Company	DFL 7 Bundesliga-Clubs	2020	Merchandise & Fashion (digital/phygital) und Fantasy Sports	Fußball	Flow
Liquiditeam	Borussia Dortmund Dennis Schröder Löwen Braunschweig	2020	Community Building & Participation	Fußball Einzelsportler:innen Basketball	Ethereum
ToppsNFTs	Deutsche Fußball Liga (Lizenzperiode 2023/2024 und 2024/2025)	2022	Collectibles	Fußball	Avalanche
Floki	Bayer 04 Leverkusen (Ärmelsponsor)	2021	Sponsoringeinnahmen über Web3-Unternehmen	Fußball	Binance Smart Chain/Ethereum
FC St. Pauli/NFT-Spieltagskunst	FC St. Pauli	2021	Collectibles	Fußball	Polygon
Online Digital x	Löwen Frankfurt	2022	Collectibles	Eishockey	Ethereum
Racemates	Rennsportler:innen verschiedener Kategorien (Kart, GT3, GT4, Formel E, F4, Nascar, ELMS/IMSA)	2022	Collectibles/communitybasiertes Fundraising	Motorsport	Polygon
authentic.network	Niners Chemnitz)	2022	Collectibles (Fokus auf Echtheitsnachweis durch Blockchain)	Basketball	Ethereum
Starena (mit unyfy/Liquiditeam als Partner)	Revierderby-NFT Dennis Schröder art drop DEL Winter Game 2022 Collection (Kölner Haie und Adler Mannheim)	2022	Collectibles	Fußball Einzelsportler:innen Eishockey	Ethereum
Fansea	Stiftung Deutsche Sporthilfe	2022	Collectibles	4 Legenden (Fußball, Boxen, Diskus, Ski)	Polygon
Aera by OneFootball	Deutsche Fußball Liga (Lizenzperiode 2023/2024 und 2024/2025)	2022	Collectibles	Fußball	Flow
Baby Dodge	TSG 1899 Hoffenheim (u. a. Bandensponsoring) (Partnerschaft beendet)	2022	Sponsoringeinnahmen über Web3-Unternehmen	Fußball	Binance Smart Chain
CollectID	1. FC Köln VfB Stuttgart Bayer 04 Leverkusen	2022	Merchandise & Fashion (digital/phygital)	Fußball	Polygon
LMG GT No.1	Laura-Marie Geissler (Initiatorin und Umsetzung)	2022	Sponsoring/communitybasiertes Fundraising	Motorsport	Ethereum



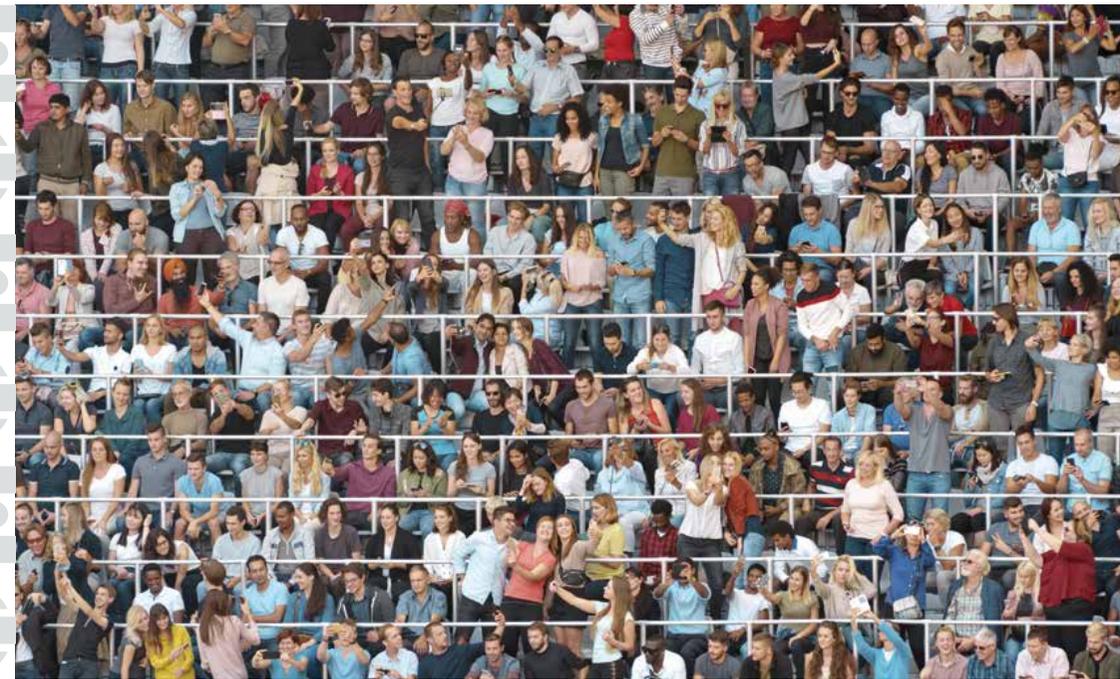
Auffällig, aber charakteristisch für beispielsweise die deutsche Fußballfankultur ist, dass nach wie vor kein Anbieter sogenannter Fan Tokens auf dem deutschen Markt aktiv ist. Auf internationaler Ebene werden nach einigen Topclubs verstärkt Nationalmannschaften in diesem Bereich aktiv – überwiegend auf den Plattformen Socios und Binance. Grund dafür sind die aus Sicht der Fans ungewohnten Mitbestimmungsmöglichkeiten, die eng mit einem Geschäftsmodell und teils mit Spekulation zusammenhängen.

Der Fokus der meisten Unternehmen liegt auf Collectibles oder Fantasy Sports, für die ein großes Monetarisierungspotenzial mit alt-bekanntem Mustern besteht. Erst Mitte dieses Jahres erlöste die Deutsche Fußball Liga (DFL) durch ihre Lizenzrechtevergabe für (digitale) Sammelkarten, NFTs und Fantasy Sports einen kolportierten Gesamterlös von mehr als 170 Millionen Euro. Diese Summe, die ab der ersten Saison des neuen Rechtezyklus (ab 2023/2024) aktiviert wird, bedeutet fast eine Vervierfachung des Erlöses im letzten Zyklus. Den Zuschlag erhielten die Unternehmen OneFootball, Sorare und Topps.

Einblicke in Web3-Projekte durch On-Chain-Analysen – FIFA-Weltmeisterschaft 2022 zum Teil Booster für Web3-Projekte im Sport

Spannende Einblicke in Web3-Projekte bieten On-Chain-Analysen, also Analysen der öffentlich einsehbaren Transaktionen auf der Blockchain. Analysiert man die Transaktionsdaten auf der FLOW-Blockchain für das Web3-Projekt „The Football Club (TFC)“, wird beispielsweise deutlich, dass der negative Trend, den OpenSea und das Projekt „NBA Top Shot“ erleben, nicht für alle Sports- oder Collectible-NFT-Projekte gilt. Die Sekundärmarktaktivität von TFC-Usern

hat seit Anfang November deutlich zugelegt und so konnte sogar ein neues Allzeithoch an Transaktionsvolumen erreicht werden. Mittlerweile wurden über 54.000 Sekundärmarkttransaktionen getätigt (vor der Fußballweltmeisterschaft 2022 in Katar waren es noch etwa 20.000). Auch die Zahl der User:innen nimmt stark zu. So sind über 2.000 neue Wallet-Adressen auf dem Primärmarkt, was beinahe einer Verdopplung entspricht, und circa 700 neue Wallet-Adressen auf dem Sekundärmarkt hinzugekommen. Getrieben wurden diese positiven Entwicklungen maßgeblich durch den WM-Modus „The World Club“ des Anbieters TFC und den dazugehörigen Preispool für die Challenges von 250.000 US-Dollar.



These 5

Die Professionalisierung des Esports schreitet voran, es wird zunehmend in Struktur und strategische Themen investiert. Auch nehmen die Überschneidungen mit dem klassischen Sport und die Integration in Sportligen zu.

Autor:innen: Gian Luca Vitale, Pia BüBecker, Florian Voigt und Julia Wilner

Ab dem Jahr 2023 werden sich die thematischen Schwerpunkte im Esport ändern. Während es in den letzten Jahren sehr stark um Verständnis, Aufbau und Mainstreaming ging, wird es in Zukunft noch mehr um Professionalisierung, Rentabilität und Diversifizierung gehen. Sowohl die endemischen als auch die nicht endemischen Stakeholder des Ökosystems haben gelernt, was im Esport funktionieren kann und was nicht. Learnings, Zusammenschlüsse und das Ausscheiden von Marktteilnehmern bewirken, dass sich der Markt konsolidiert und Akteure mit klareren, differenzierteren Produkten und Dienstleistungen überleben. Im Folgenden zeigen wir, wie der Esport und der traditionelle Sport zunehmend zusammenwachsen, welche Schritte der Professionalisierung des Esports am Markt zu erkennen sind und wie Gaming und Esport Unternehmen helfen können.

Das Wachstum von Esport im traditionellen Sport

Traditionelle Sportorganisationen haben begonnen, in Esport zu investieren. Einige deutsche Vereine haben sogar eigene Esport-Teams gegründet, die an professionellen Esport-Ligen teilnehmen. Dies hat zu einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen traditionellen Sportarten und Esport geführt. Sportorganisationen erkennen zunehmend, dass Esport dazu beitragen kann, das Engagement für den Sport zu erhöhen, insbesondere bei einem

jüngeren Publikum, das sich vielleicht nicht so sehr für traditionelle Sportarten interessiert oder keinen direkten Bezug zu Sportvereinen hat. Durch diese Erschließung neuer Zielgruppen kann die Sportbranche insgesamt wachsen. Es lassen sich neue Fans gewinnen und dadurch auch die Reichweiten für Sponsoren vergrößern. Außerdem können Vereine durch ein Angebot im Esport gegen die Mitgliederfluktuation angehen und sich attraktiver für die Generationen Z und Alpha positionieren.

Das Wachstum von Ligen und Strukturen

Professionelle Esport-Ligen sind immer häufiger anzutreffen. Hier haben sich bereits Turniere wie die League of Legends European Championship (LEC) oder die ESL Pro League im Titel „Counter-Strike: Global Offensive (CS:GO)“ international etabliert. In diesen Ligen treten professionelle Teams gegeneinander an. Auch setzt sich dieser Trend im Esport in Deutschland fort. Publisher und Turnierveranstalter bauen nationale Ligastrukturen auf, die es Teams und Spieler:innen ermöglichen sollen, in den professionellen Esport einzusteigen. So hat der Spieleentwickler Riot Games mit der Schaffung der Prime League in der League of Legends inklusive eines einheitlichen Regelwerks einen ersten Schritt getan, um auch Amateur:innenteams und semiprofessionelle Teams durch die Teilnahme in einer Liga Einstiegs- und Aufstiegschancen zu bieten.

Die Professionalisierung von Spielerinnen

Obwohl die Mehrheit der professionellen Sportler:innen männlich ist, gibt es immer mehr Initiativen, die explizit weibliche oder nonbinäre Personen in der Branche fördern. Dies hat zur Zunahme von Frauenturnieren und zur Professionalisierung von Spieler:innen geführt. Sowohl Turnierveranstalter als auch Publisher entwickeln Programme und Formate, die hierauf einzahlen werden. Schließlich sind in Deutschland

auch reine Frauenturniere entstanden, die die Beteiligung von Frauen in der Branche fördern und unterstützen sollen. Dies wirkt sich auch auf die Esport-Organisationen aus. So hat 2022 die professionelle Esport-Organisation Berlin International Gaming (BIG) ein Frauenteam in CS:GO vorgestellt. Insbesondere der Aufstieg des weiblichen Esports wird wirtschaftliches und soziales Wachstum, Akzeptanz und Professionalisierungsmöglichkeiten für die gesamte Esport-Branche bringen.



Esport auch ein wichtiges Thema für Unternehmen: Employer Branding & Recruiting

Die Gaming Masters by PwC haben sich in den letzten fünf Jahren zu einem erfolgreichen Showcase entwickelt und sind damit zu einem branchenführenden Event geworden, das als Wegbereiter gilt.

Gaming und Esport bieten Unternehmen die einzigartige Gelegenheit, die besten Soft Skills wie Teamwork, Kommunikation und Problemlösung sowie Hard Skills wie strategisches Denken, Anpassungsfähigkeit und technisches Können zu erkennen und zu entwickeln. Diese Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg im heutigen schnelllebigen und sich

ständig weiterentwickelnden Geschäftsumfeld, und Esport und Gaming bieten eine dynamische und ansprechende Plattform für Unternehmen, um diese Fähigkeiten bei potenziellen Mitarbeiter:innen zu identifizieren und zu fördern. Durch die Nutzung von virtuellen Welten und Onlineplattformen können Unternehmen ihre Werte und Kultur präsentieren, Toptalente aus aller Welt anziehen und die Fähigkeiten und Eignungen potenzieller Mitarbeiter:innen auf dynamische und ansprechende Weise bewerten. Die Zukunft der Arbeit ist da, und Esport und Gaming sind führend in der Entwicklung von Employer Branding und Recruiting.



Ein kurzer Ausblick

Die Esport-Branche befindet sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium. Es fehlt nach wie vor an einer Standardisierung der Regeln, Vorschriften und Normierungen. Esport wird von der Gesellschaft und einigen Organisationen nicht als legitimer Sport anerkannt und Spieler:innen erhalten möglicherweise nicht die gleiche Anerkennung oder Unterstützung wie traditionelle Sportler:innen. Dies kann ein Hindernis für das Wachstum der Branche sein.

Für Sportvereine, Unternehmen und Marken bietet der Esport vielfältige Chancen und kann dabei unterstützen, verschiedene Themen wie beispielsweise Innovation oder digitale Transformation voranzutreiben.

Partnerschaft PwC Deutschland x epf – auch die Vermittlung von Businesskompetenzen für Nachwuchs-Esportler:innen trägt zur nachhaltigen Professionalisierung bei

PwC Deutschland (PwC) engagiert sich im Esport. So unterstützt PwC sowohl monetär als auch mit Know-how die esports player foundation (epf) und fördert damit direkt talentierte Spieler:innen. Die epf ist eine Not-for-Profit-Institution zur Förderung von Talenten im Esport. PwC unterstützt epf als exklusiver Business- und Karrierepartner durch Stipendien, Mentality Assessments, ein Mentorennetzwerk, regelmäßige Steuer- und Finanzcoachings sowie duale Karriere-

begleitung. Durch dieses Engagement trägt PwC zur Professionalisierung des Ökosystems bei und hilft Spieler:innen während und nach ihrer Esport-Karriere.



”

Aus unserer Partnerschaft auf Augenhöhe haben unsere Talente in den letzten Jahren viel mitgenommen. Esport hat längst einen festen Platz im digitalen Alltag Millionen junger Menschen und ist Teil der Alltagskultur vieler Heranwachsender. PwC nimmt das Thema ernst, durchdringt es in der Tiefe und ermöglicht Toptalenten und Profis nicht nur die Teilhabe, sondern mit Beratungs-, Finanz- und Steuerthemen auch den erfolgreichen Einstieg in die Karriere danach. Davon profitiert langfristig die ganze Gesellschaft.

Joerg Adami, Geschäftsführer esports player foundation



These 6

Cyberfälle sind nicht nur in der freien Marktwirtschaft ein brandaktuelles Thema, auch im Sportbereich häufen sie sich. Jedes Sportevent zieht großes Interesse auf sich, leider locken solche Ereignisse auch Hacker:innen an.

Autoren: Andre Glenzer und Dimosthenis Teneketzis

Deutschland im Cybercrime-Fokus

Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) beobachtet die Gefährdungslage der IT-Sicherheit in Deutschland. Im Fokus stehen Cyberangriffe auf Unternehmen, staatliche sowie öffentliche Institutionen und Privatpersonen, aber auch Maßnahmen zur Prävention und Bekämpfung. Dieser Bericht zieht eine Bilanz für die Zeit vom 1. Juni 2021 bis zum 31. Mai 2022 (Berichtszeitraum). Insgesamt spitzte sich im Berichtszeitraum die bereits zuvor angespannte Lage weiter zu. Die Bedrohung im Cyberraum ist damit so hoch wie nie:

69 % aller Spam-Mails im Berichtszeitraum waren Cyberangriffe wie zum Beispiel Phishing-Mails und Mail-Erpressung.

207 Tage Katastrophenfall nach einem Ransomware-Angriff auf eine Behörde: Elterngeld, Arbeitslosen- und Sozialgeld konnten nicht ausgezahlt werden, Kfz-Zulassungen und andere bürgernahe Dienstleistungen waren nicht möglich.

15 Millionen Meldungen von Schadprogramm-Infektionen in Deutschland registrierte das BSI im Berichtszeitraum.

Neue Technologien bieten zahlreiche Chancen, aber auch Risiken. Aus diesem Grund ist es wichtig, Cybersicherheit zu gewährleisten, um Angriffe abzuwehren und die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Auswirkungen von Informationssicherheitsvorfällen zu minimieren – vor allem besteht die Notwendigkeit einer Cyberrobustheit.

Auch im Sport häufen sich Cyberfälle

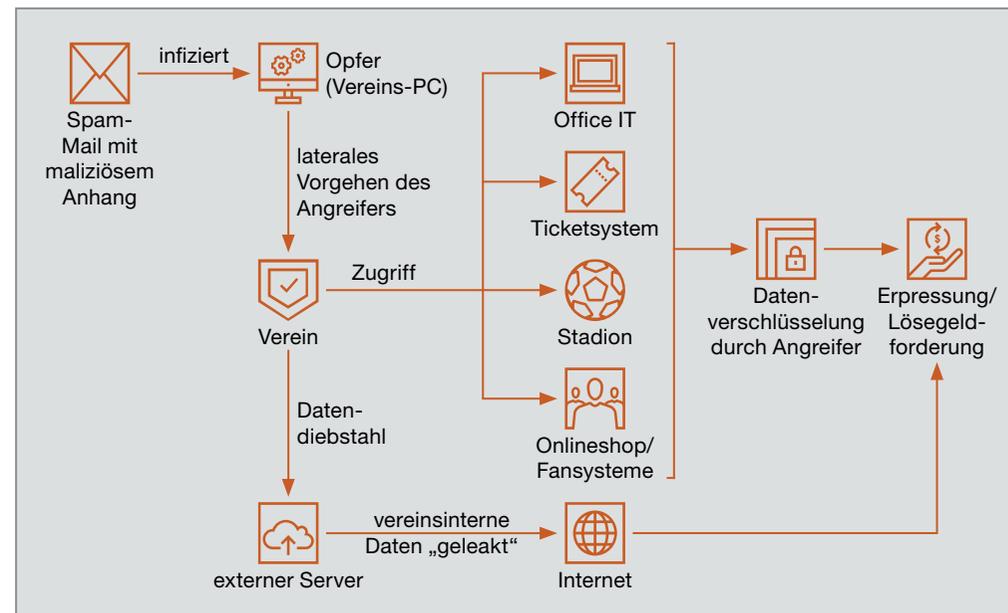
Institutionen und (Sport-)Unternehmen sind vorsichtig in der Kommunikation von Cyberangriffen. Denn ein Cyberfall kann Fans, Stakeholder und Werbepartner verunsichern.

Es sind daher nur wenige Beispiele aus dem Sport öffentlich bekannt: Im Jahr 2020 veröffentlichten Medien, dass der Deutsche Fußball-Bund (DFB) Opfer eines Cyberangriffs geworden war. Die Osthessen-News berichteten im Jahr 2022 von einem Cyberangriff auf den Golfclub Praforst, der mit substantiellen wirtschaftlichen Schäden einherging. Cyberfälle auf der internationalen Sportbühne bestätigen ebenfalls die Relevanz des Problems für den Sport: Mindestens 70 % der Sporteinrichtungen in Großbritannien werden alle zwölf Monate Opfer eines Cyberfalls, mehr als doppelt so oft wie der Durchschnitt aller britischen Unternehmen (National Cyber Security Centre [NCSC], 2021). Weitere Vorfälle im Sport wie die Cyberattacke auf Manchester United (2020), den spanischen Fußballverband Real Federación Española de Fútbol (RFEF) (2022) oder auf das NFL-Team der San Francisco 49ers (2022) unterstreichen, dass es sich um ein globales Problem handelt.

Häufig handelt es sich um sogenannte Ransomware-Angriffe, bei denen Daten gestohlen und für ihre Herausgabe Lösegeld gefordert wird. Ein entsprechender Angriff auf ein (Sport-) Unternehmen könnte wie folgt aussehen:



Möglicher Ransomware-Angriff



Cyberattacke auf einen Fußballclub: ein Erfahrungsbericht

Ausgangssituation:

An einem Freitagabend wird ein national führender Fußballclub per Ransomware attackiert. Eine Erpressung liegt vor.

Kritische Systeme/Applikationen sind beeinträchtigt bzw. lahmgelegt.

So sind zum Beispiel das Ticketingsystem, Sicherheitssysteme im Stadion, der Fanwebshop und die komplette IT der Mitarbeiter:innen des Vereins (Geschäftsstelle, Verwaltung etc.) stark betroffen und die üblichen elektronischen Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen, insbesondere das E-Mail-System, stehen still.

Am Samstag, nur wenige Stunden nach der Attacke, ist ein nationales Ligaspiel angesetzt. Vier Tage später steht ein internationales Spiel (mit hohen Sicherheitsauflagen) an.

Die Fans sind irritiert, da weder der Fanwebshop noch der Ticketverkauf online sind.

Medien fragen am Samstag beim Club nach, was los sei.

Herausforderungen in den ersten 24 bis 48 Stunden sind unter anderem:

Prozessumstrukturierung aufgrund des Systemausfalls: Am Samstag sind alle lahmgelegten Systeme immer noch inaktiv. Das Ligaspiel muss dennoch stattfinden – folglich müssen zum Beispiel die Tickets von Ordner:innen per Hand geprüft bzw. gegen Bargeld ausgegeben werden. Ebenso sind unter anderem Fanartikel oder Getränke nur mit Bargeld zu bezahlen.

Öffentliches Interesse: Wesentliche Stakeholder, wie Mitarbeiter:innen, Medien, Fußballverbände (national/ international) oder die Öffentlichkeit, zeigen sich interessiert an dem IT-Ausfall. In sozialen Medien wird der Ausfall der Technik heftig kommentiert.

Krisenkommunikation: Das Management bzw. die Führungsspitze des Clubs muss rasch improvisieren und entscheiden, wie im Team bzw. im Krisenmodus untereinander kommuniziert werden kann, da das Büro-IT-System (vor allem E-Mail, Datenmanagement) nach wie vor nicht funktioniert.

Die Erpresser:innen melden sich erneut, fordern nun eine höhere Summe und drohen zudem, personenbezogene Daten zu veröffentlichen, zum Beispiel Gesundheitsdaten von Spieler:innen. Es ist unklar, ob Daten illegal abgezogen worden bzw. bereits geleakt sind.

Bewältigung der Cyberattacke:

Akut: Expert:innen kontaktieren, Cyber Incident Response und Krisenmanagement aktivieren, Krisenbewältigung auf 360 Grad ausrichten (d. h., neben den Schwerpunkten Wiederherstellung der IT, Kontinuität des Sportbetriebs sowie Sicherung von Einnahmen sollten insbesondere kommunikative und rechtliche Themen geklärt werden)

Präventiv: die Infrastruktur nach bewährten Regelwerken cybersicher aufstellen (z. B. IT-Grundschutz, ISO 27001)

Um solchen Szenarien entgegenzuwirken, suchen immer mehr Sportorganisationen nach verlässlichen Partnern. Denn auch der Sportbereich muss sich auf den Weg zur ganzheitlichen Transformation vorbereiten. Fußballbundesligist Borussia Mönchengladbach veröffentlichte zur Saison 2022/2023 einen „Offiziellen Cyber Security Partner“. Auch West Ham United, der Fußballclub aus dem East End von London, kündigte im Jahr 2022 eine Kooperation mit einem Cyberschutzpartner an.

”

Komplexe Cyberangriffe, IT-Sicherheitsvorkommnisse und Datennotfälle mit Außenwirkung können künftig noch gezielter Sportorganisationen treffen, sodass die konsequente und kontinuierliche Weiterentwicklung von Krisenreaktionsfähigkeiten an Bedeutung gewinnen sollte.

Jens Greiner, Director,
Forensic Services, PwC Deutschland



Eintracht Frankfurt x PwC Deutschland – eine Partnerschaft auf Augenhöhe

”

Einer der bestimmenden Erfolgsfaktoren in einer dynamischen und digitalisierten Welt sind starke Partner, die sich gegenseitig ergänzen und die kulturell sowie strategisch auf einer Linie sind.

Dr. Holger J. Kern,
Head of Sports Business Advisory,
Esports, Gaming & Metaverse

Seit dem Jahr 2020 ist PwC Partner von Eintracht Frankfurt. Im Rahmen dieser Partnerschaft unterstützt PwC die Eintracht und ihr Tochterunternehmen EintrachtTech rund um die Themen Digitalisierung und Innovation. EintrachtTech verantwortet alle strategischen digitalen Projekte und treibt somit die professionelle Digitalisierung des Bundesligisten voran. Herzstück der Partnerschaft sind Projekte im Bereich digitaler Geschäftsmodelle und im EintrachtTech Digitalzentrum „Arena of IoT“. Auch dank gemeinsamer Positionierungen am Markt auf Augenhöhe rund um zentrale Sports-Business-Themen entwickelte sich die Partnerschaft zu einem vollen Erfolg, komplettiert durch gemeinschaftliche Veranstaltungen, wie beispielsweise im Bereich „Sustainable Finance“. Neben gemeinsamen fachlichen Auftritten, wie etwa bei der Blockchain-Fachtagung „Block im Park“, bereicherte die Eintracht auch das PwC-Sommerfest in Frankfurt mit einem Torwandschießen, bei dem die Mitarbeiter:innen gegen die Eintracht-Stars antreten und sich mit ihnen austauschen konnten.

Durch die stetige Bearbeitung und Weiterentwicklung innovativer Use Cases hat es der Verein geschafft, eine Vorreiterrolle im Bereich Digitales aufzubauen. Dieses Engagement wurde im Jahr 2022 in Sevilla auf dem World Football Summit als „Best Digital Transformation Initiative“ im globalen

Fußball ausgezeichnet. „Als Partner freuen wir uns sehr über die positiven Entwicklungen und hoffen, weiterhin gemeinsam an den bisherigen Erfolgen anknüpfen zu können“, so Thomas Noll, PwC Partner und verantwortlich für die Kooperation mit Eintracht Frankfurt.

”

Gerade in der digitalisierten Welt geht es darum, die eigenen Kompetenzen mit den Qualitäten ausgewählter Partner zu ergänzen und zu verbinden – unsere Partnerschaft mit PwC Deutschland ist hierfür das beste Beispiel. Das Fach- und Branchenwissen von PwC Deutschland liefert unseren Projekten einen großen Mehrwert und wir begegnen uns auf Augenhöhe.

Timm Jäger, CEO der EintrachtTech



Digitale Ökosysteme

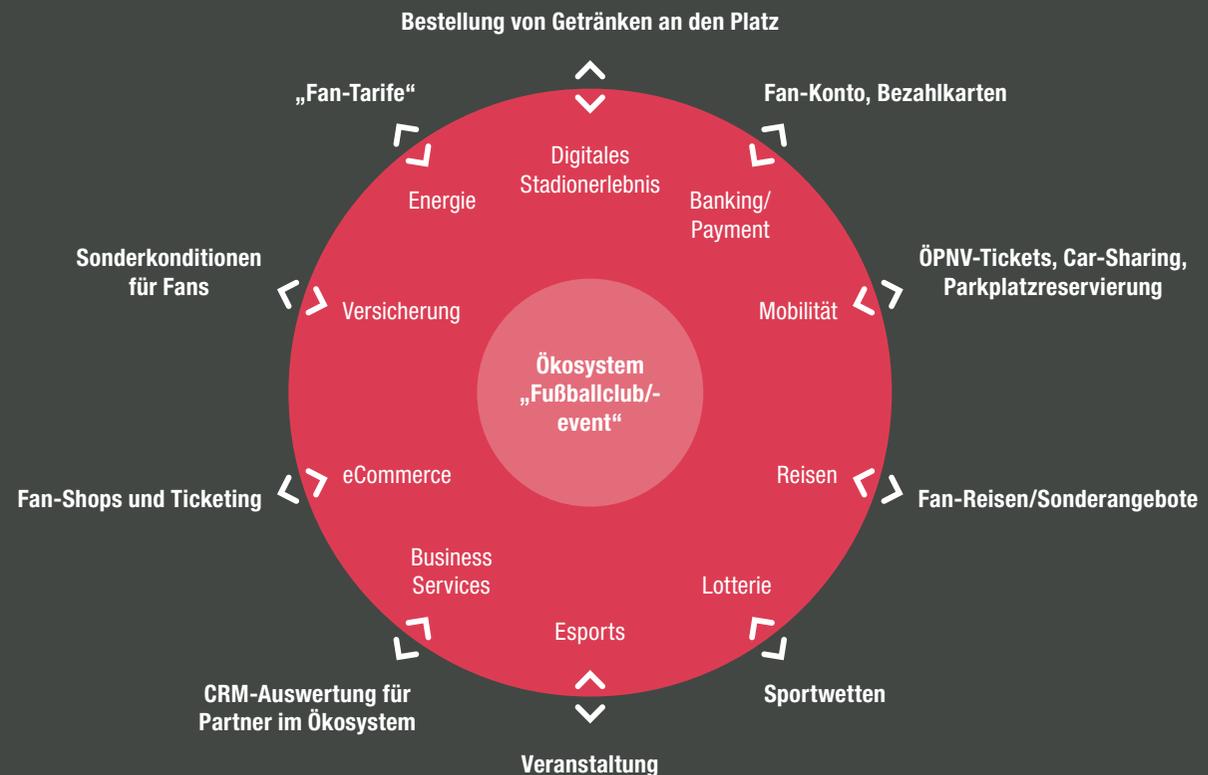
Im Jahr 2020 hat Eintracht Frankfurt mit der App mainaqla ein eigenentwickeltes und kontinuierlich wachsendes digitales Ökosystem live geschaltet. Fans können hierüber Content konsumieren, Tickets erwerben, weiterleiten oder auf einem Zweitmarkt anbieten sowie Fanartikel kaufen und den Versand per Integration des Logistikpartners live verfolgen oder ebenfalls ihr ÖPNV-Ticket für die Anreise zum Stadion erwerben. Die Plattformlösung dient mit ihren Services jedoch nicht nur als Partner an der Seite der Fans, sondern auch als Begleiter in der gesamten Rhein-Main-Region. So ist beispielsweise tagesaktueller, regionaler (nicht fußballbezogener) Content des Medienpartners Hit Radio FFH in die Timeline eingebettet wie auch Informationen zu Konzerten und Veranstaltungen im Deutsche Bank Park. Mit einer gemeinsam mit der Deutschen Bank entwickelten und durch die App aktivierbaren virtuellen Debit Card mit entsprechender Anbindung an Apple und Google Pay lässt sich auch außerhalb des Stadions weltweit bequem bezahlen. Sowohl die fußballbezogenen als auch die regionalen Services werden kontinuierlich weiterentwickelt. Der Aus- und Aufbau von Partnerschaften, die über klassische Sponsorenbeziehungen weit hinausgehen, spielt hierbei eine sehr zentrale Rolle. Damit bekommt das Ökosystem der Eintracht eine starke, ganzheitliche und nachhaltige Alltagsrelevanz für seine Nutzer:innen.

PwC Deutschland begleitet die Eintracht unter anderem beim Aufbau eines White-Label-Betriebs- und Vertriebsmodells für die inhouse entwickelte Plattformlösung. Ziel ist es, dass auch andere Organisationen wie zum Beispiel

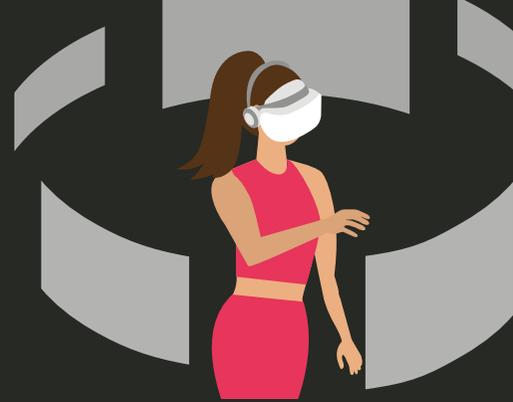
Sportvereine, Veranstalter und Messen von der innovativen Lösung profitieren können. So lassen sich zusätzliche Erlöse generieren und Wachstumspotenziale entfalten.



Darstellung Ökosystem Fußballclub/-event



„Arena of IoT“



Die Entwicklung von IoT-Lösungen und deren Anwendung im Stadionkontext bieten zahlreiche Möglichkeiten für Vereine, den Stadionbetrieb und das Besucher:innenerlebnis zu optimieren, die Nachhaltigkeit zu steigern sowie zusätzliche Umsätze zu erwirtschaften. Vor diesem Hintergrund investiert Eintracht Frankfurt in die Digitalisierung des Stadions und baut unter Federführung von EintrachtTech ein Partnerökosystem auf, um IoT-Lösungen unter dem Dach des Digitalzentrums „Arena

of IoT“ im Deutsche Bank Park zu entwickeln. Eintracht Frankfurt setzt für die Verbesserung des Besucher:innenerlebnisses unter anderem auf Lösungen, die helfen, die Besucher:innenströme beim Einlass und an den Verkaufsstellen während Veranstaltungen zu steuern. Hinzu kommen IoT-Lösungen, die beispielsweise Prozesse im Facility- und Energiemanagement optimieren und damit zu einem nachhaltigeren Stadionbetrieb beitragen. Dabei steht neben der Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks von Eintracht Frankfurt

auch die Einhaltung der lizenzierungsrelevanten Nachhaltigkeitsrichtlinie der Deutschen Fußball Liga (DFL) im Vordergrund. Einen nachhaltigeren Stadionbetrieb ermöglichen zum Beispiel auch IoT-Lösungen zur Senkung des Energie- und Wasserverbrauchs wie beispielsweise die bedarfsgerechte Bewässerung der Trainingsplätze und der Grünflächen im Deutsche Bank Park.

Die Strategie von Eintracht Frankfurt und der „Arena of IoT“ ist es, IoT-Lösungen zu entwickeln, die auch über die Stadiongrenzen hinaus einsetzbar sind und damit auch für die Anwendung im Kontext der Entwicklung von Städten zu Smart Cities einen Mehrwert stiften. Umgekehrt dienen die Stadionumgebung und die „Arena of IoT“ dazu, die Machbarkeit von IoT-Lösungen, die im Smart-City-Kontext entwickelt werden, im Deutsche Bank Park zu testen und zu pilotieren und zu sehen, ob der angestrebte Mehrwert realisierbar ist. Durch die Skalierung eigener IoT-Lösungen im Smart-City-Kontext und die Bereitstellung einer Testumgebung für Smart-City-Lösungen positioniert sich die „Arena of IoT“ als Innovationszentrum und Motor der Digitalisierung in der Region. Entwickelt werden die IoT-Lösungen unter anderem durch die Verwendung von Marktlösungen sowie durch Co-Development-Partnerschaften mit Technologieunternehmen.

Neben dem Aufbau des Partnerökosystems rund um die „Arena of IoT“ steht aus technischer Sicht der Aufbau einer IoT-Plattform zur Entwicklung und Skalierung der IoT-Lösungen im Vordergrund.



Die Digitalisierung des Deutsche Bank Parks und die Umsetzung von IoT-Projekten ermöglichen es Eintracht Frankfurt, das Besucher:innenerlebnis zu verbessern, mehr Umsätze zu generieren, die Nachhaltigkeit zu steigern und sich als digitaler Inkubator in der Region zu positionieren.

Florian Schuch, Senior Manager und Projektleiter

Eine solche zentrale Plattform soll eine Entwicklungsumgebung bereitstellen, mögliche Datensilos vermeiden und den Austausch relevanter Ereignisse und Daten zwischen den IoT-Lösungen ermöglichen. Darüber hinaus bietet sie, durch die Speicherung von Sensordaten und Analyseergebnissen, die Möglichkeit, IoT-Lösungsübergreifende Auswertungen vorzunehmen sowie weitere vereinseigene Lösungen zu entwickeln.

EintrachtTech und PwC arbeiten im Rahmen einer Partnerschaft gemeinsam im Digitalzentrum „Arena of IoT“ am gezielten Aufbau des Partnerökosystems sowie der Definition einer IoT-Referenzarchitektur.

Mögliche Use Cases einer Smart Arena



Smart Stadium

- » Digital Twin
- » Predictive Maintenance
- » Smarte Meetingräume



Spielfeld

- » Digital Reality
- » Wearables



Energie-management

- » LEED
- » Regulatory Reporting
- » Intelligente Beleuchtung



Facility Management

- » Gebäudereinigung
- » Müllentsorgung
- » Bewässerung



Logistik

- » Nachbestellung
- » Fan Shop Experience
- » Warteschlangenmanagement



Besucherstromsteuerung

- » Warteschlangenmanagement
- » Stadion-Navigation



Sicherheit

- » Zugangskontrolle
- » Notfallmanagement



Mobilität

- » Parkplatzmanagement
- » Autonomes Fahren



Investitionen in den Sport

Wir haben Entscheidungsträger:innen der Branche zu den Aussichten und Prioritäten institutioneller Investoren im Sport befragt. Wir wollten wissen, ob der wachsende Zuspruch für Investitionen im Sport anhalten wird und welche Chancen sich daraus für Sportorganisationen möglicherweise ergeben (oder eben nicht). Wir untersuchten außerdem die Schlüsselemente der Wertschöpfung, die in der Branche noch zu erschließen sind, sowie die Risiken, die sich aus den veränderten Eigentumsverhältnissen ergeben. Insgesamt legen die gesammelten Informationen nahe, dass institutionelle Investitionen sich nach wie vor im Aufwind befinden. Die Wachstumsaussichten bei den Einnahmen aus Medienrechten und eine stabile Kundennachfrage nach Sport-Content stützen dies ebenfalls. Den Studienergebnissen zufolge wird jedoch eine mögliche Wende im Verhältnis zwischen Investoren und den von ihnen erworbenen Sportorganisationen befürchtet. Institutionelle Investitionen sind zwar der Schlüssel zu weiteren Wertgenerierung vieler Sportorganisationen, sie können aber auch zu Spannungen und Ungleichgewichten zwischen Shareholdern, Organisationen und Fans führen.



Insight 6

Verstärktes Engagement institutioneller Investoren

Branchenbeispiele

Red Bird Capital
übernimmt den AC
Mailand

Silver Lake gibt
Minderheitsbeteiligung
an der A-League
bekannt



Wie werden institutionelle Investitionen den Sportsektor beeinflussen?

Anteil der Befragten

Institutionelle Investitionen hatten eine sehr positive
Auswirkung auf den Sektor in den letzten 3–5 Jahren

69,9 %

Institutionelle Investitionen hatten keine Auswirkung
auf den Sektor in den letzten 3–5 Jahren

30,1 %

N=402

Investitionen in den Sport sind getrieben von Investoren,
die auf überdurchschnittlicher Rendite hoffen

59,8 %

Investitionen in den Sport sind getrieben von Emotionen
und Leidenschaft als von einem Return-on-investment

40,2 %

N=455

Institutionelle Investitionen in den Sport werden weiter
wachsen in den nächsten 3–5 Jahren

83,3 %

Institutionelle Investitionen haben den Höhepunkt erreicht
und werden abnehmen in den nächsten 3–5 Jahren

16,7 %

N=461

Institutionelle Investoren werden sich auch weiterhin
fokussieren auf Top-Ligen/-Teams/-Medienrechte

67,6 %

Institutionelle Investoren werden ihren Fokus verlegen auf
nicht-top Rechte/Assets aus dem gesamten Sport-Ökosystems

32,4 %

N=457

Institutionelle Investoren und Sportorganisationen
haben ihre Unternehmensziele vereinheitlicht

26,0 %

Institutionelle Investoren und Sportorganisationen
haben ihre Unternehmensziele nicht vereinheitlicht

74,0 %

N=442

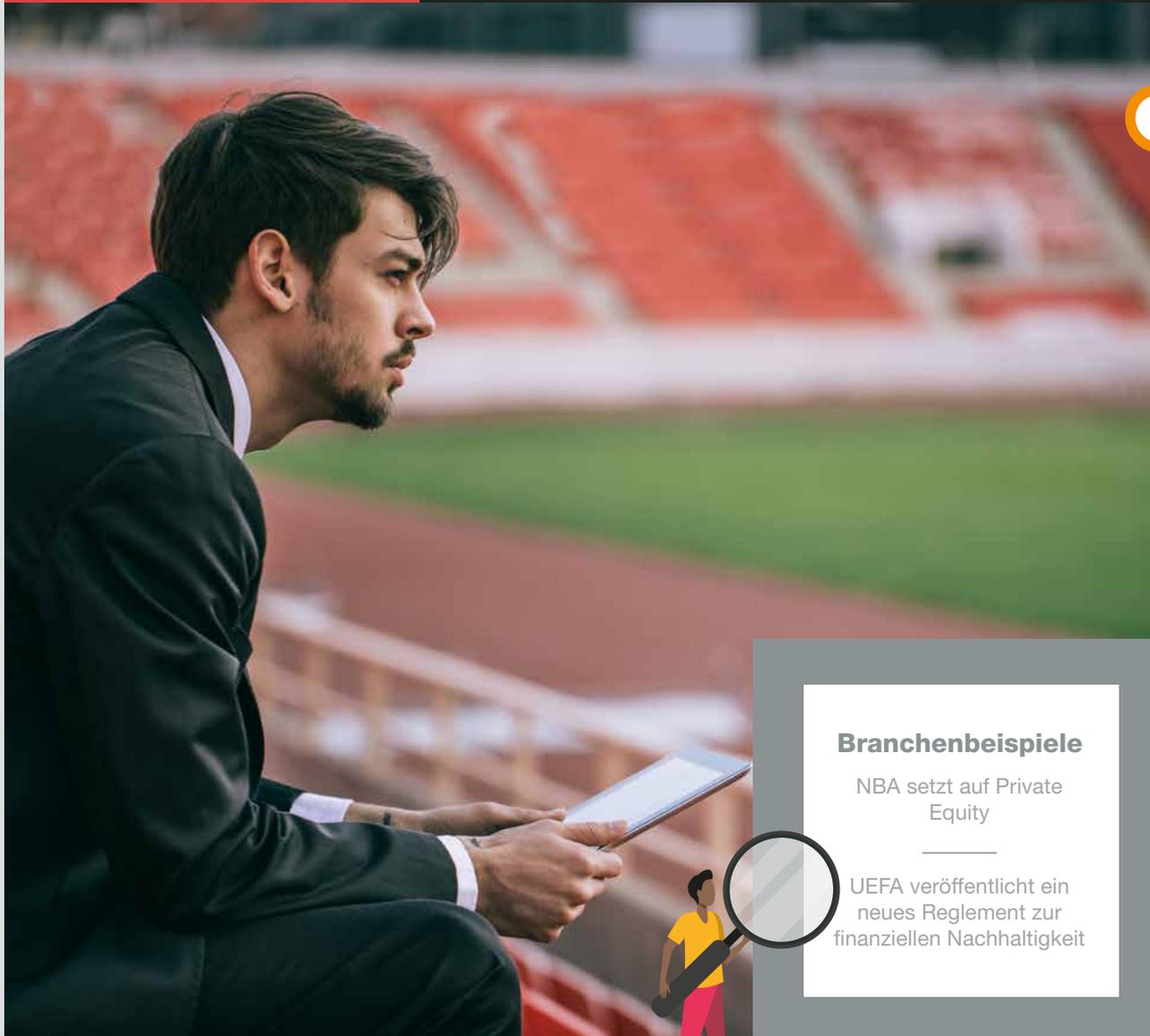
Quelle: PwC-Analyse

- » Das Interesse von Investmentfirmen, in den Sport zu investieren, bleibt ungebrochen, wie die diesjährige Befragung gezeigt hat. Mehr als 83 % der Befragten gehen davon aus, dass die Zahl **institutioneller Investoren im Sport in den nächsten 3 bis 5 Jahren zunehmen** wird.
- » Gestützt wird diese Prognose durch **hochkarätige Geschäftsabschlüsse, vor allem im europäischen Spitzenfußball**. Hierzu zählen die Übernahme des AC Mailand durch Red Bird Capital und die Partnerschaft des Investors CVC Capital Partners mit der spanischen Fußballliga. Hinzu kommen **zahlreiche Geschäftsabschlüsse in den größten Ligen der USA** (z. B. der Erwerb der Denver Broncos, Phoenix Suns und das Investment von Arctos Partners).
- » Wie erklärt sich das momentane Engagement und die Wachstumsaussichten? Mehr denn je halten **Sportorganisationen danach Ausschau, wie sie auch neben dem Spielfeld wettbewerbsfähig** bleiben können. Investoren wiederum schätzen die hohe Fan-Nachfrage, die auch während der Pandemie anhält. Allerdings bleiben grundsätzliche Fragen zu den Investitionen offen (z. B. return on investment, Anzahl der verfügbaren Investments und Ausrichtung sowie Abstimmung unter den Stakeholder). Weiterhin ist unklar, wie lange diese positive Entwicklung anhält.



Insight 7

Verpflichtung zur Qualität



Branchenbeispiele

NBA setzt auf Private Equity

UEFA veröffentlicht ein neues Reglement zur finanziellen Nachhaltigkeit



- » In der diesjährigen Befragung ging es vor allem darum, welchen Stellenwert institutionelle Investoren Premium-Rechten, -Mannschaften und -Organisationen bei ihrer Anlagewahl einräumen. 61 % der Befragten rechnen angesichts **anhaltend hoher Umsatzerlöse aus Medienrechten**, der Aussicht auf weitere Wertschöpfung und steigende Unternehmensbewertungen von Clubs mit einer ungebrochenen Entwicklung.
- » Die sich verändernde regulatorische Landschaft im Sport verringert auch die Eintrittsbarrieren für potenzielle Investoren. In den letzten Jahren haben mehrere US-Ligen (NBA und MLS) ihre Beteiligungsregelungen **gelockert, um erstmals institutionellen Investoren eine Minderheitsbeteiligung zu ermöglichen**. In Europa blicken Fußballinvestoren ebenfalls wohlwollend auf UEFAs neue Regelungen, die Clubs dabei helfen sollen, nachhaltiger zu werden.
- » Sportorganisationen stehen damit möglicherweise **vor einem Dilemma**: Sie müssen abwägen, wieviel Kontrolle sie im Gegenzug für eine institutionelle Beteiligung abgeben wollen. Dieses Dilemma schlägt sich auch in den Antworten der diesjährigen Befragung nieder: 74 % der Befragten geben an, dass Investoren und Sportorganisationen nicht immer die gleichen Ziele verfolgen.



Insight 8

Neue Investitionen befeuern den Wandel

Wie können institutionelle Investoren die Wertschöpfung in der Sportbranche steigern?

Anteil der Befragten (Top-3 Auswahl)

Erschließung neuer Möglichkeiten für das Streaming, für Wett- und/oder für digitale Lösungen	38,4 %
Bessere Abstimmung zwischen den Stakeholder	35,6 %
Professionalisierung vorantreiben/ Arbeitsweisen transformieren	35,6 %
Beschleunigung der Investitionen in den Frauensport	34,8 %
Bessere Vermarktung bei Medien- und Geschäftspartnerschaften	29,0 %
Investitionen in die Optimierung und Personalisierung des Fanerlebnisses	28,2 %
Einführung neuer Wettbewerbe	23,9 %
Investitionen in und Ausbau der Förderung von angrenzenden Sektoren (z. B. Esports, Medien, Handel)	23,7 %

Quelle: PwC-Analyse, N=489



Branchenbeispiele

Arctos Capital Partners setzen auf den Sport

Barcelona FC besiegelt einen weiteren Anteilsverkauf an Sixth Street



- » Führungsfehler sowie die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie haben zuletzt die Strukturen der Unternehmensführung und Entscheidungsprozesse von Sportorganisationen vermehrt ins Blickfeld gerückt. **Institutionelle Investoren könnten den Wandel im Sport voranbringen**, müssen aber Anlageentscheidungen mit den für sie immer wichtigeren ESG-Kriterien abstimmen.
- » Es mag kaum überraschen, dass die Befragten bei institutionellen Investitionen einen wichtigen Treiber für Wandel sehen. Denn Sportorganisationen **setzen immer mehr auf aktuelle Marktchancen** und führen modernere Arbeitsformen ein, die für alle Stakeholder einen Mehrwert schaffen dürften.
- » Darüber hinaus unterstreicht die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle (z. B. Direct-to-Consumer) den allgemeinen Konsens der Investoren, dass durch Synergien und Effizienzsteigerungen aus solchen Partnerschaften weiterer Wert geschaffen werden kann (z. B. die Investitionen von CVC Capital Partners im gesamten Rugby-Ökosystem).



Insight 9

Frauensport im Aufwind – Beschleunigtes Wachstum durch Investitionen möglich

- » Das Jahr 2022 markierte den **Durchbruch für den Frauensport**. Somit überrascht es wenig, dass für knapp 35 % der Entscheidungsträger:innen Frauensport als interessante Investmentmöglichkeit zur Generierung weiterer Wertschöpfung in der Sportbranche gilt. Die entscheidende Frage ist nun, wie der Frauensport die umfassende Professionalität erreichen kann, die er braucht, um auf die nächste Stufe zu gelangen.
- » Viele Frauensportarten sind **noch immer in einem frühen Stadium der Professionalisierung** und somit für Investoren interessant, die eine größere Flexibilität bei der Gestaltung der wirtschaftlichen Strukturen und Wettbewerbsformate schätzen. Diese Flexibilität ist gepaart mit einer steigenden Beliebtheit, gemessen anhand der Zuschauerzahlen vor allem bei der Altersgruppe 18 bis 24 Jahren. Sky Sports meldete, dass in England der durchschnittliche Anteil der Zuschauer:innen, die im Bezahlfernsehen die Frauenfußballliga (WSL) verfolgt haben, gegenüber dem Vorjahr um 170 % gestiegen ist.
- » Sponsoren interessieren sich zunehmend für die Möglichkeiten, die der Frauensport bietet, und haben in diesem Jahr eine **Reihe von Optimierungen der Vermarktungspartner** vollzogen (z. B. die stets weiterwachsende Partnerschaft von Nike mit der WNBA). Institutionelle Investoren folgen diesem Trend jedoch noch nicht und warten vielleicht erst einmal ab, wie sich die langfristige Nachfrage und die Vermarktungsmöglichkeiten entwickeln.



Branchenbeispiele

WSL schließt TV-Rechte-Deal mit BBC und Sky Sports

WTA prüft Beteiligung durch CVC





Aus Sicht eines Entscheidungsträgers

mit **Luis Vicente**
Chairman APEX Capital

Luis ist ein sehr erfahrener Entscheider im Sport mit einer 30-jährigen Erfolgsbilanz bei der Förderung von Innovation, Transformation, Vermarktungswachstum und Brand Engagement im Sport. Er ist als Vordenker innerhalb der Branche und als führender Evangelist für Business Transformation im Sport bekannt. Zuvor war er unter anderem CEO von Eleven Sports, Board-Mitglied von Aser Ventures und Chief Digital Transformation & Innovation Officer der FIFA.

Institutionelle Investoren sind gekommen, um zu bleiben

Der Sport ist die weltweit größte Gemeinschaft und bietet institutionellen Investoren unvergleichliche Möglichkeiten. In den letzten Jahren haben wir einen grundlegenden Wandel in der Wahrnehmung der Branche erlebt, vor allem außerhalb der USA, wo Sportorganisationen die Vorteile und den Wertbeitrag institutioneller Investitionen erkennen.

Auch bei den Investoren wächst das Interesse an Sportorganisationen weiter. Die Investoren haben verstanden, dass Sport mehr als nur eine finanzielle Chance darstellt, sondern auch die Möglichkeit bietet, sich den Zugang zu einer Kultur, einer Marke und neuen demographischen Gruppen zu verschaffen. Diese Faktoren haben auch weitere Vorteile in Form von Geschäftssynergien und Zugang zu neuen Märkten. Aus Sicht der Branche halte ich es auch für gesund, dass neue Gruppen Einfluss auf die Gestaltung von Abläufen und Regeln nehmen und nicht nur die Regulatoren des Sports.

Der Sport legt ein inhärentes Maß an Ineffizienz an den Tag. Der Wettbewerb auf dem Spielfeld ist so stark, dass die Eigentümer nicht ermutigt werden, zusammenzuarbeiten, um ihren Sport und die Branche zu entwickeln. Investoren können daher

dazu beitragen, die Kluft zwischen den Sportorganisationen zu überbrücken und einen Teil des unnötigen Wettbewerbs zu beseitigen, den wir auf der Vermarktungsebene beobachten. Es ist wichtig, dass Sportorganisationen und Investoren zu langfristigem Denken und zu Strategien übergehen, die durch solide Geschäftsprinzipien und Leistungsmonitoring untermauert werden. Viel zu lange hat sich die Branche auf kurzfristige Ziele konzentriert, die oft vom aktuellen Zyklus der Medienrechte oder der Wettbewerbsdynamik diktiert wurden.

Erfolgreiche zukünftige Projekte werden institutionelle Investoren mit Fans und Sportler:innen verbinden. Insbesondere Sportler:innen haben einen einzigartigen Vorteil in der „Arena um Investitionen in den Sport“. Sie haben nicht nur von Natur aus die Mentalität und die Werkzeuge, um in der Wirtschaft erfolgreich zu sein, sondern sind auch besser in der Lage, in einer digitalen Welt erfolgreich zu bestehen. Die Sportler:innen von heute sind Digital Natives, die den Wert eines direkten Engagements mit der Gemeinschaft durch Technologie verstehen. Der Übergang von Sportkarriere zu Businessleader:in und Eigentümer:in ist letztlich ein Game Changer für den Sport.



Frauen- sport

Dank sehr erfolgreicher Sportgroßveranstaltungen auf globaler Ebene hat der Frauensport in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen (z. B. die UEFA-Fußball-Europameisterschaft der Frauen 2022 und die Rugby-Weltmeisterschaft der Frauen im Jahr 2022). Aus den diesjährigen Umfragedaten geht hervor, dass für Entscheidungsträger:innen die größten Wachstumschancen im Frauensport liegen. In diesem Abschnitt erörtern wir, welche Initiativen am wirkungsvollsten zum Wachstumssektor Frauensport beitragen und wie dieses Wachstum noch beschleunigt werden kann. Die signifikant gestiegene Medienpräsenz könnte eine positive Entwicklung in Gang setzen. Aus unserer Sicht ist gleichzeitiges und nicht nachgelagertes Handeln der verschiedenen Stakeholder im Frauensport entscheidend. Schließlich heben wir die einzigartigen Vorteile hervor, die der Frauensport seinen Partnern durch einzigartiges Storytelling und originelle Ansätze für Partnerschaften bieten könnte.



Insight 10

Von gelegentlichen Böen zu stürmischem Wind in den Segeln des Frauensports

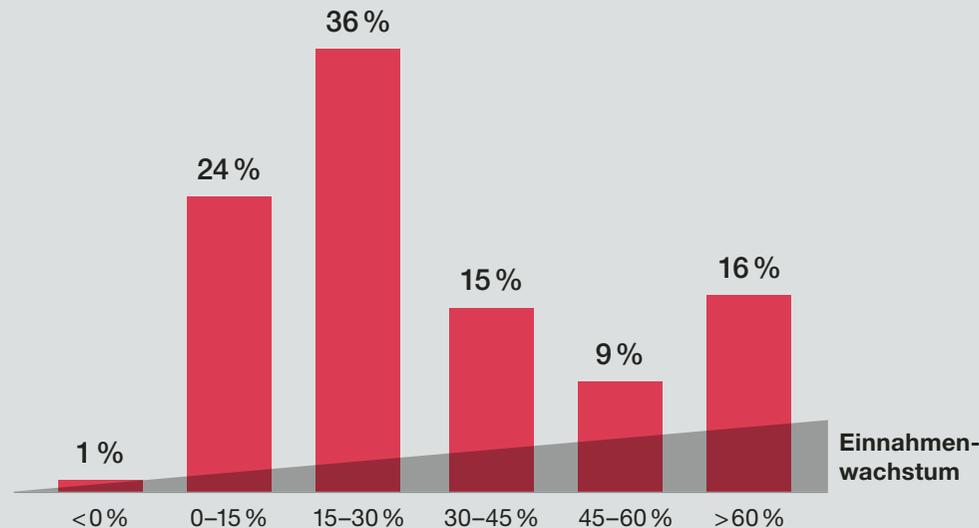
Branchenbeispiele

Frauensport wird immer beliebter

Warum der Frauensport die Story des Jahres 2022 ist

Einnahmeprognosen für den Frauensport in den nächsten 3 bis 5 Jahren

Anteil der Befragten



Quelle: PwC-Analyse, N=463

”

Bekanntheit, aktive Ausübung, Fangemeinde und damit auch die kommerzielle Relevanz sind allesamt im Wachstum. Der positive Kreislauf ist in vollem Gange und der Aufwärtstrend ist zu Recht nicht aufzuhalten.

Jon Wyatt, FIH Sport Director

- » Frauensport und Frauen im Sport sind seit Jahren im Aufwind. Denn immer mehr Stakeholder erkennen das hohe, brachliegende Wachstumspotenzial. Über 70% der Befragten gehen in den **nächsten 3 bis 5 Jahren von einem zweistelligen Wachstum** aus.
- » Die Anerkennung des Potenzials ist zwar ein wichtiger erster Schritt, aber es ist noch ein langer Weg zu gehen. Der Frauensport war in der Vergangenheit – und ist es wohl immer noch – auf allen Ebenen unterfinanziert und ist bei der Medienpräsenz hinterher. Darüber hinaus sind **Frauen in Führungsgremien im Sport immer noch unterrepräsentiert**.
- » Die größte Herausforderung für die Branche besteht nun darin, die derzeitige Dynamik zu nutzen, um einen **echten und dauerhaften Wandel** herbeizuführen und sicherzustellen, dass sich der Frauensport zu einem wirtschaftlich nachhaltigen Sektor entwickelt.

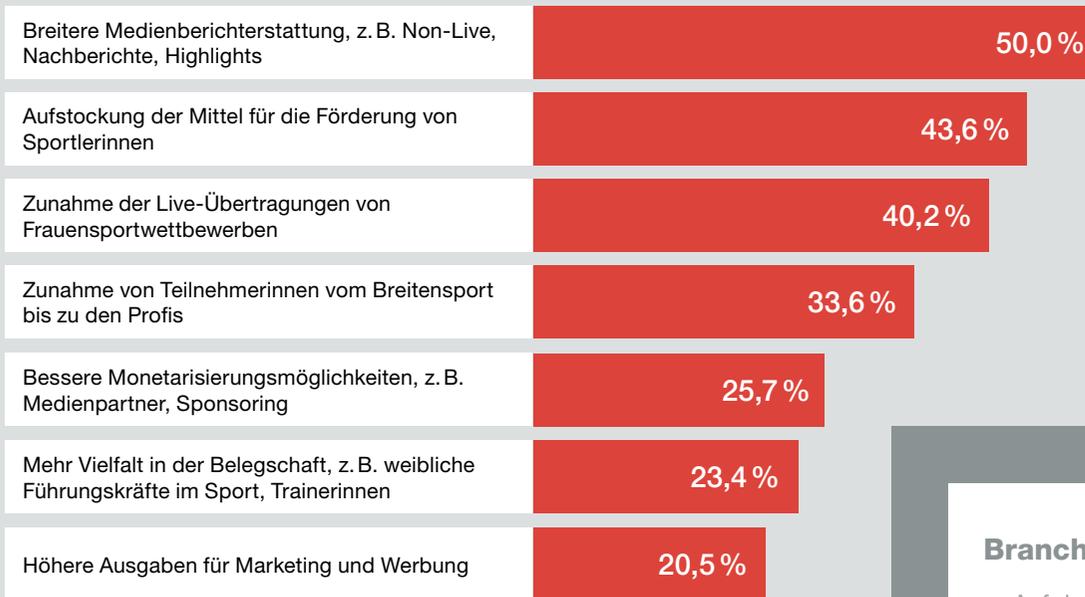


Insight 11

Bessere Sichtbarkeit auf und neben dem Spielfeld sorgen für Aufschwung

Die wirkungsvollsten Beiträge zum Wachstum im Frauensport

Anteil der Befragten in Prozent (Top-3 Auswahl)



Quelle: PwC-Analyse, N=482

Branchenbeispiele

Auf der Leadership-Welle des Sports reiten

Frauenrugby – Erste Schritte

Zuschauerrekorde in der WSL (Women's Super League)



- » Zwar wurde der Frauensport in den vergangenen Jahren immer professioneller, Zuschauerzahlen erhöhten sich und das Interesse der Sponsoren und der Wirtschaft stieg. Dennoch muss aus Sicht der meisten Befragten **die Medienpräsenz noch höher werden**.
- » Die verstärkte Medienberichterstattung lockt weitere Geschäftspartner an, was wiederum Investitionen in Fachpersonal und Talentförderung nach sich zieht. Das Ergebnis dürfte ein **attraktiveres Angebot für die Fans und größere Monetarisierungspotenziale sein**. Mit anderen Worten: Die Erhöhung der Sichtbarkeit des Frauensports in reichweitenstarken Netzwerken kann einen starken Trend in Gang setzen.
- » Diese **positive Entwicklung** ist aktuell im Frauenfußball, Francricquet und Frauenrugby zu beobachten, sichtbar vor allem an dem Erfolg der Rugby-Weltmeisterschaft der Frauen in Neuseeland sowie der jüngste rekordverdächtige Verkauf von Franchises der Women's Premier League (WPL) in Indien.

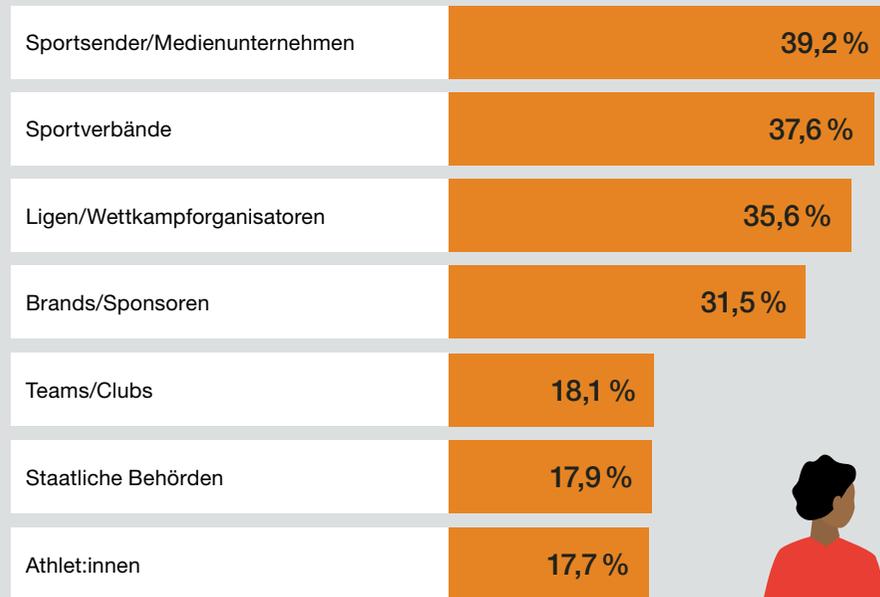


Insight 12

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Stakeholder gleichzeitig und nicht nacheinander handeln

Welche Stakeholder sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Wachstumstreiber im Frauensport?

Anteil der Nennungen (Top-3 Auswahl)



Quelle: PwC-Analyse, N=492



Branchenbeispiele

Nachhaltiges Wachstum im Frauensport bedarf des Wandels

Nach der EM: Was bringt der Erfolg dem deutschen Frauenfußball?

- » Um den Frauensport voranzubringen, ist es von entscheidender Bedeutung, **die Zahl der Stimmen, die sich für den Frauensport einsetzen, zu erhöhen**, und die Akteure dazu zu bringen, sich gleichzeitig zu engagieren, um ihre Kräfte zu bündeln.
- » Die Befragten bestätigten, dass Rundfunk- und Medienunternehmen zwar eine wichtige Rolle bei der Erzeugung von Aufmerksamkeit durch Live-Berichterstattung, Highlights und Mannschafts-/Spielerinnenprofile spielen, dass aber **längerfristige Verpflichtungen von Brands und Sponsoren erforderlich** sind, um weitere Investitionen von Ligen, Verbänden und Clubs zu fördern.
- » Die Athletinnen selbst tragen entscheidend zum Wachstum bei und die Steigerung von internationalen Vorbildern spielt dabei eine zentrale Rolle. Dies wirkt sich auf alle Ebenen des Sports aus: Von der Zunahme bei der Anzahl der Sportlerinnen (von der Basis bis zu den Profis) bis hin zu einer veränderten Wahrnehmung und der Förderung der Vermarktung. Darüber hinaus sind **Sportlerinnen von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, branchenweite Veränderungen voranzutreiben**, wie etwa die Angleichung von Löhnen, Preisgeldern und Ressourcen für Sportlerinnen.



Insight 13

Anerkennung des Frauen- sports als eine eigenständige Sphäre

Was sind die wichtigsten Vorteile, die der Frauensport seinen Partnern bieten kann?

Anteil der Befragten in Prozent (Top-3 Auswahl)

Zugang zum weiblichen Publikum	42,1 %
Positive Markenassoziationen	42,1 %
Neue Möglichkeiten des Storytellings	31,2 %
Sportlerinnen als Fürsprecherinnen für den sozialen Wandel	21,3 %
Höheres Umsatzwachstum	19,8 %
Größere Vielfalt im Sponsoring-Portfolio	16,6 %

Quelle: PwC-Analyse, N=494

Branchenbeispiele

Die „Lionesses“ haben das Spielfeld für Frauensports verändert

Angel City FC: Eigentumsstruktur neu gedacht

Wie Viktoria Berlin zum spannendsten Fußball-Experiment Deutschlands wurde

- » Frauensport muss angesichts seiner wachsenden Bedeutung **einen eigenen Weg gehen** und darf nicht bloß als eine „weibliche“ Version des Männer-sports gelten. Dann wäre die Chance vertan, nachhaltigen Wert zu schaffen.
- » Durch die **Schaffung einer eigenen Identität**, die Förderung einzigartiger Merkmale wie positive Markenassoziationen (z. B. fortschrittlicher, sauberer und familienfreundlich) sowie durch den Zugang zu dem schwer erreichbaren weiblichen Publikum kann der Frauensport von weiteren Wachstumschancen bei der Vermarktung profitieren.
- » In vielen Frauensportarten gibt es durch die **Situation einer „grünen Wiese“** die Möglichkeit, innovativ zu sein, neue Wege für Wettbewerbsformate und des Storytellings zu beschreiten sowie neuartige Geschäftsmodelle zu etablieren. Ein herausragendes Beispiel ist der Angel City FC in der Frauenfußballprofiliga der USA (NWSL), an dem mehrheitlich Frauen Eigentümerinnen sind.





Aus Sicht einer Entscheiderin

mit **Lenah Ueltzen-Gabell**
Group Managing Director bei Wasserman

Lenah kam 2008 zu Wasserman und zog 2010 nach London, um den europäischen Hauptstützpunkt für die Marketingdienstleistungen der Agentur in Großbritannien aufzubauen. Ihre Rolle und die internationale Präsenz des Unternehmens wurden während ihrer Amtszeit auf den Nahen Osten und China ausgeweitet. Während ihrer Zeit bei Wasserman lag der Schwerpunkt auf der Unterstützung von Marketingdienstleistungen in den Bereichen traditioneller Sport, Kultur, Musik und Unterhaltung für Marken- und Rechteinhaberkunden wie Bacardi, NFL, UEFA, BMW und American Express.

Der Aufwärtstrend des Frauensports

In den letzten 12 Monaten hat der Frauensport weltweit die nächste Stufe seines Wachstumskurses erreicht. Dies kann zurückgeführt werden auf höhere Investitionen, eine Reihe erfolgreicher Großveranstaltungen (UEFA Women's Euro 2022, Women's Rugby World Cup usw.) mit deutlich gestiegenen Zuschauerzahlen und Engagement sowie die kollektiven Anstrengungen der Akteure im gesamten Sportökosystem. Nicht zu vergessen sind auch einige sehr bemerkenswerte unterstützende Gesetze aus den USA (einem Vorreiter in diesem Bereich), wo die Regierung im Dezember 2022 ein Gesetz zur Lohngleichheit verabschiedet hat, wonach Männer und Frauen, die die USA in internationalen Wettbewerben vertreten, gleich bezahlt werden müssen.

Es ist jedoch schwer zu sagen, wie genau der Reifegrad des Frauensports heute ist, da er sich nach Regionen und Sportarten stark unterscheidet. Die Aussichten sind aber zweifellos positiv, da die Dynamik und die Aufmerksamkeit der Konsument:innen

zunehmen. Was wir nicht tun sollten, ist in die Falle zu tappen, dieses Wachstum mit dem des Männersports zu vergleichen. Damit wäre niemandem gedient. Der Frauensport verdient es, an seinen eigenen Maßstäben gemessen zu werden.

Meiner Meinung nach müssen wir auf der Welle reiten, und es ist an der Zeit, doppelt so viel in den Frauensport zu investieren. Investitionen sind die wichtigste Triebkraft für die Verbesserung des Zugangs zum Frauensport. Größere Zuschauerzahlen und eine gestiegene aktive Sportausübung führen zu einer größeren Fangemeinde und letztlich zu Vorteilen in der Vermarktung für Sportorganisationen bei Medienrechten, Merchandising und Ticketing. Dieser Rahmen für den Erfolg ist zyklisch und erfordert von den Investoren langfristiges Denken mit dem Schwerpunkt auf den sich entwickelnden Bedürfnissen der Fans in der heutigen Welt (aller Sportarten, männlich und weiblich). Letzten Endes werden engagierte Fans für das nachhaltige Wachstum des Frauensports verantwortlich sein. Jede Anstrengung sollte

darauf abzielen, zunächst das derzeitige Publikum zu verstehen und dann die Reichweite bzw. das Engagement (Free-TV, Infrastrukturinvestitionen, Ticketing-Initiativen usw.) als primären Treibstoff für Veränderungen zu nutzen bzw. zu maximieren. Daher die Millionenfrage: „Woher kommen diese neuen Zuschauer:innen?“ Die Wahrheit ist, dass diese neuen potenziellen Fans bisher noch nicht ausreichend erforscht wurden. Nehmen wir zum Beispiel den Fußball und die Frauen-Europameisterschaft: Man ging davon aus, dass nur Frauen den Frauenfußball verfolgen, aber in Wirklichkeit war das Publikum viel ausgeglichener. Um ein echtes, nachhaltiges Wachstum im Frauensport zu erreichen, müssen wir wissen, wen wir ansprechen und wie wir sie erreichen. Laut einer Umfrage, die 2021 im Vorfeld der Frauen-Europameisterschaft durchgeführt wurde, gaben 88 % der Befragten an, dass sie mehr Frauensport sehen würden, wenn er für sie zugänglich wäre.

Die Frage, die uns alle beschäftigt, ist, wie wir das Momentum aufrechterhalten können.

Für mich ist es die Erkenntnis, dass es eine kollektive Verantwortung aller Beteiligten ist, die Dynamik aufrechtzuerhalten und auszubauen. Wir müssen die Zugänglichkeit des Sports in den Vordergrund stellen, aber es bedarf eines kulturellen Wandels sowohl im Verhalten als auch bei den Investitionen, wenn der Frauensport ein nachhaltiges Wachstum und ein aktiv beteiligtes Publikum erreichen soll. Die gute Nachricht ist, dass das Stigma des Frauensports schnell verschwindet. Aber wir müssen sorgfältig sein und uns auf langfristige Investitionen, die Entwicklung positiver Rollenmodelle und Aufklärung konzentrieren, um unseren Weg fortzusetzen. Bei unserem Streben nach Gleichberechtigung dürfen wir auch nicht vergessen, wie viel in relativ kurzer Zeit erreicht wurde – vom „Title IX“ in den USA im Jahr 1972 bis zu den ersten Olympischen Spielen 2012 in London, bei denen jedes Land mit Männern und Frauen vertreten war. Und jetzt gibt es in den USA den „Equal Pay Act“, um nur einige der Höhepunkte zu nennen, die uns auf unserem weiteren Weg weisen werden.



Vermarktungs- und Medienlandschaft

Mit dem Aufkommen neuer Akteure und Technologien haben sich die Vermarktungs- und Medienlandschaft im Sport in den letzten Jahren verändert. Anspruch an Fandaten und digitale Infrastruktur der Sportorganisationen werden ebenso immer höher. Große Technologieunternehmen erhöhen zunehmend ihre Aktivitäten in der sportmedialen Welt, OTT-Plattformen nehmen zu und Direct-to Consumer-Modelle (D2C) etablieren sich immer mehr. Die diesjährige Studie beleuchtete insbesondere, in welche Richtung sich Sportmedienrechte entwickeln sowie sich Erwartungen von Brands, die mit Sportorganisationen Partnerschaften eingehen, anpassen. Tenor unter den Befragten war, dass der Einfluss großer Technologieunternehmen und OTT-Plattformen stetig wächst und Athlet:innen und Influencer:innen bei der Förderung von Fan Engagement durch D2C-Content an Bedeutung gewinnen wird. Diesen Einschätzungen gehen wir in unserer Analyse zur Entwicklung des künftigen Sportmedienumfelds weiter auf den Grund.



Insight 14

Daten sind die neue Währung für Brand-Partnerschaften

Wie verändern sich die Erwartungen von Brands, die mit Sportorganisationen zusammenarbeiten?

Anteil der Befragten (Top-3 Auswahl)

Besserer Zugang zu (Fan-)Daten	20,4 %
Wunsch nach gemeinsamer Erstellung von Content	16,3 %
Erhöhte Nachfrage nach digitalem Inventar/Assets	15,4 %
Übereinstimmende Ziele/Werte („purpose“)	13,3 %
Flexibles Partnerschaftsmodell (z. B. kann das Inventar/die Assets von Jahr zu Jahr geändert werden)	9,5 %
ESG-Strategie/Engagement	7,4 %

Quelle: PwC-Analyse, N=444

”

Digitales Inventar verschafft den Rechteinhabern eine neue Einnahmequelle und den Marken einen effizienten Zugang zu neuen Medien.

Pedro Mestriner,
Co-Gründer und CEO Horizm

Branchenbeispiele

Die wegweisende Partnerschaft zwischen Barcelona und Spotify

Warum TikTok „Big News“ für das Six Nations ist

- » Die diesjährige Umfrage hat den Wert von Fan-Daten noch deutlicher gemacht. **Brands wollen zunehmend verstehen, wer ihre Fans wirklich sind**, was sie verbindet und was ihr Verhalten bestimmt.
- » Neben wertvollen und aufschlussreichen Daten wollen Brands auch den Content mitgestalten. Brands und Sportler:innen **erkennen die Bedeutung von Authentizität in der digitalen Welt**. Durch den Zugang zu digitalem Inventar und die Übernahme einer führenden Rolle bei der Erstellung der Geschichte des Contents können Brands sicherstellen, dass die Botschaft authentisch und wirkungsvoll ist.
- » In einer Welt, in der Brands Einfluss auf den kreativen Prozess nehmen wollen, überrascht es nicht, dass die Befragten auch einen **Schwerpunkt in der kulturellen Gleichrichtung durch gemeinsamen „Purpose“ und gemeinsame Werte sehen**. Wie wir im folgenden Abschnitt „Nachhaltigkeit im Sport“ noch beleuchtet werden, sehen sich Brands und Sportorganisationen mit zunehmendem Engagement der Athlet:innen, den Erwartungen der Fans und einem sich allgemein zunehmenden Druck konfrontiert, sich als gute „Corporate Citizen“ zu verhalten.



Insight 15

Evolution und nicht Revolution des Medienrechte-Vertriebs

Branchenbeispiele

Amazon schließt
Fußball Champions
League Streaming
Deal in UK

Die Zukunft von
Sportrechten: Neue
Wege beschreiten



Wie wird sich der Vertrieb von Medienrechten in den nächsten 3–5 Jahren entwickeln?

Anteil der Befragten

Kürzere Medienrechtezyklen (<3 Jahre) werden bevorzugt, um flexibel zu bleiben und mehr Wachstum zu erzielen.

Ein längerer Rechtezyklus (>3 Jahre) wird den größten Wert schaffen, da Medienunternehmen ihr finanzielles Engagement ausweiten werden.

49,1 %

50,9 %

N=444

Content-Haltern werden weiterhin Lizenzvereinbarungen angeboten, die eine Vorfinanzierung garantieren.

Content-Halter müssen verstärkt in ein unternehmerisches Risiko gehen und neue Vertriebsmodelle ausprobieren (z. B. Revenue Sharing, OTT).

25,6 %

74,4 %

N=434

Exklusivität über geographische Gebiete und Plattformen hinweg wird weiterhin die Einnahmen aus Medienrechten maximieren.

Geringere Exklusivität und höhere Anzahl von Rechtekäufern pro geographisches Gebiet führen zu einem höheren Gesamtwert.

45,8 %

54,2 %

N=430

Kompetitive Ausschreibungsverfahren werden das bevorzugte Modell für den Medienrechteverkauf bleiben.

Aufgrund des abnehmenden Wettbewerbs werden die Rechthehalter versuchen, direkte, individuelle Vereinbarungen mit den Medienunternehmen zu treffen.

56,6 %

43,4 %

N=426

Nur Premiumsport-Organisationen (z. B. Top-Clubs) werden Medienerlöse weiter steigern, wodurch die Lücke zu den Nicht-Premium-Sportorganisationen wächst.

Nicht-Premium-Sportorganisationen werden Medienerlöse steigern und die Lücke zu Premium-Content verkleinern.

72,1 %

27,9 %

N=434

Quelle: PwC-Analyse

- » Fast 75 % der Führungskräfte gaben an, dass die Content-Halter **kreativere Vertriebsmodelle für Medienrechte entwickeln müssen**, wenn sie in den nächsten 3 bis 5 Jahren erfolgreich sein wollen. Dies ist auf die Aufsplitterung der Medienrechte zurückzuführen, da die Content-Vertreiber das Wachstum von Streaming und das stärkere Wachstum von digitalen gegenüber traditionellen Modellen erkennen.
- » Die Befragten stellten fest, dass Premiumsport-Organisationen am besten in der Lage sind, von der langfristigen Entwicklung der Medienrechte zu profitieren. Es überrascht vielleicht nicht, dass die befragten **Führungskräfte die Stärke des Publikums und der Ressourcen von Premiumsport-Organisationen höher schätzen** als die Flexibilität und den geringeren Druck der Stakeholdergruppen, den Nicht-Premiumsport-Organisationen in der Regel genießen.
- » Schließlich deutet die diesjährige Umfrage darauf hin, dass die Content-Vertreiber angesichts **der sich verschärfenden Marktbedingungen wahrscheinlich zusätzliche unternehmerische Risiken eingehen müssen**. Dies kann eine Verringerung der Exklusivitätsvereinbarungen, eine Änderung der Vertragsdauer und eine größere Flexibilität sowohl seitens der Sender als auch der Rechthehalter innerhalb ihrer Vereinbarungen beinhalten.

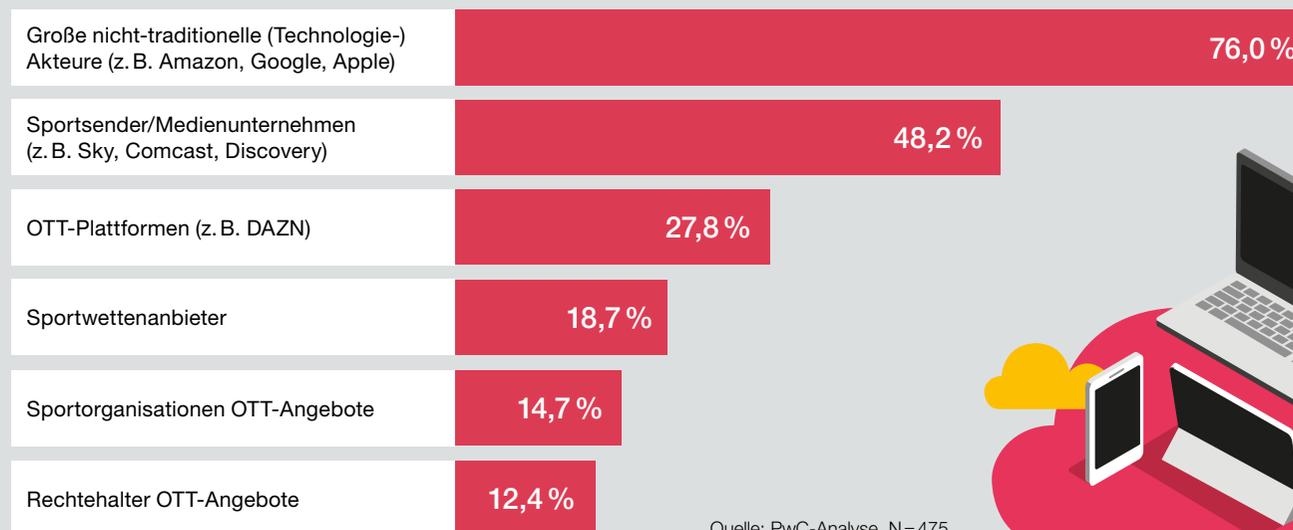


Insight 16

Große Tech-
Unternehmen
werden
immer
aktiver

Wer ist Ihrer Ansicht nach am besten aufgestellt, den zunehmend härteren Kampf um Sportmedien- und Senderechte in den nächsten 3–5 Jahren zu gewinnen?

Anteil der Befragte (Top-2 Auswahl)



Quelle: PwC-Analyse, N=475



Branchenbeispiele

Historischer
Abschluss zwischen
Apple und MLS

Big-Tech mischt
Sportmedienrechte
auf

- » Das Jahr 2022 stand im Zeichen einiger **wichtiger Sportrechte-Aktivitäten** der Tech-Giganten Apple und Google: Apple hat mit seiner zehnjährigen Partnerschaft mit der MLS seinen ersten bedeutenden Schritt in den US-Sportmedienmarkt getan und YouTube hat einen Siebenjahresvertrag für das Streaming des "Sunday Ticket"-Pakets der NFL abgeschlossen.
- » Große Technologieunternehmen verfügen in der Regel über enorme finanzielle Ressourcen und Liquiditätsreserven. Die großen Bilanzen großer Technologieunternehmen ermöglicht es ihnen, **experimentellere, opportunistische und einzigartige Ansätze für den Erwerb von Sportrechten** zu verfolgen.
- » Die immer aktiver werdenden **Technologieunternehmen dürften voraussichtlich die aktuellen finanziellen Verwertungsmodelle klassischer Sendeanstalten noch stärker aufbrechen**. Wie klassische Sendeanstalten ihre Modelle entwickeln werden und Rechteinhaber aus dieser Marktdynamik mehr Wert schöpfen wollen, ist noch unklar. Gibt es einen grundlegenden Wandel, wie durch Sportmedienrechte mehr Umsatz generiert wird?

”

Die sogenannten Commercial Products werden sich dem veränderten Medienkonsumverhalten der Fans sukzessive anpassen – inhaltlich und preislich!

Lars Stegelmann, Senior Commercial Expert in Sports, Media & Entertainment





Aus Sicht eines Entscheiders

mit **Peter Hutton**
Sportinvestor

Peter ist Vorstandsmitglied einer Reihe von Sportorganisationen, darunter die Rugby League, die professionelle Triathlon-Organisation, eleven sports und sporttotal. Zuvor war er CEO von Eurosport, Ten Sports und Fox Sports Asia und leitete fünf Jahre lang Sportpartnerschaften für Meta.

Sportmedienrechte im Wandel der Zeit

Die Landschaft der Sportmedien war noch nie einfach oder überschaubar, aber in diesem Jahr haben sich einige wichtige Trends herauskristallisiert. Erstens scheint die lineare TV Übertragung einen Wendepunkt erreicht zu haben. Sinkende Abonnentenzahlen sind für lineare Fernsehsender nichts Neues, aber bisher konnten sie diese Herausforderungen durch höhere Abonnementgebühren und die Senkung zentraler Kosten bewältigen. Zwar ist das lineare Fernsehen nach wie vor ein sehr gesundes Geschäft, doch stoßen diese Maßnahmen an ihre Grenzen und bei einigen Anbietern gehen die Einnahmen zurück. Wie es weitergeht, ist unklar, aber für rein lineare Fernsehsender besteht eine erhöhte Unsicherheit.

Die Ligen und Sportorganisationen müssen sich ebenfalls anpassen, da die Rechteinhaber mit der sich verändernden Marktdynamik und der zunehmenden Präsenz von Big Tech in der Sportmedienlandschaft zurecht kommen müssen. Was aber können Sportveranstalter tun, um die Chancen auf dem Markt zu maximieren? In erster Linie müssen die Rechteinhaber die Geschäftsmodelle ihrer Käufer besser verstehen. Die Geschäftsmodelle, Demografien und Kunden von Amazon und Apple sind beispielsweise unterschiedlich. Diejenigen Sportorganisationen, die dies verstehen und in ihren Vertriebsmodellen flexibel sind, werden in den kommenden Jahren am besten davon profitieren können. Vor allem ist es für die Ligen wichtig, den Wert von Sportler:innen und Influencer:innen als Vertriebskanäle zu verstehen, um ihr potenzielles Publikum zu maximieren.

Für Sportorganisationen schließlich sind Daten das A und O, wenn es darum geht, den Wert von Medienrechten zu steigern. Sportorganisationen müssen die Messlatte höher legen, wenn sie mit dem von den Käufern geforderten Niveau der Datenverfügbarkeit mithalten wollen. Darüber hinaus sollten die Organisationen in Datenanalyse-Expert:innen investieren, die ihnen helfen, eine Geschichte zu erzählen und den Wert ihres Produkts in einen Kontext zu stellen. Diejenigen Unternehmen, die ein Gespür für Daten und die zugrundeliegenden Ressourcen haben, werden auf diesem Markt florieren. Letztendlich hat Sport als Content-Format eine einzigartige Anziehungskraft, aber er muss seine Geschichte auf eine Weise erzählen, die die neuen Käufer verstehen.



Nachhaltigkeit im Sport

Aufbauend auf einem besseren Verständnis von Nachhaltigkeits-
themen wie dem Klimawandel und den wachsenden
Erwartungen der wichtigsten Stakeholder haben Sport-
organisationen Fortschritte bei der Entwicklung von
Strategien und dem Übergang zu einem angemessene
ESG-Fokus gemacht. Der diesjährigen Studie zufolge sind
mehr als die Hälfte der Befragten der Ansicht, dass sie auf
eine gute Umsetzung der ESG-Kriterien achten. Allerdings
gibt es noch genügend Luft nach oben, wenn kurzfristige
Maßnahmen erst einmal umgesetzt sind (z. B. ökologische
Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion). In diesem Abschnitt
wollen wir beleuchten, wie weit fortgeschritten moderne Sport-
organisationen in ihrer ESG-Transformation sind, um ihre
Prioritäten besser zu verstehen. Außerdem untersuchen wir,
wo für Sportorganisationen die größten Herausforderungen bei
der Umsetzung einer umfassenden ESG-Strategie liegen. Und
schließlich wollen wir wissen, mit welchen Maßnahmen Groß-
sportveranstaltungen effektiv nachhaltiger gestaltet werden
können.



An aerial photograph of a soccer field, outlined in white, situated within a dense forest. The trees are in various stages of autumn, with many showing vibrant orange and yellow leaves, while others remain green. The field is a lush green, and the white lines clearly mark the center circle, the halfway line, and the goal areas.

”

Die Verankerung der Nachhaltigkeit in der Organisation mit sichtbarer Unterstützung der Geschäftsleitung war entscheidend für unseren Erfolg.

David Grady, CFO des OK der Birmingham 2022 Commonwealth Spiele

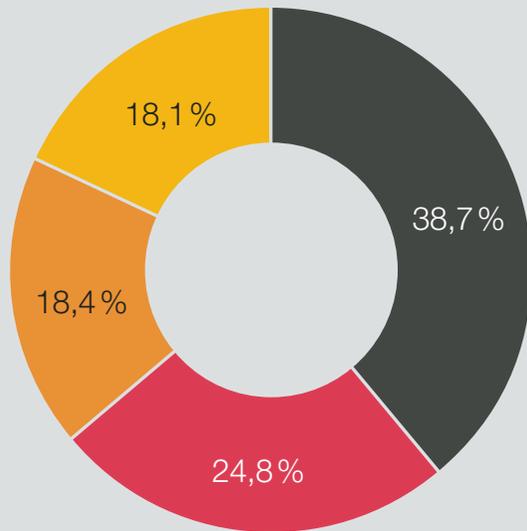


Insight 17

ESG ist weiterhin ein wichtiges strategisches Unterscheidungsmerkmal

Welchem ESG-Aspekt (Umwelt, Soziales, Governance) räumt Ihre Organisation in den nächsten 1–3 Jahren die höchste Priorität ein?

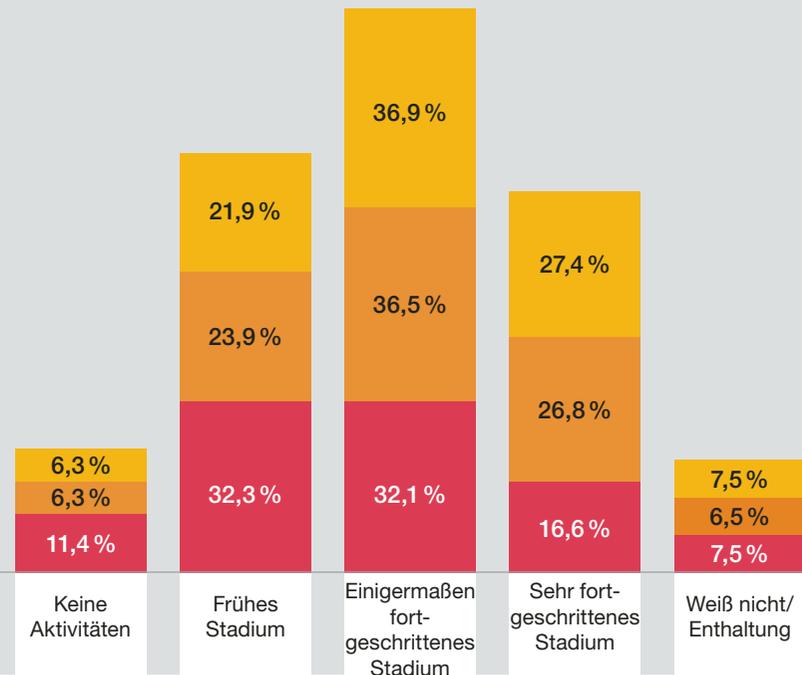
Anteil der Befragten



■ Alle drei in gleichem Maße (ESG)
 ■ Ökologische Nachhaltigkeit („E“)
 ■ Soziale Nachhaltigkeit („S“)
 ■ Governance-bezogene Nachhaltigkeit („G“)

Wie weit ist Ihre Organisation in jedem der ESG-Bereiche (Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) entwickelt?

Anteil der Befragten



Quelle: PwC-Analyse, N=452

Branchenbeispiele

Olympische Agenda des IOC 2020+5

Die Bundesliga setzt erstmals lizenzierungsrelevante Nachhaltigkeitskriterien ein



» Wie jede andere Industrie, stehen auch Sportorganisationen zunehmend unter Druck, **ihre Geschäftsstrategie zu verändern und diese stärker auf alle Stakeholder auszurichten, anstatt nur auf die Shareholder**. Wirtschaftlicher Erfolg allein, mag er essenziell sein, reicht nicht mehr aus, wenn man die immer höheren Erwartungen zentraler Stakeholder wie Fans, Interessensvertretungen und Investoren berücksichtigen will.

» Die ökologische Nachhaltigkeit („E“) ist weithin als ein Bereich anerkannt, in dem erhebliche Verbesserungen erforderlich sind. So müssen Investitionen getätigt und betriebliche Entscheidungen getroffen werden, um komplexe Fragen wie den **Energieverbrauch am Veranstaltungsort, Abfallwirtschaft und Reisetätigkeiten** zu lösen. Ein effektiver Umgang mit diesen Fragen muss sich in allen neuen Entwicklungen widerspiegeln und in die bestehende Organisationsstruktur und die Abläufe eingearbeitet werden.



Insight 18

Ausgewogenes Verhältnis zwischen E, S und G



Branchenbeispiele

Southampton FC und
der Halo-Effekt

Nachhaltigkeit ist
zentral bei den
Commonwealth
Games 2022



- » Angesichts des immer umfassenderen Verständnisses der komplexen Zusammenhänge zwischen den drei ESG-Bereichen **müssen Sportorganisationen von kurzfristigen Maßnahmen wegkommen.**
- » Bisher lag der Fokus vor allem auf dem „S“. Dazu zählen beispielsweise Maßnahmen mit Bezug zu Jugend- und Gemeinschaftsförderung. In letzter Zeit wird **dem „G“ mehr Bedeutung zugemessen.** Darunter fallen eine höhere Transparenz und bessere Finanzkontrollen. Zusammengekommen führt das zu einem ausgewogeneren Verhältnis innerhalb des ESG-Dreiklangs.
- » Zentral bleibt jedoch die Frage, **wie diese Ausgewogenheit erreicht werden soll, wenn Organisationen gleichzeitig mit begrenzten Ressourcen zurechtkommen** und das Tagesgeschäft bewältigen müssen. Für die Umsetzung einer ausgewogenen ESG-Transformation ist die Integration von beispielsweise wirkungsvollen Klimamaßnahmen in andere zentrale operative Prozesse unerlässlich.



Insight 19

Organisationskultur als größte Herausforderung der ESG-Transformation

Wo liegen die größten Herausforderungen für Sportorganisationen bei der Umsetzung einer umfassenden ESG-Strategie?

Anteil der Befragten (Top-3 Auswahl)



Quelle: PwC-Analyse, N=457

Branchenbeispiele

Die Entstehung des Vorstandspostens für Nachhaltigkeit

Erster Nachhaltigkeitsvorstand im Fußball



- » Zwar ist inzwischen ein gutes Verständnis dafür vorhanden, wie viel Wandel notwendig ist. Aber die **Organisationskultur selbst ist häufig das größte Hindernis für Veränderungen**. Dies ist wichtig, wenn man die signifikanten Auswirkungen eines ESG-Ansatzes berücksichtigt, der Auswirkungen auf Strategie, Vermarktung und das Tagesgeschäft hat.
- » Mit zunehmendem Verständnis der jüngeren Generationen sowie der Fans dafür, dass ernstgemeintes Handeln gefordert ist, **wird ESG unerlässlich** für den Wandel. Es gibt jedoch Risiken, die von Organisationen, die einen First-Mover-Nachteil erwarten, gemanagt werden müssen.
- » Viele Unternehmen reagieren mit der Schaffung von Vorstandsposten für den Bereich Nachhaltigkeit immer stärker auf die Forderung nach dieser fundamentalen Transformation. Auch Sportorganisationen sollten dies in Betracht ziehen, um eine angemessene **Repräsentation der Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene („Chief Sustainability Officer“)** und bei der Integration in die Unternehmensstrategie zu gewährleisten.



Sportgroßveranstaltungen müssen ihren ökologischen Fußabdruck verbessern

Welche Maßnahmen sind Ihrer Ansicht nach am wirkungsvollsten, um Sportgroßveranstaltungen nachhaltiger zu gestalten?

Anteil der Befragten (Top-3 Auswahl)



Quelle: PwC-Analyse, N=465

Branchenbeispiele

Die Bedeutung von Menschenrechten bei Sportgroßveranstaltungen

UEFA veröffentlicht Richtlinie für nachhaltige Infrastruktur („Sustainable Infrastructure Guideline“)



- » Während ökologische Aspekte für neue Sportstätten (z. B. auch smart Arenen) und neue Gesamtkonzepte im Rahmen von Großsportveranstaltungen besser berücksichtigt werden können, ist dies bei **alternder Infrastruktur eine größere Herausforderung**. Ein Patentrezept gibt es nicht. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, die bei künftigen Veranstaltungen gewonnenen Erkenntnisse als Teil des Vermächnisses von Großveranstaltungen dafür zu nutzen.
- » Heutzutage liegt weltweit die oberste Priorität auf dem „harten“ Vermächnis von globalen Sportgroßveranstaltungen. Somit liegt der Fokus oft auf der **besseren Nutzung der Sportstätten und der Infrastruktur nach der Veranstaltung**, einschließlich Mehrzweck-Eignung und Instandhaltung. Aber auch das „auf den Menschen zentrierte“, weiche Erbe (z. B. die unten beschriebenen angestrebten sozialen Auswirkungen bei den Olympischen Spiele 2024 in Paris) muss berücksichtigt werden.
- » Angesichts der zunehmenden Mitsprache von Athlet:innen, der Fan-Erwartungen, des permanenten Medien-Fokus sowie wertebasierten Sponsorings müssen Organisatoren von Sportveranstaltungen eine lange Liste an Chancen und Risiken berücksichtigen, um mit dem **Vermächnis des Events Positives** zu schaffen.



Olympische Spiele 2024 in Paris:

Wie setzt man einen neuen Maßstab für Nachhaltigkeit für Großsportveranstaltungen

Schon seit der Bewerbung für die Olympischen Spiele 2024 hat sich Paris das Vermächtnis der „Spiele“ und das Thema Nachhaltigkeit auf die Fahne geschrieben und ist der festen Überzeugung, dass der Sport Leben verändern kann. Im Werteverständnis des Organisationskomitees der Olympischen Spiele (OCOG) heißt es: „Sport ermöglicht ein gesünderes und erfüllteres Leben. Er hat die Kraft zur allumfassenden Veränderung – bessere Bildung, Gesundheit, gesellschaftliche Teilhabe und Gemeinschaftssinn“.

Durch volles Engagement und Tatkraft bei der Umsetzung von ESG will Paris 2024 eine Vorreiterrolle einnehmen. Man will der Welt zeigen, dass ehrgeizige und spektakuläre Olympische Sommerspiele mit wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Verantwortung vereinbar sind.

Dafür wurde anhand sechs Säulen eine Strategie zum Vermächtnis und zur Nachhaltigkeit erarbeitet. Jede dieser Säulen soll die „Spiele“ in einem jeweils anderen Licht zeigen, das als motivierendes Beispiel dienen kann, das Bleibendes hinterlässt. Sie wurden vor allem in konkrete Initiativen aufgliedert. Es gibt zwei Arten von Initiativen: Initiativen, die aufgrund der „Spiele“ gestartet werden, und Initiativen, die aufgrund der „Spiele“ beschleunigt werden.

Ökologischer Fußabdruck

Die „Ökologische Exzellenz“-Strategie für Paris 2024 richtet sich nach den Zielen der UN-Agenda 2030 und betrifft vier große Umweltthemen, die dazu beitragen sollen, dass die Spiele ein Musterbeispiel in Sachen Klima, Biodiversität, Kreislaufwirtschaft und ökologische Resilienz darstellen.

Diese Überlegungen werden in operative Maßnahmen übersetzt: Stromerzeugung aus erneuerbaren Energieträgern, nachhaltiges Catering, Müllvermeidung, emissionsfreie Fahrzeuge als Shuttle für die Athlet:innen der Olympischen und Paralympischen Spiele und die Umsetzung einer Kreislaufwirtschaft in die permanent und temporär errichteten Bauten.

Soziale Auswirkungen

Die Vermächtnisstrategie von Paris 2024 beinhaltet, dass die Olympischen Spiele allen Menschen in Frankreich zugutekommen und der Gesellschaft dauerhaft nutzen sowie dazu beitragen, dass körperliche Betätigung und Sport in Frankreich noch attraktiver werden. Dafür wurden zahlreiche innovative Projekte zur Förderung von Sport und seinen Werten in der Gesamtbevölkerung initiiert. Zur Finanzierung dieser Projekte wurde erstmals der Paris 2024 Stiftungsfonds aufgesetzt.

„Paris 2024 möchte eine Vorreiterrolle einnehmen, indem es das ESG-Engagement und die ESG-Maßnahmen auf die nächste Stufe hebt. Das Ziel ist es, der Welt zu zeigen, dass ehrgeizige und spektakuläre Olympische Sommerspiele mit wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Verantwortung verbunden werden können.“

Der Stiftungsfonds dient der Umsetzung der Pläne für Vermächtnis und Nachhaltigkeit der „Spiele“ in Paris und soll Projekte fördern, die von der Sportbewegung sowie öffentlichen und gemeinnützigen Einrichtungen angestoßen werden und soziale Innovationen durch Sport zum Ziel haben. Dabei stehen vier Ziele im Mittelpunkt: Sport zur Gesundheitsförderung, Sport als Motor für Bildung und gesellschaftliches Engagement, Sport zur Förderung von Inklusion, Gleichheit und Solidarität und Sport zum Schutz der Umwelt. Diese Ziele und die Nutzung des Stiftungsfonds sollen über das Jahr 2024 hinaus Bestand haben.

Kollektive Governance

Damit diese Strategie über 2024 hinaus Bestand hat, hat sich Paris 2024 einem kollektiven Ansatz verschrieben und Beiträge zahlreicher Stakeholder der Olympischen Spiele gebündelt (Mitglieder der Sportbewegung, gemeinnützige Organisationen, Wirtschaftsvertreter, öffentliche Einrichtungen und Behörden). Mit der operativen Einbindung dieser Akteure stellt man sich einer zentralen Herausforderung: Wie kann man die verschiedenen Prioritäten und Motivationen hinsichtlich des Vermächtnisses und der Nachhaltigkeit zu einem einheitlichen Ganzen zusammenfügen und einen positiven Effekt sicherstellen.

Paris 2024 stellt außerdem ein für alle zugängliches neues Organisationsmodell der Olympischen Sommerspiele. So wurde das Label „Terre de Jeux 2024“ geschaffen, das lokale und regionale Behörden sowie Stakeholder der Sportbewegung zusammenbringt. Die mit diesem Label ausgezeichneten lokal und regional zuständigen Behörden haben sich dazu verpflichtet, dabei zu helfen, die Ziele zum Vermächtnis und Nachhaltigkeit der Olympischen Spiele 2024 in Paris zu erreichen.



Web3

im Sport

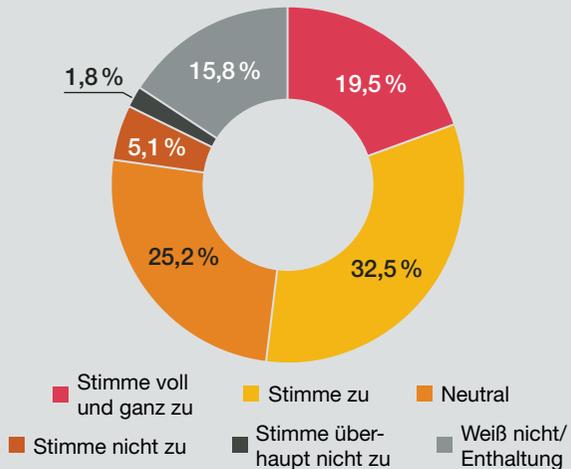
Web3 ist die Weiterentwicklung des Web 2.0 und ein weiterer Baustein im digitalen Ökosystem einer Sportorganisation. Basierend auf der Blockchain-Technologie bietet das Web3 neue und innovative Möglichkeiten zur Schaffung digitaler Vermögenswerte, die besessen, genutzt und gehandelt werden können (z. B. Ticketing, Mitgliedschaften, Sammlerstücke, Treuepunkte und digitale Gaming-Items). In diesem Abschnitt untersuchen wir, wie weit Web3-Konzepte in Sportorganisationen fortgeschritten sind und inwieweit die Organisationen die Technologie in ihr langfristiges strategisches Denken einbeziehen und umsetzen. Unsere Analyse zeigt, dass Blockchain-basierte Geschäftsmodelle zwar fortwährend entwickelt und umgesetzt werden, viele Sportorganisationen jedoch eine abwartende Haltung einnehmen. Aus den Einschätzungen der Befragten werden Bedenken hinsichtlich des teils noch unklaren nachhaltigen Geschäftsmodells digitaler Assets und der erforderlichen technischen Expertise und Infrastruktur deutlich.



Insight 21

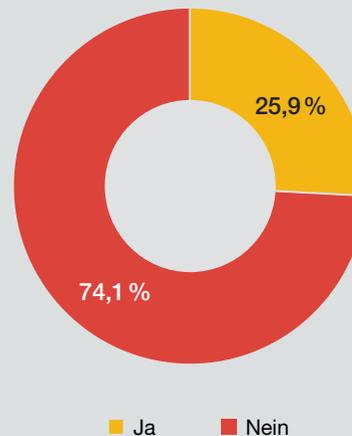
Die Web3-Party hat eben erst begonnen

Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu: „Web3 wird eine wichtige Rolle für die Zukunft meines Unternehmens spielen“?



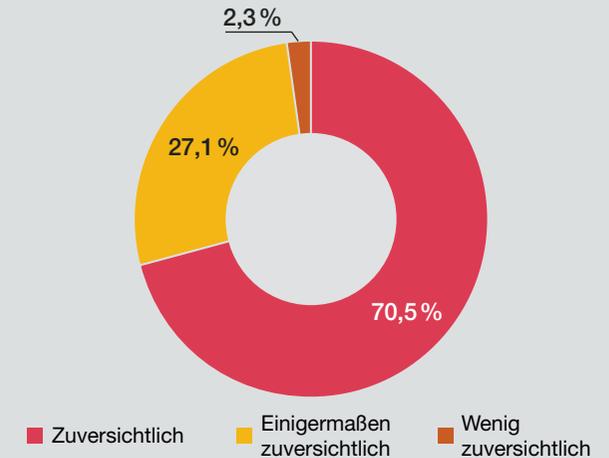
Quelle: PwC-Analyse, N=507

Verfolgt Ihre Organisation bereits eine Web3-Strategie?



Quelle: PwC-Analyse, N=507

Wie zuversichtlich sind Sie, dass Ihr Unternehmen in der Lage ist, seine Web3-Strategie umzusetzen?



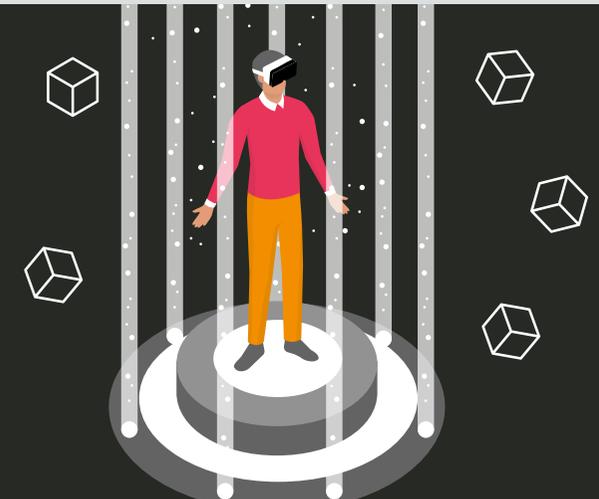
Quelle: PwC-Analyse, N=129

Branchenbeispiele

Australian Open im Metaverse

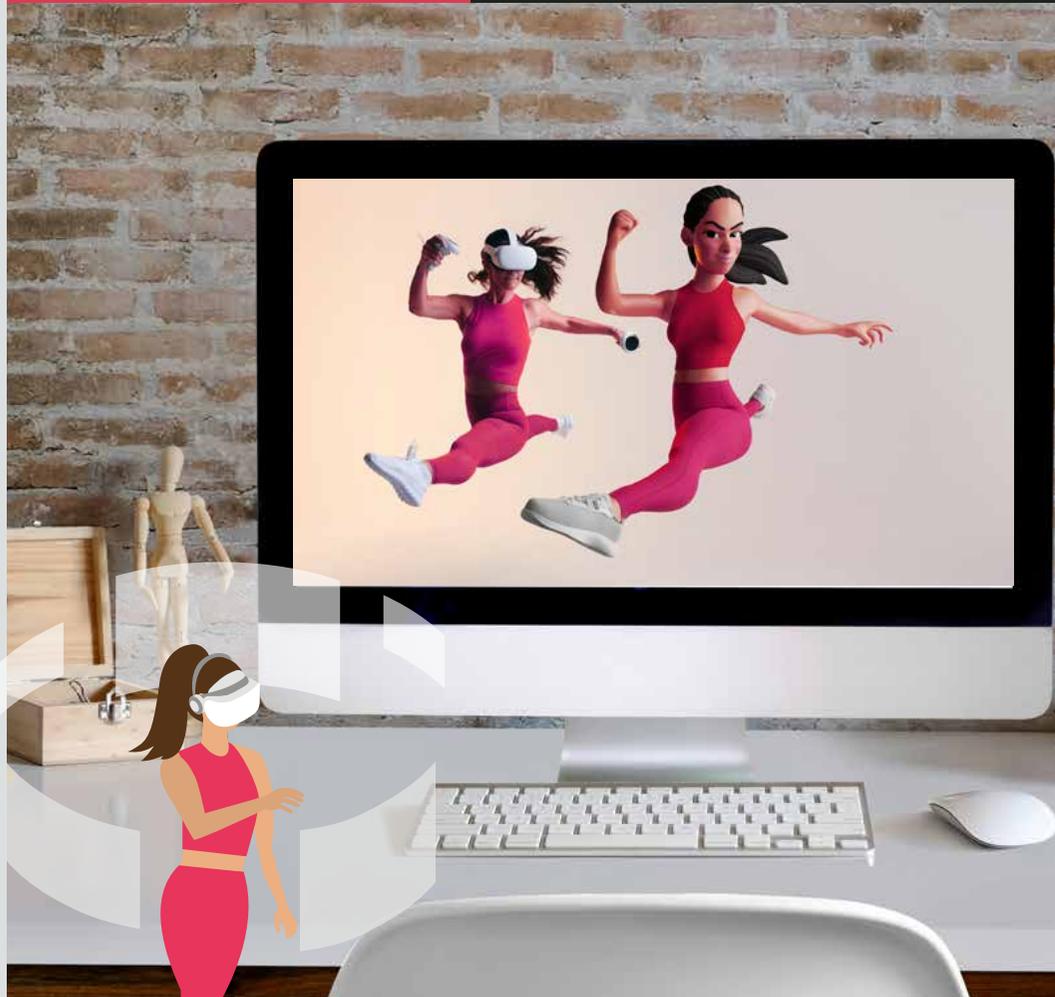
Deutsche Fussball Liga: Rekordergebnisse bei der Vergabe von Lizenzrechten für Sticker und Trading Cards, einschließlich NFT

- » Fast 75 % der Befragten gaben an, dass **ihre Organisation keine Web3-Strategie verfolgt**. Bei den Befragten, die angaben, dass ihre Organisation eine Web3-Strategie bereits verfolgt, besteht hingegen häufig die Zuversicht, dass sie auch erfolgreich umgesetzt wird.
- » Auf dem Sportmarkt sind hauptsächlich mit Investorengeldern finanzierte Lizenz-Deals mit Rechteinhaltern sowie einmalige Projekte mit guten Ansätzen vorherrschend. Rechteinhalter gehen bislang noch keine nennenswerten Risiken bei Web3-basierten Projekten ein. Der Sport bleibt vorsichtig und **wird wahrscheinlich dem Beispiel anderer Branchen folgen**, sobald sich Anwendungsfälle herauskristallisiert und bewährt haben.
- » Sobald Rechteinhalter **nachhaltiges Potenzial für Web3-Anwendungsfälle erkennen**, werden sie mehr eigene Ressourcen einsetzen und sich stärker mit Web3 befassen. Dies kann jedoch mit einem höheren Preis einhergehen, da die Märkte zu diesem Zeitpunkt reifer, das Risiko geringer und der Wettbewerb größer sein werden.



Insight 22

Partnerschaften mit vertrauenswürdigsten Brands ist für den Erfolg von Web3-Aktivitäten entscheidend



Branchenbeispiele

FIFA lizenziert mehrere Web3- und NFT-Spiele für die Weltmeisterschaft

World Table Tennis wählt Unternehmen „NFT-Tech“ zur Entwicklung einer Web3-Strategie



- » Das kommerzielle Potenzial des Web3 ist in weiten Teilen noch unbekannt und fortlaufend werden neue Lösungen erarbeitet. Erschwerend kommt hinzu, dass für Kernbegriffe wie z. B. Web3, Blockchain, NFT, Metaverse, Krypto, DAO und Community nicht überall das gleiche Verständnis herrscht.
- » Sicherheit, Identität, Regulierung und Vertrauen, Interoperabilität und nachhaltige Web3-Geschäftsmodelle sind wichtige Faktoren für die verbreitete Nutzung der Blockchain-Technologie. Derzeit liegt der Fokus **zu stark auf den technologischen Aspekten** (z. B. im Gebrauch von Begriffen wie NFT, Smart Contract, Wallets usw.) und zu wenig auf Produkt und Nutzen.
- » Der Sport hat eine große Reichweite und bietet eine großartige Bühne für neue Web3-Anwendungsfälle und trägt somit zur Massenadoption bei. Gleichzeitig sollte der Sport **Web3 als Chance sehen, mit jüngeren, technikaffinen Generationen in Kontakt zu kommen**. Da Web3 wahrscheinlich die bestehende Kultur von Sportarten beeinflussen wird, sollte die Implementierung von Lösungen und das Onboarding neuer Communities und neuer Plattformen eine sorgfältige Vorbereitung und Kommunikation mit den bestehenden Stakeholdern, insbesondere den Fans, beinhalten.

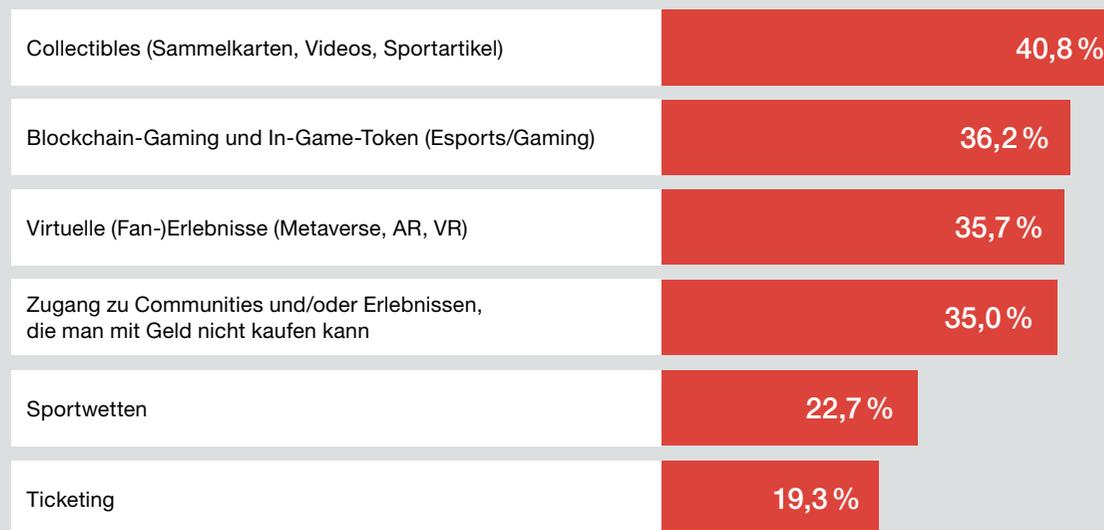


Insight 23

Web3-
Anwendungs-
fälle müssen
sich erst noch
einspielen

In welchen Bereichen/Themen wird Ihrer Meinung nach Web3 bzw. die Blockchain-Technologie die größten Chancen für Sportorganisationen bieten?

Anteil der Befragten (Top-3 Auswahl)



Quelle: PwC-Analyse, N=414

”

Das Metaverse wird es als „Quasi-Front-End“ von Web3 ermöglichen, dass Nutzer in der Zukunft ohne Friktion und ohne besonderes Vorwissen die offensichtlichen Vorteile von Web3 nutzen können.

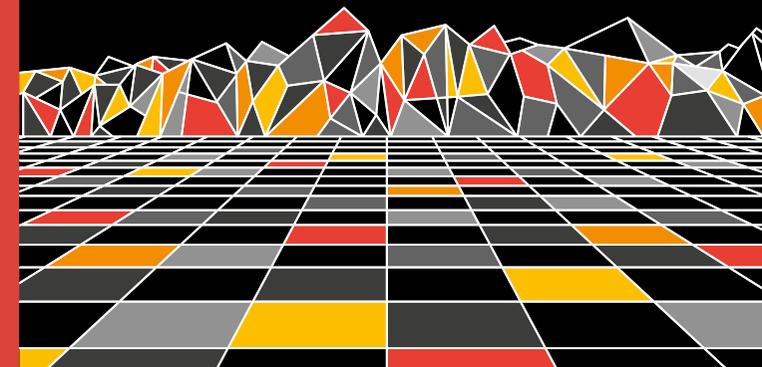
Nicolas Weber, Gründer
MetaGameHub DAO

Branchenbeispiele

Adidas und Nike: Metaverse für das Publikum der Generation Z

Sorare: Web3-Zukunft des Fantasy-Sports

- » Der verbreitetste Anwendungsbereich im Sport ist derzeit **Collectibles** (ein bereits bestens bekannter Mechanismus). Zudem favorisierten die Befragten „Virtuelle (Fan-)Erlebnisse“ und den „Zugang zu Communities und/oder Erfahrungen, die man nicht kaufen kann“ als wesentliche Chancen des Web3.
- » Weiter gaben sie an, dass **Esport und Gaming** gerade in puncto digitale In-game-Items und Interoperabilität zwischen unterschiedlichen Plattformen und Games ein riesiges **Potenzial** bergen.
- » Aus unserer Sicht sind neue Formen von Mitgliedschaften, (Fan-)Mitbestimmung und -Eigentum (z. B. DAOs) interessante Entwicklungsfelder, die man auf dem Schirm behalten sollte.

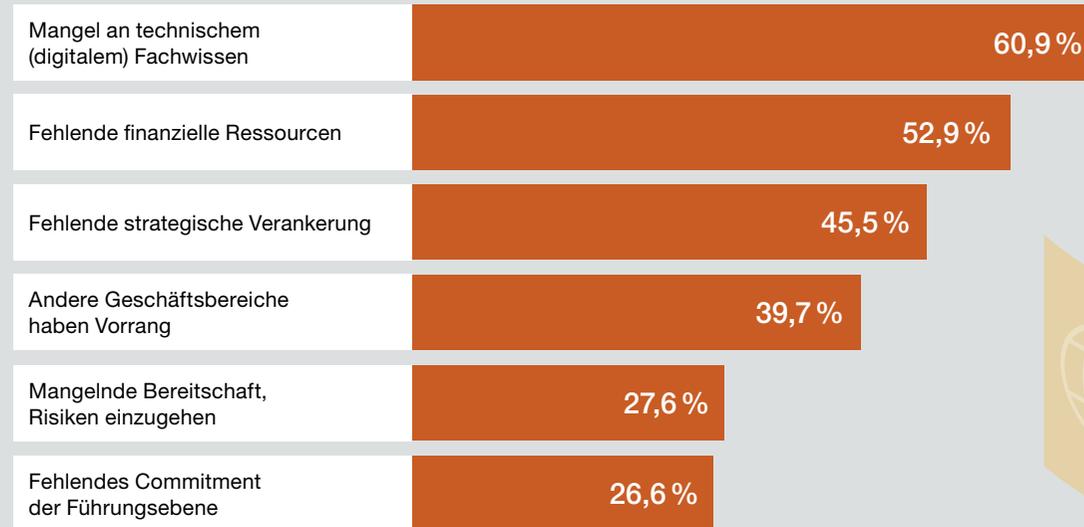


Insight 24

Eine
erfolgreiche
Web3-
Strategie
bedarf
langfristigen
Commitments
der Führungs-
ebene sowie
Ressourcen

Was sind die größten Hindernisse für die effektive Umsetzung eines digitalen Ökosystems?

Anteil der Befragten (Top-2 Auswahl)



Quelle: PwC-Analyse, N=312



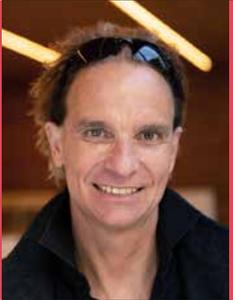
- » Die Eroberung (neuer) Märkte und die Einführung (neuer) Produkte auf (neuen) Plattformen bedürfen Investitionen. Darin unterscheidet sich Web3 nicht von anderen technischen Neuerungen. **Rechthaltern fehlt es oft an eigenen Fachleuten**, um jenseits des Kerngeschäfts Innovationen vorantreiben können.
- » Das Web3-Umfeld ist aktuell recht turbulent. Zuweilen lässt sich oft nur **schwer die Grenze zwischen nachhaltiger Lösung und „Scam“ oder Vaporware ziehen**. Außerdem sorgen Nachrichten aus der „Krypto-Welt“ für zahlreiche Negativschlagzeilen, die das gesamte Blockchain-bezogene Ökosystem belasten. Kaum verwunderlich also, dass die Befragten nach eigenen Angaben nur ungern Risiken eingehen.
- » Im Wesentlichen geht es bei jeder Digitalisierungsstrategie von Sportorganisationen um Wertgenerierung für Stakeholder (z. B. Verbesserung der Fan-Journey und der Fan-Experience). Derzeit verfügen Sportorganisationen und ihre Stakeholder **kaum über die Erfahrung, mit Web3-basierten Lösungen (nachhaltigen) Mehrwert zu schöpfen**.

Branchenbeispiele

Socios.com: Museum des FC Barcelona und Camp Nou Tour mit Spotify

WAGMI United und Adidas kooperieren für gemeinsame Erkundung der Zukunft des Sports





Aus Sicht eines Entscheiders

mit **Dirk Lueth**
Co-Gründer und Co-CEO bei Upland

Web3 ist gekommen, um zu bleiben

Sportorganisationen sind dabei, die Möglichkeiten und das Wachstum der Web3-Technologie zu erkennen. Im Web3 dreht sich alles um die Gemeinschaft, und im Sport geht es um die Fans. Diese Ähnlichkeit bedeutet sehr ähnlichen Verhaltensweisen und bietet Sportunternehmen die Möglichkeit, neue Fans zu gewinnen und neue und aufregende Fan Experience anzubieten.

Das Web3 ist ein neuer und relativ unausgereifter Bereich. Daher werden wir erst noch sehen, wie Sportorganisationen und ihre Communities die Möglichkeiten der Technologie wirklich nutzen werden. Es gibt jedoch eine Reihe von Organisationen, die erste Gehversuche wagen und dabei erkennen, wie wichtig es ist, robuste und innovative Strategien zu entwickeln, um mit Web3-Anwendungsfällen Mehrwert zu schaffen.

Betrachtet man einzelne Weltregionen, so stellt man fest, dass die Adoption jeweils von denjenigen Sportarten maßgeblich

vorangetrieben wird, die auf dem jeweiligen Markt eine hohe Popularität genießen. Vergleicht man verschiedene Regionen untereinander, so zeigt sich, dass Europa der Technologie am kritischsten gegenübersteht und daher den größten Rückstand aufweist. Nutzer:innen in Süd- und Nordamerika sowie in Asien scheinen neugieriger und experimentierfreudiger zu sein, während man sich in Europa mehr mit den zugrundeliegenden Risiken und Herausforderungen befasst.

Es wird auch erkannt, dass Web3 noch einen langen Weg vor sich hat, um den Bedürfnissen der Nutzer:innen zu entsprechen. Vor allem die Erstnutzungs-Erfahrung muss besser werden, wenn Sportfans die Möglichkeiten von Web3 zugänglich gemacht werden sollen. Fans sind in der Regel keine Krypto-Profis und wissen daher oft nicht, wie man mit „digital wallets“ oder „private keys“ umgeht. Es muss daher mehr für die Aufklärung des durchschnittlichen Sportfans und für die Gestaltung einwandfreier Web3-Produkte und -Dienstleistungen getan werden.

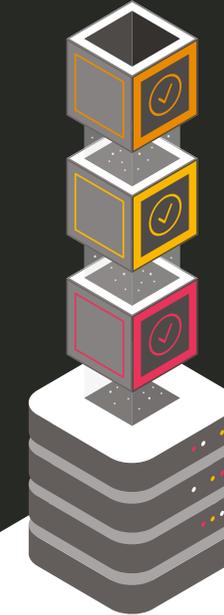
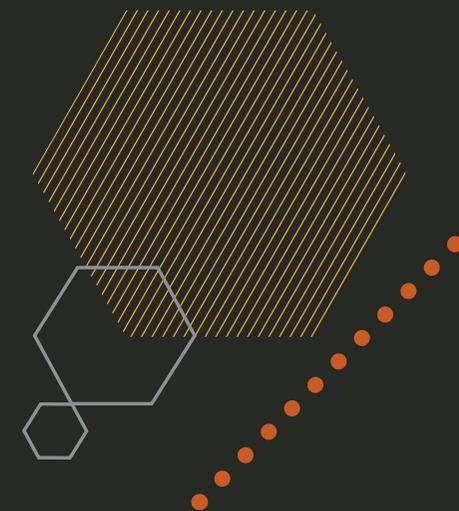
Dirk ist ein Serial Entrepreneur und ein früher Anwender von Blockchain sowie verwandter Technologien mit Sitz im Silicon Valley. Neben seiner Tätigkeit als Mitbegründer und Co-CEO von Upland, Inc. mit Partnerschaften mit dem FC Porto, der FIFA, dem argentinischen Fußballverband (AFA) und der NFL Players Association (NFLPA) ist Dirk Mitbegründer und Vorsitzender der Open Metaverse Alliance for Web3 (OMA3). Dirk hat durch seine Arbeit bei internationalen Startup Accelerators im Silicon Valley über 30 Startups begleitet und ist regelmäßig Speaker/Podiumsteilnehmer mit Fokus auf Themen wie Metaverse, Blockchain und Plattformökonomie.



”

Web3 bietet dem Sport eine neue Chance. Es lohnt sich, ein Risiko einzugehen und es auszuprobieren. Aber die Organisationen müssen vorsichtig vorgehen, um sicherzustellen, dass sie den Großteil des generierten Werts behalten – in Partnerschaft mit ihren Fans.

Michael Broughton,
Partner, Sports Investment Partners LLP



Smarte Stadien

Sportorganisationen geben sich zunehmend Überlegungen hin, in intelligente Stadiontechnologie zu investieren. „Smarte Stadien“ meinen die technologische Basis, um das Erlebnis rund um ein Sportevent für Fans und Organisatoren zu verbessern. Dazu gehören große visuelle Anzeigen, digitales Ticketing, personalisiertes Gastro-Angebot und „digitale Zwillinge“ physischer Räume. Aber die technologischen Innovationen haben ihren Preis. Dieser Abschnitt befasst sich mit den Kosten-Nutzen-Analysen, die von Sportorganisationen durchgeführt werden, um die verfügbaren Optionen und den Business Case für smarte Stadien zu bewerten. Der technologische Nutzen ist bei den Befragten unumstritten: mehr Fan Engagement, bessere Datenerfassung, operative Effizienz und neue Möglichkeiten der Vermarktung. Häufig stehen die genannten Vorteile jedoch in keinem guten Verhältnis zu den sichtbaren Kosten und Risiken der hohen Investitionen.



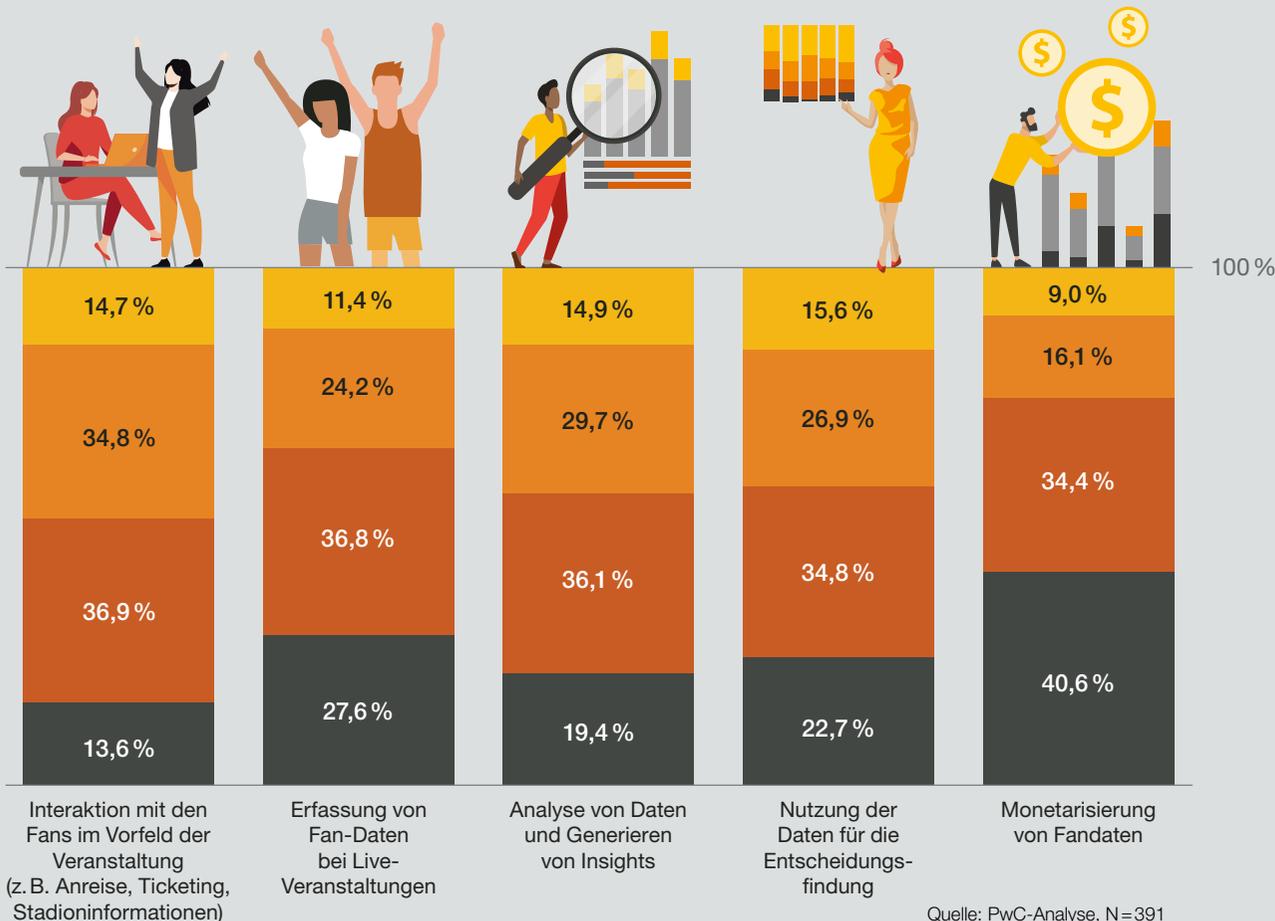
Insight 25

Return on Investment mit Daten: eine große Herausforderung

Wie erfolgreich ist Ihre Sportorganisation im Umgang mit Daten bei folgenden Aktivitäten?

Anteil der Befragten

Nicht erfolgreich
 Einigermaßen erfolgreich
 Erfolgreich
 Sehr erfolgreich



Quelle: PwC-Analyse, N=391

Branchenbeispiele

Wie Sportradar Fandaten monetarisiert

Kein Bargeld mehr beim Super Bowl: Warum die NFL auf bargeldloses Bezahlen setzt



- » Sportorganisationen und Rundfunk- und Medienunternehmen haben schon häufig damit gerungen, wie sie Fan Engagement monetarisieren können. Interessanterweise zeigt die diesjährige Studie, dass **weniger als die Hälfte aller Befragten glauben, ihre Aktivitäten bei der Erfassung und Analyse von Fandaten würde sich in der Kapitalrendite niederschlagen.**
- » Was sind die Gründe? Mehr denn je können Organisationen über den digitalen Ticketverkauf, D2C-Angebote und technische Errungenschaften bisher nie gekannte Datenmengen generieren. Die Befragten gaben jedoch an, dass nicht die Fandatenerfassung und -analyse das Problem ist, sondern deren Verwertung.
- » Sportorganisationen müssen deshalb im **Vorfeld genau überlegen, welche Daten sinnvoll sind** und welche Einnahmeströme am besten von den vorhandenen digitalen Assets, Kompetenzen und Infrastruktur profitieren. Wer dies in seiner Vermarktungsstrategie und bei seinen künftigen Investitionsentscheidungen berücksichtigt, wird bei der Daten-Monetarisierung den größten Erfolg haben.



Insight 26

Bei smarten Stadien liegt der Wert in den Daten

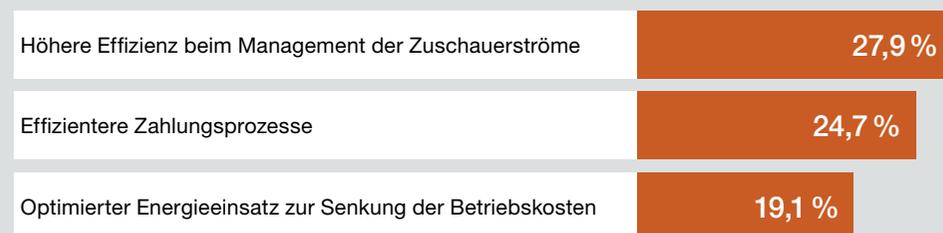
Was sind die größten Vorteile bei der Einführung von „smart venue“-Technologie in Sportstadien?

Anteil der Befragten (jeweils Top-3 Auswahl)

Fan Experience



Betriebliche Effizienz



Vermarktungsvorteile



Quelle: PwC-Analyse, N = 408

Branchenbeispiele

Smarte Stadien:
Hier wird Wert
geschöpft

Technologie im
Allegiant Stadium



- » Ungefähr die Hälfte der Befragten gab an, **dass der größte technologische Nutzen smarter Sportstätten in der Erfassung von Fan-Daten liegt**. Aber wie bereits erwähnt, ist die Erfassung nur eine Seite der Medaille. Daraus Erkenntnisse über den Fan abzuleiten und schließlich Einnahmen zu generieren, ist für viele Sportorganisationen noch eine große Herausforderung.
- » Diese Stimmung zeigt sich auch darin, wo der geringste Nutzen gesehen wurde (nicht auf dem Chart): Dazu gehörten Services am Sitzplatz, Upselling auf der Veranstaltung und neues digitales Inventar. Von den Vorteilen smarter Stadien bildeten diese Angebote das Schlusslicht. **Es fehlt also die Verbindung zwischen dem inneren Wert von Daten für Sportorganisationen und der aktuellen Kapitalrendite.**
- » Im Fragenblock zu Fan Experience wurden die anderen Anwendungsfälle hingegen positiv von unseren Befragten bewertet. Als Chance nannten sie hier **LED-Anzeigen, Konnektivität/ Club-App und ein besseres Besucherstrommanagement**. Die Ansprüche der Fans werden immer höher und Sportarenen wie das Stadion der Tottenham Hotspurs (London) und das Allegiant Stadium (Las Vegas) setzen hier Maßstäbe für die gesamte Branche.



Insight 27

Größte Herausforderung bei der Umsetzung von smarten Sportstätten sind die Anfangsinvestitionen

Wie groß sind Ihrer Meinung nach die folgenden Herausforderungen für Organisationen, um die Potenziale smarter Stadien erfolgreich auszuschöpfen und umzusetzen?

Anteil der Befragten (Top-3 Auswahl)

Erhebliche Vorabinvestitionen in Hardware und Software	65,1 %
Einbindung der richtigen Technologiepartner/Anbieter	63,7 %
Bedarf an Weiterqualifizierung der derzeitigen Mitarbeitenden und/oder Einstellung von neuen Mitarbeitenden	56,6 %
Datensicherheitsrisiko und Infrastruktur	56,4 %
Fehlende Kenntnisse, um Wert aus den generierten Daten zu maximieren	54,8 %
Begrenztes technisches Fachwissen zur Nutzung des digitalen Ökosystems	52,3 %

Quelle: PwC-Analyse, N=421

Branchenbeispiele

Die teuersten WM-Stadien aller Zeiten

Gute Gründe für ein neues Sportstadion

- » Für viele Sportorganisationen stehen **laufende Kosten und Risiken von smarten Sportstätten in keinem Verhältnis zu den erwarteten Vorteilen**. 65 % der Entscheidungsträger:innen betrachteten die erheblichen Anfangsinvestitionen für Hard- und Software als sehr große Herausforderung für die Realisierung von smarten Sportstätten.
- » Angesichts des schwierigen makroökonomischen Umfeldes und des Inflationsdrucks, der auf den Sportorganisationen lastet, dürften die Herausforderungen in den nächsten Jahren eher noch größer werden. **Schwierigkeiten bei der Auswahl von Technologiepartnern und bei der fachliche Weiterbildung von Mitarbeiter:innen** werden ebenfalls häufig als zentrale Herausforderung genannt.
- » Die Umfrageergebnisse legen nahe, dass die Vorteile einer höheren Menge von Fandaten und deren Auswertung **durch mangelnde digitale Kompetenz eingeschränkt** werden. Sollen die Potentiale smarter Sportstätten-Technologien vollständig ausgeschöpft werden, müssen Sportorganisationen in neue Fähigkeiten investieren.



Abbildungsverzeichnis

Marktwachstumsaussichten nach Regionen, die die Befragten am besten kennen	9
Marktwachstumsaussichten nach Stakeholder	9
Voraussichtliches jährliches Wachstum nach Einnahmequelle	10
Ranking der wichtigsten Marktkräfte	12
Ranking der wichtigsten Marktrisiken	13
Laut aktuellem Stand würden ab 2024 bzw. ab 2025 16 Vereine der Bundesliga und Zweiten Bundesliga unter die CSRD fallen – auch die DFL wäre berichtspflichtig.	21
Bereits bekannte Risikoszenarien im (Profi-)Sport	22
Ebenen der Gestaltung einer gemeinsamen Strategie für Frauen- und Männerfußballclubs	25
Ausgewählte Anwendungskategorien für Web3 im Sport	26
Ausgewählte Web3-Aktivitäten im deutschen Sportmarkt (bis 2022)	27
Möglicher Ransomware-Angriff	32
Darstellung Ökosystem Fußballclub/-event	35
Mögliche Use Cases einer Smart Arena	36
Wie werden institutionelle Investitionen den Sportsektor beeinflussen?	38
Wie können institutionelle Investoren die Wertschöpfung in der Sportbranche steigern?	40
Einnahmeprognozen für den Frauensport in den nächsten 3 bis 5 Jahren	44
Die wirkungsvollsten Beiträge zum Wachstum im Frauensport	45
Welche Stakeholder sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Wachstumstreiber im Frauensport?	46
Was sind die wichtigsten Vorteile, die der Frauensport seinen Partnern bieten kann?	47
Wie verändern sich die Erwartungen von Brands, die mit Sportorganisationen zusammenarbeiten?	50
Wie wird sich der Vertrieb von Medienrechten in den nächsten 3–5 Jahren entwickeln?	51
Wer ist Ihrer Ansicht nach am besten aufgestellt, den zunehmend härteren Kampf um Sportmedien- und Senderechte in den nächsten 3–5 Jahren zu gewinnen?	52
Welchem ESG-Aspekt (Umwelt, Soziales, Governance) räumt Ihre Organisation in den nächsten 1–3 Jahren die höchste Priorität ein?	56
Wie weit ist Ihre Organisation in jedem der ESG-Bereiche (Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) entwickelt?	56
Wo liegen die größten Herausforderungen für Sportorganisationen bei der Umsetzung einer umfassenden ESG-Strategie?	58
Welche Maßnahmen sind Ihrer Ansicht nach am wirkungsvollsten, um Sportgroßveranstaltungen nachhaltiger zu gestalten?	59
Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu: „Web3 wird eine wichtige Rolle für die Zukunft meines Unternehmens spielen“?	62
Verfolgt Ihre Organisation bereits eine Web3-Strategie?	62
Wie zuversichtlich sind Sie, dass Ihr Unternehmen in der Lage ist, seine Web3-Strategie umzusetzen?	62
In welchen Bereichen/Themen wird Ihrer Meinung nach Web3 bzw. die Blockchain-Technologie die größten Chancen für Sportorganisationen bieten?	64
Was sind die größten Hindernisse für die effektive Umsetzung eines digitalen Ökosystems?	65
Wie erfolgreich ist Ihre Sportorganisation im Umgang mit Daten bei folgenden Aktivitäten?	69
Was sind die größten Vorteile bei der Einführung von „smart venue“-Technologie in Sportstadien?	70
Wie groß sind Ihrer Meinung nach die folgenden Herausforderungen für Organisationen, um die Potenziale smarterer Stadien erfolgreich auszuschöpfen und umzusetzen?	71



PwC Deutschland Sports Business Advisory Team

Das PwC Deutschland Sports Business Advisory-Team besteht aus einem breiten Expertenkreis, der unterschiedliche Aufgabenbereiche im Sports Business abdeckt. Wir arbeiten mit einer Vielzahl an privaten und öffentlichen Stakeholdern der Branche zusammen und beraten sie bei strategischen und operativen Fragen. Bei internationalen Fragestellungen, die im Sports Business regelmäßig auftreten, profitieren wir von der Erfahrung unserer Expert:innen aus dem globalen PwC Sports Business-Netzwerk.

Unsere Mandanten vertrauen insbesondere auf unser breites Leistungsportfolio, unser Wissen zu Benchmarks in der Branche sowie die Möglichkeit integrierter Beratungskonzepte durch unsere Netzwerkstruktur. Wir sind stolz darauf, ein wichtiger Teil dieses globalen und gesellschaftlich sehr relevanten Business zu sein und unterstützen Sie gerne bei Ihren Projekten. Wir hoffen, die vierte deutschsprachige Ausgabe dieser Veröffentlichung brachte Ihnen nützliche Erkenntnisse.



Dr. Holger J. Kern
Head of PwC Sports Business
Advisory Germany
holger.kern@pwc.com
linkedin.com/in/holgerjkern/



Thomas Noll
Lead Kooperation
Eintracht Frankfurt
thomas.noll@pwc.com



Dr. Konstantin Druker
Operations Lead Sports
Business; Lead Web3@Sports
konstantin.druker@pwc.com
linkedin.com/in/konstantindruker/



Julia Wilner
Operations Lead Esports,
Gaming & Metaverse
julia.w.wilner@pwc.com
linkedin.com/in/julia-wilner-
b3a777124/



Daniel Wildhirt
Schwerpunkte: ESG
(Strategie & Reporting)
daniel.wildhirt@pwc.com
linkedin.com/in/daniel-wildhirt/



Dominik Schauerte
Schwerpunkte: AFC & RegTech
dominik.schauerte@pwc.com
linkedin.com/in/dominik-
schauerte-cfe-15892b31/



Lars Bengler
Schwerpunkte: Corporate-
und M&A-Recht
lars.bengler@pwc.com
linkedin.com/in/lars-
bengler-56213764/



Dirk Hennig
Schwerpunkte: Hospitality,
Real Estate Valuation & Strategy
dirk.hennig@pwc.com
linkedin.com/in/dirk-hennig/



Prof. Dr. Rainer Bernat
Schwerpunkte: Industry Leader
Government & Public Services
rainer.bernat@pwc.com
linkedin.com/in/prof-dr-rainer-
bernat/



Frank Kosner
Schwerpunkte:
Steuerstrukturierung und -recht
frank.kosner@pwc.com
linkedin.com/in/frankkosner/



Stefan Schwertel
Schwerpunkte: Restrukturierung,
FDD, Business Review
stefan.schwertel@pwc.com
linkedin.com/in/stefanschwertel



Robert Eickmeyer
Schwerpunkte:
Digitale Ökosysteme
robert.eickmeyer@pwc.com
linkedin.com/in/robert-
eickmeyer-35346a87/



Alina Nagel
Schwerpunkte: ESG
alina.nagel@pwc.com
linkedin.com/in/alinanagel/



Alexander Mäsch
Schwerpunkte: Digitale Trans-
formation, Digitale Ökosysteme
alexander.maesch@pwc.com
linkedin.com/in/alexander-
maesch/

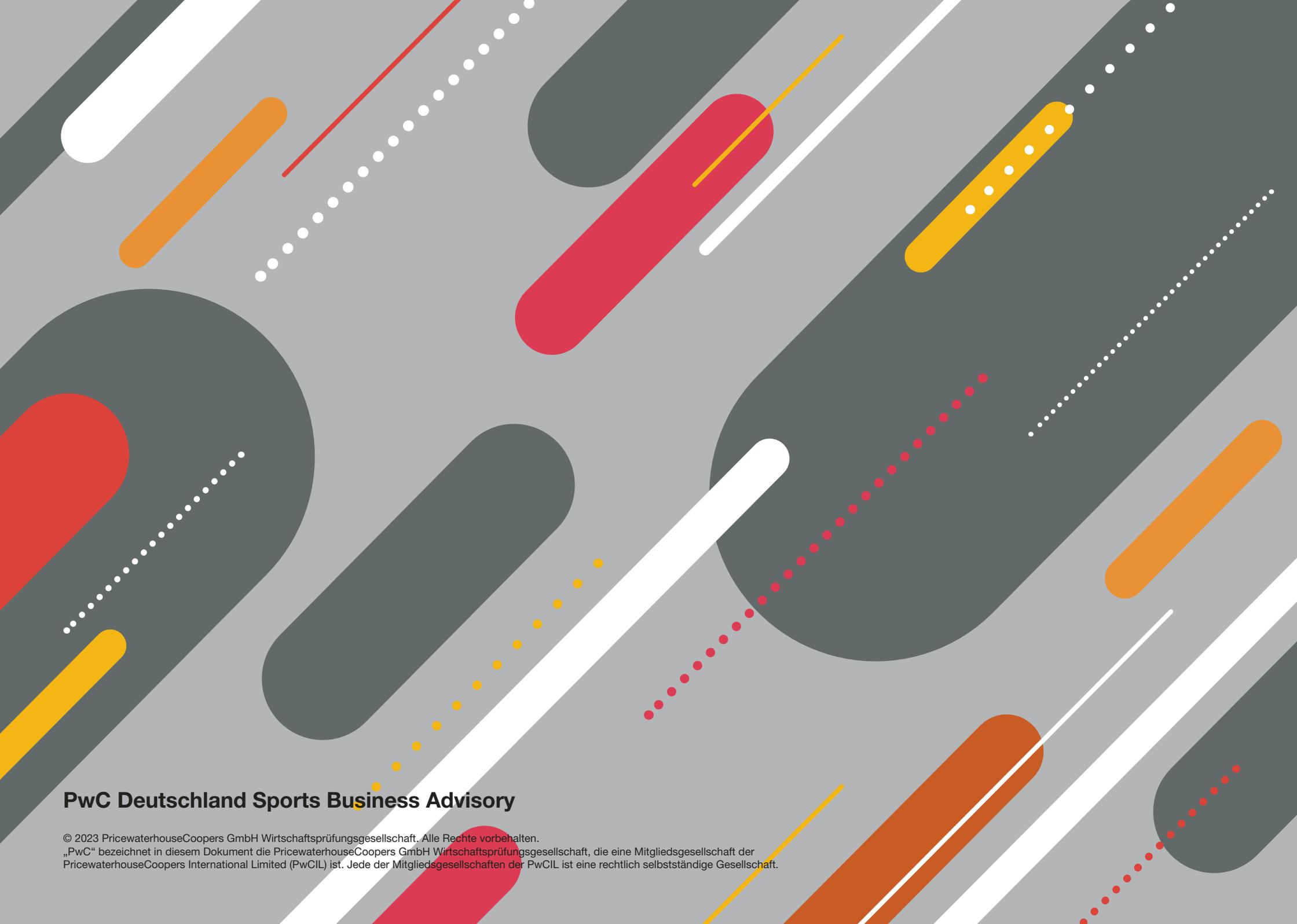


Anna Seppi
Schwerpunkte: Digitale Öko-
systeme, ESG, Frauen im Sport
anna.seppi@pwc.com
linkedin.com/in/anna-seppi/

Danksagung

Ein großer Dank gebührt unseren Industrieexpert:innen, die an der diesjährigen Befragung teilnahmen, sowie insbesondere an unsere Interviewgeber Luis Vicente, Lenah Ueltzen-Gabell, Peter Hutton und Dirk Lüth. Herzlichen Dank an alle Kolleg:innen aus dem globalen PwC Sports Business Netzwerk – insbesondere an Lisa Machado und Marco Cabalzar-Gross von PwC Schweiz, die die gestalterische Federführung innehatten. Besonderer Dank für die Unterstützung bei der Anfertigung der vorliegenden, Deutschen Ausgabe gilt Luisa Sennhenn, Stephania Lopez Anaya, Pascal Roller, Nico Feldmann und Vanessa Sturm.





PwC Deutschland Sports Business Advisory

© 2023 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.