

SPÖKO SCORE



Der Branchenreport zur
Sportökonomie in Deutschland

SPÖKO SCORE

Der Branchenreport zur Sportökonomie in Deutschland



Sportökonomie
Uni Bayreuth



UNIVERSITÄT
BAYREUTH

Herausgeber:

Sportökonomie Uni Bayreuth e.V.
BaySpo – Bayreuther Zentrum für Sportwissenschaft

Projektmanagement und redaktionelle Leitung:

Annika Saunus (B.Sc. Sportökonomie)

Kontakt:

Sportökonomie Uni Bayreuth e.V.
BaySpo – Bayreuther Zentrum für Sportwissenschaft
Universitätsstraße 30
95447 Bayreuth

Design & Gestaltung:

SPORTFIVE
info@sportfive.com
www.sportfive.com

Druck:

WIRmachenDruck GmbH

Inhaltsverzeichnis

Grußwort	5
Practice Insights – Wirtschaftlicher Beirat der Sportökonomie	6
Science Insights – Wissenschaftsbeiträge der Uni Bayreuth	8
Spöko Score – What’s Behind?	10
Next Five	
01 Internationalisierung	11
Science Insights – Prof. Dr. Reinhard Meckl	14
Practice Insights – Tobias Müller	15
Spöko Score – Internationalisierung	16
02 Digitale Transformation	17
Science Insights – Prof. Dr. Christoph Buck	20
Practice Insights – Robert Zitzmann	21
Spöko Score – Digitale Transformation	22
03 Nachhaltigkeit	23
Science Insights – Prof. Dr. Manuel Steinbauer	26
Practice Insights – Tobias Gröber	27
Spöko Score – Nachhaltigkeit	28
04 Ethik & Moral im Sport	29
Science Insights – Prof. Dr. Claas Christian Germelmann	31
Practice Insights – Steffen Busch	33
Spöko Score – Ethik und Moral im Sport	34
05 Diversity und Frauen im Sport	35
Science Insights – Prof. Dr. Susanne Tittlbach	38
Practice Insights – Heike Ullrich	39
Spöko Score – Diversity und Frauen im Sport	40
Bayreuther Sportökonomie	41
Quellenverzeichnis Science Insights	43

Grüßwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser, liebe Sport-Interessierte, der Spöko Score ist der Branchenreport für alle sportökonomischen Berufsfelder in Deutschland. Als Teil der Sportbranche in Deutschland wissen Sie aus erster Hand, wie dynamisch und vielfältig dieser Sektor ist. Der Sport vereint nicht nur Leidenschaft und Begeisterung, sondern bietet auch vielfältige Herausforderungen, die es zu verstehen und zu gestalten gilt. Der Studiengang Sportökonomie wurde vor 40 Jahren an der Universität Bayreuth erfunden. Wir verfügen daher über die Expertise und das Netzwerk, Zukunftstrends der Sportbranche in Deutschland frühzeitig zu erkennen. Ziel dieses Reports ist es, diese Trends mit Experteneinschätzungen aus Wissenschaft und Praxis verständlich einzuordnen.

Die Idee zu diesem Branchenreport ist im Kreis des Wirtschaftlichen Beirats der Sportökonomie an der Universität Bayreuth entstanden. Der Wirtschaftliche Beirat ist ein Gremium an der Universität Bayreuth und setzt sich aus zwölf Absolventinnen und Absolventen der Bayreuther Sportökonomie zusammen. Ein Hauptziel des Wirtschaftlichen Beirats besteht in der Förderung eines regelmäßigen Austauschs zwischen sportökonomischer Praxis und Forschung. Diesem Ziel wird mit der Entwicklung und Veröffentlichung des Spöko Scores weiter Rechnung getragen.

Im Kern des Spöko Scores stehen die *Next Five* – fünf Zukunftsthemen, die der Wirtschaftliche Beirat für die Entwicklung der Sportbranche definiert hat. Die *Next Five* werden im Spöko Score durch Experteneinschätzungen vertieft und jeweils durch eine Perspektive der Wissenschaft – repräsentiert durch Professorinnen und Professoren der Universität Bayreuth – sowie eine Perspektive der Praxis – repräsentiert durch Mitglieder des Wirtschaftlichen Beirats der Sportökonomie – näher beleuchtet. Die herausgearbeiteten Ergebnisse werden anschließend im Zuge einer quantitativen Befragung unter Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus dem sportökonomischen Berufsfeld einem größeren Meinungsbild unterzogen.

Mit dem Spöko Score folgen wir dem Markenleitbild der Sportökonomie an der Universität Bayreuth, indem wir als Pioniere innovative und individuelle Ideen Realität werden lassen.

Ganz nach dem Motto: Spöko. Passion meets Performance.

Dieser Claim vereint alle Spökos und war auch für alle Mitwirkenden am Spöko Score stets von zentraler Bedeutung. Daher möchten wir an dieser Stelle unseren Dank aussprechen an die Mitglieder des Wirtschaftlichen Beirats für ihre innovativen Ideen und unermesslich wertvolle Beratung sowie an das BaySpo – Bayreuther Zentrum für Sportwissenschaft für die Übernahme der Herausgeberschaft zusammen mit dem Alumniverein der Sportökonomie an der Uni Bayreuth. Darüber hinaus geht unser besonderer Dank an alle Autorinnen und Autoren für ihre Experteneinschätzungen sowie an die Kreativabteilung von SPORTFIVE für die Umsetzung der Inhalte zu einem Branchenreport.

Viel Spaß beim Lesen!



Tim Ströbel

Prof. Dr. Tim Ströbel
Inhaber des Lehrstuhls für
Marketing & Sportmanagement
und Direktor BaySpo



L Brand

Lars Brand
Vorstand Alumniverein
Sportökonomie Uni Bayreuth e.V.



A. Saunus

Annika Saunus
Redaktionelle Leitung
Sportökonomie
Branchenreport



Rolf Beisswanger

Managing Director
Beisswanger Consulting
Studienabschluss: 1995



Karsten Bentlage

Senior Vice President
SPORTFIVE
Studienabschluss: 1995



Robert Zitzmann

Managing Director
Jung von Matt / SPORTS
Studienabschluss: 2010



Kathrin Glaser-Bunz

Inhaberin
Kathrin Glaser-Bunz - Beratung für
betriebliches Gesundheitsmanagement
Studienabschluss: 1995



Tobias Gröber

Executive Director Business Unit
Consumer Goods
ISPO Group / Messe München
Studienabschluss: 1999



Benjamin Hoeneß

Director Corporate Partnerships
FC Bayern München
Studienabschluss: 2006

Der Wirtschaftliche Beirat ist ein Gremium der Universität Bayreuth, welcher 2010 gegründet wurde und sich aus Absolventinnen und Absolventen der Bayreuther Sportökonomie zusammensetzt. Die Hauptziele des Beirats sind neben der Intensivierung der Netzwerkstrukturen ein regelmäßiger Austausch zwischen Praxis und sportökonomischer Forschung.



Karin Lechner

Co-Founder / Managing Director
NINE&ONE International Athlete
Management and Sports Marketing
Studienabschluss: 1997



Christoph Macht

Bereichsleiter Beraterservice
MLP Finanzberatung
Studienabschluss: 1991



Tobias Müller

Head of Technology Communications
Mercedes-Benz
Studienabschluss: 2001



Robert Müller v. Vultejus

Chief Growth Officer
SPORTFIVE
Studienabschluss: 1994



Heike Ullrich

Generalsekretärin
Deutscher Fußball-Bund
Studienabschluss: 1995



Steffen Busch

Inhaber / Unternehmens-
und Personalberater
Summit Personal.Marketing
Studienabschluss: 2001



Prof. Dr. Susanne Tittlbach

Lehrstuhl für Sozial- und Gesundheitswissenschaften des Sports (seit 2014)

Vizepräsidentin für Digitalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit (seit 2021)

Akademischer Lebenslauf

- 2010 Habilitation zum Thema „Sportliche Aktivität, körperliche Leistungsfähigkeit und Gesundheit im Lebenslauf“ (Karlsruher Institut für Technologie)
- 2001 Promotion zum Dr. phil. mit dem Thema „Entwicklung der körperlichen Leistungsfähigkeit im mittleren und späteren Erwachsenenalter“ (Universität Karlsruhe)
- 1996 Staatsexamen Lehramt Gymnasium Mathematik und Sport (Universität Regensburg)



Prof. Dr. Claas Christian Germelmann

Lehrstuhl für Marketing- und Konsumentenverhalten (seit 2011)
Dekan der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (seit 2024)

Vizepräsident der European Association for Sport Management (2018-2022)

Akademischer Lebenslauf

- 2009 Habilitation zum Thema „Der Einfluss der Medienberichterstattung auf die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen“ (Universität des Saarlandes)
- 2002 Promotion zum Dr. rer. Pol mit dem Thema „Die Wahrnehmung und Erinnerung der Preis-Leistungs-Verhältnisse von Einkaufszentren“ (Europa-Universität Viadrina, Frankfurt)
- 1996 Diplom Betriebswirtschaftslehre (Universität zu Köln)



Prof. Dr. Manuel Steinbauer

Lehrstuhl für Sportökologie (seit 2019)

Akademischer Lebenslauf

- 2024 Publikationen unter anderem im Bereich Sustainable Sport Development (2024) sowie zum Thema „Global Reduction of Snow Cover in Ski Areas under Climate Change“ (2024)
- Bis 2019 Professor am Department für Geographie und Geowissenschaften (Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg)
- Bis 2017 Postdoc im Department für Biowissenschaften (Arhus University, Dänemark)
- 2013 Promotion zum Dr. rer. nat. an der Fakultät für Biologie, Chemie und Geowissenschaften (Uni Bayreuth)



Prof. Dr. Christoph Buck

Professur für IT-Entrepreneurship und IT-Innovationsmanagement (Technische Hochschule Augsburg, seit 2022)

Fachbereichsleiter Wirtschaftsinformatik (Fraunhofer Institut für Angewandte Informationstechnik, Bayreuth)

Akademischer Lebenslauf

- 2017 Promotion zum Dr. rer. Pol. am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
- 2010 Master Betriebswirtschaftslehre (Uni Bayreuth)



Prof. Dr. Reinhard Meckl

Lehrstuhl für internationales Management (seit 2004)

Gastprofessor am Beijing Institute of Technology (seit 2009)

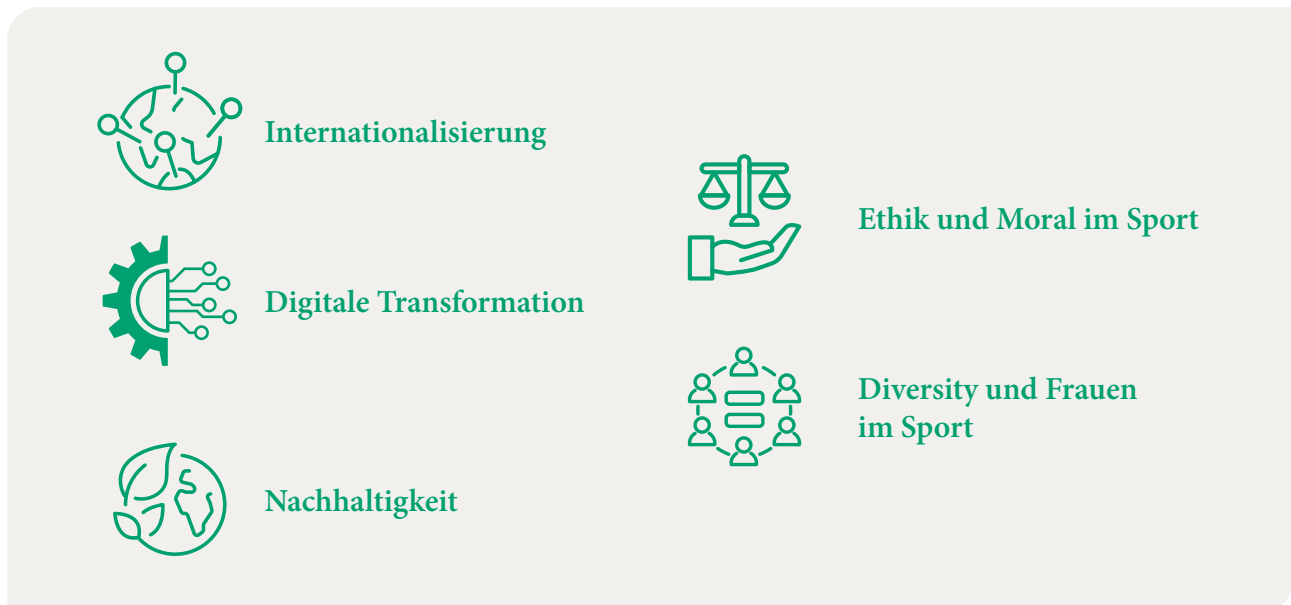
Direktor des bayrischen Hochschulzentrums für China

Akademischer Lebenslauf

- 1998 Habilitation an der Universität Regensburg
- 1993 Promotion zum Dr. rer. Pol. mit dem Thema „Unternehmenskooperationen im EG-Binnenmarkt“
- 1989 Diplom Volkswirtschaftslehre (Universität Regensburg)

Spöko Score – What's Behind?

Im Kern des Spöko Score stehen die Next Five - 5 zentrale Trends, welche die Sportbranche und Arbeit all ihrer Stakeholder bereits jetzt beeinflussen und die Entwicklung der Sportbranche nachhaltig prägen werden. Die Next Five lauten:



Über 540 Minuten Experteninterviews zur Entwicklung der Next Five

Das Herzstück der Next Five bilden die insgesamt 12 Experteninterviews mit den Mitgliedern des Wirtschaftlichen Beirats der Bayreuther Sportökonomie. Der Wirtschaftliche Beirat der Bayreuther Sportökonomie setzt sich aus führenden Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus verschiedenen sportökonomischen Handlungsfeldern zusammen und bündelt so eine deutschlandweit einzigartige Expertise und Erfahrung.

Die Next Five sind das Ergebnis einer systematischen Auswertung von über 540 Minuten Interviewmaterial. Die Trends werden auf den folgenden Seiten durch Interviewauszüge manifestiert und durch spezifische Zukunftsthesen konkretisiert. Zusätzlich erfolgt eine vertiefende Einordnung der Next Five durch Beiträge aus den Perspektiven der Wissenschaft und Praxis sowie einer quantitativen Expertenbefragung.

Science & Practice Insights – Einordnung der Next Five durch Wissenschaft & Praxis

Experten aus der Wissenschaft – repräsentiert durch Professorinnen und Professoren der Universität Bayreuth – und aus der Praxis – repräsentiert durch Mitglieder des Wirtschaftlichen Beirats – ordnen die Next Five in tiefgehenden Textbeiträgen (Science Insights & Practice Insights) ein. Sie schildern dabei ihre aktuellen Einschätzungen zu den Next Five und die Entwicklung der Sportbranche.

Spöko Score – Einordnung der Next Five durch quantitative Expertenbefragung

Zur Einordnung und Validierung der Next Five wurden 210 Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der Sportbranche in einer quantitativen Untersuchung hinsichtlich ihrer Zustimmung zu den Zukunftsthesen befragt. Die Befragung wurde über den Newsletter des Sportökonomie Uni Bayreuth e.V. und den Newsletter des ISPO Collaborator Clubs verteilt.



01

Internationalisierung

Internationalisierung bezeichnet den Prozess, bei dem Sportunternehmen, -organisationen oder -institutionen ihre Aktivitäten über nationale Grenzen hinweg ausweiten, um neue Märkte zu erschließen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Dies umfasst die Anpassung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsstrategien an die kulturellen, rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten anderer Länder.

1. Internationalisierung als eines der Mega-Themen stellt keine Chance dar, sondern ein Must-Have, ohne welches es Sportunternehmen auf höchstem Niveau nicht mehr schaffen werden, erfolgreich zu sein.



Tobias Müller (Mercedes-Benz AG)

„Internationalisierung ist keine Chance, sondern ein Must-Have. Wenn man global Märkte betrachtet, gibt es fast keine Produkte mehr, für die Asien nicht der bedeutendste Markt ist. Unternehmen sind daher gut beraten, global zu denken. Wer in Zukunft global erfolgreich sein will, muss es schaffen, die verschiedenen kulturellen Kundenwünsche bestmöglich zu bedienen.“

Benjamin Hoeneß (FC Bayern München)

„Wenn wir wettbewerbsfähig bleiben möchten, führt kein Weg daran vorbei, internationales Wachstum zu generieren. Das geschieht zum einen durch eine bessere Sichtbarkeit in den Medien, aber auch durch kontinuierliche Präsenz der Clubs vor Ort in den Fokusmärkten, um mehr und mehr Interesse zu erzeugen, die Relevanz weiter auszubauen und neue Fans zu gewinnen. Dabei ist es unabdingbar, nicht nur kurzfristigen Erlöspotenzialen nachzugehen, sondern nachhaltig, langfristig und verlässlich für Fans und Partner zu agieren. Gleichzeitig darf den internationalen Bestrebungen nicht alles untergeordnet werden. Die regionale Verwurzelung, aus der die Begeisterung der Fans für die Clubs entstanden ist, sollte nicht aus dem Blick gelassen werden.“



Rolf Beisswanger (Beisswanger Consulting)

„Ich glaube, dass man es nur noch auf allerhöchstem Niveau schafft, erfolgreich zu sein, wenn man sich international etabliert.“

Robert Zitzmann (Jung von Matt Sports GmbH)

„Die Plattform Sport ist wie keine andere nativ global und verbindet Menschen auf der ganzen Welt. Deshalb bleibt Internationalisierung ein ewiges Mega-Thema – kulturell und ökonomisch.“



Karsten Bentlage (Sportfive)

„Die Internationalisierung und Globalisierung machen uns die USA schon vor. Warum spielen die Kansas City Chiefs gegen die Miami Dolphins in Frankfurt und der FC Bayern gegen Dortmund nicht in Brasilien oder Peking? Da merkt man, wie traditionell verhaftet unsere Verbände und Strukturen in Deutschland sind im Vergleich zu den Amerikanischen, die in solchen Bereichen einfach innovativ sind. Das wird eine große Herausforderung für den deutschen Sport.“

2. Es findet global ein klarer Shift von West nach Ost in Hinblick auf Wirtschaftskraft und politischer Relevanz im Sport statt, insbesondere der Mittlere Osten wird an Bedeutung für den Sport zunehmen.



Robert Müller von Vultejus (Sportfive)

„Man erkennt einen klaren Trend von West nach Ost in Blick auf Wirtschaftskraft und politischer Relevanz, wo Europa teilweise abgehängt wird und die zweite Geige spielt oder auch den eigenen Führungsansprüchen nicht mehr gerecht wird. Der Mittlere Osten nutzt seit längerem den Sport als Plattform, um bestimmte Prozesse im Land anzustoßen, um sich weiterzuentwickeln und vor allem auch um sich international zu positionieren. Das wird weiter zunehmen und für das gesamte Sportbusiness höchste Relevanz haben.“

Steffen Busch (Summit Personal.Marketing)

„Der Einfluss des sogenannten Westens auf den Sport bzw. die Sportpolitik scheint geringer zu werden. Europäer und westliche Welt reden natürlich immer noch mit, nicht zuletzt da viele Verbände in Europa sitzen, Medien- und Sponsorengelder aus Europa kommen und viele Sportarten westlich bzw. europäisch geprägt sind. Aber der Einfluss des Geldes nimmt weiter zu und Player aus der ehemals zweiten Welt reden mit, kaufen sich ein, begeistern sich für den Sport. Ob einem das gefällt oder nicht, wenn die dahinterliegenden politischen Systeme andere sind.“



Tobias Gröber (ISPO Group, Messe München)

„Ich bin überzeugt, dass es in Regionen, die bisher wenig mit Sport zu tun hatten, eine Entwicklung hin zu mehr Sport geben wird. Dieser Wandel wird nicht dadurch ausgelöst, dass wir schlechter werden, sondern weil der Rest der Welt anfängt, Sport zu treiben und vor allem besser zu fördern, als wir dies aktuell tun. Allein in China und Indien leben so viele Milliarden Menschen, wenn nur ein Bruchteil davon anfängt, Sport zu treiben, verschieben sich natürlich die Anteile.“



Globaler Wettlauf in der Sportbranche: Internationale Strategien, Emerging Markets und der Aufstieg neuer Wettbewerber

Aus Sicht der Managementwissenschaften stellen Sportprodukte und Sportdienstleistungen einen bereits **stark internationalisierten Markt** dar. Führende Anbieter von Sportartikeln als auch Veranstalter von großen Sportevents haben schon seit einiger Zeit Internationalisierungsstrategien entwickelt und umgesetzt, deren Auswirkungen auf die Gesamtsituation der Unternehmen erheblich sind. Sportunternehmen in allen Teilbereichen dieses Marktes, die über eine rein regionale Bedeutung hinausgehen wollen, müssen internationale Aktivitäten entwickeln, um keine Wettbewerbsnachteile zu erleiden, die international erfolgreiche Konkurrenten realisieren können.

Was die **regionalen Wachstumsschwerpunkte** in diesen Sportmärkten betrifft, so ist eine **eindeutige Verschiebung** in den letzten Jahren zu erkennen. Während seit Jahrzehnten die westeuropäischen und nordamerikanischen Märkte in fast allen Sportarten und damit Sportprodukten dominierend waren, zeigen sich insbesondere mit dem Einzelmarkt China, aber auch mit anderen **Emerging Markets**, neue Wachstumsschwerpunkte. Entsprechend wurden vor allem von Sportartikelherstellern wie Nike, Adidas, Under Armour oder Lululemon darauf ausgerichtete Gesamtstrategien und daraus abgeleitete internationale Funktionalstrategien, zum Beispiel im Marketing oder Produktionsbereich, entwickelt und umgesetzt, sodass sie insbesondere von der **expansiven Entwicklung des chinesischen Marktes** profitieren konnten.

Wie in anderen Branchen auch, stellen sich aber bei der Bearbeitung dieser internationalen Märkte für die Sportbranche einige **zentrale Herausforderungen**. So muss grundsätzlich die Frage geklärt werden, ob das Produkt- oder das Dienstleistungsprogramm an die eventuell unterschiedlichen Präferenzen in den neuen Märkten angepasst werden muss oder ob ein global standardisiertes Produkt- und Dienstleistungsprogramm verwendet werden kann. Hier steht Levitts These von der

Konvergenz der Konsumentenpräferenzen im Raum, die davon ausgeht, dass sich in Lifestyle-Märkten die internationalen Präferenzen immer weiter angleichen werden. Ein Beispiel wäre der Luxusgütermarkt, dass es in den Sportartikelmärkten dazu kommt oder sich zumindest die Tendenz zeigt, ist wahrscheinlich.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Entstehung von internationalen Märkten ist das **Auftreten von neuen Wettbewerbern**. In China sind, wie auch in anderen Branchen, Wettbewerber entstanden, die bisher eher im unteren bis mittleren Qualitäts- und Leistungssegment des Marktes angesiedelt sind und deren Marken auch international noch vergleichsweise wenig bekannt sind. Diese neuen Wettbewerber planen, in Zukunft auch im gehobenen und höchsten Segment des Marktes, gerade für Sportartikel, Fuß zu fassen. Mit Anta Sports ist hier ein chinesischer Wettbewerber entstanden, der zwar hinter Nike und Adidas auf dem chinesischen Markt aktuell noch die Nummer drei ist, aber durch eine **aggressive Expansionsstrategie** schnell aufschließt und die Wettbewerbsvorteile, wie zum Beispiel Kostenposition und lokale Kenntnisse des Marktes, nutzt.

Ähnliches gilt auch für die **Veranstaltung von Sportevents**. Hier ist bereits seit einiger Zeit ein **deutlicher Shift Richtung Mittlerer Osten**, aber auch China zu sehen, wie das Beispiel Olympische Sommer- und Winterspiele verdeutlicht. Gerade diese großen Events haben häufig eine **Wachstumsbeschleunigung** in diesen Auslandsmärkten zur Folge, die gerade auch von lokalen Wettbewerbern genutzt werden kann.

Es bleibt also festzuhalten, dass die verschiedenen Segmente des Marktes Sport in Zukunft einer **höheren Wettbewerbsintensität** durch neue Wettbewerber aus Emerging Markets unterliegen werden. Andererseits sind aber die Wachstumsraten aus den Emerging Markets gerade auch für Unternehmen und Eventveranstalter mit langjähriger Erfahrung aus den westlichen Ländern eine **große Chance**, um hier Marktanteile zu erringen und eine langfristige stabile und lukrative Position in internationalen Märkten zu besetzen.

Levitts Konvergenzthese

Die Konvergenzthese von Theodore Levitt aus dem Jahr 1983 geht von einer Angleichung der weltweiten Nachfrage aus, verursacht durch die Standardisierung von Produkten & Dienstleistungen, was zu einer Zentralisierung der Entscheidungen führt und sich letztlich in der Konvergenz der Kundenbedürfnisse auswirkt.



Sport im globalen Wandel: Internationalisierung als Schlüssel zum Erfolg und die Machtverlagerung nach Osten

Die Industrialisierung hat - neben der Digitalisierung - die Welt in vielerlei Hinsicht verändert und beeinflusst weiterhin maßgeblich das wirtschaftliche und politische Geschehen.

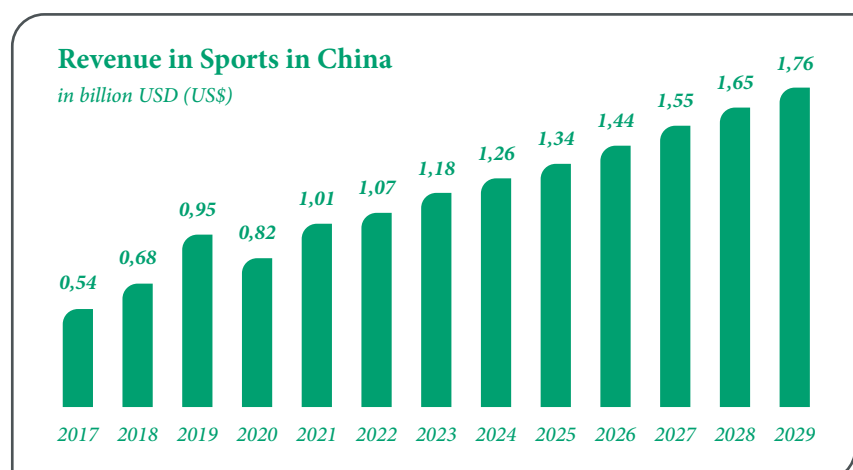
Internationalisierung ist für Unternehmen dabei von **entscheidender Bedeutung**, um global erfolgreich zu sein. In einer globalisierten und digitalisierten Welt, in der Märkte über Grenzen hinweg miteinander verbunden sind, müssen Unternehmen ihre **Präsenz auf internationaler Ebene** ausbauen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Dies bedeutet nicht nur den **Zugang zu neuen Märkten**, sondern auch die Erschließung von Ressourcen und Talenten weltweit im Blick zu haben. Unternehmen, die sich nicht internationalisieren, laufen Gefahr, von agileren Wettbewerbern verdrängt zu werden. Daher ist die **Internationalisierung** nicht nur eine Chance, sondern ein **unverzichtbares "Muss"** für Unternehmen, die langfristigen Erfolg anstreben.

Ein gutes Beispiel aus der Sportbranche findet man beim Fußballclub Manchester United. Durch eine geschickte Internationalisierungsstrategie wurde Manchester United zu einer **globalen Marke** entwickelt. Der Club hat nicht nur Fans auf der ganzen Welt, sondern generiert auch erhebliche Einnahmen aus internationalen TV-Rechten, Merchandising und Sponsoring-Verträgen. Insbesondere die Asien-Tourneen des Clubs haben dazu beigetragen, die Marke Manchester United in Märkten wie China, Japan und Südkorea zu etablieren. Diese Internationalisierung hat den Club nicht nur finanziell gestärkt, sondern auch seine **globale Reichweite und Anerkennung** erheblich erhöht. Ein weiteres Beispiel ist die Internationalisierung der amerikanischen NFL. Spiele werden in 2024 nicht nur in den USA ausgetragen, sondern auch in München, London oder São Paulo.

Momentan vollzieht sich außerdem eine **deutliche Verlagerung von West nach Ost** in Bezug auf Wirtschaftskraft und politischer Relevanz im Sport. Hierbei gewinnen insbesondere der **Mittlere Osten und Asien** an Bedeutung. Dieser Trend ist das Ergebnis eines wachsenden Wohlstands und einer steigenden Begeisterung für den Sport in diesen **aufstrebenden Märkten**. Regionen wie der Mittlere Osten investieren massiv in die Entwicklung von Sportinfrastruktur, die Ausrichtung von Sportgroßveranstaltungen und die Förderung von Sporttalenten. Gleichzeitig gewinnen sie auch politisch an Einfluss, was sich auf die Organisation und **Ausrichtung internationaler Sportereignisse** auswirkt. Diese Verlagerung wird dazu führen, dass Asien und der Mittlere Osten eine immer wichtigere Rolle im globalen Sportgeschehen einnehmen und die **traditionelle Ordnung des Westens** herausfordern werden. Ein anschauliches Beispiel ist die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2022, die in Katar stattfand. Katar hat vorab des Events enorme Summen investiert, um moderne Stadien zu bauen und die nötige Infrastruktur für dieses Sportgroßereignis zu schaffen. Ein weiteres Beispiel ist die zunehmende Beteiligung von Investoren aus dem Mittleren Osten an europäischen Fußballvereinen. Der Kauf von Manchester City durch die Abu Dhabi United Group und die Beteiligung von Katar Sports Investments an Paris Saint-Germain sind deutliche Zeichen dafür, wie der Mittlere Osten seine **Präsenz im internationalen Sportgeschäft** ausbaut.

Beide Entwicklungen verdeutlichen die Notwendigkeit für Unternehmen und Organisationen, sich auf die Veränderungen in der Weltwirtschaft und im Sport einzustellen und ihre Strategien entsprechend anzupassen.

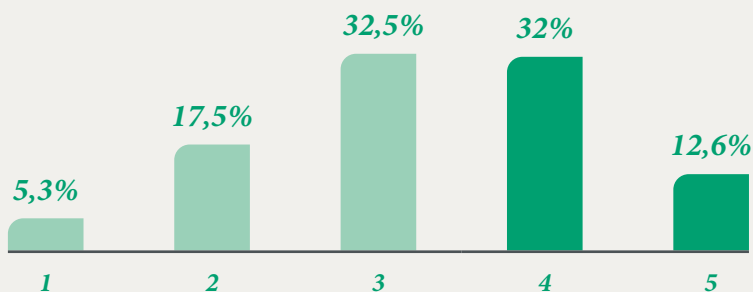
Abbildung 1:
Wachstumsvorhersage des Sportmarkts
in China, bezogen auf Apps, die
Sport übertragen oder simulieren.
(In Anlehnung an Statista, 2024)



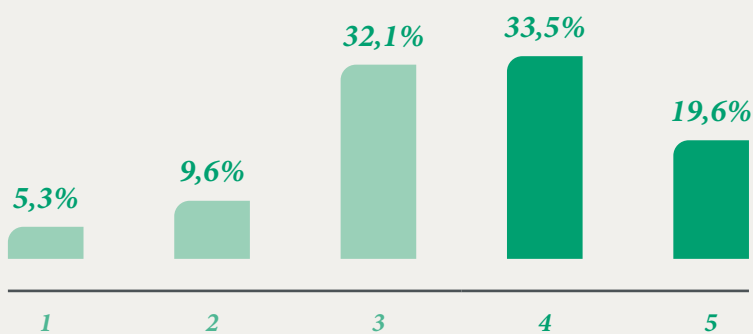
Spöko Score – Internationalisierung

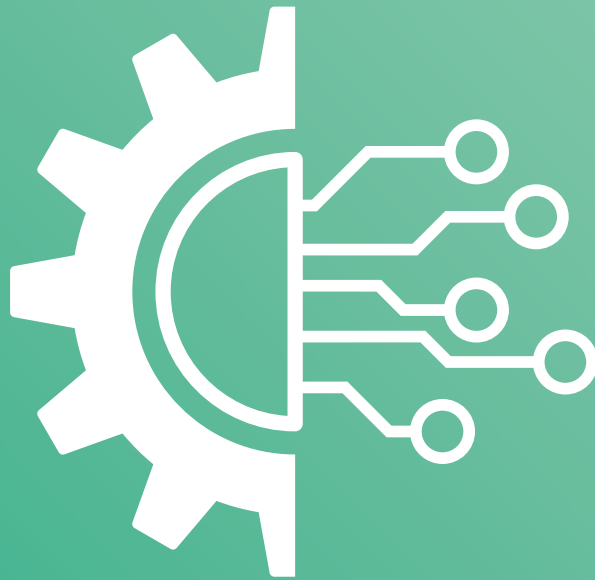
Der Spöko Score repräsentiert die Ergebnisse einer Umfrage zur Zukunft des Sports, welche über das Netzwerk der Bayreuther Sportökonomie sowie über den Newsletter des ISPO Collaborator Clubs geteilt wurde. Über 210 Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger konnten so im gesamten deutschsprachigen Raum (DACH-Länder) erreicht werden. Durch die Abstimmung auf einer Skala von 1 (= stimme gar nicht zu) bis 5 (= stimme voll zu), können die aufgestellten Zukunftsthesen so einem breiteren Meinungsbild unterzogen werden.

„Die Bedeutung des Mittleren Ostens wird im Kontext des Sports zunehmen.“



„Internationalisierung ist ein Must-Have für Unternehmen, um erfolgreich zu sein.“





02

Digitale Transformation

Digitale Transformation bezeichnet den umfassenden Wandel von Prozessen, Geschäftsmodellen und Strategien durch den Einsatz digitaler Technologien. Sie zielt darauf ab, Effizienz zu steigern, neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen und besser auf die sich ändernden Anforderungen von Märkten und Kunden zu reagieren.

1. Künstliche Intelligenz (KI) wird zu einer Chance für den Sport, keinem Risiko.



Robert Zitzmann (Jung von Matt Sports GmbH)

„Ich glaube, dass der Sport eine Herausforderung hat, bei all den technologischen Entwicklungen und Möglichkeiten die Orientierung nicht zu verlieren. Künstliche Intelligenz wird den Spitzen- und Mediensport mit einer neuen Datenqualität, neuen Dimensionen der Content-Produktion und neuen Chancen für Storytelling bereichern. Was KI aber nicht leisten wird: die Kreativität und Menschlichkeit ersetzen, die alle Sportorganisationen und Stakeholder auf und neben dem Platz brauchen, um den Wettstreit nach Titeln, Aufmerksamkeit und Vermarktungserlösen zu gewinnen.“

Steffen Busch (Summit Personal Marketing)

„Viele Veränderungen durch die Digitalisierung oder Künstliche Intelligenz sind für den Sport weniger disruptiv als für andere Branchen. Für den Sport bringt die Digitalisierung vor allem neue Verbreitungswege und Kommunikationsmöglichkeiten, neue und effizientere Geschäftsmodelle, aber auch ganz viele neue Möglichkeiten zum Beispiel im Bereich Performance und Training. Künstliche Intelligenz ist für den Sport also mehr eine Chance, als ein Risiko.“



Robert Müller von Vultejus (Sportfive)

„Wir sehen aktuell die ersten Erscheinungen von Künstlicher Intelligenz im Sport. Das Thema wird weiter an Relevanz gewinnen, insbesondere im Bereich Datenmanagement, Analysen und der Projektion von sportlichen Potentialen und Entwicklungsmöglichkeiten. KI wird eine riesige Rolle spielen, wenn es darum geht, Talente zu entdecken, die Performance zu analysieren und gezielt zu fördern. Für Sportorganisationen, Fußballvereine etc. wird das Thema sportliche Performance und Optimierung – insbesondere im Bereich der Nachwuchsförderung - maßgeblich durch KI geprägt werden.“

2. Das Thema Athlete Brands in sozialen Netzwerken wird mit allen Chancen und Herausforderungen wachsen.



Karin Lechner (NINE&ONE)

„Ein Leistungssportler sollte sich heute nicht nur als Athlet, sondern auch als Unternehmer und persönliche Marke begreifen. Die Zusammenarbeit zwischen Marken, Unternehmen und Athleten wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen, da sie durch ihre Vorbildfunktion Menschen auf vielfältige Weise inspirieren. Athleten agieren auf dem höchsten sportlichen Niveau, doch die Prinzipien, nach denen sie leben und arbeiten, sind universell und auf den Alltag übertragbar – was ihre Botschaften bedeutsam, besonders authentisch und glaubwürdig macht.“

Tobias Gröber (ISPO Group, Messe München)

„Das Thema Athlete Brands wird mit allen Chancen und Herausforderungen wachsen. Marketing wird in Zukunft viel mehr über Athleten gehen als über jegliche andere Akteure.“



3. *Durch den Wandel der Sportbranche zu einer crossmedialen Entertainmentbranche müssen Sportarten Formate entwickeln, die sowohl kurzweiliger und unterhaltsamer sind, als auch auf den richtigen Plattformen stattfinden, um junge Zielgruppen zu erreichen.*



Robert Müller von Vultejus (Sportfive)

„Jüngere Menschen haben eine kürzere Aufmerksamkeitsspanne und investieren nicht mehr so viel Zeit in den Konsum einzelner Produkte, darauf muss ich mich einstellen. Ich muss entweder andere sportliche Formate entwickeln, die kurzweiliger und unterhaltsamer sind, da tun sich etablierte Sportarten wie Fußball natürlich schwer. Oder ich muss andere Medienformate entwickeln, Stichwort Highlight-Verwertung oder News Access. Als Rechtegeber und -halter muss ich darauf reagieren und mein Produktportfolio anpassen.“

Rolf Beisswanger (Beisswanger Consulting)

„Wenn es Ansätze gäbe, die dazu führen, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, indem ich mit meinen Fans direkt kommuniziere und sie engagiere, fände ich das hochspannend, weil das neben der Interaktion mit dem Projekt insgesamt auch das kommerzielle Potential verstärken könnte.“



Karsten Bentlage (Sportfive)

„Ich kann mir kaum vorstellen, dass Fußball in zehn Jahren noch 90 Minuten, elf gegen elf funktionieren wird. Akteure des traditionellen Fußballs werden sich in zehn bis fünfzehn Jahren die Fragen stellen müssen, ob sie möglicherweise vier Viertel statt zwei Halbzeiten spielen, ob sie das Spielfeld verkleinern für mehr Action und Tore, ob sie Zuschauende mitreden lassen, wie etwa in der Formel E, wo man Fahrern extra Power geben kann. [...]



Neue Sportarten lassen deutlich mehr Integration und Einfluss von Zuschauern zu, damit werden sich traditionelle Sportarten zwangsläufig beschäftigen müssen, sonst werden jüngere Zielgruppen verloren gehen, das steht fest. [...]

Ein Mega-Trend ist außerdem, dass Entertainment, Fashion, Musik und Sport immer weiter zusammenwachsen, was sehr stark aus den USA getrieben wird. Es sind ähnliche Wirkmechanismen und Beweggründe, wieso man zu einem Fußballspiel oder Konzert geht, diese Themen werden weiter zusammenwachsen und voneinander profitieren.“

Christoph Macht (MLP Finanzberatung)

„Sportarten werden sich verändern müssen. Langeweile ist kein Zuschauermagnet. Kreative Lösungen der Sportvermarktung werden sich dem ‚Sport-Entertainment-Konsumverhalten‘ zielgerichtet anpassen. Emotionen und entscheidende Momente werden auf das Wesentliche reduziert und dem schnellen Konsumenten angeboten.

Wer Geduld hat, wird sich die 90 Minuten eines Fußballspiels anschauen – aber garniert mit zuschauergesteuerten Einspielungen und Wiederholungen aus unterschiedlichen Perspektiven. Die Fokussierung auf spannende Spielmomente wird die Spielfelder verkleinern und neue Spielregeln entstehen lassen.“





Künstliche Intelligenz und die Digitalisierung im Sport: Chancen, Herausforderungen und neue Wertschöpfungsmodelle

Künstliche Intelligenz (KI) eröffnet Sportvereinen und Sportorganisationen weitreichende Möglichkeiten für **keine datenbasierte Wertschöpfung**. Sowohl im on-field- als auch im off-field-Bereich weisen KI-Anwendungen vielfältige Chancen auf: von der Talentidentifikation- und -entwicklung, der Bewegungs- und Taktikanalyse über Social Media- und Fan-Analysen bis hin zur Steigerung der Nachhaltigkeit und einer verbesserten Stadion- und Infrastrukturnutzung. Um die weitreichenden Potentiale nutzbar und die damit einhergehenden Risiken beherrschbar machen zu können, bedarf es einer digitalen beziehungsweise einer gezielten **KI-Strategie mit Weitblick**, einhergehend mit dem Aufbau von grundlegenden Ressourcen und Kompetenzen. Dies erfordert einen gezielten und vorausschauenden Ausbau einer **datenorientierten Wertschöpfungslogik** sowie Investitionen in Infrastruktur, Personal und Partnerschaften. Vereine, die frühzeitig eine klare und integrierte KI-Strategie entwickeln und die notwendigen Ressourcen bereitstellen, können durch datengestützte Entscheidungen ihre sportliche und ökonomische Performance verbessern, Fan-Erlebnisse vertiefen und neue Einnahmequellen erschließen. Eine grundlegende und strukturierte Herangehensweise, die Daten als Basisressource betrachtet, ist hierfür der Schlüssel zum Erfolg. Für Sportorganisationen, die KI-Anwendungen nicht oder nur unzureichend fundiert einsetzen, wird der technologische Wandel zu einem **existenziellen Risiko**.

Des Weiteren ist ein Wandel der Sportbranche zu einer **crossmedialen Entertainmentbranche** beobachtbar, getrieben durch die zunehmende digitale Durchdringung von Wirtschaft und Gesellschaft. Hierdurch wachsen unterschiedliche Gesellschaftsbereiche wie beispielsweise Sport, Musik, Fashion und Kommunikation enger zusammen, wodurch neue Kundengruppen und -bedarfe sowie neue Wertschöpfungsmöglichkeiten entstehen. Sportarten und vor allem Sportorganisationen müssen auf diese neuen Möglichkeiten und **veränderten Konsumbedarfe** sowohl in ihrer Darreichungsform, als auch bezüglich ihrer Distributionskanäle reagieren. Formate wie die Kings League oder die Baller League zeigen bereits heute veränderten Konsum bei extrem hoher (medialer) Nachfrage auf. Diese **Demokratisierung der Sportentwicklung** auf Basis von digitalen Technologien und Wirkungsmechanismen, die zunehmend privatwirtschaftliche Akteure hervorbringt, wird die Sportlandschaft **nachhaltig verändern**. Für Sportorganisationen und -vereine wird sich zunehmend die Frage nach sogenannten **Geschäftsmodellportfolios** stellen, um an Veränderungen partizipieren und ihre Existenz nachhaltig sicherstellen zu können.

Mit der Entwicklung von Sport zur crossmedialen Entertainmentbranche wird sich auch die Rolle von **Sportlerinnen und Sportlern als zentrale Akteure** weiter ändern. Aufgrund von deren Reichweite und dem Interaktions- und Informationsbedürfnis von Fans wird das Thema **Athlete Brands**, vor allem durch integrierte digitale Plattformen, enorm an Bedeutung gewinnen. Bereits heute bemessen sich beispielsweise Transferwerte von Spielern nicht mehr nur anhand der sportlichen Leistungsfähigkeit, sondern werden durch Reichweitenstärke und Durchdringungsgrade von Athleten mitbestimmt. Hierdurch entstehen **neue Wertschöpfungsmöglichkeiten und -mechanismen**, welche die Sportbranche und ihre Akteure nachhaltig verändern wird.

Rang	Sportler	Sportart (Club)	Einnahmen pro Jahr	On-Field-Einnahmen	Instagram-Follower
1	Cristiano Ronaldo	Fußball (al-Nassr FC)	260 Mio. \$	200 Mio. \$	640 Mio.
2	John Rahm	Golf (LIV Golf)	218 Mio. \$	198 Mio. \$	739.000
3	Lionel Messi	Fußball (Inter Miami)	135 Mio. \$	65 Mio. \$	503 Mio.
4	LeBron James	Basketball (LA Lakers)	129 Mio. \$	48 Mio. \$	159 Mio.
5	Giannis Antetokounmpo	Basketball (Milwaukee Bucks)	111 Mio. \$	46 Mio. \$	16 Mio.

Tabelle1: Übersicht der bestverdienenden Profisportler weltweit ergänzt um Instagram-Follower, Stand 2024. (Forbes, 2024)



Die digitale Transformation des Sports: Ein Zukunftsspiel zwischen Werten und Wertschöpfung

Die Welt des Sports befindet sich permanent im Wandel. Jede gesellschaftliche wie wirtschaftliche Konjunktur oder Krise hat stets unmittelbare Auswirkungen auf die Plattform Sport, vor allem als Unterhaltungsindustrie. Einer der größten Entwicklungstreiber der Branche ist dabei die **Digitalisierung** – unter anderem durch den Zugewinn neuer Technologien.

Bei der Frage, welchen Einfluss neue Technologien wie KI auf die Zukunft des Sports haben werden, ergeben sich viele Sub-Fragen und Hypothesen, deren Erforschung wir in den nächsten Jahren und Dekaden mit Spannung verfolgen dürfen. Zur vereinfachenden Perspektive für Sportorganisationen, Sponsoren, Medien und ihre jeweiligen Beziehungen zum Fan als Herz unseres Ökosystems, bemüht sich der folgende Kurzbeitrag auf das Spannungsfeld zwischen **Werteorientierung und Wertschöpfung** in einer weiterhin digitalisierenden Sportwelt. Oder in anderen, einfacheren Worten: die **Balance zwischen künstlicher und emotionaler Intelligenz im Sportmanagement**.

Fakt ist: Die Integration von KI für Sportorganisationen und das Ökosystem Sport ist nicht nur eine Chance, sondern eine Notwendigkeit. Und dabei auch eine Herausforderung mit vielschichtigen Dimensionen.

Der Ausblick: Keine (Sport-)Unternehmung der Welt wird in absehbarer Zukunft ohne ein Verständnis für die **Nutzung von KI** mehr wettbewerbsfähig bleiben. Von internen Prozessen und Administration über die Datengenerierung und -segmentierung bis zur Produktion von Content und letztlich der Kreation neuer Angebote für Fans: es müssen sich alle und alles verändern, damit der Sport als Unterhaltungsindustrie auch in Zukunft genauso relevant bleiben kann, wie er es heute ist.

Dabei stellen sich neben den unternehmerischen Chancen nach mehr Geschwindigkeit, Kosteneffizienz und Innovation im Allgemeinen, den Sportmanagern der Zukunft im Speziellen aber vor allem **strategische Fragestellungen**. Diese Fragen liegen zwischen gesellschaftlichem Wertebewusstsein und den vordergründigen Potenzialen der Wertschöpfung - sowohl nach innen als auch außen.

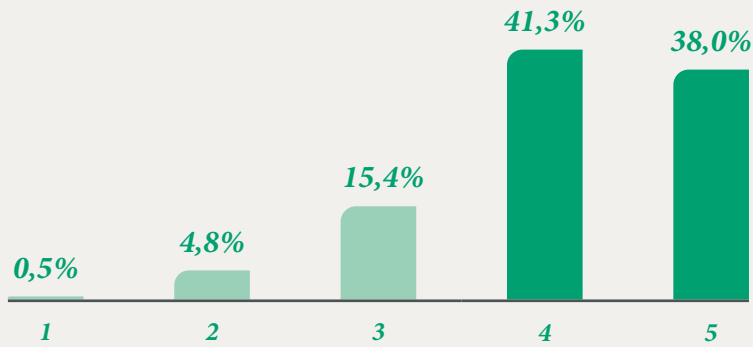
Die **Kernfragen und Herausforderungen für die perspektivische Anwendung von KI** lauten daher: Welche Auswirkungen hat KI auf einen Sportverein oder -verband als **Arbeitsplatz und Arbeitgeber**? Welche **Differenzierungsmerkmale** bleiben Sport- und Entertainmentmarken noch, wenn alle Anbieter im Markt aufgrund einheitlicher technologischer Standards die gleichen Fanerlebnisse und -produkte anbieten? Wie sehr profitiert der individuelle und kollektive **Gemeinschaftswert** von hybrid erlebbaren Sportevents – analog und digital – von einer zunehmenden **Personalisierung von Inhalten**? Wie sehr beeinträchtigt KI die notwendige **Originalität von kulturellen Symbolen** und Markenmomenten im Sport, von der Aufstiegsfeier eines regionalen Sportvereins bis zum Public Viewing auf dem Fan Fest? Wie sehr leidet vielleicht sogar eines Tages das **Vertrauen in die Echtheit und Authentizität** er Sportinhalte, wenn sie für alle frei zugänglich editierbar sind? Wie gehen wir im Sport mit Fake-News um – und welchen universellen Kodex müssen Verbände als Regulatoren dafür entwickeln? Und last but not least: welches **großartige Potenzial** hat KI bereits heute für die Mobilisierung von Brand Communities, die beispielsweise über ihr Smartphone und persönliche Social Media Accounts künftig **Markenbegegnungen** mit Athleten, Clubs und Ligen auf eine ganz neue Weise mitgestalten können?

Die Antworten dieser Fragen wird die Sport- und Entertainmentindustrie nicht alleine beantworten können, sondern im Doppelpass mit der Politik, Sponsoren und Medien sowie der allgemeinen kulturellen Evolution zum Konsum von Events und digitalen Inhalten. In allen Dimensionen steht nicht nur der Fan im Fokus, sondern auch die allgemeine **gesellschaftliche Verantwortung** und das **Wertebewusstsein** von Sportorganisationen, um auch in Zukunft ökonomisch erfolgreich zu sein. Denn für alle Stakeholder im Ökosystem Sport gilt: der ökonomische Wert des Sports korreliert unmittelbar mit seiner öffentlichen Reputation. Dementsprechend muss die technologische Kraft und perspektivische Macht von KI nicht nur als konsumtive Disruption und Wertschöpfungstreiber verortet werden, sondern auch als ein sich dadurch veränderndes Anforderungsprofil an die ethische Unternehmens- und **emotionale Markenführung**. Business-to-Business und Business-to-Fan.

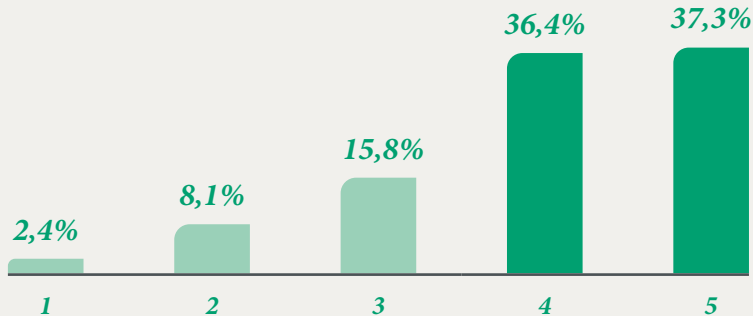
Spöko Score – Digitale Transformation

(Skala: 1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu; Stichprobe = 210)

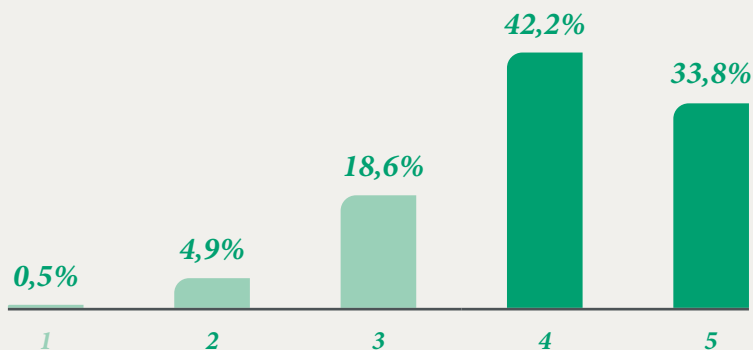
„Künstliche Intelligenz stellt eine Chance für den Sport dar.“



„Die Sportbranche muss neue digitale Formate entwickeln, um junge Zielgruppen zu erreichen.“



„Das Thema Athlete Brands auf sozialen Plattformen wird von immer größerer Bedeutung werden.“





03

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit beschreibt die langfristige Erhaltung natürlicher Ressourcen und Systeme, um heutige und zukünftige Generationen zu unterstützen. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit – zielen darauf ab, Umweltbelastungen zu minimieren, wirtschaftliche Stabilität zu fördern und soziale Gerechtigkeit zu gewährleisten. Der Fokus im Kontext des Branchenreports liegt auf der ökologischen Nachhaltigkeit.

1. Das Thema Nachhaltigkeit ist kein Add-on mehr, sondern muss fest in den Sport integriert werden.



Tobias Müller (Mercedes-Benz)

„Nachhaltigkeit ist das Thema, was uns in Zukunft maßgeblich beeinflussen wird. Wenn wir jetzt nicht handeln, werden wir später Probleme bekommen. Ich habe aber nicht das Gefühl, dass das jedem Akteur bewusst ist.“

Tobias Gröber (ISPO Group, Messe München)

„Das Thema Nachhaltigkeit ist kein Add-On mehr, sondern muss tief in den Sport hineinverwoben sein. Das gilt für Veranstaltungen, Eventformate, herstellende Industrie sowie Athleten – der Sport muss da absolut glaubwürdig sein.

Meiner Meinung nach muss der Sport sogar den Lead übernehmen, weil er die Reichweite hat und richtig eingesetzt auch das gesellschaftliche Potential, um Verhalten zu verändern. In dieser Form kann das die Politik nicht.“



Heike Ullrich (DFB)

„Bei Sportgroßveranstaltungen ressourcenschonend zu agieren, das heißt zum Beispiel die Prinzipien Reduce, Reuse, Recycle und Recover anzuwenden, das muss eine Selbstverständlichkeit werden, die wir irgendwann gar nicht mehr erwähnenswert finden.“

Rolf Beisswanger (Beisswanger Consulting)

„Niemand hinterfragt bisher im Profisport, wie die eigentliche Sportausübung, also der Wettkampf- und Trainingsbetrieb vonstattengeht, inklusive An- und Abreise.

Der individuelle Carbon Footprint von professionellen Teams beziehungsweise Einzelsportlern könnte massiv reduziert werden, indem man gewisse – meist negative – Gewohnheiten umstellen und damit ein Role-Model-Prinzip kreieren würde. So könnte man auch die Fans, Individualsportler und Amateur-Teams sensibilisieren, damit sie merken, dass jeder Einzelne den Unterschied ausmachen kann, positiv wie negativ. Wenn wir das implementieren könnten in den gesamten Spitzen- und Breitensport, würden wir gesellschaftlich einen extrem hohen Beitrag leisten, sowohl kommunikativ über die Multiplikatoreffekte der Spitzensportler, als auch mit harten Fakten im Sinne der Karbonreduktion.“





Karin Lechner (NINE&ONE)

"Wir gestalten als Menschen unsere Welt, wie sie in Zukunft aussieht, hängt von den Entscheidungen ab, die wir heute treffen. Sport erreicht Millionen von Menschen – das ist eine riesige Chance, Privileg und gleichzeitig große Verantwortung, um positive Veränderungen voranzutreiben. Athleten, Sportorganisationen und Vermarkter haben die Wahl und können durch Partnerschaften mit nachhaltig orientierten Marken und Unternehmen eine noch größere Wirkung erreichen - nicht nur im Sport, sondern auch in der breiten Gesellschaft-, um das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und verantwortungsbewusstes Handeln zu stärken. Der richtige Sponsor, der nachhaltige Werte teilt, kann dazu beitragen, das Thema auch in der breiten Öffentlichkeit zu verankern."

2. Die Vermarktung von Sport wird allerdings immer die Leitlinie sein und nicht die Nachhaltigkeitsentscheidung.



Robert Zitzmann (Jung von Matt Sports GmbH)

„Der Sport tut gut daran, sich aufgrund seiner gesellschaftlichen Bedeutung auch seiner gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen. Und deshalb ist es gut, wenn sich der Sport um Nachhaltigkeitszertifikate und einen sozialen Code of Conduct bemüht, um seine Wertschöpfung zu einem echten Mehrwert weit über den Sport hinaus zu positionieren. Diese moralische Ziellinie wird jedoch immer ein Spannungsfeld sein, wenn es für Rechthalter, Medien und Sponsoren darum geht, kurzfristig und gewinnmaximierend zu handeln.“

Steffen Busch (Summit Personal.Marketing)

„Es ist wichtig, dass der Sport, auch der kommerzielle Sport, in puncto Nachhaltigkeit seine Hausaufgaben macht. Oft ist es, auf die Gefahr hin einzelnen unrecht zu tun, aber noch eher ein PR-Thema. Spannend würde es in meinen Augen dann, wenn eine große Organisation wirklich einmal sagt, ‘Wir fahren nur noch mit der Bahn oder wir haben keinen Automobil-Sponsor mehr.’ Ich glaube aktuell nicht, dass das zeitnah kommen wird.“





Sport als Motor für Nachhaltigkeit: Potenziale und das Engagement der nächsten Generation

Sport hat durch seine Reichweite das Potenzial, die **notwendigen Veränderungen** hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft maßgeblich zu beeinflussen. Aber Sport ist, trotz aller positiven Aspekte, meist nicht nachhaltig. Umso mehr hervorzuheben sind die positiven Beispiele, die zeigen, wie eine **ressourcenschonende und soziale Ausgestaltung von Sportorganisationen** aussehen kann. Dazu gehören etwa Vereine und Verbände, die das Thema zentral aufgreifen, große Sportveranstaltungen, die Einfluss auf nachhaltige Mobilitätskonzepte nehmen, aber auch gut durchdachte Sportstätten, die nicht nur im Betrieb energieeffizient sind, sondern auf eine langfristige, gut ausgelastete sportliche Nutzung ausgelegt sind.

In den letzten Jahren hat das Thema Nachhaltigkeit allgemein deutlich an Bedeutung gewonnen. Auch im Sport haben sich Strukturen entwickelt – wie etwa die **Denkfabrik Sportainable** oder das **Sustainable Sport Symposium** (SusSpoSym) – um gemeinsam darüber zu reflektieren, wie Sport in einer nachhaltigen Gesellschaft aussehen könnte.

Auch die Universität Bayreuth dient als Beispiel, um zu zeigen, welche Bedeutung Studierende dem Thema Nachhaltigkeit bemessen. Sie sind der Meinung, dass Sportorganisationen und Unternehmen langfristig ohne eine ernst gemeinte, gut durchdachte Nachhaltigkeitsstrategie nicht zukunftsfähig sind. In der **Kreativität und Begeisterung nächster Generationen** liegt viel Potenzial, bestehende Strukturen und Abläufe sozial gerechter und umweltverträglicher zu gestalten. Es bleibt jedoch das Unverständnis, warum wir als Gesellschaft den Planeten trotz bekannter Faktenlage und Lösungsmöglichkeiten wissentlich gegen die Wand fahren. Klimawandel und Artensterben sind keine Schreckgespenster der Zukunft, sondern ein **beständiger Verlust unserer Lebensqualität**. Im Wintersport ist es erschreckend zu sehen, wie der Klimawandel sich schon heute auswirkt. Die Zukunftsprojektionen in unseren Forschungsarbeiten an der Universität Bayreuth zeigen einen **enormen Rückgang in der Schneesicherheit**, insbesondere in Mittelgebirgen und tiefer liegenden Skigebieten der deutschen Alpen. **13 Prozent der Skigebiete** könnten unter Annahme eines hohen Emissionsszenarios ihre **natürliche Schneedecke bis zum Ende des Jahrhunderts vollständig verloren** haben, während 20 Prozent nicht einmal halb so viele Tage mit geschlossener Schneedecke übrig haben werden (Mitterwallner et al., 2024). Unter jedem bewerteten Emissionsszenario wird mit einer substantziellen Abnahme der Tage mit natürlicher Schneedecke gerechnet.

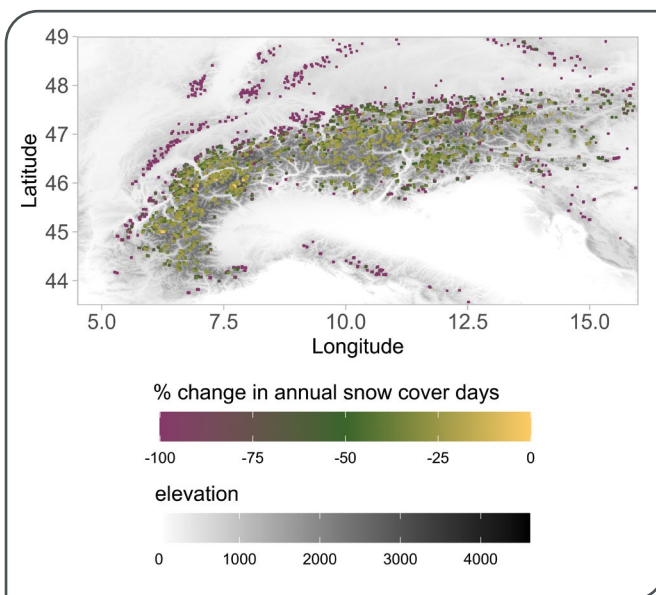


Abbildung 2: Prozentuale Veränderung der jährlichen Schneedeckentage in Skigebieten der europäischen Alpen für die Jahre 2071-2100 im Vgl. zu historischen Schneedeckentagen (1981-2010) unter dem Szenario sehr hoher Emissionen. (Mitterwallner et al., 2024)

Dies hat Konsequenzen für ganze Regionen. Als Ökologe bestürzt mich besonders der **Verlust an Artenvielfalt** in unserer Umgebung. Oft ist uns nicht bewusst, wie vielfältiger und schöner die Natur, welche wir im Outdoorsport nutzen, noch vor wenigen Jahrzehnten war.

Generationengerechtigkeit ist ein großes Wort und ein steiniger Weg. Aber im Sport werden Regeln ausgehandelt und festgelegt, um ein faires Miteinander zu ermöglichen. Es liegt daher auf der Hand, Fairness und zukünftige Generationen in die Ausgestaltung unseres Zusammenlebens einzubeziehen. Sport kann als **Impulsgeber** die notwendigen gesellschaftlichen Veränderungen anstoßen und hat die Verpflichtung und das Potenzial, eine nachhaltige Entwicklung voranzutreiben. Dieser Verpflichtung kommt der Sport nicht immer nach, aber die Entwicklungen der letzten Jahre geben Hoffnung.



Nachhaltigkeit und Sport: Ein Weg in die Zukunft

Nachhaltigkeit ist längst kein Fremdwort mehr in unserem Alltag. In vielen Bereichen hat sie sich von einem Randthema zu einem **integralen Bestandteil** entwickelt. Auch im Sport ist dieser Wandel spürbar. Heutzutage geht es nicht mehr nur um den Wettkampf auf dem Platz oder der Bahn, sondern auch um den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und Umwelt.

Nachhaltigkeit ist nicht länger ein optionaler Zusatz im Sport, sondern muss vielmehr **tief in seine DNA integriert** werden. Diese Integration geht dabei über symbolische Gesten wie das Tragen von grünen Trikots hinaus. Sie erfordert konkrete Maßnahmen wie die Reduzierung von CO₂-Emissionen bei Sportveranstaltungen, die Förderung umweltfreundlicher Transportmittel für Athleten und Fans oder die Verwendung von nachhaltigen Materialien für Sportausrüstung. Ein nachhaltiger Ansatz im Sport bedeutet, dass **ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte** gleichermaßen berücksichtigt werden müssen.

In der Realität nimmt allerdings die **Vermarktung** nach wie vor eine **zentrale Rolle** im Sport ein und **ökonomische Interessen dominieren** oft die Entscheidungen. Dennoch kann Nachhaltigkeit durch geschicktes Management und kluge Partnerschaften zu einem wichtigen Bestandteil der Vermarktungsstrategie werden. Unternehmen erkennen zunehmend den Wert der Nachhaltigkeit für ihre Markenreputation und ihr langfristiges Geschäftswachstum. Somit kann die Nachfrage der Konsumenten nach nachhaltigen Produkten und Praktiken auch die Entscheidungen der Vermarktung beeinflussen.

Darüber hinaus werden Investitionsentscheidungen in der Zukunft maßgeblich davon abhängen, welche **Nachhaltigkeitsstrategien und -konzepte** etabliert wurden. Unternehmen, die frühzeitig in nachhaltige Sportprojekte investieren und sich als **Vorreiter für umweltbewusstes Handeln** positionieren, werden langfristig einen Wettbewerbsvorteil erzielen. Daher ist es entscheidend, dass Sportorganisationen, Athleten, Unternehmen und Fans gemeinsam daran arbeiten, eine **nachhaltige Sportkultur** zu schaffen.

Eine mögliche **Vorreiterrolle des Sports** in Sachen Nachhaltigkeit liegt in seiner einzigartigen Fähigkeit, Menschen zu erreichen und zu inspirieren. Athleten sind Vorbilder und können durch ihre Handlungen und Aussagen das **Bewusstsein für Umwelt- und soziale Themen** schärfen. Sportliche Veranstaltungen und Medien haben eine immense Reichweite und können dazu beitragen, Nachhaltigkeitsbotschaften einem breiten Publikum zugänglich zu machen. Durch die Förderung umweltfreundlicher Verhaltensweisen während Sportveranstaltungen und die Integration von Umweltschutzthemen in die Berichterstattung können Sportorganisationen und Medien eine positive Veränderung bewirken.

Wettbewerbsformate wie Sail GP und die Rennbootserie E1, Clubs und Vereine wie die Forest Green Rovers und TSG Hoffenheim, Top-Athleten wie Kilian Jornet mit seiner Marke NNormal oder Unternehmen wie Patagonia, Veja und Vaude zeigen, dass die **Verbindung von Nachhaltigkeit und Sport** ein vielversprechender Weg in die Zukunft ist. Indem der Sport seine einflussreiche Position nutzt, um Nachhaltigkeit zu fördern und voranzutreiben, kann er nicht nur die Lebensweise seiner Anhänger positiv beeinflussen, sondern auch einen wichtigen Beitrag zum Schutz unseres Planeten leisten.

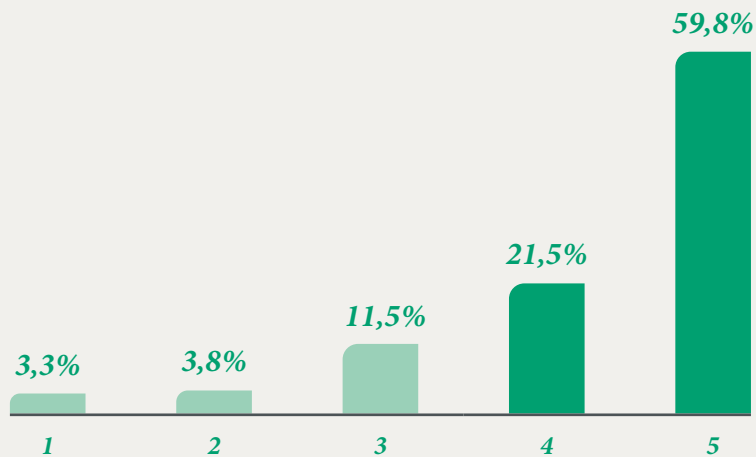


Abb.3: Durch die schwindende Schneesicherheit ist der Weltcup-Auftakt der Skirennläufer Ende Oktober in Sölden (AUT) seit Jahren umstritten (Imago)

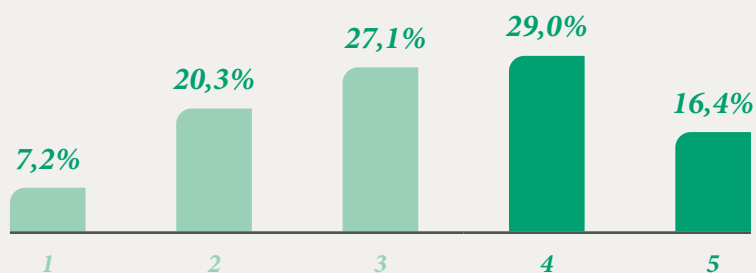
Spöko Score – Nachhaltigkeit

(Skala: 1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu; Stichprobe = 210)

„Das Thema Nachhaltigkeit ist kein Add-On mehr, sondern muss fest in den Sport integriert werden.“



„Die Vermarktung von Sport wird immer die Leitlinie sein und nicht die Nachhaltigkeits-Entscheidung.“





04

Ethik & Moral im Sport

Ethik in der Sportpolitik, Sportindustrie sowie in Sportverbänden- und vereinen bezieht sich auf die verantwortungsvolle Gestaltung von Strukturen, Entscheidungen und Regelwerken, die Fairness, Transparenz und Chancengleichheit im Sport fördern. Sportorganisationen handeln moralisch, wenn sie diese Prinzipien in der Praxis umsetzen und Korruption, Doping und Diskriminierung verhindern, um den Integritätsanspruch des Sports zu wahren.

1. Die Themen Ethik und Moral gewinnen hinsichtlich geopolitischer Differenzen und unterschiedlicher Werteverständnisse zunehmend an Bedeutung im Sport.



Steffen Busch (Summit Personal.Marketing)

„Die Sportethik und die Werte des Sports stehen in der globalen Sportpolitik mehr denn je zur Disposition. Die Fragen zu den großen sportpolitischen Themen drängen: Woher kommt Geld, welche Autokratien investieren in den Sport, wie bleibt das, was wir als „westliche Welt“ für richtig und wichtig halten, im Sport noch auf der Agenda?“

Robert Müller von Vultejus (Sportfive)

„Das Thema Moral und Ethik im Sport wird in der Relevanz und Wahrnehmung weiter zunehmen. [...]



Im Kontext zu geopolitischen Themen in Hinblick auf Events merkt man, wie Deutschland, beispielsweise in Bezug auf die WM in Katar, völlig anders als die meisten anderen Märkte der Welt und auch innerhalb Europas reagiert hat. Deshalb hat man in Deutschland oftmals eine andere Wahrnehmung. Aus einer deutschen aber auch aus einer europäischen Perspektive heraus wird zumeist kritischer auf solche Themen geschaut. Man wird oft mit der Moral-Thematik konfrontiert. Als Protagonisten im Sportbusiness sind wir aber auch ein Teil des Systems und müssen sehr wachsam agieren, Entwicklungen beobachten und sorgfältig abwägen.“



Robert Zitzmann (Jung von Matt Sports GmbH)

„Die originäre Aufgabe des Sports ist es nicht, die Welt zu retten. Aber wie Nelson Mandela einst sagte: ‘Sport has the power to change the world’. Und wenn sich der Sport als globale Wertegemeinschaft dieser Kraft noch bewusster wird, kann er auch wirtschaftlich davon massiv profitieren.“



Sport und Ethik: Verantwortung in Zeiten des Wandels

Haltung, sei sie als Moral, Ethik oder Purpose beschrieben, gewann nicht nur im Sport zuletzt stark an Bedeutung. Dies zeigt sich auch in den **allgemein steigenden Erwartungen an Organisationen**: Sie sollen nicht nur Verantwortung für die von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen übernehmen, sondern einen Mehrwert darüber hinaus bieten (Winter 2022). Von Organisationen wird nicht mehr nur erwartet, dass sie sich gesamtgesellschaftlich engagieren (Lis 2018), sondern auch, dass sie sich an ethischen Prinzipien orientieren (Iglesias, Markovic, Singh und Sierra 2019), öffentlich Stellung zu kontroversen, auch politischen Themen beziehen (Bhagwat, Warren, Beck und Watson 2020) und die Rolle einer moralischen Instanz einnehmen (Hoppner und Vadakkepatt 2019). Die öffentlichen Diskussionen rund um die Fußball-Weltmeisterschaften in Katar und Saudi-Arabien oder die Olympischen Spiele in China zeigen deutlich, dass diese Entwicklung auch im Sport Einzug hält.

Hinter der wachsenden Bedeutung von Ethik und Moral stehen **zwei Phänomene**: Zum einen lässt sich ein **Wertewandel** in der Gesellschaft beobachten. Es findet eine Verschiebung der Werteprioritäten in den individuellen Wertesystemen von materialistischen hin zu postmaterialistischen Werten statt (Inglehart und Welzel 2005). Zum Anderen kommt es durch die steigende Globalisierung auch im Sport immer häufiger zum **Aufeinandertreffen unterschiedlicher kultureller Wertesysteme**. Die Entwicklung, dass eine – oft gesellschaftlich bestimmte – Haltung quasi zur „Eintrittskarte“ in das Sportgeschäft wird, wirft in einer globalisierten und meinungspluralistischen Welt wichtige Fragen für das Sportmanagement auf. Denn auch die Vorstellung dessen, was als moralisch richtig oder geboten erscheint, ist stets kontextabhängig und unterscheidet sich regelmäßig zwischen einzelnen Gruppen – sei es innerhalb einer Gesellschaft oder zwischen Gesellschaften oder Kulturen.

Um sich in dieser Diskussion erfolgreich behaupten zu können, müssen Organisationen als **relevant und authentisch** wahrgenommen werden. Dies gelingt ihnen nach Winter und Germelmann (2020), wenn sie sich an den Werten ihrer Anspruchsgruppen orientieren (= **Relevanz**) und bewusst und konsistent gemäß diesen Werten handeln (= **Authentizität**). Andernfalls besteht die Gefahr, als täuschend wahrgenommen zu werden (Held und Germelmann 2018), was wiederum zu Misstrauen gegenüber der Organisation führen kann (Darke und Ritchie 2007). Diese Mechanismen gelten nicht nur für Unternehmen im klassischen Sinne, sondern für alle Arten von Organisationen – seien es Sportvereine, Sportverbände, Sportartikelhersteller oder Sponsoren. Ja, auch für Athletinnen und Athleten, die selbst zur Marke werden.

Dass die oben genannten Erwartungen auch an Akteure im Sport gestellt werden und Diskussionen über Werte und Moralvorstellungen immer häufiger aufkommen, kann auch als **Chance** verstanden werden: Denn der Sport bietet seinen Akteuren damit eine Bühne, auf der sie sich als relevant und authentisch positionieren können. Wird dies



Abb. 4: Symbolische Geste der deutschen Nationalelf gegen das Verbot der FIFA zum Tragen einer "One-Love"-Binde bei der Fußball-WM 2022 in Katar. (Imago)

von den Akteuren wahrgenommen und stimmen die Wertvorstellungen beider Seiten überein, kommt es zur Identifikation mit der Organisation (insbesondere zwischen Fans und Marken), woraus nicht nur kurzfristiges Verhalten, wie etwa Word-of-Mouth oder ein Wiederkauf resultieren. Auch langfristig können positive Effekte wie Vertrauen (He, Li und Harris 2012) und Loyalität (Wolter und Cronin 2016) entstehen. Der Schlüssel zur Umsetzung dieser theoretischen Überlegungen in die Sportpraxis liegt im Konzept des **Higher Purpose**. Dieser höhere Zweck von Organisationen speist sich aus den Werten und Überzeugungen aller relevanten Anspruchsgruppen und ist somit entscheidend für den Erfolg einer Marke, der auch darauf beruht, mit diesen Anspruchsgruppen in Kontakt zu stehen, ihnen Interaktionsmöglichkeiten aufzuzeigen und diese konkret anzubieten (Winter und Germelmann 2020). Das anwendungsorientierte Framework (siehe Abbildung 5) bietet den Akteuren somit das notwendige Instrumentarium, um die Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen zu erfüllen, sich von nicht erfüllbaren Erwartungen abzugrenzen und sich in der Diskussion um Ethik und Moral erfolgreich zu positionieren. Eine solche klare Positionierung auf der Plattform „Sportsponsoring“ ist zudem ein wichtiger Erfolgsfaktor für das **Employer Branding**: Sponsoring kann eine weithin sichtbare Bühne für die eigene Haltung, für den eigenen Higher Purpose sein, der wiederum anziehend für zukünftige Fachkräfte ist. Solche Überlegungen werden in rational dominierten Verhandlungen über Sponsoring-Engagements (Stieler und Germelmann 2019) in Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen.

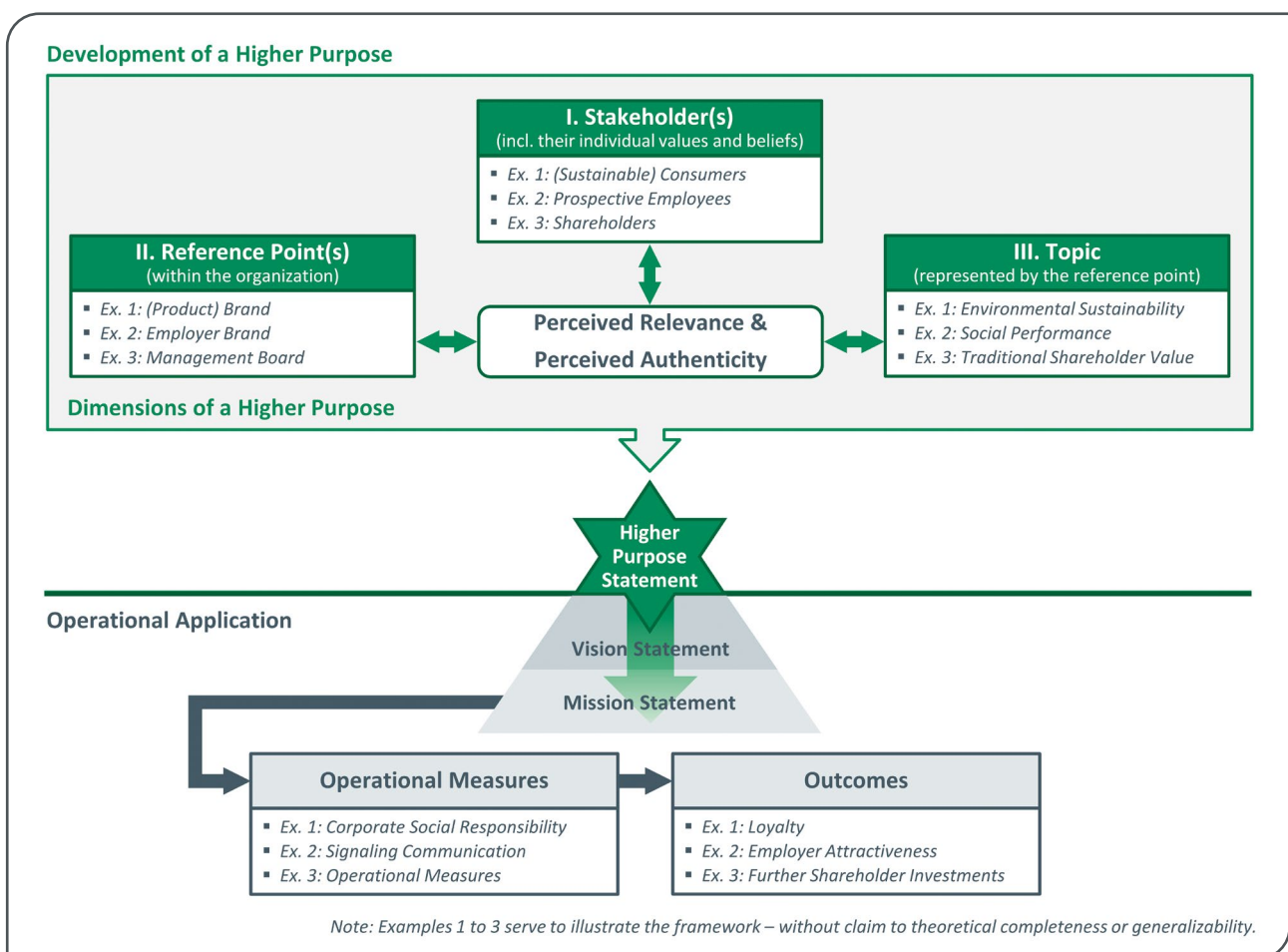


Abbildung 5: Das Higher Purpose Konzept beschreibt ein Stakeholder Values Based Management unter besonderer Berücksichtigung normativer Erwartungen. (Winter und Germelmann, 2020)



Plädoyer für das eigene Aktiv-werden für die Moral und Ethik des Sports im Lichte geo-sport-politischer Differenzen

Vorweg: Der professionelle, kommerzielle und medialisierte Sport der letzten 50 Jahre ist geprägt von ganz großen Emotionen. Wunderbar! Aber - das darf dabei nicht außer Acht gelassen werden - der professionelle Sport ist auch geprägt von Egoismen, politischen und geopolitischen Interessen, mitunter enthemmter Vermarktung und einem **unaufhörlichen Schneller-Höher-Weiter** ohne Rücksicht auf Verluste.

Das bemerkenswerte an dieser zugespitzten Erkenntnis ist, dass in unseren Gefilden insbesondere die politischen und geopolitischen Interessen und deren Folgen erst seit wenigen Jahren, allenfalls zwei Jahrzehnten, wirklich auf- und missfallen und in Teilen der Sportwelt hinterfragt werden. **Sport als Instrument der Politik** im Sinne der Proklamation von Überlegenheit nach außen und innen **co-existiert** seit Jahrzehnten weitgehend unkommentiert neben dem **Sport als Idealbild vom fairen Miteinander** und der universellen Sprache der Weltjugend.

Wir, der „Westen“ und seine Demokratien, mahnen zwar nunmehr eine **Rückbesinnung auf eine Moral und Ethik des Sports** an. Aber die heutigen Mahner ignorieren gerne die eigene Vergangenheit.

Sport als Mittel der Politik beziehungsweise Sport in gänzlicher Ignoranz der Politik erblühte bereits mit der Fußball WM in der Militärdiktatur Argentinien im Jahr 1978 in ganz neuer Nachkriegs-„Pracht“. Übrigens eng verbunden mit dem Aufstieg der FIFA zu einem Big Player der globalen Sportpolitik unter dem später der Korruption überführten Präsidenten Havelange. Alles auch in einer Zeit, in der Akteure wie der IOC-Präsident Samaranch (bekennender Franco-Anhänger) oder sein Vorgänger Brundage (Antisemit und Bewunderer der Nationalsozialisten) längst etablierte Macher der Branche waren.

Also **Obacht**, wenn wir, wenn der „Westen“, heute den Zeigefinger erhebt, ohne sich seiner Ziehsöhne wie Brundage (ein US-Amerikaner) oder Samaranch (ein Europäer aus Spanien) angemessen zu erinnern. Umtriebe anderer Großsportverbände unter europäischer Führung in den letzten Jahren sind hier noch gar nicht mit eingerechnet. Entbindet diese mitunter globale und fast fünfzigjährige Kollektivschuld der Neuzeit gegenüber vielen Werten des Sports nun von einer **Re-Fokussierung auf die Ethik und Moral im Sport** und im Sportbusiness?

Ganz im Gegenteil! Sport ist nicht möglich ohne ein **friedliches Miteinander** auch im Gegeneinander. Nicht zuletzt basiert jedwedes Regelwerk des Sport auf der Chancengleichheit aller Athletinnen und Athleten, unabhängig von Herkunft, Ethnie, Geschlecht oder Religion. **Diese DNA des Wettkampfsports** verträgt sich aus sich selbst heraus nicht mit Diskriminierung, Unterdrückung, Gewalt und Korruption. Das wird und wurde oft vergessen oder ignoriert und der Sport wurde als unpolitisch deklariert, um ihn dann umso mehr politisch zu instrumentalisieren. Aus dieser Erkenntnis resultiert ein **Auftrag, sich ehrlich zu machen**. Gegenüber der eigenen Vergangenheit, genauso wie gegenüber denen, die die Werte des Sports mit Füßen treten. Ein Auftrag an „uns“, sich den Sport zurückzuholen. Ethik und Moral hochzuhalten obliegt uns nicht im Ermahnen **korruptierbarer Organisationen** und ihrer Funktionäre oder der dahinter stehenden

totalitären Systeme, sondern indem wir uns zum Beispiel im Ehrenamt engagieren, in Bildung und Bewegungskultur investieren, indem wir uns Sportgroßveranstaltungen wieder zu eigen machen, sie feiern und lieben oder auch einmal Sponsoring-Gelder aus zweifelhafter Quelle ablehnen, um so eben nicht den „anderen“ das Spielfeld zu überlassen und zu bejammern, dass diese „anderen“ die **Deutungshoheit über den Sport** erlangt haben wider der guten Werte, der Ethik und Moral.

Abbildung 6:

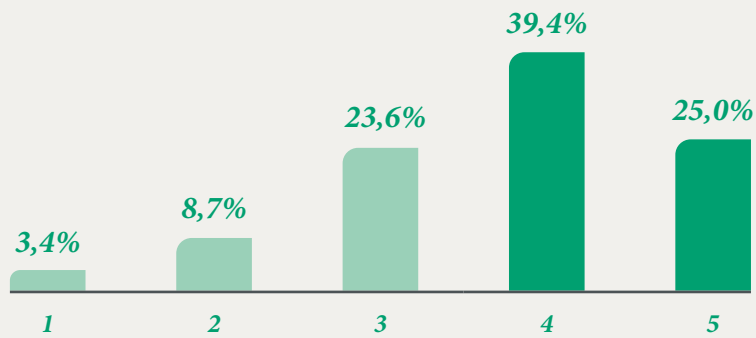
Der saudische Prinz Mohammad bin Salman (MBS) unterstützt die Bewerbung seines Landes um die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2034 (Imago)

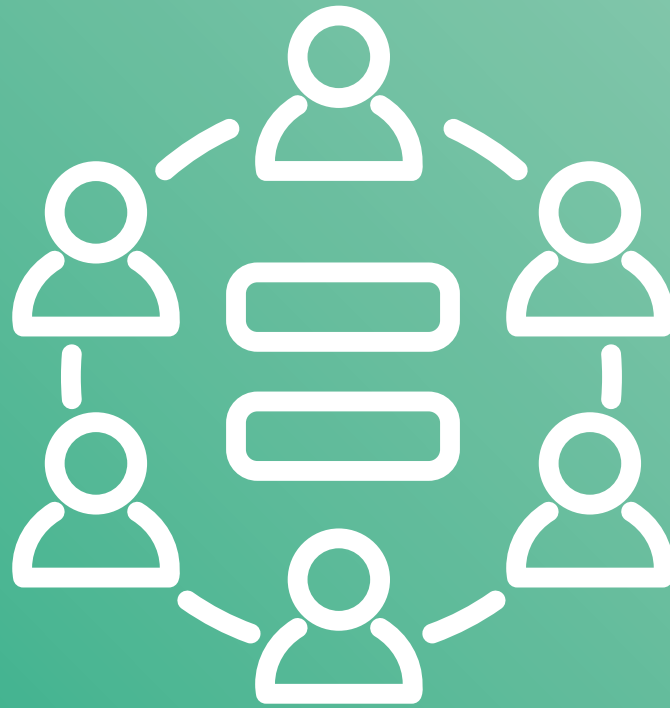


Spöko Score – Ethik und Moral im Sport

(Skala: 1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu; Stichprobe = 210)

„Ethik und Moral gewinnen hinsichtlich geopolitischer Differenzen und unterschiedlicher Werteverständnisse zunehmend an Bedeutung im Sport.“





05

Diversity und Frauen im Sport

Diversity im Sport bezieht sich auf die Förderung von Vielfalt und Inklusion unterschiedlicher Geschlechter, Ethnien und Hintergründe in allen Bereichen des Sports. Frauen im Sport spielen eine zentrale Rolle, indem sie Barrieren überwinden, mehr Gleichberechtigung anstreben und einen wichtigen Beitrag zur Veränderung traditioneller Geschlechterrollen leisten.

1. In den nächsten ein bis zwei Jahren werden sich viele Marken dem Thema Frauen im Sport sehr ernsthaft annehmen.



Tobias Gröber (ISPO Group, Messe München)

„Was definitiv zunehmen wird, ist das Thema Frauen im Sport – als Zielgruppe, als aktive Athletinnen, auch was die mediale Sichtbarkeit angeht. [...] Die Entwicklung wirkt in zwei Richtungen – auf der einen Seite geht es um die Frage, welche Rolle spielen Frauen in Zukunft im Sport, im Management, in Führungspositionen oder als Sportlerin? Und auf der anderen Seite geht es darum, welche Rolle und Bedeutung haben sie als Konsumentinnen, die Produkte nachfragen?“

Karsten Bentlage (Sportfive)

„Man merkt, das Thema Frauenfußball wird nachgefragt, das ist gekommen, um zu bleiben. Es wird kommerziell nicht in die Dimension vorstoßen, wo aktuell der Männerfußball ist, aber es bietet ganz andere Aktivierungsmöglichkeiten. In den nächsten ein bis zwei Jahren wird es sicher sehr viele Marken geben, die sich dem Thema Frauenfußball und Frauensport insgesamt sehr ernsthaft annehmen werden.“



Heike Ullrich (DFB)

„Frauenfußball ist in den Herzen der Menschen und in den Köpfen der Entscheider angekommen. Im Vergleich zu vor zehn Jahren ist es heute eine weltweite Bewegung und Entwicklung. Auch unsere Partner und potenziellen Partner wollen sehr klar von uns wissen, wie wir das Thema Frauenfußball und Frauen im Fußball leben und erlebbar machen. Das gab es so vor zehn Jahren noch nicht. [...]“

Ich sehe Marktpotenziale nicht nur für Nationalmannschafts-Wettbewerbe und internationale Clubwettbewerbe. Das Wachstumspotenzial ist klar auch für unsere nationalen Wettbewerbe und Ligen zu erkennen. Ich bin überzeugt, das ist eine langfristige Entwicklung, die sich auch an Zahlen festmachen lassen wird.“

Karin Lechner (NINE&ONE)

„Im Sport, wie in vielen anderen Bereichen, sind die Strukturen immer noch stark von männlichen Perspektiven geprägt. Dabei lebt der Sport von Vielfalt und der einzigartigen Kraft, Menschen aus allen Lebensbereichen zu vereinen. Die gesamte Sportwelt gewinnt an Tiefe und Innovation, wenn Athletinnen und Athleten mit unterschiedlichen Hintergründen gleichberechtigt vertreten und auch sichtbar sind. Die Förderung von Diversität schafft außerdem neue Perspektiven, erweitert Zielgruppen und eröffnet Marken die Chance, sich authentisch und werteorientiert zu positionieren. Es geht darum, aktiv für Vielfalt einzutreten und den Mut zu haben, bestehende Barrieren zu überwinden. Es ist an der Zeit, mehr Frauen zu ermutigen, Schlüsselrollen im Sport zu übernehmen und ihre Sichtbarkeit zu erhöhen. Die Rolle der Sportvermarkter ist ebenfalls entscheidend. Wir sehen die zunehmende Sichtbarkeit und Vermarktungsstärke von Athletinnen im Sport. Profisportlerinnen leisten auf höchstem Niveau Herausragendes - Sie sind wichtige Role Models für eine zukunftsfähige Sportwelt und starke Partner für werteorientierte Unternehmen im Sponsoring. Mit der richtigen Strategie wird Vielfalt zur treibenden Kraft für sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg. Sport als gesellschaftliches Vorbild wird so nicht nur gerechter, innovativer und vielfältiger, sondern auch zukunftsfähig und zeigt, wie Gleichberechtigung und neue Perspektiven zum Erfolg für alle beitragen können.“



2. Die Themen Diversity und Inklusion gewinnen auf allen Ebenen des Sports an Bedeutung, auch im professionellen Sport.



Heike Ullrich (DFB)

„Diversität zu leben heißt, nicht nur die Dimension Gender anzusprechen, sondern alle Dimensionen, wie zum Beispiel die Themen Generation, ethnischer, religiöser oder kultureller Hintergrund und Einwanderungserfahrung, sexuelle Orientierung oder auch Menschen mit physischen oder psychischen Einschränkungen in die Gemeinschaft aktiv zu integrieren – es muss alle Dimensionen einbeziehen. Aber in der Tat ist das Thema Diversität immer noch sehr stark auf Gender ausgerichtet. [...]

Gender Equality ist noch keine Selbstverständlichkeit im Fußball. Daran müssen wir also aktiv arbeiten. Es sollte selbstverständlich werden, dass es eine Durchmischung gibt, auch in Trainer- und nicht nur in Funktionär-Teams. Da ist noch ein Weg zu gehen, der noch ein paar Jahre dauern wird. Und dafür benötigen wir Role Models – Menschen, die sagen 'Ich bin hier, weil ich es kann und nicht, weil ich eine Frau bin.' Diese Beispiele müssen wir nutzen, um Mut zu machen, besser auszubilden und viel mehr Frauen die Chance geben, Erfahrungen zu sammeln. Wer diese Erfahrung hat, kann sie überall im Fußball einbringen, sowohl im Männer- als auch Frauenfußball.“

Rolf Beisswanger (Beisswanger Consulting)

„Das Thema Purpose ist ganz klar schon lange ein Trend und ihn größer zu integrieren in die klassischen Sportaktivitäten, ist ein Riesen Thema. Das ist überall nicht nur gefordert, sondern eigentlich fast schon selbstverständlich.

Bei einigen Sportarten werden Inklusion und Diversity schon sehr ernst genommen und funktionieren immer besser, auch im Spitzensport. [...]

Wenn das Modell gut umgesetzt wird (erstmal gemeinsame Ausrichtung von Wettbewerben für Sportlerinnen und Sportler mit und ohne Behinderung bei den FIS-

Games 2028), dann sehe ich keinen Grund, es nicht auch bei Olympia oder einem anderen großen Event zum Thema zu machen. Man könnte ja bei

Olympia zum Beispiel nicht zwei Mal 14 Tage Olympia und Paralympia einzeln machen, sondern einmal für drei Wochen und integriert dort beides.“





Vielfalt im Sport: Barrieren erkennen und Inklusion fördern

Um mehr **Diversität und Inklusion im Sport** zu fördern, wird erforscht, ob und wie alle Bevölkerungsgruppen erreicht werden, und welche Barrieren und Unterstützungsfaktoren für die Teilhabe am Sport vorliegen. Es zeigt sich, dass der Einstieg in Bewegung und Sport eine **Frage der sozialen Herkunft** ist, sowohl im Breiten- als auch Leistungssport. Neben Alter und Geschlecht sind Sozialstatus, Bildungsstand, Migrationsgeschichte, neue versus alte Bundesländer und Behinderung bedeutsame Determinanten. Im Durchschnitt sind Männer, Jüngere, Menschen eines hohen Sozialstatus beziehungsweise Bildungsstands, Menschen ohne Migrationsgeschichte, Menschen aus alten Bundesländern sowie Menschen ohne Behinderung körperlich-sportlich aktiver als die jeweilige Vergleichsgruppe. Im Leistungs- und Profisport kommen verstärkt sozioökonomische Determinanten zum Tragen (Breuer et al. 2021; RKI, 2022).

Im Breitensport zeigen insbesondere **jugendliche Mädchen und Frauen mit Migrationsgeschichte** (s. beispielhaft Abb. 2) sowie Männer ab der Lebensmitte ein weit **unterdurchschnittliches Aktivitätsverhalten** und sind in Sportvereinen unterrepräsentiert (Tittlbach & Strobl, 2019). Dies hat Gründe unter anderem in spezifischen Aktivitätsmotiven, Bewegungs- und Körpersozialisation, in der Breite fehlenden Bewegungs- und Sportangeboten, die auf diesen Voraussetzungen aufbauen sowie **fehlender Barrierefreiheit von Sportstätten** und nicht ausreichend qualifizierter Übungsleitenden.

Forschung macht deutlich, dass auf der einen Seite im Sport **Integrations- und Inklusionspotentiale** stecken, sich diese auf der anderen Seite nicht automatisch, sondern nur mit systematischer Förderung und konkreten Konzepten (für spezifische Zielgruppen, in verschiedenen Sportarten) entfalten. Zudem können im Sport

Diskriminierungserfahrungen von marginalisierten Gruppen (zum Beispiel Rassismus, Sexismus) auftreten, die eine Erklärung für Unterrepräsentanz sein können (Warnecke, i.Dr.).

Der organisierte Sport hat sich hinsichtlich seiner eigenen Organisationsstruktur **Diversity Management** zum Ziel gesetzt. Hier zeigt sich, dass die Anteile weiblicher Vorstandsmitglieder und Trainerinnen zwar steigen, aber noch **weit entfernt von Geschlechtergleichheit** sind (Lesch & Wickert, 2024). Gleiches ist auch hinsichtlich ehrenamtlicher Führungspositionen in Sportvereinen von Menschen mit Migrationsgeschichte zu beobachten (Rulofs & Dahmen, 2010). Der Sport in Deutschland bildet Diversität und Inklusion also noch lange nicht ausreichend ab.

Die Notwendigkeit, die **Teilhabe aller Bevölkerungsgruppen** am Sport zu fördern, gewinnt jedoch auf allen Ebenen des Sports an Bedeutung. So ist eine positive Entwicklung in Bezug auf Gender oder Behinderung, sowie Versuche der Enttabuisierung von Homosexualität im Breiten- und Spitzensport zu verzeichnen. Die Zunahme von Frauensport in vormals männlich geprägten Sportarten ist ein **Zeichen von mehr Diversität**. Dies öffnet Raum für notwendige gesellschaftliche Debatten im Sport, zum Beispiel mediale Präsentation des weiblichen Körpers (Warnecke et al., i.r.), oder die angestoßenen **Prozesse der Enttabuisierung** und Prävention sexualisierter Gewalt im Sport (Rulofs et al., 2024). Sportverbände unterstützen Diversität und

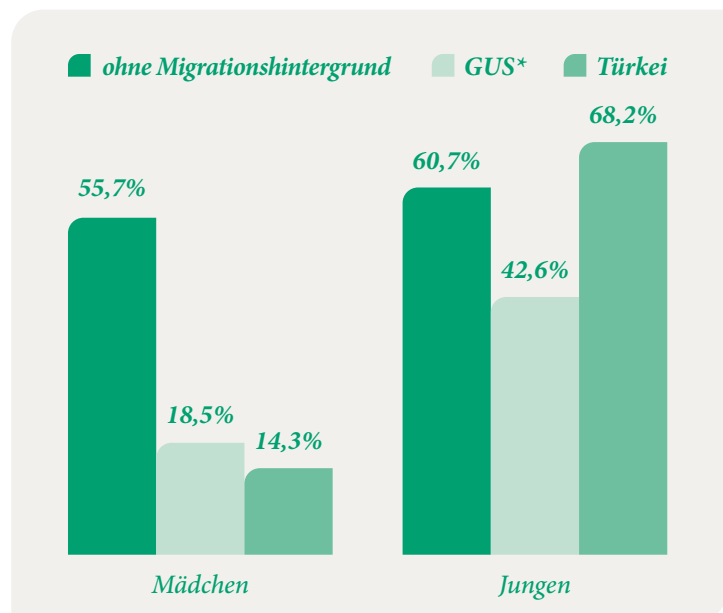


Abbildung 7: Anteil Sportvereinsmitglieder nach Migrationshintergrund
*GUS= mit Bezug zur ehemaligen Sowjetunion
(n=1106, 7.-10. Klasse) (Hoenemann et al., 2021)

Inklusion mit zahlreichen Positionspapieren und Handlungsempfehlungen. Konstatiert werden muss aber auch, dass **Geschlecht die am intensivsten berücksichtigte Diversitätskategorie** darstellt, während andere, zum Beispiel Behinderung, sexuelle Orientierung oder Religion weniger stark aufgegriffen werden. So zeichnet sich beispielsweise hinsichtlich der Teilhabe von Menschen mit Migrationsgeschichte in den letzten Jahren ein Rückgang an Sportvereinsmitgliedschaften ab und es zeigt sich eine Tendenz zur Bildung sogenannter Migrant:innensportvereine. Die Perspektive rückt erst zunehmend in den Forschungsfokus (Warnecke, i.Dr.).

Practice Insights: Heike Ullrich



Angekommen in den Herzen der Menschen und Köpfen der Entscheider: Frauenfußball

Die **Vermarktung des Frauensports** steht zwar noch am Anfang, aber das **enorme kommerzielle Potenzial** wird inzwischen erkannt. Diese Entwicklung beobachten wir auch im Frauenfußball. In der Frauen-Bundesliga haben sich innerhalb von zwei Jahren die Zuschauerzahlen mehr als verdreifacht (von durchschnittlich 800 auf 2.876), es wurden Rekordeinschaltquoten bei der Frauen-Nationalmannschaft erzielt (EM-Finale 2022 / 17,9 Mio.) und es ist ein deutlich steigendes Interesse aus der Wirtschaft zu verzeichnen. **Frauenfußball wächst weltweit** auf allen Ebenen und ist in **den Köpfen der Entscheiderinnen und Entscheider angekommen**.

Das **steigende mediale Interesse** am Frauenfußball und die Wachstumsprognosen locken immer mehr Sponsoren und Partner an, die nach und nach das **Wachstumspotential** in diesem Bereich erkennen. Diese haben die Chance, neue und jüngere Zielgruppen zu erreichen und sich mit **kreativem, authentischem Storytelling** zu gesellschaftlich relevanten Themen wie Gleichberechtigung, Chancengleichheit oder Nachhaltigkeit zu positionieren. Auch beim DFB ist diese Entwicklung deutlich spürbar, denn es werden gezielt Partnerschaften in diesem Bereich angefragt. Mittlerweile investieren **Weltmarken** wie Google Pixel, Volkswagen, Vorwerk oder Nike in den Frauenfußball. Dabei geht es nicht mehr nur um die Vermarktung der Nationalmannschaften, sondern vor allem auch um das **Investment in die Ligen**. Auch die großen Lizenzclubs haben inzwischen die Bedeutung des Frauenfußballs für sich und die Marke des Vereins erkannt und signalisiert, hier in Zukunft deutlich mehr zu investieren.

Beim Blick auf die Themen **Diversity und Inklusion** hat der DFB den Anspruch, ein Verband für ganz Fußballdeutschland zu sein. Daher ist Diversität in all ihren Facetten und insbesondere die **Förderung von Frauen im Berufsfeld Fußball** aber auch in den ehrenamtlichen Strukturen von zentraler Bedeutung. Angesichts der fortschreitenden Globalisierung sowie der demografischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sehen wir **Vielfalt als ein unerlässliches Gut** und einen zentralen Baustein, um weiterhin erfolgreich zu sein. Derzeit beträgt der Frauenanteil im DFB-Präsidium fast 30 %. Das ist ein erster Schritt, dem weitere folgen sollen. Wir müssen dabei **Diversität einfordern** und vorleben. Mit der Strategie „Frauen im Fußball“ haben wir beim DFB einen starken Fokus auf das Thema Frauen gelegt. Dabei ist eines unserer Ziele, mehr Frauen im Fußball und vor allem in entscheidenden Positionen zu gewinnen. Es geht uns nicht nur um **Chancengleichheit**, sondern vor allem auch darum, das gesamte Potenzial des Fußballs auszuschöpfen. Hier ist noch deutlich Luft nach oben, aber inzwischen schaffen es die ersten Frauen, in den Profibereich der Männer vorzurücken. Das war zunächst mit Bibiana Steinhaus eine Schiedsrichterin, nun rücken mit Marie Louise Eta und Sabrina Wittmann die **ersten weiblichen Trainerinnen in den Profibereich** der Männer vor. Es ist ein Anfang. Aber dieser Anfang ist enorm wichtig, weil damit weibliche Vorbilder geschaffen und sichtbar gemacht werden.

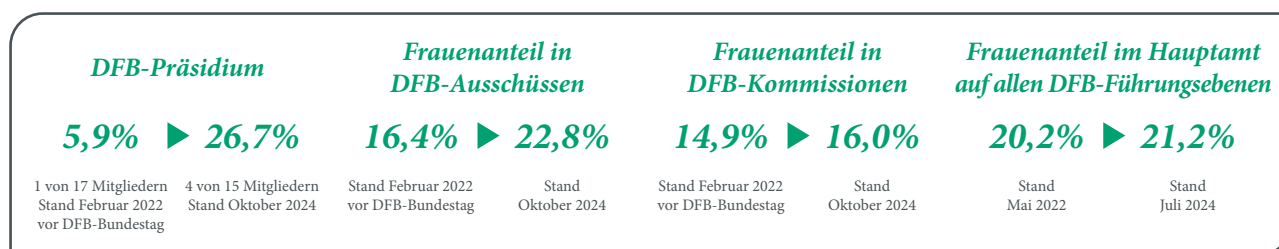
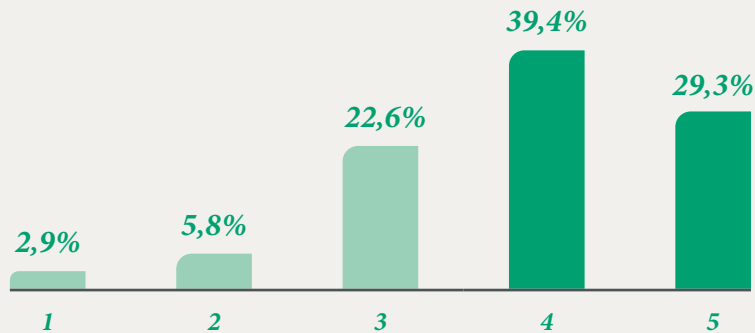


Abb. 8: Entwicklungstrend der Frauenanteile des Deutschen Fußball-Bundes auf administrativer Ebene. (DFB)

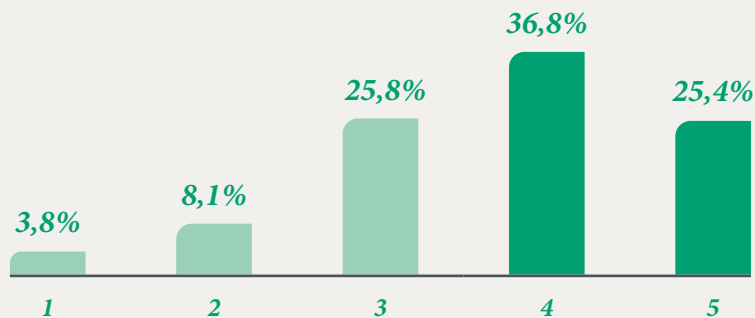
Spöko Score – Diversity und Frauen im Sport

(Skala: 1 = stimme gar nicht zu, 5 = stimme voll zu; Stichprobe = 210)

„In den nächsten ein bis zwei Jahren werden sich viele Marken dem Thema Frauen im Sport sehr ernsthaft annehmen.“



„Die Themen Diversity und Inklusion gewinnen auf allen Ebenen des Sports an Bedeutung, auch im professionellen Sport.“



Das BaySpo – Bayreuther Zentrum für Sportwissenschaft

Am BaySpo, dem Bayreuther Zentrum für Sportwissenschaft wird inter- und multidisziplinäre Forschung zu vielfältigen Themenfeldern betrieben, die sich an drei strategischen Säulen orientieren:

Im Fokus der Forschung am Bayreuther Zentrum für Sportwissenschaft stehen insbesondere Fragestellungen zu Organisationen, Produkten und Dienstleistungen im Sport sowie zu Naturnutzung, Bewegungsaktivität, Spiel- und Sportpartizipation.

Das BaySpo bietet dabei evidenzbasierte Lösungen an, um ökologische, soziale, wirtschaftliche und technologische Transformationsprozesse aktiv zu begleiten. Wir begegnen aktuellen Herausforderungen mit erlebbaren Innovationen und unterstützen die individuelle Teilhabe an Gesellschaft und Umwelt. Unsere Forschung verdeutlicht den Zusammenhang der sozio-ökologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen mit der individuellen und gesellschaftlichen Ausgestaltung des Sports.

Innovation & Technologie

Nachhaltigkeit & Verantwortung

Gesundheit & Erkrankung



Abbildung 9: Das BaySpo am Campus der Universität Bayreuth (Pressestelle Uni Bayreuth)

Der Studiengang Sportökonomie

Die Universität Bayreuth ist der Erfinder des Studiengangs Sportökonomie, der in der universitären Ausbildung eine einzigartige Kombination aus authentischen, visionären und faszinierenden Werten bietet. Sportökonominnen und Sportökonominnen sind dadurch „Pioneers in Passionate Performance“. Aus der seit 1985 bestehenden Tradition des Studiengangs resultiert ein umfangreiches Netzwerk, herausragende Lehre, internationale Spitzenforschung und der Kompetenzvorsprung gegenüber anderen sportökonomischen Angeboten.

Im **Bachelor-Studium der Sportökonomie** erwerben Studierende eine fundierte Ausbildung in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Sportwissenschaft und Rechtswissenschaft. Spezielle Bezüge zum Sportmanagement werden dabei besonders berücksichtigt. Eine vielseitige sportpraktische Ausbildung rundet das betont fächerübergreifende Studienprofil ab.

Der **Master-Studiengang Sportökonomie** vermittelt wissenschaftliche Kompetenzen und Qualifikationen, die die Studierenden sowohl für eine wissenschaftliche Karriere als auch für Führungspositionen in unterschiedlichsten Unternehmen und Organisationen vorbereiten. Er bietet Studierenden zum einen attraktive Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung durch Spezialisierung in den integrierten Fachrichtungen Sportwissenschaft, Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaft, aber auch in sportökonomischen Schnittstellenbereichen.

Der Alumniverein Sportökonomie Uni Bayreuth e.V.

Der „Sportökonomie Uni Bayreuth e.V.“ ist der Alumniverein der Bayreuther Sportökonomie. Er wurde im Juli 2002 auf Initiative von Absolventinnen und Absolventen, Studierenden und Professorinnen und Professoren gegründet. Mit knapp 2.000 Mitgliedern zählt er heute zum größten Alumni-Netzwerk im deutschsprachigen Sportbusiness und ist die zentrale Netzwerkplattform der „Spökos“. Der Alumniverein leistet damit einen wichtigen Beitrag zu einer engen generationenübergreifenden Verbundenheit sowie einer ausgeprägten Kontaktpflege über das Studium hinaus. So werden vielfältige Projekte verfolgt, die insbesondere den Kontakt zwischen ehemaligen und aktuellen Studierenden festigen, die sportökonomische Ausbildung an der Universität Bayreuth mit einem starken Bezug zur Praxis bereichern und die Bayreuther Sportökonomie in den relevanten Branchen sichtbar machen. Zu den Aktivitäten zählen:



Sportökonomie
Uni Bayreuth

Bayreuther Sporttalk

Job- und Praktikumsbörse

SpoeConnect Exkursionen

Markenarbeit

Workshops & Praxisseminare

Arbeit des Wirtschaftlichen Beirats



Abbildung 10: Beim großen „Spöko Homecoming“ kam es 2024 zum großen Wiedertreffen ehemaliger und aktueller Studierender. Das Treffen war Teil des „Summer Feeling am Unistrand 2024“, dem größten Uni-Event in Bayreuth, organisiert auf Initiative von Sportökonomie-Studierenden.

Wissenschaftsbeitrag Prof. Dr. Reinhard Meckl (Seite 14)

Wirtschafts-Lehre. (n.d.). Levitts Konvergenzhypothese. Wirtschafts-Lehre. <https://www.wirtschaftslehre.de/levitts-konvergenzhypothese.html>

Wissenschaftsbeitrag Prof. Dr. Manuel Steinbauer (Seite 26)

Mitterwallner V, Steinbauer M, Mathes G, Walentowitz A (2024) Global reduction of snow cover in ski areas under climate change. PLoS ONE 19(3): e0299735. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299735>

Wissenschaftsbeitrag Prof. Dr. Germelmann (Seite 31-32)

Bhagwat, Yashoda, Nooshin L. Warren, Joshua T. Beck, and George F. Watson (2020). „Corporate Sociopolitical Activism and Firm Value.“ *Journal of Marketing*, 84 (5), 1–21.

Darke, P. R., & Ritchie, R. J. B. (2007). „The Defensive Consumer: Advertising Deception, Defensive Processing, and Distrust.“ *Journal of Marketing Research*, 44(1), 114–127.

He, H., & Harris, L. (2020). „The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy.“ *Journal of Business Research*, 116, 176–182.

Held, Johanna, & Claas Christian Germelmann (2018). „Deception in consumer behavior research: A literature review on objective and perceived deception.“ *Projectics/Proy ctica/Projectique*, 21 (3), 119–145.

Hoppner, Jessica J., & Gautham G. Vadakkepatt (2019). „Examining moral authority in the marketplace: A conceptualization and framework.“ *Journal of Business Research*, 95, 417–427.

Iglesias, Oriol, Stefan Markovic, Jatinder Jit Singh, & Vicenta Sierra (2019). „Do Customer Perceptions of Corporate Services Brand Ethicality Improve Brand Equity? Considering the Roles of Brand Heritage, Brand Image, and Recognition Benefits.“ *Journal of Business Ethics*, 154 (2), 441–459.

Inglehart, Ronald, & Christian Welzel (2005). *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*.

Lis, Bettina (2018). „Corporate social responsibility’s influence on organizational attractiveness.“ *Journal of General Management*, 43 (3), 106–114.

Stieler, Maximilian, Claas Christian Germelmann, & Bj rn Walliser (2019). „Rationality and Emotionality of Sponsorship Negotiations: Managerial Approaches to Sponsorship Decision-Making.“ *Marketing Review St. Gallen*, 36, 44–51.

Winter, Andreas (2022). *Der Higher Purpose als Konzeptualisierung eines Stakeholder Values Based Managements unter ...* Bayreuth, 2022. IV, 154 S. doi:10.15495/EPub_UBT_00006594 ... (Dissertation, Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät).

Winter, Andreas und Claas Christian Germelmann (2020). „Is the role of purpose at a crossroads? A novel conceptualization and insights from the COVID-19 crisis.“ *Projectics / Proy ctica / Projectique*, 27 (3), 21–38.

Wolter, Jeremy S., & J. Joseph Cronin (2016). „Re-conceptualizing cognitive and affective customer–company identification: the role of self-motives and different customer-based outcomes.“ *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (3), 397–413.

Quellen Wissenschaftsbeitrag Prof. Dr. Susanne Tittlbach (Seite 38)

- Breuer, C. et al. (2021 und früher). *Sportentwicklungsberichte für Deutschland*. Bundesinstitut für Sportwissenschaft.
- Hoenemann, S., Köhler, M., Kleindienst-Cachay, C., Zeeb, H. & Altenhöner, T. (2021). *Migration und Sport - eine empirische Studie zur Untersuchung der Partizipation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund am organisierten Sport*. *Präv Gesundheitsf*, 16, 53-61.
- Lesch, L., & Wicker, P. (2024). Nachhaltige Einbindung von Frauen in Führungspositionen im organisierten Sport. In A. Behrens et al. (Hrsg.), *Entwicklungstendenzen im Sportmanagement*. Springer.
- Robert-Koch-Institut (2022). Dashboard ‚Gesundheit in Deutschland aktuell‘: https://public.tableau.com/app/profile/robert.koch.institut/viz/Gesundheit_in_Deutschland_aktuell/GEDA_20192020-EHIS.
- Rulofs, B., & Dahmen, B. (2010). Gender und Diversity im Sport – Konkurrenz oder Verstärkung? *Gender*, 2, 41–55.
- Rulofs, B., Allroggen, M., Rau, T., Kricsanowits, A., Mayer, S., Wahnschaffe-Waldhoff, K. et al. (2023). *Sicher im Sport – Sexualisierte Grenzverletzungen, Belästigungen und Gewalt im organisierten Sport – Häufigkeiten und Formen sowie der Status Quo der Prävention und Intervention*. Deutsche Sporthochschule Köln u.a.
- Tittlbach, S., & Strobl, H. (2019). Gendergerechte Bewegungsförderung bei älteren Männern. *Public Health Forum*, 27(2), 119–122.
- Warnecke, R. (in Druck). Einblicke in die Entwicklung eines heuristischen Modells zur Erklärung der Unterrepräsentation von Menschen mit Migrationshintergrund in deutschen Sportvereinen. In: F. Bükers, C. Krieger, & T. Bindel (Hrsg.), *Sport und Raum im Spiegel von Inklusion und Diversität*. Czwalina.
- Warnecke, R., Lorenz, H., & Tittlbach, S. (in review). Sexualizing clothing regulations in beach handball – an interview study. *Annuals of Leisure Research*.

Der Wissenschaftsbeitrag Prof. Christoph Buck basiert auf persönlichen Einschätzungen und verzichtet daher auf die Angabe von Quellen.

Bildnachweise

- Forbes. (2023). *Die zehn bestbezahlten Sportler der Welt*. Forbes Austria. Abgerufen am 18. November 2024, von <https://www.forbes.at/artikel/die-zehn-bestbezahlten-sportler-der-welt.html>
- Hoenemann, S., Köhler, M., Kleindienst-Cachay, C., Zeeb, H. & Altenhöner, T. (2021). *Migration und Sport - eine empirische Studie zur Untersuchung der Partizipation von Jugendlichen mit Migrationshintergrund am organisierten Sport*. *Präv Gesundheitsf*, S. 57.
- Mitterwallner V, Steinbauer M, Mathes G, Walentowitz A (2024) *Global reduction of snow cover in ski areas under climate change*. *PLoS ONE* 19(3): e0299735. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299735>. Zitierte Tabelle: Table 3.
- Statista. (2024). *Sport - China*. Abgerufen am 18. November 2024, von <https://www.statista.com/outlook/amo/app/sports/china#:~:text=Total%20revenue%20in%20the%20Sports,US%241.76bn%20by%202029>.
- Winter, Andreas (2022). *Der Higher Purpose als Konzeptualisierung eines Stakeholder Values Based Managements unter ...* Bayreuth, 2022. IV, 154 S. doi:10.15495/EPub_UBT_00006594 ... (Dissertation, Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät).