

PwC Deutschland Sports Business Advisory

Ist die Sportbranche wieder auf Wachstumskurs?

PwC's Global Sports Survey

5. Deutsche Ausgabe, Oktober 2024





Vorwort

Ich freue mich, Ihnen die fünfte deutsche Ausgabe unserer PwC's Global Sports Survey vorstellen zu dürfen. In diesem Jahr haben wir bei der weltweiten Umfrage 411 Antworten von Entscheidungsträger:innen der Sportbranche aus 46 Ländern erhalten. Vielen Dank an alle, die sich die Zeit genommen haben, ihre Einschätzungen zum Status quo und zur zukünftigen Entwicklung der Sportbranche mitzuteilen.

Seit der Erstausgabe im Jahr 2016 misst unsere Global Sports Survey den Puls der Sportbranche. Wir analysieren dabei die Einschätzungen der Führungskräfte im Sport in Bezug auf Marktwachstum, Herausforderungen und Potenziale.

Die diesjährigen Ergebnisse spiegeln die überwiegend positive Einschätzung der global befragten Sportmanager:innen wider. Sie sind optimistischer als im letzten Jahr und zeigen ein wachsendes, aber dennoch vorsichtiges Vertrauen in die globalen Sportmärkte. Für den deutschen Sportmarkt fallen die Wachstumsprognosen zurückhaltender aus als auf globaler Ebene.

In unserer Analyse arbeiten wir die aktuellen Marktkräfte und Bedrohungen heraus und beleuchten sechs übergeordnete Themen, von denen wir glauben, dass sie die Zukunft der Sportbranche prägen werden: Von der sich verändernden Medienlandschaft über die positive Entwicklung im Frauensport bis hin zu sich wandelndem Fanverhalten und dem Potenzial von generativer KI – die Branche entwickelt sich ständig weiter. Dennoch muss auch die zunehmende wirtschaftliche Unsicherheit in Betracht gezogen werden, die das Konsumverhalten und die Risikobereitschaft von Investoren beeinflussen könnte.

Für den deutschen Sportmarkt haben wir darüber hinaus neun spezifische Thesen erarbeitet, die jeweils ein Potenzialfeld darstellen, von dem wir glauben, dass es sich positiv auf das Wachstum auswirken könnte. Hier sehen wir weiterhin den Fokus auf Themen rund um „Nachhaltigkeit und Compliance“ sowie „Markt-, Finanzierungs- und Geschäftsmodellentwicklung“.

Jeder Abschnitt bietet detaillierte Einblicke, um Gespräche darüber zu beginnen, wie sich die Welt des Sports in den kommenden Jahren verändern wird. Ich wünsche Ihnen, liebe Sportbegeisterte, viele spannende Erkenntnisse bei der Lektüre.



Dr. Holger J. Kern
Leiter Sports Business Advisory, PwC Deutschland

Partnerschaft Stiftung Deutsche Sporthilfe x PwC Deutschland

PwC Deutschland demokratisiert Wissen aus Sport und Business

Seit 2011 engagiert sich PwC Deutschland für die von der Sporthilfe geförderten Athlet:innen – seit 2023 als Nationaler Förderer. Für PwC stellt die Partnerschaft einen besonderen Baustein der unternehmerischen Verantwortung dar: Sport überwindet Grenzen, Sport verbindet und orientiert sich dabei an Werten, die PwC mit der Sporthilfe teilt.

PwC Deutschland führt deshalb in gewohnt großem Umfang die ElitePlus-Förderung für olympische Athlet:innen fort, wie kürzlich im Hinblick auf die Spiele in Paris. Ein weiterer Bestandteil der langjährigen Partnerschaft ist erstmals die gezielte, individuelle Elite-Förderung für paralympische Sportler:innen, die die Sporthilfe neu ins Leben gerufen hat.

”

Wir sehen es als unsere Aufgabe, der Gesellschaft etwas zurückzugeben, indem wir Spitzensportler:innen eine relevante Hilfestellung geben. Deshalb ist es uns ein Herzensanliegen, die vielversprechenden Sporttalente zu unterstützen und zu fördern.“

Petra Justenhoven
Sprecherin der Geschäftsführung von PwC Deutschland

”

Erstmals gibt es aufgrund unseres Engagements eine gezielte individuelle Förderung paralympischer Sportler:innen. Da wir aus unserer Arbeit als Berater:innen und Prüfer:innen wissen, dass Vielfalt ein wichtiger Schlüssel für Erfolg ist, setzen wir uns dafür mit voller Überzeugung nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch im Sport ein.“

Daniela Geretshuber
Chief People und Sustainability Officer von PwC Deutschland

”

Die paralympische Elite-Förderung durch PwC Deutschland ist auf dem Weg zu den Paralympischen Spielen unabdingbar, damit wir Athlet:innen uns auf das Wesentliche konzentrieren und die bestmögliche Leistung abliefern können.“

Johannes Floors
Para-Leichtathlet und Silbermedaillengewinner bei den Paralympischen Spielen 2024 in Paris



”

Jeder kennt diese magischen Momente, in denen Sportler:innen unsterblich und Wettkämpfe unvergesslich werden. Das Wissen, wie man punktgenau eine perfekte Performance abrufen, soll nicht das Geheimnis von uns Topathlet:innen bleiben. Dieses Wissen kann über Sieg oder Niederlage entscheiden – im Sport und im Business. Deswegen teilen wir es und machen es mit PwC für alle verfügbar.“

Darja Varfolomeev Rhythmische Sportgymnastin und Goldmedaillengewinnerin bei den Olympischen Spielen 2024 in Paris

Gemeinsam von Deutschlands Topathlet:innen lernen

Unter dem Aspekt der langfristigen Erweiterung des Engagements und der Förderung deutscher Medaillenhoffnungen wurde die Kampagne „The Perfect Fit“ entwickelt. Als Nationaler Förderer der Sporthilfe unterstützt PwC Deutschland die Sportler:innen nicht nur finanziell, damit sie sich zu 100 Prozent auf ihr Training konzentrieren können. PwC geht einen Schritt weiter und unterstützt den wechselseitigen Wissenstransfer zwischen Sport und Business, denn PwC ist überzeugt: Das Know-how und der Wissenstransfer zwischen Sport und Business stiften wertvollen Nutzen für das eigene Tätigkeitsfeld – und darüber hinaus. Und alle können und sollen davon profitieren.

Durch individuelle Erfahrungsberichte von Darja Varfolomeev in rhythmischer Sportgymnastik, Christopher Ruhr und Selin Oruz im Hockey sowie Johannes Floors im paralympischen Sprint gewinnt jede:r Sportinteressierte spannende Einblicke und erforscht gemeinsam deren Wissen um die Grundlagen für magische Momente im Sport und im Business. Ihre Themen: Vorbildfunktion, Organisation, Entscheidungsfindung und Leadership. Themen, die in Sport und Business gleichermaßen wichtig sind und über die beide Seiten wertvolle Insights austauschen.

Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen

Das Sporthilfe-Engagement ist fester Bestandteil der Corporate-Sustainability-Strategie, mit der PwC Deutschland der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird. Gebündelt unter dem Leitgedanken „We Care“ bereitet PwC den Weg für ein erfolgreiches Wirtschaften, indem das Unternehmen zeigt, dass Erfolg und Fairness zusammengehören.

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.

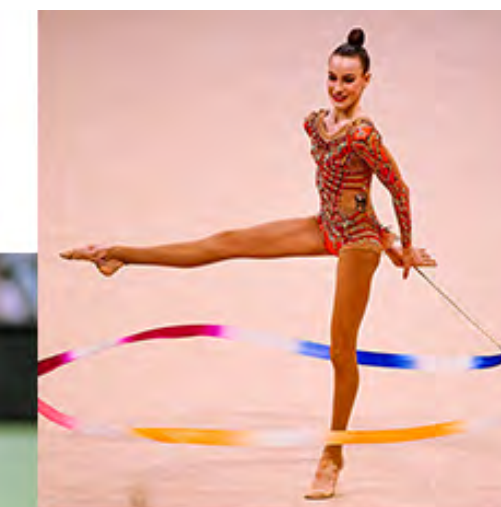
Mehr Informationen zu „The Perfect Fit“ und den Geschichten von Darja, Christopher, Selin und Johannes sind unter den Links hinter den Namen zu finden.



Nationaler Förderer der
Stiftung Deutsche Sporthilfe

#ThePerfectFit

Punktgenau eine perfekte Performance abrufen – im Sport wie im Business.



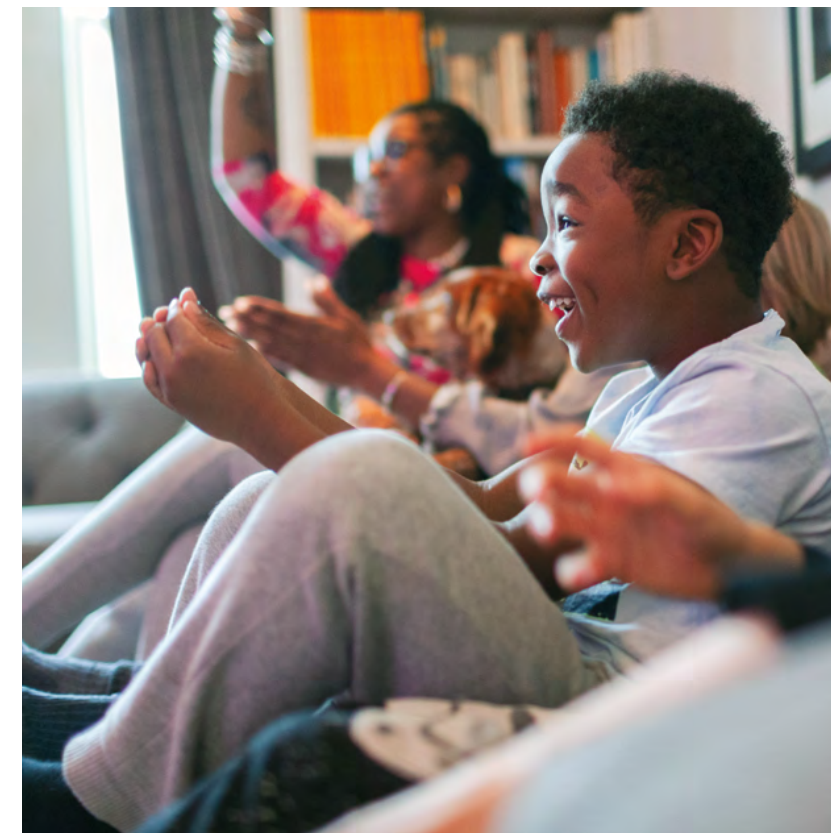
Überblick zum globalen Sportmarkt



Marktwachstum

7,3 %

Marktwachstum werden für die kommenden drei bis fünf Jahre erwartet (im vergangenen Jahr waren dies 6,6 %)



Einsatzfelder von GenAI

38 %

der Befragten sehen Content-Erstellung und -Vertrieb als wichtigste Einsatzfelder von GenAI im Sport



GenAI-Strategie

59 %

der befragten Unternehmen haben (noch) keine GenAI-Strategie

Sportinvestitionen

68 %

der Befragten erwarten, dass sich die Investoren auf Premiumsport-Assets fokussieren werden



Neue Geschäftsmodelle

83 %

der Entscheidungsträger:innen sind der Ansicht, dass neue Geschäftsmodelle benötigt werden, um institutionelle Investoren anzuziehen





Frauensport

85 %

der Expert:innen prognostizieren für die kommenden drei bis fünf Jahre ein zweistelliges Wachstum der Einnahmen im Frauensport



Globale Fandaten belegen

39 %

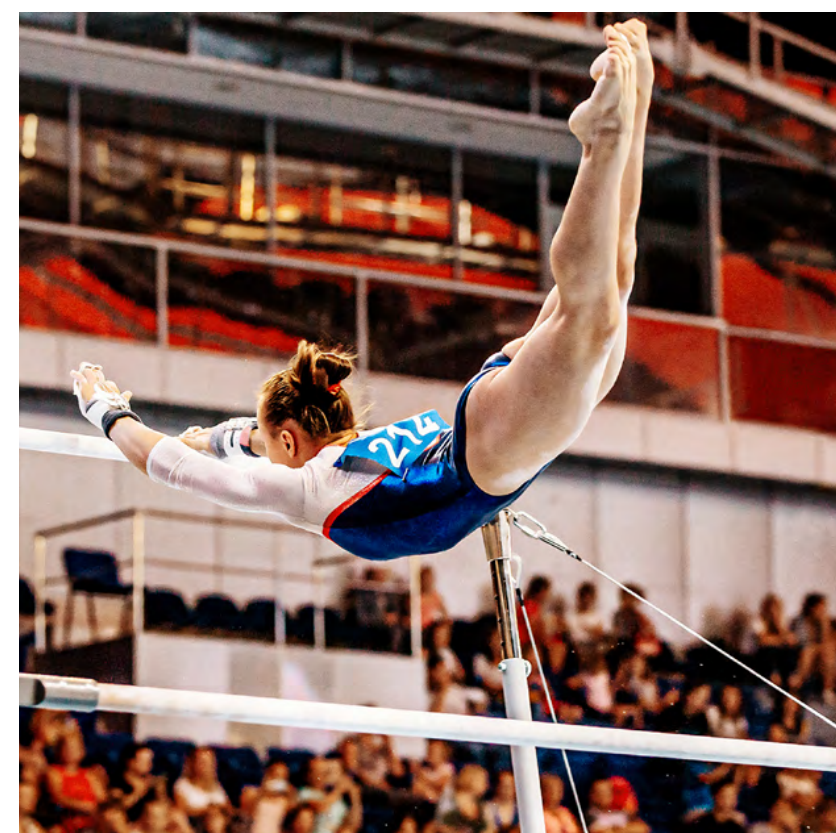
jährliche Zunahme der Follower:innen von Frauensportorganisationen in den sozialen Medien



Großveranstaltungen

44 %

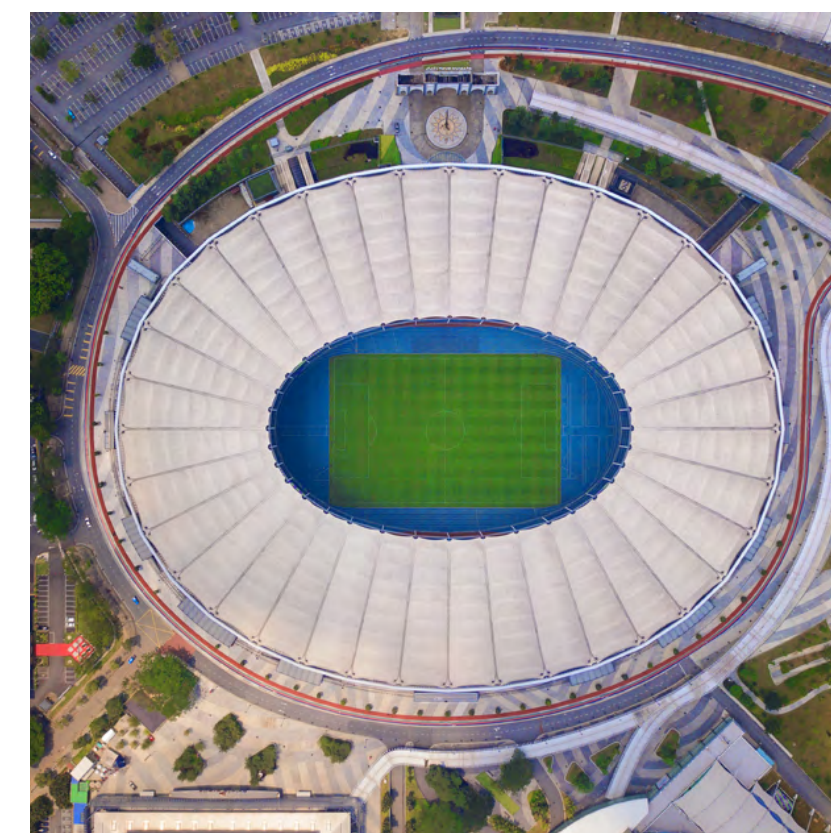
der Befragten sind der Ansicht, dass finanzielle Bedenken das Haupthindernis für die Ausrichtung von sportlichen Großveranstaltungen sind



Co-Hosting-Modelle

85 %

der Befragten erwarten, dass sich der Trend in Richtung Co-Hosting-Modelle verschiebt und Großveranstaltungen künftig auf mehrere Austragungsorte aufgeteilt werden



Regierung

25 %

der Befragten sind der Ansicht, dass die Visionen, Strategien und Ziele ihrer Regierungen in Bezug auf den Sport gut durchdacht sind



Agenda

01 Status quo der Sportbranche

02 Der deutsche Sportmarkt

03 Konsument:innen des Sports

04 Investitionen in den Sport

05 GenAI im Sport

06 Frauensport

07 Sportgroßevents der Zukunft

08 Staat und Sport

01 Status quo der Sportbranche

In diesem Jahr blicken die Entscheidungsträger:innen mit wachsender, wenn auch noch zurückhaltender Zuversicht auf Entwicklung des Potenzials des globalen Sportmarkts und gehen für die kommenden drei bis fünf Jahre von einem Gesamtwachstum von 7,3 % aus (im Vorjahr: 6,6 %). Diese positiven Erwartungen werden trotz schwieriger ökonomischer und geopolitischer Umstände in allen Regionen gleichermaßen geteilt.

Die Triebkräfte und Risiken des Marktes sind nahezu dieselben wie im Vorjahr. Der sich fortsetzende Wandel der Medienlandschaft und die positive Dynamik des Frauensports sowie das Potenzial generativer KI (GenAI) sind die Zugpferde der Branche auf globaler Ebene; sie beflügeln die Suche nach innovativen Wegen, um das Wachstum weiter voranzutreiben. Sorgen bereiten nach wie vor die steigenden Lebenshaltungskosten und die Konjunkturschwäche der Wirtschaft, die die Kaufbereitschaft der Konsument:innen ebenso beeinträchtigen könnten wie die Risikobereitschaft der Investoren.

Trotz alledem blicken Agenturen, Marken, Sponsoren, Investmentgesellschaften, Teams und Ligen optimistisch in die Zukunft der Branche. Öffentlicher Sektor und Sportverbände scheinen etwas konservativer in ihren Erwartungen und prognostizieren ein geringeres Wachstum, was jedoch vor allem auf die zu erwartenden Umstrukturierungen (Schrumpfung und Dezentralisierung) von sportlichen Großveranstaltungen zurückzuführen ist. Die Medienrechte stellen die einzige Einnahmenquelle dar, für die ein langsames Wachstum als im Vorjahr vorhergesagt wird. Allerdings wird es hier deutliche geografische Unterschiede sowie Divergenzen zwischen Premium- und Non-Premium-Sportorganisationen geben.

Insgesamt zeigt sich jedoch ein wachsender globaler Sportmarkt mit unverändert robustem Fundament. Wenngleich sich Wachstumsinseln und Chancen unterschiedlich auf die Branche verteilen, bestehen die besten Erfolgsaussichten in Premiumsegmenten und innovationswilligen Bereichen.



Insight 01

Hauptkräfte und -risiken des Marktes bleiben unverändert

Wir haben die Entscheidungsträger:innen gebeten, die Triebkräfte und die Risiken, die den Sportmarkt in den kommenden drei bis fünf Jahren beeinflussen werden, jeweils in eine Rangfolge zu bringen.

- Die Haupttriebkräfte des Marktes sind seit einem Jahr in bemerkenswerter Weise konstant und üben einen anhaltend starken Einfluss auf den Sportmarkt aus. Das dritte Jahr in Folge wurden die sich verändernde Medienlandschaft, der Frauensport und das Verhalten der Fans als wichtigste Triebkräfte wahrgenommen, die die Branche mit größter Wahrscheinlichkeit prägen werden.
- Medienrechte sind für die Sportorganisationen nach wie vor ein wichtiger Umsatztreiber und folglich wurde die sich verändernde Medienlandschaft von den Befragten als wichtigste Triebkraft des Marktes eingestuft. Allerdings ist hier auch ein gewisser Gegenwind spürbar und die zunehmend auseinanderklaffende Schere zwischen Premium- und Non-Premium-Content könnte dazu führen, dass Businessmodelle in Zukunft nicht mehr aufgehen werden und sich die Einnahmequellen stärker diversifizieren müssen.
- GenAI wird in der Rangfolge der Markttriebkräfte überraschenderweise weit hinten gesehen. Dies deutet möglicherweise darauf hin, dass die Entscheidungsträger:innen deren transformative Kraft oder Wachstumspotenzial erst noch erkennen – oder schätzen lernen – müssen.

Ranking der Hauptrisiken des Marktes

- 1** gestiegene Lebenshaltungskosten/Inflation
- 2** potenzielle Konjunkturschwäche der Wirtschaft
- 3** geopolitische Instabilität
- 4** Verschärfung der regulatorischen Rahmenbedingungen

RISIKEN

Ranking der Hauptkräfte des Marktes

- 1** Wandel der Medienlandschaft
- 2** Wachstum des Frauensports
- 3** veränderte Verhaltensweisen und Präferenzen der Fans
- 4** zunehmende Bedeutung von ESG-Themen
- 5** Ausrichtung neuer Wettbewerbe/Turniere
- 6** zunehmende Bedeutung institutioneller Investoren
- 7** Zunahme von generativer KI
- 8** IoT in Sportartikeln und -stätten

KRÄFTE

Insight 02

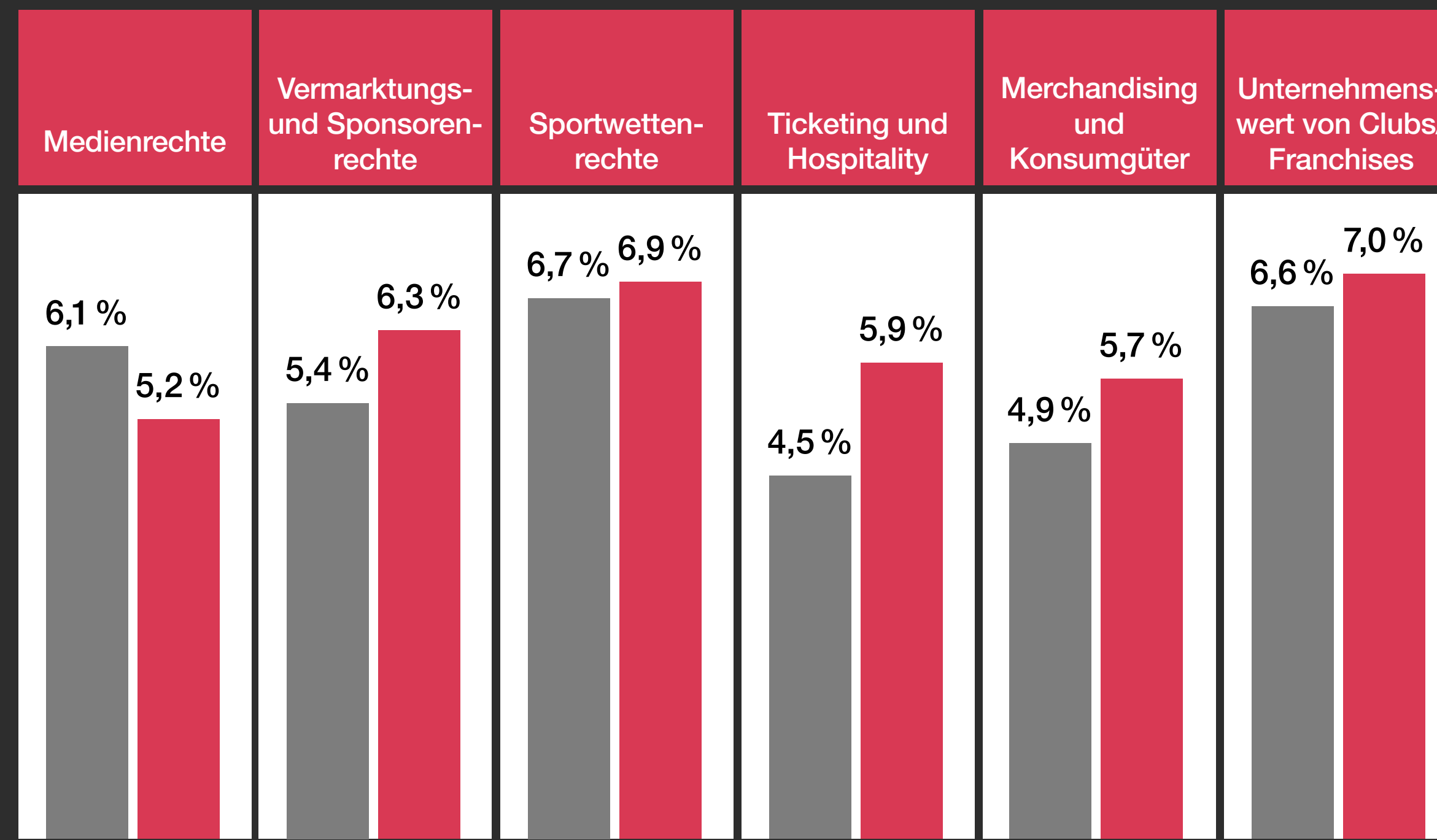
Stärkeres Wachstum bei allen Einnahmequellen erwartet, außer bei Medienrechten

Die Führungskräfte des Sports erwarten für die meisten Haupteinnahmequellen ein höheres Wachstum als im Vorjahr.

- Medienrechte sind die einzige Einnahmequelle, für die ein langsamerer Wachstum als im Vorjahr erwartet wird. Allerdings werden sich dabei sowohl deutliche geografische Unterschiede als auch Divergenzen zwischen Premium- und Non-Premium-Sporteinrichtungen ergeben.
- Das Wachstum im Sportwettenbereich wird vor allem durch die Legalisierung der Sportwetten in den USA (derzeit in 38 Staaten), weitere regulatorische Veränderungen und Innovationen auf allen Märkten vorangetrieben.
- Ticketing und Hospitality profitieren von der Zuschauer:innenpräsenz auf Live-Events und zahlreichen anstehenden Großereignissen.
- Das große Interesse am Erwerb von Eigentum im Profisport und das begrenzte Angebot an attraktiven Premium-Assets wird zu höheren Bewertungen von Clubs/Franchises führen.

Voraussichtliches jährliches Wachstum nach Einnahmequellen

Geschätztes jährliches Wachstum in den kommenden drei bis fünf Jahren



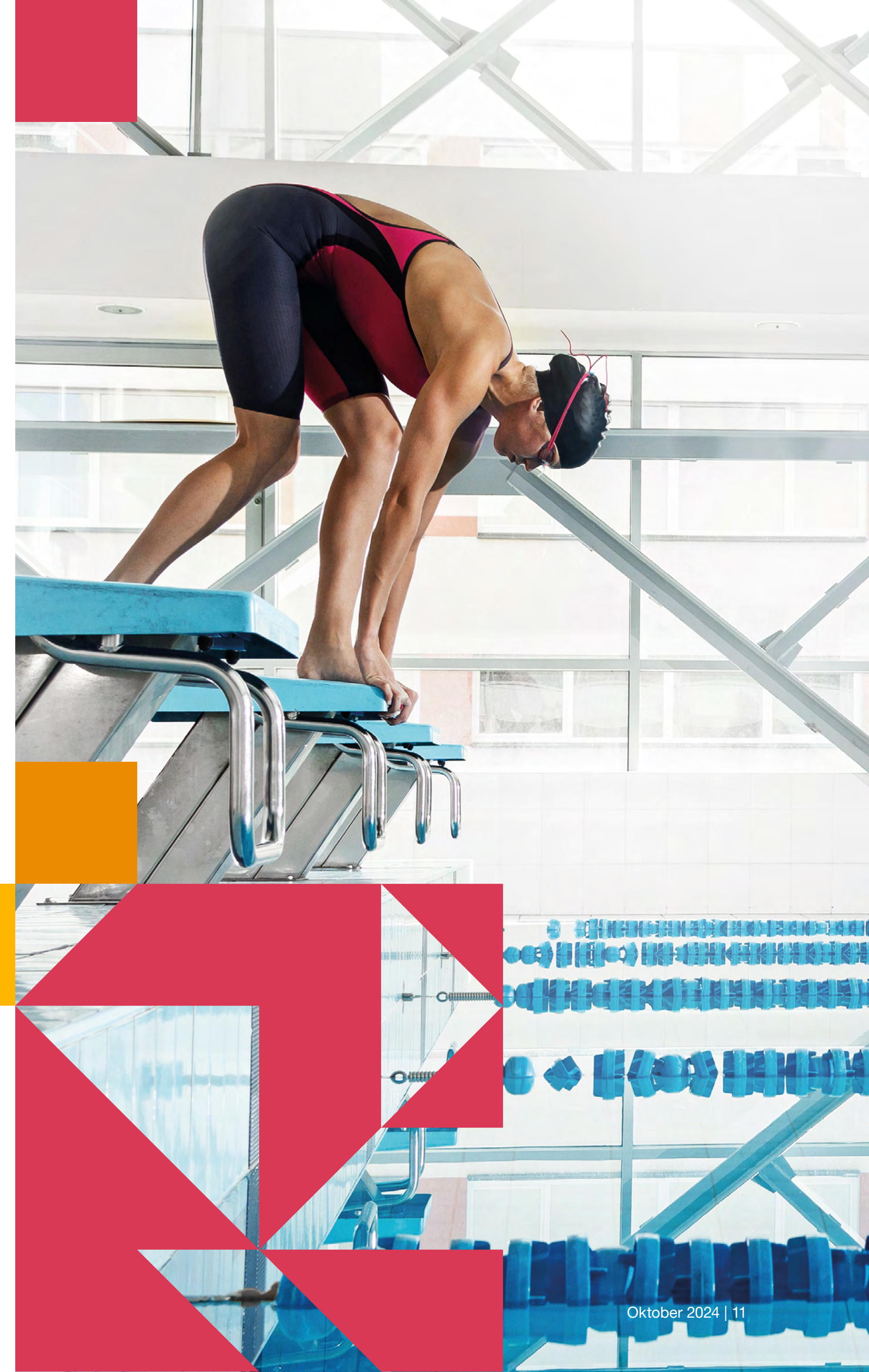
■ 2023 ■ 2024

Quelle: PwC-Analyse, N=353



02 Der deutsche Sportmarkt

Trotz einiger starker Marktkräfte wird das Marktwachstum verhalten optimistisch eingeschätzt





Welches sind die zentralen Hebel, mit deren Hilfe die Wachstumsaussichten des deutschen Sportmarkts wieder optimistischer werden könnten?

Das Jahr 2023 und das erste Halbjahr 2024 waren aus sportlicher Sicht von Höhen und Tiefen geprägt. Wir betrachten in den folgenden Marktthesen konkrete Zahlen, Gründe und Themen.

Die erste These des vorliegenden Kapitels nimmt eine allgemeine Einschätzung des Sportmarkts Deutschland mit Fokus auf Aktivitäten von Sportrechtaltern vor. Das Marktwachstum wird von den befragten Expert:innen im Vergleich zu der Einschätzung des Wachstums in der

Vergangenheit als geringer eingeschätzt. Dies trifft auch auf den Vergleich mit dem globalen und dem regionalen Wachstum (insbesondere Nordamerika, Asien, Middle East und Europa) zu. Die drei Top-Marktkräfte im deutschen Markt sind der Nachhaltigkeitsfokus, Veränderungen des Medien(rechte)markts sowie das Wachstum im Frauensport. Die PwC Sports Business Advisory hat daher die folgenden Themen ausgewählt, die in der vorliegenden Publikation als Thesen für den deutschen Sportmarkt formuliert wurden:

Themen mit dem Fokus Nachhaltigkeit und Compliance:

- Corporate Sustainability Reporting Directive im Profifußball
- EU-Geldwäsche-Anforderungen im Fußballsektor
- Anforderungen an nachhaltige Mobilität im Profifußball
- Managementsystem für Informationssicherheit

Themen mit dem Fokus Markt-, Finanzierungs- und Geschäftsmodellentwicklung:

- M&A im deutschen Sport
- Data und Smart Stadium
- KI-gestützte Fan-Sentiment-Analysen und Sponsoring-Compliance
- E-Sports

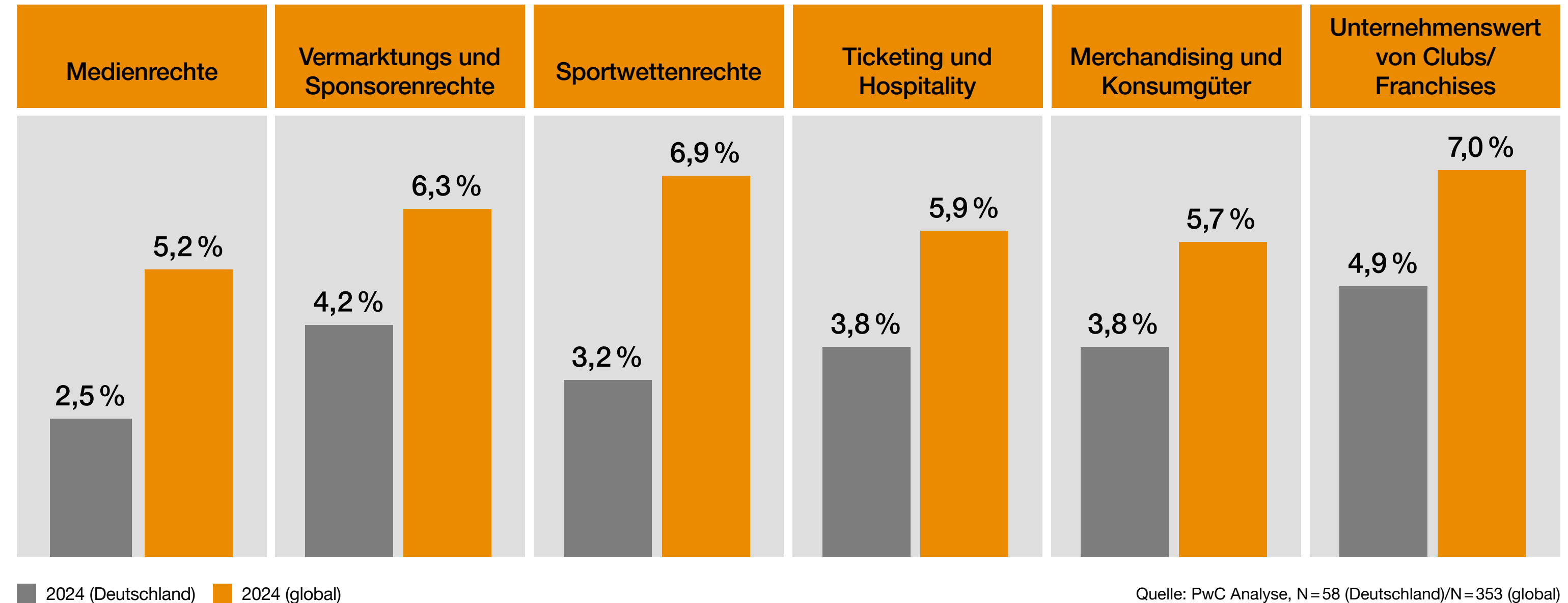
Der deutsche Sportmarkt

Der deutsche Sportmarkt der nächsten Jahre wird mit verhaltenem Optimismus betrachtet, was sich in allen Erlösbereichen widerspiegelt. Mehr Mut zu Innovation und Investition könnte die Wachstums-
einschätzungen künftig positiv beeinflussen.

Die Entscheider:innen in der deutschen Sportbranche, die angaben, sich mit den europäischen Marktbedingungen am besten auszukennen, bewerten das künftige Wachstum des deutschen Sportmarkts, bezogen auf Sportrechtelhalter, im globalen Vergleich mit verhaltenem Optimismus. Weltweit wird das Wachstum laut der Befragung in den nächsten drei bis fünf Jahren bei 7,3 % p. a. liegen; im deutschen Sportmarkt werden lediglich 5,4 % p. a. erwartet. Diese vorsichtige indikative Einschätzung spiegelt sich auch im Vergleich mit dem geschätzten Marktwachstum des deutschen Sportmarkts für die letzten drei bis fünf Jahre wider: Hier waren es 7,5 % p. a.

Die nebenstehende Abbildung veranschaulicht diese Einschätzung, heruntergebrochen auf einzelne Einnahmeströme der Rechtelhalter. Alle Ströme liegen deutlich unter dem globalen Niveau.

Voraussichtliches jährliches Wachstum nach Einnahmequellen
Sportmarkt Deutschland vs. global (geschätztes jährliches Wachstum in den kommenden 3 bis 5 Jahren)



Die wichtigsten Marktkräfte im deutschen Sportmarkt unterscheiden sich von der globalen Perspektive insbesondere in drei Punkten:

1. Nachhaltigkeit/ESG:

Während global die zunehmende Relevanz nachhaltigkeitsbezogener Themen auf Platz 4 liegt, nimmt sie für den deutschen Sportmarkt laut den befragten Expert:innen Platz 1 ein. Langfristig ist der Fokus auf Nachhaltigkeit eine Quelle für Stabilität und Vertrauen, wenn diese von den Akteuren glaubwürdig, konsequent und verantwortungsvoll umgesetzt wird. Angesichts des kurzen Betrachtungszeitraums ist der Nachhaltigkeitsfokus möglicherweise aber auch ein Grund für die eher verhaltenen Wachstumsaussichten, da viel Unsicherheit im Zusammenhang mit Kosten und Umsetzungsaufwand bestehen kann. Schließlich ist auch ein kultureller Wandel erforderlich.

2. Künstliche Intelligenz (KI):

Dem Wachstum im Bereich KI wird im deutschen Sportmarkt mehr Potenzial zugesprochen, als dies aus globaler Sicht der Fall ist. Dies liegt einerseits am noch nicht ausgeschöpften Potenzial, gerade im Bereich Content-Produktion, und andererseits daran, dass KI-Anwendungsfälle branchenübergreifend derzeit ein großes Interesse genießen.

3. Wettbewerbsformate:

Der Einfluss neuer Wettbewerbe ist im deutschen Markt im Vergleich zur globalen Entwicklung weniger ausgeprägt. Aus Sicht des deutschen Marktes werden neu aufkommende Formate wie zum Beispiel die hallenfußballnahen Formate Baller League, Icon League und Kings League zwar gut wahrgenommen, aber sie sind als Wachstumstreiber noch nicht etabliert genug. Neue Wettbewerbe und Formate in anderen Sportarten, auch im Fußball, scheinen ebenfalls noch keine treibende Rolle zu spielen.

Ranking der Hauptkräfte im deutschen Sportmarkt

Sportmarkt Deutschland vs. global; in der Klammer ist die jeweilige Abweichung der Position gegenüber der globalen Perspektive angegeben



KRÄFTE

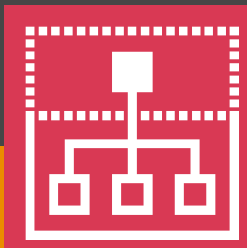
Deep Dive

Sportgroßveranstaltungen in Deutschland

Eines der identifizierten Schlüsselthemen der Sportbranche waren in der diesjährigen Befragung die Sportgroßveranstaltungen. Dazu zählen insbesondere Events wie die Fußball-WM und -EM der Männer sowie die Olympischen und Paralympischen Spiele. Bereits im Jahr 2020 hatte PwC Strategy& Deutschland ein Projekt zur „Nationalen Strategie Sportgroßveranstaltungen“ des Bundesministeriums des Innern und für Heimat sowie des Deutschen Olympischen Sportbunds begleitet und verfügt hier über eine breite Expertise.

Im aktuellen Jahr sind Sportgroßveranstaltungen für Deutschland ein sehr relevantes Thema. Unlängst fand hierzulande die UEFA EURO 2024 statt und der Bund hat nun auch offiziell die Bewerbung um die Olympischen und Paralympischen Sommerspiele für 2036 oder 2040 beschlossen und das Memorandum of Understanding unterzeichnet. Seit den Sommerspielen 1972 in München konnte Deutschland in sieben Bewerbungenanläufen leider kein erfolgreiches Konzept vorlegen.

Aus Sicht der befragten Expert:innen (N=58) lassen sich folgende wesentlichen Ergebnisse in Bezug auf künftige Entwicklungen bei Sportgroßevents festhalten und der globalen Perspektive (N=376-389) gegenüberstellen:



Dezentrale vs. zentrale Organisation

Mit 82 % schätzt die überwiegende Mehrheit, dass dezentral durchgeführte Events das künftige Modell sein werden. Dies deckt sich gut mit der globalen Sicht auf die künftigen Entwicklungen.



Bestehende vs. neue Infrastruktur

75 % der Befragten sehen eine konsequente Abkehr vom Gigantismus und schätzen, dass die Nutzung bestehender Infrastruktur zum Standard wird – global sind nur 60 % dieser Ansicht. Hier spiegeln sich gewiss der starke Nachhaltigkeitsfokus sowie die grundsätzlich gute Infrastruktursituation in Deutschland wider.



Bestehende vs. neue Vermarktungs- und Hostingmodelle

83 % (global 64 %) gehen davon aus, dass internationale Spitzenverbände neue Modelle entwickeln müssen, um weiterhin für eine breite Basis an Staaten, Regionen und Städten attraktiv zu sein. Dazu zählen zum Beispiel Co-Hosting-Modelle und weitere Entlastungen bei den Kosten für die Bewerbung um die Events und deren Ausrichtung. Auch diese Einschätzung ist im Hinblick auf Nachhaltigkeit sowie Nutzung von Synergien konsequent.

CSRD im Profifußball

Nachhaltigkeit ist im deutschen Profifußball angekommen.

Bereits seit zwei Saisons müssen die Fußballclubs der Bundesliga und der Zweiten Bundesliga im Rahmen des Lizenzierungsprozesses der Deutschen Fußball Liga e. V. (DFL) zu Nachhaltigkeitsinformationen Stellung nehmen. Mit Inkrafttreten der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) gewinnt das Thema Nachhaltigkeit noch mehr an Bedeutung: Über die Hälfte der Clubs werden ab dem Geschäftsjahr 2025 zur Berichterstattung verpflichtet sein und müssen diverse Maßnahmen, Ziele und quantitative Datenpunkte in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung offenlegen. Allem voran geht eine umfangreiche sogenannte doppelte Wesentlichkeitsanalyse.

Viele der Clubs bereiten sich auf diese grundlegende Veränderung in der Berichterstattung schon vor, haben sich bereits (mehr oder weniger) intensiv mit den Inhalten und Anforderungen der CSRD auseinandergesetzt und teilweise auch mit ersten Umsetzungsmaßnahmen begonnen. Dabei stoßen sie, wie erwartet, auf Herausforderungen, wie zum Beispiel die Erfassung von CO₂-Emissionsdaten oder die Beschaffung von Informationen zu Arbeitsbedingungen in der Lieferkette. Auch die Entwicklung von Strategien, zum Beispiel zum Thema Klima, und eines damit verbundenen Transitionsplans kann Schwierigkeiten bereiten, insbesondere da oftmals der Großteil der identifizierten Emissionen aus der Kategorie Scope 3 stammt, auf deren Verringerung ein Club nur einen sehr geringen Einfluss hat.

Es ist eine Sache, sich ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele zu setzen; sie zu erreichen, steht auf einem ganz anderen Blatt. Wie lassen sich zum Beispiel CO₂-Emissionen senken, wenn man auf den größten Teil von ihnen gar keinen richtigen Einfluss hat? Kann man Fans verbieten, mit dem Auto

anzureisen, um so die eigenen Scope-3-Emissionen zu reduzieren? Schnell gelangt man hier an Grenzen der Kreativität, denn letztlich steht allem voran der sportliche Erfolg. Umso wichtiger ist es, bei der Erarbeitung von Strategien, Zielen und Maßnahmen die jeweils betroffenen Bereiche und verantwortlichen Abteilungen mit einzubeziehen und deren Ansichten und Einschätzungen mit denen des Managements in Einklang zu bringen, das heißt sowohl top-down als auch bottom-up die verschiedenen Perspektiven miteinander zu verknüpfen.

Eine weitere Herausforderung und gleichzeitig eines der zentralen Elemente bei der Umsetzung der CSRD ist die doppelte Wesentlichkeitsanalyse. Ihre Ergebnisse entscheiden maßgeblich über die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und somit den Umfang der Berichterstattung – denn nur die als wesentlich identifizierten Themen sollen Gegenstand des Berichts gemäß CSRD werden.

Die DFL bietet mit ihrer Nachhaltigkeitsrichtlinie für das jährliche Lizenzierungsverfahren hier eine gute Grundlage, da sich die Clubs mit den darin enthaltenen Themen, wie zum Beispiel Energie, Wasser, Abfall, Personal und Mitarbeiter:innen, Fans und Sorgfaltspflichten in der Lieferkette, ohnehin auseinandersetzen müssen. Ob diese Themen auch im Sinne der CSRD als wesentlich identifiziert werden, ist durch die Analyse und Bewertung von tatsächlichen oder potenziellen negativen oder positiven Auswirkungen, Risiken und Chancen festzustellen.

Der Umgang mit den geschilderten Herausforderungen wird in den nächsten Jahren entscheidend sein für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsreporting und damit für die Nachhaltigkeitstransformation des Profifußballs.



”

Das Nachhaltigkeitsreporting stellt eine der anspruchsvollsten Aufgaben der Bundesliga und Zweiten Bundesliga dar, da es erhebliche Ressourcen erfordert. Dennoch sehen wir ein an die individuellen Möglichkeiten der Clubs angepasstes, äußerst ambitioniertes Bemühen, den Fußball nachhaltig zu transformieren.“

Daniel Wildhirt
Partner und ESG-Experte bei PwC Deutschland

EU-Geldwäsche-Anforderungen im Fußballsektor

Geldwäscherelevante Anforderungen führen für Akteure im Fußballsektor zu neuen Compliance-Herausforderungen.

Sport erfreut sich weltweit nicht nur großer Beliebtheit, sondern stellt aufgrund der starken Kommerzialisierung einen wichtigen Wirtschaftsfaktor dar. Speziell der Profifußball hat sich zu einem bedeutsamen globalen Wirtschaftsakteur entwickelt und bietet daher auch einen Nährboden für kriminelle Aktivitäten: Korruptionsfälle, undurchsichtige Finanztransaktionen und Beziehungen zu zwielichtigen Geschäftspartner:innen werfen einen Schatten auf den Sport und stehen im direkten Widerspruch zu dem im Sport stets gepriesenen Fair Play.

Während nationale Bemühungen, Akteure des Profisports den geldwäscherechtlichen Pflichten zu unterwerfen, bisher erfolglos blieben, bringt nun der europäische Gesetzgeber eine neue Geldwäscheverordnung auf den Weg, die die Geldwäsche-Compliance im Profifußball novellieren und die Vereine sowie Berater:innen der Spieler:innen, in der Verordnung als „Fußballvermittler“ bezeichnet, künftig vor Herausforderungen stellen wird.

Welche Einfallstore gibt es im Profifußball für Geldwäsche?

Aufgrund der stetigen Kommerzialisierung und Globalisierung ist der Markt für den Profifußball enorm gewachsen. Folglich haben auch Transferzahlungen für Profifußballspieler immense Ausmaße angenommen. Die damit verbundenen grenzüberschreitenden Geldströme entziehen sich weitgehend der Kontrolle der nationalen und internationalen Fußballverbände, woraus sich Möglichkeiten zur Verschiebung und zum Waschen von Geldern ergeben. Hinzu kommt, dass teilweise fragliche Geldsummen ohne offensichtlichen oder erklärbaren finanziellen Gewinn in Fußballclubs investiert werden.

Der Fußballsektor ist komplex und die fehlende Transparenz hat den Nährboden für den Einsatz illegaler Finanzmittel geschaffen. Er eignet sich auch aufgrund seines großen Wettmarktes dazu, von international organisierten Gruppen angegriffen und manipuliert zu werden. Ebenso haben Korruption und Bestechung in den letzten Jahren deutlich zugenommen (z. B. Match Fixing, Sportwetten, Vergabe von Sportevents).

Die EU-Geldwäscheverordnung sieht eine Verpflichtung von Profifußballvereinen und Fußballvermittlern vor

Der Kampf gegen Geldwäsche hat einen hohen Stellenwert für die EU. Um geldwäscherelevante Vorschriften erstmals EU-weit vollständig zu harmonisieren und potenzielle Schlupflöcher zu schließen, hat die EU in diesem Jahr die sogenannte Geldwäscheverordnung veröffentlicht.

Da die Fußballbranche ein hohes Geldwäscherisiko birgt, wurden Profifußballvereine sowie Berater:innen der Spieler:innen in den Verpflichtetenkreis der EU-Geldwäscheverordnung übernommen. Dies stellt Profifußballvereine vor neue Herausforderungen, da sie den Pflichten der Verordnung in Bezug auf folgende Transaktionen unterliegen:

- Transaktionen mit einem Investor
- Transaktionen mit einem Sponsor
- Transaktionen mit Fußballagent:innen oder anderen Vermittler:innen, unabhängig davon, ob es sich um eine natürliche oder juristische Person handelt
- Transaktionen zum Zwecke des Transfers eines:einer Fußballspielers:in



Mit Blick auf die geldwäscherelevanten Anforderungen ergeben sich für die Vereine insbesondere folgende Pflichten:

Geldwäscherelevante Anforderungen und daraus resultierende Pflichten für Vereine



Die aktuellen Entwicklungen rund um die EU-Geldwäscheverordnung und der wachsende öffentliche Druck zeigen, dass sich Profifußballvereine intensiv mit ihren Compliance-Risiken auseinandersetzen sollten, um neben Geldwäsche auch andere Formen der Finanzkriminalität zu verhindern sowie Strafzahlungen und Reputationsrisiken zu vermeiden. Ein integriertes Verhalten kann sich zudem langfristig als strategischer Vorteil und somit als Vorteil gegenüber Wettbewerbern erweisen und ermöglicht, den Fokus auf das Wesentliche zu richten: den Sport, die Fairness und den Wettbewerb auf dem Spielfeld.

Die Verordnung bedarf keiner Umsetzung durch die Mitgliedsstaaten, sondern entfaltet unmittelbar Bindungswirkung. Grundsätzlich müssen die Verpflichteten die neuen Vorgaben bis 2027 umsetzen. Da die Akteure im Fußballsektor bisher jedoch wenige bis keine Berührungspunkte mit Geldwäscheprävention hatten, haben sie für die Umsetzung Zeit bis 2029. Um diese Deadline einhalten zu können, sind die betroffenen Vereine wohlberaten, sich frühzeitig mit den geldwäscherelevanten Anforderungen auseinanderzusetzen.

”

Geldwäsche im Profifußball ist wie ein unsichtbarer Gegner, der die Integrität des Sports bedroht. Durch die EU-Geldwäscheverordnung ergeben sich neue Compliance-Herausforderungen, die die Fußballvereine dabei unterstützen, Kriminellen die Rote Karte zu zeigen und somit nicht nur auf, sondern auch neben dem Platz ein Vorbild für Integrität und Fair Play zu sein.“

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



Anforderungen an nachhaltige Mobilität im Profifußball

Die sich weiter verschärfenden Nachhaltigkeitsanforderungen im Mobilitätsbereich erhöhen den Handlungsbedarf der Fußballclubs deutlich.

”

Im Rahmen der Nachhaltigkeitsrichtlinie der Deutschen Fußball Liga e. V. (DFL) müssen die Fußballclubs einen unabhängigen Nachweis für die umfängliche Erfüllung der Nachhaltigkeitskriterien vorlegen – das Themenfeld Mobilität spielt hierbei eine zentrale Rolle. Daher sind integrierte Mobilitätsstrategien für die Profivereine wichtig – nicht zuletzt auch in der öffentlichen Wahrnehmung.“

Maximilian Rohs
Director, Infrastructure & Mobility, PwC

Nachhaltigkeitsrichtlinie der Deutschen Fußball Liga e. V. (DFL)

Als Bestandteil der Lizenzierungsordnung ist die DFL-Nachhaltigkeitsrichtlinie (im Sinne der Corporate Sustainability Reporting Directive, siehe These 2 „CSRD im Profifußball“) seit der Saison 2023/2024 ein fester Bestandteil der Lizenzierungsverfahren im deutschen Profifußball. Die Nachhaltigkeitsrichtlinie umfasst alle Perspektiven der Nachhaltigkeit – ökologische, ökonomische und soziale – und definiert Mindestkriterien. Sie wird jede Saison weiterentwickelt und präzisiert. Thematisch ist die Richtlinie in drei Dimensionen gegliedert: 1. Clubführung und Organisation, 2. Klima, Umwelt und Ressourcen sowie 3. Anspruchsgruppen und soziale Verantwortung.

Vorgaben im Bereich Mobilität

In der Dimension 2 (Klima, Umwelt und Ressourcen) ist unter anderem die Kategorie 2.3 (Mobilität) aufgeführt, und zwar mit den folgenden Mindestkriterien:

- **umweltfreundliches Mobilitätskonzept:**
Nachweis eines klima- und umweltfreundlichen Mobilitätskonzepts
- **nachhaltige Fanmobilität:**
Nachweis, dass der Club nachhaltige Fanmobilität aktiv unterstützt
- **Mobilitäts- und Verkehrsanalyse:**
Nachweis einer Mobilitäts- und Verkehrsanalyse

Hierbei ist insbesondere die nachhaltige Fanmobilität als sogenanntes B-Kriterium von besonderer Bedeutung, da ein Verstoß sanktioniert werden kann.

EXKURUS



Bedeutung des Bereichs Mobilität

Wie der folgende (indikative) Vergleich der CO₂-Emissionen ausgewählter Fußballclubs zeigt, variieren je nach Club sowohl die Gesamtmenge der CO₂-Emissionen als auch der jeweilige Mobilitätsanteil an den Emissionen. Deutlich wird aber, dass stets ein Großteil der CO₂-Emissionen aus dem Mobilitätsbereich stammt und damit das Thema Mobilität eine zentrale Stellschraube für eine nachhaltigere Ausrichtung der Fußballclubs ist.

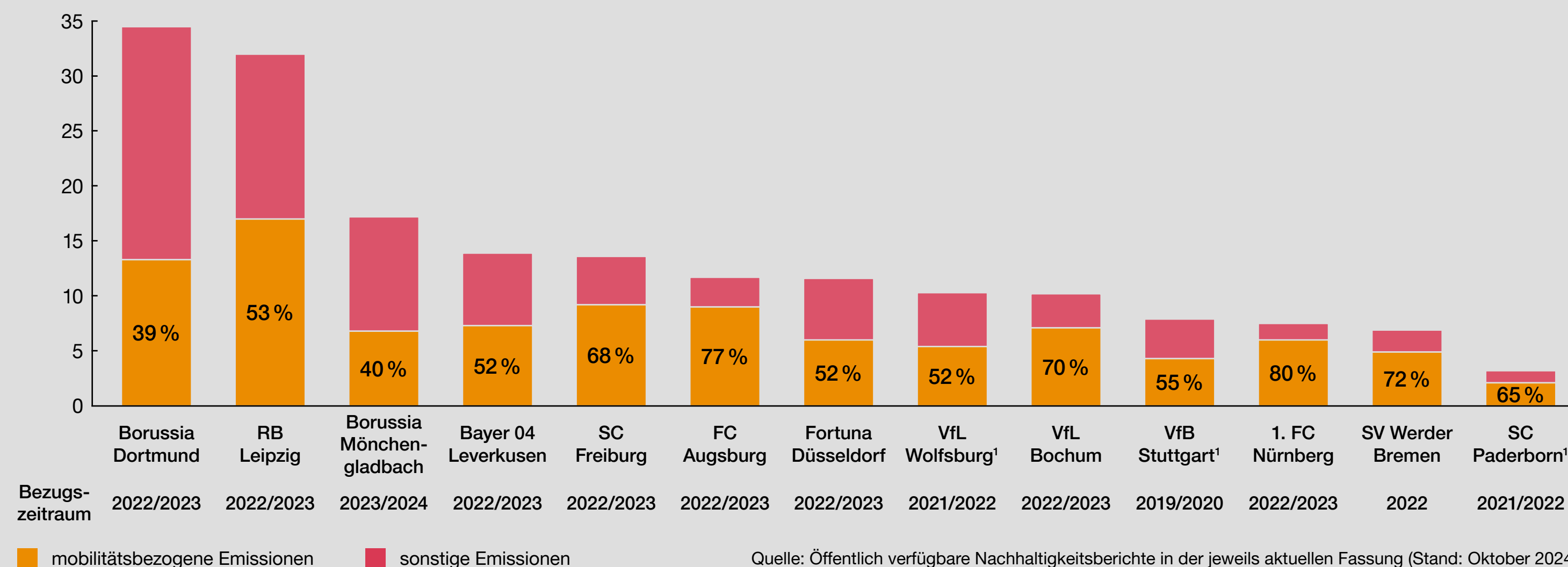
Aktueller Stand im Bereich Mobilität

Viele Fußballclubs haben bereits erste wirksame Maßnahmen auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Mobilität ergriffen. Hierzu gehören im Bereich der Fanmobilität beispielsweise die Ausgabe von Kombitickets bei Heimspielen zur kostenlosen Nutzung des öffentlichen Verkehrs, zum Teil im gesamten Bundesland, die Bereitstellung von Fanbussen, Shuttle-Services von und zu Park-and-Ride-Anlagen, die Einrichtung einer Mitfahrzentrale sowie einer Reparatur- und Wartungsstation für Fahrräder/Pedelecs, die Errichtung von Ladesäulen und (gesicherten) Radabstellanlagen. Zudem werden Aktionstage wie Fahrrad-Fanfahrten initiiert sowie Umfragen zum Mobilitätsverhalten der Fans durchgeführt. Über den Bereich Fanmobilität hinaus wird auch die Fuhrparkelektrifizierung vorangetrieben und werden Mobilitätsangebote für die Mitarbeiter:innen, zum Beispiel Bike-Leasing und Jobtickets, bereitgestellt.

Integrierte Gesamtstrategie Mobilität

In einem nächsten Schritt gilt es, unter Berücksichtigung der vielfältigen Mobilitätsbedürfnisse, die bereits umgesetzten Maßnahmen fortzuführen, weiterzuentwickeln, zu ergänzen sowie geschickt miteinander zu verknüpfen. Im Rahmen einer integrierten Gesamtstrategie Mobilität werden dazu die verschiedenen Ansätze und Maßnahmen zielorientiert gebündelt, konkrete Meilensteine inklusive Rollen und Verantwortlichkeiten definiert sowie das erforderliche Partnernetzwerk aufgebaut bzw. erweitert. Die Gesamtstrategie wird ergänzt durch ein Controllingkonzept zur Beurteilung der Maßnahmenumsetzung und der Zielerreichung. Durch die konsequente Implementierung der Strategie können Fußballclubs so zu Vorreitern und Vorbildern nachhaltiger Mobilität in Deutschland werden.

Mobilitätsformen machen bei deutschen Fußballvereinen einen Großteil der CO₂-Emissionen aus
 CO₂-Emissionen ausgewählter Fußballvereine in Tsd. Tonnen pro Jahr (indikativ); Prozentwerte geben den Anteil der mobilitätsbezogenen Emissionen an den Gesamtemissionen an.



¹ Effekte durch Covid-19-Pandemie und Maßnahmen auf Zuschauerzahlen und Fanmobilität.

Anmerkung: Es wurden nur Clubs einbezogen, die Scope 1-, 2- und 3-Emissionen ausweisen. Die Definition der Emissionen der Fanmobilität ist nicht einheitlich und erfasst zum Teil nur die Mobilität der eigenen Fans bzw. der eigenen Heimspiele.

Managementsystem für Informationssicherheit (ISMS)

Das Management der Informationssicherheit wird in der digitalisierten Sportwelt zunehmend strategisch wichtig. Das Informationssicherheitsmanagement und seine Zertifizierung verringern Risiken, dienen als Exzellenzmerkmal und beseitigen Markteintrittsbarrieren.

Innovationen wandeln die Sportwelt

Die Sportwelt wird stark von technologischen und organisatorischen Innovationen geprägt. Digitale Initiativen verändern die Wertschöpfungskette und die Geschäftsmodelle und erreichen eine breite Nutzer:innenbasis aus Sportler:innen, Fans, Partnerfirmen und Shareholdern. Diese Innovationen eröffnen neue Märkte und Partnerschaften, bergen jedoch auch Informationssicherheitsrisiken, zum Beispiel DDoS-, Ransomware- oder Phishing-Attacken. Ein umfassendes Informationssicherheitsmanagement ist notwendig, um diese Risiken zu kontrollieren und eine sichere Wertschöpfungskette oder sogar Lieferkette zu gewährleisten. Dafür sollten etablierte Standards wie die ISO 27001 genutzt werden. Eine Zusammenarbeit mit Partnerfirmen und Investitionen sind meist nur möglich, wenn diese Sicherheitsstandards erfüllt sind. Für deren Nachweis bietet sich eine Zertifizierung an.

Vertrauen durch ein zertifiziertes Informationssicherheitsmanagement

Ziel der Informationssicherheit ist es, das Vertrauen in den Umgang mit Informationen und Werten einer Organisation zu erhalten und vertragliche, gesetzliche sowie regulatorische Anforderungen zu erfüllen. Um die Organisation zu schützen, nutzt die Informationssicherheit technische, physikalische und organisatorische Maßnahmen.

Wie auch in anderen Branchen bietet sich für die Sportwelt in den folgenden vier Bereichen, in denen ein Nachweis über ein Informationssicherheitsmanagement notwendig ist, die Möglichkeit, Vertrauen durch die Zertifizierung (z. B. ISO 27001) des in der Organisation umgesetzten Informationssicherheitsmanagements zu erlangen.



1. Exzellenzmerkmal bei Innovationen

Mit den Anforderungen der Informationssicherheit an die Entwicklung sicherer digitaler Produkte und Dienstleistungen, werden Design und Entwicklungsprozess im Streben nach Qualität unterstützt. Im Allgemeinen wird Informationssicherheit in Einkaufsprozessen und im Change-Management verankert. Der Trend ist erkennbar, dass innovative Unternehmen die Informationssicherheit nicht als Hindernis in Innovationsprozessen sehen, sondern als Exzellenzmerkmal oder qualitätssichernde Maßnahme, die einen Innovationsprozess von der Idee über das Design bis hin zur Inbetriebnahme begleitet. Auch Shareholder achten vermehrt darauf, dass Unternehmen Sicherheitsmaßnahmen gemäß dem aktuellen Stand der Technik umsetzen.

2. Markteintrittsbarriere und Compliance-Anforderung

Neue Partnerschaften und Geschäftsmodelle, die sich die Sportbranche zunehmend erschließt, machen die Informationssicherheit zu einer Markteintrittsbarriere. Häufig ist dies notwendig, weil die Partnerfirmen in ihren Branchen gezwungen sind, über die gesamte Lieferkette oder zur Eindämmung von Haftungsrisiken im Zusammenhang mit ihren Produkten und Services Informationssicherheit nachzuweisen. Auch regulatorische Anforderungen können sich durch neue Partnerschaften und Geschäftsmodelle ergeben, etwa wenn die Organisation mit neuen Produkten bzw. Services in den Wirkungsraum der EU-Richtlinie zur Netzwerk- und Informationssicherheit (NIS 2) oder der EU-Cyberresilienz-Verordnung (Cyber Resilience Act, CRA) eintritt.

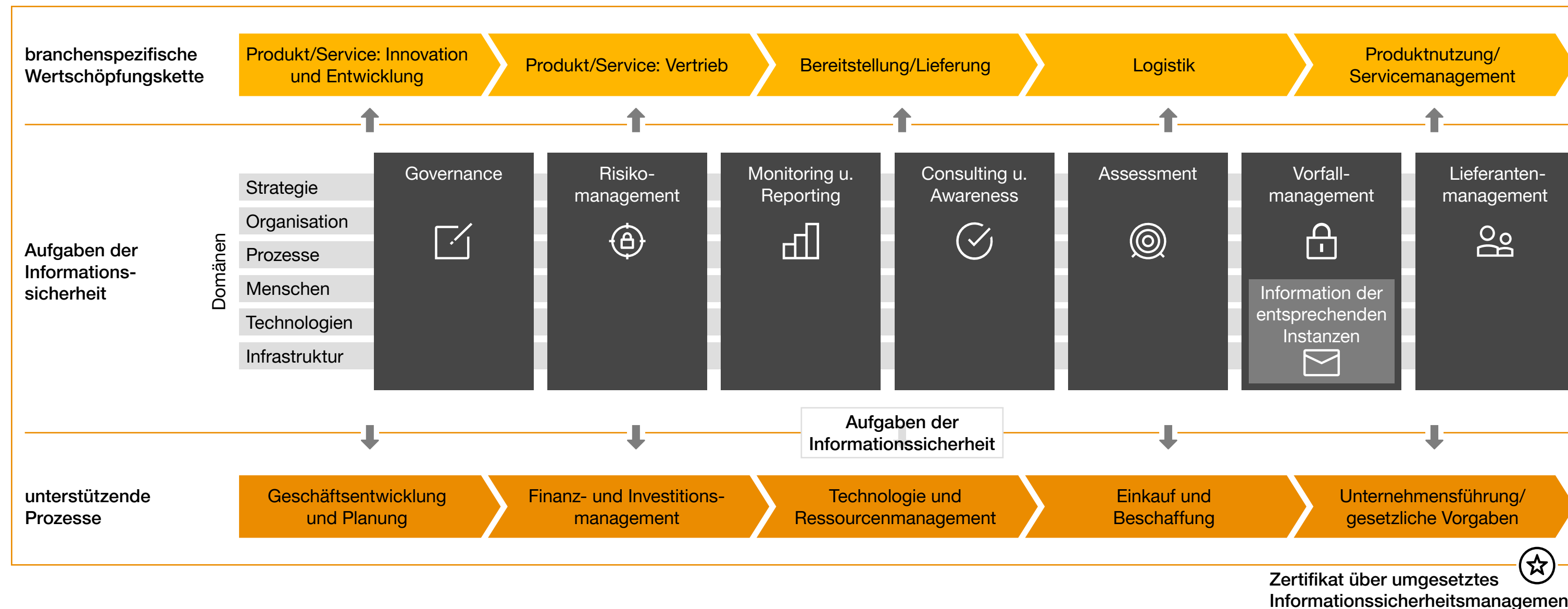
3. Grundlage des Risikotransfers

Da eine absolute Informationssicherheit für eine Organisation zu keiner Zeit wirtschaftlich erreichbar ist, werden Restrisiken häufig an einen Versicherungsgeber transferiert. Dieser verlangt für den Abschluss einer Informationssicherheitsversicherung einen Nachweis über die gelebte Informationssicherheit. In der Vergangenheit hat der Versicherungsgeber eine Selbstauskunft des Versicherungsnehmers eingefordert. Heute wird häufig der Beleg einer unabhängigen Prüfung benötigt. Gleiches gilt, wenn die Organisation als Auftraggeber bewusst Risiken an zu beauftragende Dienstleister weiterreicht und dafür einen belastbaren Vertrauensnachweis braucht.

4. Öffentlichkeitsarbeit

Die Sportbranche genießt eine hohe öffentliche Sichtbarkeit. Dies birgt das Risiko, dass Vorfälle, die die Informationssicherheit bedrohen, besonders schnell publik werden und dem Image der betroffenen Organisation schaden. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass solche Vorfälle insbesondere dann von der Öffentlichkeit weniger negativ wahrgenommen werden, wenn die Organisation mit ihnen transparent umgeht, sie schnellstmöglich abstellt und zugleich professionell über ausgewählte Medienkanäle kommuniziert.

Adaptionsgrundlagen der Sportbranche an Best-Practice-Lösungen anderer Branchen



Zusammenfassung

Der Aufbau eines Informationssicherheitsmanagements ist für innovative Organisationen unumgänglich. Anhand von vier Bereichen wurde der aktuelle Trend dargestellt, nicht nur eine Informationssicherheit innerhalb einer Organisation aufzubauen, sondern diese auch nach gängigen Standards der Branche, zum Beispiel ISO 27001, zertifizieren zu lassen, um auch außerhalb das berechnete Vertrauen in die Organisation und ihr Informationssicherheitsmanagement zu stärken.

M&A im deutschen Sport

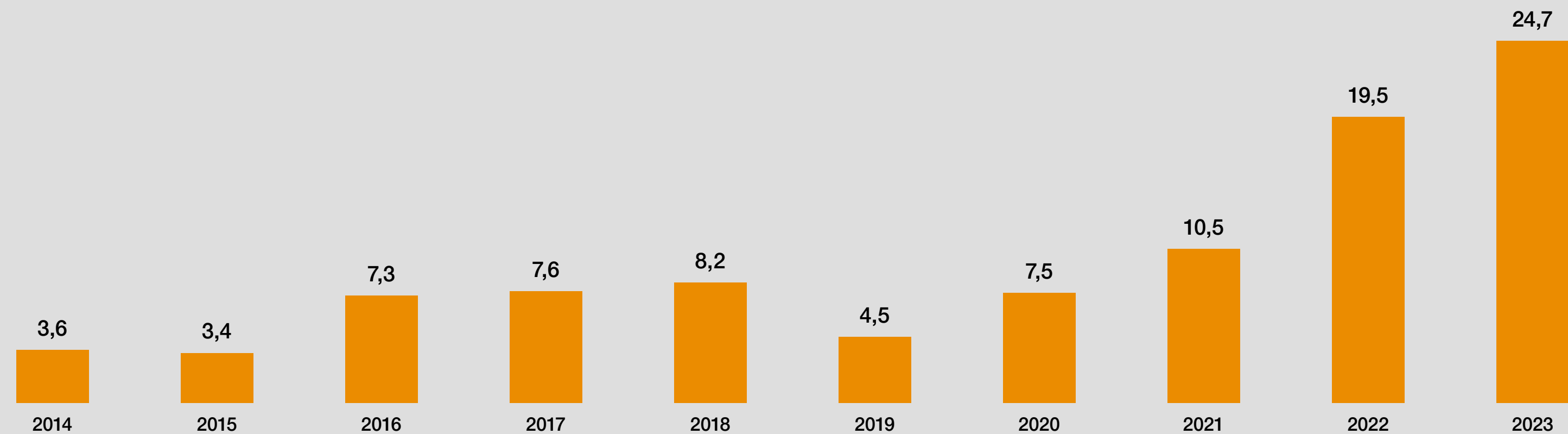
Die Nachfrage nach Premium-Sport-Assets steigt auch im deutschen Sportmarkt. Eine gute Strategie für eine (Minderheits-)Beteiligung seitens deutscher Rechthehalter ist von Vorteil.

Die M&A-Aktivitäten im Sportsektor verzeichneten im Jahr 2023 einen beachtlichen Kapitalzufluss, der dem globalen Rückgang bei Fusionen und Übernahmen trotzte. Seit 2019 gab es einen kontinuierlichen Anstieg des Transaktionsvolumens im Bereich sportbezogener M&A weltweit; 2023 lag

das Gesamtvolumen bei circa 25 Milliarden Euro. Dabei verteilten sich die Aktivitäten auf verschiedene Sportarten, wobei Fußball aus globaler Perspektive weiterhin den liquidesten Markt darstellte und gleichzeitig die Mehrheit aller Rechthehaltertransaktionen im Jahr 2023 verzeichnete.

Wertentwicklung bei professionellen Sporttransaktionen

Transaktionswerte (in Mrd. Euro)



Top-10-Clubtransaktionen in den fünf großen Fußballligen – Mehrheitsbeteiligungen

Transaktionswerte (in Mrd. Euro)

Ziel-organisation	berichteter Anteil	Käufer	Nationalität	Transaktionsjahr und -monat
1 Chelsea FC	100,0 %	Blueco	USA	Mai 2022
2 AC Milan	100,0 %	Redbird Capital Partners	USA	Juni 2022
3 Manchester United	98,0 %	Glazer Family	USA	Juni 2005
4 Everton FC	94,1 %	777 Partners	USA	September 2023
5 AC Milan	99,9 %	Younghong Li	China	April 2017
6 AS Roma	86,6 %	The Fredkin Group Inc.	USA	August 2020
7 AC Milan	99,0 %	Elliott Capital	USA	Juli 2018
8 Newcastle United FC	100,0 %	Public Investment Fund	Saudi-Arabien	Oktober 2021
9 Liverpool FC	100,0 %	John W. Henry	USA	Oktober 2010
10 Olympique Lyonnais	77,5 %	John Textor	USA	Dezember 2022

Quelle: Bloomberg, Stand November 2023

Insbesondere nordamerikanische Investoren waren im Fußball die Hauptakteure – mit englischen Clubs als bevorzugten Transaktionszielen. Das M&A-Volumen innerhalb der fünf großen Ligen ist von 66,7 Millionen Euro im Jahr 2018 auf 4,9 Milliarden Euro im Jahr 2022 angestiegen.¹ Aufgrund finanzieller Schwierigkeiten infolge der Covid-19-Pandemie suchten viele Fußballclubs bzw. ihre Eigentümer nach externer Finanzierung oder erwogen sogar einen vollständigen Verkauf. Insgesamt stammten mehr als die Hälfte aller Deals im Sportsektor im Jahr 2023 von Investoren aus Nordamerika mit mehrheitlicher Ausrichtung auf das Inland. Jedoch zeigten auch Investoren aus Europa und dem Middle East Interesse. Insgesamt waren europäische Investoren für rund 20 % der Rechthalter-Deals und Investoren aus dem Middle East für rund 10 % der Deals verantwortlich.

Während in den Jahren 2022 und 2023 insgesamt vier bedeutende Mehrheitsbeteiligungen im europäischen Vereinsfußball zustande kamen, summiert sich der globale Anstieg der Minderheitsbeteiligungsaktivitäten im Jahr 2023 auf ein Gesamtvolumen, das rund die Hälfte aller Transaktionen im Sportmarkt ausmacht. Eine weitere Entwicklung des Marktes sind die Multi-Club Ownership Investments (MCOs). Laut dem UEFA-Benchmarkingbericht 2023 stieg die Zahl der Clubs, die sich in einer MCO-Struktur befinden, beträchtlich – waren es im Jahr 2018 noch unter 100, sind es 2023 bereits über 230 Clubs.

Trotz des globalen Rückgangs von M&A stach der Sportsektor durch seine Widerstandsfähigkeit hervor und sorgte für großes Interesse an verschiedenen Sportarten in vielen Regionen der Welt. Der Anstieg des Gesamtvolumens im Jahr 2023 stellte bereits den dritten Rekordwert in Folge dar. Seit 2020 wuchs das Transaktionsvolumen des Sport-M&A-Marktes um stattliche 229 %.²

In Deutschland bleibt Fußball der relevanteste, da größte Markt im Sportsektor. Allerdings machen regulatorische Unterschiede Mehrheitsübernahmen hierzulande schwerer als in anderen europäischen Ligen. So verhindert die „50+1“-Regel diese im Allgemeinen, sodass sich primär Minderheitsbeteiligungen ergeben. Dennoch gab es in der jüngeren Vergangenheit einige nennenswerte Deals, wie den Verkauf von 18 % der Anteile von Werder Bremen an ein regionales Bündnis, den Einstieg von 777 Partners bei Hertha BSC Berlin (78,8 % der Anteile, jedoch stimmrechtslos) sowie den Einstieg der Porsche AG beim VfB Stuttgart (bis zu 10,41 %, vereinbar mit der DFL-Satzung gemäß DFL-Präsidium). In den letzten zwei Jahren kam es zudem zu intensiven Diskussionen über den Einstieg strategischer Partner bei der DFL im Hinblick auf die Ausgliederung und den Anteilsverkauf der Medienrechte. Im selben Kontext sind die gescheiterten Versuche zu werten, Private-Equity-Firmen als Partner zu gewinnen. Diese Entwicklungen spiegeln die Herausforderungen und die Komplexität der Stakeholder-Beziehungen im deutschen Fußball wider.

Für die Zukunft wird erwartet, dass die Nachfrage nach Premium-Sport-Assets weiter wächst, insbesondere aufgrund des Interesses institutioneller Investoren. Dies könnte zu einem Anstieg der Zahl und des Volumens von Minderheitsbeteiligungen führen, da das Umfeld reif ist für Investitionen passiver institutioneller Investoren sowie bestehender Eigentümer, die die Attraktivität für zusätzliches Wachstumskapital steigern oder ihre Investitionen entlasten möchten.

¹ Pitchbook Data (2024)

² Bloomberg (2024)

Daten und Smart Stadium

In Zukunft werden Smart Stadiums eine entscheidende Rolle bei der Generierung zusätzlicher Sponsoringeinnahmen spielen, indem sie Sportclubs ermöglichen, sich als Innovationszentren und Inkubatoren in ihrer Region zu etablieren und dadurch neue Partnerschaften einzugehen sowie wirtschaftliche Chancen zu eröffnen.

Die wirtschaftliche Dimension des Profisports

Es gibt bei Profifußballclubs einen direkten Zusammenhang zwischen sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg. In der Regel sind die Einnahmen direkt von spieltagbezogenen Aktivitäten abhängig. Die Coronapandemie etwa hat die finanzielle Abhängigkeit des Sports von Ticketverkäufen deutlich offengelegt. In der Bundesliga und der Zweiten Bundesliga sind die Ticketeinnahmen in der ersten coronabetroffenen Saison um 95 % zurückgegangen.¹ Auch die Einnahmen aus der TV-Vermarktung sanken ab der Saison 2021/2022.² Somit sind zwei der drei Haupteinnahmequellen – Medienrechte, Ticketverkäufe und Sponsoring – während der Pandemie nahezu versiegt. Eine gewisse Unabhängigkeit (eines Teils) der Einnahmen vom sportlichen Erfolg oder gar Betrieb ist unter Risikogesichtspunkten daher erstrebenswert.

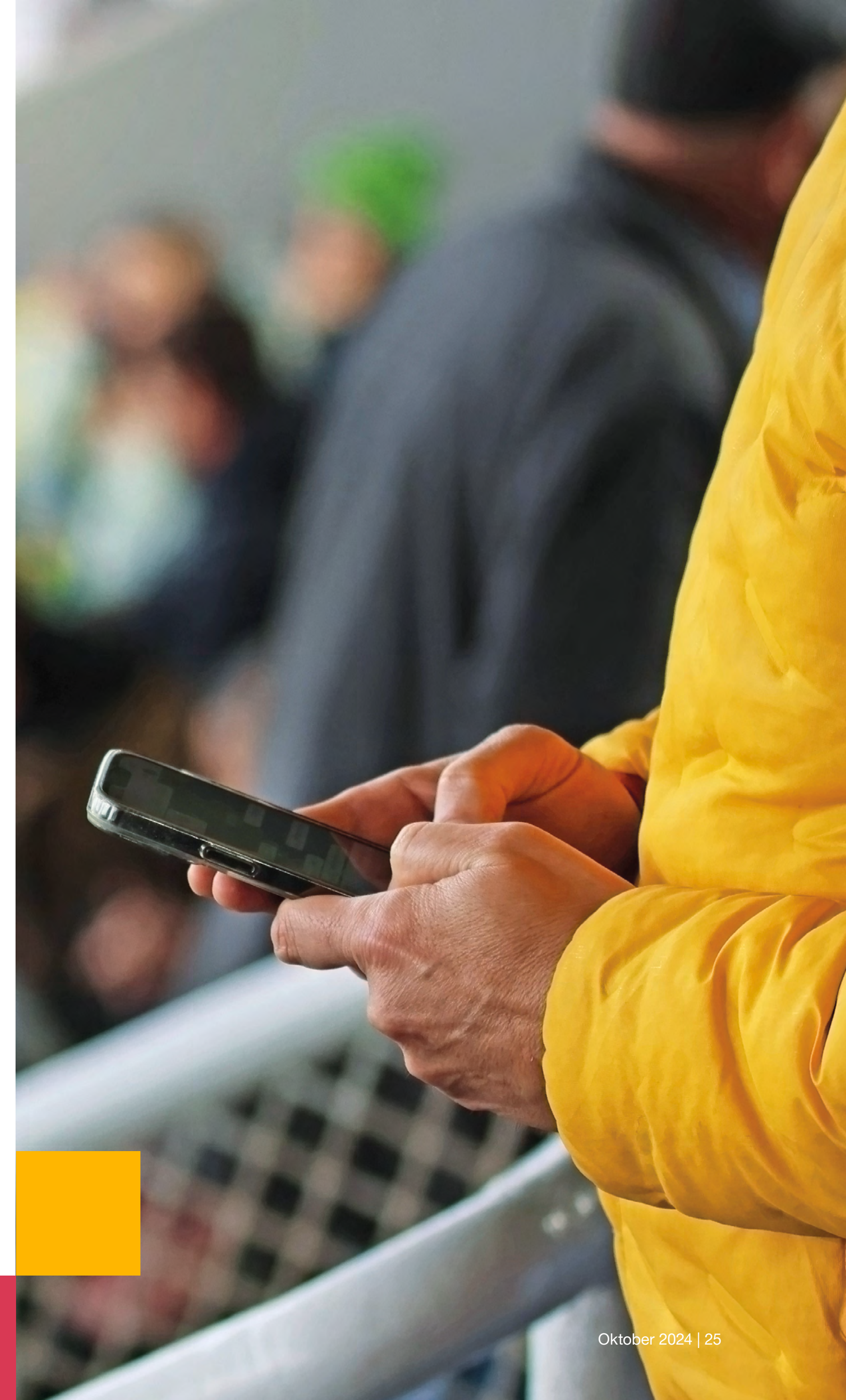
Neue Wege zur Einnahmengenerierung

Bereits während der Pandemie suchte der Profisport nach alternativen Erlösquellen, was zu einem ersten Digitalisierungsschub führte. Dabei lag der Fokus hauptsächlich auf der Markenbildung, der Bindung der Fans und interaktiven Erlebnissen von zu Hause aus. Diese Aspekte sind wichtige Grundpfeiler, um die Einkommenssicherheit zu erhöhen.

Eine naheliegende und vielversprechende Lösung besteht darin, das Stadion in ein sogenanntes Smart Stadium zu verwandeln. Dies beinhaltet, wichtige Prozessdaten per Sensorik zu erfassen und zentral auf einer Datenplattform bereitzustellen. Durch einen API-first-Ansatz, das heißt die Schaffung von Datenschnittstellen, können relevante Daten reibungslos und sicher auch Dritten, beispielsweise Sponsoren, Werbetreibenden und Entwickler:innen, zur Verfügung gestellt werden, um Smart-Stadium-Anwendungsfälle kollaborativ zu entwickeln. Neben der Optimierung des Stadionbetriebs durch intelligente Systeme eröffnen Smart Stadiums auch digitale Möglichkeiten, neue Einnahmequellen durch Datenmonetarisierung und Technologiesponsoring (B2B) zu erschließen.

¹ Vgl. <https://www.sportschau.de/fussball/bundesliga/dpa-profi-fussball-ueber-einer-milliarde-umsatzeinbussen-story-sp-100.html>.

² Vgl. <https://www.iwd.de/artikel/milliardenbetragee-fuer-fussball-im-fernsehen-519718/>.



Begünstigende interne und externe Einflussfaktoren für eine Transformation zum Smart Stadium



Der Weg zum Smart Stadium

Um alternative Erlösquellen aus der Transformation zum Smart Stadium zu realisieren, ist jedoch neben Investitionen in die Stadioninfrastruktur auch ein Paradigmenwechsel erforderlich. Die Erweiterung des Konzepts „Stadion“ zu einer digitalen Plattform, die Infrastruktur und Technologie für Dritte öffnet, erfordert ein Umdenken der Klubs. Das traditionelle Ticketing-Geschäftsmodell wird durch ein Plattform-Geschäftsmodell erweitert, wobei der Klub als zentraler Koordinator der Plattform agiert. In der Arbeit mit unseren Kunden haben sich fünf zentrale Herausforderungen bei der Implementierung dieses Modells ergeben:

1. Klärung der stadiongeborenen Rechte: Bevor Investitionen getätigt werden, muss klar sein, ob der Club über stadiongeborene Rechte verfügt (sofern das Stadion nicht dem Club gehört). Dazu zählen unter anderem der kommerzielle Betrieb sowie das Recht zur Untervermietung der Spielstätte an Dritte.

- 2. Aufbau der Digitalinfrastruktur:** Die Digitalinfrastruktur des Stadions bildet das technologische Fundament der Plattform. Eine sorgfältige Planung der Kernthemen Konnektivität, Hardware und Software ist komplex, aber unabdingbar.
- 3. Technologiepartnerschaften:** Für die Umsetzung smarterer IoT-Anwendungsfälle werden zuverlässige Technologiepartner benötigt, die ihre Softwarelösung in die Plattform integrieren können.
- 4. Inhouse-Kompetenzen und -Kapazitäten:** Die Organisation und Administration der Stadionplattform erfordert aufseiten des Clubs zusätzliche Inhouse-Kompetenzen und -Kapazitäten. Ebenso muss klar geregelt sein, wer welche Daten wie nutzen darf.
- 5. Bewertungsansatz für neue B2B-Vermarktungsrechte:** Neue Vermarktungsrechte benötigen einen neuen Bewertungsansatz, um das Potenzial von Technologiepartnerschaften im Verkaufsprozess quantifizieren zu können.



Die Success Story EintrachtTech x PwC Deutschland



Die Herangehensweise an diese komplexe Aufgabe ist spannend und herausfordernd zugleich. Im Rahmen unserer Partnerschaft mit der EintrachtTech GmbH (Digitaltochter der Eintracht Frankfurt Fußball AG) konnten wir die Entwicklung einer IoT-Integrationsplattform zur Umsetzung von Smart-Stadium-Anwendungsfällen mitgestalten und die Arbeit von Eintracht Frankfurt als digitalstem Bundesligisten hautnah miterleben. Der Deutsche Bank Park dient als Reallabor für Partner von EintrachtTechs Digitalzentrum „Arena of IoT“, um IoT-Lösungen unter realitätsnahen Bedingungen zu testen. Mittlerweile arbeitet EintrachtTech mit einem Partner-Ökosystem, das sowohl regionale Unternehmen als auch Global Player umfasst – eine Zusammenarbeit, von der alle Seiten profitieren, wie auch Dr. Oliver Bäcker, Leiter des Digitalzentrums „Arena of IoT“, unterstreicht: „Gemeinsam mit unseren Partnern steigern wir die Effizienz im Stadionbetrieb, verbessern das Besucher:innenerlebnis, unterstützen die Nachhaltigkeit und erschließen neue digitale Erlösquellen. Der Aufbau solch eines Ökosystems bedarf technisch und fachlich kompetenter Partner – die Partnerschaft mit PwC liefert hierfür ein erfolgreiches Beispiel.“

KI-gestützte Fan-Sentiment-Analysen und Sponsoring-Compliance

Die KI-gestützte Fan-Sentiment Analyse ermöglicht datenbasierte strategische Entscheidungen. Die KI-gestützte Bildanalyse bei Sponsoring-Compliance wird zum neuen Branchen-Standard.

Einführung

In der modernen Welt des Sports spielen soziale Medien eine zentrale Rolle. Die Fähigkeit, visuelle und textuelle Daten dieser Plattformen zu analysieren, ist entscheidend für die Optimierung von Marketingstrategien und die Einhaltung vertraglicher Sponsoringrichtlinien. Die KI-gestützte Text- und Bildanalyse ermöglicht es, wertvolle Einblicke in die Markenwahrnehmung zu gewinnen, das Fan-Engagement zu verbessern und die Compliance im Hinblick auf Regeln der Sportorganisationen sicherzustellen.

Bedeutung der KI-gestützten Fan-Sentiment-Analyse

Sponsoren und Organisatoren von Sportveranstaltungen profitieren gleichermaßen von KI-gestützten Analysen.

Für Sponsoren bieten diese Technologien die Möglichkeit, die Effektivität ihrer Marketingstrategien zu messen und zu optimieren. Durch die Analyse von Fan Sentiments können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Marke optimal präsentiert und die gewünschte Zielgruppe erreicht wird. Einblicke in die Demografie und das Verhalten der Fans erlauben es, Marketingstrategien präzise auf spezifische Zielgruppen zuzuschneiden.

Für Organisatoren bieten Fan-Sentiment-Analysen wertvolle Informationen, denn die Analyse von Fan-Feedback und visuellen Inhalten in sozialen Medien hilft, potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen und das Gesamterlebnis für die Fans zu verbessern. Diese Erkenntnisse sind entscheidend für die Planung zukünftiger Veranstaltungen.

Sponsoring-Compliance durch Bildanalyse

Ein wichtiger Aspekt der KI-gestützten Bildanalyse ist die Sicherstellung der Sponsoring-Compliance. Sportorganisationen stellen oft spezifische Regeln für die Darstellung von Sponsoren in Social Media auf. Die Bildanalyse kann automatisiert prüfen, ob diese Vorgaben eingehalten werden, was dazu beiträgt, Vertragsstrafen zu vermeiden und die Beziehung zwischen Sponsor und Veranstalter zu stärken.

Wie KI wertvolle Erkenntnisse liefert

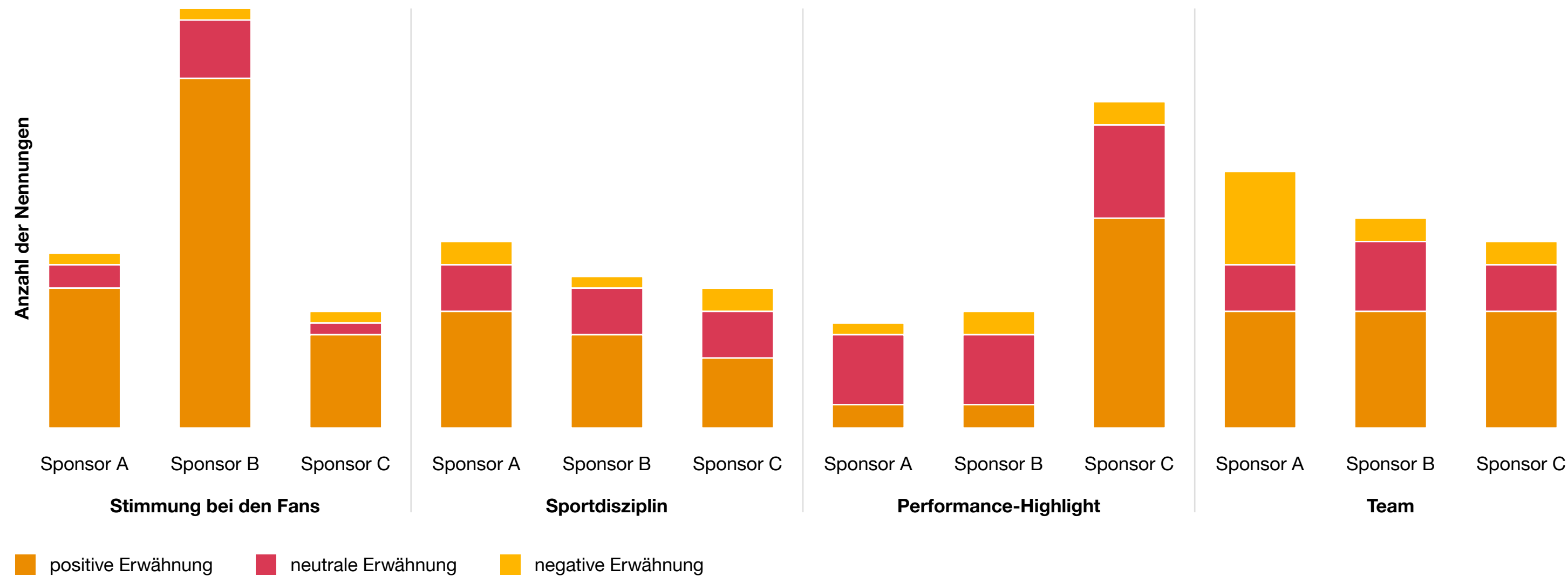
Die Anwendung von KI in der Analyse von Social-Media-Daten liefert zahlreiche wertvolle Erkenntnisse:

1. Sentiment-Analyse: Die Bewertung der allgemeinen Stimmung der Fans ermöglicht es, Erfolge zu identifizieren und Bereiche mit Verbesserungspotenzial aufzuzeigen.

- 2. Trendthemen:** Die Identifizierung von Themen, die das Interesse der Fans wecken, erlaubt es, relevante Inhalte gezielt anzusprechen.
- 3. Demografische Einblicke:** Die Kenntnisse der Fan-Demografie ermöglichen es, Marketing- und Engagement-Strategien effektiv anzupassen.
- 4. Engagement-Metriken: Likes, Views, Shares und Kommentare –** Das Verständnis der erfolgreichsten Inhalte ist Voraussetzung dafür, zukünftige Social-Media-Strategien zu optimieren.
- 5. Feedback und Vorschläge:** Konstruktives Feedback liefert umsetzbare Empfehlungen für zukünftige Veranstaltungen.
- 6. Bildanalyse:** Die Auswertung visueller Inhalte hilft, das visuelle Engagement und die Sichtbarkeit von Sponsoren zu messen. Ebenfalls ermöglichen Bildanalysen von Social-Media-Posts ein Monitoring der Sponsoring-Compliance, da sich mit ihnen überprüfen lässt, ob die Sponsoren bestimmte Regeln für ihren Social-Media-Auftritt, die die Organisatoren einer Sportveranstaltung aufgestellt haben, einhalten.

Illustratives Beispiel für eine KI-gestützte Fan-Sentiment-Analyse (Dashboard-Auszug)

„Die Werbegeschenke von Sponsor B bereichern das Fanerlebnis, während die Probleme mit den Fahrrädern bei Sponsor A für Kritik sorgen.“



positive Erwähnungen zu Sponsor B im Bereich Stimmung



negative Erwähnungen zu Sponsor A in den Bereichen Performance und Team



So what?

Die durch KI gewonnenen Fan-Sentiment-Erkenntnisse erleichtern Sponsoren und Organisatoren eine Vielzahl strategischer Entscheidungen:

- **Entwicklung zielgerichteter Merchandise-Produkte:** schnelle Anpassung der Produkte an beliebte Spieler:innen und Sportarten oder Momente; dadurch mehr exklusive Produkte
- **Optimierung von Ticketverkaufsstrategien:** regionale Anpassung von Preisen und Promotionen, um die Auslastung zu maximieren
- **Anpassung von In-Game-Werbung:** Integration der Sponsorenwerbung in emotionale Spielmomente für maximale Wirkung
- **Gezielte Social-Media-Kampagnen:** Verstärkung der Markenbindung durch gezielte Kampagnen basierend auf Ergebnissen der Sentimentanalyse
- **Reputationsmanagement:** Dank der Echtzeitüberwachung der Fanstimmung können Unternehmen schnell auf negatives Feedback reagieren, reputationsschädigende Auswirkungen mindern und ihr Markenimage schützen.
- **Benchmarking:** Indem Unternehmen die Stimmung der Fans im Vergleich zu den Konkurrenten untersuchen, können sie Bereiche identifizieren, in denen sie sich differenzieren, einen Wettbewerbsvorteil erlangen und neue Fans gewinnen können.
- **Einhaltung von Sponsoringrichtlinien:** Automatisierte Bildüberprüfung, um die Compliance sicherzustellen und Vertragsstrafen zu vermeiden

Fazit

Die Nutzung von KI zur Analyse von Fan-Interaktionen in sozialen Medien bietet sowohl Sponsoren als auch Veranstaltern wertvolle Einblicke und eine fundierte Basis für strategische Entscheidungen. Sponsoren können ihre Marketing-strategien verfeinern und sicherstellen, dass ihre Botschaften die richtige Zielgruppe erreichen. Veranstalter profitieren durch ein besseres Verständnis der Fan-Kommunikation und können das Veranstaltungserlebnis gezielt verbessern. Zudem tragen Bildanalysen dazu bei, die Sponsoring-Compliance zu gewährleisten. Für die Fans führen die Ansätze zu einem besseren Erlebnis. So ergibt sich eine win-win-Situation für alle Beteiligten. Die Technologie ist effizient und einfach einsetzbar und wird den Bereich Sponsoring-Compliance auch im deutschen Sportmarkt auf das nächste Level heben.

E-Sport

Die Stabilisierung des E-Sports schreitet voran. Es werden immer mehr neue Strukturen aufgebaut, die sowohl den E-Sport-Teams als auch vielen anderen Unternehmen der Branche weitere Standbeine verschaffen, um diversifizierter und wirtschaftlich nachhaltiger aufgestellt zu sein.

Einleitung

Im Jahr 2024 ist der E-Sport weiterhin stark geprägt von der Refokussierung der Geschäftsmodelle und der Erschließung neuer Einnahmequellen. Diese Diversifizierung, die sich vor allem aufseiten der Teams beobachten lässt, zielt darauf ab, zukünftig weniger von Sponsorengeldern abhängig zu sein. Besonders aufgrund der ökonomischen Nachwirkungen der Coronapandemie und der wirtschaftlichen Unsicherheit durch Russlands Krieg gegen die Ukraine ist die Situation der E-Sport-Branche weiterhin angespannt. Unternehmen sparen in Krisenzeiten oft bei Sponsoring und Marketingmaßnahmen, was besonders die E-Sport-Teams in eine schwierige Lage bringt. Auf den Aufbau nachhaltiger Strukturen und die Erschließung weiterer Erlösquellen richtet sich somit aktuell der Hauptfokus der Branche.

Fan-Monetarisierung: ein bisher unerschlossenes Potenzial

Der E-Sport unterscheidet sich im Hinblick auf die Monetarisierung deutlich von anderen Sportarten wie etwa Fußball oder Basketball. Beispielsweise bringt im Fußball die Vermarktung der Übertragungsrechte den Teams ein sicheres, wiederkehrendes Einkommen. Die Fan-Monetarisierung findet dort unter anderem über Abonnements der Pay-TV-Sender statt. Der E-Sport hingegen charakterisiert sich vor allem durch den historisch bedingten überwiegend kostenlosen Zugang zu den Eventinhalten, sodass es sehr schwierig ist, eine ähnliche Monetarisierung zu etablieren, ohne die Fans abzuschrecken. Derzeit werden Events und Turniere, bis auf Ticket- und Merchandise-Verkäufe, größtenteils durch Sponsorengelder finanziert und sind online über Streams kostenlos zugänglich. Die Fan-Monetarisierung bietet daher noch großes Potenzial, um den E-Sport breiter und nachhaltiger aufzustellen. Vor allem der Zugang zu zusätzlichen oder exklusiven Inhalten, die über das Eventgeschehen hinausgehen, wäre hier denkbar.

Die Unterstützung der Publisher wächst

Verschiedene Publisher unterstützen E-Sport-Teams und Profispieler:innen bereits durch Fan-Monetarisierung. Dies geschieht durch die Beteiligung an Erlösen aus spezifischen In-Game-Käufen. Hierbei handelt es sich überwiegend um virtuelle, kosmetische Artikel, die sich die Fans im jeweiligen Spiel gegen Echtgeld kaufen können. Publisher großer E-Sport-Titel wie Riot Games oder Valve verkaufen beispielsweise spieler-, team- oder auch turnierspezifische Ausrüstungsgegenstände. 2022 von Valve veröffentlichte Zahlen unterstreichen die Bedeutung dieser Erlösquelle: Durch den Verkauf der Sticker-Kapseln konnten in diesem Jahr insgesamt circa 70 Millionen Euro an die Teams und Spieler:innen ausgezahlt werden. Besonders interessant an dieser Einnahmequelle ist die Skalierbarkeit. Die Publisher können die Frequenz der erhältlichen Items der Teams erhöhen oder diese auch weiteren Teams, beispielsweise Amateurtteams, anbieten, um sie dadurch zu unterstützen.

Non-Competitive Events als neues Erfolgsformat?

In der Gaming- und E-Sport-Welt waren die größten Events bisher oft ausschließlich spezifische Turniere auf Spitzenniveau. Einen Gegenentwurf dazu stellt das von Red Bull im Dezember 2023 in Berlin ausgerichtete Turnier „A League of its Own“ dar. Dort wurde ein Tag voller Freundschaftsspiele im Spiel *League of Legends* ausgerichtet. Teilgenommen haben sowohl die amtierenden Weltmeister T1 als auch eine Auswahl an Influencer-Teams sowie die erfolgreichsten nationalen Teams aus Deutschland, Frankreich und Spanien. Das Event war innerhalb drei Stunden ausverkauft, fand im Velodrom in Berlin mit circa 7.000 Zuschauer:innen statt und konnte natürlich auch online im Livestream verfolgt werden. Hier wurden Höchstzahlen von bis zu 500.000 Zuschauer:innen gleichzeitig erreicht. Der Erfolg dieses Events macht es denkbar, dass in Zukunft weitere Gaming- und E-Sport-Events mit Cross-overs von Creator-Teams, Weltklasseteams und erfolgreichen nationalen Teams stattfinden werden. Das Event „A League of its Own“ hat gezeigt, dass die Fans dafür offen sind und solche innovativen Formate sehr befürworten und unterstützen.

Ein Blick in die Zukunft

Der E-Sport ist auf einem sehr guten Weg. Immer mehr Teams finden weitere Möglichkeiten, um wiederkehrende Einnahmen zu kreieren, und auch die Publisher wollen ihre Engagements weiter ausbauen. Auch die Idee, mehr Events zu veranstalten, die nicht ausschließlich auf Spitzensport ausgerichtet sind, öffnet Teams und Turnierveranstalter eine Möglichkeit, Einnahmen zu erzielen. Gerade dank des stärkeren Fokus auf die Fan-Monetarisierung befindet sich der E-Sport langsam wieder im Aufwind und wird in Zukunft eine Entwicklung an den Tag legen, die stabiler denn je sein wird.

Kooperation PwC Deutschland x Berlin International Gaming – ein holistischer Blick auf den (deutschen) E-Sport-Kosmos

PwC Deutschland hat in Zusammenarbeit mit dem erfolgreichen deutschen E-Sport-Team Berlin International Gaming (BIG) ein Booklet erstellt (kostenloser Download nach Dateneingabe), das den Werdegang des E-Sports, die Schlüsselfaktoren jedes großen Abschnitts und die Insights vieler namhafter Persönlichkeiten der Branche zu den verschiedenen Phasen darstellt. Es enthält zudem einen Ausblick darauf, wohin sich die Szene in Zukunft bewegen wird. Ohne die Frage nach der Zukunft des E-Sports vollumfänglich beantworten zu können, bietet es immerhin eine gute Grundlage, um sich selbst ein Bild über die Entwicklung der Branche machen zu können.

”

Das E-Sport-Booklet von PwC und BIG zeigt die bedeutendsten Entwicklungen und Zukunftsperspektiven der verschiedenen Stakeholder des E-Sports auf. Die Zusammenfassung der letzten 25 Jahre ist eine wertvolle Orientierungshilfe für alle, die das enorme Wachstumspotenzial und die Herausforderungen dieser dynamischen Branche verstehen und nutzen möchten.“

Daniel Finkler
CEO, Berlin International Gaming



03 Konsument:innen des Sports

Den Entscheidungsträger:innen der Sportbranche ist bewusst, dass sich verändernde Präferenzen und Verhaltensweisen der Fans zu den wichtigsten Triebkräften des Marktes zählen und die Branche in den kommenden Jahren prägen werden.

Die traditionellen Verhaltensweisen und Präferenzen der Fans sowie ihre Interaktionen mit den Sportclubs haben sich gewandelt und tun es weiterhin. Das eröffnet die Chance, das Verhalten, die Wünsche und Erwartungen der Fans tiefer zu ergründen und die gewonnenen Erkenntnisse für die Entscheidungsfindung und die Planung von Aktionen zu nutzen, um die Bindung von Fans zu festigen und das Einnahmenwachstum anzukurbeln.

Damit Sportorganisationen mit ihrer Fanbasis effektiv interagieren können, müssen die richtigen Daten erhoben und ausgewertet werden. Dies sollte sich nicht nur auf Online- oder Stadionverkäufe beschränken; vielmehr sollte ein ganzheitliches Verständnis angestrebt und ein tieferer Einblick in alle Interaktionen gewonnen werden (z. B. über die sozialen Medien).

Wir haben das Potenzial dieser Möglichkeiten erkannt und deshalb Tiefenanalysen durchgeführt, um aufzuzeigen, welche Schritte Sportorganisationen unternehmen sollten, um die entsprechenden Datenpunkte zu erfassen, mit denen sie aufschlussreiche Erkenntnisse über ihre Möglichkeiten der Kommerzialisierung gewinnen können: direkte Monetarisierung, Personalisierung von Content und Produkten, Medieneinnahmen, Sponsoring und Merchandising und vieles mehr.



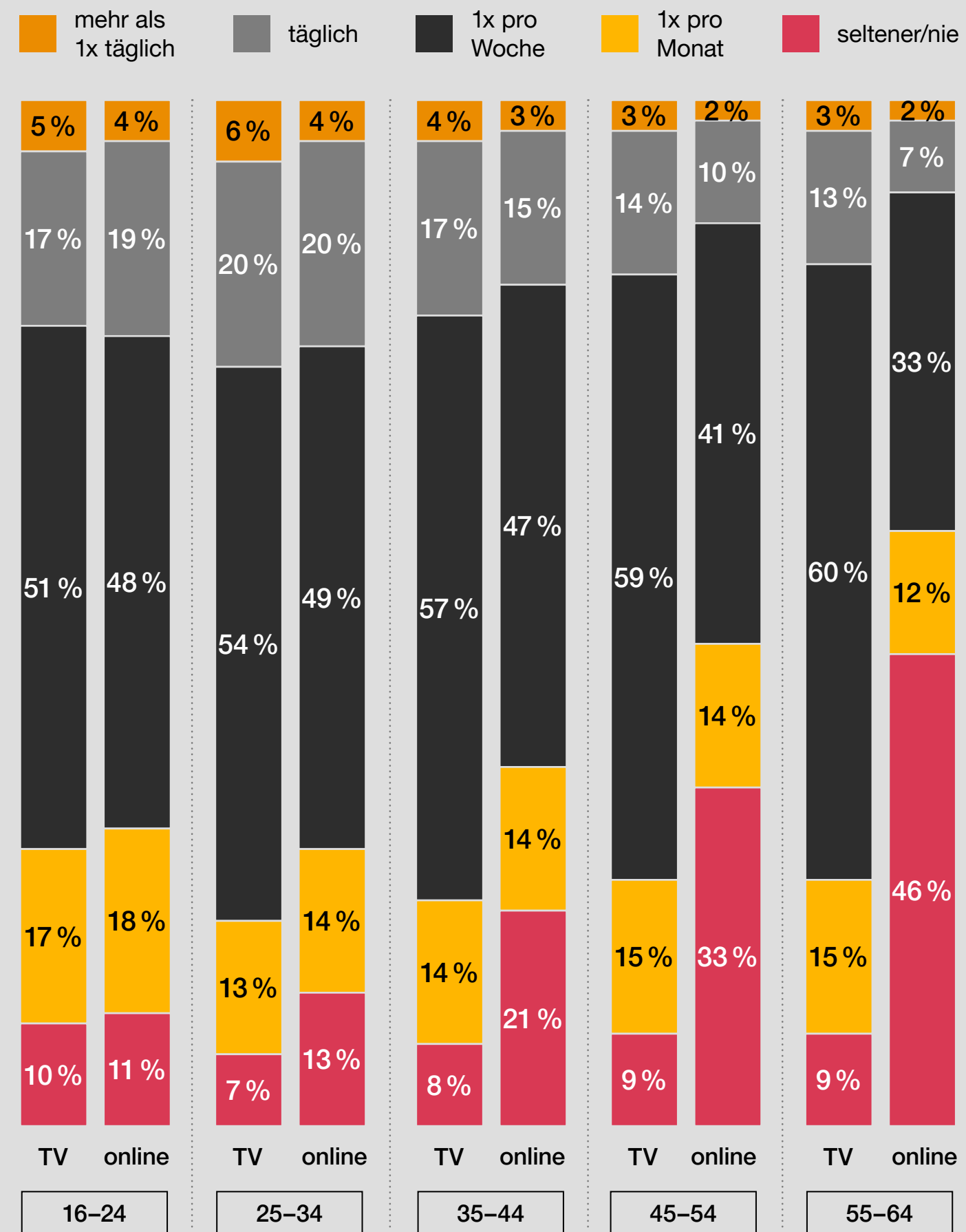
Neue Präferenzen prägen die Branchenzukunft

- Das zweite Jahr in Folge haben die Entscheidungsträger:innen die sich verändernden Verhaltensweisen und Präferenzen der Fans unter den drei wichtigsten branchenbestimmenden Trends gesehen. Diese Dynamik beeinflusst die Sehgewohnheiten, die Zahlungsbereitschaft für Sport-Content und das Zahlungsverhalten.
- **Sehgewohnheiten:** Das jüngere sportbegeisterte Publikum entscheidet sich zunehmend für die Nutzung von Onlineplattformen mit hohem Datenaufkommen. Im Gegensatz dazu gehen 50% der 55- bis 64-Jährigen niemals online, sondern schauen sich Sportereignisse nach wie vor im traditionellen linearen Fernsehen an.
- **Zahlungsverhalten:** Die IRIS-Daten zeigen, dass jüngere Sportkonsument:innen für Sport-Content eher bezahlen würden als ältere. Sie haben auch mehr zahlungspflichtige Abos. Die Medienlandschaft für Must-See-Sport-Content scheint sich zunehmend zu fragmentieren.

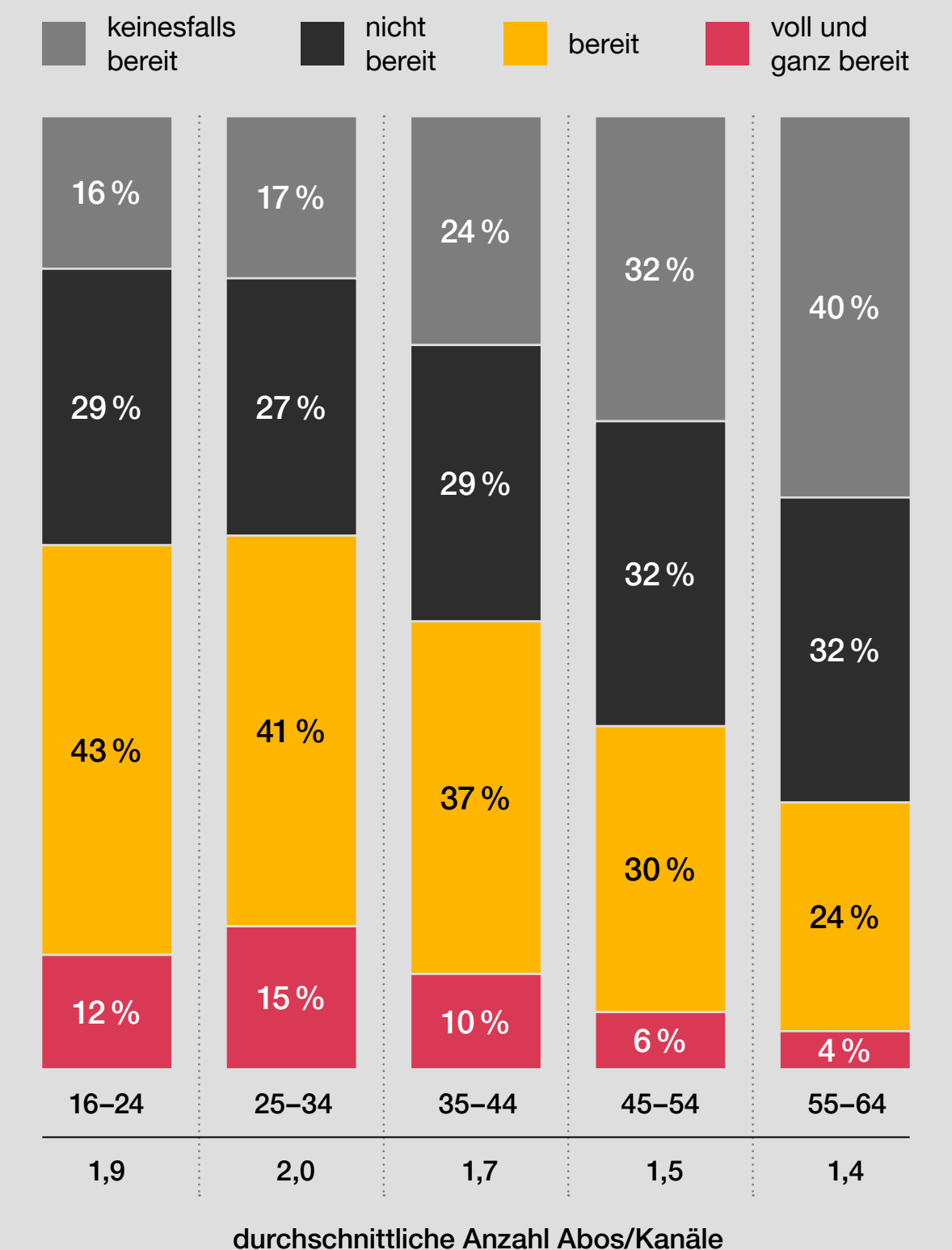
„Selbst Sport machen ist der wichtigste Treiber für die Sportbegeisterung; in den letzten 20 Jahren trug dies zu 22% an der Entstehung von Fangruppen bei. Sport-treibende geben 2,7-mal mehr dafür aus, Sportereignisse anzusehen und zu verfolgen, als jene, die keinen Sport treiben.“

Nick Rusling (CEO, Collaborate+)

Wie oft wird Sport-Content geschaut?
Anteil der Befragten



Zahlungsbereitschaft für Zugang zu Sport-Content
Anteil der Befragten



Daten von Intelligent Research in Sponsoring (IRIS)

Sportclubs gehen zunehmend über traditionelle Datenquellen hinaus, um herauszufinden, wie ihre Fans ticken

- Ob im Stadion oder online – Fans lieben es, ihre Teams live zu erleben. Für die meisten Sportorganisationen reicht die Interaktion (und eben auch die Datenerfassung) nur bis dahin. Allerdings zeichnet sich auch hier ein Wandel ab. Die führenden Sportclubs investieren in die Modernisierung ihrer Datenerfassung, -speicherung und -verarbeitung.
- Doch auch vor diesen Sportclubs liegt noch ein langer Weg. Die meisten Marken gewinnen 80 % ihrer Informationen über 20 % ihrer Kund:innen. Viele von ihnen erfassen sinnvolle Datenmengen bzw. -typen, während andere so viele Daten erheben, dass sie gar nicht wissen, was sie damit machen sollen.
- Aggregation ist hier der Schlüssel zum Erfolg, das heißt die Kombination mehrerer Datensätze (aus Ticketing und Mitgliedschaften, aber auch Stadionaktivitäten, Merchandising etc.). Das Erkennen von Gemeinsamkeiten in Verhaltensweisen, Präferenzen und Interaktionen eröffnet den Sportclubs die Möglichkeit, gemeinsame Touchpoints für Fans zu schaffen, die auf einer Wellenlänge liegen, und neue Wege und Segmente zu erschließen.
- Bei sinnvoller Nutzung können diese Erkenntnisse in maßgeschneiderten Erlebnissen und personalisierten Marketinglösungen münden, die ein signifikantes Wachstum ermöglichen. Personalisierte Angebote etwa können 4- bis 7-mal mehr Einkünfte generieren als nicht personalisierte Interaktionen. Zudem ist emotional relevanter Content zur Förderung von Entscheidungsfindung und Engagement 5-mal wirksamer.





Insight 05 Der ganzheitliche Blick auf die Fans

Größere Datenmengen aus sozialen Medien ermöglichen einen 360°-Blick auf die Sportkonsument:innen

- Nicht nur die Informationen aus erster Hand, sondern auch relevante Daten aus sozialen Medien bieten den Sportorganisationen wertvolle Einblicke in das Verhalten und die Interessen der Fans und geben darüber hinaus Aufschluss über die Marken, mit denen Fans, auch außerhalb ihrer Lieblingsclubs oder -teams, interagieren.
- Vielen Sportorganisationen fehlen Informationen über Fans, die an Wettkampftagen nicht vor Ort sind, insbesondere über diejenigen im Ausland. Durch die Nutzung von Daten aus sozialen Medien könnten die Sportorganisationen relevante Aufschlüsse über diese Fangruppen gewinnen und erfahren, wer sie sind, was ihnen wichtig ist und welche Vorlieben und Interessen sie haben. Auf dieser Basis könnten sie sinnvolle Beziehungen zu ihnen aufbauen.
- Außerdem könnten die Sportorganisationen ihre Marketingkampagnen mithilfe dieser Daten aus sozialen Medien neu ausrichten, um den konkreten Motivationen ihrer Fangemeinde besser Rechnung zu tragen, neue geografische Tendenzen weltweit besser zu verstehen und das Sponsoring mit Marken, die den Fans wirklich wichtig sind, ausbauen.
- Schließlich kann daraus abgeleitet werden, wo neue Wachstumsinseln entstehen könnten. So hat die Datenagentur Starcount zum Beispiel anhand der Daten einer internationalen Fangemeinde von 1,3 Milliarden Personen und deren Accounts in den sozialen Medien den Popularitätszuwachs neuer Sporttrends gemessen.

Daten bereitgestellt von **STARCOUNT**

72% jährliche Zunahme der Konsument:innen, die Mixed Martial Arts Brands verfolgen

37% jährliche Zunahme der Konsument:innen, die saudiarabische Fußballteams verfolgen

39% jährliche Zunahme der Konsument:innen, die Frauensportclubs verfolgen

36% jährliche Zunahme der Konsument:innen, die E-Sport-Organisationen verfolgen

Fanggruppe ist nicht gleich Fanggruppe

Der Zugang zu den richtigen Daten führt zu umfassenderen und konkreteren Erkenntnissen, die wiederum dazu beitragen können, bessere strategische Entscheidungen zu treffen und die Erlebnisse der Fans zu bereichern.

Um die „typischen“ Frauenfußball-Fans besser zu verstehen, haben wir eine Verhaltensstudie durchgeführt und auf die Fans geschaut, die Clubs in der Women's Super League (WSL) und die das englische Fußballnationalteam der Frauen verfolgen. Unsere Studie hat einige überraschende Unterschiede an den Tag gebracht. Die Unterschiede zu verstehen und zu erkennen, welche Bedeutung sie für die Interaktion der Sportorganisationen mit den jeweiligen Fanggruppen haben, kann ausschlaggebend für das zukünftige Fan-Engagement und den Erfolg sein.



Starcount ist eine Datenagentur, die Konsument:innenverhalten untersucht. Starcount recherchiert ausschließlich in sozialen Medien. Die erhobenen Daten offenbaren nicht nur, was die Konsument:innen tun, sondern auch, warum sie es tun. Dadurch können Auftraggeber die emotionalen Treiber verstehen, die die Entscheidungen der Konsument:innen bestimmen.

Fans der Women's Super League (WSL)



The Guardian ist die populärste Tageszeitung bei den Fans.

65 % der WSL-Clubfans sind männlich.

Die populärsten Sportarten sind **Fußball, Boxen** und **Cricket**.

Puma, Adidas, Nike und Barclays verzeichnen in dieser Gruppe die höchste Markenaffinität.

14 % des Publikums sind Gamer.



Größere Affinität für **Premiummarken**, z. B. John Lewis

Fans des englischen Fußballnationalteams der Frauen

10,5 % des Publikums interessieren sich für Nachhaltigkeit, Menschenrechte und Klima.

Ian Wright ist der Top-Influencer für dieses Publikum.



Dieses Team verfolgen **mehr Frauen** (49 %) als die WSL (36 %).

17 % des Publikums sind jüngere Männer, die sich für EDI-Themen interessieren.



Lifestyle-Marken wie z. B. Aldi und Yorkshire Tea verzeichnen in dieser Gruppe die höchste Markenaffinität

Wetten und Glücksspiel stehen in beiden Fanggruppen hoch im Kurs – dies eröffnet zahlreiche Möglichkeiten für Rechteinhaber, Fans und Marken.

So what?

Der WSL bieten sich angesichts wachsender Segmente (d. h. männliches Publikum, Gamer:innen, Konsument:innen aus der Mittelschicht etc.) viele Chancen für den Ausbau ihrer **Interaktion mit Fans und Partnermarken**.

Die Fans der Lionesses interessieren sich für Nachhaltigkeitsthemen zum Beispiel Menschenrechte und Klima. Sie wenden sich stärker den Lifestyle-Marken zu, die sie mit diesen Themen verbinden.

04 Investitionen in den Sport

Die Entscheider:innen der Sportbranche äußern sich nach wie vor grundsätzlich positiv über die Perspektiven und Prioritäten institutioneller Investoren, zumal sich im Sportmarkt weitere Wachstumsinseln auftun. Diese bieten jedoch keine Wachstumsgarantien nach dem Gießkannenprinzip – bestimmte Investorenprofile sind offenbar aktiver und besser positioniert, um die Chancen eines sich rasch wandelnden Umfelds in Kapital umzuwandeln.

Unsere Recherchen haben ergeben, dass Sportorganisationen zunehmend aktive Investoren bevorzugen, die nicht nur Kapital mitbringen, sondern auch Zugang zu Ressourcen und Geschäftsbeziehungen bieten. Es scheinen sich neue Investorenstrategien abzuzeichnen, deren Fokus sich eher in Richtung neuer Ligen und Frauensport sowie in Bereiche verlagert, die vom Wachstumskapital profitieren werden. Diese Investoren werden Premium-Rechtehalter priorisieren, allen voran Teams und Ligen, sowie Supportsegmente wie Sports Tech und Serviceprovider. Auch Joint Ventures und Minderheitsbeteiligungen werden sicher an Bedeutung gewinnen und das Spektrum der Investorenprofile erweitern (z. B. durch sportfokussierte Privat-Equity-Gesellschaften, Athlet:innenfonds und Einzelinvestor:innen). Ebenso besteht der Wunsch nach Risikobeteiligung, da die Asset-Bewertungen weiterhin in die Höhe schießen.

”

Viele Bereiche des Sports werden sich neu erfinden müssen und dies wird nicht ohne Kapitaleinsatz funktionieren.“



Danny Townsend
CEO SURJ Sports
Investment
[Lesen Sie das Interview](#)





Insight 06

Neue und breiter gefächerte Finanzierungsoptionen kurbeln Investitionen und Wachstum an

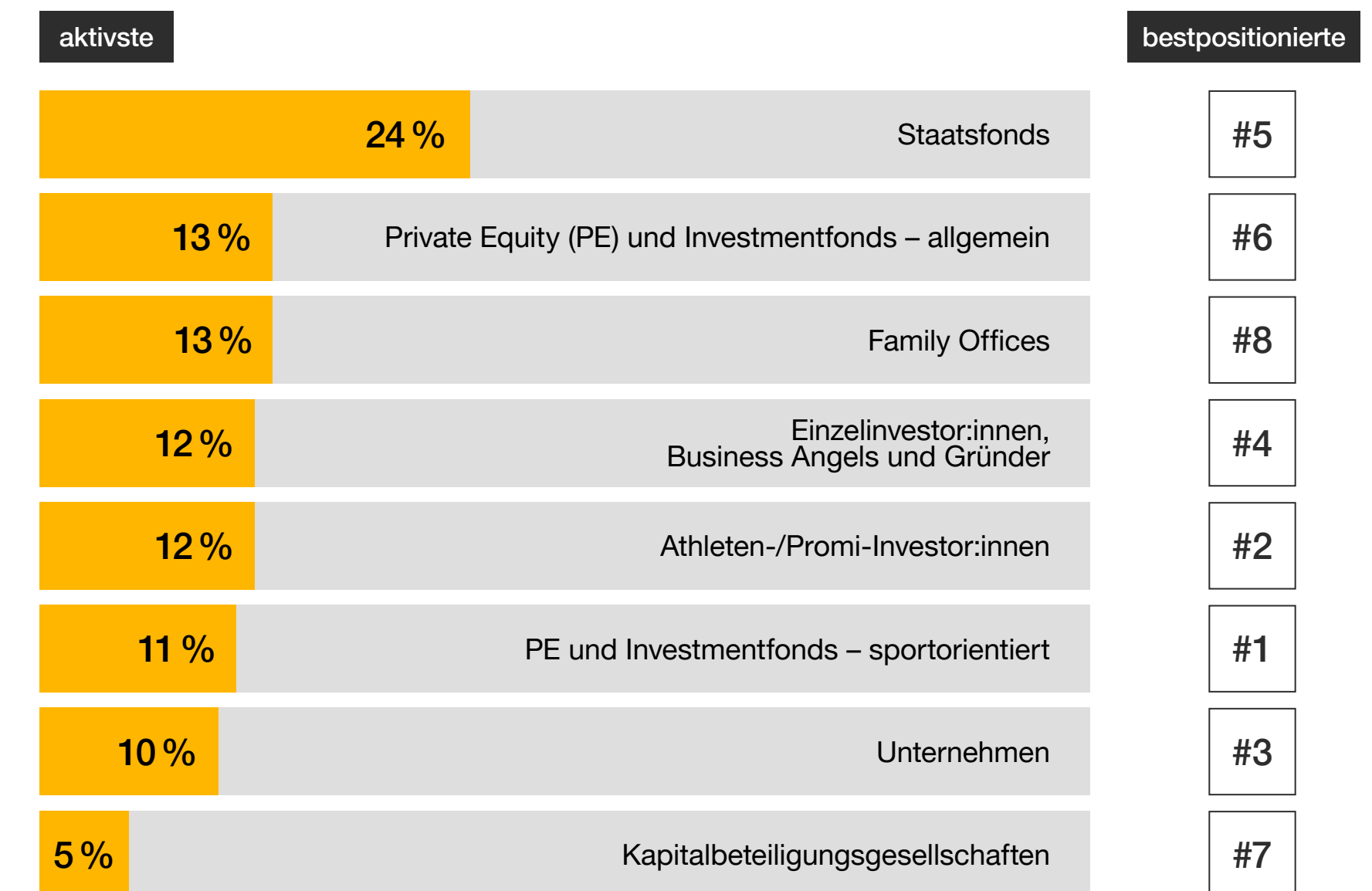
- Mit gesteigener Profitabilität und wachsenden Möglichkeiten für attraktive Medienrechte und Sponsorenverträge präsentiert sich der Sport als begehrter Asset-Sektor. Lockerungen der Eigentumsverhältnisse und die Aussicht auf Investorserträge ziehen eine vielfältige Investorenschaft an.
- Investoren bieten für Sportteams, Ligen, Medienrechte und andere unterstützende Businesssegmente heute einen Mix aus Kapital und Fähigkeiten.
- Spezielle Sportinvestmentfonds (z. B. Arctos Partners, Otro Capital) bündeln ihre Kräfte mit Operations-erfahrenen Unternehmen, um über ein breites Asset-Portfolio Wert zu generieren und Synergieeffekte zu erzeugen.
- Athlet:innenfonds (z. B. Apex Capital, Players Fund) werden zunehmend prominenter, da die hier agierenden Profisportler:innen mehr Publikum anziehen, für Vertrauenswürdigkeit und Kapitalzufluss sorgen.

”

Sportorganisationen bevorzugen zunehmend Investoren, die sich mit dem Sportsektor auskennen, die in der Lage sind, ihre Wachstumsambitionen zu unterstützen und die eine Gesamtsicht auf unterschiedliche Ligen haben.“

Alastair Seaman
Managing Director, Arctos Partners

Die aktivsten und am besten positionierten Investoren der Sportbranche in den kommenden drei bis fünf Jahren Anteil der Befragten



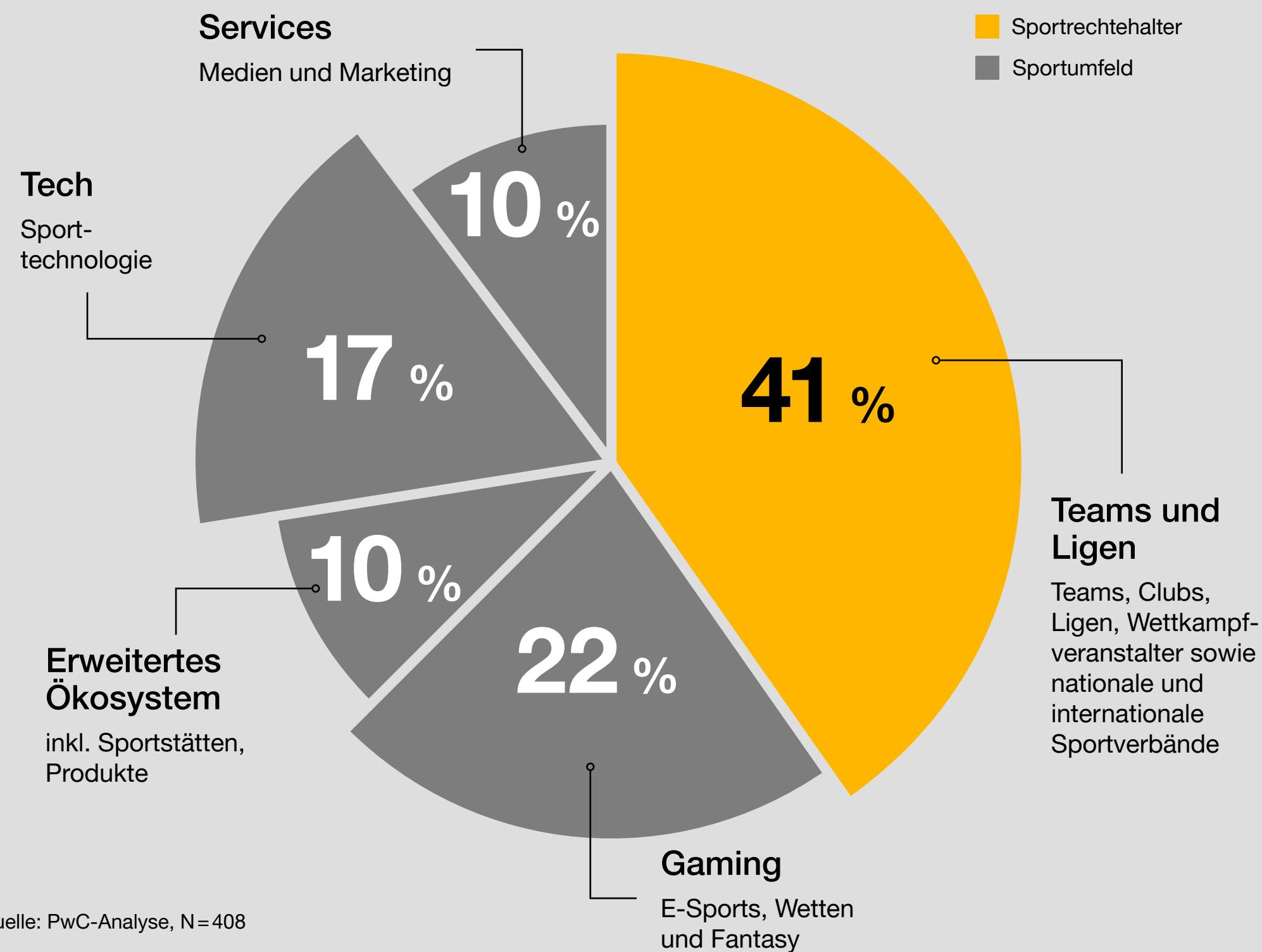
Quelle: PwC-Analyse, N=359

Insight 07

Rechthehalter ziehen nach wie vor das stärkste Investoreninteresse auf sich

Die interessantesten Möglichkeiten für institutionelle Investitionen in den kommenden drei bis fünf Jahren

Anteil der Befragten



Quelle: PwC-Analyse, N=408

- Knappheit an Vermögenswerten, lukrative Medienrechte-Deals und die Vielfalt und Widerstandsfähigkeit der Einnahmequellen haben institutionelle Investoren historisch gesehen zu etablierten Sportteams und Ligen hingezogen. Dieser Trend wird voraussichtlich in den nächsten 3 bis 5 Jahren anhalten. Innerhalb dieser Kategorie erwarten wir jedoch eine Verschiebung des Fokus hin zu aufstrebenden Ligen und insbesondere zum Frauensport, der von Wachstumskapital profitieren wird.
- Es wird auch erwartet, dass sich Investoren angrenzenden Bereichen innerhalb des erweiterten Sport-Ökosystems zuwenden, die eine attraktive Geschäftsgrundlage aufweisen und gut positioniert sind, um vom Aufschwung des Marktes zu profitieren. Gamification und Sporttechnologie werden zunehmend beliebtere Investitionskategorien (insbesondere bei von Athlet:innen-Fonds und Venture Capital Fonds), da Geschäftsmodelle immer digitaler ausgerichtet werden.
- Die jüngsten M&A-Aktivitäten zeigen, dass sich die Investoren verstärkt für das Segment der Sportservices interessieren. Agenturen, Content-Erstellung, Events und Hospitality und viele weitere werden als sichere Einstiegspunkte in die Branche wahrgenommen. Investitionen innerhalb der erweiterten Wertschöpfungskette können Investitionen in Teams und Ligen fördern und umgekehrt.



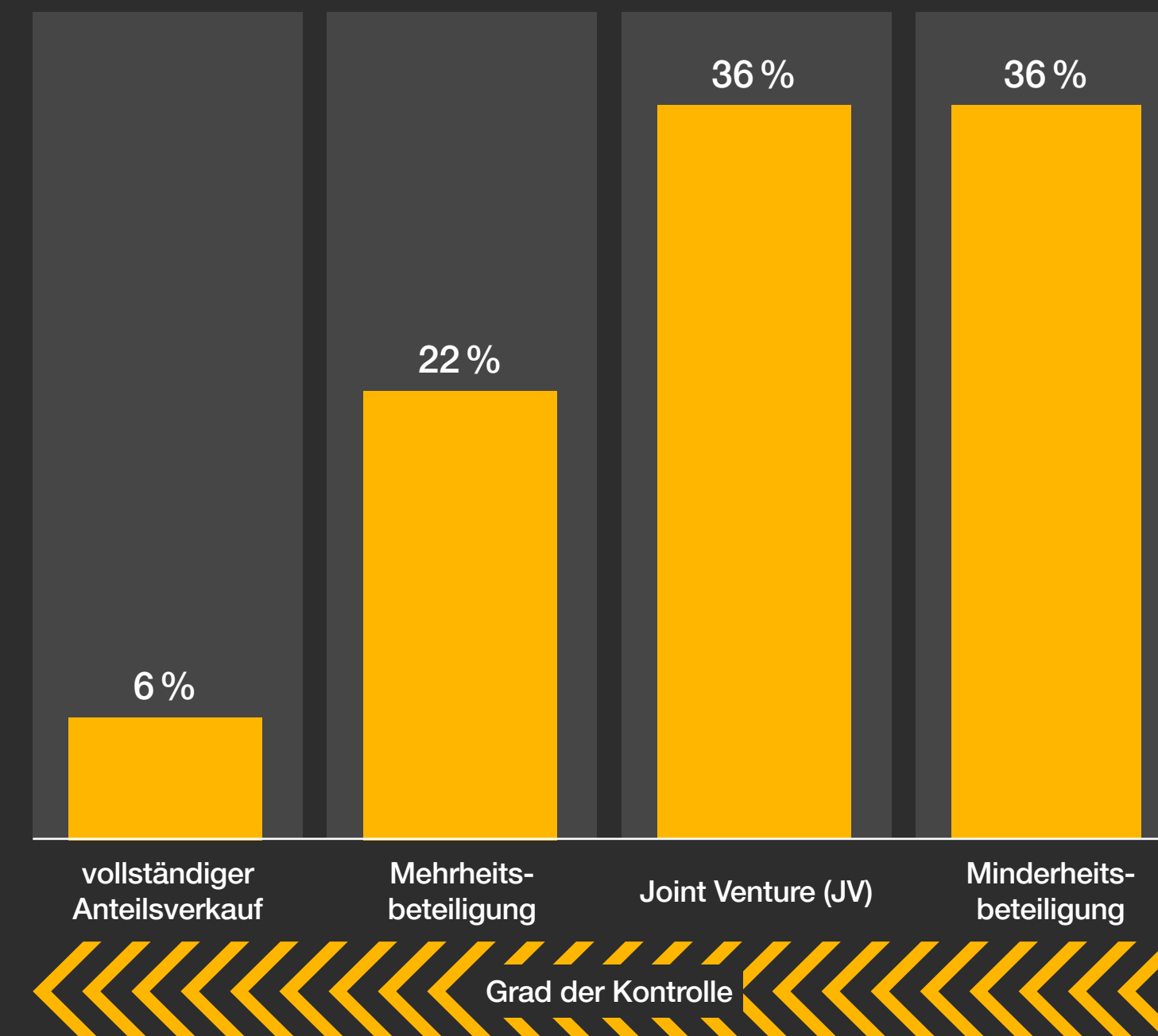


Insight 08

Minderheitsbeteiligungen und Joint Ventures im Aufwind

- In den vergangenen Jahren hat das Interesse der Investoren zugenommen, folglich ist auch die Nachfrage nach Sport-Assets ständig gestiegen. Bei den jüngsten Transaktionen hat sich allerdings gezeigt, dass die begrenzte Anzahl investitionsfähiger Sport-Assets die Bewertungen der zur Disposition stehenden Assets in die Höhe treibt. Dies führte zu einer Verschiebung von Investitionsstrategien und -strukturen.
- In Anbetracht regulatorischer Veränderungen erwarten wir eine Zunahme von Joint Ventures und Minderheitsbeteiligungen (z. B. ermöglichen NFL und NBA institutionellen Investoren den Minderheitsbeteiligungen, weiter ansteigende Asset-Bewertungen und eine Zunahme bei sportfokussierten PE-Gesellschaften, Athlet:innenfonds und Einzelinvestor:innen, die Co-Investments bevorzugen. Co-Investments ermöglichen es, neue und vielfältige Fähigkeiten und Erfahrungen in die Eigentümerschaft einzubringen, was dem Unternehmen zusätzlichen Wert bringen sollte.
- Minderheitsbeteiligungen helfen Sportorganisationen, Wachstumskapital zu sichern und neue Perspektiven und Fachkenntnisse einzubringen, während sie dennoch die Kontrolle über die strategische Ausrichtung und Governance-Aspekte behalten. Da diese kontrollierhaltenden Strukturen jedoch zu Komplexitäten auf der Aufsichtsebene führen können, sind effektive Kommunikation und eine gemeinsame Vision entscheidend für den Erfolg.

Häufigste Investmentstrategien im Sport in den kommenden drei bis fünf Jahren Anteil der Befragten



Quelle: PwC-Analyse, N=373

Insight 09

Premium-Assets und neue Geschäftsmodelle im Fokus der Investoren

Es liegt auf der Hand, dass Investitionen in „business as usual“ keine zukunftsträchtige Strategie darstellen.

- Sportorganisationen setzen auf institutionelle Investoren, die Kapital einbringen, um Wachstumsprojekte zu finanzieren, zum Beispiel die Sanierung von Stadien, die Einführung von Business-to-Consumer-Modellen und die internationale Expansion.
- Sportorganisationen wollen ihre Kontrolle zwar nicht ganz aufgeben, präferieren aber zunehmend aktive Investoren, die nicht nur Kapital, sondern auch neue Fähigkeiten, neues Know-how und neue Erfahrungen einbringen, um künftige Transformationen zu unterstützen.
- Während sich die Nachfrage immer noch vorwiegend auf Premium-Assets richtet, verzeichnen neue Sportsegmente mit signifikantem Wachstumspotenzial wachsenden Zuspruch. Investoren interessieren sich für Assets, die das Potenzial bieten, ein zahlreiches, internationales, junges und engagiertes Publikum anzuziehen, und Unterstützung benötigen, um sich neue, spannende Wachstumschancen zu erschließen.

Wie werden institutionelle Investitionen den Sportsektor beeinflussen?

Anteil der Befragten

Sportorganisationen benötigen **neue Vermarktungsmodelle**, um Investoren anzuziehen.

Traditionelle Sportmodelle werden weiterhin Investoren anziehen.

83 %

17 %

N = 404

Die Top-Ligen weltweit werden ihre **Regularien lockern**, um Investitionen von institutionellen Investoren zu ermöglichen.

Es wird **zunehmend Regularien** geben, um institutionelle Investitionen in Sport-Franchises einzuschränken.

75 %

25 %

N = 385

Sportorganisationen und -organisationen bevorzugen **passive Investoren**, die ausschließlich Kapital bereitstellen gegenüber Investoren, die ihre Expertise einbringen.

Sportorganisationen bevorzugen **aktive Investoren**, die sowohl Kapital als auch Fähigkeiten einbringen.

41 %

59 %

N = 403

Institutionelle Investoren werden sich weiterhin auf **Premium-Ligen und -Teams sowie Medienrechte** fokussieren.

Institutionelle Investoren werden ihren Fokus auf **Nicht-Premium-Einrichtungen und -Organisationen** im gesamten Ökosystem des Sports verlagern.

68 %

32 %

N = 401

ESG-Aspekte werden künftig ein Schlüsselkriterium für Sportinvestitionen sein.

Sportinvestitionen werden weiterhin getätigt, unabhängig vom ESG-Status der Assets und Organisationen.

64 %

36 %

N = 368

Die Zukunft der Sportinvestitionen steuern

Institutionelle Investoren werden in nächster Zeit eine wesentliche Rolle im Sportsektor spielen und diesen entscheidend mitgestalten. Es zeichnet sich ab, dass die kommenden fünf bis zehn Jahre eine herausfordernde Zeit für den Sportsektor werden: Geschäftsmodelle werden ihre analoge Vergangenheit hinter sich lassen und sich digital ausrichten. Diese Transition wird sehr kostenintensiv sein und die Art, wie Kapital beschafft und eingesetzt wird, wird am Ende über Sieg oder Niederlage entscheiden.

Damit sowohl der Sportsektor als auch die Investoren diesen Übergangsprozess erfolgreich bewältigen, müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden. Zunächst sollte sich der Sportsektor selbst so aufstellen, dass er investitionswürdig ist. Föderale Modelle eignen sich oft nicht für Kapitalanlagen. Die Leitungsstrukturen müssen sich ändern und für Investitionen und digitale Innovation öffnen. Aus der Sicht des Investors ist eine ausgewogene Kontrolle erfolgsentscheidend. Investoren sollten ausreichend Einfluss auf das Geschäft, in das sie investieren, haben, um sicherstellen zu können, dass das Kapital so eingesetzt wird, dass sowohl den Bedürfnissen des Sports Rechnung getragen als auch eine wirtschaftliche Rendite erzielt wird.

Zudem muss das Engagement der Stakeholder im Rahmen von Sportverträgen in seiner gesamten Komplexität berücksichtigt werden. Wir erleben oft, dass sich PE und Staatsfonds mit dieser Dynamik schwertun. Das Verhältnis zwischen Akteuren, Teams, Ligen, Verbänden, Events, Fans und Medien in diesem Sektor ist einzigartig. Insiderkenntnisse über dieses System sind ein wichtiger Faktor, um erfolgreich in den Sport zu investieren.

Bei SURJ sind wir der Ansicht, dass Kapital vor allem für Innovationen eingesetzt werden sollte. Wenn Kapital dafür verwendet wird, ein unzulängliches Businessmodell aufzupäppeln, dann ist es fehlinvestiert. Wenn Kapital jedoch dazu eingesetzt wird, den Sport zu transformieren, das heißt, entweder das Produkt selbst umzugestalten oder die Art und Weise zu verändern, wie das Produkt für Konsument:innen bereitgestellt wird, dann ist das für uns als Investoren interessant. Wir legen außerdem Wert darauf, dass wir die Möglichkeit erhalten, aktiv zu werden, um Assets auszubauen, entweder durch unser Kapital oder unsere anderen Fähigkeiten. Wir wollen also einbezogen werden, wenn Veränderungen auf den Weg gebracht werden.

Folglich richten sich unsere Investitionsentscheidungen nach bestimmten Grundprinzipien: Wir schätzen Sportbereiche mit einer breiten Beteiligungsbasis, die für die größten Volkswirtschaften relevant sind. Wir schätzen Produkte, die wir entwickeln und verbessern können, und wir schätzen neue digitale Anwendungsfälle für Direct-to-Consumer-Modelle, auf die der betreffende Sportbereich sein Augenmerk noch nicht gerichtet hat. Schließlich suchen wir Assets, die sich auf mehrere Regionen übertragen lassen, die wir in das Königreich Saudi-Arabien (KSA) übernehmen können, um in der MENA-Region (Middle East/North Africa) einen prosperierenden Sportsektor zu fördern.

Ich denke, es sind wirklich spannende Zeiten, um in eine Branche wie den Sport zu investieren, die sich gerade auf diese schwierige Transformation einlässt. Wie ich schon anfangs sagte: Transformation braucht Zeit, gut durchdachte Ideen und Geld. Dafür werden sich viele Sportbereiche neu erfinden müssen und dafür ist Kapitaleinsatz vonnöten.

Danny Townsend ist CEO von SURJ Sports Investment in Saudi-Arabien. Er leitet seit 2023 den Strategiebereich von SURJ, der weltweit Sportinvestitionen tätigt, internationale Veranstaltungen ins Königreich holt und das Sportökosystem sowohl in KSA als auch in der gesamten MENA-Region entwickelt. Bevor Danny zu SURJ kam, war er zwei Jahre als CEO der Australian Professional (Football) Leagues (APL) tätig und davor vier Jahre als CEO des Sydney FC. 2016 galt er als einer der 40 weltweit einflussreichsten Entscheidungsträger des Sports unter 40 und 2024 gehört er zu den Top-Ten-Influencer von SportsPro's.



05 GenAI im Sport

Generative KI (GenAI) und andere innovative Technologien bieten den Sportorganisationen eine gute Chance, sich neu zu erfinden und neue Wachstumswege zu erschließen. Allerdings sind die Anwendungsmöglichkeiten von GenAI in der Sportbranche und die damit erzielbaren Effekte nicht überall gleich gut – einige Bereiche werden mehr davon profitieren als andere.

Unsere Umfrageergebnisse zeigen, dass SportTech- und Sportmedien-Unternehmen wahrscheinlich von GenAI profitieren werden, da sie sich mit Content-Erstellung, Content-Vertrieb und Aktivitäten befassen, die auf ein umfassenderes Fan-Engagement abzielen. Die Befragten antworteten auch, dass Performance-Daten zunehmend vorhersagbar werden und andere daran arbeiten, Daten und KI zu nutzen, um das Fanerlebnis zu verbessern, von neuen Produktangeboten bis hin zu flexiblem Ticketing und mehr.

Obwohl sich bereits mehrere Anwendungsfälle abzeichnen, scheinen die meisten Entscheidungsträger:innen noch keine Strategie für den Einsatz von GenAI zu haben. Sie berichten von Herausforderungen, die zunächst bewältigt werden müssen, zum Beispiel die Finanzierung, der Aufbau der benötigten Fähigkeiten und die Veränderung von Arbeitsweisen. Während viele Organisationen noch abwarten, eröffnet sich den frühzeitigen Anwendern die Chance, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

”

Die Fähigkeiten von GenAI erweitern sich kontinuierlich, speziell in der Verarbeitung multimodaler Daten. Das Potenzial von GenAI, ganze Branchen zu transformieren und Innovation voranzutreiben, offenbart sich immer deutlicher. GenAI wird damit zum wesentlichen Bestandteil künftiger Geschäftstätigkeiten.“



Nick McQuire
Microsoft
[Lesen Sie das Interview](#)



Insight 10

GenAI definiert die Welt des Sports (neu)

- Sportmedien- und SportTech-Unternehmen werden sicher am meisten von GenAI profitieren, da ihnen neue Möglichkeiten offenstehen, um Content schneller und kostengünstiger zu erstellen, neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen und neue Chancen für Preisgestaltung und Fan-Engagement-Modelle zu nutzen.
- Ein ständig wachsender Pool von Performance-Daten wird es den Sportorganisationen ermöglichen, auf der Grundlage verbesserter prädiktiver Analytik leistungsstarke Programme zu entwickeln, zum Beispiel für die Athlet:innenrekrutierung und -entwicklung. Die Organisationen werden die Relevanz dieser Daten rasch erkennen und

einzelne Datensätze miteinander verknüpfen, um umfassendere Einblicke zu erhalten, zum Beispiel in medizinische Anamnesen, Trainingsbelastungen, Ernährung oder Wettkampfleistungen.

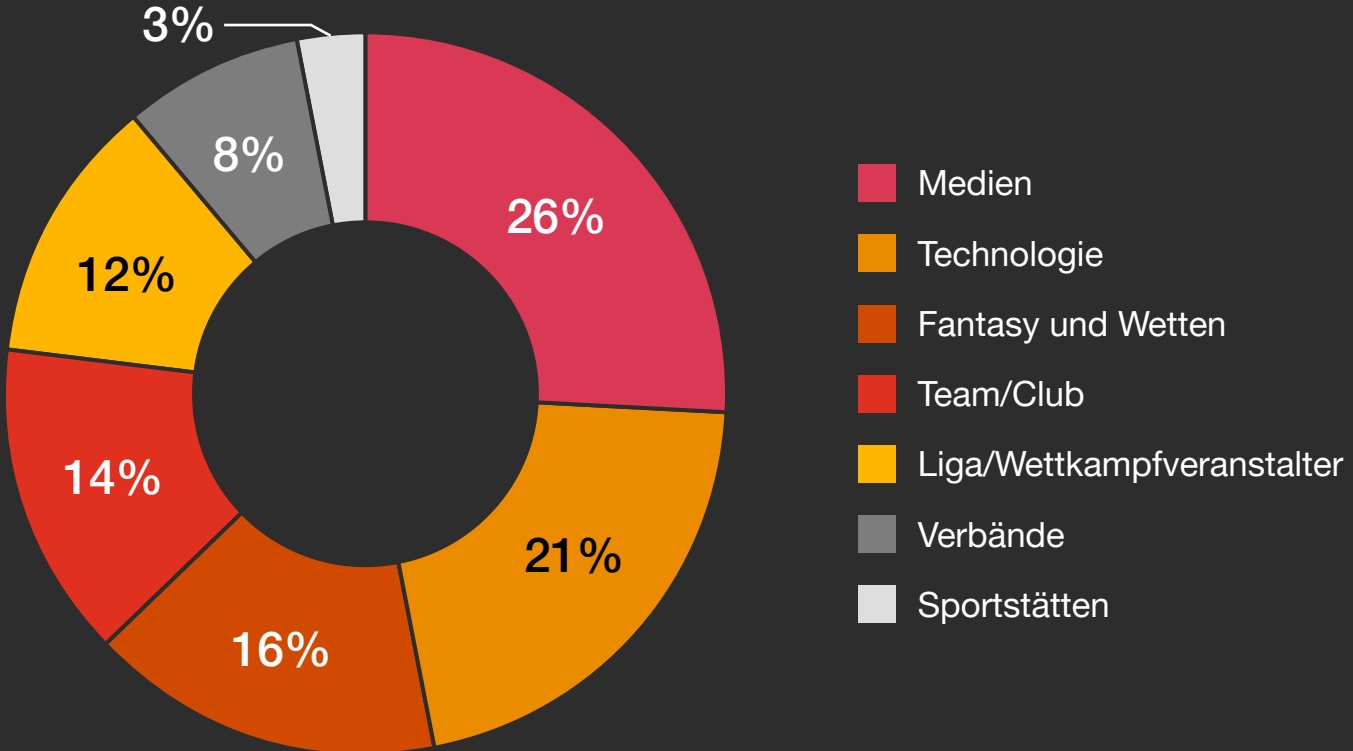
- Die Fans werden die großen Nutznießer:innen von GenAI sein und von den Angeboten im Stadion, höherer Qualität und stärker personalisiertem Content profitieren. Dazu kommen Hyperpersonalisierung und Erkenntnisse in Echtzeit, sodass den Fans ganz individuelle Kaufoptionen zur Verfügung stehen werden – von Ticketing-Paketen bis hin zu relevanteren und gezielteren Angeboten.

”

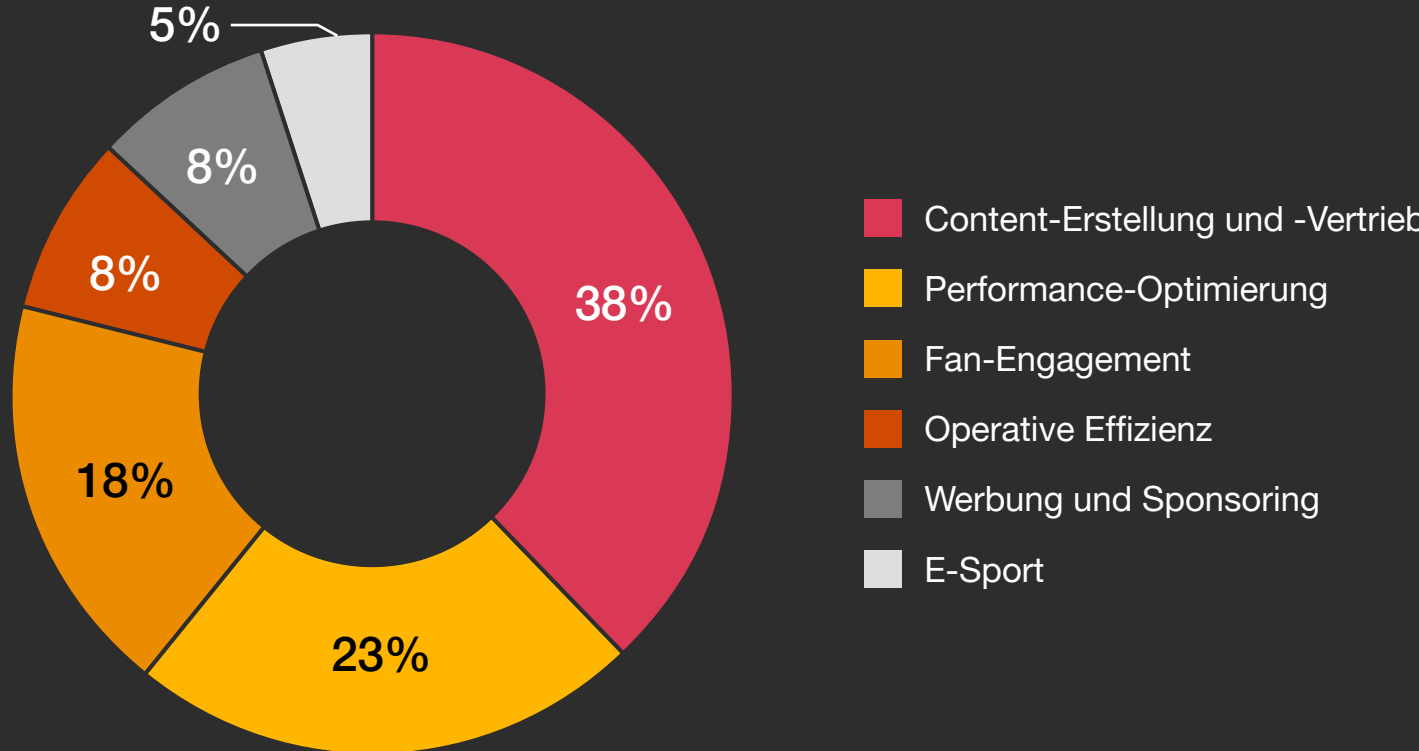
KI und GenAI, aber auch die neue Generation von ML-Tools, mit denen Content verstanden und aufbereitet werden kann, verändern die Art und Weise, wie Rechthehalter starke und direkte Beziehungen mit den Fans aufbauen können, enorm. Und diese können wiederum für Mehrwert und steigende Umsätze bei den Sponsoren und Broadcast-Partnern sorgen.“

Daniel Kirschner
CEO Greenfly

Organisationen, die am meisten von GenAI profitieren werden
Anteil der Befragten



Wichtigste Anwendungsfelder für GenAI im Sport
Anteil der Befragten



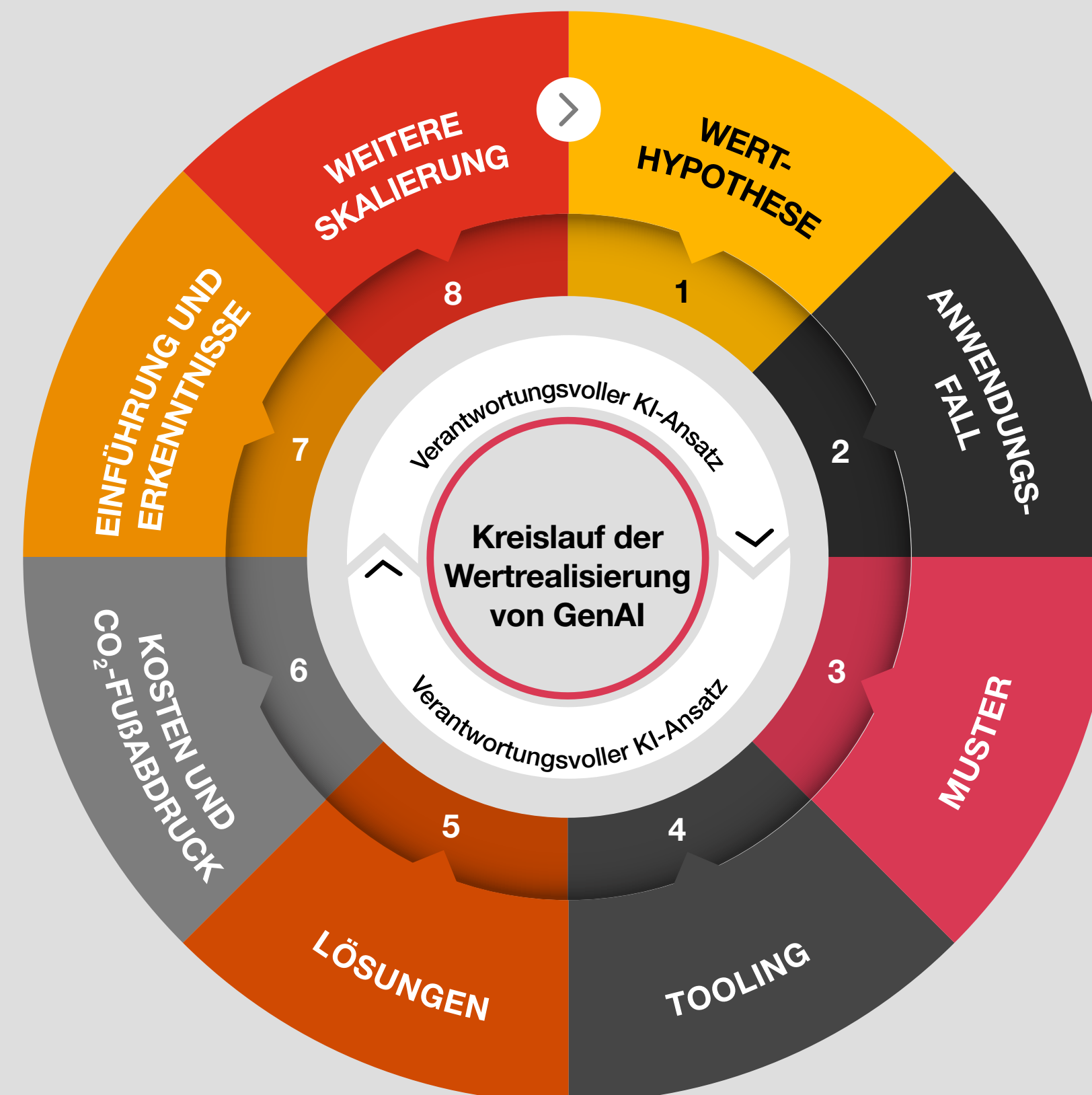
Quelle: PwC-Analyse, N=370

Insight 11

Wer frühzeitig GenAI nutzt, kann eine Vorreiterrolle einnehmen

- Da viele GenAI-Anwendungsfälle erst in der Entstehung sind, nehmen Sportorganisationen wohl eine eher abwartende Haltung ein. Je mehr Anwendungsfälle der Markt bereitstellt, desto größer sind die Möglichkeiten für die Entwicklung von Implementierungsplänen und übergreifenden Strategien.
- Eine lokale Einführung ist wahrscheinlicher als ein unternehmensweiter Ansatz. In einzelnen Abteilungen werden geeignete Use Cases getestet. Ein Top-down-Vorgehen bei Forschung, Erprobung und Einführung wird dabei ausschlaggebend sein.
- Organisationen können die aktuellen Rahmenbedingungen nutzen, etwa den rasanten Anstieg der Veräußerungswerte, um Entscheidungen hinsichtlich Nachfrage (Anwendungsfälle und -muster) und Angebot (Tools, Lösungen, Kosten, Kohlenstoffemission, Einsatz) in Einklang zu bringen.

Verantwortungsvoller KI-Ansatz
mit durchdachter Strategie und sicherer Umsetzung



Werthypothese

Ermittlung von Werten und Implementierungsrisiken/-vorteilen anhand der wirtschaftlichen Größe der Organisation und Vergleich mit dem Branchendurchschnitt

Anwendungsfall

Entwicklung der wichtigsten Anwendungsfälle anhand der Werthypothese, um Einsatzfelder zu priorisieren

Muster

Ableich der prioritären Anwendungsfälle (bedarfsseitig) mit allgemeinen Mustern von Design/Aufbau (angebotsseitig)

Tooling

Evaluierung und Entwicklung geeigneter Tools, um zu vermeiden, dass Technologieausgaben in den Sand gesetzt werden

Lösungen

Entwicklung geeigneter Lösungen und/oder Plug-ins, um mit allen Mustern einen maximalen skalierten Nutzen zu erzielen

Kosten und CO₂-Fußabdruck

Beurteilung der Entwicklungs- und Implementierungskosten und des damit verbundenen CO₂-Fußabdrucks

Einführung und Erkenntnisse

Erstmalige Einführung und Absolvierung von Lernschritten innerhalb kontrollierter Prozesse sowie Neubewertung hinsichtlich Risiken und Governance

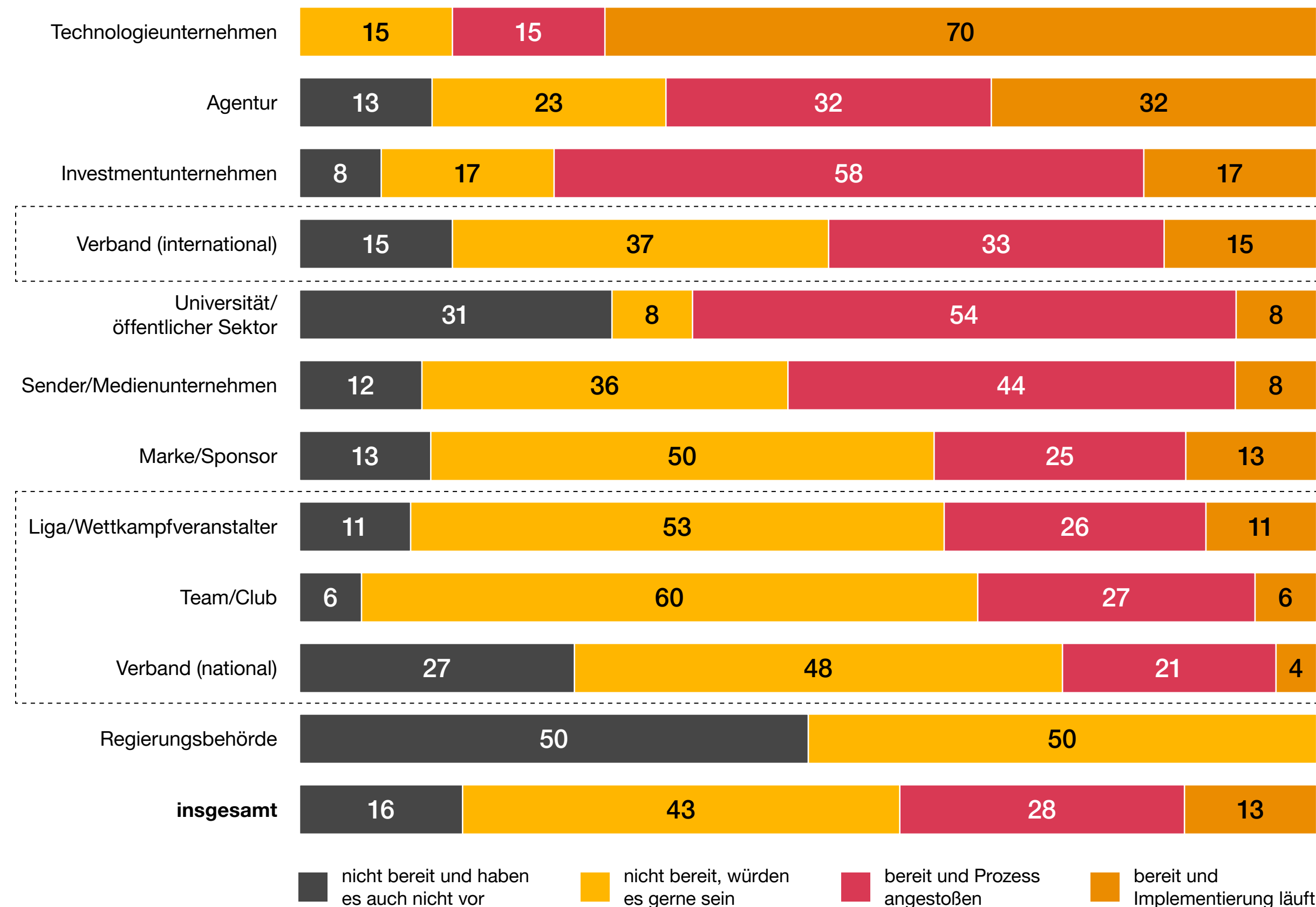
Weitere Skalierung

Skalieren und Prüfen ähnlicher Muster bei anderen Anwendungsfälle, um eine kostengünstige und ressourcenschonende Implementierung zu ermöglichen und so die Kostendegression zu nutzen.

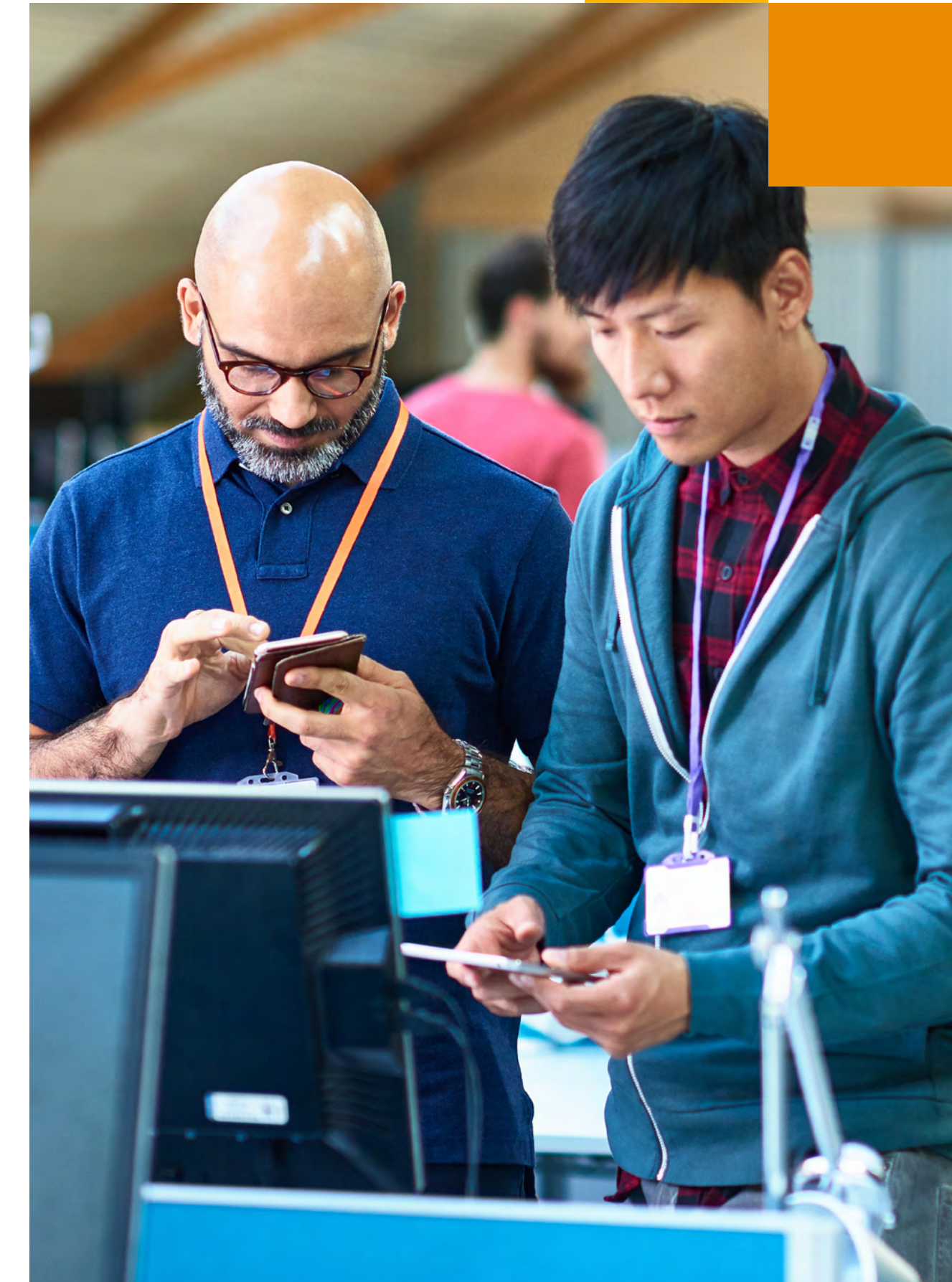
Insight 12

SportTechs am besten auf GenAI-Einsatz vorbereitet

Reifegrad für die Integration von GenAI in Geschäftsmodelle nach Organisationstyp, Anteil der Befragten



- SportTech-Unternehmen, Sportagenturen und Investoren sind bereits dabei, Strategien für den Einsatz von GenAI zu entwickeln oder umzusetzen, um Erfahrungen zu verbessern und Wachstum anzukurbeln. Amazon integriert zum Beispiel KI-gestützte Features in NFL-Broadcasts, um tiefere Einblicke zu ermöglichen.
- Die Umfrageergebnisse zeigen, dass GenAI von Teams, Ligen und Verbänden langsamer angenommen wird.
- Insgesamt haben 59% der Befragten noch keine Pläne für den Einsatz von GenAI, wobei 16% dies für ihr Unternehmen als irrelevant halten.



Quelle: PwC-Analyse, N=385

Insight 13

Einsatz von GenAI erfordert neue Arbeitsweisen

GenAI eröffnet den Sportorganisationen umfassende und vielfältige Wachstumschancen. Jedoch müssen zunächst zahlreiche Hürden überwunden werden, um daraus Kapital schlagen zu können.

- **Prozess:** Die Arbeitsweisen müssen zweifellos verändert werden und dies erfordert das Engagement der Führungskräfte. Ebenso muss die Unternehmenskultur verändert werden. Neuerungen dieser Art sind niemals einfach; sie müssen gut durchdacht und über alle Bereiche hinweg gemeinsam angegangen werden.
- **Menschen:** Sportorganisationen werden GenAI-Ressourcen akquirieren müssen, um das Potenzial der Technologie vollumfänglich ausschöpfen zu können. Die Qualifizierung des vorhandenen Personals wird eine entscheidende Rolle spielen, um das Unternehmen auf den Einsatz von GenAI-Lösungen vorzubereiten. Zudem werden Partnerschaften mit Dritten nötig sein, um Kompetenzlücken zu schließen oder neue Fähigkeiten an Bord zu holen.
- **Produkt:** Zwar wird GenAI im Bereich der Sportperformance seit vielen Jahren genutzt, jedoch werden robuste (neue) Anwendungsfälle benötigt, um Bedenken abzubauen und überholte Arbeitsweisen zu überwinden. Investitionen in Unterstützung der Ideenfindung sind notwendig, doch diese sind aufgrund der beschränkten Budgets der Sportorganisationen oft nicht ohne Weiteres verfügbar.

Haupt Hindernisse für den Einsatz von GenAI im Sport Anteil der Befragten, Top-3-Auswahl

Prozess

47 %

Überholte Arbeitsweisen überwinden 19 %

Sicherung der Finanzierung für GenAI-Entwicklungsprojekte 14 %

Veränderung der Unternehmenskultur 14 %

Personal

27 %

Zugang zu den erforderlichen Ressourcen für den Einsatz von GenAI 13 %

Verlässliche Unterstützung durch die Führungskräfte 9 %

Abstimmung der GenAI-Projekte mit den wichtigsten Stakeholdern 5 %

Produkt

26 %

Fehlende Klarheit über mögliche Anwendungsfälle und deren Relevanz 17 %

Bedenken im Zusammenhang mit der fehlenden Reife von generativen KI-basierten Lösungen 9 %

Quelle: PwC-Analyse, N=366



Generative KI transformiert Unternehmen und erhöht Produktivität

Das Interesse an generativer KI (GenAI) ist massiv gestiegen, nicht zuletzt dank der rasanten Verbreitung von Technologien wie ChatGPT, die es innerhalb von nur drei Monaten auf 100 Millionen Nutzer:innen brachte. Die hohe Anwendungsfreudigkeit der Konsument:innen hat Organisationen dazu veranlasst, die Integration von KI dringlicher zu erkunden und umzusetzen, und ihre Datenstrategien im Einklang mit den Zielen der digitalen Transformation neu zu bewerten. Vor einigen Jahren noch war der Anwendungsbereich von KI sehr eng gesteckt, doch heute ist GenAI eine flexible Technologie, die für viele Aufgaben und Anwendungsgebiete infrage kommt und damit innerhalb kürzester Zeit für ein deutlich breiteres Spektrum von Unternehmen relevant geworden ist.

Die Anwendungsfälle von GenAI erstrecken sich auf vier wesentliche Grundpfeiler eines Unternehmens: Mitarbeiter:innen-erfahrungen, Kund:innenbindung, Geschäftsprozesse und Innovation. Für die Mitarbeiter:innen bringt KI Erleichterungen bei der Gewinnung und Zusammenführung von Informationen sowie bei der Entscheidungsfindung. Dabei unterstützt sie den Übergang von informationsbasierten zu intelligenteren Arbeitsmodellen. Für die Kund:innen bedeutet KI, dank intelligenterer Agenten oder Chatbots, Service rund um die Uhr und damit größere Zufriedenheit und mehr Effizienz. Was auf alle vier Grundpfeiler gleichermaßen zutrifft, ist die Steigerung der Produktivität – Unternehmen können ihr Geschäft smarter und schneller betreiben.

Der Weg hin zu einer umfassenden Anwendung von GenAI ist jedoch mit Herausforderungen verbunden, hauptsächlich im Bereich der Unternehmenskultur und -leitung. Die Unternehmen müssen eine Kultur entwickeln, die KI als integralen Bestandteil einschließt. Dies erfordert zuallererst eine Unternehmensleitung, die die Mitarbeiter:innen ermutigt, KI anzunehmen und sich für deren Nutzung fortzubilden. Für die Führungskräfte geht es darum, KI

sicher zu operationalisieren und Sicherheitsbedenken abzubauen, etwa angesichts von KI-Halluzinationen, die vorhandene Ängste vor dieser Technologie noch verstärken können.

Die Entwicklung robuster Governance-Modelle wird für eine verantwortungsvolle Nutzung von KI und zur Vertrauensbildung in diese Technologie maßgeblich sein.

Für Unternehmen, die GenAI nutzen wollen, sind drei Überlegungen wichtig: Definition des Leistungsversprechens und dessen Abstimmung mit den Prioritäten des Kerngeschäfts, Bestimmung des Bereitstellungsmodells (as a service oder intern aufgebaut) sowie Aufbau von starken Technologiepartnerschaften zur Unterstützung. Effektive Partnerschaften sind für die rasche Entwicklung der KI-Landschaft unabdingbar, denn nur so kann Skalierbarkeit und strategische Ausrichtung auf die Unternehmensziele gewährleistet werden. Es muss abgesichert werden, dass die verwendete Plattform sicher und kosteneffektiv ist und an die Bedürfnisse der Kund:innen angepasst werden kann.

Wir erwarten, dass GenAI die Produktivität weiter stark erhöhen wird und je nach Geschäftsfeld eine Steigerung von 40 bis 60 % erzielen kann. Darüber hinaus wird GenAI auch wissenschaftliche Leistungen, Forschung und Entwicklung vorantreiben und damit signifikante Fortschritte ermöglichen, zum Beispiel in der Chemie, in der Materialforschung oder der Arzneimittelentwicklung. Das Potenzial von GenAI wird uns helfen, Lösungen für einige unserer größten gesellschaftlichen Herausforderungen wie den Klimawandel, die Ernährungsunsicherheit und die Gesundheit zu entwickeln. Die Fähigkeiten von GenAI erweitern sich kontinuierlich, speziell in der Verarbeitung multimodaler Daten. Das Potenzial von GenAI, ganze Branchen zu transformieren und Innovation voranzutreiben, offenbart sich immer deutlicher. GenAI wird damit zum wesentlichen Bestandteil künftiger Geschäftstätigkeiten.

Nick ist ein weltweit anerkannter Vordenker und KI-Influencer. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung als Berater für neue Technologien und Unternehmensinnovation. 2023 wurde er von CIO Times unter die Top 5 der „Most Admired and Transformational Business Leaders“ gewählt. Derzeit ist er als Executive Director of Incubation Management in der Strategic Missions und Technologies Division von Microsoft tätig.



06 Frauen- sport

Das Interesse am Frauensport nimmt weiter zu und als eine der Haupttriebkraft des Marktes verfügt der Frauensport über ein enormes Wachstumspotenzial. Befeuert wird dieses zusätzlich durch die jüngsten rekordverdächtigen Großveranstaltungen wie die Fußballweltmeisterschaft der Frauen (Sommer 2023) und das NCAA-Finalturnier im Basketball der Frauen (März 2024).

Die aktuellen Umfrageergebnisse zeigen, dass die Entscheidungsträger:innen nach wie vor optimistisch auf das Umsatzwachstumspotenzial blicken. Dies überrascht nicht wirklich angesichts steigender Teilnehmer:innen- und Zuschauer:innenzahlen, Intensivierung der Investitionstätigkeit und des Fan-Engagements in den Premiumsegmenten. Die erhöhte Medienberichterstattung war entscheidend für das Wachstum, wobei ein anhaltender Fokus von Rundfunkanstalten und Medienunternehmen voraussichtlich auch in Zukunft entscheidend für den Erfolg sein wird.

Der Frauensport hat das Potenzial, seinen eigenen Erfolgsweg zu gestalten. Mit einer größeren kreativen Freiheit lassen sich einzigartige Erlebnisse schaffen, die auf neue Publikumsgruppen zugeschnitten sind. Der Hauptfokus muss dabei auf einer besseren Sichtbarkeit und Reichweite liegen, die nicht nur eine größere und kontinuierliche Präsenz sichern, sondern auch dazu beitragen, dass Sportorganisationen besser verstehen, wie die aktuellen und künftigen Fans ticken, um deren Erlebnis zu verbessern und das Fan-Engagement zu stärken. Wer es vermag, die Unterschiede zwischen Männersport- und Frauensportfans auszuloten und entsprechend differenzierte Angebote zu machen, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit mit signifikantem Wachstum belohnt.

”

Der Frauenfußball bietet den Clubs eine Chance, neue Publikumsgruppen zu gewinnen, zum Beispiel Familien und jüngere Fans, die ihrerseits dazu beitragen können, neue Sponsoren zu gewinnen und das Spieltagerlebnis attraktiver zu gestalten.“



Martina Pavlová
Vice Chair
der ECA-Frauenliga
[Lesen Sie das Interview](#)

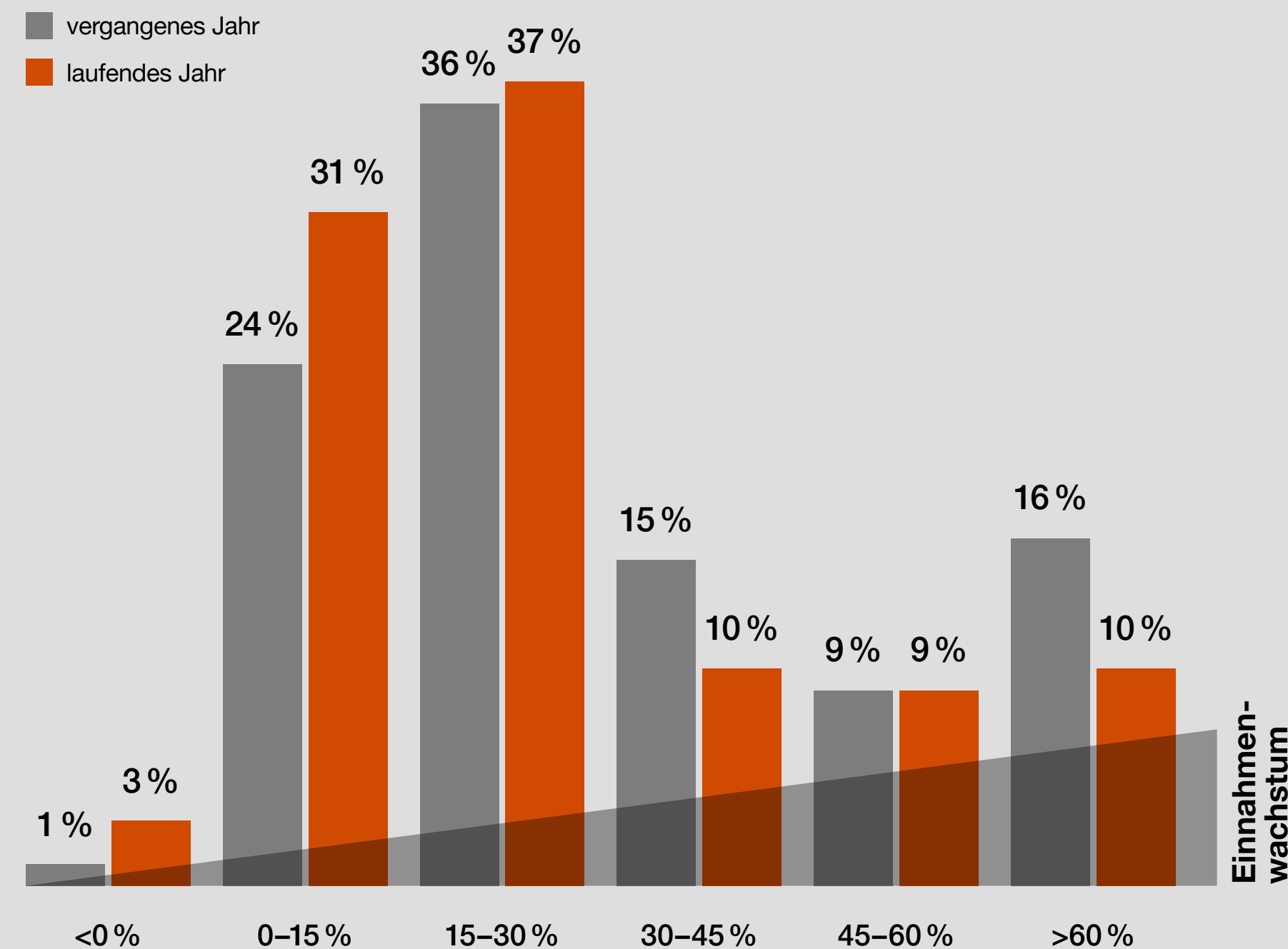


Insight 14

Kontinuierliches, signifikantes Wachstum für den Frauensport erwartet

- Der Ausblick auf das Umsatzpotenzial des Frauensports liest sich optimistisch: Über 85 % der Befragten rechnen für die kommenden drei bis fünf Jahre mit einem zweistelligen Wachstum.
- Frauensportveranstaltungen verzeichneten in der Saison 2023/2024 rekordverdächtige Besucher:innen- und Zuschauer:innenzahlen. Dies verweist auf einen positiven Bewusstseinswandel. Ereignisse wie das Finale der US Open im Frauentennis und das NCAA-Finalturnier im Frauenbasketball haben ihre Pendanten im Männersport bei Weitem übertroffen.
- Einige Sportarten wie Fußball, Rugby und Basketball sind viel sichtbarer als andere und profitieren von erfolgreichen Großveranstaltungen. Geografisch bestehen noch große Unterschiede im Interesse am Frauensport, wobei Nordamerika führend ist. Aber gerade diese Unterschiede unterstreichen die Wachstumsmöglichkeiten.

Einnahmeprognosen für den Frauensport in den kommenden drei bis fünf Jahren
Anteil der Befragten



Quelle: PwC-Analyse, N=402

”

Ich war von 2010 bis 2016 aktiv und habe die schnelle Entwicklung und das Wachstum des Frauensports aus erster Hand miterlebt. Unser Nationalfußballteam, die Matildas, waren ein perfektes Beispiel dafür, wie die Unterstützung in Australien wächst. In unserem Land waren elf Stadien in Folge ausverkauft und über 50.000 Fans feuerten unser Frauenteam an! Wir dürfen diesen Aufschwung keinesfalls wieder verlieren.“

Shelley Watts

Goldmedaillengewinnerin im Boxen bei den Olympischen Spielen und den Commonwealth Games

Insight 15

Eine größere Sichtbarkeit bleibt der Schlüssel zum Wachstum im Frauensport

Die wirkungsvollsten Maßnahmen, die zum Wachstum im Frauensport beitragen
Anteil der Befragten

	letzte 3–5 Jahre	kommende 3–5 Jahre		
	Rang	Veränderung	Rang	%
Breitere Medienberichterstattung, z. B. Non-Live, Nachberichte, Highlights	1	– →	1	15 %
Mittelaufstockung zur Förderung von Sportlerinnen	2	– →	2	13 %
Mehr Live-Übertragungen von Frauensportwettkämpfen	3	– →	3	11 %
Höhere Marketing- und Werbeausgaben	7	+3 ↗	4	11 %
Bessere Monetarisierungsmöglichkeiten, z. B. Medienpartner, Sponsoring	8	+3 ↗	5	10 %
Erhöhung der Anzahl der Sportlerinnen, vom Breiten- bis zum Profisport	4	–2 ↘	6	9 %
Mehr Großveranstaltungen im Frauensport	6	–1 ↘	7	7 %
Anstieg der Gehälter und Prämien für Sportlerinnen	10	+2 ↗	8	7 %
Diverseres Personal, z. B. weibliche Führungskräfte im Sport, Trainerinnen	5	–4 ↘	9	6 %
Verbesserte Zusammenarbeit und Ressourcen-Sharing zwischen Männer- und Frauensportorganisationen	9	–1 ↘	10	4 %

- Obwohl etwa 40 % aller Sportler:innen Frauen sind, beträgt der Anteil der Medienberichterstattung über Frauensport nur 15%.¹ Dank Streamingdiensten und sozialen Medien ist der Anteil zwar rasant gestiegen – 2018 waren es erst 4 % –, doch es bleibt noch viel zu tun.
- Eine verstärkte Medienberichterstattung wird auch künftig der Schlüssel zur Erweiterung der Fanbasis sein, aber es sollte auch gewährleistet werden, dass sie kontinuierlich und ganzheitlich (Games, Highlight-Reportagen, Talkshows) erfolgt.
- Bessere Monetarisierungsmöglichkeiten sowie höhere Marketing- und Werbeausgaben werden das Wachstum in den kommenden drei bis fünf Jahren fördern. Abseits von Rundfunkanstalten und Medienunternehmen werden Private-Equity- und (Angel-)Investoren Geld und Unterstützung einbringen müssen, um Wachstumspotenzial zu realisieren.

¹ Oktober 2023, Studie durchgeführt von The Collective, Wasserman's women-focused practice
Quelle: PwC-Analyse, N = 383



Insight 16

Die Entwicklung des Frauensports erfordert ein Aufgreifen von Unterschieden, um eine differenzierte Positionierung zu erschaffen

- Eines der Hauptthemen in den Vorstandsetagen ist die Frage, wie die Lücke zwischen dem langfristigen Potenzial des Frauensports und dem kurz- bis mittelfristigen Übergangszeitraum und Finanzierungsbedarf geschlossen werden kann.
- Die Erhöhung der Sichtbarkeit und der Reichweite sollte für die Förderung des Wachstums Priorität haben. Sportorganisationen müssen besser verstehen, wie ihre aktuellen und künftigen Fans ticken. Dies geht nur über umfassende Datenerhebungen und konkrete Erkenntnisse, mit deren Hilfe fundierte Strategieentscheidungen getroffen sowie das Fanerlebnis und das Fan-Engagement verbessert werden können.
- Im Gegensatz zum längst etablierten Männersport hat der Frauensport die Chance, seinen eigenen Weg zu gestalten. Von ihm wird nicht erwartet, dass er den Männersport imitiert, er besitzt vielmehr die kreative Freiheit, einzigartige Erlebnisse auf neue Publikumsgruppen zuzuschneiden.

Wichtigste Anforderungen für die Entwicklung einer erfolgreichen Frauensportorganisation Anteil der Befragten, Top-3-Auswahl



Quelle: PwC-Analyse, N=354



Insight 17

Der Schlüssel zum schnelleren Aufschwung des Frauensports: maßgeschneiderte Produkte für Konsument:innen

Beste Maßnahmen, um ein größeres Publikum für Frauensportorganisationen zu gewinnen

Anteil der Befragten, Top-3-Auswahl



Quelle: PwC-Analyse, N=393

- Ob verbesserte Verkaufsförderung, passendere Angebote am Spieltag oder die Verbesserung der Qualität des Spiels vor Ort – Investitionen in das Produkt sind unabdingbar. Um das Wachstum zu fördern, muss der Fokus dabei auf der klaren Positionierung des Produkts liegen und darauf, dass jede Frauensportorganisation ihre eigene Story und ihren eigenen Raum innerhalb eines vollgepackten Sportkalenders gestalten kann.
- Auch medienbezogene Initiativen sind weiterhin wichtig, um den Aufschwung im Frauensport zu befeuern. Wenn Sportlerinnen ihre persönlichen authentischen Storys auf diversen Plattformen teilen, können sie Publikum erreichen, dessen Loyalität stärken und die nächste Generation inspirieren. Dies wird die Präsenz auf Veranstaltungen und die Zuschauer:innenzahlen erhöhen und so die Fanbasis vergrößern. Dadurch werden wiederum mehr Investitions- und Sponsoring-Möglichkeiten geschaffen.



Kommerzielles Wachstum und Entwicklung des Frauenfußballs in die Breite in Einklang bringen

Der Frauenfußball entwickelt sich rasant in ganz Europa, allerdings ist das Wachstumstempo von Region zu Region unterschiedlich. In den vergangenen fünf bis zehn Jahren haben wir vor allem in den führenden Fußballmärkten wie England, Frankreich, Deutschland, Italien und Spanien eine rasante Entwicklung erlebt. Der Drang zur Professionalisierung in den Top-Ligen ist evident. Der Trend geht zu Vollzeitprofiteams, die sich in härteren Wettkämpfen messen, was neue Möglichkeiten und eine größere Sichtbarkeit der Spielerinnen mit sich bringt. Das wiederum führt zu höheren Investitionen, die wichtig sind, um die Anzahl der Profispielerinnen und -clubs zu steigern und die Qualität auf dem Spielfeld zu verbessern.

Führende europäische Fußballclubs wie Olympique Lyonnais oder FC Barcelona haben stark in den Frauenfußball investiert und hart daran gearbeitet, ihre Teams in die breitere Clubstruktur einzubinden. Mehrere große Fußballclubs sind diesem Beispiel gefolgt, sodass sich die Spielerinnen vermehrt in nationalen und internationalen Wettkämpfen messen können. Andere Länder, wie beispielsweise mein Heimatland, die Tschechische Republik, stehen ganz am Anfang und haben noch einen langen Weg vor sich. Die Unterschiede zwischen den Märkten können beträchtlich sein, doch oft spielt nur die wirtschaftliche Stärke und die gesellschaftliche Wahrnehmung des Frauenfußballs eine Rolle. Clubs in stärkeren Märkten sind in der Lage, mehr Erträge zu erzielen, oder sie werden finanziell besser unterstützt. So können sie neu investieren, um das Produkt zu verbessern. Solche Investitionen, gepaart mit wachsender Unterstützung durch die Gesellschaft, ermutigen die Mädchen im Breitensport zum Fußballspielen und das ist für die kontinuierliche Entwicklung dieser Sportart unabdingbar.

Der Frauenfußball in Europa besitzt ein beträchtliches Wachstumspotenzial, insbesondere in Bezug auf die Weiterentwicklung des Produkts. Deshalb müssen wir in die Entwicklung von Spielerinnen, Infrastruktur und Wettkämpfen investieren, um das spielerische Niveau anzuheben. Kontinentale Wettkämpfe sind aus meiner Sicht ein entscheidender Faktor, um Clubs international zu präsentieren, konkurrenzfähigere Begegnungen anzusetzen und den Spielerinnen mehr Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Der Frauenfußball eröffnet den Clubs die Chance, neue Publikumsgruppen zu gewinnen und zu binden, zum Beispiel Familien und jüngere Fans, die ihrerseits dazu beitragen können, neue Sponsoren zu gewinnen und das Spieltagerlebnis attraktiver zu gestalten.

Damit sich der Frauenfußball weiter entfalten kann, müssen mehrere Hemmnisse überwunden werden. Eine große Herausforderung ist die Veränderung gesellschaftlicher Haltungen, die der Akzeptanz von Frauenfußball und Profispielerinnen entgegenstehen. Wenn das gelingt, kann sichergestellt werden, dass Mädchen und Frauen jeden Alters Fußball spielen wollen und darin eine Zukunft für sich sehen. Wir müssen außerdem ein Gleichgewicht zwischen dem Wirtschaftsfaktor und einer breiteren Aufstellung dieser Sportart finden. Die Ausweitung des Wettkampfkalenders ermöglicht dem Frauenfußball mehr Präsenz und Sichtbarkeit und bietet den Spielerinnen neue Entwicklungsmöglichkeiten, stellt jedoch auch ein Risiko für deren Gesundheit dar, wenn die Wettkampfbelastungen nicht sorgfältig gesteuert werden. Wenn sich die Spielequalität verbessern soll, dürfen die Spielerinnen nicht überfordert werden. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass die Frauenspiele die nötige Aufmerksamkeit der Medien und Reichweite erhalten, damit wir Menschen erreichen und inspirieren können, selbst Fußball zu spielen oder Spiele zu besuchen.

Die Verantwortung für das Wachstum des Frauenfußballs wird bei mehreren Beteiligten liegen: Clubs, Eigentümern, Ligen, nationalen Verbänden und den Dachverbänden (UEFA und FIFA). Die Clubs spielen eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung der Spielerinnen; sie können diesbezüglich aus dem Hochleistungsbereich des Männerfußballs lernen, müssen aber die Chance erhalten, im wirtschaftlichen Bereich mutiger zu agieren und in Zusammenarbeit mit Sponsoren, Partnern, Medien und Fans Neues auszuprobieren.

Die nationalen Verbände spielen eine wichtige Rolle bei der Schaffung von Anreizen, der Bereitstellung von Ressourcen und der Entwicklung einer klaren Wachstumsstrategie, die besonders in Regionen, in denen der Fußball erst wenig entwickelt ist, lebensnotwendig ist. Außerdem gibt es bei der Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor noch Luft nach oben – insbesondere in den Bereichen Aus- und Weiterbildung – das sehen wir gerade in den USA. Die Schulungsprogramme müssen für Trainer:innen und technisches Personal zugänglich sein, wobei der Schwerpunkt auf den Besonderheiten des Frauenfußballs liegen sollte. Schließlich sind gemeinsame Bemühungen aller Beteiligten erforderlich, um eine einheitliche Vorgehensweise bei der Entwicklung des Frauenfußballs zu erreichen.

Martina Pavlová ist Expertin für internationale Beziehungen und Diplomatie. Seit sie 2007 zu AC Sparta Praha kam, ist sie verantwortlich für die Organisation internationaler Spiele sowohl für die Männer- als auch die Frauentteams. Martina ist ECA-Vorstandsmitglied und war davor im Frauenfußballgremium der ECA tätig.



07 Sportgroßevents der Zukunft

Der Sportkalender des Jahres 2024 ist mit Highlights vollgepackt – von der Fußball-Europameisterschaft bis zu den Olympischen und Paralympischen Spielen in Paris. Das zeugt vom ungebrochenen Interesse der Fans an Großveranstaltungen.

Trotz der inspirierenden Wirkung von Sportveranstaltungen bleiben finanzielle Erwägungen nach wie vor der wichtigste Anreiz – und zugleich die größte Herausforderung – für die Ausrichtung von Großveranstaltungen. Investitionen in die Infrastruktur und Stadterneuerung sind attraktive Faktoren, aber Bedenken hinsichtlich von Budgetüberschreitungen und steigenden Sicherheitskosten können potenzielle Gastgeber davon abschrecken, sich für eine Großveranstaltung zu bewerben. Auch die öffentliche Unterstützung spielt eine Rolle, nicht zuletzt deshalb, weil die Steuerzahler:innen meist die finanzielle Last solcher Ereignisse tragen, ohne direkt davon zu profitieren. Deshalb müssen Bürger:innen überzeugt und längerfristige Vorteile aufgezeigt werden.

Angesichts der hohen Kosten, die mit der Austragung solcher Veranstaltungen verbunden sind, und der geringen staatlichen Einnahmen wird die Finanzierung weiterhin ein Hauptproblem darstellen. Künftig sind neue Geschäfts- und Hosting-Modelle gefragt, sodass Großveranstaltungen möglicherweise zunehmend von Co-Hosting-Modellen getragen werden.

Internationale Sportverbände spielen eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der Veranstaltungsformate und sie können die finanziellen Bedenken abbauen, indem sie private Investoren einbeziehen und Modelle zur Gewinnung neuer Fans entwickeln. Weitere aufkommende Trends sind in diesem Kontext der Ausbau digitaler Zugangsmöglichkeiten, ESG-Themen sowie die Aspekte Zugehörigkeit und gemeinsame Verantwortung.

”

Sportveranstaltungen bringen weiterhin neue Geschäfts- und Vertriebsmodelle hervor. Der Fokus hat sich vom ausschließlichen Vor-Ort-Engagement hin zu sportler:innenfokussiertem und -generiertem Content verschoben, der auf verschiedenen digitalen Plattformen erzeugt wird.“



Kit McConnell
Sports Director des Internationalen Olympischen Komitees
[Lesen Sie das Interview](#)

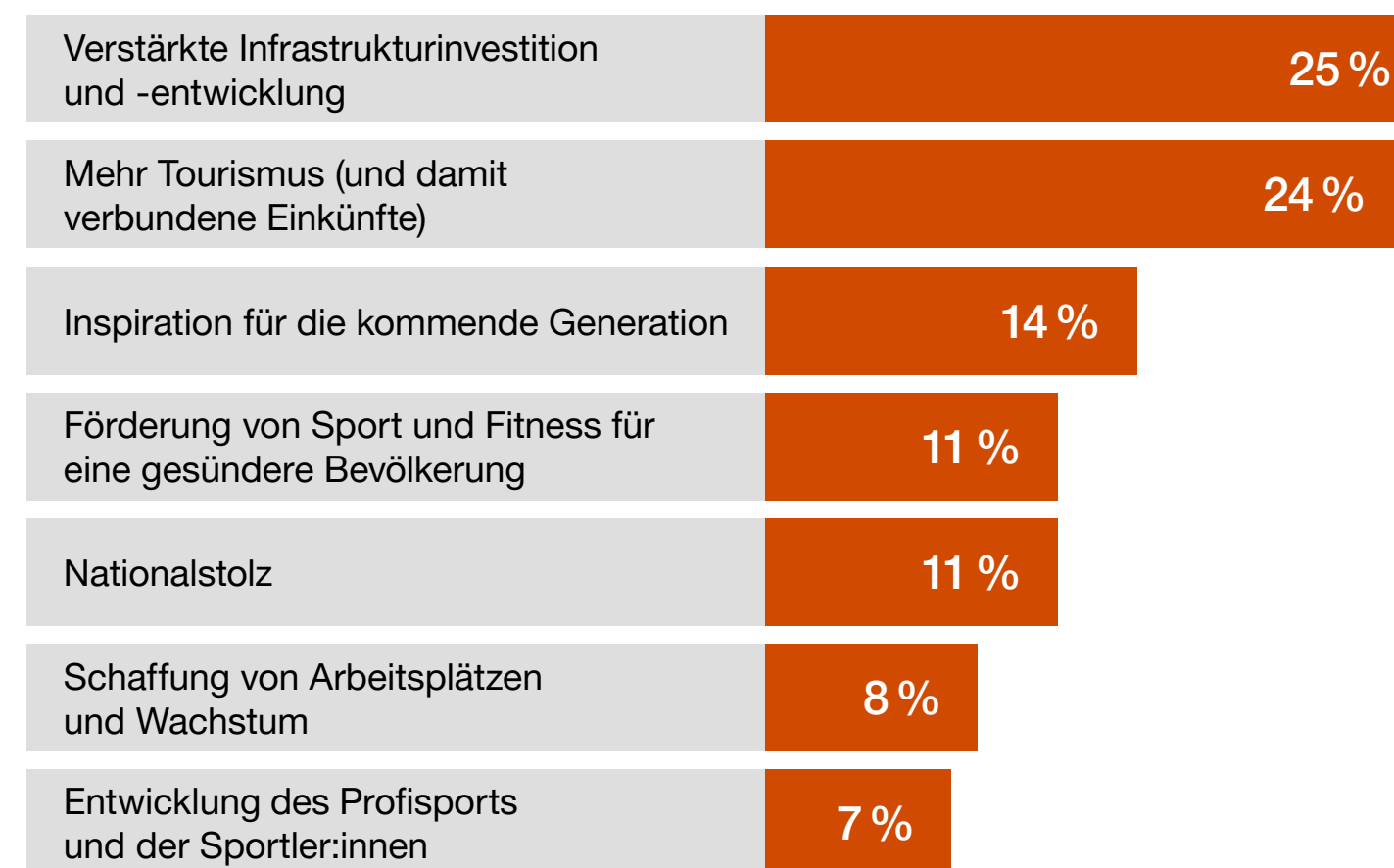




Insight 18

Sportgroßveranstaltungen bleiben ein Katalysator für Investitionen in die Infrastruktur und Stadterneuerung

Hauptanreize für die Ausrichtung von Sportgroßveranstaltungen Anteil der Befragten



Quelle: PwC-Analyse, N=398

- Finanzieller Nutzen ist und bleibt die größte Motivation für die Ausrichtung von Großveranstaltungen. Projekte wie das U-Bahn-Netz Grand Paris Express und die Stadterneuerung im Departement Seine-Saint-Denis verdeutlichen, welche Bedeutung der Infrastrukturentwicklung im Zuge von Sportveranstaltungen zukommt.
- Die emotionale und kulturelle Wirkung der Ausrichtung von Sportveranstaltungen ist ebenfalls nicht zu unterschätzen. Dies trifft insbesondere auf kleinere Veranstaltungen zu, die vielmehr sozialen und kulturellen Nutzen mit sich bringen als direkte Einnahmen.
- Wenngleich Sportgroßveranstaltungen den Sportler:innen die Möglichkeit bieten, sich mit anderen zu messen, Anerkennung zu erhalten und künftige Generationen zu inspirieren, rangiert die Profisport- und Sportler:innenentwicklung hinter dem finanziellen Nutzen und den Vorteilen für Region und Kommune.

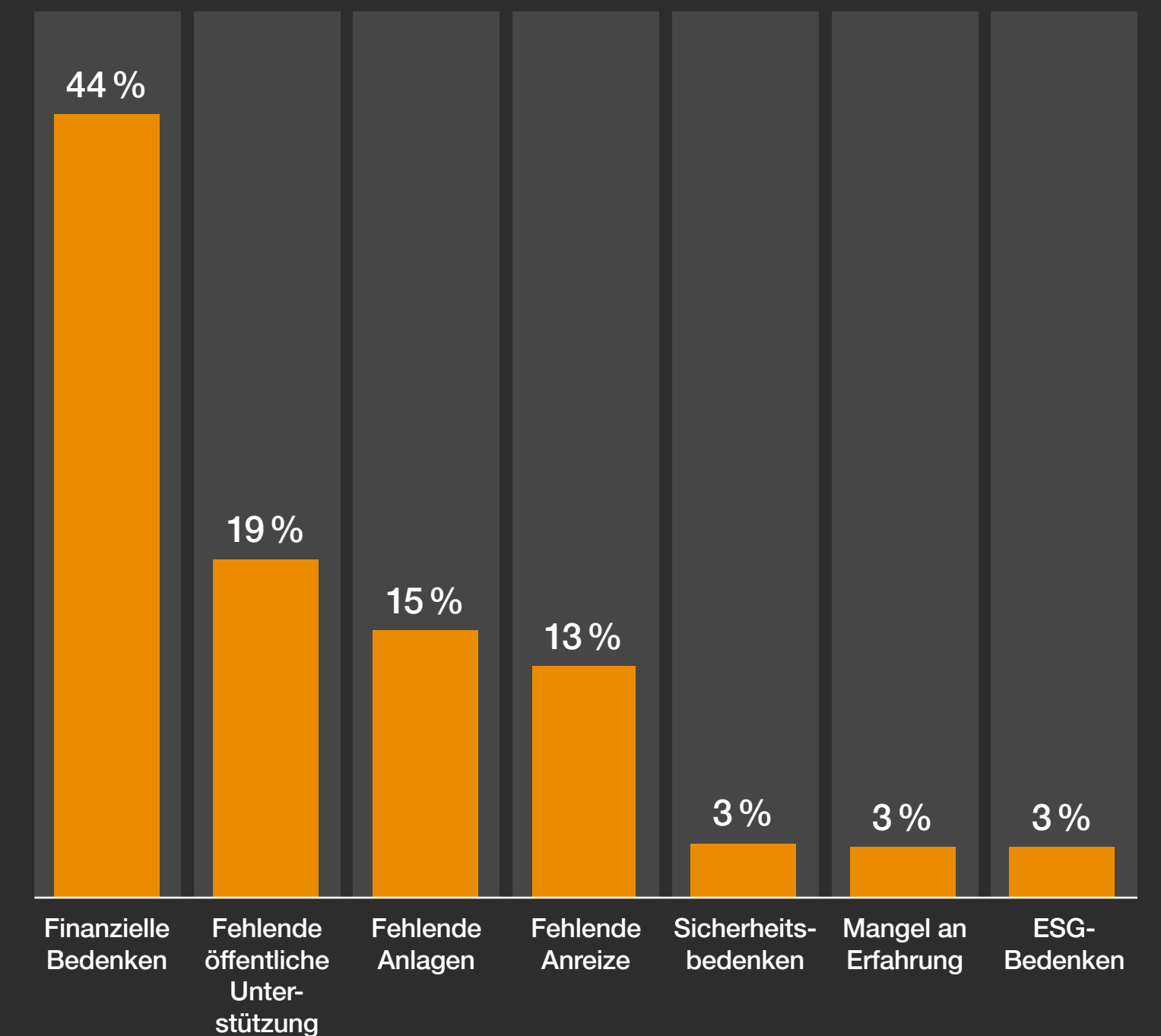


Insight 19

Erhebliches Hindernis für die Ausrichtung großer Events: finanzielle Bedenken

- Das Interesse an der Ausrichtung von Sportgroßveranstaltungen wird oft durch den Anreiz einer wirtschaftlichen Entwicklung und internationalem Prestige befeuert. Andererseits sind finanzielle Bedenken auch die größte Hürde für die Ausrichtung von Großveranstaltungen, da hier Budgetüberschreitungen an der Tagesordnung sind, wie das zum Beispiel bei Olympia 2016 in Rio und den Commonwealth Games 2010 in Delhi der Fall war. Die globale Instabilität führt darüber hinaus zu höheren Sicherheitskosten und verstärkt so die finanziellen Bedenken der potenziellen Ausrichter.
- Die Befürwortung von Großveranstaltungen in der Bevölkerung kann gering ausfallen, da es oft die Steuerzahler:innen sind, die die finanzielle Last der Defizite tragen, die aus der Ausrichtung von Großveranstaltungen herrühren. Die Einbeziehung der Kommunen und das Aufzeigen klarer, langfristiger Vorteile sind essenziell, um die Öffentlichkeit zu überzeugen.
- Bei den jüngsten Ausschreibungen gab es weniger interessierte Gastgeberländer. Für die internationalen Verbände bedeutet dies ein zunehmend schwieriges Umfeld. Externe Faktoren, wie zum Beispiel der Klimawandel, lassen den Interessentenkreis weiter schrumpfen, insbesondere beim Wintersport. Nachhaltige Praktiken und innovative Ansätze sind essenziell, um diesen veränderten Bedingungen Rechnung zu tragen. Und so wird sich auch das Wirtschaftsmodell zwischen den internationalen Verbänden und den Gastgeberationen und -städten verändern.

Hauptgründe für potenzielle Ausrichter, von einer Bewerbung abzusehen Anteil der Befragten



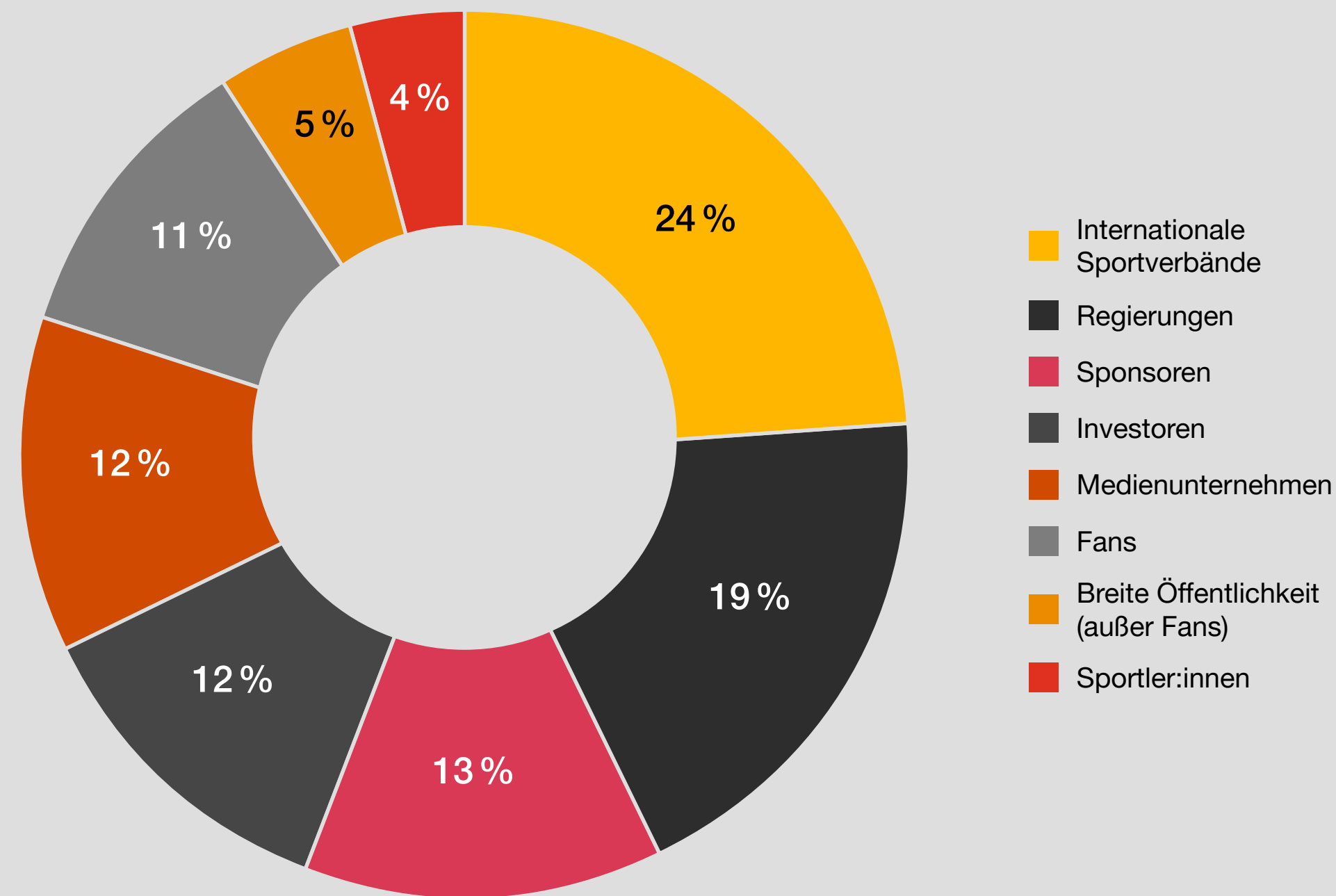
Quelle: PwC-Analyse, N=411

Insight 20

Internationale Verbände und Regierungen prägen die Zukunft von Großevents

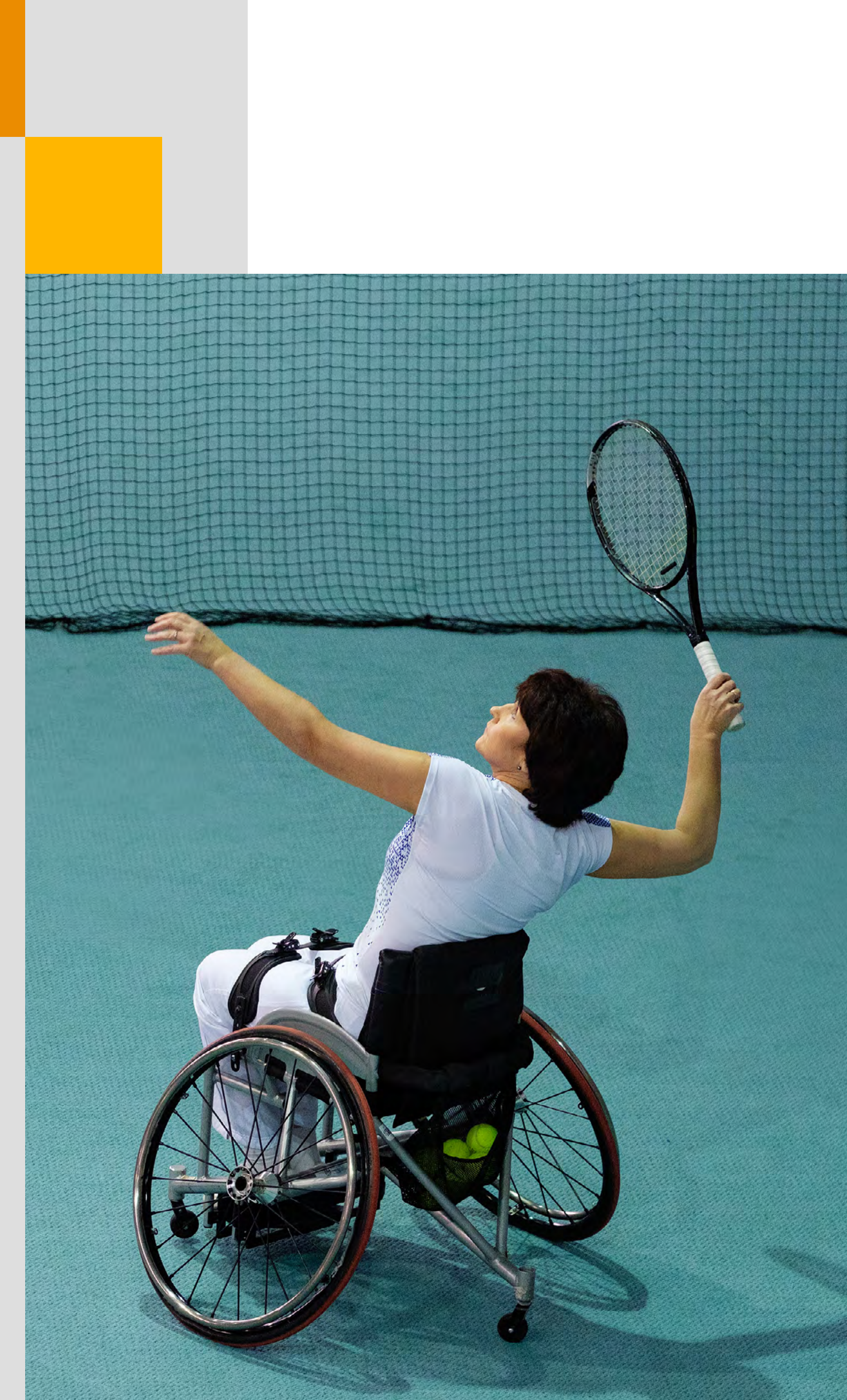
Welche Stakeholder werden die Zukunft von Sportgroßveranstaltungen prägen?

Anteil der Befragten



Quelle: PwC-Analyse, N=411

- Internationale Verbände sind der Dreh- und Angelpunkt für die künftige Ausgestaltung von sportlichen Großveranstaltungen. Sie bestimmen maßgeblich den Sportereigniskalender, die Wettkampfformate und die Attraktivität des Sports für ein globales Publikum. Wer den finanziellen Bedenken Rechnung trägt, den Ausrichterstädten und -ländern verschiedene Geschäftsmodelle vorschlägt und bei der Einbeziehung des Publikums neue Wege beschreitet, wird aus dem verschärften Wettkampf um Aufmerksamkeit, Relevanz und Engagement als Sieger hervorgehen.
- Regierungen, die sich auf wirtschaftliche Entwicklung, Nationalstolz und die Einbeziehung der Kommunen fokussieren, werden den Maßstab und das Format künftiger Sportveranstaltungen prägen. Neue Formate und kreative Ansätze für die Ausrichtung der Veranstaltungen werden die Regierungen in die Lage versetzen, die Wettkampforte aktiv zu fördern und der Ausrichtung von Großveranstaltungen einen höheren Wert zu verleihen.
- Wenngleich die Sportler:innen nur begrenzt Einfluss auf die Zukunft von Großveranstaltungen nehmen können, sind sie doch zunehmend in sozialen Medien präsent; sie kommunizieren direkt mit ihren Fans, äußern ihre Meinung und prägen Sportveranstaltungen auf diesem Wege mit. Künftig sollte ihr Einfluss weiter zunehmen.



Insight 21

Hosting-Modelle werden sich verändern und in Richtung Co-Hosting verlagern

- Die Mehrzahl der Befragten ist der Ansicht, dass künftig neue Vermarktungs- oder Hosting-Modelle gefragt sein werden. Dies ist zum einen auf die hohen Kosten, die mit Großveranstaltungen verbunden sind, und zum anderen auf die überschaubaren staatlichen Einnahmen zurückzuführen.
- Co-Hosting könnte für künftige Großveranstaltungen zum Standardmodell werden. Beispiele dafür sind die Asian Games 2026 (sie werden von der Präfektur Aichi und der Stadt Nagoya/Japan gemeinsam ausgerichtet) und die FIFA-Fußballweltmeisterschaft 2026 (drei Gastgeberländer). Für die Fans ist die Dezentralisierung der Spiele herausfordernd, insbesondere bei Veranstaltungen wie den Olympischen Spielen, die sich durch ihre besondere Atmosphäre auszeichnen und ein einzigartiges Erlebnis ermöglichen.
- Angesichts des weltweiten Bestrebens nach nachhaltiger Entwicklung und Berücksichtigung von ESG-Aspekten schreiben die Befragten der Nutzung existierender Infrastrukturen eine große Bedeutung zu. Internationale Verbände müssen auf Innovation setzen und neue Umsetzungsmodelle anbieten, um ihre Position zu wahren und sich an neue Trends anzupassen.
- Die Befragten waren uneinig darüber, ob zukünftige Sportgroßveranstaltungen hauptsächlich von Regierungen oder von privaten Investoren finanziert werden. Die staatliche Finanzierung legt typischerweise den Schwerpunkt auf Förderung von Gemeinschaft und die Stadtentwicklung, während private Investoren auf finanzielle Renditen abzielen. Ein duales Finanzierungsmodell eröffnet jedoch Möglichkeiten für innovativere Hosting-Modelle und das beste Veranstaltungserlebnis.

Wie werden sich Sportgroßevents in den kommenden Jahren entwickeln? Anteil der Befragten

Sportgroßevents werden **breiter zugänglich**.
(virtuell und vor Ort)

69 %

N = 382

Sportgroßevents werden **exklusiver**.

31 %

Lokale Organisationskomitees werden weiterhin Sportgroßevents **an einem zentralen Ort**, z. B. in einer Stadt oder Region, ausrichten.

14 %

N = 389

Lokale Organisationskomitees werden sich auf Co-Hosting-Modelle verlegen und Sportgroßevents **auf mehrere Orte verteilen**.

86 %

Sportgroßevents werden **sich verkleinern** und stärker die vorhandene Infrastruktur nutzen.

60 %

N = 377

Sportgroßevents werden **sich weiter vergrößern** und große Projekte für die Infrastrukturentwicklung in Gang setzen.

40 %

Sportgroßevents werden auch in Zukunft vorwiegend **staatlich finanziert**.

50 %

N = 377

Sportgroßevents werden in Zukunft vorwiegend **durch private Investoren finanziert**.

50 %

Internationale Verbände/Sportorganisationen werden neue **Vermarktungs-/Hosting-Modelle** entwickeln müssen, um das Interesse potenziell gastgebender Länder/Städte zu wecken.

64 %

N = 376

Die vorhandenen Vermarktungs-/Hosting-Modelle werden von internationalen Verbänden/Sportorganisationen weiterhin genutzt, um das Interesse potenziell gastgebender Länder/Städte zu wecken.

36 %

Gesellschaftliche Auswirkungen und einzigartiger Wert von Sportgroßevents

In den vergangenen Jahren hat sich die Welt des Sports stark gewandelt: Die Anzahl der Veranstaltungen nimmt ständig zu und beschert uns einen gut gefüllten internationalen Sportkalender. Aber auch traditionelle Großveranstaltungen wie die Olympischen Spiele, die FIFA-Fußballweltmeisterschaft, bedeutende Weltmeisterschaften in anderen Sportarten und die großen Tennisturniere haben nach wie vor ihren Platz in der Sportlandschaft. Sportveranstaltungen bringen immer neue Vermarktungs- und Umsetzungsmodelle hervor. Der Fokus hat sich vom ausschließlichen Vor-Ort-Engagement hin zu sportler:innen-fokussiertem und -generiertem Content verschoben, der auf verschiedenen digitalen Plattformen erzeugt wird. Die neuen Technologien ermöglichen es den Sportler:innen, direkt mit ihren Fans zu kommunizieren; der Sport wird also immer interaktiver und persönlicher.

Das Besondere am Sport ist jedoch, dass er weit mehr ist als ein Konsum- oder Unterhaltungsprodukt: Sport hat eine positive Wirkung weltweit, er eint Gesellschaften auf nationaler und internationaler Ebene. Dies verleiht dem Sport seinen einzigartigen Wert.

Es wird erwartet, dass die diesjährigen Olympia-Übertragungen aus Paris von knapp vier Milliarden Zuschauer:innen verfolgt werden. Der Geist des Sports kann gesellschaftliche Barrieren überwinden und eine bessere Welt schaffen; dazu gehört es auch, allen Zugang zum Sport zu ermöglichen. Sport ist ein unverzichtbarer Wegbereiter für die UNO-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs), insbesondere das Ziel, dass mehr Menschen aus allen gesellschaftlichen Bereichen von der Teilnahme am Breitensport profitieren können. Damit Sportinitiativen zum unabdingbaren Bestandteil der Gesellschaft werden können, müssen sie durch eine zugängliche Infrastruktur, qualifizierte Trainer:innen und entsprechende Ressourcen unterstützt werden. Großveranstaltungen wie die Olympischen Spiele leisten hier einen wertvollen Beitrag, indem sie den Zugang zum Sport und ein

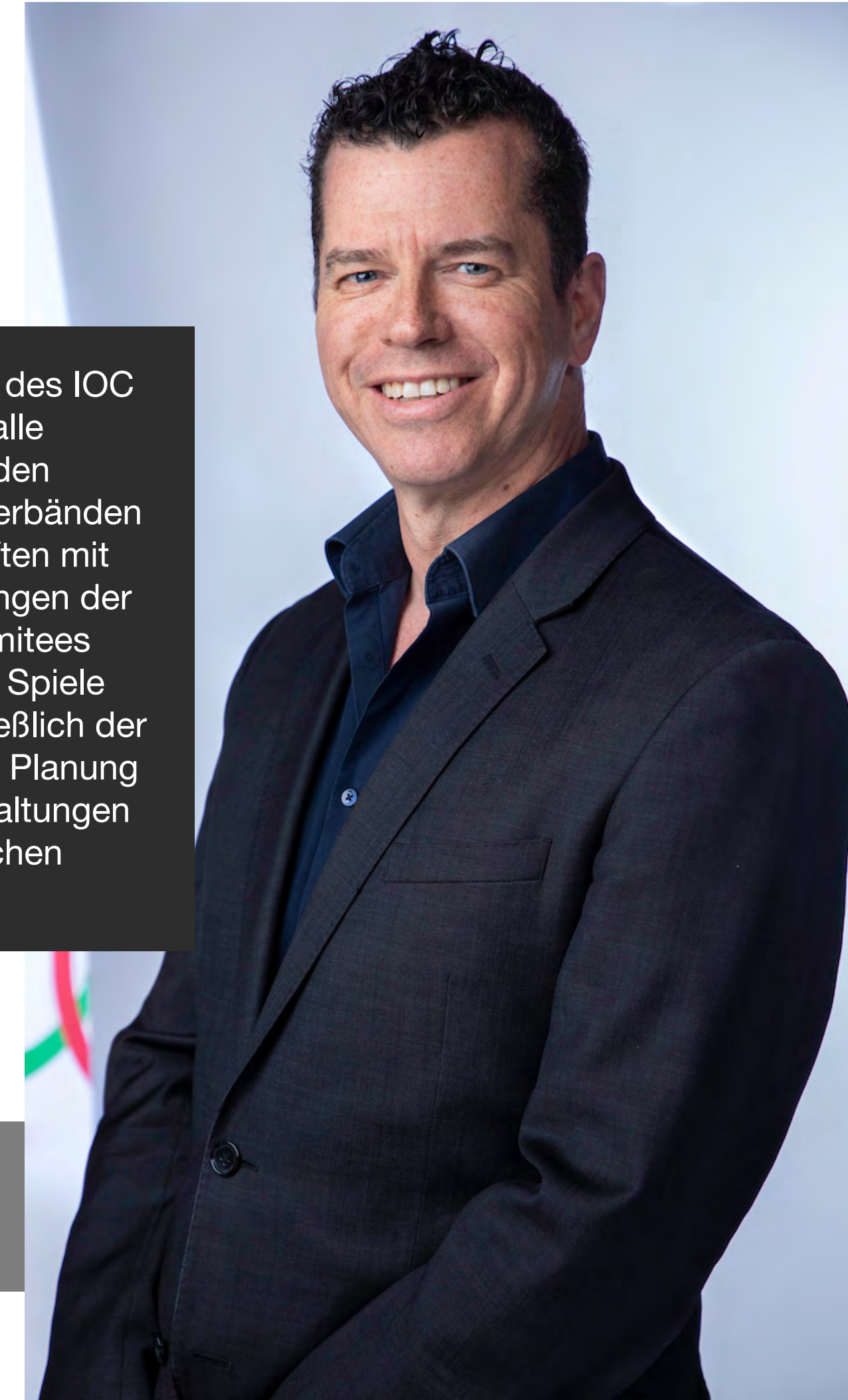
langfristiges Engagement für die Gastgebernationen fördern.

Das Vermächtnis der Olympischen Spiele von Paris 2024 wird die Rolle des Sports in der Gesellschaft weiter stärken und Menschen in ganz Frankreich den Zugang zum Sport ermöglichen. Über drei Millionen junge Menschen haben an den Olympischen und Paralympischen Wochen teilgenommen, die von Paris 2024 organisiert wurden. Über 26.000 Kinder haben mit dem Sommerprogramm „1, 2, 3 Nagez!“ [1, 2, 3 schwimmt los!] schwimmen gelernt. Und am Programm „Bouger Plus“ [Mehr Bewegung tut gut!] haben sich bereits 600.000 Menschen beteiligt. Dies sind nur einige wenige Beispiele. Die Kraft dieser Kombination – das ganzheitliche Engagement der Gastgebernation und ein unvergleichliches globales Engagement – bewirkt, dass die Olympischen Spiele in der Lage sind, ein nachhaltiges Vermächtnis zu schaffen, künftige Sportler:innen zu inspirieren und neue globale Publikumsgruppen für die Sportler:innen, Sportarten und Disziplinen der Olympischen Spiele anzusprechen.

In unseren Bemühungen um sportliche Qualität werden wir in Paris 2024 erstmalig in der olympischen Geschichte eine vollständige Gleichstellung der Geschlechter im Sportgeschehen erreichen. Der Wettkampfkalender wurde so erstellt, dass die Präsentation der Frauen- und der Männerwettkämpfe absolut paritätisch erfolgt. Dieser Meilenstein stärkt die progressiven Werte, die der Sport fördern kann und setzt neue Standards für kommende Veranstaltungen.

Bei den Olympischen Spielen geht es um Sport – aber auch darum: Paris 2024 ist eine einzigartige Gelegenheit, ein weltweites Ideal zu leben, und ein Ort, um Menschen aus der ganzen Welt zu vereinen. Wir können es kaum erwarten, dass sich die Welt in Paris trifft.

Als Sportdirektor des IOC verantwortet Kit alle Beziehungen zu den internationalen Verbänden und Partnerschaften mit den Sportabteilungen der Organisationskomitees der Olympischen Spiele (OCOG), einschließlich der Organisation und Planung der Sportveranstaltungen bei den Olympischen Spielen.



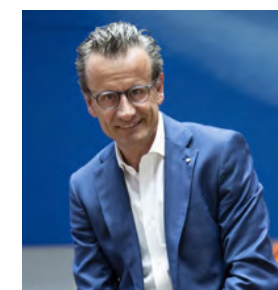
08 Staat und Sport

Regierungen werden weiterhin eine wichtige Rolle in der Entwicklung des Sports spielen. Ihre Strategien werden von den Stakeholdern der Branche jedoch mit geteilter Zustimmung aufgenommen. In diesem Abschnitt untersuchen wir, wie das Engagement der Regierungen im Sport wahrgenommen wird. Wir werden uns dabei auf die Schlüsselbereiche Erfolg und Optimierung konzentrieren. Die befragten Entscheidungsträger:innen unterstreichen die Bedeutung der Förderung der öffentlichen Gesundheit, der ökonomischen Effekte und der nationalen Identität und stellen gleichzeitig signifikante Mängel in der Kommunikation und der Einbindung der Stakeholder fest.

Trotz der Sichtbarkeit des Profisports müssen sich die Regierungen dringend um Breitensportliche Initiativen kümmern, die zum Wohl der Gemeinschaft beitragen. Es besteht auch eine klare Forderung nach besseren regulatorischen Rahmenbedingungen und effektiveren Strategien für das öffentliche Gesundheitswesen. Während die Ausrichtung von Großveranstaltungen und die Stärkung von Nationalstolz positiv bewertet werden, fallen andere strategische Ziele, wie die soziale Inklusion und die Unterstützung durch den Privatsektor, zurück. Diese Erkenntnisse unterstreichen die komplexen Herausforderungen, denen sich die Regierungen gegenübersehen, wenn sie die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder abwägen und sich den kritisch-relevanten Bereichen zuwenden, die den Sportsektor voranbringen können.

”

In Zukunft wird die Rolle von Regierungen im Sport noch komplexer und anspruchsvoller.“



Matthias Remund
Direktor des Bundesamts
für Sport, Schweiz
[Lesen Sie das Interview](#)



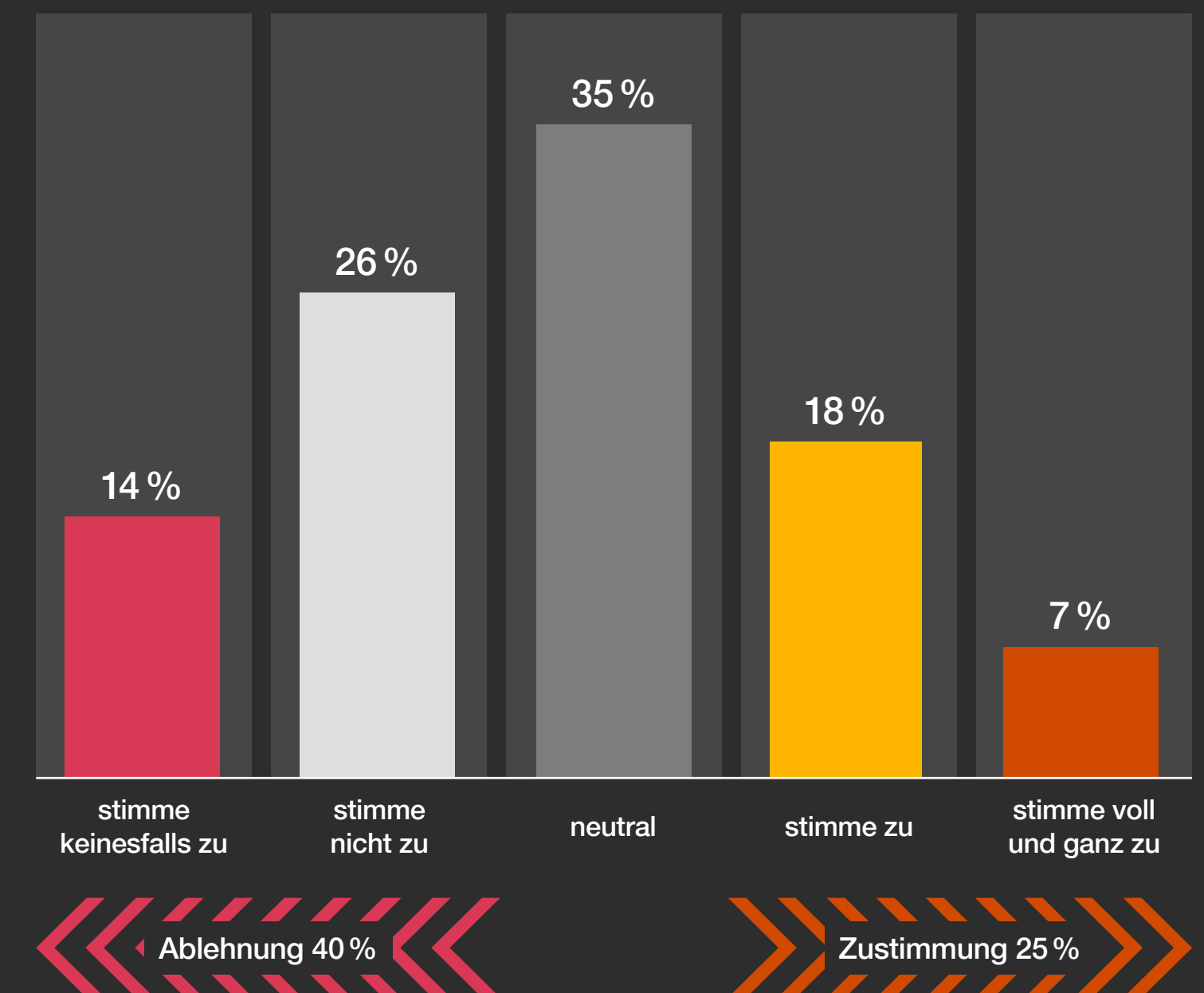


Insight 22

Regierungen müssen eine kohärente Vision und Strategie für den Sport verfolgen

- Nur 25 % der Befragten stimmten zu, dass die Strategien für Sportentwicklung, die ihre jeweiligen Regierungen verfolgen, gut durchdacht und umfassend sind. Diese geringe Zustimmung spiegelt die Herausforderungen wider, mit denen der Staat bei der Entwicklung einer kohärenten Vision für den Sport im betreffenden Land und der erfolgreichen Kommunikation mit der Öffentlichkeit konfrontiert ist, wenn es darum geht, Vertrauen zu schaffen und Unterstützung zu gewinnen.
- Die Regierungen müssen einer Vielzahl an Stakeholdern – von Sportler:innen über Sportorganisationen und Fans bis hin zu Investoren und Kommunen, die alle eigene und zuweilen einander entgegengesetzte Ziele verfolgen – gerecht werden. Deren Bedürfnissen Rechnung zu tragen, noch dazu mit begrenzten Ressourcen, kann in der Tat herausfordernd sein und zur oben genannten heterogenen Wahrnehmung beitragen.

Die Visionen, Strategien und Ziele der Regierung meines Hauptwohnsitzes sind gut durchdacht und umfassend.
Anteil der Befragten



Quelle: PwC-Analyse, N=385

Insight 23

Die Förderung der öffentlichen Gesundheit hat Priorität bei staatlichen Sportinitiativen

- Die Befragten sind der Ansicht, dass die Förderung der öffentlichen Gesundheit auf der Agenda der Regierungen oberste Priorität hat. Auch wenn Initiativen im Breitensport, zum Beispiel kommunale Sportprogramme, Verbesserung des Sportunterrichts in den Schulen und öffentliche Fitnesskampagnen, möglicherweise nicht so viel Aufmerksamkeit auf sich ziehen wie der Profisport, haben sie doch eine wichtige und langfristige Auswirkung auf die öffentliche Gesundheit und das Wohlbefinden der Bevölkerung.
- Da die Förderung von Wirtschaftswachstum und die Ausrichtung von Großveranstaltungen eng miteinander verknüpft sind, können auf beiden prioritären Gebieten gleichzeitig positive Effekte erzielt werden. Regierungen sprechen bei der Planung von Großveranstaltungen ein entscheidendes Wort mit und können auf diese Weise dazu beitragen, dass sich die Ausrichtung von Großveranstaltungen positiv auf das Wirtschaftswachstum auswirkt.

Die wichtigsten Ziele von staatlichen Sportinitiativen und damit verbundenen Projekten Anteil der Befragten

Förderung der öffentlichen Gesundheit und Fitness	25 %
Positive Auswirkungen auf die Wirtschaft	14 %
Ausrichtung von sportlichen Großveranstaltungen	14 %
Förderung sozialer Inklusion und Diversität	14 %
Stärkung der Konkurrenzfähigkeit und internationale Erfolge	13 %
Aufwertung von Nationalstolz und nationaler Identität	12 %
Förderung von Investitionen des privaten Sektors in die Entwicklung des Sports	8 %

Quelle: PwC-Analyse, N=372

”

Obgleich einzelne Regierungen unterschiedliche Ansätze verfolgen, sind bestimmte globale Trends wie die Förderung von Frauen im Sport und die Integration moderner digitaler Technologien überall von entscheidender Bedeutung für den öffentlichen Sektor.“

Matthias Remund
Direktor des Bundesamts für Sport, Schweiz

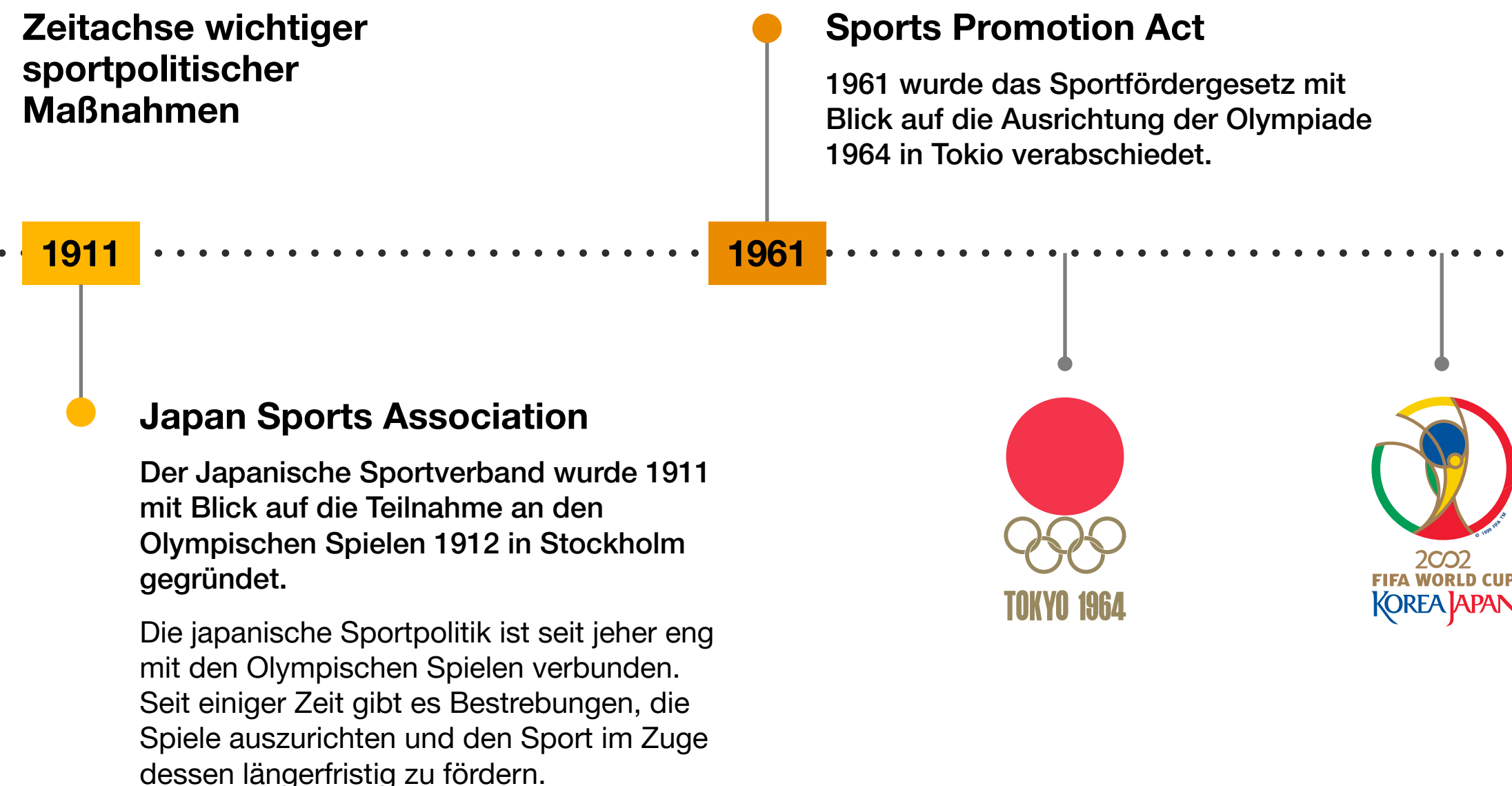


Case Study

Der Staat und das Vermächtnis großer Sportevents

Die japanische Sportpolitik ist eng verbunden mit der Organisation von Großveranstaltungen wie den Olympischen Spielen. Diese fördern die Teilnahme am Sport und leisten einen positiven Beitrag für die japanische Gesellschaft und Wirtschaft.

Zeitachse wichtiger sportpolitischer Maßnahmen



2011

Basic Act für den Sport

Das Grundgesetz („Basic Act“) für den Sport zielte auf die Bewerbung und Ausrichtung der Olympischen Spiele 2020 in Tokio und darüber hinaus ab. Um dies zu erreichen, wurde die Japanische Sport-agentur (JSA) gegründet, um den Sport umfassend zu fördern und Maßnahmen zu ergreifen, die zuvor von verschiedenen Ministerien und Behörden durchgeführt wurden.

Tokio erhielt den Zuschlag für die Spiele 2020. Dies sollte, nach der Fußball-WM der Männer von 2002, das nächste Sportgroßereignis in Japan werden. Da Japan bereits als Ausrichter für die Rugby-Weltmeisterschaft 2019 gewählt war, bedeutete das für Japan zwei Großveranstaltungen innerhalb von zwei Jahren.

2016

Sports Future Development Council

2016 gründete die Regierung den Sports Future Development Council, der unter der gemeinsamen Leitung des JSA und des Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) steht.

Die Sportpolitik Japans war zunächst vorwiegend Teil der Bildungspolitik, aber angesichts der erfolgreichen Kommerzialisierung des Sports in Übersee hat die Regierung ihre Sportpolitik auf Wachstum umgestellt (Wachstumsziel: von 5,5 Billionen Yen auf 15 Billionen Yen bis 2025).

Als Katalysator dieser Transformation hat die Regierung Richtlinien erlassen, um den privaten Sektor mit ins Boot zu holen und smarte Sportstätten zu errichten, die Gewinn einbringen werden. Der JSA berief einen Rat für öffentlich-private Partnerschaften und erließ entsprechende Richtlinien, die den Rahmen für die Transformation von Sportstätten und deren Finanzierung sowie für die Gründung öffentlich-privater Partnerschaften bildete.

Heute



Auswirkungen von Covid-19

Leider wurde das Ziel aufgrund der Covid-19-Pandemie nicht erreicht, jedoch schreitet die Digitalisierung des Sports wie auch in anderen Ländern voran und befeuert ihrerseits das Wachstum der Sportbranche.

Angesichts der sinkenden Geburtenrate und der alternden Bevölkerung Japans wird erwartet, dass die Entwicklung von Richtlinien zur Auslagerung und Privatisierung von Schulsportaktivitäten vorangetrieben wird, was drängende Probleme angehen und gleichzeitig einen neuen Markt schaffen könnte.



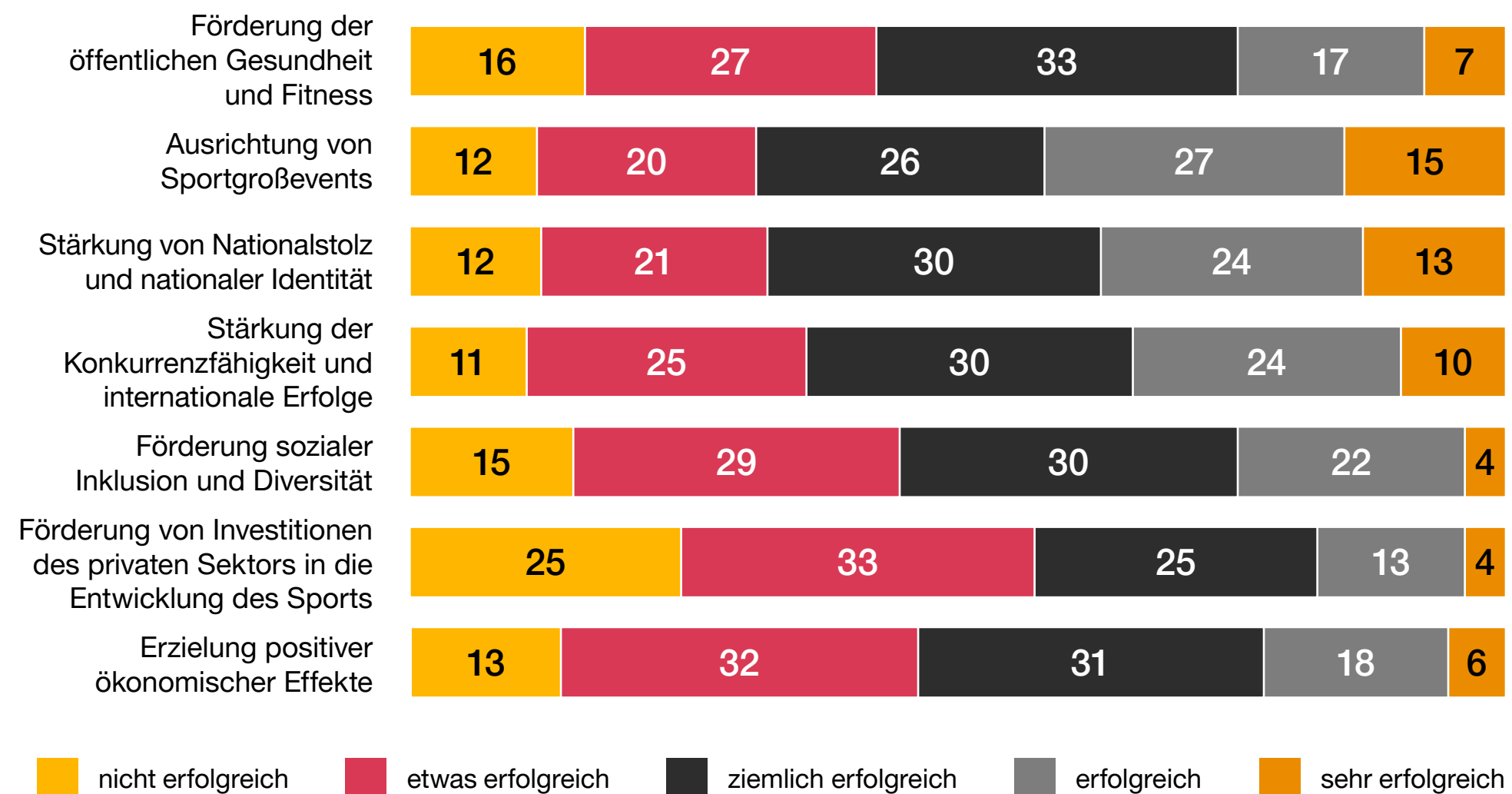
Yoshiyuki Mano

Ph.D. (Sportwissenschaft), Präsident des Biwako Seikei Sport College

Insight 24

Regierungen stehen vor der Herausforderung, wirtschaftliche Effekte zu erzielen und private Investitionen zu mobilisieren

Erfolge in der Umsetzung staatlicher sportbezogener Ziele Anteil der Befragten



Quelle: PwC-Analyse, N=380

- Während die meisten Befragten die Förderung der öffentlichen Gesundheit als oberste Priorität ihrer Regierung betrachten, bewerten sie die diesbezüglichen Anstrengungen als nicht sehr erfolgreich. Das offenbart eine Diskrepanz zwischen den staatlichen Zielen und den tatsächlichen Ergebnissen und legt nahe, dass künftig gezieltere und wirksamere Maßnahmen im Bereich der öffentlichen Gesundheit ergriffen werden sollten.
- Die Bemühungen um die Ausrichtung von Großveranstaltungen und die Stärkung der nationalen Identität stehen miteinander in Verbindung und werden mehrheitlich als positiv gewertet. Diese positive Wahrnehmung könnte mit der erheblichen öffentlichen Aufmerksamkeit zusammenhängen, die große Veranstaltungen erhalten, was zu einem gesteigerten politischen Interesse und mehr Ressourcen führt, um sicherzustellen, dass diese Bemühungen erfolgreich sind. Hochkarätige Veranstaltungen stärken nicht nur den Nationalstolz, sondern fördern auch den Tourismus und die Wirtschaft. Daher sollten Regierungen ihren Fokus noch stärker auf diese Themen richten.
- Der Erfolg bei der Umsetzung aller anderen strategischen Ziele wird eher negativ bewertet. Dies weist darauf hin, dass sich die Regierungen erheblichen Herausforderungen gegenübersehen, wenn es darum geht, den unterschiedlichen Bedürfnissen der Stakeholder angemessen Rechnung zu tragen. Eine große Hürde stellt nach wie vor das Fehlen einer effektiven Strategie und Kommunikation, die den Markt berücksichtigt und die Schwachpunkte angeht, dar. Abhilfe schaffen könnten bessere regulatorische Rahmenbedingungen, eine verstärkte Förderung des Breitensports und eine klarere Kommunikation der strategischen Ziele und Fortschritte.





Insight 25

Sportorganisationen fordern vor allem finanzielle und infrastrukturelle Hilfen vom Staat

- Finanzielle Förderung und Unterstützung in Form von Zuschüssen und Beihilfen sind die dringendsten Forderungen, gefolgt von der infrastrukturellen Entwicklung des Sports. Diese Forderungen zeigen die zwei Seiten der Medaille. Zum einen ist die Sportbranche hochgradig kommerzialisiert und zum anderen Triebkraft und wichtiger Aktivposten zur Förderung der öffentlichen Gesundheit und sozialen Inklusion.
- Die Entscheidungsträger:innen aus Politik und Sportbranche müssen daher eng zusammenarbeiten, damit Rahmenbedingungen und Richtlinien effektiv auf die relevanten Felder ausgerichtet werden können, ohne die positive Wirkung des Sports zu schädigen. Während der Pandemie wurde deutlich, wie wichtig ein gutes Zusammenwirken von Entscheidungsträger:innen aus Politik und Sport ist.
- Die Förderung von Innovation und Technologie wird nicht als primäre Aufgabe der Regierungen angesehen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich Akteure des privaten Sektors und große Verbände stark in das Innovationsgeschehen einbringen. Die Sportbranche scheint fähig und gewillt zu sein, Innovation voranzubringen, ohne sich dabei allzu sehr auf staatliches Know-how zu verlassen. Dies zeugt von einem marktorientierten Ansatz in puncto Technologiefortschritt.

Forderungen von Sportorganisationen an ihre Regierung Anteil der Befragten



Quelle: PwC-Analyse, N=386

Der Einfluss des öffentlichen Sektors auf Sport und Gesellschaft wächst

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Rolle des öffentlichen Sektors im Sport grundlegend gewandelt. Heute ist allgemein anerkannt, dass sich Sport positiv auf die öffentliche Gesundheit auswirkt, die Wirtschaft beflügelt sowie zur psychischen Gesundheit und zum Wohlbefinden von Kindern beiträgt. Auch bei der Förderung gesellschaftlicher Werte wie Gendergleichheit und allgemeines Wohlbefinden kommt dem Sport große Bedeutung zu. Diese Wertschätzung hat dazu beigetragen, dass sich der Ansatz des öffentlichen Sektors verlagert: von reiner Sportförderung hin zur Nutzung des Sports für die gesellschaftliche Entwicklung durch verschiedene Initiativen.

Investitionen des öffentlichen Sektors in den Sport bedeuten, dass jede politische Entscheidung in der Schweiz oft genau unter die Lupe genommen und in der Gemeinschaft diskutiert wird, was widerspiegelt, wie diese Ergebnisse eine breite Palette von Interessengruppen betreffen. Dies unterstreicht den Einfluss politischer Entscheidungen auf die Gesellschaft.

Sportpolitik wird in jedem Land in Abhängigkeit vom betreffenden staatlichen System und kulturellen Kontext unterschiedlich gehandhabt. Die Ansätze hierfür können sowohl zentralisiert als auch dezentralisiert, aktiv als auch unterstützend sein. In der Schweiz zum Beispiel nimmt der öffentliche Sektor in der Sportentwicklung eine eher unterstützende und weniger eine führende oder kontrollierende Position ein. Initiativen entspringen oft der Sportwelt selbst – gemäß unserer Werte Unabhängigkeit und Selbstverantwortung. Im Gegensatz dazu spielt der öffentliche Sektor in anderen Ländern eine zentralere und aktivere Rolle bei der Gestaltung von Sportinitiativen.

Wenngleich Regierungen unterschiedliche Ansätze verfolgen, sind bestimmte globale Trends, beispielsweise die Förderung von Frauen im Sport und der Einsatz moderner digitaler Entwicklungen, überall von entscheidender Bedeutung für den öffentlichen Sektor. Diese Maßnahmen dienen dem gesellschaftlichen Interesse und bieten signifikante wirtschaftliche Vorteile. Darüber hinaus muss der öffentliche Sektor auch auf die Etablierung ethischer Standards Einfluss nehmen, Vorschriften zur Verhinderung von Betrug und Doping erlassen und die weltweit einheitliche Handhabung von Sportwetten überwachen. Diese Verantwortung geht über den nationalen Rahmen hinaus und unterstreicht die unentbehrliche Rolle, die dem öffentlichen Sektor im Sport zukommt.

Mit Blick auf die Zukunft wird die Rolle der Regierung im Sport immer komplexer und herausfordernder. Während die gesellschaftliche Auswirkung des Sports mittlerweile weitgehend anerkannt ist, bleiben die Emotionalität und der nationale Stolz, die mit dem Sport verbunden sind, so stark wie eh und je. In Verbindung mit den wachsenden Erwartungen zunehmend professioneller Interessengruppen wird die Regierung verstärkter Prüfung und Druck ausgesetzt sein, um diese komplexen Dynamiken zu steuern. Dabei muss sichergestellt werden, dass der Sport weiterhin als positive Kraft für die Gesellschaft dient, während ethische Standards eingehalten und wirtschaftliche Auswirkungen gemanagt werden.

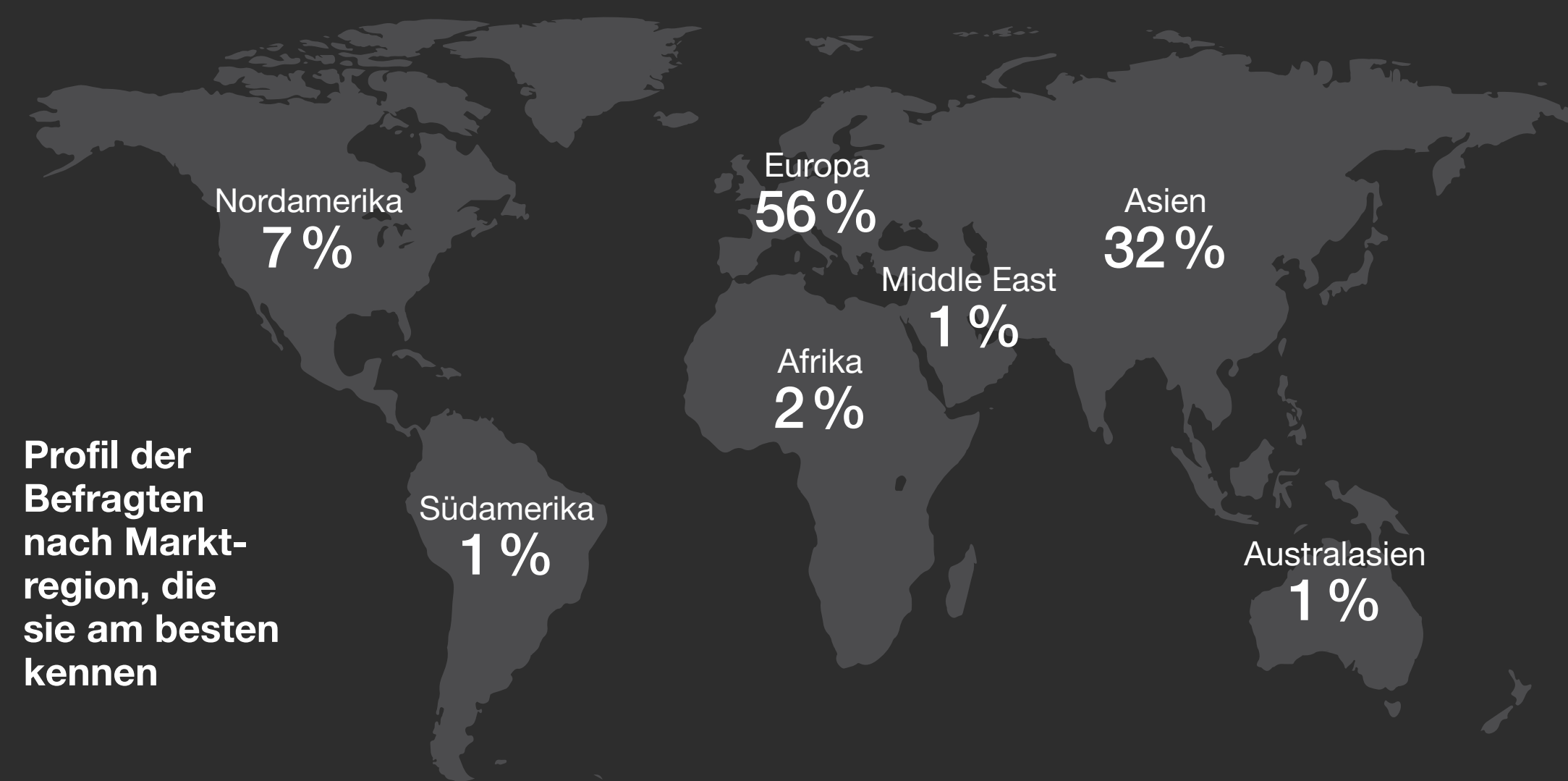
Seit fast 20 Jahren ist Matthias Remund Direktor des Bundesamts für Sport in der Schweiz. Im Januar 2025 wird er seine neue Funktion als Generalsekretär der Fédération Internationale du Sport Universitaire (FISU) antreten.



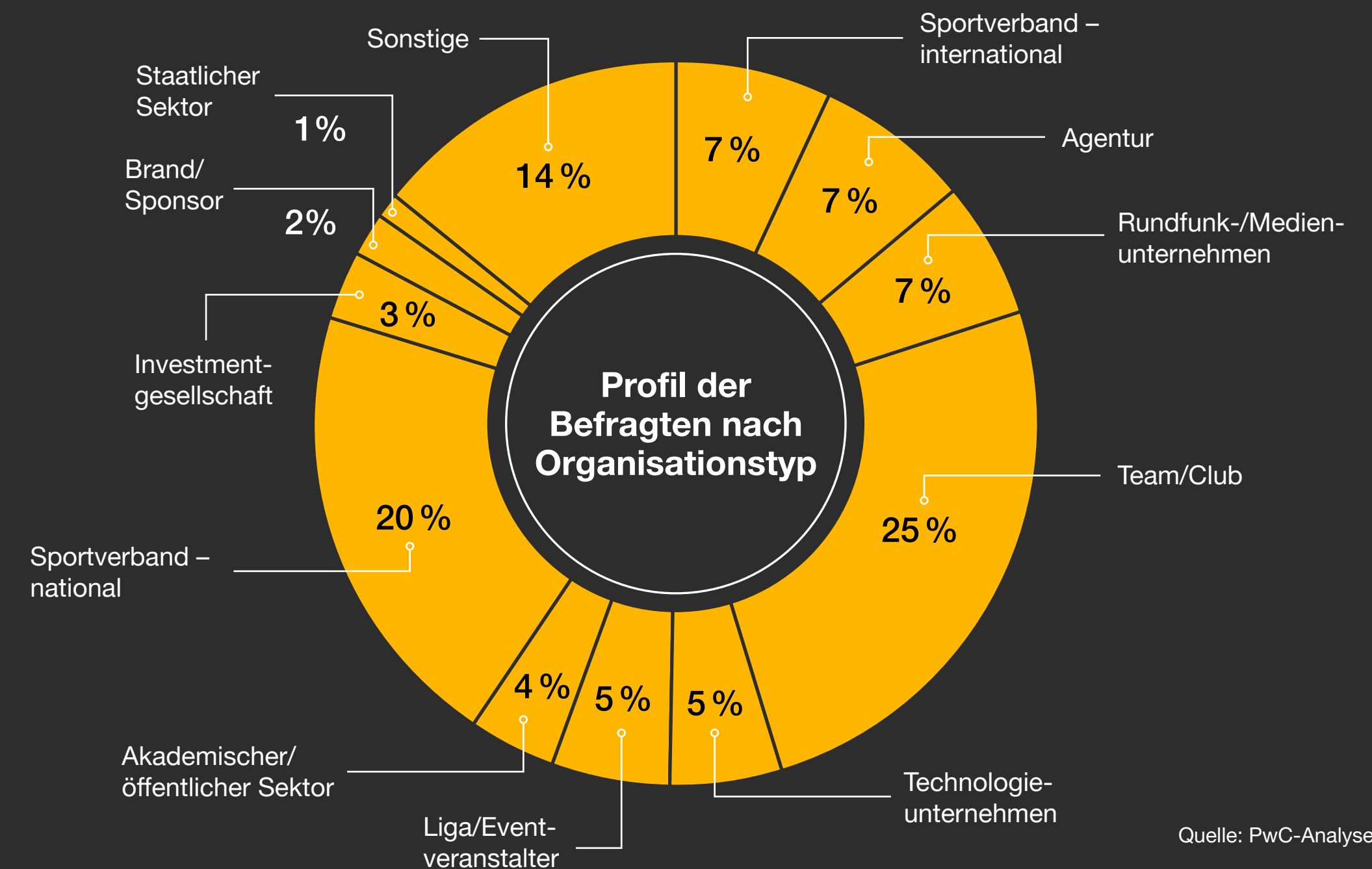
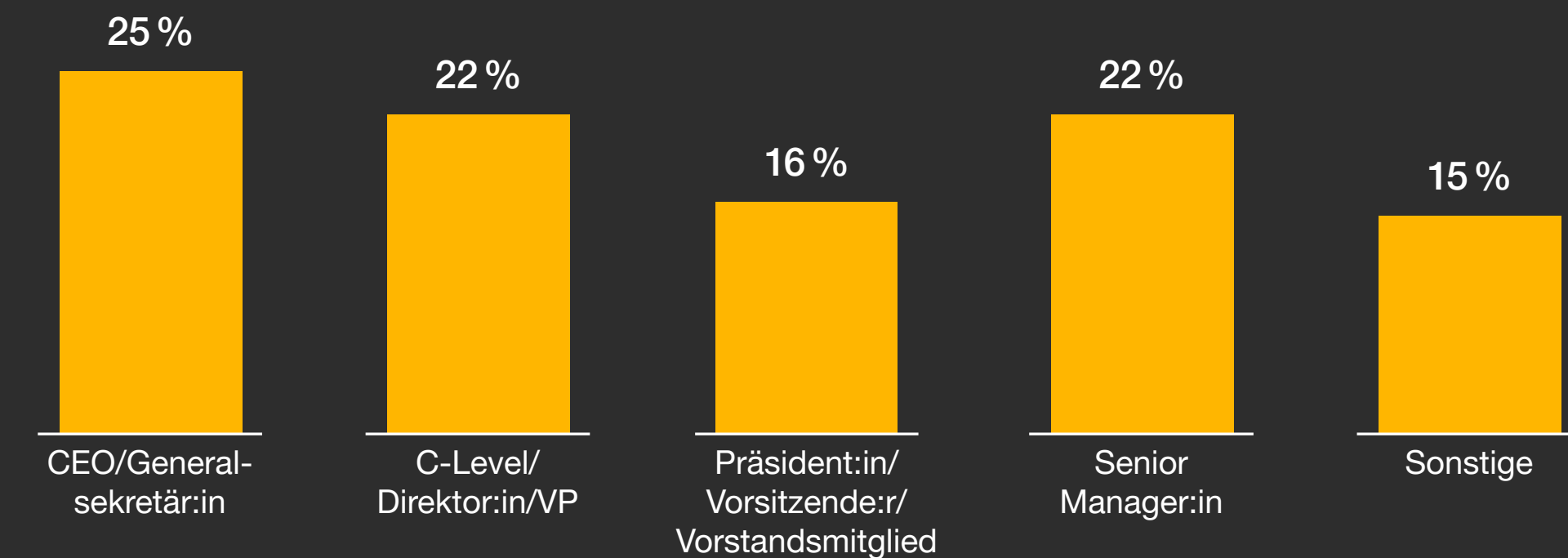
Über die Studie

Die vorliegende Studie wurde vom Global Sports Network von PwC zwischen Januar und Mai 2024 auf der Basis eines Onlinefragebogens durchgeführt, der sich weltweit an Entscheidungsträger:innen der Sportbranche richtete. In die Auswertung gingen insgesamt 411 Fragebögen aus 46 Ländern ein. Zum Zeitpunkt der Befragung hatten die Teilnehmer:innen eine Führungsposition innerhalb ihrer Organisation inne.

Für unsere Analyse haben wir über die Einschätzungen der Befragten hinaus auf Interviews mit führenden Branchenexpert:innen sowie auf das Fachwissen unseres Teams (aus den Erfahrungen auf Leitungsebene und Praxisprojekten) zurückgegriffen.



Profil der Befragten nach Management-Ebene



Quelle: PwC-Analyse, N = 411

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 fünfte deutschsprachige Ausgabe dieser Veröffentlichung brachte Ihnen nützliche Erkenntnisse.



Dr. Holger J. Kern
Head of Sports Business
Advisory PwC Deutschland
holger.kern@pwc.com
[LinkedIn](#)




Dr. Konstantin Druker
Operations Lead Sports
Schwerpunkte: Sports
Governance & Deals
konstantin.druker@pwc.com
[LinkedIn](#)



Robert Eickmeyer
Lead Partnerschaft Eintracht
Frankfurt
robert.eickmeyer@pwc.com
[LinkedIn](#)




Thomas Noll
Senior Advisor
thomas.noll@pwc.com
[LinkedIn](#)



Prof. Dr. Rainer Bernnat
Schwerpunkte: Industry
Leader Government & Public
Services
rainer.bernnat@pwc.com
[LinkedIn](#)



Volker Halsch
Senior Advisor Government &
Public Services
volker.halsch@pwc.com
[LinkedIn](#)



Alexander Linder
Schwerpunkte:
Government & Public
Services
alexander.linder@pwc.com
[LinkedIn](#)



Dr. Justin Jahn
Schwerpunkte:
Government & Public
Services
jahn.justin@pwc.com
[LinkedIn](#)



Daniel Wildhirt
Schwerpunkte: Sustainability
(Strategie & Reporting)
daniel.wildhirt@pwc.com
[LinkedIn](#)



Dominik Schauerte
Schwerpunkte: Anti-financial
Crime & RegTech
dominik.schauerte@pwc.com
[LinkedIn](#)



Daniela Hanauer
Schwerpunkte: Sustainability
Services & Governance
daniela.hanauer@pwc.com
[LinkedIn](#)



Thomas Gerlach
Schwerpunkte: Audit &
Assurance Services
Automotive/Motorsport
gerlach.thomas@pwc.com
[LinkedIn](#)



Stefan Schwertel
 Schwerpunkte: Transactions/
 Restrukturierung, Business
 Review & FDD
 stefan.schwertel@pwc.com
 LinkedIn



Nicole Moser
 Schwerpunkte: Transactions/
 Valuation & Fairness Opinion
 nicole.moser@pwc.com
 LinkedIn



Steven Roberts
 Schwerpunkte: Transactions/
 Financial Due Diligence &
 Private Equity
 steven.m.roberts@pwc.com
 LinkedIn



Dr. Rainer Jäger
 Schwerpunkte: Transactions/
 Valuation
 rainer.jaeger@pwc.com
 LinkedIn



Gerhard Wacker
 Schwerpunkte: Deals Legal/
 Venture Capital und Tech-
 Transaktionen
 gerhard.wacker@pwc.com
 LinkedIn



Lars Bengler
 Schwerpunkte: Corporate-
 und M&A-Recht
 lars.bengler@pwc.com
 LinkedIn



Frank Kosner
 Schwerpunkte: Steuer-
 strukturierung und -recht/
 Steuern für Sportler:innen
 frank.kosner@pwc.com
 LinkedIn




Dr. Jörn Keilhoff
 Schwerpunkte:
 Internationales Steuerrecht
 joern.keilhoff@pwc.com
 LinkedIn



Alexander Mäscher
 Schwerpunkte:
 Digitale Transformation,
 Digitale Ökosysteme
 alexander.maesch@pwc.com
 LinkedIn



Alina Lawrenz
 Schwerpunkte: Sustainability
 alina.lawrenz@pwc.com
 LinkedIn



Anna Seppi
 Schwerpunkte:
 Digitale Ökosysteme,
 Sustainability
 anna.seppi@pwc.com
 LinkedIn



Leon Kaestele
 Schwerpunkte: Commercial
 Due Diligence
 leon.kaestele@pwc.com
 LinkedIn

Danksagung

Ein großer Dank gebührt unseren Industrieexpert:innen, die an der diesjährigen Befragung teilnahmen. Herzlichen Dank an alle Kolleg:innen aus dem globalen PwC Sports Business Netzwerk – insbesondere an PwC UK für die Koordinierung der Umfrage und PwC Schweiz, die die gestalterische Federführung innehatten. Besonderer Dank für die Unterstützung bei der Anfertigung der vorliegenden deutschen Ausgabe gilt Luisa Sennhenn und Pascal Roller.



Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 151 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 14.000 engagierte Menschen an 20 Standorten. Rund 2,93 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

© Oktober 2024 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.

www.pwc.de

