



Sports Business:

Restart

der Branche

## Überblick

Wege zurück in die Erfolgsspur

# 06

## Status Quo der Sportbranche

COVID-19 schwächt die Wachstumsaussichten

Größte Wachstumsaussichten bei Sportwetten und Fantasy Sports

Esports zeigt das größte Wachstumspotential

Die meisten Chancen bietet nach wie vor die Digitalisierung

Der Rechtemarkt birgt Chancen durch Diversifizierung

Die Gesundheitskrise belastet Finanzmittel für Investitionen und Innovationen

# 08

## Der deutsche Sportmarkt: Von COVID-19 bis Esports

Welche Trends und Herausforderungen verändern die Branche?

# 20

## Unter dem Einfluss von COVID-19: Zeiten des Wandels

COVID-19 trifft den Sport unvorbereitet

Verschwommene Grenzen: Hybrider Sport im Aufwind

Größere Risiken verlangen ein neues, diversifiziertes Umsatzmodell

Zunehmende Komplexität fördert Kollaboration

Privatinvestoren: Segen und Fluch zugleich

# 32

Die vorliegende Studie wurde von unserem Globalen PwC Sports Business Advisory Team als Onlinebefragung im Zeitraum von Juni bis August 2020 durchgeführt. Zielgruppe der Umfrage waren Entscheider der Sportbranche aus der ganzen Welt. Einige der Topentscheider der Branche unterstützten die Idee einer unabhängigen Aussage zum Status quo der Sportbranche, in dem sie den Fragebogen innerhalb ihres Netzwerkes gezielt weiterleiteten. Dadurch konnte eine Vielzahl von Regionen und Branchensegmenten abgedeckt werden. Unterstützt wurde die Durchführung von PwC in Australien, China, Frankreich, Deutschland,

Ungarn, Indien, Japan, Nahost und Russland. Der Rücklauf betrug insgesamt 780 Fragebögen aus mehr als 50 Ländern.

Zum Zeitpunkt der Befragung hatten die Teilnehmenden jeweils eine Führungsposition oder Vorstandsfunktion in ihrer jeweiligen Organisation inne. Basis für die Analyse in diesem Bericht waren die Einschätzungen der Befragten. Ergänzt wurde die Analyse durch Daten, die uns IRIS (Intelligent Research in Sponsoring) und HORIZM zur Verfügung stellten. Nicht zuletzt floss das Know-how des gesamten Sports Business Advisory-Teams ein.



## Sportmedien: Orientierung im Zeit- alter der Komplexität

Ökosystem Sport-Content:  
Wandel durch neue Formate  
und Kanäle

Vom Event-basierten zum  
IP-getriebenen Storytelling

Vom Direktvertrieb hin zum  
mehrstufigen Vertrieb oder:  
aus D2C wird B2B2C

Die Medienlandschaft wandelt  
sich von einem illiquiden,  
exklusiven zu einem liquiden  
Markt basierend auf  
Kooperationen

OTT erfüllt allmählich die  
Erwartungen der Fans

44

## Esports: Der Sprung auf die große Bühne

Steigende  
Zuschauerzahlen im  
Esports während des  
Lockdowns: ein  
nachhaltiges Phänomen?

Langfristiges Engagement  
im Esports wird sich  
auszahlen

Esports als neue,  
eigenständige Disziplinen

Eine Welt erschaffen, in der  
es alle schaffen können

58

## Verweise und Kontakt

Navigation

Quellen

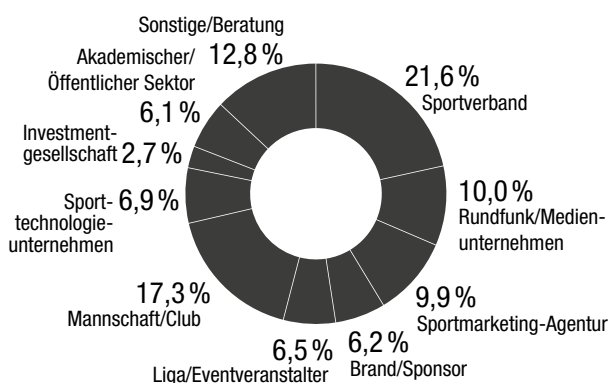
Kontakte

72



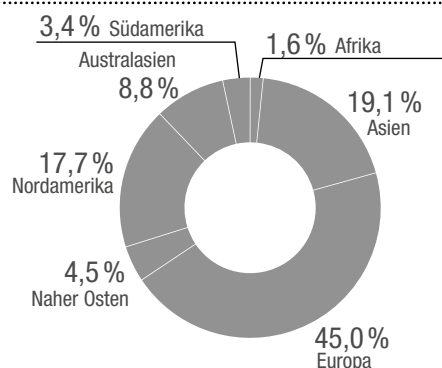
Navigation

Profil der Befragten nach Organisation



Quelle: PwC Analyse, N=780

Profil der Befragten nach den ihnen am besten bekannten  
geografischen Sportmärkten





Liebe Freunde des Sports,

wir freuen uns, Ihnen in diesen für unsere Branche turbulenten Zeiten von COVID-19 unsere Studie vorstellen zu dürfen, an der 780 Entscheider der Sportbranche teilnahmen: eine Rekordbeteiligung bereits das zweite Jahr in Folge. Durch die stetige Zunahme des Umfangs und der Qualität der von uns erhobenen Daten können wir unsere Analysen weiter vertiefen und besser validieren. An dieser Stelle möchte ich allen Teilnehmenden für ihre wertvollen Beiträge danken.

Wie zu erwarten war, haben wir in diesem Jahr 2020 die kurz- und langfristigen Folgen einer in der Geschichte des modernen Sports beispiellosen Krise untersucht. Vor diesem Hintergrund haben wir uns mit dem rasch wachsenden Bereich der Sportmedien befasst sowie den Chancen und Risiken des Esports, der sich neben der physischen Version des Sports allmählich etabliert.

Im Allgemeinen zeigen unsere Ergebnisse, dass sich der vorherrschende Pessimismus durch die zahlreichen Chancen, die sich in der Krise ergeben haben, verflüchtigt. Diese besondere Situation könnte ein Treiber von Veränderungen sein, die zwar lange erwogen, aber nie vollständig vollzogen wurden, wie beispielsweise hybride, interaktive Sportarten, neue Einnahmequellen, drastische Governance-Reformen oder bessere Kollaborationsmodelle.

Letztendlich hat das ungebrochene Interesse der Zuschauer mitten und nach der Zwangspause gezeigt, dass offenbar nichts die Begeisterung am Sport schwächen kann. Somit sind alle Zutaten gegeben, damit sich die Entscheider der Branche das Sports Business weiterhin erfolgreich, aber solider aufstellen können.

Mit freundlichen Grüßen

David Dellea

Head of Sports Business Advisory





Liebe Leser\*innen,

die vorliegende Studie des PwC Sports Business Advisory-Teams beschäftigt sich im Wesentlichen mit den kurz- und langfristigen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die globale Sportbranche. Die Studie beleuchtet jedoch nicht nur die finanzwirtschaftlichen Folgen der Pandemie, sondern vor allem die Chancen, die sich aus einer erfolgreichen Überwindung der Krise ergeben.

Auch für die deutsche Sportbranche vertreten wir die Meinung, dass die COVID-19-Pandemie nicht nur als humanitäre und ökonomische Krise verstanden werden darf, sondern auch als Katalysator von Wandel: Der Markt für Sport in Deutschland wird sich auch von seiner größten wirtschaftlichen Herausforderung des 21. Jahrhunderts erholen und die Weiterentwicklung von bereits angestoßenen Trends rund um digitale Transformation, strategische Restrukturierung und kollaborative Businessmodelle beschleunigen.

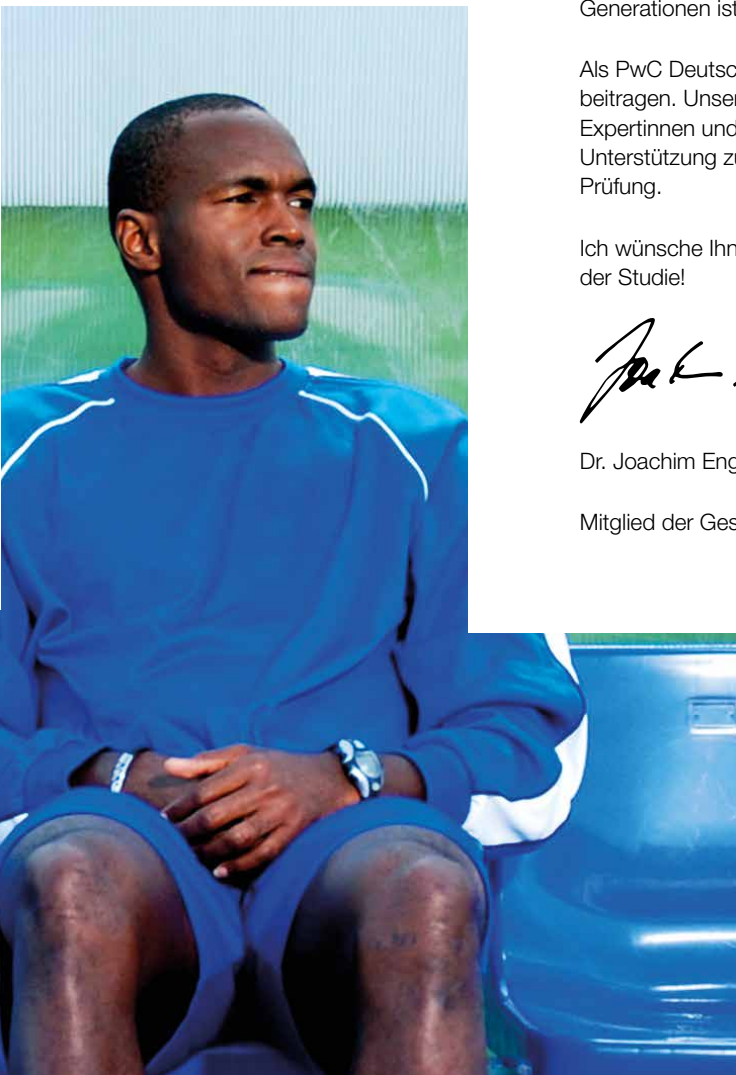
Zur Diskussion der aus unserer Sicht wichtigsten Fragestellungen haben wir in der diesjährigen Ausgabe von *PwC's Sports Survey* erneut ein dezidiertes Editorial für den deutschen Markt vorbereitet: Wir möchten die Auswirkungen von COVID-19 auf die deutsche Sportbranche diskutieren, wie professionelle Fußballclubs bestehende und zukünftige finanzwirtschaftliche Krisen überwinden können, welche Rolle Experience Marketing in der Kommunikation mit dem Fan spielt, warum smarte Sportarenen die Zukunft für jüngere Generationen ist und welche Esports-Trends aktuell am stärksten sind.

Als PwC Deutschland wollen wir zu einer positiven Entwicklung dieser Fragestellungen beitragen. Unser deutschlandweites Sports Business-Netzwerk, bestehend aus PwC-Expertinnen und -Experten, bietet den Akteuren der Sportbranche dabei professionelle Unterstützung zu Strategie, Organisation, Transaktionen, Rechts- und Steuerberatung sowie Prüfung.

Ich wünsche Ihnen, liebe Leser\*innen, viel Freude und interessante Einsichten bei der Lektüre der Studie!

Dr. Joachim Englert

Mitglied der Geschäftsführung und Leiter Advisory, PwC Deutschland



Überblick

# Wege zurück in die Erfolgsspur

## Wachstum:

Vergangenheit vs. Zukunft

8,0%  
durchschnittliches  
Wachstum  
in den letzten  
3-5 Jahren

3,3%

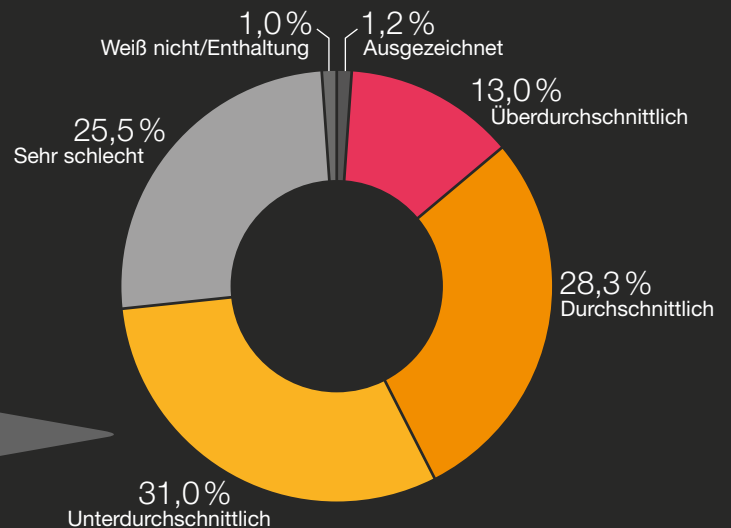
durchschnittliches  
Wachstum

in den nächsten  
3-5 Jahren

## Die 10 wichtigsten Sportarten nach ihrem Umsatz-Potential

1 Esports	6 Golf
2 Fußball	7 Radsport
3 Basketball	8 Motorsport
4 Urban Sports	9 Rugby
5 Tennis	10 American Football

## Wie gut war die Sportindustrie im Vergleich zu anderen Branchen auf COVID-19 vorbereitet?



Die drei  
wesentlichen Vorteile und Herausforderungen  
für Rechteinhaber bei der Entwicklung einer Esports-Strategie

- 1 Neue Fanbasis für Ihren Sport gewinnen
- 2 Neue Geschäftsbeziehungen mit Partnern eingehen
- 3 Neue Einnahmequellen erschließen



- 1 Überzeugenden Content/Narrativ kreieren
- 2 Entwicklung einer effektiven (Monetarisierungs-)Strategie
- 3 Auswahl der relevantesten Games/Wettbewerbsformate



Die wachstumsstärksten Arten  
von Sport-Content

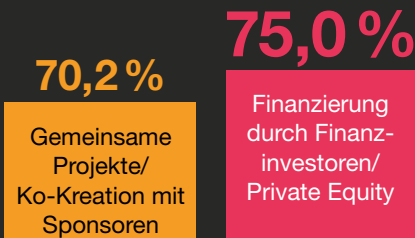
Highlights/Kurz-Content	90,5 %
Team-/Sportler-generierter Content	81,6 %
Eigenproduzierter Content („original content“)	75,7 %

Top 3 der größten Chancen und  
Risiken der Branche

- 1 Verbesserte Fan-Experience mit digitalen Medien (z. B. User Experience, Interaktivität)
- 2 Schaffung und Monetarisierung von digitalen Assets
- 3 Innovation bei der Bündelung und Verteilung von Medienrechte-Paketen



Die am meisten  
erwarteten Kooperationen  
in der Sportindustrie

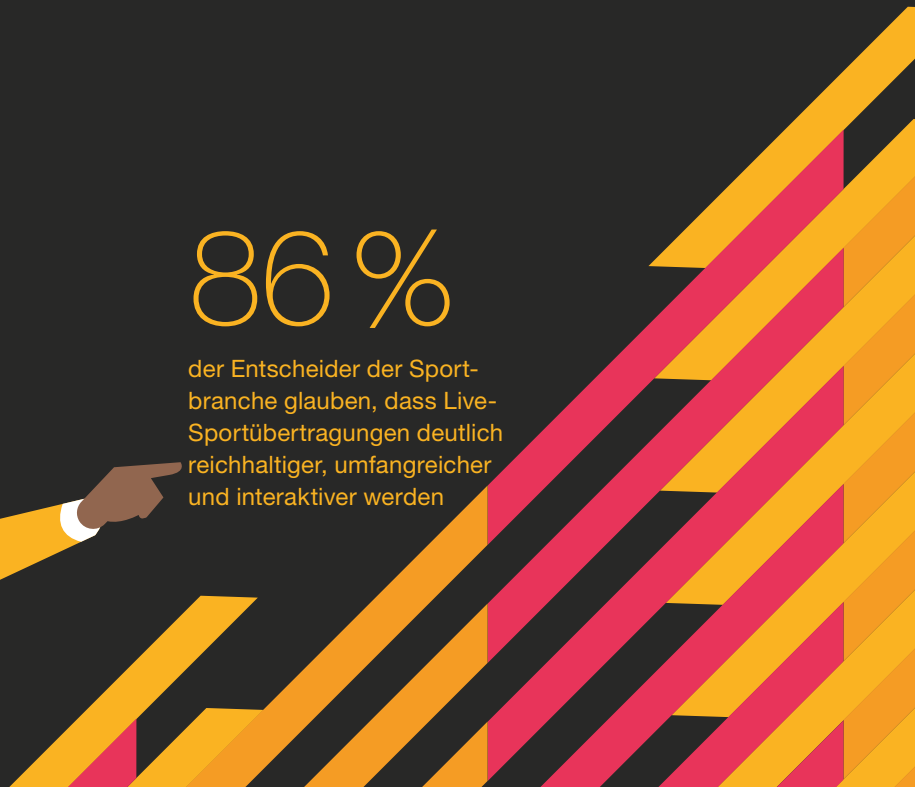



- 1 Auswirkungen von Gesundheits- und Sicherheitskrisen
- 2 Geringere finanzielle Mittel für Investitionen/Innovationen
- 3 Dominanz der großen Technologiefirmen als „Gatekeeper zu Content“



86 %

der Entscheider der Sportbranche glauben, dass Live-Sportübertragungen deutlich reichhaltiger, umfangreicher und interaktiver werden

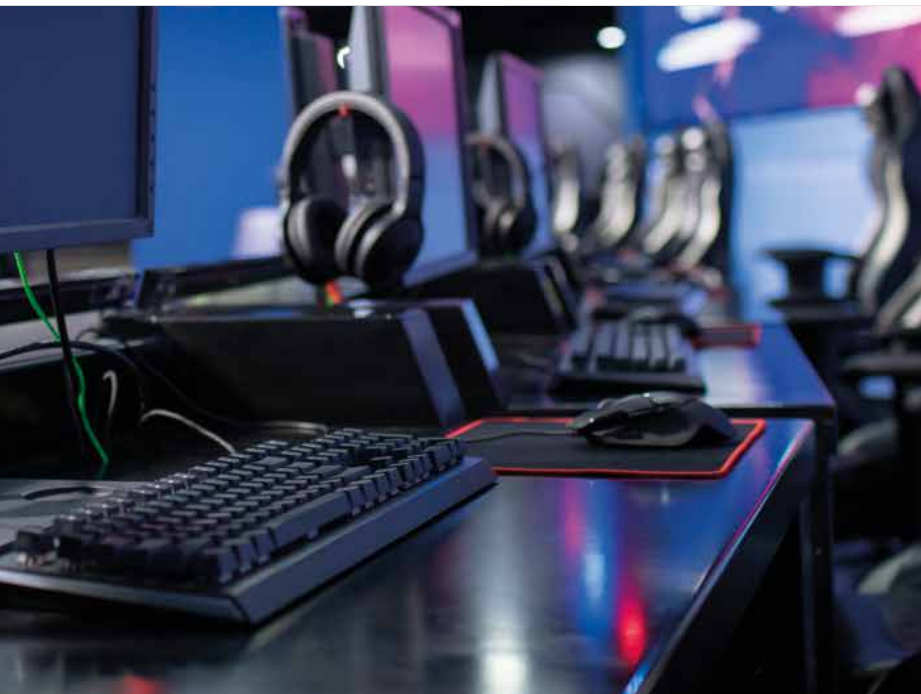
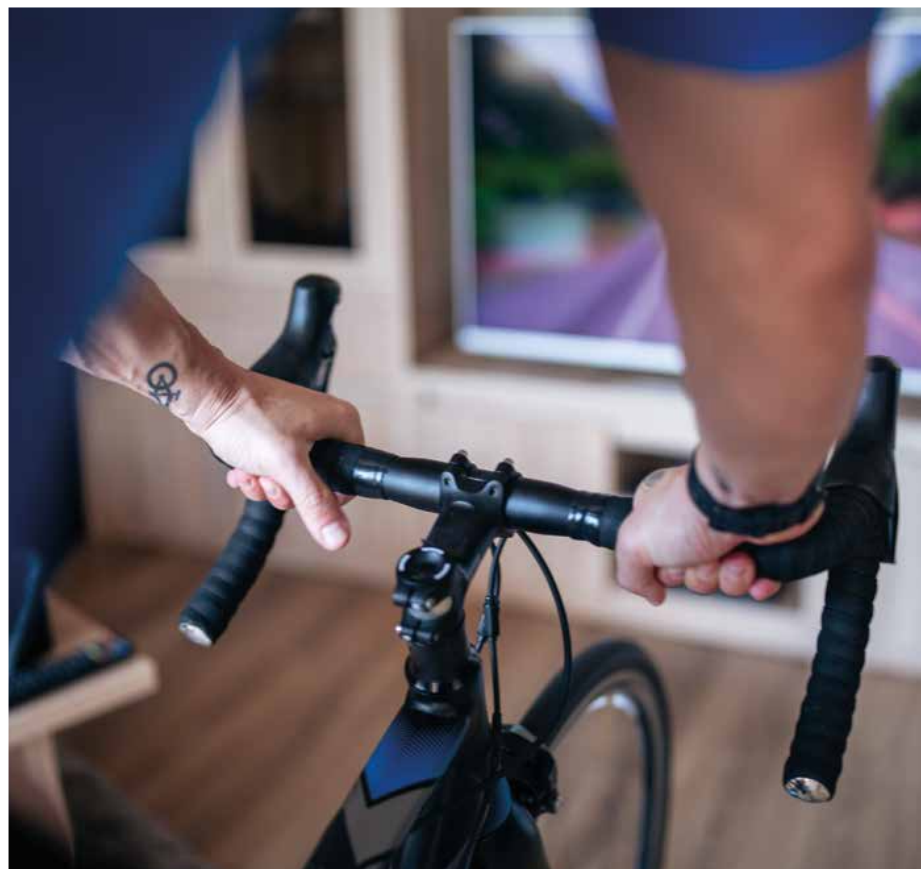




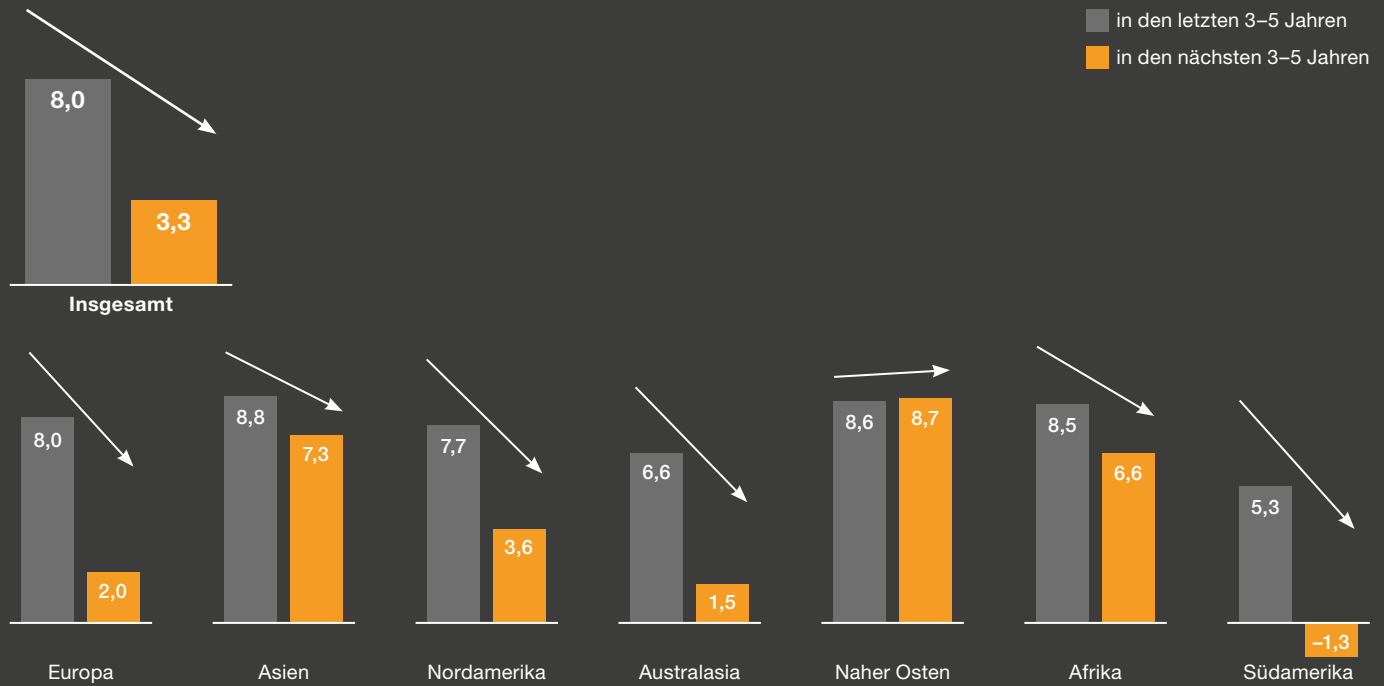
# Status quo der Sportbranche

Jedes Jahr befragen wir einen ausgewählten Kreis von Entscheidungsträgern zu ihrer Meinung zum Branchenwachstum sowie den zentralen Chancen und Risiken für die Branche. Damit erhalten Sie einen Gesamtüberblick über die voraussichtliche Branchenentwicklung in den nächsten drei bis fünf Jahren. In diesem Kapitel stellen wir Ihnen die wichtigsten Erkenntnisse vor und untersuchen im weiteren Verlauf die Folgen von COVID-19, welche Marktdynamiken die Sportmedien-Landschaft beeinflussen und welche Chancen sich zunehmend im Esports bieten.

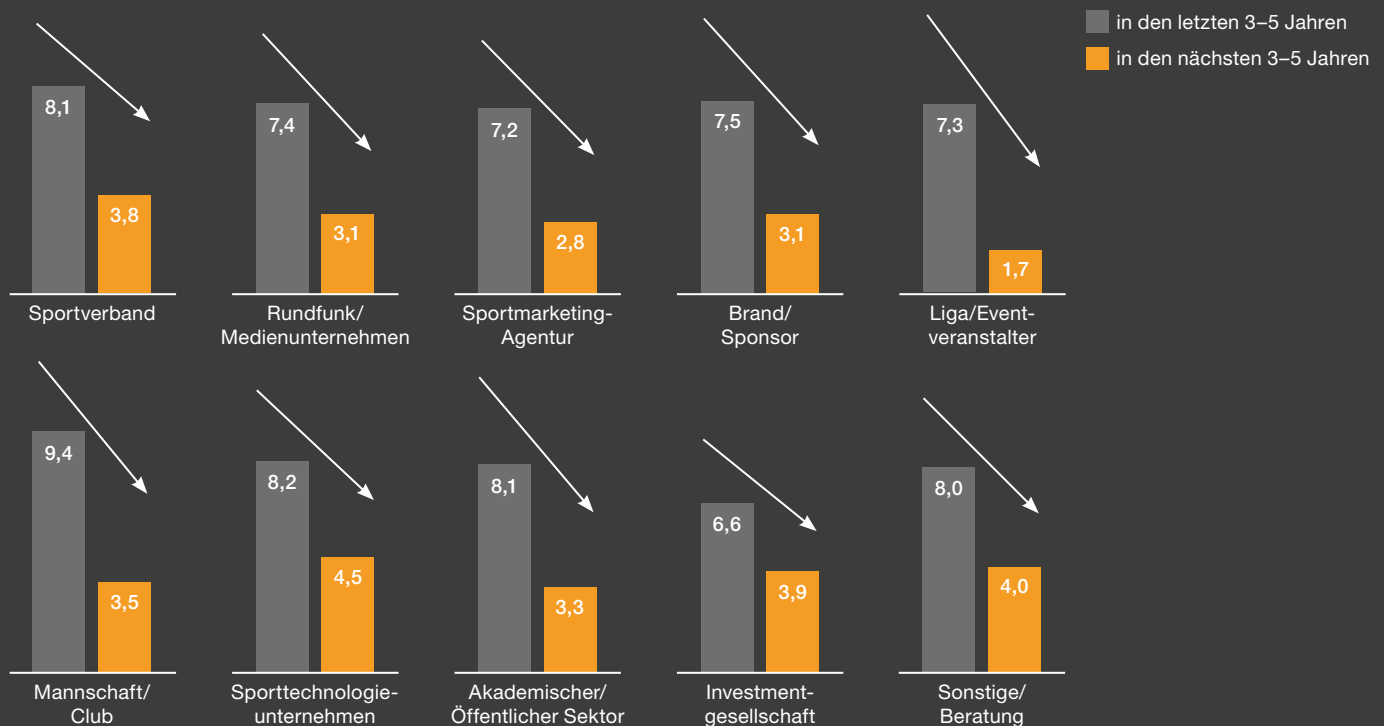




**Abb. 1: Marktwachstumsaussichten für den bekanntesten Markt der Befragten**  
 Jährlich geschätztes Wachstum in Prozent über die nächsten 3–5 Jahre



**Abb. 2: Marktwachstumsaussichten nach Stakeholder**  
 Jährlich geschätztes Wachstum in Prozent über die nächsten 3–5 Jahre



Quelle: PwC Analyse, N=771



### Schlagzeilen

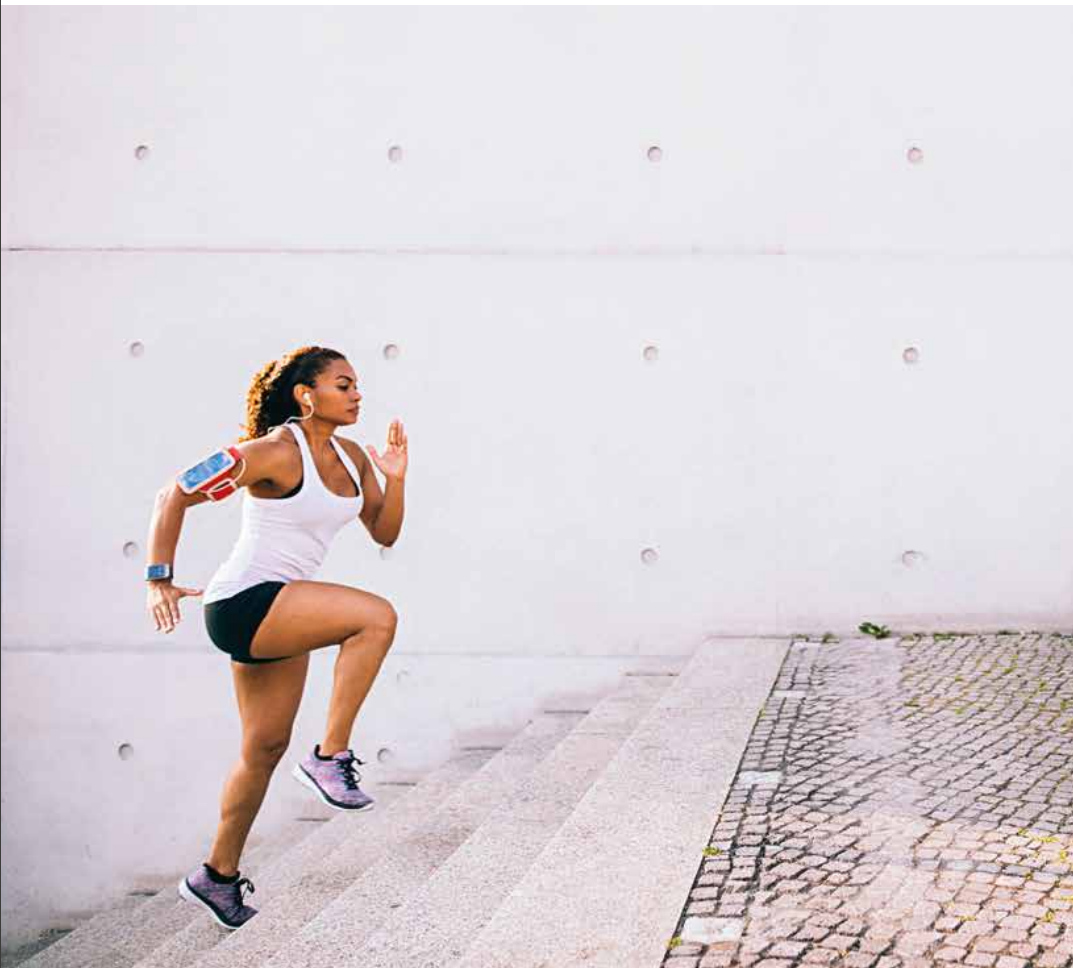
Die European Club Association prognostiziert einen Umsatzrückgang im europäischen Profifußball von €3,6 Mrd.

Die Umsätze der NFL könnten in der nächsten Spielsaison um €4 Mrd. schrumpfen.



## Insight 1: COVID-19 schwächt die Wachstumsaussichten

- COVID-19 hat das Wachstum des Sportmarkts stark beeinträchtigt. Dieses wird sich auf nur 3,3% pro Jahr (in den nächsten 3 bis 5 Jahren) abschwächen. Das ist im Vergleich zu den letzten 3 bis 5 Jahren ein Rückgang um 4,7 Prozentpunkte. 30% der Befragten prognostizierten eine Stagnation oder ein Schrumpfen des Marktes.
- Die optimistischsten Prognosen stammen aus dem Nahen Osten und Asien, die durch umfangreiche staatliche Unterstützung, anstehende Sportgroßveranstaltungen und eine insgesamt zunehmende wirtschaftliche Reife getragen werden. Dank steigender Investitionstätigkeiten und Partnerschaften wird auch für Afrika kontinuierliches Wachstum erwartet.
- In Europa, Amerika und Australasien ging durch die Krise in großem Maße Konjunktur-optimismus verloren. Trotzdem sind für uns die Zeichen positiv: Langfristige Wachstumsaussichten von mehr als 3% pro Jahr legen nahe, dass die Branche auf einer soliden Basis steht.



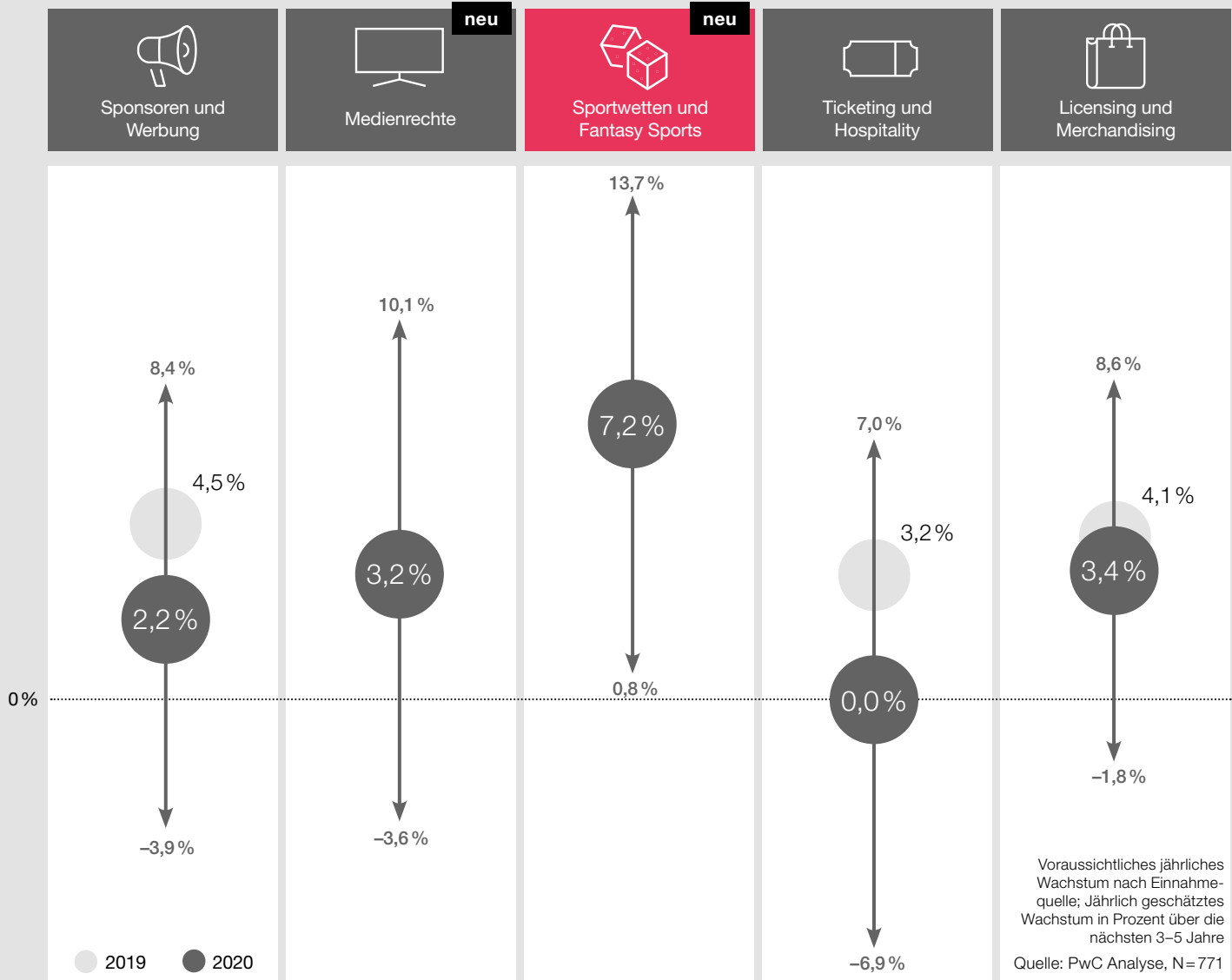
Never waste  
a good crisis.

Winston Churchill



**Abb. 3: Voraussichtliches jährliches Wachstum nach Einnahmequelle**

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



## Insight 2: Größte Wachstumsaussichten bei Sportwetten und Fantasy Sports

- Mit einem geschätzten jährlichen Wachstum von 7,2% dürften sich Sportwetten und Fantasy Sports in den nächsten 3 bis 5 Jahren zum wichtigsten Motor der Branche entwickeln. Diese positiven Prognosen gehen vor allem darauf zurück, dass, seit der Aufhebung des Verbots im Jahr 2018, der Markt für Sportwetten in den USA immer schneller gewachsen ist.
- Für die Rechteinhaber implizieren diese Einschätzungen potenziell vermehrte Einnahmen im Sportwettengeschäft selbst (z. B. Partnerschaften, Lizenzierung) als auch in angrenzenden Bereichen (z. B. Integration von Sportwetten und Fantasy Sports bei Liveübertragungen).
- Die konventionellen Einnahmequellen im Sport durch Licensing, Merchandising, Medienrechte und Sponsoring dürften in den nächsten 3 bis 5 Jahren immer noch leicht um durchschnittlich 3% zunehmen, wohingegen Einnahmen aus Ticketing und Hospitality voraussichtlich stagnieren.



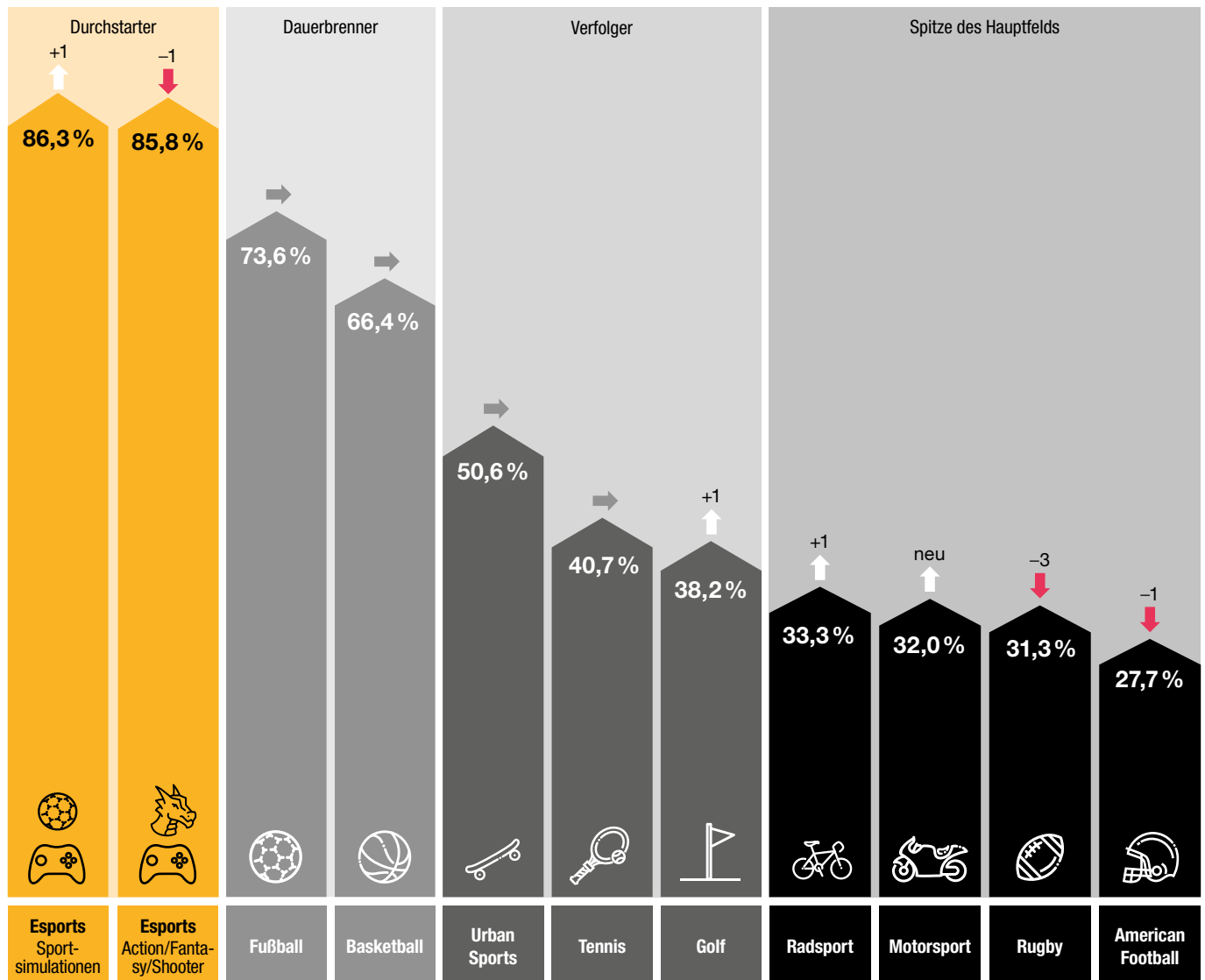
## Schlagzeilen

Rechtsprechung zu Sportwetten treibt den Wert von Sportdaten

Unternehmen in der Sportwetten-Branche übertreffen den Gesamtmarkt an der Wall Street



Abb. 4: Rangliste der Top 10 Sportarten mit den größten Chancen für Umsatzwachstum  
 Anteil der Befragten in Prozent, Top 2 Box („überdurchschnittlich“ und „sehr hoch“)



Quelle: PwC Analyse, N=702



### Insight 3: Esports zeigt das größte Wachstumspotential

- Dank der beispiellosen Berichterstattung in den Massenmedien erschien Esports als großer Gewinner in der Zeit des Lockdowns. Sportsimulationen, die teilweise als Ersatz für realen, physischen Sport dienten, wurden von den Befragten sogar an erster Stelle genannt.
- Für global-präsente Sportarten wie Fußball und Basketball besteht weiterhin Wachstumspotenzial. Das bestätigten die Einschaltquoten anlässlich der Wiederaufnahme des Spielbetriebs der großen Ligen.
- Interessanterweise rückte der Motorsport auf den 9. Platz und damit seit der letzten Studie um 5 Plätze vor. Grund dafür könnten die jüngsten Versuche von Großveranstaltern wie Formel 1 und NASCAR sein, die während der Zwangspause mit neuen Formen des Fan Engagements großen Erfolg hatten.



### Schlagzeilen

FIBA kündigt ersten Esports-Wettbewerb für Nationalmannschaften an

Weltweiter Zuschaueranteil der LaLiga wächst bei Wiederaufnahme des Spielbetriebs um 48 %



**Wir müssen den unmittelbaren Austausch mit den Fans vorantreiben.**

Timo Lumme, CEO/Managing Director bei IOC Television & Marketing Services

## Chancen **71,7 %** > **47,1 %** Risiken

**Abb. 5: Die größten Chancen für Umsatzwachstum in der Sportbranche**  
Anteil der Befragten in Prozent, Top 2 Box („überdurchschnittlich“ und „sehr hoch“)

Verbesserte Fan Experience mit digitalen Medien (z. B. User Experience, Interaktivität)	89,3 %
Schaffung und Monetarisierung von digitalen Assets	82,9 %
Innovation bei der Bündelung und Verteilung von Medienrechte-Paketen	72,2 %
Innovation bei der Bündelung/Ausgestaltung von Sponsorenrechte-Paketen (z. B. Flexibilität, Targeting)	70,4 %
Monetarisierung von Gaming und Esport	69,9 %
Verbesserte Fan Experience im Stadion	62,6 %
Monetarisierung von Wetten und Fantasy Sports	54,5 %

Quelle: PwC Analyse, N= 780

**Abb. 6: Die größten Umsatzrisiken in der Sportbranche**  
Anteil der Befragten in Prozent, Top 2 Box („überdurchschnittlich“ und „sehr hoch“)

Auswirkungen von Gesundheits- und Sicherheitskrisen	69,3 %
Geringere finanzielle Mittel für Investitionen/Innovationen	58,1 %
Dominanz der großen Technologiefirmen als „Gatekeeper zu Content“	45,8 %
Zunehmende Komplexität, um Fans zu erreichen/zu bedienen	44,4 %
Sättigung mit Sport-Content/ Konflikt bei der Zeitplanung	41,0 %
Piraterie/illegales Streaming	40,8 %
Abnehmendes Interesse an Live-Sport-Content	30,5 %



### **Insight 4: Die meisten Chancen bietet nach wie vor die Digitalisierung**

- Laut Umfrageergebnissen steht für die Entscheider im Sport die digitale Fan Experience an erster Stelle, obwohl es nur wenigen Organisationen bisher gelungen ist, die Fan Experience so zu gestalten, dass Fans nachhaltig gewonnen und gebunden wurden.
- Die COVID-19-Pandemie hat das physische Entertainment-Format weitgehend eingeschränkt und die Bedeutung umfassender, interaktiver Technologien verstärkt, die das fehlende visuelle und soziale Erlebnis im Sport ersetzen sollen.
- Die von den Teilnehmenden hoch bewerteten digitalen Assets der Sportorganisationen bieten breit gefächerte Wachstumsmöglichkeiten (siehe Deep Dive I), insbesondere, indem sie das zunehmende Interesse an kurzweiligem oder On-Demand Content nutzen.



### **Schlagzeilen**

NBA stellt für die Fortsetzung der Saison digitale Innovationen vor

Formel 1 nutzt digitales Sponsoring Set-up, um mit sieben regionalen Sportwettenanbietern zusammenzuarbeiten



### Insight 5: Der Rechtemarkt birgt Chancen durch Diversifizierung

- Anders als bisher, liegt seit der sportlichen Zwangspause die Verhandlungsmacht bei den Rechtekäufern und nicht bei den Rechteinhabern. Das ist ein symbolischer Paradigmenwechsel, der sich wahrscheinlich auf die Dynamik bei den kommenden Ausschreibungen auswirken wird.
- Angesichts der Tatsache, dass auch Medienunternehmen stark von der Krise betroffen sind, deutet die Zukunft auf stärker diversifizierte Umsatzströme mit geteiltem Risiko hin, was im Durchschnitt mehr Rechte-Transaktionen zu geringeren Werten bedeuten könnte.
- Wir glauben, dass sich ein positiver Umbruch am ehesten im Sektor der Medienrechte vollzieht, wo wir eine Aufweichung der derzeitigen Exklusivrechte und eine Zunahme der kollaborativen Vertriebsmodelle erkennen.



#### Schlagzeilen

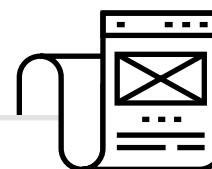
J. League und DAZN schließen Vertrag über Übertragungsrechte

Chelsea geht erste, nicht-exklusive kurzfristige Partnerschaft mit Duracell ein



### Insight 6: Die Gesundheitskrise belastet Finanzmittel für Investitionen und Innovationen

- Unter allen Risiken der Branche steht die Bedrohung durch COVID-19 bei den Entscheidern im Sport nicht überraschend an erster Stelle. Dabei gilt die Sorge in erster Linie den eingeschränkten Finanzmitteln für Investitionen und Innovationen.
- Jedoch sind die Entscheider einhelliger Meinung, dass Sport immer noch publikumswirksam ist, da das Interesse an Live-Sport-Content voraussichtlich nicht nachlassen wird.
- Angesichts der dramatischen Herausforderungen von heute und der Unsicherheiten von morgen muss sich die Sportbranche dringend fragen, welchen konkreten Maßnahmen sie den Vorzug gibt, um die Transformation, trotz geringerer Finanzmittel, zu beschleunigen.



#### Schlagzeilen

Europäischer Fußball stellt sich auf magere Zeiten ein

COVID-19 drängt Rechteinhaber zur Überprüfung der eigenen Geschäftsmodelle

**„COVID-19 hat die Digitalisierung beschleunigt und ermöglicht jetzt den Wandel. Visionen und Strategien wurden für die Zukunft des Sports plötzlich unerlässlich. Beim FIVB haben wir das Risiko in eine klare Chance verwandelt.“**

Guido Betti, TV & Marketing  
Director beim FIVB

Deep Dive I

# Wachsende Chancen zur Kommerzialisierung digitaler Assets

Für Entscheider im Sport sind digitale Assets die große Chance und werden mit Blick auf Wachstumspotential als Top-2-Einnahmequelle eingestuft. Beim Übergang vom linearen zum digitalen Konsum und einem wachsenden Interesse an Nicht-Live-Content gelten digitale Assets als eine Möglichkeit, sich von Live-Events unabhängiger zu machen und diversifizierte Umsatzströme zu generieren.

Um dieses Potenzial zu nutzen, müssen Rechteinhaber in der Lage sein, digitale Assets besser zu bündeln, zu bewerten, zu vermarkten und zu monetarisieren. Dabei müssen sie sich von dem Gedanken verabschieden, sie bloß als Werkzeug für die indirekte Geldbeschaffung durch Sponsoring zu betrachten.

Gemeinsam mit dem spanischen Startup-Unternehmen HORIZM haben wir ein Reifemodell entwickelt, das Rechteinhaber bei der Bearbeitung ihrer Entwicklungsziele unterstützt. Abbildung 7 fasst zusammen, wie eine mehrdimensionale Harmonisierung und ein gemeinsames Vorgehen innerhalb der Organisation für eine Einbindung digitaler Assets in die kommerzielle Strategie vonnöten sind. Dazu gehören Strategie, Struktur, Führung, Wertentwicklung und Technologie.

Zur Verdeutlichung haben wir drei Leistungskennzahlen (Reichweite, Interaktion, Monetarisierung) isoliert, um bei der Kommerzialisierung digitaler Assets die zunehmende Reife aufzuzeichnen (Abb. 8). Alle Elemente bauen aufeinander auf und sorgen für eine verstärkende Wirkung zur Steigerung des Gesamtumsatzes.

Um zu zeigen, welches Potenzial in digitalen Assets im Zusammenhang mit sozialen Medien steckt, lieferte uns HORIZM anonymisierte Daten von einzelnen Kunden (Abb. 9). Jede Sportorganisation kann unabhängig von ihrer Größe allein durch den Wechsel von Stufe 1/2 auf Stufe 3/4 ihre Umsätze signifikant steigern. Interessanterweise wirkt sich eine höhere Zahl an Fans oder Anhängern allein am wenigsten aus, während ein verstärktes Fan Engagement und eine Ausweitung kommerzieller Assets den wirtschaftlichen Wert tatsächlich deutlich erhöhen. Die Preishöhe kann zu einer Verzwölfachung des Umsatzes führen.

Data provided  
by Horizm

horizm





Abb. 7: Reifemodell zur Kommerzialisierung digitaler Assets

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
<b>Kommerzialisierung digitaler Assets</b>	Indirekte Kommerzialisierung durch Aktivierung	Einzelne Assets werden bei Gelegenheit kommerzialisiert	Digitalpakete werden kommerzialisiert	Digitale Assets sind integraler Bestandteil der gesamten kommerziellen Geschäftsstrategie
<b>Strategie</b>	Keine Strategie	Plan mit ausgearbeiteten, digitalen Aktivitäten	Klare Vision und Strategie für digitalen Wandel	Geschäftsstrategie und Zukunftsplan
<b>Struktur</b>	Keine eigene spezifische digitale Kompetenz	Ausgewählte Kernkompetenzen (zentralisiert + Agentur)	Zentrale Hubs und zweckgebundene Mittel (mehr Insourcing)	Dezentralisierung und Weiterbildung
<b>Führung</b>	Begrenzte Buy-ins	Verbale Unterstützung bei unzureichender Finanzierung	Sponsoring und verstärkte Anlage in digitale Assets	Angemessene Investitionen und Mittelallokation
<b>Wertentwicklung</b>	Mengenbasierte Kennzahlen	Qualitätsbezogene Kennzahlen	Wertbezogene Kennzahlen	Lifetime Value-Kennzahlen
<b>Technologie</b>	Standardisierte, kanalbezogene Analysen	Spezifische, kanalbezogene Analysen	Nutzung von Marktanalyseplattformen und Berichten	Individuelles Dashboard auf Basis eines eigenen Data Warehouse

Abb. 8: Leistungskennzahlen zur Verfolgung der Fortschritte bei der Kommerzialisierung digitaler Assets

### 3. Prozentualer Anteil der vermarkteten digitalen Assets

Zu guter Letzt perfektionieren Sie den Einsatz von Technologie bei der Integration relevanter Brands in digitalen Content und erhöhen den kommerziellen Effekt von digitalen Assets.

### 1. Fan-Reichweite

Mit einer optimierten Erzeugung von attraktivem Content, der auf die Besonderheiten der digitalen Plattformen und ihres Publikums zugeschnitten ist, vergrößern Sie die Fangemeinde.



### 2. Prozentualer Anteil wertvoller Interaktion

Mit Hilfe einer effizienten Content-Strategie können Sie die wertvolle Interaktion (Kommentare und Teilen) auf sozialen Kanälen fördern sowie die Nutzung von First-Party Plattformen optimieren.

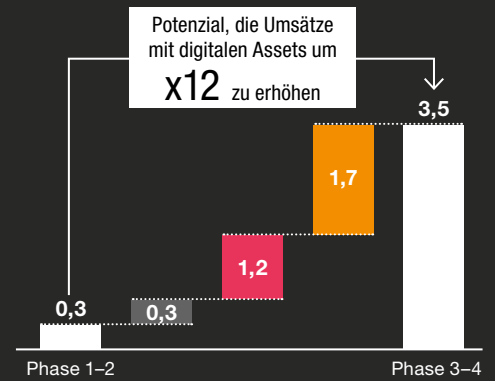
Quelle: PwC Strategy&, Capabilities-Driven Strategy + Growth

Abb. 9: Fallstudie A/B: kommerzielles Potenzial digitaler Assets

### Fallstudie A

Mittelklassiger Fußballclub (Big Five Liga), vornehmlich heimisches Publikum

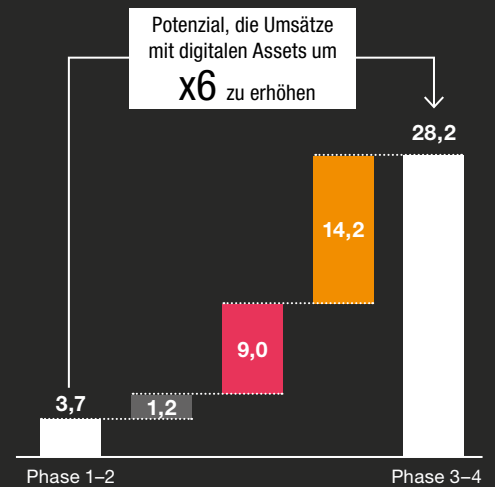
	Phase 1-2	Phase 3-4
% Anteil der vermarkteten digitalen Assets	10% kommerzialisiert	60% kommerzialisiert
% Anteil von wertvoller Interaktion	1,0% des gesamten Engagements	2,5% des gesamten Engagements
Fan-Reichweite	2 Millionen Fans, davon 5% international	5 Millionen Fans, davon 30% international



### Fallstudie B

Fußballclub in der höchsten Klasse (Big Five Liga), vornehmlich globales Publikum

	Phase 1-2	Phase 3-4
% Anteil der vermarkteten digitalen Assets	10% kommerzialisiert	60% kommerzialisiert
% Anteil von wertvoller Interaktion	2,5% des gesamten Engagements	4,5% des gesamten Engagements
Fan-Reichweite	32 Millionen Fans, davon 60% international	48 Millionen Fans, davon 65% international



Quelle: HORIZM Data, PwC Analyse, Zahlen in USD Millionen





# Der deutsche Sportmarkt: Von COVID-19 bis Esports

Welche Trends und Herausforderungen verändern die Branche?

Im diesjährigen Editorial zum deutschen Sportmarkt möchten wir den Blick darauf richten, welche Herausforderungen und Trends die Branche, speziell in Deutschland, nachhaltig verändern werden. Wir sehen für den deutschen Markt vor allem die Notwendigkeit, die COVID-19-Pandemie nicht ausschließlich als ökonomische Krise zu verstehen, sondern vielmehr als Basis für nachhaltigen Wandel von Geschäftsmodellen, Transformation von Prozessen und Förderung von Innovation mit und durch die SportsTech-Szene. Selbstverständlich möchten wir dennoch auch diskutieren, wie Organisationen die aktuellen und auch zukünftigen finanzwirtschaftlichen Krisen überwinden können, um sich dieser Transformation vollumfänglich zu verschreiben. Aber auch Abseits von COVID-19 besteht weiterer Handlungsbedarf in der Digitalisierung von Sportarenen, der Vertiefung von Esports-Engagements und dem Einsatz von Experience Marketing.

Mit Hilfe von sechs Thesen wollen wir Sie zum Nachdenken über die Zukunft der Branche anregen.

Quo vadis deutscher Sportmarkt?



## These 1

## „Die COVID-19-Pandemie ist nicht nur eine der größten Krisen für das Sports Business, sondern auch ein wesentlicher Katalysator für Transformation.“

Autor: Siemen Schmidt ✉ siemen.schmidt@pwc.com

Die COVID-19-Pandemie ist nicht nur gesellschaftlich und ökonomisch die größte Herausforderung des 21. Jahrhunderts, sondern in erster Linie eine humanitäre Katastrophe. Jedoch sind die wirtschaftlichen Auswirkungen auf diverse Branchen, darunter auch der Sport, noch nicht endgültig abzusehen.

Der deutsche Sportmarkt wurde unvorbereitet von den Einschränkungen der COVID-19-Pandemie überrascht. Unsere Studienergebnisse deuten darauf hin, dass die deutsche Sportindustrie im Vergleich zu anderen Branchen in Deutschland unterdurchschnittlich (37 %) oder gar sehr schlecht (32 %) vorbereitet war. Die Auswirkungen wurden vor allem beim professionellen Fußball öffentlichkeitswirksam diskutiert: Obwohl die Bundesliga, aufgrund ihrer wahrgenommenen, großen finanziellen Stärke und Stabilität, in Praxis und Forschung mit dem Prädikat „krisenfest“ betitelt wird, hat die COVID-19-Pandemie den Fußball in seinen Grundfesten erschüttert. Aufgrund des ökonomisch getriebenen Wettrüstens mit dem Investitionsfokus auf Spieler und Infrastruktur zur Maximierung des sportlichen Erfolgs, konnten viele (professionelle) Fußballclubs keine umfangreichen Rücklagen bilden – die Kompensation eines langfristig stillstehenden Ligabetriebs oder eine Fortführung mit Geisterspielen ist dadurch nahezu unmöglich. Am Beispiel Fußball in Deutschland hat COVID-19 somit zum Teil strukturelle, systemimmanente Schwachstellen des Sportmarkts aufgedeckt.

Die Folgen für Organisationen, aber auch für Sportler selbst, sind deutlich erkennbar. Die Branche, die selbst eine Weltfinanzkrise 2008 problemlos überstanden hat, ist nun gekennzeichnet von Gehaltsverzicht, Kurzarbeit, Insolvenz-

verfahren und Existenzangst – und letztere bleibt erst einmal: Vor allem für Sportarten, die durch geringere TV-Vermarktungserlöse in größerer Abhängigkeit von Spieltageinnahmen stehen, könnten durch die Hygienebeschränkungen existenziell gefährdet sein – darunter auch Handball, Eishockey, Basketball und Volleyball.

Aber die COVID-19-Pandemie hat auch wieder Attribute wie Kampfgeist, Kreativität und Solidarität im deutschen Sportmarkt belebt: Solidaritätsaktionen, wie die virtuelle Bratwurst von Union Berlin oder das Crowdfunding beim Chemnitzer FC, zeigen, dass Stakeholder vor allem in Krisenzeiten zusammenhalten. Die Kreativität und Spontaneität, mit der verstärkt digitale Angebote, wie zuletzt virtuelle Sportstunden (Alba Berlin) oder Podcasts (DHB, BVB), genutzt wurden, um ausbleibenden Live-Content zu ersetzen, legen offen, dass COVID-19 auch ein Beschleuniger für digitale Trends und Disruption ist.

Zwar sehen unsere befragten Experten eine vollständige Erholung mehrheitlich im Zeitraum von 2022–23, sobald Restriktionen rund um den Besuch von Sportevents aufgehoben wurden und Impfstoffe bzw. Therapien gegen COVID-19 verfügbar sind, aber die zentrale Frage bleibt: Wie verändert die COVID-19-Pandemie den deutschen Sportmarkt?

Wir teilen die Ansicht, dass die Pandemie nicht nur als Krise verstanden werden darf, sondern auch als Katalysator für die Transformation des Sportmarktes. Kurzfristige Maßnahmen, die in der Not getroffen wurden, müssen in eine mittelfristige Transformationsstrategie überführt werden. Auch unsere befragten Experten stimmen zu, dass in der Post-COVID-Periode in eine Beschleunigung von Digitalprojekten

investiert werden wird (64 %) und auch neue Kooperations- und Kollaborationsmodelle übernommen werden (57 %). Diese Kollaborationen, die teilweise während der COVID-19-Pandemie eingegangen wurden, können dabei zur Hebung von Synergien und Minimierung von Risiken dienen. Relevanz zeigt sich dabei in der Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern, wie Agenturen, Wettbewerbern oder Sponsoren. Nicht nur deshalb haben die Eintracht Frankfurt AG und PwC Deutschland zuletzt, nach der kurzfristigen Implementierung des CoronaManagers, eine mittelfristige Kooperation zur „Arena of IoT“ begründet (siehe [Deep Dive Eintracht Frankfurt x PwC](#)).

Besonders großes Potential für Kooperationen im deutschen Sportmarkt wird auch Investorenkonzepten zugeschrieben. Rund 80 % unserer Experten stützen die Aussage, dass Sportorganisationen in Deutschland vermehrt auf Eigenkapitalgeber setzen könnten. Die Kurzfristigkeit der Planungsperioden wie auch die Fragilität der Umsätze könnten zur Folge haben, dass in diversen Populär- und Randsportarten eine erhöhte Nachfrage nach finanzwirtschaftlichen und strategischen Investoren auflebt. Vor allem im deutschen Profifußball könnte dies eine erneute Debatte um die 50+1-Regel entfachen.

Zusammenfassend wird deutlich, dass die COVID-19-Pandemie die Notwendigkeit der Transformation des deutschen Sportmarkts offengelegt und bestehende Trends durchaus beschleunigt hat. Die Zukunft des Sports in Deutschland besteht in der weiteren Digitalisierung von Prozessen und Erlebnissen und der Fokussierung auf Kollaborationen, um das Marktwachstum zu sichern und die Krisenresilienz zu stärken.

# These 2

## „Clubs, die jetzt keine strukturellen finanzwirtschaftlichen Veränderungen einleiten, werden im Post-COVID-19-Ökosystem '(Profi-)Fußball' Wettbewerbsnachteile erleiden.“

Autor: Dr. Konstantin Druker ✉ konstantin.druker@pwc.com

Die COVID-19-Pandemie hat mindestens 3 Sachverhalte in Bezug auf den Profifußball und der Wechselwirkung mit seinem Ökosystem aufgezeigt:

- Die schnelle Reaktion der Regierung und der Sportorgane verhinderte eine Welle von Insolvenzanträgen und Lizenzverweigerungen.
- Die wirtschaftliche Lage vieler (Fußball-) Clubs war schon vor COVID-19 prekär – der Ausbruch der Pandemie hatte dies lediglich bestätigt.
- Erneut wurde die große gesellschaftliche

Relevanz des Fußballs, gepaart mit seinen finanziellen Möglichkeiten, dem politischen Geschick seiner Entscheidungsträger und der insgesamt professionellen Vorgehensweise, deutlich. Dies erlaubte in Summe die erste Wiederaufnahme des Spielbetriebs einer europäischen Topliga. Laut DFL hätten ohne die Wiederaufnahme 13 DFL-Clubs bis Juni 2020 einen Insolvenzantrag stellen müssen.

Der Blick in die Zukunft des Profisports am Beispiel des europäischen Fußballs ist jedoch eindeutig: Die Europäische

Club-Vereinigung des Fußballs (ECA) hat für die (Corona-)Saison 2019/20 für alle europäischen „ersten“ Ligen einen Einnahmenverlust von €1,6 Mrd. prognostiziert und geht für die Saison 2020/21 von einer negativen Planabweichung von €2,4 Mrd. aus. Zwar haben in der Corona-Phase Fußballclubs bereits zahlreiche Innen- und Außenfinanzierungs- sowie Kostensenkungsmaßnahmen zur Verringerung der Liquiditätslücken eingeleitet, doch für die künftige Sicherung der Liquidität und Erwirtschaftung eines positiven operativen Ertrags drängen sich folgende Fragen auf:

Abb. 10: Finanzwirtschaftliche Fragestellungen im Post-COVID-19-Ökosystem des professionellen Fußballs



Die Weichen für die Zukunft müssen sowohl von der Liga als auch von den Clubs unter Einbezug der wichtigsten Stakeholder gestellt werden. Auch wenn die Dauer und die Folgen der Pandemie derzeit noch nicht

vollständig abzusehen sind, ist die aktuelle Krise, insbesondere weil sie ohne Zweifel externen Ursprungs ist, ein idealer Zeitpunkt für die Einleitung von strukturellen Änderungen. Wer sich dessen nicht

ernsthaft annimmt, der wird in dem von COVID-19 veränderten Ökosystem „(Profi-)Fußball“ Wettbewerbsnachteile erleiden und sich in einem kleineren, weniger attraktiven Markt wiederfinden.

## These 3

# „Esports kann weltweit, neben Fußball und Basketball, eine der größten Entertainment- & Live-Sportarten werden.“

Autor: Gian Luca Vitale ✉ [gian.luca.vitale@pwc.com](mailto:gian.luca.vitale@pwc.com)

Esports schreitet weiter von einem Rekord zum anderen: Berichten von Newzoo zufolge wird die weltweite Gesamtzahl der Zuschauer im Esports im Jahr 2020 auf 495 Mio. Menschen steigen. Gleichzeitig belaufen sich im Jahr 2020 die Einnahmen durch Sponsoring und Medienrechte auf \$822,4 Mio. Weltweit wird die Esports-Industrie voraussichtlich Einnahmen in Höhe von ca. \$1,2 Mrd. generieren. Diese Einnahmen speisen sich insbesondere aus Sponsoring, Medienrechten, Werbung im Streaming und Konsumentenausgaben. Bis 2024 wird im *Global Entertainment and Media Outlook* von PwC sogar prognostiziert, dass die Esports-Industrie weltweit ca. \$2,1 Mrd. schwer wird. Dies entspräche einer jährlichen Wachstumsrate von ca. 14,4%. Mit Blick auf Europa kann man Deutschland als Marktführer identifizieren. In der Bundesrepublik beläuft sich der Umsatz auf €77,2 Mio. im Jahr 2019 mit einem Wachstum von 26,7% zum Vorjahr.

### Esports auf der Überholspur

Die Branche befindet sich in einer Phase, in der sich der Esports verändert und ein Paradigmenwechsel vom Player-Acquisition & -Retention-Tool für Publisher hin zur eigenen Industrie stattfindet. Dabei ist besonders deutlich, dass eine Trendentwicklung mit starkem Fokus auf soziale Interaktion stattfindet, die den Community-Gedanken ins Zentrum stellt. Sportclubs müssen verstehen: Esports ist gekommen, um zu bleiben. Und dieser lässt sich nicht vollkommen mit den gleichen Mechanismen aus dem traditionellen Sport vergleichen – Esports muss als separates Geschäftsmodell betrachtet werden. Tendenziell ist es wahrscheinlich, dass wir eine zunehmende Kooperation zwischen traditionellem Vereinssport und Esports sehen werden, um von den jeweiligen Stärken zu profitieren.

### Die Welle wird größer

Besonders in der aktuellen, dynamischen Zeit durch COVID-19 hat sich Esports als resiliente Alternative zum klassischen Sport erwiesen: Während der klassische Sport teilweise sogar zum Stillstand gekommen ist, konnte der Esports durch seinen digitalen Charakter nahezu ungehindert wachsen. Für Partner und Sponsoren etabliert sich der Esports damit nachhaltig als echte Option und/oder Ergänzung zum klassischen Sportsponsoring. Gleichzeitig zeigt sich, dass eine größere Zahl von Zuschauern und Spielern, die erste positive Erfahrungen mit Esports gemacht haben, diesen nun als echte Bereicherung für sich entdeckt haben. Es ist unwahrscheinlich, dass dies zu einer vollständigen Abkehr von alten Gewohnheiten führen wird, aber positive Erfahrungen, aus besonderen Zeiten, werden fester verankert bleiben als unter normalen Umständen.

Gerade Partner und Sponsoren, die aktiv geworden sind und die Chance genutzt haben, werden diese Zeit mit positiven Ergebnissen abschließen und intensiver über die Erweiterung der Möglichkeiten im Esports in der Gesamtstrategie nachdenken.

Insgesamt werden die Zuschauerzahlen weiter wachsen: Dabei werden neue Vorbilder und Berühmtheiten eine zunehmende Relevanz haben und zum Vorbild für die junge Generation werden. Traditionelle Sportorganisationen und Esports-Organisationen, die bereits von diesem Wachstum partizipieren, werden voraussichtlich verstärkt auf eine größere Synergie zwischen Esportlern und Profis aus dem klassischen Sport setzen, um weiter von dieser wachsenden Strahlkraft zu profitieren.



## These 4

# „Wer aufgrund der COVID-19-Pandemie die Digitalisierung seines Geschäftsmodells und der eigenen Arena vernachlässigt, gibt perspektivisch Fan- und Erlöspotenziale auf.“

Autor: Dirk Hennig ✉ [dirk.hennig@pwc.com](mailto:dirk.hennig@pwc.com)

Wie alle kulturellen Aspekte, so ist auch Fan-Kultur veränderlich. Unterschiedliche Fan-Typen haben teils unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen von einem Fan-Erlebnis. Unsere zunehmend vernetzte und digitale Welt beeinflusst die Gewohnheiten und Bedürfnisse in allen gesellschaftlichen Sphären, somit auch im Fußball sowie allen anderen Sportarten. Wer als Sportclub langfristig relevant bleiben will, darf Digitalisierung und Fan-Kultur nicht als Spannungsfeld begreifen, sondern vielmehr als Chance. Clubs müssen alte Denkmuster ablegen und einen Weg in Richtung „Smart Arena“ gehen. Hierbei ist es wichtig ein Erlebnis zu erschaffen, das den Bedürfnissen eines digital-affinen Fans gerecht wird. Denn nur wer einen digitalen Mehrwert im Sinne einer Fan-Experience schaffen kann, wird perspektivisch neue Fans gewinnen und binden können.

Eine vollständige „Smart Arena“ ist abhängig von einer hohen Datenverarbeitungsgeschwindigkeit, die durch

die 5G-Technologie erstmals gewährleistet werden könnte. Obwohl die ersten Fußball-Bundesligisten bereits Partnerschaften geschlossen haben, wie beispielsweise der FC Bayern München mit der Deutschen Telekom, steht die operative Umsetzung noch ganz am Anfang. Dies hängt nicht nur an den Clubs oder Stadionbetreibern, sondern auch an Faktoren wie dem Netzausbau, sowie – anschließend – an der ausreichenden Marktabdeckung mit 5G-fähigen Endgeräten. Clubs sollten sich jedoch bereits jetzt mit der Thematik befassen, um Kompetenzen in diesem Bereich aufzubauen und so einen Vorteil im Wettbewerb um Fans und Businesspartner zu generieren. Denn der Weg entlang des Digitalisierungspfades bis hin zur vollständigen „Smart Arena“ bietet viele Lösungen, die standortspezifisch ausgestaltet werden können. Aktuell sieht es danach aus, dass Clubs in Deutschland eher in Einzellösungen für ihre Arena denken, anstatt sich mit den vernetzten Anwendungsmöglichkeiten zu

befassen. Dabei sind diese Möglichkeiten vielfältig und, in Bezug auf Fan- und Erlöspotenziale, vielversprechend.

Bei der Einführung digitaler Veränderungen von Sportarenen müssen die fan-kulturellen Besonderheiten des Clubs beachtet werden – andernfalls laufen diese Gefahr, Vorteile, aufgrund von Fan-Widerstand, zu verwirken. Clubs müssen Feedback der Fan-Community verarbeiten und auf Basis solcher fan-kultureller Besonderheiten eine nachhaltige Digitalisierungs-Strategie entwickeln, um den eigenen Wettbewerbsvorteil bei der Digitalisierung des Geschäftsmodells, und insbesondere der Arena, zu sichern.

Als ein aktuelles Beispiel für einen konsequenten Fokus auf die Digitalisierung des Geschäftsmodells kann Eintracht Frankfurt genannt werden. Dabei wird der Bundesligaclub von PwC als Kooperationspartner unterstützt (siehe [Deep Dive Eintracht Frankfurt x PwC](#)).

Deep Dive Eintracht Frankfurt x PwC

# Digitalisierung in der Bundesliga – Digitale Ökosysteme & IoT im Fokus

## Wie PwC Eintracht Frankfurt auf dem Weg zum digitalsten Bundesligisten unterstützt

Mit neuen digitalen Geschäftsmodellen möchte Eintracht Frankfurt zum Vorreiter in Sachen Digitalisierung im Profisport werden. Dabei setzt die Eintracht auf digitale Plattformen, die eine enge Vernetzung unterschiedlicher eigener Systeme aber auch mit Partnern ermöglicht, IoT-Use Cases, Esports und vieles mehr.

Im Rahmen der Kooperation zwischen Eintracht Frankfurt und PwC unterstützt PwC in spezifischen digitalen Geschäftsfeldern der Eintracht.

Zur Realisierung der Digitalisierungsinitiativen hat die Eintracht Frankfurt die 100 %ige Tochtergesellschaft EintrachtTech gegründet, in der alle Aktivitäten rund um digitale Geschäftsmodelle gebündelt werden.

### Digitales Ökosystem im Fußball – Vernetzung als Erfolgsfaktor

Auf ihrer im Oktober 2020 live gegangenen Digitalplattform bündelt Eintracht Frankfurt zunächst Ticketing, Fanshop und ihre digitalen Medien wie News, EintrachtTV auf einer Plattform und reichert diese Services mit innovativen Zusatzdiensten wie einem zentralen Login, Analytics-Lösungen und einer Eintracht Virtual Debit Card für den Endnutzer an.

Die intelligente Vernetzung von Services löst zudem eine zentrale Herausforderung – die Nutzung und Auswertung von Daten. Die Eintracht nutzte bisher unterschiedliche Systeme für Content Management, Ticketing und eCommerce. In der bestehenden Systemlandschaft war eine effiziente Datennutzung und damit auch effiziente Prozesse nicht gegeben. Die neue Eintracht Digitalplattform bietet alle diese Möglichkeiten.

Zusammen mit Partnerunternehmen aus unterschiedlichen Branchen entwickelt die Eintracht darüber hinaus ein digitales Ökosystem, um in einem zweiten Schritt Content, Services und Produkte der Partner in die Plattform zu integrieren und darüber zu vertreiben – die Eintracht verankert sich somit in der digitalen Mitte der Region.

Zukünftig sollen von der Plattform auch weitere Sportvereine, Stadienbetreiber und Eventveranstalter profitieren. Hierfür entwickelt die Eintracht gemeinsam mit PwC eine White-Label-Lösung und ein entsprechendes Betriebs- und Vertriebsmodell, um die weltweite Vermarktung anzugehen.

Darüber hinaus wird PwC im Rahmen der Partnerschaft zukünftig auch ausgewählte Projekte im Rahmen des von der Eintracht geschaffenen Digitalzentrums „Arena of IoT“ begleiten.





### TechTalents – Förderung von technologiefokussierten StartUps

Über das Programm TechTalents fördert die Eintracht seit drei Semestern technologieaffine junge Menschen zur Entwicklung innovativer technologischer Ideen. Gemeinsam mit dem Frankfurter TechQuartier wurde ein umfassendes Curriculum erarbeitet, in dem die Studierenden praxisorientiert Themen wie unter anderem Coding, Design Thinking und Aufbau digitaler Geschäftsmodelle nähergebracht bekommen. Partner wie PwC stellen dabei im Rahmen des achtwöchigen Programms Herausforderungen und Fragestellungen aus dem Unternehmen zu Digitalisierungsthemen bereit, die durch die Teilnehmer des Programms bearbeitet werden und sinnvolle Inputs für die Partnerunternehmen bringen sollen.

### Esports

Ein weiterer Fokus der Digitalisierungsinitiativen der Eintracht ist ihr Engagement im Esports. Eintracht Frankfurt hat hier seit 2018 ein eigenes Esports Leistungszentrum etabliert, in dem heute bereits mehr als 100 Talente in der Fußball-Simulation „FIFA“ und dem Strategiespiel

„League of Legends“ trainiert werden und aus denen sich die Teams der Eintracht zusammensetzen. PwC bringt sich in die Esports-Aktivitäten der Eintracht ein und wird sich als Ausrichter von mehreren Esports-Veranstaltungen (u.a. PwC Gaming Masters) an der Formatentwicklung von Esports-Events beteiligen.

### Stärkung der Region RheinMain

Im Rahmen der unterschiedlichen digitalen Initiativen der Eintracht rund um die digitale Plattform für die Region, das Digitalzentrum „Arena of IoT“, Esports und TechTalents positioniert sich Eintracht Frankfurt als Katalysator für die Digitalisierung der Region. Auch für den Endnutzer von digital vertriebenen Produkten und Services werden spürbare Mehrwerte geschaffen.

”

**Die Kooperation mit der Eintracht eröffnet PwC die Möglichkeit, seine starke, digitale Kompetenz durch die besonders emotionalen Plattform Profifußball einem großen Publikum zugänglich zu machen.**

Dr. Ulrich Störk,  
Sprecher der Geschäftsführung  
PwC Deutschland



# These 5

## „COVID-19 hat die Karten neu gemischt und Innovation zum strategischen Trumpf gemacht – Die Zusammenarbeit mit Sports(Tech) Startups kann der entscheidende Vorteil in der Post-COVID-Periode sein.“

Autor: Stephan Hofnagel ✉ [stephan.hofnagel@pwc.com](mailto:stephan.hofnagel@pwc.com)

Für das Startup-Ökosystem waren die vergangenen Monate herausfordernd und ein Großteil der Unternehmen wurde negativ durch COVID-19 beeinträchtigt. Viele Gründer berichten von einem deutlich negativen Einfluss auf das Geschäftsklima. Gleichzeitig beurteilen Startups die aktuelle und zukünftige Geschäftslage wesentlich positiver als die deutsche Wirtschaft insgesamt. Die Mehrheit reagiert mit spezifischen Maßnahmen auf die Krise: Insbesondere wird der Fokus auf die Produktentwicklung gelegt, während von Personalabbau meist noch Abstand genommen wird.

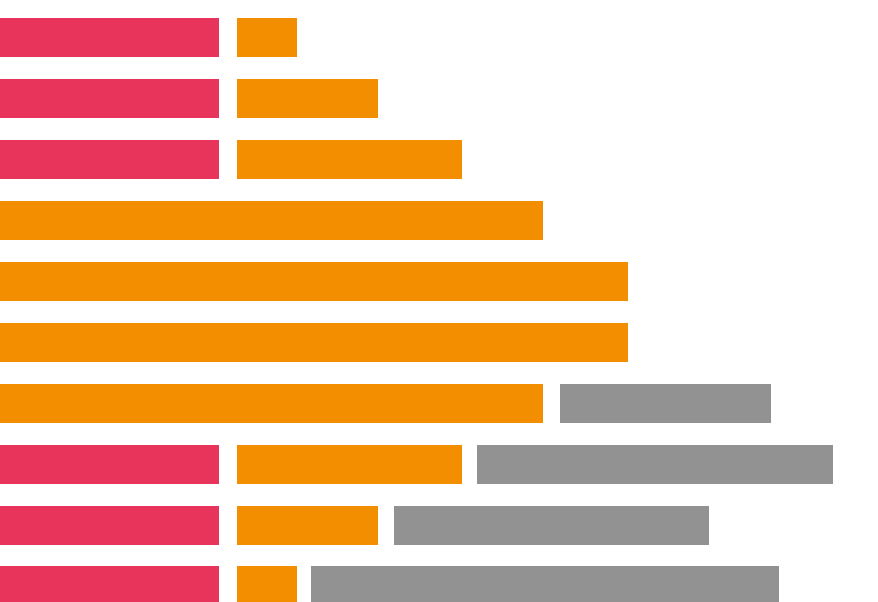
Viele Sport-Startups und insbesondere Fitness-Apps scheinen jedoch als Profiteure aus der Krise hervorzugehen. Denn im eigenen Heim Sport zu treiben, wurde in den vergangenen Monaten so beliebt, wie lange nicht mehr. Hiervon profitieren insbesondere Anbieter von Fitnessgeräten oder -angeboten für das Workout zu Hause, die stark auf Influencer-Marketing setzen, um ihr Angebot zu vermarkten.

Mit den Saisonunterbrechungen und -abbrüchen vieler Sportarten sind nun auch Verbände, Ligen und Clubs offener für Themen rund um Home Training und Comeback Training geworden. Es kommt zu Kooperationen mit Startups, um Spieler\*innen in der Pause fit zu halten und Verletzungen vorzubeugen, sowie zu Kooperation zwischen Sportorganisationen und Gründerkonferenzen mit dem Ziel einer langfristigen, strategischen Zusammenarbeit.

Auch hinter den Kulissen der Sportarenen finden spannende Entwicklungen statt: Der Wunsch nach qualifizierter Datenanalyse und -nutzung zur Spielanalyse nimmt weiter zu. Dieser Trend zeigt sich nicht nur bei den Profis, sondern ist bereits bei Jugend- und Amateurmanschaften zu beobachten. Darüber hinaus gibt es spannende Ansätze innovativer Ticketing-Systeme, um höhere Ticket-Verkäufe zu erzielen oder, durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz bei Live-Übertragungen, Content-Empfehlungen auszusprechen.

Nach wie vor sehen Startups die Kundengewinnung, neben Produktentwicklung und Kapitalbeschaffung, als eine der größten Herausforderungen. Die zentrale Aufgabe zur Förderung von Gründer\*innen ist es folglich die richtigen Akteure im Startup-Ökosystem zusammenzubringen.

Eine erste Marktanalyse für den Sport(Tech)-Startup-Standort Deutschland (siehe Abb. 11) ergab – wenig überraschend –, dass die meisten Gründungen Dienstleistungsprodukte sind, die direkt Nutzen für Konsumenten generieren (B2C). Allen voran (Handels-) Plattformen (z. B. zum Finden von Gaming-Buddies), Coaching/Beratung/Austausch-Anwendungen (z. B. Online Golfkurse und Personal Coaching) und Informationsbereitstellungen (z. B. Wettstrategien und Live-Analyse). Aber auch physisches Equipment (z. B. innovative Trainingsgeräte oder elektronische Gadgets) im B2C-Bereich ist ein aktiver Bereich.



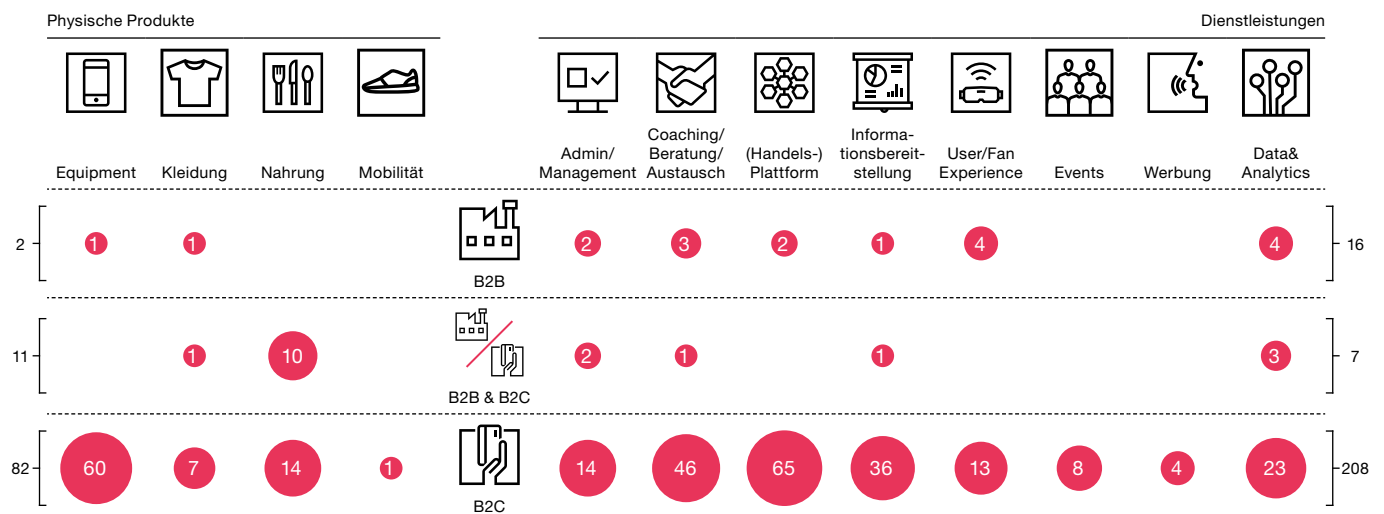


## PwC NextLevel-Team

Next Level ist als PwC Startup-Initiative die führende Engagement-Plattform zwischen Startups, Unternehmen und Venture Capitalists in Deutschland. Das Team unterstützt Startups und Scaleups dabei, sich auf die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle und ihrer Produkte konzentrieren zu können oder hilft bei der Vorbereitung auf Finanzierungsrunden. Gleichzeitig berät das Team etablierte Unternehmen zu Themen wie Corporate Innovation oder zu den Möglichkeiten von Corporate Venture Capital.

Weitere Informationen auf der Webseite des PwC NextLevel Teams  
<https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/startups.html>

**Abb. 11: Sports(Tech): Startups in Deutschland nach Produktart und Zielmarkt**  
 (Gründungen im Zeitraum 2013–2019)



Quelle: PwC Analyse; Datenbanken: Dealroom, startupdetector, PitchBook, CB insights, Crunchbase pro, SportsTechX

## „Ohne digitale, personalisierte Angebote verlieren Profisportclubs den Zugang zu Fans der Generation Z.“

Autor: Mathias Elsässer ✉ mathias.elsaesser@pwc.com

Der Profisport steht im dauerhaften Wettbewerb – nicht nur um sportliche Leistungsfähigkeit, sondern auch im Wettkampf um die jüngeren Generationen von Fans. Es ist nicht zu verneinen, dass Fans und Zuschauer, als Konsumenten, Ko-Kreierende und Multiplikatoren, im Zentrum der Geschäftstätigkeit stehen. Der FC Schalke 04 gibt das Motiv der Fan-Zentrierung, neben dem sportlichen Erfolg, als höchstes Unternehmensziel aus. Professionelle Clubs konkurrieren dabei jedoch nicht ausschließlich mit nationalen und internationalen Wettbewerbern, sondern auch mit alternativen Unterhaltungsformaten: Sportveranstaltungen sind mittlerweile Teil des Entertainments und nicht nur die Plattform für sportlichen Wettkampf. Bereits in *PwC's Sports Survey 2019* haben wir darauf aufmerksam gemacht, dass der Sport um seine Fans kämpfen muss – integrativ, integer und vor allem innovativ.

Mit dem Ziel einer stärkeren Bindung von Fans zur Organisation, verstärktem Word-of-Mouth-Marketing und einer größeren Zahlungsbereitschaft, müssen Organisationen im professionellen Sport versuchen digitale, personalisierte Angebote zu vermarkten: Daten sind dabei das neue Öl. Data-Driven Marketing (1st to 3rd Party & Performance Data) ermöglicht Marketingmaßnahmen maximal individuell und personalisiert auszusteuern und eine bestmögliche User Experience<sup>1</sup> zu generieren.

Grundlage von individualisierten Marketing-Botschaften ist zunächst die Identifikation und Segmentierung von Zielgruppen, wie auch ein klares Verständnis und eine kontextuelle Einordnung im Marketing-Funnel – die Verwendung eines Persona-Profils ist nicht ausreichend. Professionelle Clubs setzen dabei zwar auch noch auf qualitative Informationsgewinnung (Absprache mit Fanbetreuern, Besuch von Fanclubs), jedoch verstärkt auf ein digitales Ökosystem aus wiederkehrender Marktforschung und professionellen Systemen von Facebook, Google, Salesforce oder SAP.

Der Erfolg wird meist auf die Kombination aus Zielgruppensegmentierung und individuellen Botschaften in der Kommunikation projiziert – die veraltete Gießkannenmethode des Marketings wird von einer datengestützten User Experience überrannt. Das Ökosystem aus Fan-Daten befähigt den Club zuletzt individuelles Messaging umzusetzen: Mit Bezug auf die redaktionelle Ansprache, aber auch auf die Maßschneidung der Marketing-Creatives und die Auspielung von Anzeigen-Formaten zum richtigen Zeitpunkt auf den richtigen Online-Kanälen. Die Digitalisierung und teilweise Verjüngung der Zielgruppe hat auch in Deutschland zur Anpassung von Kommunikationskanälen geführt: Nicht erst seit der COVID-19-Pandemie werden deshalb interaktive, digitale Formate, wie Social Media Q&As oder Zoom Chats mit Executives angeboten.

Data-Driven Marketing endet jedoch nicht bei der Ansprache von Fans, sondern beschreibt die passgenaue Verbesserung der gesamten Fan Experience entlang der Fan Journey: Nicht zuletzt durch die verstärkte Durchdringung von Esports erfährt die Sportbranche eine massive Veränderung und bietet durch digitale Formate neue Interaktionspunkte an, um mit Zielgruppen zu interagieren und personalisierte Erlebnisse zu schaffen. Aber auch beim klassischen Stadionbesuch gibt es bereits viele kreative Möglichkeiten die Fan Journey zu personalisieren – und sei es nur durch Drehkreuze, die zum Geburtstag gratulieren.

Die Einbindung von digitalen, personalisierten Angeboten ist jedoch nicht nur eine einmalige Herausforderung, sondern eine zentrale, langfristige Aufgabe für Organisationen im Sport: Mit einer sich wandelnden Gesellschaft und neuen Konsumpräferenzen jüngerer Generationen bleibt die Notwendigkeit der Identifikation und Segmentierung der wesentlichen Fan-Gruppen bestehen. Nur so kann es dem Sport gelingen, den Zugang zu Fans der Generation Z und fortfolgenden zu erhalten.

<sup>1</sup> Im Sports Business bestehen Überschneidungspunkte zwischen der User- und der Fan Experience und werden daher im Kontext des Data-Driven Marketing als Synonym verwendet.





”

**Die Verknüpfung von Fan-Daten, emotionalem Triggering und personalisiertem Content führt zu einer bestmöglichen Marketing Experience für den Fan und zeigt mit x-fach höheren Conversion-Rates den Vorteil gegenüber konventionellem Marketing.**

---

Mathias Elsässer  
Partner PwC



# Unter dem Einfluss

# von COVID-19

## Zeiten des Wandels

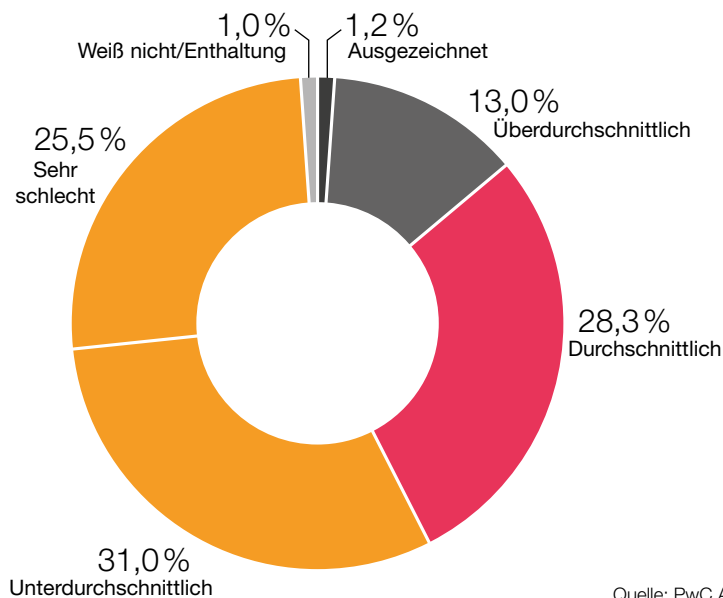
Wir haben Entscheidungsträger im Sport sowohl zu den kurzfristigen als auch den langfristigen Auswirkungen von COVID-19 befragt. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Sportbranche im Vergleich zu anderen Branchen schlechter vorbereitet war und eine vollständige Erholung frühestens 2022–2023 zu erwarten ist. Mit Blick auf potenzielle Veränderungen durch die Krise zeigt sich, dass digitaler Wandel, die Diversifizierung von Einnahmequellen und Investitionen externer Stakeholder wahrscheinlich verstärkt an Bedeutung zunehmen werden. Wir untersuchten außerdem, wie strategische Kollaborationen künftig die Sportlandschaft verändern könnten.



## Insight 7: COVID-19 trifft den Sport unvorbereitet

- Wie alle Branchen, die von Veranstaltungen und der Zusammenkunft von Menschenmengen leben, hat die beispiellose Gesundheitskrise durch COVID-19 den Sportmarkt in seinem Kern getroffen.
- Exogene Krisenursachen ist das Sports Business nicht gewohnt – die meisten Rückschläge und Skandale sind hausgemacht (z. B. Korruption und Doping). Das Gefühl der Sicherheit und Unantastbarkeit, in dem sich die Branche in den letzten Jahren gewogen hat, wurde erschüttert.
- In vielen Fällen waren weder ein Risikomanagement noch Notfallpläne vorhanden. Die Kurzsichtigkeit von Finanzierungspolitik, Liquiditäts- und Kostenmanagement wurde schonungslos offengelegt.

Abb. 12: Wie gut war, Ihrer Einschätzung nach, die Sportindustrie im Vergleich zu anderen Branchen auf die COVID-19-Krise vorbereitet?  
% Anteil der Befragten



### Schlagzeilen

DFB rechnet mit Verlust von mehr als 50 Millionen Euro aufgrund der Corona-Pandemie

13 der 36 Proficlubs droht Insolvenz – noch in dieser Saison

XFL meldet aufgrund der COVID-19-Krise Insolvenz an

Die Sportbranche in Großbritannien rechnet aufgrund der Pandemie mit einem Verlust von 700 Mio. GBP

Erst bei einer Ebbe erfährt man, wer nackt geschwommen ist.

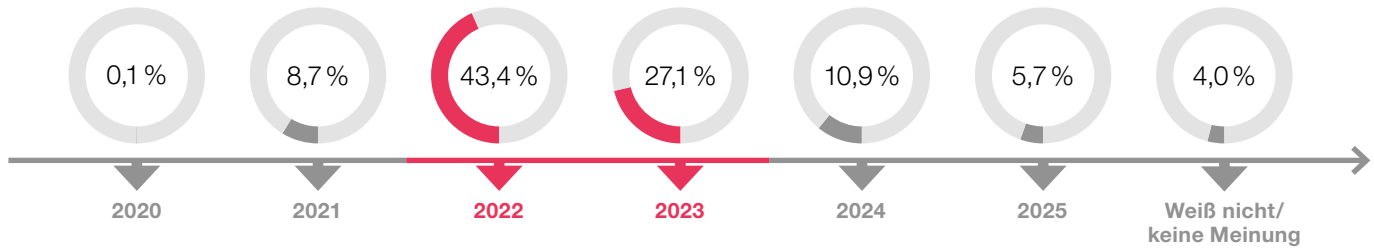
Warren Buffett





Abb. 13: Wann, schätzen Sie, wird sich die Sportindustrie wieder vollständig auf das Niveau vor COVID-19 erholt haben?

% Anteil der Befragten



Quelle: PwC Analyse, N=698



### Insight 8: Eine Krise, die eine Branche in ihren Grundfesten erschüttert hat

- COVID-19 hat Systemschwächen im Sportsektor offengelegt, die eine schnelle Erholung praktisch undenkbar machen. Der Branche steht eine längere Phase der Erholung und Neuorientierung bevor.
- Absagen oder Verschiebungen von Großereignissen, aber auch signifikante Einnahmeverluste bei durchgeführten Wettkämpfen haben den Sportorganisationen – und hier den kleinsten zuerst – schwer zugesetzt. Teilnahmesportarten (wie z. B. Marathon, Triathlon, Radrennen) haben schwierige Zeiten vor sich, da Massenveranstaltungen gemieden werden (siehe Deep Dive II).
- Eine weitere Auswirkung der Krise war die Umgestaltung des Sportkalenders – mit dem Vorteil, neue Formate ausprobieren zu können, aber auch dem Risiko, bereits kritische Zeitpläne kippen zu müssen.



### Schlagzeilen

Die Internationale Eishockey Föderation sagt die Weltmeisterschaft 2020 ab

Der Präsident des IOC und der Premierminister von Japan verschieben die Olympischen Spiele in Tokio auf 2021



## Deep Dive II

# Kann hybrider Sport, als Mischung aus physischer Belastung und virtuellen Komponenten, Events von Ausdauersportarten retten?



Amateur-Teilnahme-Sportarten wie Laufen, Triathlon und der Radsport haben schwer mit der Krise zu kämpfen. Diese Sportarten hängen stark von einer hohen Teilnehmerzahl ab. Mit ihrem Format (lange und langsam) lassen sich Einbußen nicht ausreichend durch medienbedingte Einnahmen auffangen.

Inmitten dieser Unsicherheit überschneiden sich die reale Version von Sport und virtueller Sport zusehends. Mit dem Aufkommen interaktiver Sportarten verwischen Grenzen immer mehr, sodass sportliche Anstrengung und virtuelle Darstellung stärker verschmelzen.

Unserer Ansicht nach haben Mischformen das Potenzial, für Teilnahme-Sportarten einen vielversprechenden Wertbeitrag zu leisten, indem in ausgewogener Mischung (virtuelle) Zuschauer und (digital verbundene) Teilnehmer gewonnen werden. Triathleten, Läufer und Radfahrer können sich getrost darin versuchen, ohne auf bewährte Trainings- und Leistungsmodelle verzichten zu müssen; die Kosten für die Ausstattung gleichen den logistischen Aufwand wieder aus, der nötig ist, um zu den Wettkämpfen zu gelangen.

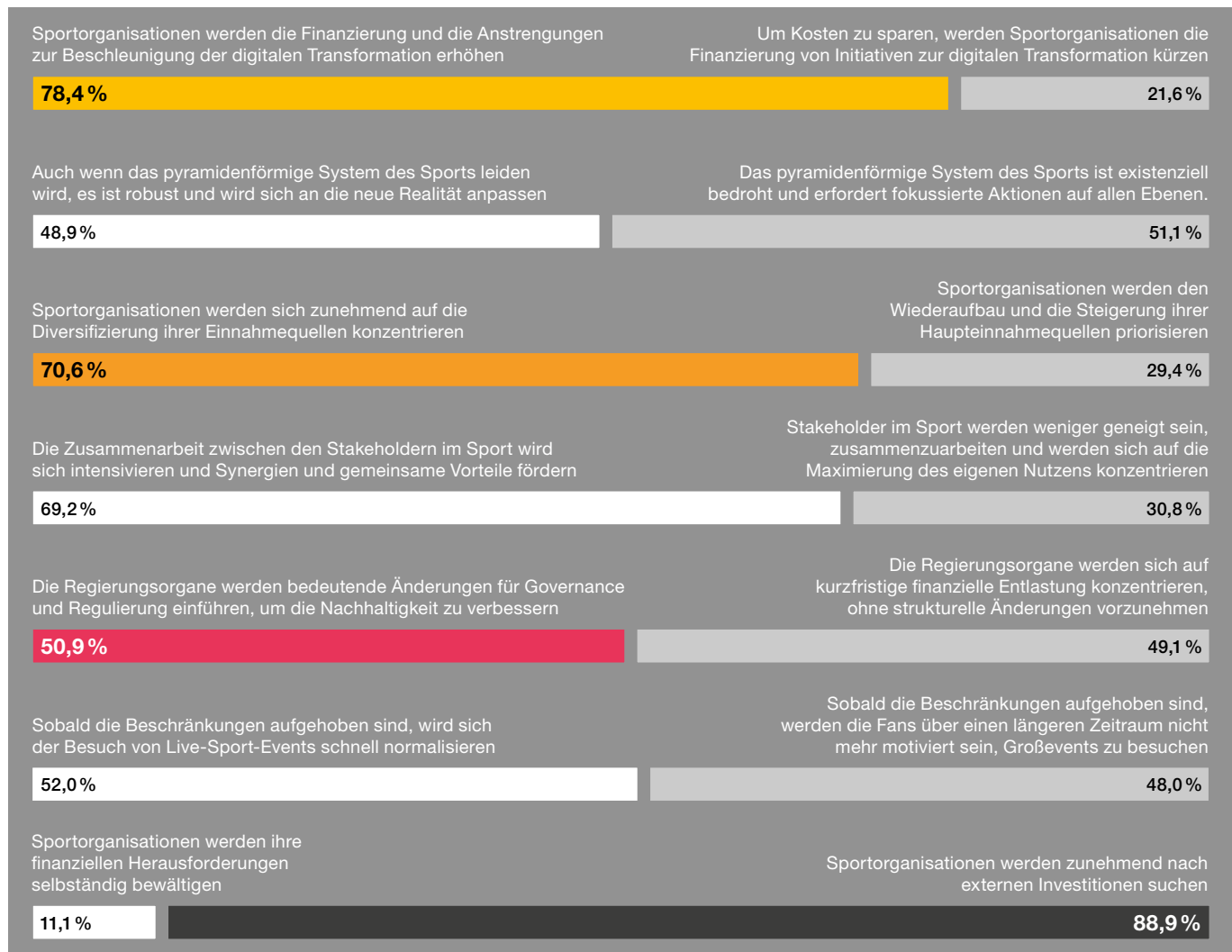
Der internationale Radsportverband UCI war hier Vorreiter und hat zusammen mit dem Technikanbieter Zwift zum ersten Mal eine Esports-Weltmeisterschaft ausgetragen. Der Super League Triathlon unterstützt zusammen mit dem gleichen Anbieter einen neuen Wettbewerb, die SLT Arena Games. In beiden Formaten verbinden sich echte sportliche Leistung mit der virtuellen Rennsituation.

Auf diesen Plattformen werden bereits virtuelle Profirennen ausgetragen (z. B. digitale Tour de Suisse, virtuelle Tour de France). Da man hier praktisch keine Gesundheitsvorgaben einhalten muss, kann dieses Modell auch bei Langstreckenrennen genutzt werden. Asics und runDisney haben bereits Versuche gestartet. Alles in allem sind wir der Meinung, dass Teilnahme-Sportarten nur mit diesem interaktiven Angebot die Krise überwinden können.



**Abb. 14: Wahrscheinlichste Folge von COVID-19 (Trade-offs)**

% Anteil der Befragten, Auswahl von einer der zwei Antworten



Quelle: PwC Analyse, N=698



### Insight 9: Gesundheitsrisiken beschleunigen den Wandel

- Die Krise hat sämtliche Trends in der Branche beschleunigt und verschiedenste neue Produkte und Lösungen ins Leben gerufen.
- Sportorganisationen haben vielfach experimentiert und beispielsweise virtuelle Zuschaueränge geschaffen, eine Mischung aus echten und virtuellen Wettkämpfen organisiert, virtuelle Drafts veranstaltet sowie digitale Pressekonferenzen und Sommerreisen abgehalten. Darüber hinaus fokussiert man sich bereits auf Stadien und Spielstätten, wo die Gesundheits- und Sicherheitstechnologie das Zuschauererlebnis neu definieren soll.
- Wir sind der Meinung, dass Sportorganisationen einen integrierten Ansatz für den Wandel verfolgen sollten (siehe Deep Dive III), indem sie sichtbare Neuerungen für das Fanerlebnis (z. B. durch immersive Features) mit strukturellen Veränderungen der Datenverarbeitung oder der Back-End Infrastruktur (z. B. im Bereich der Daten- oder Cloud-Lösungen) aufeinander abstimmen.



#### Schlagzeilen

Borussia Dortmund organisiert die „virtuelle Asientour des BVB“

RealLife Tech beschafft \$7,2 Mio. für ein Event-Sicherheitsprodukt



### Insight 10: Größere Risiken verlangen ein neues, diversifiziertes Umsatzmodell

- Sportorganisationen sind in hohem Maße von einigen wenigen, hochdotierten Umsatztreibern abhängig. Die Krise hat das Verhältnis zwischen Rechthealter und Rechtekäufern neu geordnet: Letztere haben ihre Rolle gestärkt und üben jetzt spürbaren Druck auf das bisherige Modell aus.
- Ein besonderes Risiko tragen Rechthealter mit nur wenig diversifizierten Einnahmequellen, wenigen Geschäftspartnern und ohne finanzielle Unterstützung durch vermögende Stakeholder.
- Wir sind überzeugt, dass sich der Sport breiter aufstellen und für neue Einnahmequellen öffnen muss, um einen liquideren, transaktionsbezogenen Markt zu formen, der auf einem breiten Portfolio von Partnerschaften basiert.



**Wir sind dabei, unser Geschäftsmodell zu überarbeiten. Traditionelle Veranstaltungen wurden und werden bis auf Weiteres betroffen sein: Wir müssen also andere Einnahmequellen erschließen.**

Robert Fasulo, Executive Director, International Surfing Association



### Insight 11: Ist nun die Zeit für bahnbrechende Reformen gekommen?

- Insgesamt vergrößert die COVID-19-Krise die Kluft zwischen größeren und kleineren Sportorganisationen. Da die Attraktivität ihres Produkts grundsätzlich auf der Aufrechterhaltung eines ausgeglichenen Wettbewerbs fußt, sind Ligen und Verbände von Solidaritätsmechanismen abhängig.
- Es ist noch offen, ob Entscheidungsgremien die Chance nutzen, um Systemfragen zu lösen, indem sie insbesondere neue und strengere finanzwirtschaftliche Auflagen und Standards etablieren.
- Der Sport hat den Reformdruck verdoppelt, indem er seinen Mikrokosmos verlassen hat und sich zu seiner gesellschaftlichen Rolle bekennt, wo Ligen und Athleten eine Vorbildfunktion im Kampf gegen Rassismus und Ungleichheit übernehmen.



**World Rugby prüft Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse für eine Welt nach COVID. Ein neues und jüngeres Publikum will inklusiven, vielfältigen und sozial verantwortlichen Sport.**

Alan Gilpin, COO, World Rugby



### Insight 12: Der Sport ist in der Defensive und braucht Investoren

- Das Finanzmodell des Sports, das durch Kurzfristigkeit und unsichere Cashflows gekennzeichnet ist, wurde durch die COVID-19-Krise auf eine harte Probe gestellt, indem es gezwungen wurde, auf seine (oft mageren) Reserven zurückzugreifen.
- Diese grundlegende Anfälligkeit und die aktuell geringeren Unternehmensbewertungen haben einmal mehr das Interesse von Private-Equity-Fonds geweckt, die vermehrt aktiv nach Investment Opportunities suchen (siehe Deep Dive IV).
- Bei Zustandekommen der Transaktionen ergäben sich Ähnlichkeiten mit dem nordamerikanischen Top-Down-Modell, wo sich der Sport unter der Schirmherrschaft privatwirtschaftlicher, rendite-orientierter Gesellschaften entwickelt.



#### Schlagzeilen

Private-Equity-Fonds will den Relaunch der Serie A finanzieren

CVC erwirbt 28 % an PRO14 Rugby

**Abb. 15: Welche Kollaborationsmodelle werden am meisten in der Sportbranche erwartet?**  
Umfrageteilnehmer in Prozent, Top 2 Box („wahrscheinlich“ und „sehr wahrscheinlich“)

Finanzierung durch Finanzinvestoren/Private Equity	75,0%
Gemeinsame Projekte/Ko-Kreation mit Sponsoren	70,2%
Joint Ventures mit Sportmarketing-Agenturen	57,8%
Clubs/Verbände, die Ressourcen und Assets gemeinsam nutzen	51,8%
Clubs im Eigentum von Unternehmen und Konzernen	44,5%
Schaffung sportartübergreifender Event-Formate	44,5%
Öffentlicher Sektor und Unternehmen schaffen neue Event-Formate	33,5%

Quelle: PwC Analyse, N= 436



### Insight 13: Zunehmende Komplexität fördert Kollaboration

- Die Befragten sind mehrheitlich der Ansicht, dass die Krise auch die Zusammenarbeit zwischen Stakeholdern im Sportumfeld verstärkt. Kooperationen können Umsatzpotenziale heben, Finanzierungen für strategische Maßnahmen stärken und kosten-seitige Skalens- und Synergieeffekte auslösen (siehe Deep Dive V).
- Die Sportbranche wird auch von einer exponentiell zunehmenden wirtschaftlichen Komplexität eingeholt. Damit werden das Bündeln von Expertise und Kooperationsmodelle, in denen Risiken und Assets geteilt werden, immer relevanter.
- Während Kooperationsmodelle im Sportumfeld bereits umfassend integriert sind (insbesondere durch die Syndizierung von Rechten), glauben wir, dass die aktuellen Herausforderungen diese Entwicklung hin zur Value Co-Creation weiter beschleunigen werden – zur Steigerung des Umsatzes wie auch zur Minimierung von Kostenpositionen.



### Schlagzeilen

NBA nutzt Partnerschaft mit Microsoft, um virtuelle Fans zu mobilisieren

Formel 1 kooperiert mit Sponsoren AWS und DHL rund um die Themen Fahrerleistung und Esports



Deep Dive III

# Fit werden für die Zeit nach COVID-19

Die Entscheider im Sport sind sich einig, dass die COVID-19-Pandemie einen längerfristigen Charakter aufweist: Fast 44 % der Befragten gaben an, dass sie frühestens 2023 mit einer Erholung rechnen. Unter diesen Vorzeichen ist es essentiell, dass Organisationen einen Fahrplan entwickeln, wie sie die Zeit danach gestalten wollen, indem sie kurzfristig verfügbare Liquidität und staatliche Stabilisierungsmechanismen nutzen, um für eine tragfähige Zukunft gerüstet zu sein.

Die folgende Methodik (Abb. 16) von PwC Strategy& nutzt einen sechsstufigen Ansatz, um Sportorganisationen langfristig zu wirtschaftlichem Erfolg zu verhelfen:

Abb. 16: Roadmap zur Transformation von Sportorganisationen



Quelle: PwC und Strategy& Analyse



# Ansichten eines Entscheiders



Von  
**Christian Müller**

Senior Vice President, Infront Sports & Media

## Segen und Fluch von Equity-Beteiligungen für Rechteinhaber

„ Die letzten Jahre waren durch einen beispiellosen Anstieg von Beteiligungen im Sport gekennzeichnet. War dies in Nordamerika schon gang und gäbe, hat COVID-19 diesen Trend in Europa jetzt beschleunigt. Pitchbook zufolge wurden 2019 allein in Europa 10 Transaktionen mit einem Volumen von fast einer Milliarde Dollar abgeschlossen. Eines der jüngsten Beispiele ist der Kampf von Private-Equity-Unternehmen und Agenturen (darunter auch Infront), die um die Chance konkurrieren, in die italienische Serie A zu investieren.

Worauf sollten Rechteinhaber in diesem Zusammenhang achten? Unserer Erfahrung nach ist es am wichtigsten, dass die Interessen mit einer gemeinsamen langfristigen Vision für den Sport einhergehen. Das ist umso wichtiger bei Beteiligungen von Private Equity-Investoren, die ihren Investments in der Regel weniger Zeit zur Wert- und Effizienzsteigerung lassen als die traditionellen Rechteinhaber. Die Finanzierung sollte langfristige Vorteile bringen wie z. B. durch die Einführung neuer Formate, von D2C-Kanälen oder technologischer Neuerungen, die sowohl Fanreichweite als auch Fanbeteiligung gemeinsam und nachhaltig erhöhen.

Dafür muss eine klare Führungsstruktur implementiert werden, die dafür sorgt, dass Ziel-funktionen der Parteien übereinstimmen und die gleichzeitig ein neues Niveau unternehmerischer Flexibilität und Professionalität sichert, um wirtschaftliches Wachstum zu fördern. Der Einstieg von Investoren macht nur dann einen echten Unterschied, wenn er „neue Wege des Arbeitens“, einen Zugang zu Talenten und eine strategische Denkweise ermöglicht, die in den herkömmlichen Strukturen nicht entstanden wären. “

Als Leiter der Geschäftsentwicklung bei Infront arbeitet Christian seit über 20 Jahren mit führenden Rechteinhabern zusammen und setzt Innovations- und Wachstumsstrategien zur Kommerzialisierung ihrer IP um.





Deep Dive IV

# Fußball bietet eine ideale Basis für Private Equity Investments

Institutionelle Anleger, darunter staatliche Vermögensfonds, traditionelle Private-Equity-Unternehmen, Risikokapitalgeber und kleine Sportfonds haben in den letzten Jahren vermehrt Interesse an der Sportindustrie bekundet. Wie bereits erwähnt, deutet nichts auf ein Nachlassen dieser Entwicklung hin.

Wie in kaum einem anderen Sport haben sich Private-Equity-Investoren am Fußball beteiligt, indem sie in allen größeren internationalen Ligen Clubs erworben (z. B. Redbird Capital bei Toulouse FC, Elliott Management beim AC Mailand).

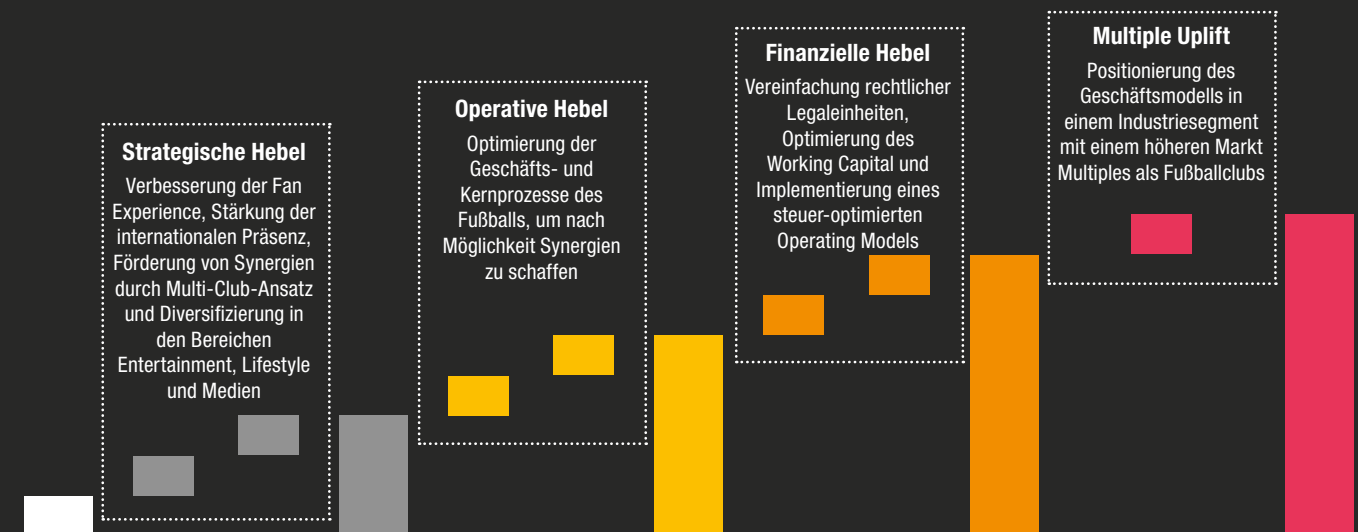
Aufgrund von COVID-19 befinden sich zahlreiche Vereine derzeit in großen finanzwirtschaftlichen Schwierigkeiten. Dies schafft größere Chancen für Private Equity Investoren, weil die Clubs immer mehr nach externer Unterstützung suchen, um ihr Überleben zu sichern.

Der Fußball ist mit seinen riesigen weltweiten Zuschauermengen, seinem starken Umsatzwachstum in den letzten zehn Jahren, den steigenden Club- und Franchisebewertungen und seinem weiteren Wertschöpfungspotenzial eine höchst interessante Anlagemöglichkeit. Das veranschaulicht am besten das Beispiel des Clubs Manchester City, der

2008 für GBP 210 Mio. erworben wurde. In 2019 erwarb Silver Lake dann einen Minderheitsanteil an der City Football Group – der Holdinggesellschaft von Manchester City – die mit einem Entity Value von US\$4,8 Mrd. bewertet wurde.

Konkreter: welche Möglichkeiten der Wertschöpfung haben Private-Equity-Fonds bei Investitionen in Fußball? Wie die Abbildung 17 veranschaulicht, beschreiben wir das Deal Rationale durch vier große Hebel: strategische Neuausrichtung, bessere Geschäftsentwicklung, finanzwirtschaftliche Optimierung und schließlich Multiple Uplifts.

Abb. 17: Die wesentlichen Werthebel für Investitionen im Fußball



Quelle: PwC Analyse

# Von der Kostenreduktion zur strategischen Kooperation

Mit geschätzten Umsatzeinbrüchen zwischen 30 und 40 % hat sich COVID-19 verheerend auf Sportorganisationen ausgewirkt.

Die Auswirkungen dieses enormen finanziellen Drucks, der möglicherweise noch eine Weile anhalten wird, hat Fragen zur Reform des Betriebsmodells von Sportorganisationen zur obersten Priorität gemacht.

Die erste Aufgabe war die Entwicklung eines sinnvollen Ansatzes zur Kostenreduzierung. Während manche Organisationen nach dem Solidaritätsprinzip vorgegangen sind („jede Abteilung trägt etwas bei“), sind wir der Meinung, dass Sportorganisationen strategisch an Kostenreduzierungen herangehen sollten. Die „zero-based activity assessment“-Methode von PwCs Strategieberatung

Strategy& bietet hierzu ein indikatives Tool (Abb. 18) zur strategischen Steuerung von Kostenreduzierungen.

Zweitens muss ein klares Bild darüber bestehen, wer für welche Tätigkeit im Organisationssystem am besten geeignet ist. Hier werden Kooperationen zur zentralen Aufgabe: Sie gewährleisten, dass jede Aktivität stets von der effektivsten und kostengünstigsten Partei, sei es die Organisation selbst oder ihre Partner, durchgeführt wird.

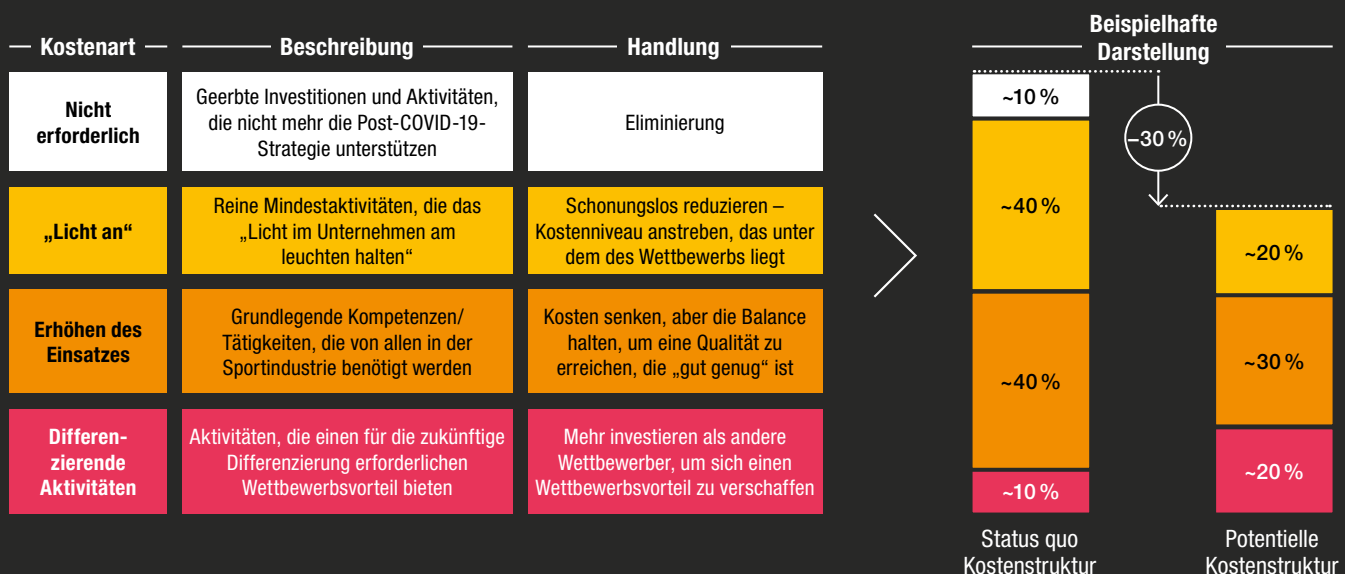
Wie lässt sich das in der Sportbranche umsetzen?

- Zunächst gehen wir von einem Zuwachs im Bereich der „shared services“ aus – insbesondere für Sportligen. Der Fokus hierbei wird

wahrscheinlich auf einer weiteren Syndizierung von Rechten zur Umsatzgenerierung liegen sowie auf der Implementierung zentralisierter Technologieplattformen und der Zentralisierung von (nicht-strategischen, nicht-differenzierenden) Back-Office-Funktionen.

- Zweitens erwarten wir, dass zahlreiche (sport-)politische Instanzen verstärkt die (grundsätzlich politisch ausgerichtete) Verwaltung und Entwicklung des Sports von dessen kommerziellen Bewirtschaftung trennen werden wollen. Strategische Investoren werden diese Entwicklung entweder auf vertraglicher Basis oder durch Eigenkapital-Beteiligung forcieren, in dem sie erfolgskritische Assets und Fähigkeiten einbringen – allen voran die unternehmerische Agilität.

Abb. 18: Zero-based Activity Assessment-Modell von PwC Strategy&





## Auf einen Blick

Ein Schock dieser Größenordnung traf die Sportbranche vollkommen unvorbereitet und hat das trügerische Gefühl der Sicherheit erschüttert, in dem sie sich jahrelang gewogen hat. Vom Breiten- bis zum Spitzensport war der gesamte Sektor betroffen – insbesondere dort, wo eine physische Präsenz besonders wichtig ist.

Neben den strukturellen Risiken, die darin begründet liegen, dass die Sportbranche von Zuschauern und Events lebt, traten durch die Krise weitere systemimmanente Schwächen zutage, die einen fundamentalen Wandel fordern. Die einstmals lediglich schwachen Signale, die auf ein verändertes Konsumverhalten, veränderte Einnahmemodelle und das Auftreten externer Investoren hinwiesen, werden jetzt unübersehbar. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Sportorganisationen diese Veränderungen umfassend adressieren und langfristig Potentiale daraus erschließen.

Zusammengefasst sind die zugrundeliegenden Probleme ein deutlicher Fingerzeig auf die hohe Bedeutung von Innovation, proaktives Handeln und Kooperation, um das mittel- bis langfristige Wachstum der Branche zu sichern. Beim Thema Kooperationen prognostizieren wir das Ende der historischen Zweiteilung von in-house-Produktion und Outsourcing. Künftig werden symmetrische Wertschöpfungsmodelle, die der Idee von Ko-Kreation und einer gemeinsamen Ergebnisverantwortung gerecht werden, verstärkt Eingang finden.

# Sportmedien

## Orientierung im Zeitalter der Komplexität

Wir befragten Entscheidungsträger zu den Marktkräften, die unablässig die Art und Weise verändern, wie Sport-Content konsumiert wird. Da sich die Medienlandschaft stetig verändert, stellten wir Trade-off-Fragen, um diametral entgegengesetzte Szenarien einander gegenüberzustellen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich der Sportmedien-Markt weiterhin dramatisch aufsplitten wird. Dies wird sich in Gestalt vielfältiger Content-Formate, einer Vielzahl an Akteuren auf dem medialen Markt, vielfältiger technologischer Möglichkeiten und ausdifferenzierten Konsumverhaltens zeigen. In diesem zunehmend komplexen Markt, auch das zeigt unsere Analyse, wird die steigende Bedeutung von Plattform-Integrationen eine Konsolidierung und den breiteren Zugang zu Content in diesem Ökosystem forcieren.



**Abb. 19: Erwartete Zunahme des Sportmedien-Konsums nach Content-Art**  
Umfrageteilnehmer in Prozent, Top 2 Box („steigt“ und „steigt beträchtlich“)

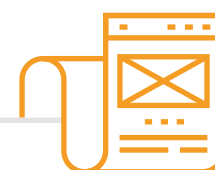
Highlights/Kurz-Content	90,5%
Team-/Sportler-generierter Content	81,6%
Eigenproduzierter Content („original content“)/ Dokumentationen	75,7%
Fan-generierter Content	69,9%
Livevideo-Content	68,3%
Ergebnisse/Nachrichten/Daten/ Statistiken	59,9%
Digitaler Audio Content/ Podcasts	58,0%
Sponsor-generierter/ gebrandeter Content	57,4%

Quelle: PwC Analyse, N=665



### Insight 14: Highlights: das neue Free-TV?

- Die Mehrheit der Medienunternehmen würde gerne Premiumsport-Content als Garant für Einschaltquoten erwerben. Jedoch können sich nur wenige Liveübertragungsrechte leisten.
- Die Bezahlbarkeit, der on demand-Charakter und die wachsende Popularität bei den Millennials (siehe Deep Dive VI) machen das Highlights-Format immer attraktiver für Medienunternehmen, was dessen kommerzielle Verwertbarkeit unterstreicht.
- Für Rechteinhaber wird der Druck, die Präsenz von Brands und Partnern zu gewährleisten (denn der meiste Live-Content verbirgt sich hinter Bezahlschranken) allmählich zu groß. In diesem Zusammenhang erwarten wir eine weitere Zunahme von Highlights, die sich als das neue „Free-Format“ etablieren könnten.



#### Schlagzeilen

UEFA arbeitet mit WSC Sports zusammen, um automatisierte Highlight-Pakete zu erstellen und zu vermarkten

—  
Axel Springer erwirbt Rechte an Bundesliga-Highlight-Videos



### Insight 15: Original Content – ein boomender Markt entsteht

- Die tiefe Marktdurchdringung der größten Streamingdienste verändert die Konsumgewohnheiten von Medienkonsumenten zugunsten von sofort abrufbarem Content als vorherrschendem Format.
- Während Live-Content durch COVID-19 sehr geschwächt wurde, hat der Sport ein unerschöpfliches narratives Potenzial, um begeisterte, durchdachte Stories (im Kurz- oder Langformat) zu vermitteln. Das „on demand“-Feature erhöht auch fortwährend die Relevanz von Content-Libraries, die es Medienpartnern erlauben, die Interaktionsmöglichkeiten für Konsumenten zu verbessern und deren Abwanderung entgegen zu wirken. Gleichzeitig maximiert „on demand“ das IP exposure der Rechteinhaber (siehe Deep Dive VII).
- Da sich Angebot (großes Storytelling-Potential im Sport) und Nachfrage (Anstieg von Over-the-top (OTT)-Angeboten) immer mehr annähern, gehen wir von einem beschleunigten Wachstum auf dem Markt für „on demand“-Sport-Content aus, was insbesondere den Rechteinhabern mit Premium-IP zugute kommen dürfte.



#### Schlagzeilen

Die Dokuserie von Michael Jordan „The Last Dance“ bricht Zuschauerrekorde

—  
DAZN setzt auf Non-Live-Content, um Abonnenten zu halten

# Der Konsum von Highlight-Clips wächst in allen Altersgruppen

Um unsere Analyse zu sportbezogenem Content zu stützen, baten wir IRIS (Intelligent Research in Sponsorship), um Bereitstellung einiger Ergebnisse ihrer Markt- und Konsumentenforschung zu Sportmedien.

Wie die Abbildung 20 veranschaulicht, nahm die Zahl der Millennials, die Highlight-Clips abrufen, in den letzten fünf Jahren um 103 % auf durchschnittlich 05:43 Wochenstunden zu. Das ist ein Wert, der in etwa dem für den Livesport entspricht.

Das zugrundeliegende Muster unterstreicht deutlich die wachsende

Bedeutung von Kurzform-Content, von dem angenommen wird, dass er der kürzeren Aufmerksamkeitsspanne jüngerer Fans besser entspricht.

Noch interessanter: Highlight Clips werden auch bei den Nicht-Millennials (Generation 35+) immer populärer. Diese Altersgruppe konsumiert heute Highlights durchschnittlich zwei Stunden pro Woche länger als noch im Jahr 2015, was einem enormen Anstieg von 138 % entspricht.

Der Sportmedien-Konsum bewegt sich immer stärker in Richtung Streaming: Die Daten von IRIS zeigen, dass dieser Trend mit einem Wachstum von 205 % zwischen

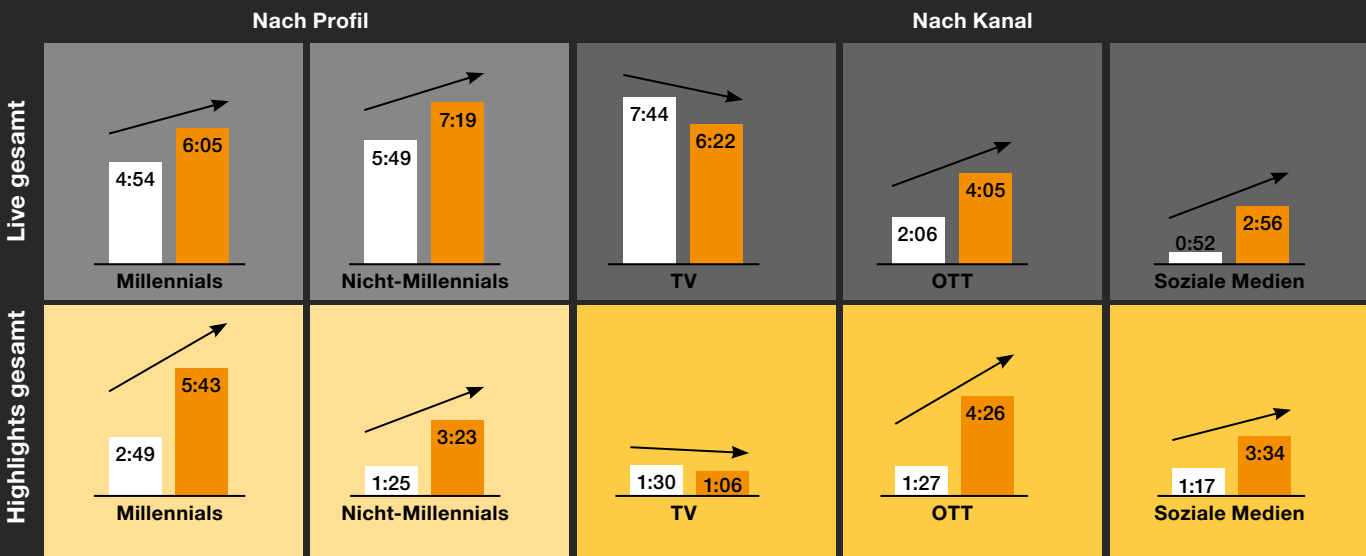
den Jahren 2015 und 2020 innerhalb von OTT noch stärker ausgeprägt ist, was die strategische Bedeutung von Highlights nur unterstreicht.

Trotz aller Akzeptanz bleibt die Frage nach dem kommerziellen Potenzial von Highlights. Was ist der Marktwert eines Formates, dessen Konsum sich auf Augenhöhe mit dem Konsum von Live-Content befindet, zusätzlich aber eine größere Aufmerksamkeit seitens der Konsumenten mit sich bringt?

Daten wurden von IRIS zur Verfügung gestellt



Abb. 20: Durchschnittlicher Konsum von Sport-Content pro Woche, Live vs. Highlights



■ 2015 ■ 2020

Quelle: PwC Analyse, IRIS Intelligence | Market Research – 02/2015 02/2020 – CAWI – Base: Top-2 Sportinteresse – Millennials 18–34 Jahre (N=4.612), Nicht-Millennials 35–65 Jahre (N=16.655)

## Deep Dive VII

# Von Event zu IP: Schwankungen sport-induzierter Interaktion verringern

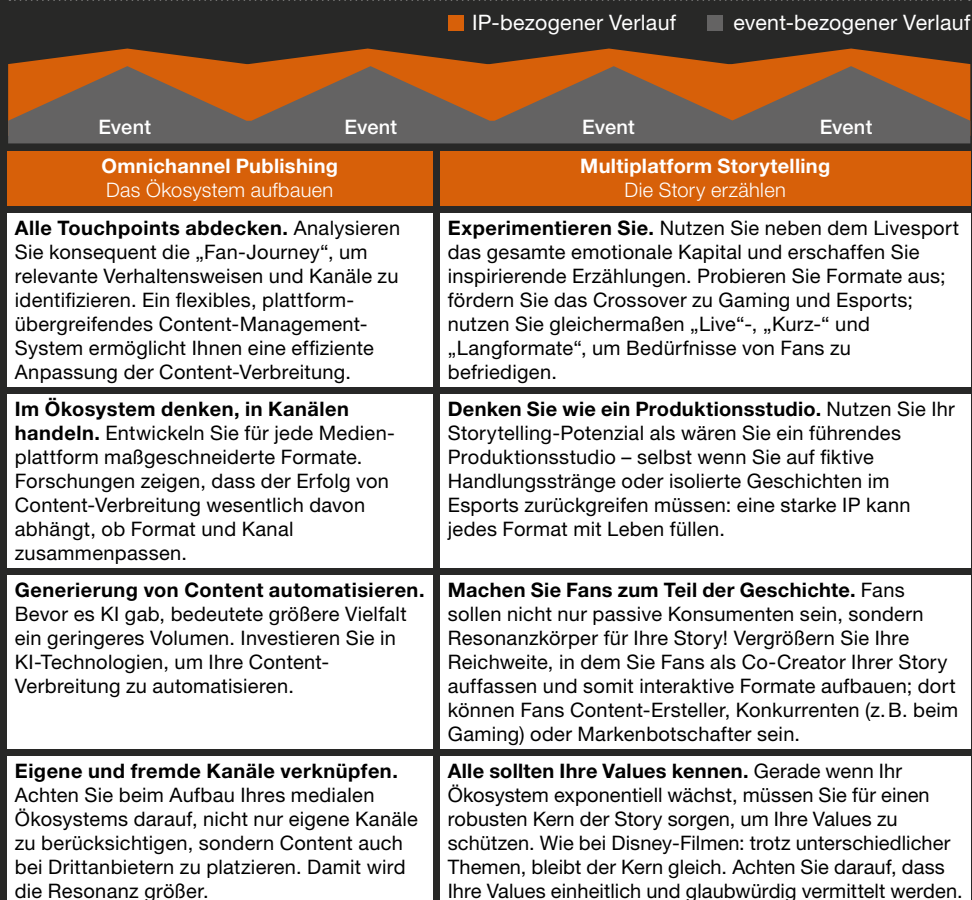
Sportorganisationen verlassen sich seit langem auf eventbezogene Emotionen, um Fans zu begeistern und mit ihnen zu interagieren. Diese große Abhängigkeit wird deutlich bei Betrachtung der Schwankungen sport-induzierter Interaktion. Als die COVID-19-Pandemie ausbrach, zeigte sich der wahre Wert krisenfester, on demand-fähiger und von Events unabhängiger content verticals (d.h. themenspezifischen Contents).

Die Sportbranche muss dringend unabhängig von Live-Events werden und sich zu einer integrierten, voddigitalisierten Medien- und Unterhaltungsplattform entwickeln. Das Marken-Narrativ muss auf die gesamte IP ausgerichtet sein und nicht nur auf physische Aspekte.

Künftig wird die Interaktionskurve einen flacheren Verlauf haben, da die Abhängigkeit von Live-Events abnehmen wird. Im Prinzip bedeutet dies, dass es ein IP-bezogenes Narrativ geben wird, das immer aktiven Zugang von mehreren Richtungen („omnichannel“) gewährleisten können wird.

Damit Sportorganisationen den erfolgreichen Übergang von Events zu IP meistern können, müssen sie sowohl die Omnichannel-Verbreitung als auch das Multiplatform-Storytelling verinnerlichen. Damit verknüpfen sie die dringend erforderliche Technologie-Kompetenz mit der Generierung von Content (vgl. Abb. 21).

Abb. 21: Schwankungen sport-induzierter Interaktion: IP-bezogener vs. event-bezogener Verlauf



Quelle: PwC Analyse

## Der FC Barcelona setzt konsequent auf Entertainment

Mit dem Launch der neuen OTT-Plattform „Barça TV+“, die nur für Mitglieder des Clubs zugänglich ist, kann die neugegründete Content-Produktionsgesellschaft „Barça Studios“ die Vermarktung des Clubs weitestgehend unabhängig vom sportlichen Geschehen vorantreiben.

Barça Studios hat die global verbreitete IP des Clubs bereits mehrfach genutzt, um Dokumentationen für die eigenen, aber auch externe Kanäle (z. B. die Serie Matchday auf Netflix) zu produzieren.

Vor kurzem hat sich der spanische Club mit Sony Music zusammengetan, um gemeinsam eine fiktive, animierte Doku für ein jüngeres Publikum zu produzieren (Talent Explorers). Mit diesem innovativen Format verlässt die Marke bewusst die rein sportliche Sphäre und wird damit zum Paradebeispiel dafür, wie man Entertainment-Content erschafft.

Während der meiste Premium-Live-Content nach wie vor in Form von B2B-Medienrechtsverträgen vermarktet wird, generiert der FC Barcelona mit seinem eigenen Ansatz des plattformübergreifenden Storytellings zusätzlichen Content sowie weitere Möglichkeiten der Kommerzialisierung. Denn nur so wird man gegen Unterhaltungs-Giganten aus dem nicht-sportlichen Bereich (z. B. Fortnite) erfolgreich bestehen können.



**Der Zusammenbruch des Bezahlfernsehens stellt die größte Gefahr für den Sport dar, wohingegen D2C eine einmalige Chance für diesen ist, den Löwenanteil an der Wertschöpfung zurückzuerobern.**

Geoffroy Bourbon, Vice President, Sales & Sponsorships der ATP Tour

**Abb. 22: Erwartete Zunahme des Sportmedien-Konsums nach Kanal**  
Umfrageteilnehmer in Prozent, Top 2 Box („steigt“ und „steigt beträchtlich“)

Soziale Medienplattformen	86,1 %
Super-Aggregatoren (z. B. Apple TV+, YouTube TV)	85,0 %
Reine Streaming und OTT-Angebote	84,9 %
OTT-Angebote der Rechteinhaber	77,9 %
Illegale Streams/Piraterie	47,6 %
Bezahlfernsehen (Kabel und Online)	32,0 %
Frei empfangbares Fernsehen (Kabel und Online)	22,6 %

Quelle: PwC Analyse, N=647

**Abb. 23: Erwartetes Wachstum unterschiedlicher Sportmedien-Geschäftsmodelle**  
Umfrageteilnehmer in Prozent, Top 2 Box („steigt“ und „steigt beträchtlich“)

Freemium (kostenpflichtiger Zugang zu bestimmtem Content oder Features)	69,1 %
„Pay per View“ und Kleinsttransaktionen	66,6 %
Integrierte In-play- oder Live-Wetten	65,7 %
Native Werbung (z. B. gebrandeter Content, virtuelle Werbung)	64,9 %
Nicht-gebündelte Abonnements (ausschließlich Sport-Content)	58,1 %
Gebündelte Abonnements (Sport, Unterhaltung, Telekommunikation)	56,1 %
Klassische Werbung (z. B. Pre-Roll und Mid-Roll-Platzierungen)	14,7 %
Öffentlich-rechtliche Sendeanstalten	13,1 %

Quelle: PwC Analyse, N=647



**Insight 16: Traditionelle Rundfunkunternehmen sind nicht tot, aber sie müssen dringend ihr Geschäftsmodell verändern**

- Traditionelle Rundfunkmedien können gegen ihre schwindende Bedeutung nur schwer ankämpfen. Wir sind jedoch überzeugt, dass sie weiterhin in der Lage sein werden, das Sportpublikum am besten zu bedienen.
- Ihre lange Erfahrung im Storytelling, ihr Zuschauermanagement, ihr Potenzial, Content zu aggregieren, sowie ihre Fähigkeit, mehrere Kanäle (d.h. Omnichannel – Kabel, Digital, OTT) gleichzeitig zu bespielen, verschaffen ihnen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.
- Traditionelle Rundfunkmedien werden zwar weiterhin stark mit dem klassischen TV-Modell assoziiert. Aber diejenigen unter ihnen, die mutig genug sind, sich von Bezahlschranken abzuwenden und flexibleren Formaten zuzuwenden und dabei gleichzeitig ihre Fixkosten im Griff haben, werden definitiv am Markt bestehen bleiben.



**Schlagzeilen**

NBS Sports wechselt mit seinen Premiumsport-Content auf die OTT-Plattform Peacock

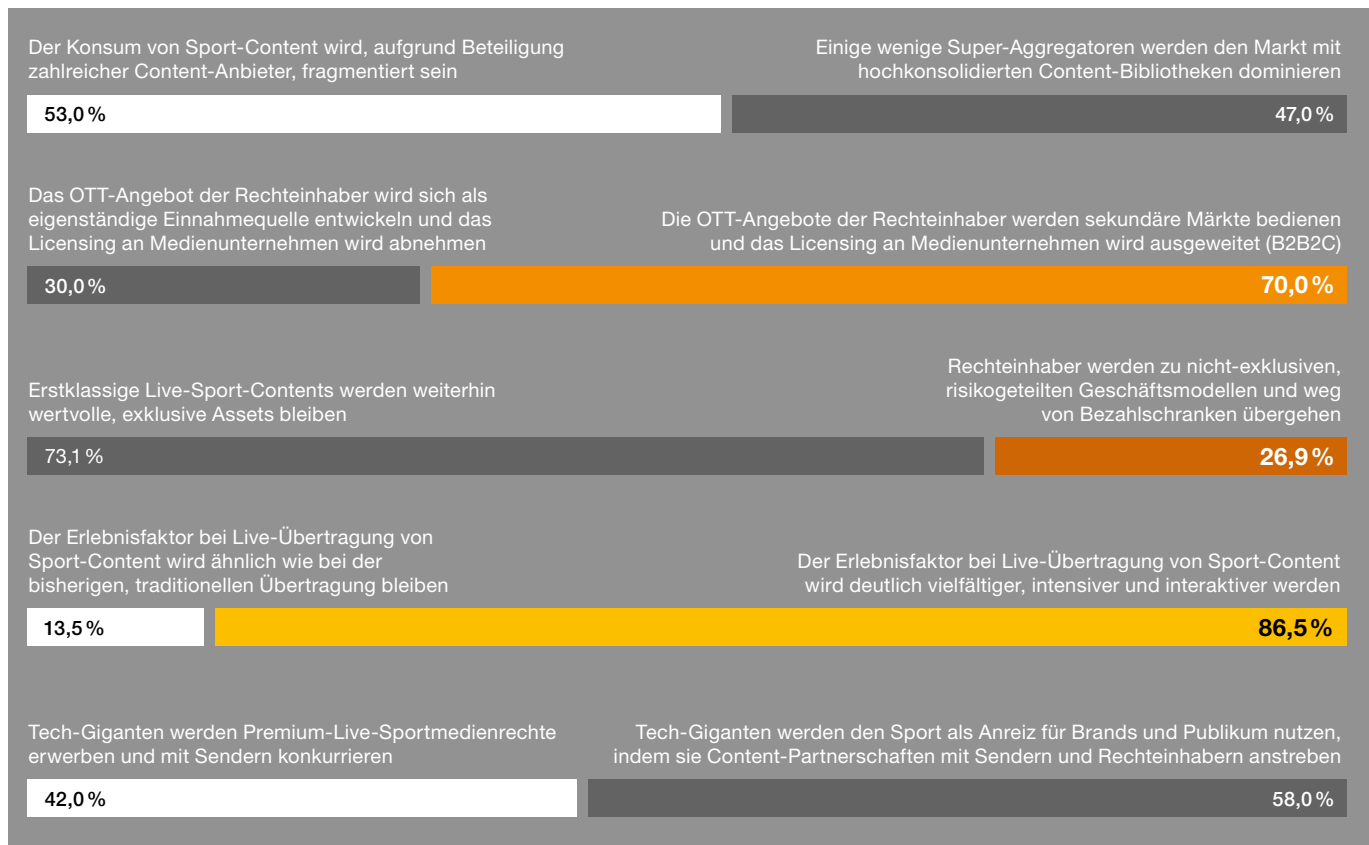
Disney bietet Kunden von Verizon freien Zugang zu Hulu, Disney+ und Sport-Content über ESPN+ an





**Abb. 24: Wie wird sich die Sportmedien-Landschaft in den kommenden 3–5 Jahren entwickeln?**

Anteil der Befragten; es musste zwischen zwei Antworten ausgewählt werden



Quelle: PwC Analyse, N=660



**Insight 17: Vom Direktvertrieb hin zum mehrstufigen Vertrieb oder: aus D2C wird B2B2C**

- Nach der ersten Euphorie lässt laut Studienergebnissen die Begeisterung für OTT-Angebote der Rechteinhaber, d.h. die ohne Beteiligung von Medienpartnern angeboten werden, nach.
- Trotzdem bringen vernünftig umgesetzte D2C-Strategien den Rechteinhabern wirklichen Nutzen: ein besseres Verständnis für ihre Fangemeinde durch Daten, zusätzliche Einnahmen, zusätzliche Berührungspunkte, um Content entweder zu recyceln oder mit neuen Formaten zu experimentieren, sowie eine bessere Verhandlungspositionen beim Rechteverkauf.
- Auch gehen wir davon aus, dass OTT-Lösungen als trojanisches Pferd beim Entstehen von B2B2C-Hybriden fungieren werden – so können Rechteinhaber ihre Medienpartner mit schlüsselfertigen Lösungen bedienen. Beide Seiten werden sich auf das fokussieren, was sie am besten können: die Rechteinhaber bringen Erfahrung und das Storytelling ein, die Medienpartner kümmern sich um Zuschauer- und Abwanderungs-Management.



**Schlagzeilen**

European Professional Club Rugby (EPCR) launcht OTT-Plattform zur Abdeckung von Märkten ohne TV-Vertrag

Die OTT-Angebote der Bundesliga ergänzen die B2B-Verträge mit Rundfunkpartnern





### Insight 18: Die Medienlandschaft wandelt sich von einem illiquiden, exklusiven zu einem liquiden Markt basierend auf Kooperationen

- Rechteinhaber haben hauptsächlich mit wenigen großen und dabei exklusiven Rechte-Deals in einem periodischen Muster ihre Umsätze erzielt. Dieses Modell führte zu einer stabilen, aber auch starren Marktlage, was die Branche hohen Risiken aussetzt.
- Zwar sagen die vorliegenden Studienergebnisse aus, dass das klassische Modell weiterhin Bestand haben wird, aber wir wagen es zu behaupten, dass sowohl Rechteinhaber als auch Rundfunkunternehmen künftig darauf vorbereitet sein müssen, sich weniger auf die Exklusivität verlassen zu können.
- Ausschreibungen dürften sich für eine größere Zahl potenzieller Käufer öffnen, einschließlich kleinerer Medienunternehmen, wodurch das Content-Vertriebsmodell kooperativer und offener wird.



### Insight 19: Mit einem vielfältigen, datengestützten Fan-Erlebnis aus der Masse hervorstechen

- Ohne Live-Zuschauer und Flagship-Content waren Rechteinhaber durch die COVID-19-Pandemie gezwungen, mit neuer Kreativität das digitale Fan-Erlebnis neu zu denken und zu verbessern.
- Content-Inhaber haben drastisch die Umsetzung ihre Digitalisierungspläne beschleunigt, indem sie – sowohl bezüglich Qualität als auch Nützlichkeit – zahlreiche und grundsätzlich flexible, verbesserte Features entwickelt haben (siehe Deep Dive VIII).
- In einem unsicheren und rauen Umfeld ist es für Rechteinhaber umso wichtiger, ihre technologischen Investitionen sinnvoll zu steuern, ohne sich Buzzwords und Gruppenzwang hinzugeben. Nur so können sie die Erwartungen ihrer Fans wirklich erfüllen.



#### Schlagzeilen

Die Schweizer Wettbewerber Swisscom und UPC vereinbaren, ihre Sport-Assets zu teilen

Die Sportrechte-Handelsplattform Content Area macht den Markt liquider



#### Schlagzeilen

Die neue App von Fox Sports bietet viele verbesserte Features, die sich mit der Nutzung weiterentwickeln

Bundesliga kooperiert mit Amazon Web Services, um ein personalisiertes Fan-Erlebnis zu gestalten

# OTT-Anbieter müssen sich stärker Fan Experience widmen

OTT-Anbieter wurden als die Retter der Sportübertragungen gefeiert. Rein internetbasierte Akteure, in Kombination mit jüngeren Brands, waren die Hoffnung vieler Rechteinhaber, um erfolgreich jüngeres Publikum anzusprechen und mit ihm in Interaktion zu treten.

Während digitale Plattformen grundsätzlich in der Lage sind, das Nutzererlebnis („UX“) zu verbessern, haben OTT-Anbieter diesbezüglich noch nicht überzeugen können. Die Befragten unserer Studie stimmen jedoch darin überein, dass die Zukunft des Sportkonsums in der Verbesserung des Nutzererlebnisses liegt. Dies wird auch in Marktstudien zu Präferenzen von OTT-Zuschauern bestätigt (Abb. 25).

Aktuell treibt Twitch massiv interaktives „social broadcasting“ voran, was zu Markteintritten von maßgeschneiderter Lösungen wie LiveLike und Maestro geführt hat. Mit dem Aufkommen der COVID-19-Krise wurden auch digitale Trends beschleunigt, die vielversprechende Lösungen für die Sportbranche forcierten, wie z. B. der NBA League Pass, der Spiele in VR anbietet und über digitale Overlays Wetten integriert.

Auch wenn es Best Practices gibt, darf man nicht vergessen, dass „Fan Experience“ ein vielschichtiges und sehr dynamisches Feld darstellt, das eng mit einem sich veränderndem Fanverhalten zusammenhängt. Die

folgende Systematik (Abb. 26) hilft dabei, die Komplexität dieses Themas im Kontext von OTT beherrschbar zu machen, in dem „Nutzererlebnisse“ anhand der fünf wichtigsten Dimensionen charakterisiert werden. Jede der fünf Dimensionen bezieht sich dabei auf jeweils unterschiedliche Bedürfnisse (z. B. Konsum, Spiel und Interaktion).

Zwar erfordert die Verbesserung der Fan Experience einen klaren Fahrplan und vor allem Partnerschaften mit Technologieanbietern, doch bringt sie auch bislang ungenutzte Möglichkeiten der Monetarisierung mit sich.

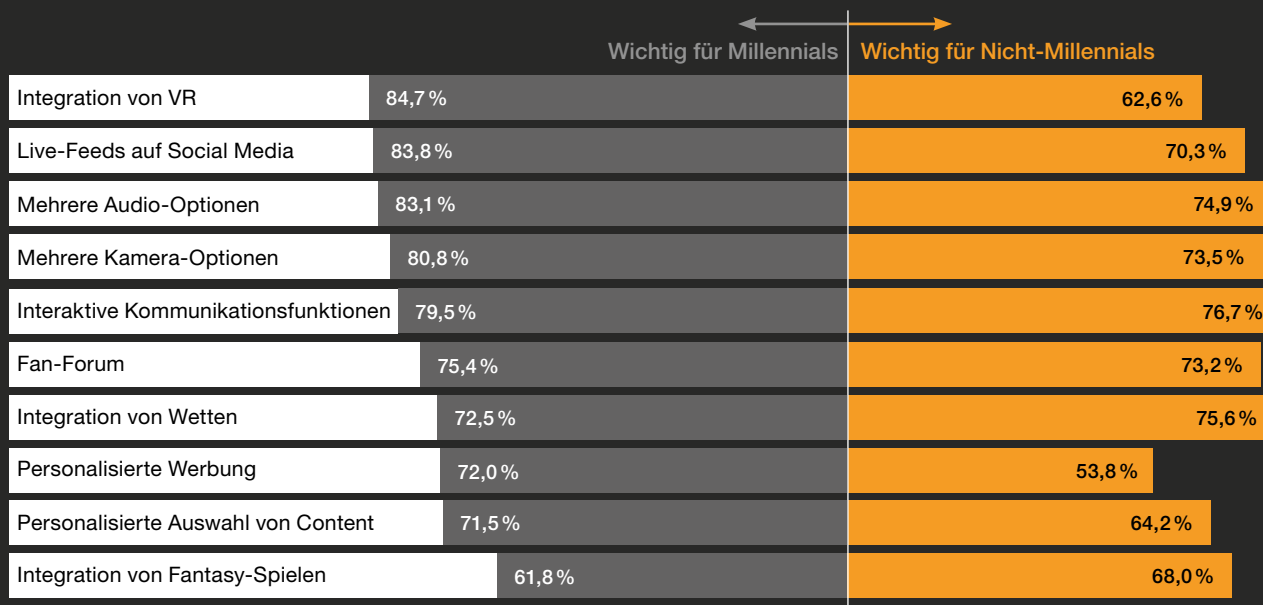


**Sports is the last genre to reinvent content around modern fans' lifestyles. COVID-19 is accelerating this process, though the structure of the media rights market remains a barrier.**

Paul Kandel, Head of Strategy, Intel Sports



Abb. 25: Nutzerpräferenzen für ein optimales Sportmedien-Erlebnis über OTT, Top-2 Box



Quelle: PwC Analyse, IRIS Intelligence | Marktforschung – 02/2020 – CAWI – Basis: Top-2 -Sportinteresse – Millennials 18–34 Jahre (N = 4612), Nicht-Millennials 35–65 Jahre (N = 16655)

Abb. 26: OTT – Dimensionen von Nutzererlebnissen (UX)

Dimension	Bedürfnis/ Aktivität	Hauptmerkmale	Monetarisierung
<b>Daten</b>	Identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>OTT-Akteure können unterschiedliche Nutzer mit hoher Genauigkeit identifizieren: die wichtigste Grundlage, um Fan-Erlebnis zu schaffen</li> <li>Mit einer gut funktionierenden, datengestützten Strategie können Plattformen nicht nur Content hierarchisieren und personalisierte Erlebnisse erstellen, sondern auch die Relevanz jedes einzelnen Features kontrollieren.</li> </ul>	Verwendung von First-Party-Daten, um ein starkes Werbe-Ökosystem zu erschaffen, das IT-basiert hoch skalierbar ist
<b>Immersion</b>	Konsumieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leere Stadien durch COVID-19 haben den Bedarf nach immersiven Medienerlebnissen, sei es durch Multi-Screen-Anwendungen oder AR, erhöht</li> <li>Durch 5G, AR und VR-Lösungen ergeben sich vielfältige Anwendungsfälle – höchste Zeit für OTT mit der Anwendung zu beginnen</li> </ul>	Angebot von Premium Pay-per-View-Gebühren für VR-Spiele oder Integration von automatisierten, virtuellen Produktplatzierungen
<b>Interaktivität</b>	Interagieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>OTT kann sich von der klassischen, linearen Übertragung abheben und Videostreams als Zugang zur Ko-Kreation sozialen oder freien Contents nutzen</li> <li>Teilnahme- und Interaktionskultur im Sport kann über eine Vielzahl an Möglichkeiten kanalisiert werden und Fans untereinander (oder mit ihren Idolen) virtuell zusammenbringen</li> </ul>	Gebrandeten Content in In-Play Chats platzieren, Möglichkeiten des bezahlten „gemeinsamen Zuschauens“, moderiert von prominenten Personen, anbieten
<b>Personalisierung</b>	Stöbern/ Entdecken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durch modernes Datenmanagement gewinnt die Personalisierung exponentiell an Bedeutung (im Gleichlauf mit den Präferenzen, die immer vielfältiger werden)</li> <li>Die Personalisierung wirkt als Katalysator, der zeigt, was Nutzer wollen und verbirgt, was sie nicht wollen, und dabei ausreichend Raum für Stöbern und Entdecken lässt</li> </ul>	Live Streams und virtuelle Werbung, die individuelle Werbebotschaften für jeden Nutzer anzeigt, verbinden
<b>Gamification</b>	Spielen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basierend auf der wachsenden Popularität von Fantasy-Ligen und ihrer Verbindung mit Wetten gilt Gamification, aus Sicht der Monetarisierung, als vielversprechendste Anwendung im Bereich Fan Experience</li> <li>Während OTT Abwanderungen nur schwer in den Griff bekommt, gilt das Belohnungsprinzip der Gamification als hilfreiches Mittel zur Fanbindung</li> </ul>	Möglichkeit für Fans, ihre Ergebnistipps während des sportlichen Geschehens als Wetten über einen Wettpartner zu platzieren sowie offene und geschlossene Fantasy-Challenges mit Teilnahmegebühren anbieten

Quelle: PwC Analyse



**Die Fragmentierung des Marktes, d. h. die Auflösung gebündelter Rechte und was an deren Stelle treten wird, bleibt die größte Herausforderung. Das derzeitige Niveau der Fragmentierung, über alle Bereiche hinweg, wird kaum aufrecht zu erhalten sein.**

Tom Broom, Senior Vice President, Business Development Entertainment and Digital bei IMG

**Wie wird sich die Sportmedien-Landschaft in den nächsten 3–5 Jahren entwickeln?**  
Anteil der Befragten; es musste zwischen zwei Antworten ausgewählt werden

Der Konsum von Sport-Content wird, aufgrund Beteiligung zahlreicher Content-Anbieter, fragmentiert sein

53,0%

Einige wenige Super-Aggregatoren werden den Markt mit hochkonsolidierten Content-Datenbanken dominieren

47,0%



**Insight 20: Super-Aggregatoren verkünden die „Große Neukonsolidierung“**

- Überall in der Sport- und Unterhaltungsbranche erweist sich der „Kampf um das Streaming“ als Geißel für Plattformen und Nutzer gleichermaßen und verursacht erhebliche Marketingkosten für die Vertrieber und hohe Abonnementgebühren für die Verbraucher.
- Während Content-Inhaber immer mehr erkennen, wie viel wertvoller eine Aggregation gegenüber der Exklusivität ist, indem sie mehrfach Verträge über die Verbreitung von Content (Carriage Deals) abschließen, treibt die bessere Konnektivität im digitalen Raum ihrerseits die Integration des Ökosystems voran.
- Trotz eines fragmentierten Rechtemarktes prognostizieren wir die „Große Neukonsolidierung“ des Medienkonsums, die von nur wenigen, dominanten Akteuren aus den Bereichen Content und Technologie in der Rolle als Super-Aggregatoren maßgeblich vorangetrieben wird (siehe Deep Dive IX).



**Schlagzeilen**

Apple TV+ fügt SHOWTIME und das werbefreie CBS All Access seinem Angebot hinzu

Die Streaming Aggregation App von Reelgood integriert Android TV, Amazon Fire TV und LG smart TV

# Evolution der Sportmedien-Landschaft

Die einst dominierenden TV-Giganten, die zwar nur starr gebündelte Rechte erwarben, aber auch eine leicht verständliche Abdeckung des Marktes mit dem Content sicherstellten, befinden sich nun in einem stark fragmentierten Markt. Unzufriedene Fans, die durch eben dieses Anbieter-Chaos so verstimmt wurden, müssen nun entweder zu viel zahlen, auf das Streamen verzichten oder illegal streamen.

Selbst wenn das Sportrechteinhaber-Modell viel zu strukturiert ist, um unmittelbar ein Nutzenversprechen wie bei Spotify entstehen zu lassen, erkennen wir eine auf Konsolidierung ausgerichtete Marktdynamik, vor allem durch Carriage Deals, Plattform-Integration und Super-Aggregatoren.

In der Tat werden Plattform-Integratoren sowohl wirtschaftlich als auch technisch so ausgestattet sein, dass sie offene, konsumeffiziente Angebote machen

können. Die dabei entstehenden Geschäftsmodelle werden Abwanderung von Konsumenten kontrolliert managen können, anstatt an ihr zu verzweifeln.

Dagegen kann man davon ausgehen, dass Rechteinhaber durch die weitere Fragmentierung ihrer Rechtepakete wachsen werden und damit grundlegend den (fragmentierten) Markt für Rechtevertrieb vom (konsolidierten) Konsummarkt abtrennen.

Abb. 27: Entwicklung der Sportmedien-Landschaft



Quelle: PwC Analyse





## Auf einen Blick

In der Vergangenheit hat die Branche ihren kommerziellen Wert aus dem Livesport gezogen. Die COVID-19-Krise hat diese Position geschwächt und die Einführung alternativer Content-Formate forciert. Sportorganisationen müssen nun ihre Content-Strategie über Live-Events hinaus denken und den Weg für Omnichannel- und Multiplattform-Storytelling frei machen.

Die beschleunigte Abwendung von Kabel-TV, zunehmende Piraterie und Fragmentierung des Publikums üben spürbaren Druck auf den Wert großer, exklusiver Medienrechte-Deals aus. Diese Bedrohung wirft wichtige Fragen auf, wie Rechteinhaber mit dem Thema Exklusivität umgehen sollen. Wir gehen davon aus, dass kurzfristig diversifizierte Content-Vertriebsmodelle entstehen werden, die für einen liquiden Markt sorgen.

Das Fan-Erlebnis zu vergrößern ist vielleicht der Wunsch aller, aber sportbezogene Digitalplattformen haben es noch nicht geschafft. Da immersive Lösungen mit dem technologischen Fortschritt massentauglich werden, müssen Konsumpräferenzen mit einer größeren Genauigkeit verstanden werden, um entsprechende Features zu gestalten und umzusetzen und damit den Präferenzen zu entsprechen.

Insgesamt wird die Dynamik des Sportmedienmarktes immer komplexer. Da Sport mittlerweile auf vielfältige Art und Weise konsumiert wird, was das Ende des bisherigen Monopols der Live-Formate bedingt, trägt die Ausbreitung von einer Vielzahl an Content-Käufern zu einem Ökosystem bei, das von den Content-Vertreibern nur noch schwer zu kontrollieren ist. Dabei entsteht eine neue, komplexe Realität eines Marktes, der einst durch die Dominanz von TV-Giganten einfach aufgebaut war.

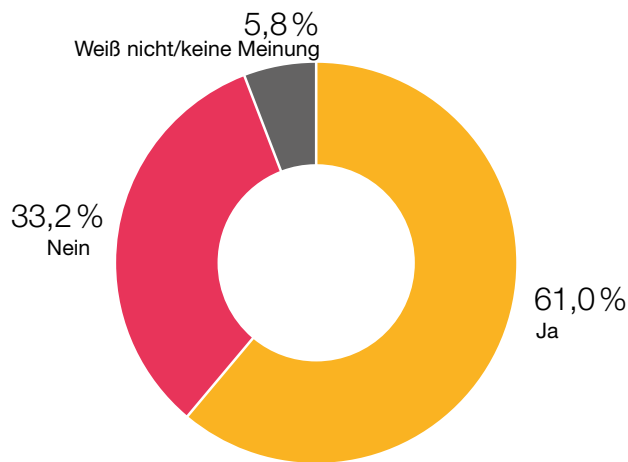


# Esports

## Der Sprung auf die große Bühne

Wir befragten Entscheider im Sport, ob Esports kommerziell erfolgreich ist und ob Esports in der Gestalt simulierter realer Sportarten (z. B. FIFA 21) zu einem **Mainstream-Zuschauerprodukt** wird. Wir untersuchten außerdem, ob Esports für Rechteinhaber Wert schaffen kann und welche relevanten Herausforderungen es beim Einstieg in dieser Branche gibt. Unsere Analyse zeigt, dass bis heute der kommerzielle Erfolg gemischt ist, aber dass Engagements im Esports weiterhin verfolgt werden sollten. Esports kann einen Wertbeitrag leisten, in dem er neue Fans bindet, dabei hilft, neue Partner zu gewinnen und neue Einnahmequellen zu generieren. Die Herausforderungen bestehen darin, ansprechende Narrative zu schaffen und eine effektive Strategie (zur Monetarisierung) zu entwickeln. Wir berücksichtigten ebenfalls die neuen Möglichkeiten, die mobiles Gaming den Sportorganisationen bieten kann.

**Abb. 28: Hat sich Ihre Organisation bereits mit Esports befasst?**  
Anteil der Befragten



Quelle: PwC Analyse, N=636



### **Insight 21: Sportorganisationen beschäftigen sich umfassend mit Esports**

- Die Auseinandersetzung der Sportorganisationen mit dem Thema Esports hat in den letzten 2–3 Jahren signifikant zugenommen. Die anfängliche Skepsis hat sich in Zuwendung und Lernwilligkeit gewandelt.
- Während viele Sportanbieter zur Unterhaltung ihres Publikums bereits in der Vergangenheit virtuelle Wettkämpfe veranstaltet haben, wurde dieser Trend durch COVID-19 noch weiter verstärkt (siehe [Deep Dive X](#)). Diese neue Zeit hat vielversprechende Anwendungsfälle an der Schnittstelle zwischen Sport und Videospielen entstehen lassen.
- Die Zwangspause ist vorbei: Sportorganisationen müssen nun einen langfristigen Plan erarbeiten, wie sie mit Esports finanziellen Erfolg erreichen können, um die Vision eines nachhaltigen Wachstums zu verwirklichen.



#### **Headlines**

Die virtuelle Formel 1 Grand Prix Serie erzielt Rekord-Zuschauerzahlen

Videospiele-Giganten florieren während der Pandemie



**Befassen Sie sich damit! Lernen, untersuchen und verstehen Sie, warum sich eine ganze Generation von Gaming begeistern lässt und warum diese Spiele inzwischen bedeutsamer sind als Filme. Nur wenn man versteht, wie groß Gaming ist, versteht man, welche Potentiale im Esports liegen.**

Michael Broughton, Advisor, Acceleration Equity

# Auswirkungen von COVID-19 auf das Wachstum im Esports

Um die klaffende Lücke zu schließen, die durch den ausbleibenden, physischen Livesport während des Corona-Lockdowns entstanden war, wandten sich viele Stakeholder dem Gaming & Esports zu, einschließlich Sportorganisationen, die in Esports investierten, um das Publikum bei der Stange zu halten.

Wir haben diese Sondersituation mit Hilfe einer von IRIS (Intelligent Research in Sponsoring) durchgeführten Marktanalyse untersucht. Es überrascht kaum, dass der Konsum von Sportsimulationen auf dem Höhepunkt der Krise mit einer Verdreifachung der Zuschauerstunden förmlich explodierte (Abb. 29). Action-, Fantasy- und Shooter-Spiele verzeichneten mit einem Anstieg von rund 50 % ebenfalls einen erheblichen Zuwachs.

COVID-19 hat offenbar eine positive Wirkung auf die Popularität des Gamings

als Medienprodukt. Vergleicht man die Daten vor und in der Krise, erkennt man einen allgemein höheren Konsum gegenüber dem Vorkrisenzeitraum. Allerdings wird sich erst mit der Zeit herausstellen, ob dieser Trend nachhaltig ist.

Drei Aspekte fallen besonders auf, wenn man Action-, Fantasy- und Shooter-Spiele mit Sportsimulationen vergleicht:

- Erstens erzeugten die Top 100-Accounts für Action-, Fantasy- und Shooter-Spiele 500 Mio. Zuschauerstunden in der ersten Woche des Jahres 2020, was die von Sportsimulationen generierten 5 Mio. Stunden in den Schatten stellt.
- Zweitens wurden Action-, Fantasy- und Shooter-Spiele mit durchschnittlich >180 Zuschauerstunden pro gestreamter Stunde konsumiert.

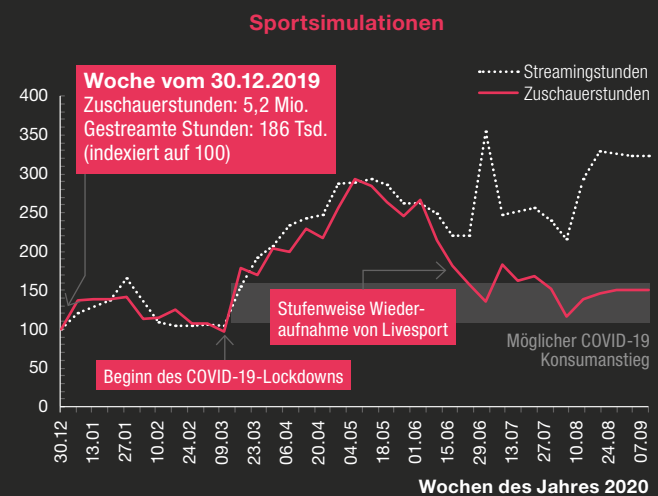
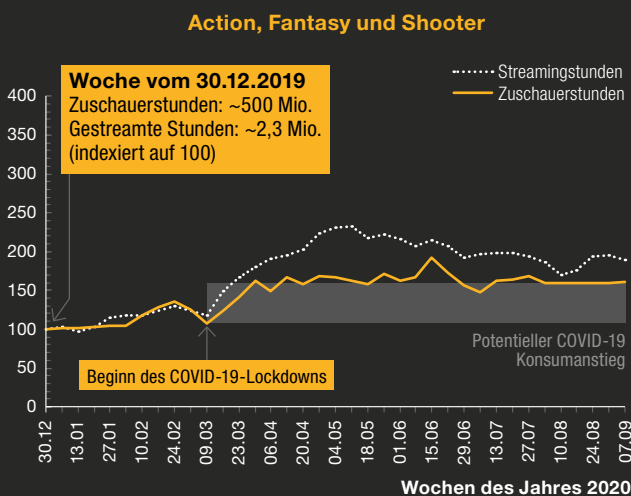
Im Vergleich dazu können Sportsimulationen mit nur 23 Zuschauerstunden pro Stunde Streaming anbieten (fast 8-mal weniger). Sportsimulationen sind also noch kein ausgereiftes Medienprodukt.

- Drittens fiel die Zahl der Zuschauerstunden erheblich, sobald echter Livesport wieder möglich war, während die Zahl der gestreamten Stunden für Sportsimulationen konstant hoch blieb. Obwohl Sportsimulationen inzwischen von einem breiteren Publikum anerkannt und verstanden werden, wird es noch lange dauern, bis sie – im Vergleich zu echten Wettkämpfen – gleichbleibend hohe Zuschauerzahlen vorweisen können.

Daten wurden von IRIS zur Verfügung gestellt



Abb. 29: Gaming während COVID-19: Streaming und Konsum



Quelle: PwC Analyse, IRIS Market Intelligence 08/2020 | Zuschauerstunden und auf YouTube und Twitch gestreamte Stunden, für die Top 100-Accounts jedes Titels pro Plattform; inklusive LoL, Dota 2, CS:GO, Fortnite, Battlegrounds

Quelle: PwC Analyse, IRIS Market Intelligence 08/2020 | Zuschauerstunden und auf YouTube und Twitch gestreamte Stunden, für die Top 100-Accounts jedes Titels pro Plattform; inklusive FIFA, NBA2K, Madden NFL, F1, PES

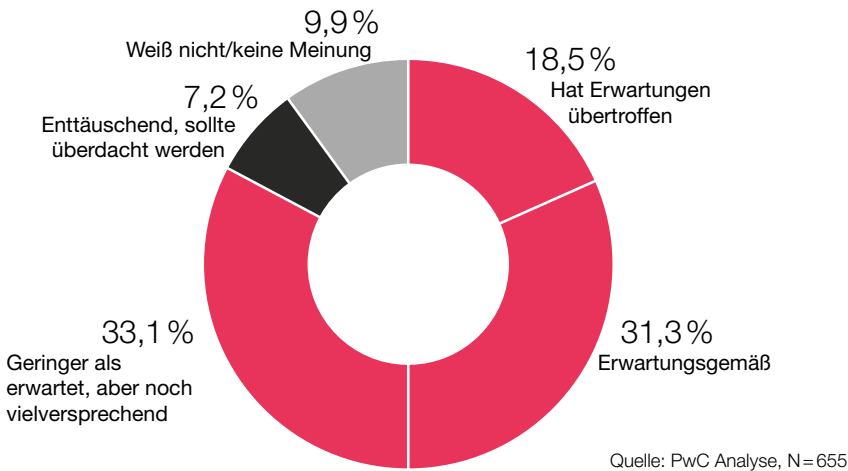








Abb. 30: Einschätzung des kommerziellen Erfolgs von Esports-Initiativen der Rechteinhaber  
Anteil der Befragten



Eine klare und eindeutige Gaming-Strategie einer Organisation ist die Voraussetzung für nachhaltigen, langfristigen Erfolg im Esports

Christian Volk, Director of eFootball & Gaming, FIFA



## Insight 22: Die noch gemischte Bilanz von Esports wird sich in Zukunft verbessern

- Es ist unrealistisch zu erwarten, dass der Esports bereits in dieser frühen Entwicklungsphase einfache Erfolge feiert; hier wird von den Sportorganisationen Geduld und Durchhaltevermögen verlangt.
- Wir sind der Ansicht, dass sich auf einem „Gaming-First-Approach“ am besten aufbauen lässt, da Spiele den Weg für die Entwicklung von Freizeit- und kompetitiven Gaming ebnen.
- Um mit der Zeit stetig positive Resultate zu erzielen, sollte Esports (als simulierte Variante von realem Sport) als echte neue Disziplin im Ökosystem des Sports betrachtet werden (siehe Deep Dive XI).



### Schlagzeilen

UCI und Zwift stellen virtuelle Radrennen als neue Disziplin vor

World Sailing richtet die eSailing Weltmeisterschaften in Zusammenarbeit mit Virtual Regatta aus



## Deep Dive XI

# Esports als Treiber eines Sport-Ökosystems mehrschichtiger Wettbewerbsformate

Wir erwarten, dass Vertreter von Dachverbänden und Ligen zunehmend virtuelle Pendanten ihrer Sportart als neue Disziplin anerkennen werden. Es ist somit entscheidend, diese exakt abzugrenzen und zu definieren, angemessene Regelwerke zu erarbeiten, relevante Stakeholder zu beteiligen und zuletzt eigenständige Markteintrittsstrategien zu entwickeln.

Wir sind überzeugt, dass die Anerkennung von Esports als eigene Disziplin es ihm ermöglicht, eine klare Positionierung im entsprechenden Ökosystem der Sportart einzunehmen. Dieser Ansatz ähnelt damit der Entwicklung neuer Sportformate wie T20 Cricket, FIBA 3x3 und Hockey 5s. Ebenso haben Investoren

wie Monumental Sports & Entertainment und Harris Blitzer Sports & Entertainment, neben traditionellem Sport und Multifunktionsarenen, nun auch den Esports als attraktive Investment-Option für sich entdeckt.

Um sich in der komplexen Landschaft zurechtzufinden und individuelle Entwicklungsprogramme zu erarbeiten, sollten Rechteinhaber zwischen Sport-simulationen (z. B. FIFA eWorld Cup) und hybridem, interaktivem Esports unterscheiden, welcher real-körperliche Anstrengung mit digitalen Komponenten (z. B. Online-Übertragung, Online-Wettkampf) verbindet (z. B. Digital Swiss 5).

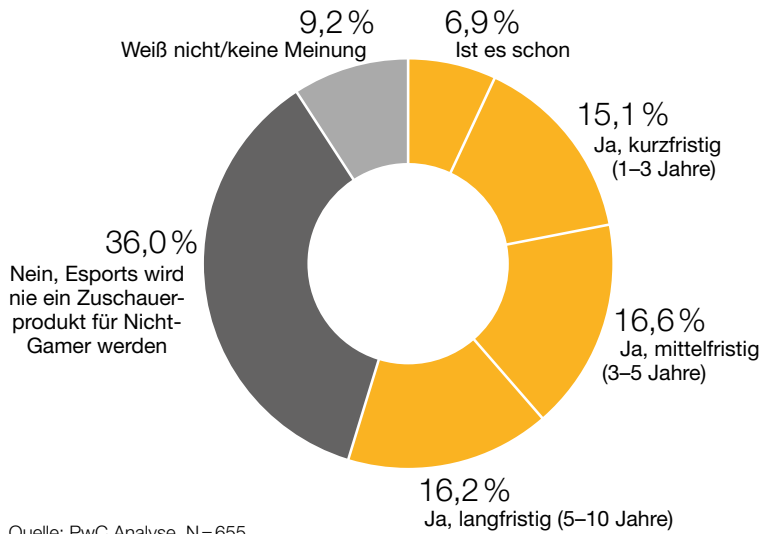
Für die Zukunft erwarten wir, dass zusätzliche virtuelle Disziplinen zu einem vielschichtigen Ökosystem beitragen werden, in dem jeder realen Version des Sports ein virtuelles Pendant gegenübersteht. Letztlich wird jede Teildisziplin einen spezifischen Nutzen bringen, der auf das große Ganze der Sportart einzahlt (Abb. 31).

Bis zur Reife braucht die Bildung eines solchen Ökosystems viel Zeit. Anders als Rechteinhaber, die sich unmittelbar Renditen erhoffen, dürften diejenigen, mit langfristigen Perspektiven für eigenständige Produkte und vertikale Nischen, am meisten von der Virtualisierung im Sport profitieren.

Abb. 31: Mehrschichtige Wettbewerbsformate des Sport-Ökosystem



**Abb. 32: Wird Esports ein Mainstream-Zuschauerprodukt für Nicht-Gamer werden?**  
Anteil der Befragten



Quelle: PwC Analyse, N=655



### Insight 23: Sportsimulationen mit den ersten Schritten Richtung Mainstream-Zuschauerprodukt

- Zwar sind sich die Befragten uneins, glauben aber in der Mehrheit, dass sich Sportsimulationen mittel- bis langfristig zu einem Mainstream-Produkt entwickeln können (siehe Deep Dive XII).
- Wir sind davon überzeugt, dass ein zunehmendes Wachstum des Gamings zu besseren Formaten, einer höheren Medienpräsenz und technologischem Fortschritt führen wird. Wir gehen davon aus, dass Spielmodi zunehmend mit Esports im Hinterkopf entwickelt werden, um Nicht-Gamern ein besseres visuelles Erlebnis zu bieten.
- Vor allem aber werden junge Sportler, die mit Gaming als Kulturbestandteil groß geworden sind, eine natürliche Verbindung zwischen virtuellem und traditionellem, realem Sport schaffen. Als Fazit sehen wir Sportsimulationen im Esports als große Chance, sowohl Gamer als auch Nicht-Gamer anzuziehen und somit eine breite Zuschauerbasis zu fördern.



### Schlagzeilen

eNASCAR mobilisiert TV-Publikum mit Esports-Produkt

Eleven Sports und ESPN investieren in den Esports als neues Content Vertical

Wachstum im Markt für Sportwetten bei Esports-Events bekräftigt Zuschauerinteresse



## Deep Dive XII

# Action, Fantasy und Shooter-Titel sind wesentliche Treiber der Vergrößerung des Esports-Publikums

Um besser zu verstehen, wie sich das Publikum von Sportsimulationen von den Zuschauern von Action, Fantasy und Shootern unterscheidet, haben wir IRIS-Daten dahingehend ausgewertet, in welchem Verhältnis Streaming-Stunden pro Woche seit Januar 2020 zu den Zuschauerstunden pro Woche stehen. Aus diesem sogenannten Return on Streaming (Abb. 33) lassen sich einige interessante Erkenntnisse ableiten:

- Erstens: League of Legends („LoL“) setzt mit durchschnittlich 420 Zuschauerstunden pro gestreamter

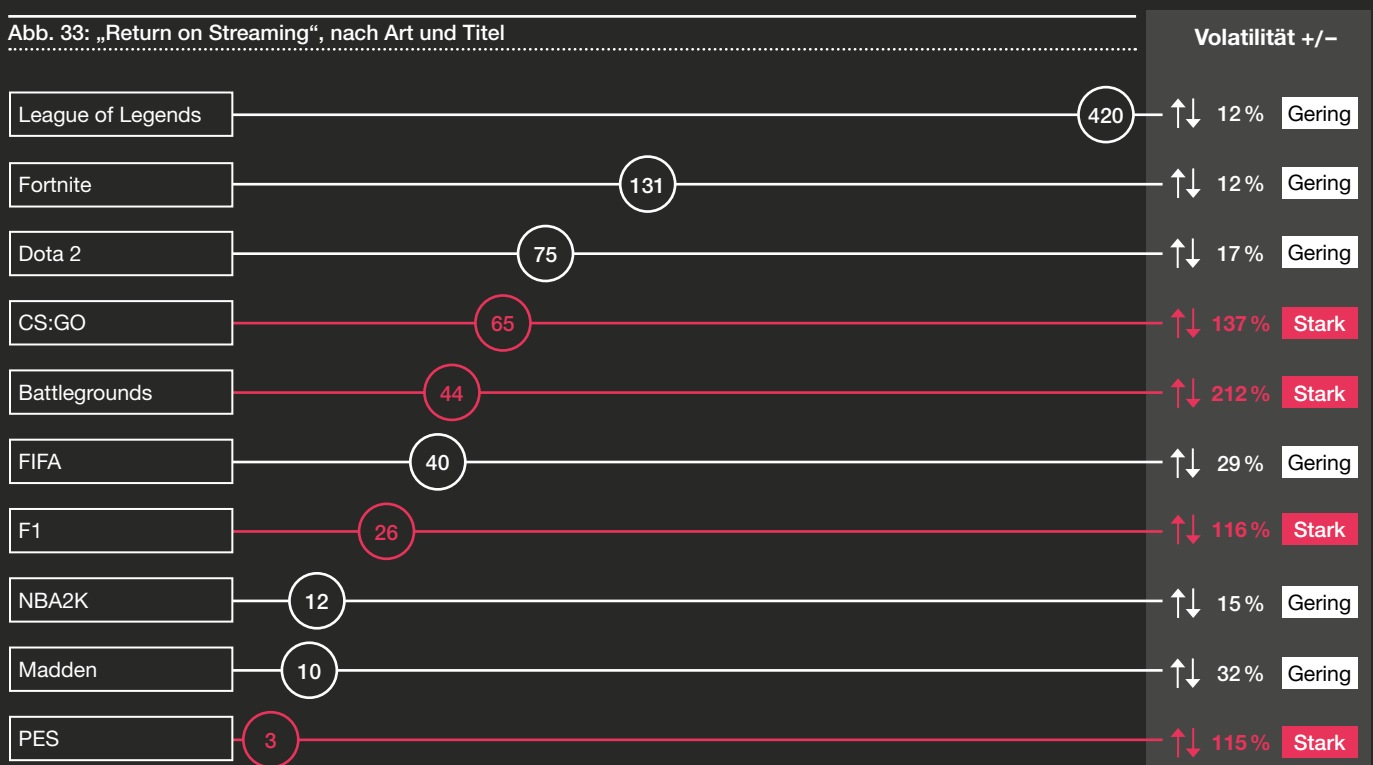
Stunde das Benchmark. Riot Games erntet die Früchte seiner großflächigen Investition in die Entwicklung eines starken wettbewerbsorientierten Ökosystems, das sich heute durch 12 Profiligen auszeichnet, deren Teilnehmer sich für die Weltmeisterschaft qualifizieren können.

- Zweitens: Es klafft eine erhebliche Lücke zwischen Titeln bei der Volatilität ihres Return on Streaming. Jedoch haben es auch einige Titel geschafft, sich von einmaligen Flagship-Events zu lösen und nutzen ihre IP

für einen stetigen, wöchentlichen Medienkonsum.

- Drittens: Action, Fantasy und Shooter sind den Sportsimulationen, die von FIFA angeführt werden, immer noch einen großen Schritt voraus. Je nach Betrachtung ist also das Glas halb leer oder halb voll. Entweder beweist dies einen strukturellen Nachteil als Medienprodukt (das von den traditionellen Sportmedien kannibalisiert wird) oder es weist nur auf ein Potenzial hin, das voll ausgeschöpft würde, sobald die Akzeptanzkurve steigt.

Abb. 33: „Return on Streaming“, nach Art und Titel



Quelle: PwC Analyse, IRIS Market Intelligence 08/2020 | Zuschauerstunden geteilt durch die Anzahl der auf YouTube und Twitch gestreamten Stunden, für die Top-100-Accounts jedes Titels pro Plattform. +/- Prozente entsprechen 1 Standardabweichung geteilt durch den Durchschnittswert.



**Abb. 34: Wesentliche Vorteile für Rechteinhaber bei der Entwicklung einer Esports-Strategie**  
 Anteil der Befragten in Prozent, Top 2 Box („überdurchschnittlich“ und „sehr hoch“)

Neue Fanbasis für ihren Sport gewinnen	74,3%
Neue Geschäftsbeziehungen mit Partnern eingehen	71,9%
Neue Einnahmequellen erschließen	65,7%
Sponsoringeinnahmen erhöhen	61,6%
Neue aktive Teilnehmer für ihren Sport anziehen	50,4%
Bestehende Fanbasis binden und halten	49,1%
Medieneinnahmen erhöhen	40,8%

Quelle: PwC Analyse, N=385



### Insight 24: Esports als Treiber für Gewinnung und Bindung von Fans

- Wie von den Befragten erkannt wurde, kann Esports als vertikale Nische eine Chance sein, um neue Fans, kommerzielle Partner und Einnahmequellen zu gewinnen.
- Wir gehen davon aus, dass es noch viel Zeit und Mühe kosten wird, bis sich die besagten Chancen realisieren lassen – vor allem angesichts der Herausforderungen, eine effektive Strategie zur Monetarisierung zu erarbeiten.
- Darüber hinaus hat Esports seine Stärke bewiesen, Fans halten und abholen zu können. Während reale Sportereignisse wegen COVID-19 noch immer erschwert sind, stellt Esports einen sehr guten Weg dar, die Content-hungrigen Fans zu versorgen. Dazu konnte der Sport auf das Multiplattform-Storytelling zurückgreifen.



### Schlagzeilen

Die Formel 1 sieht Esports als Plattform, um jüngere Fans zu erreichen

Die NHL nutzt Esports, um ihre Fans zu erreichen

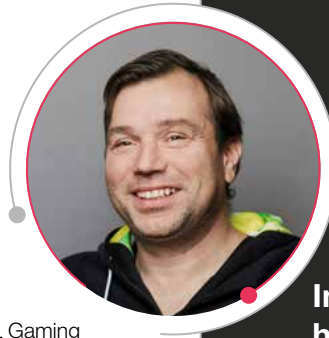


# Ansichten eines Entscheiders

Von

**Ralf Reichert**

Gründer und Co-CEO, ESL Gaming



## Inzwischen sollte es sich herumgesprochen haben: Esports ist kein Hype, sondern ein Phänomen

„ Es ist ganz einfach: Das Wesentliche am Esports ist wie bei allen Sportarten der Spaß am Spiel. Das ist der Ausgangspunkt. Durch die Einführung von Regeln hat das Gaming das Spielen kultiviert und dieser Form des Spaßes einen Wettkampfcharakter hinzugefügt. Sport, so wie wir ihn heute kennen, ist jedoch mehr als nur Spiel und Wettkampf: Wir haben eine Infrastruktur aus Ligen und Turnieren um ihn herum geschaffen, die Fans aus aller Welt ein großartiges Erlebnis ermöglicht. Für den Esports gilt all das gleichermaßen. Es gibt keinen Unterschied. Es geht darum, Menschen zu unterstützen, ihr maximales Potenzial zu entfalten. Als Pionier dieser Branche steht ESL seit fast 20 Jahren im Zentrum der Esports-Bewegung. Während die Szene immer professioneller geworden ist, hat sich das „Warum“ nie geändert: eine Welt zu schaffen, in der jede und jeder ein/e Jemand sein kann.

Obwohl es bereits viele gute Beispiele dafür gibt, wie (traditionelle) Sportorganisationen sich dem Esports und seiner Community zuwenden, sind wir noch nicht einmal annähernd am Ende dieses Weges. Gaming und Esports sind nicht mehr wegzudenken und viele Organisationen kommen ins Hintertreffen, wenn sie nicht allmählich diesen Sektor ernst nehmen und sich darin engagieren. Es ist heute die größte Herausforderung, das junge und digitale Publikum für sich zu gewinnen. Hier kann ein Engagement im Esports für die Unternehmen eine Möglichkeit sein, die Unerreichbaren zu erreichen.

Wir dürfen uns nicht mehr zurücklehnen, sondern müssen uns der Entwicklung gemeinsam stellen. Wir können zusammen beträchtlichen Wert für Sportler, Mannschaften, Fans, Spieleentwickler, Marken und Medienpartner schöpfen. “

Ralf ist Serial Entrepreneur, ein leidenschaftlicher Gamer und Botschafter in Sachen Esports. Seiner Zeit weit voraus, gründete er 2000 die ESL – heute der weltweit größte unabhängige Esports-Event-Organisator.



**Abb. 35: Wesentliche Herausforderungen für Rechteinhaber bei der Erarbeitung einer Esports-Strategie**

Umfrageteilnehmer in Prozent, Top 2 Box („wichtig“ und „sehr wichtig“)

Überzeugenden Content/ Narrativ kreieren	84,7 %
Entwicklung einer effektiven (Monetarisierungs-)Strategie	81,3 %
Auswahl der relevantesten Games/Wettbewerbsformate	76,1 %
Geeignete(n) Partner identifizieren	73,8 %
Die Zustimmung des oberen Managements erhalten	73,2 %
Kosten für Technologie und Umsetzung	58,7 %
Management unternehmerischer Risiken	44,4 %

Quelle: PwC Analyse, N=385



### Schlagzeilen

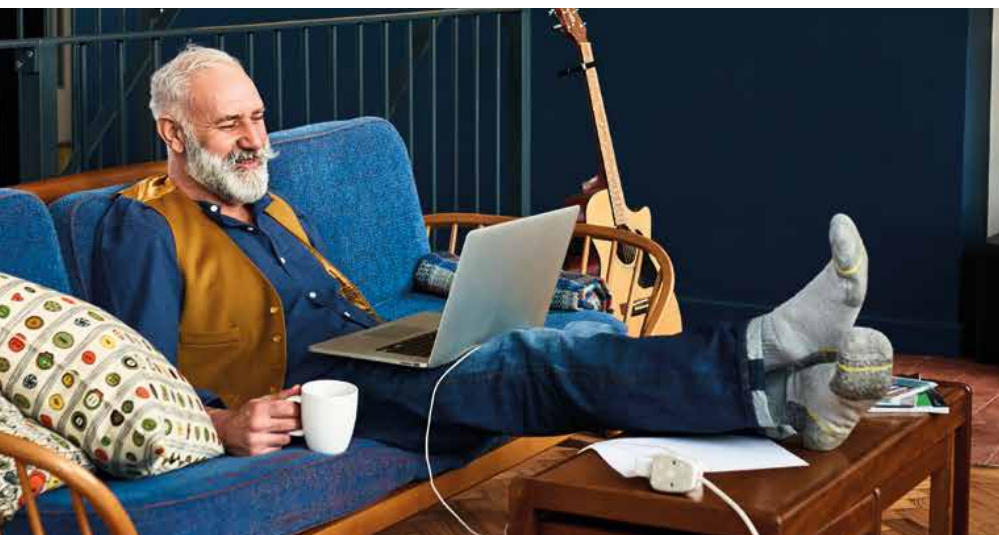
Real Madrid schließt sich mit EA zusammen, um eine Storyline im Volta-Straßenfußball-Modus zu integrieren

Sowohl NBA als auch die Bundesliga betreiben Esports-Verticals und nutzen damit ihre bestehende Stakeholder- und Wettbewerbs-Strukturen zum eigenen Vorteil



### Insight 25: Die größten Herausforderungen der Rechteinhaber beim Esports liegen in Storytelling, Formatauswahl und Monetarisierung

- Einen Wettkampf ausrichten, bedeutet nicht, dass gleichzeitig Relevanz geschaffen wird. Der Aufbau eines Narrativs, in dem Sportler, Mannschaften und Events im Kontext stehen, ist für den Erfolg von Esports unerlässlich.
- Die richtigen Wettbewerbsformate und eine starke Esports-Plattform (die drittgrößte Herausforderung) verlangt unserer Ansicht nach von den Rechteinhabern eine intensive Zusammenarbeit und Co-Creation mit Stakeholdern, wie beispielsweise dem Game-Partner.
- Das Modell muss natürlich finanziell tragbar sein: Da immer noch unklar ist, ob die üblichen Einnahmequellen der Sportbranche auch im Esports-Kontext tragfähig sind, müssen Sportorganisationen individuelle, Esports-spezifische Monetarisierungsmodelle erarbeiten.



**Esports muss zentral in der Organisation verankert werden. Er ist nicht mehr wegzudenken, das heißt wer Esports aufnimmt und sich anpasst wird am meisten profitieren.**

Jason Lohe, President von Gameplan Impact

# Auch jenseits des Esports wird mobiles Gaming ein entscheidender Faktor künftiger Gaming- und Esports-Strategien werden

Obwohl die Kontrolle des IP eines Games den zentralen Wert im Gaming- und Esports-Ökosystem darstellt, ist es für Sportorganisationen äußerst schwierig, die Publisher zu umgehen und mit Blick auf Ownership außen vor zu lassen, insbesondere in Anbetracht der umfangreichen finanziellen und technischen Ressourcen, die für die Entwicklung von Blockbuster-Spielen notwendig sind.

Die Eintrittsbarrieren beim mobilen Gaming sind niedriger, da die Entwicklung und Veröffentlichung mobiler Spiele weit weniger kostet. Mobiles Gaming bietet den Sportorganisationen die große Möglichkeit, vorhandene IP zu nutzen, um neue digitale Assets zu schaffen und das digitale Publikum zu vergrößern. Bis heute hat der Sport nur langsam in den Markt für mobiles Gaming Einzug gehalten, der aber angesichts seiner Größe ein interessanter Sektor ist.

Die stetige Verbreitung von Smartphones weltweit, die großen Entwicklungen im Bereich 5G und das unmittelbare Aufkommen von Cloud Gaming-Plattformen sprechen allesamt für das Wachstum des mobilen Gamings.

Konkret können Minispiele („Micro Games“) dem IP-Inhaber große Vorteile bringen, insbesondere im Bereich Fan Engagement, Datenerfassung, In-Game Werbung und In-Game Käufe.

Der Markt für mobiles Gaming ist praktisch gesättigt und die Chancen, einen Hit zu landen, sind gering. Ein ganzes Portfolio mit mehreren Formaten und Konzepten („Portfolio Approach“) könnte eine effektive Methode des Risikomanagements sein.

Mittelfristig erwarten wir neue Geschäftsmodelle über intensive Kooperationen zwischen Entwicklern mobiler Spiele und Sportorganisationen.

## Die wichtigsten Fragen zum mobilen Gaming:



Wie wird eine Strategie des mobilen Gaming digitale und Gaming-Strategien ergänzen?



Welche Art(en) von Spiel(en) wollen Sie kreieren?



Welche Spieleentwickler sind die besten Partner?



Was sind die Zielmärkte?

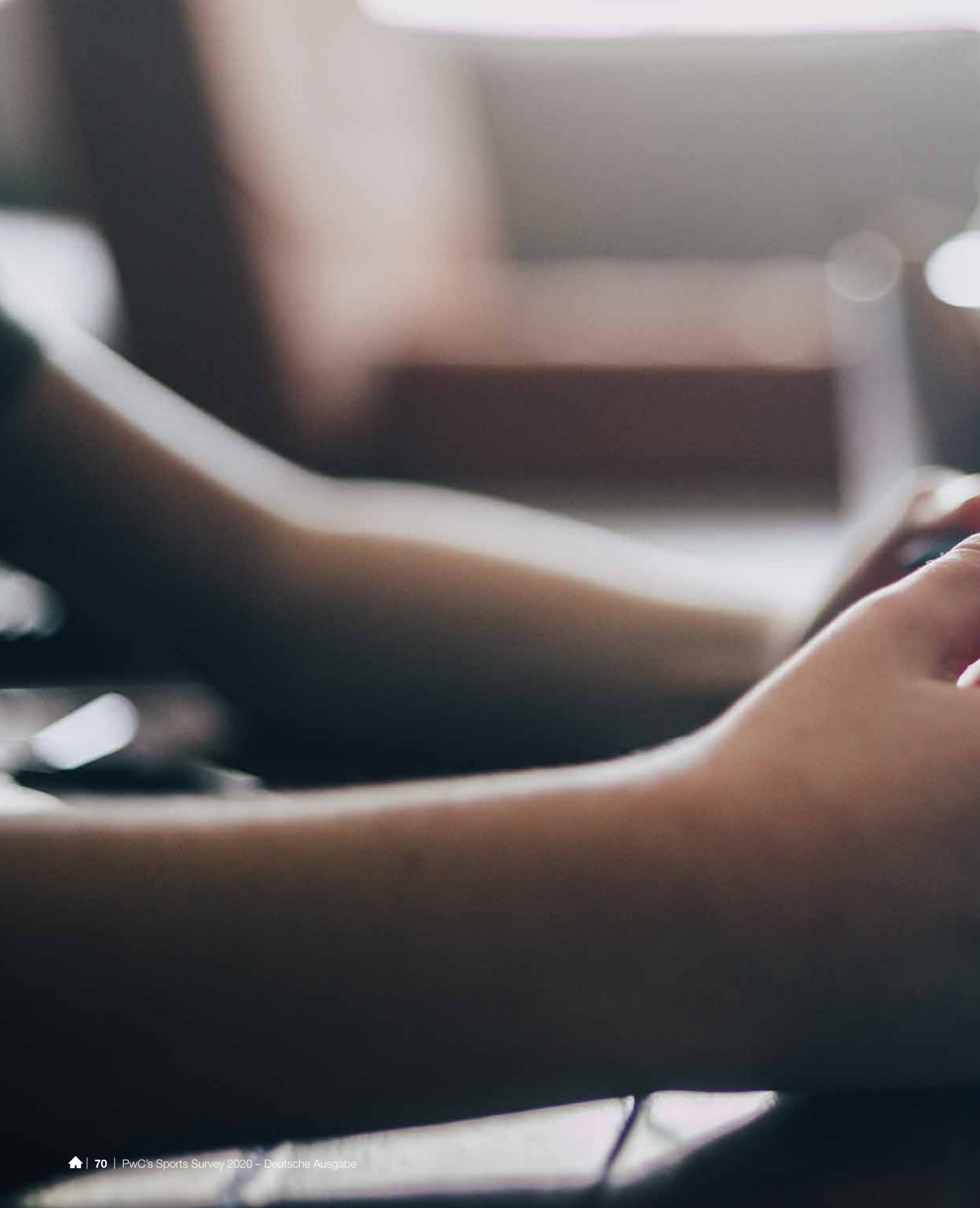


Welche Assets und Fähigkeiten sind nötig, um die Spiele zu monetarisieren?



Wie nutzen Sie die aus den Spielen gewonnenen Daten?





## Auf einen Blick

Grundsätzlich kann man feststellen, dass COVID-19 die Entwicklung der virtuellen Unterhaltungsbranche beschleunigt und die Voraussetzungen für Sportsimulationen verbessert hat. Zwar legt unsere Analyse einen langfristigen Trend nahe, dieser sollte aber nicht als Selbstläufer betrachtet werden. Sportorganisationen müssen die volle Verantwortung für ihre Esports-Strategie übernehmen und am Ball bleiben, bevor andere Games die Nase vorn haben und die Konsumenten an sich binden.

Die zentrale Erkenntnis unserer Studie ist, dass Rechteinhaber aufhören müssen, Esports als bloßes Mittel zu betrachten, um Fans zu aktivieren und es stattdessen als eine echte Disziplin mit eigenen Regeln, Fans, Helden und eigener Kultur begreifen. Die Entwicklung eines solchen Modells ist der Entwicklung eines neuen Produkts oder einer Marke ähnlich: Sie ist Teil eines langen Prozesses. Die Entstehung von hybriden Mischformen, die der ewigen Debatte um den körperlichen Aspekt von Esports ein Ende setzt, hat inzwischen die Legitimierung und das Potenzial virtueller Sportarten im Angebot der Verbände gestärkt.

Bei der Betrachtung der Trends, die den Medienmarkt für traditionelle Sportarten beeinflussen, müssen Rechteinhaber für Experimente und Diversifikation bereit sein und im Blick haben, ihr ureigenes Einnahmen-Ökosystem zu schaffen. Wenn Sportsimulationen noch nicht über ein dominantes und funktionierendes Finanzierungsmodell verfügen, legen die große Vielfalt und das Tempo im Markt nahe, dass dies auch nie der Fall sein könnte. Aus diesem Grund muss die Sportbranche so mutig sein, Grenzen und Dogmen hinter sich zu lassen, um sich sowohl kreativ wie auch finanziell unabhängig zu machen. Dies ist für uns der einzige Weg zum Erfolg im Esports.



## Status Quo der Sportbranche

### PwC Sports Survey Daten

Marktwachstumsaussichten

Voraussichtliches (jährliches) Wachstum nach Einnahmequelle

Rangliste der Top 10 Sportarten mit den größten Chancen für Umsatzwachstum

Top Umsatzrisiken/-chancen in der Sportbranche



### Insights

COVID-19 schwächt die Wachstumsaussichten

Größte Wachstumsaussichten bei Sportwetten und Fantasy Sports

Esports zeigt das größte Wachstumspotential

Die meisten Chancen bietet nach wie vor die Digitalisierung

Der Rechtemarkt birgt Chancen durch Diversifizierung

Die Gesundheitskrise belastet Finanzmittel für Investitionen und Innovationen



### Deep Dives

Wachsende Chancen für die Kommerzialisierung digitaler Assets



## Unter dem Einfluss von COVID-19

Wie gut war die Sportindustrie im Vergleich zu anderen Branchen auf die COVID-19-Krise vorbereitet?

Wann wird sich die Sportindustrie wieder vollständig auf das Niveau vor COVID-19 erholt haben?

Wahrscheinlichste Folge von COVID-19

Welche Kollaborationsmodelle werden am meisten in der Sportbranche erwartet?



COVID-19 trifft den Sport unvorbereitet

Eine Krise, die eine Branche in ihren Grundfesten erschüttert hat

Gesundheitsrisiken beschleunigen den Wandel

Größere Risiken verlangen ein neues, diversifiziertes Umsatzmodell

Ist nun die Zeit für bahnbrechende Reformen gekommen?

Der Sport ist in der Defensive und braucht Investoren

Zunehmende Komplexität fördert Kollaboration



Kann hybrider Sport Events von Ausdauersportarten retten?

Fit werden für die Zeit nach COVID-19

Fußball bietet eine ideale Basis für Private Equity Investments

Von der Kostenreduktion zur strategischen Kooperation



## Sportmedien

Erwartete Zunahme des Sportmedien-Konsums nach Content-Art

Erwartete Zunahme des Sportmedien-Konsums nach Kanal

Erwartetes Wachstum unterschiedlicher Sportmedien-Geschäftsmodelle

Wie wird sich die Sportmedien-Landschaft in den kommenden 3–5 Jahren entwickeln?



Highlights: das neue Free-TV?

Original Content – ein boomender Markt entsteht

Traditionelle Rundfunkunternehmen sind nicht tot, aber sie müssen dringend ihr Geschäftsmodell verändern

Vom Direktvertrieb hin zum mehrstufigen Vertrieb oder: aus D2C wird B2B2C

Die Medienlandschaft wandelt sich von einem illiquiden, exklusiven zu einem liquiden Markt basierend auf Kooperationen.

Mit einem vielfältigen, datengestützten Fan-Erlebnis aus der Masse hervorstechen

Super-Aggregatoren verkünden die „Große Neukonsolidierung“

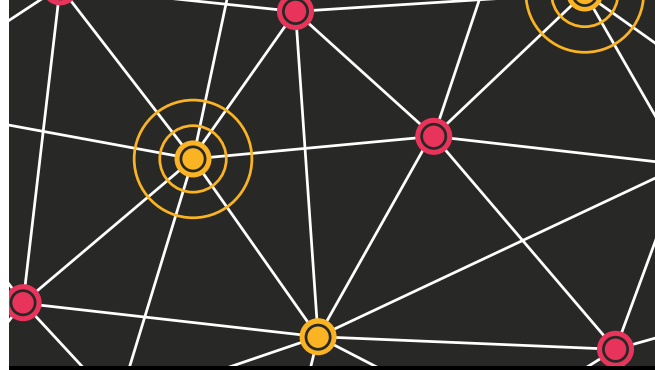


Der Konsum von Highlight-Clips wächst in allen Altersgruppen

Vom Event zu IP: Schwankungen sport-induzierter Interaktion verringern

OTT-Anbieter müssen sich stärker der Fan Experience widmen

Evolution der Sportmedien-Landschaft



## Esports

Hat sich Ihre Organisation bereits mit Esports befasst?

Einschätzung des kommerziellen Erfolgs von Esports-Initiativen der Rechteinhaber

Wird Esports ein Mainstream-Zuschauerprodukt für Nicht-Gamer werden?

Wesentliche Vorteile für Rechteinhaber bei der Entwicklung einer Esports-Strategie



Sportorganisationen beschäftigen sich umfassend mit Esports

Die noch gemischte Bilanz von Esports wird sich in Zukunft verbessern

Sportsimulationen mit den ersten Schritten Richtung Mainstream-Zuschauerprodukt

Esports als Treiber für Gewinnung und Bindung von Fans

Die größten Herausforderungen der Rechteinhaber beim Esports liegen in Storytelling, Formatauswahl und Monetarisierung



Auswirkungen von COVID-19 auf das Wachstum im Esports

Esports als Treiber eines Sport-Ökosystems mehrschichtiger Wettbewerbsformate

Action, Fantasy und Shooter-Titel sind wesentliche Treiber der Vergrößerung des Esports-Publikums

Auch jenseits des Esports wird mobiles Gaming ein entscheidender Faktor künftiger Gaming und Esports-Strategien werden





# Hinweise und Quellen (PwC's Sports Survey 2020)

## Unter dem Einfluss von COVID-19: Zeiten des Wandels

---

- Ahmed, M., Borrelli, S., Wiggins, K.;** 23. Juli 2020; Private equity groups tackle challenge to relaunch Serie A; Financial Times (online)
- BBC;** 7. August 2020; League One & Two clubs vote to introduce salary cap; BBC.com (online)
- Lepitak, S.;** 21. Mai 2020; Formula 1's sponsors are helping the sport get back into gear; The Drum (online)
- Nelson, A.;** 12. Mai 2020; Success of Digital Swiss 5 points way toward cycling's hybrid future; SportBusiness (online)
- Seifert, K.;** 13. April 2020; XFL files for Chapter 11 bankruptcy after suspending operations; ESPN (online)
- Spataro, J.;** 24. Juli 2020; Reimagining how NBA fans and teams experience the game of basketball with Together mode in Microsoft Teams; Microsoft (online)
- Super League Triathlon;** 16. Juli 2020; Super League and Zwift to bring pro triathlon back with SLT Arena Games in Rotterdam; Superleaguetriathlon.com (online)
- Wilson, M.;** 29. Juni 2020; The Tour de France goes virtual, as e-cycling takes off during quarantine; Fast Company (online)

## Sportmedien: Orientierung im Zeitalter der Komplexität

---

- Barnes, B.;** 18. November 2019; The Streaming Era Has Finally Arrived. Everything Is About to Change.; The New York Times (online)
- Dixon, E.;** 21. August 2020; 'Video highlights will be more valuable than live rights,' says WarnerMedia VP; SportsPro (online)
- Holloway, D.;** 1. Juli 2020; Why Sports Documentaries are Seeing a Boom Amid the Coronavirus Pandemic; Variety (online)
- Magnotta, K.;** 30. Juli 2020; Yahoo Sports and NBA bring future of sports entertainment to life through VR, fantasy, betting; Verizon (online)
- McCaskill, S.;** 26. Mai 2020; The Bundesliga Is Using Cloud And AI To Power New Stats For 'Der Klassiker'; Forbes (online)
- Mullin, B.;** 20. April 2020; Michael Jordan Documentary a Ratings Win for ESPN Amid Coronavirus Sports Shutdown; The Wall Street Journal (online)
- Newman, J.;** 14. Juli 2020; These two underdog apps have solved streaming TV's biggest headache; Fast Company (online)
- Ross, M.;** 6. August 2020; DAZN reshuffles executive team, eyes non-live content to protect subscriber base; SportBusiness (online)
- Svenson, D.;** 24. Juli 2020; Rivals Swisscom and UPC agree landmark distribution deal; SportBusiness (online)

## Esports: Der Sprung auf die große Bühne

---

- Alexander J.;** 3. April 2020; ESPN will air 12 hours of esports including Rocket League, NBA 2K, and Madden; The Verge (online)
- Bassam, T.;** 17. April 2020; Study: Esports gambling revenue set to hit US\$14bn in 2020; SportsPro (online)
- Daniels, T.;** 4. August 2020; Eleven Sports rebrands to enhance women's and esports content; Insider Sport (online)
- Formula 1;** 19. Juni 2020; Formula 1 Virtual Grand Prix series achieves record-breaking viewership; Formula1.com (online)
- Joseph, S.;** 13. Mai 2020; With live sports on hold, Adidas turns to video games; Digiday (online)
- Long, D.;** 24. März 2020; eNASCAR race draws record TV audience for eSports event; NBC Sports (online)
- Smith, N.;** 12. Mai 2020; The giants of the video game industry have thrived in the pandemic. Can the success continue?; The Washington Post (online)
- UCI;** 26. September 2019; UCI and Zwift sign Memorandum of Understanding for the development of cycling esports as a new cycling discipline; UCI.org (online)

# Abbildungsverzeichnis

1. Marktwachstumsaussichten für den bekanntesten Markt der Befragten
2. Marktwachstumsaussichten nach Stakeholder
3. Voraussichtliches jährliches Wachstum nach Einnahmequelle
4. Rangliste der 10 Sportarten mit den größten Chancen für Umsatzwachstum
5. Die größten Chancen für Umsatzwachstum in der Sportbranche
6. Die größten Umsatzrisiken in der Sportbranche
7. Reifemodell zur Kommerzialisierung digitaler Assets
8. Leistungskennzahlen zur Verfolgung der Fortschritte bei der Kommerzialisierung digitaler Assets
9. Fallstudie A/B: kommerzielles Potenzial digitaler Assets
10. Finanzwirtschaftliche Fragestellungen im Post-COVID-19-Ökosystem des professionellen Fußballs
11. Sports(Tech): Startups in Deutschland nach Produktart und Zielmarkt
12. Wie gut war, Ihrer Einschätzung nach, die Sportindustrie im Vergleich zu anderen Branchen auf die COVID-19-Krise vorbereitet?
13. Wann, schätzen Sie, wird sich die Sportindustrie wieder vollständig auf das Niveau vor COVID-19 erholt haben?
14. Wahrscheinlichste Folge von COVID-19 (Trade-offs)
15. Welche Kollaborationsmodelle werden am meisten in der Sportbranche erwartet?
16. Roadmap zur Transformation von Sportorganisationen
17. Die wesentlichen Werthebel für Investitionen im Fußball
18. Zero-based Activity Assessment-Modell von PwC Strategy&
19. Erwartete Zunahme des Sportmedien-Konsums nach Content-Art
20. Durchschnittlicher Konsum von Sport-Content pro Woche
21. Schwankungen sport-induzierter Interaktion: IP-bezogener vs. event-bezogener Verlauf
22. Erwartete Zunahme des Sportmedien-Konsums nach Kanal
23. Erwartetes Wachstum unterschiedlicher Sportmedien-Geschäftsmodelle
24. Wie wird sich die Sportmedien-Landschaft in den kommenden 3–5 Jahren entwickeln?
25. Nutzerpräferenzen für ein optimales Sportmedien-Erlebnis über OTT
26. OTT – Dimensionen von Nutzererlebnissen (UX)
27. Entwicklung der Sportmedien-Landschaft
28. Hat sich Ihre Organisation bereits mit Esports befasst?
29. Gaming während COVID-19: Streaming und Konsum
30. Einschätzung des kommerziellen Erfolgs von Esports-Initiativen der Rechteinhaber
31. Mehrschichtige Wettbewerbsformate des Sport-Ökosystem
32. Wird Esports ein Mainstream-Zuschauerprodukt für Nicht-Gamer werden?
33. „Return on Streaming“, nach Art und Titel
34. Wesentliche Vorteile für Rechteinhaber bei der Entwicklung einer Esports-Strategie
35. Wesentliche Herausforderungen für Rechteinhaber bei der Erarbeitung einer Esports-Strategie



## Unser Leistungsangebot

- Unternehmensstrategie
- Businessplanung & Finanzierung
- Organisationsdesign
- Governance und Compliance
- Independent Business Review, Due Diligence & Bewertungsgutachten
- Marktanalysen und Benchmarking
- Machbarkeitsstudien von Mega-Events und Impact-Analysen
- Rechtsberatung
- Steuerberatung



## Unsere Mandanten

- Marken
- Eventveranstalter
- Ausrichterstädte
- Sportverbände
- Ligen und Clubs
- Medienunternehmen
- Sportmarketing-Agenturen
- Sportministerien
- Sporttechnologie-Unternehmen
- Investmentgesellschaften

# Unser Globales Sports Business Advisory Team

Das Sports Business Advisory Team wurde 2012 von PwC Schweiz gegründet und hat sich seither zu PwCs Sports Business-Plattform für Europa, den Nahen Osten und Asien entwickelt. Das Team unterstützt die Akteure der Sportbranche bei der Ausarbeitung effektiver Strategien, der Identifizierung neuer Wachstumschancen und der Optimierung des Geschäftsbetriebs zur Erreichung der Ziele. In enger Zusammenarbeit mit den PwC-Teams und Experten in den verschiedenen Ländern, in denen unser

Netzwerk tätig ist, haben wir Projekte für verschiedene Organisationen in der gesamten EMEA-Region erfolgreich durchgeführt. Seit 2016 veröffentlichen wir einmal jährlich unsere Studie *PwC's Sports Survey* und sind damit am Puls der Sportbranche in Bezug auf Wachstumserwartungen sowie eine große Bandbreite an strategischen und organisatorischen Themen. Wir hoffen, die fünfte Ausgabe dieser Veröffentlichung brachte Ihnen nützliche Erkenntnisse.



## David Dellea

Head of PwC Sports Business Advisory  
Schwerpunkte: Strategie, Organisation & Commercial

✉ [david.dellea@pwc.ch](mailto:david.dellea@pwc.ch)  
🔍 [linkedin.com/in/daviddellea](https://www.linkedin.com/in/daviddellea)



## Clive Reeves

Schwerpunkte: Operations,  
Organisation & Gaming/Esports

✉ [clive.reeves@pwc.ch](mailto:clive.reeves@pwc.ch)  
🔍 [linkedin.com/in/clive-reeves](https://www.linkedin.com/in/clive-reeves)



## Alexander Stolz

Schwerpunkte: Strategie,  
Organisation & Digitale Medien

✉ [alexander.stolz@pwc.ch](mailto:alexander.stolz@pwc.ch)  
🔍 [linkedin.com/in/alexander-stolz](https://www.linkedin.com/in/alexander-stolz)



## Clemens Kuerten

Schwerpunkte: Strategie, Innovation &  
Technologie

✉ [clemens.kuerten@pwc.ch](mailto:clemens.kuerten@pwc.ch)  
🔍 [linkedin.com/in/clemens-kuerten-71a419b7](https://www.linkedin.com/in/clemens-kuerten-71a419b7)



## Fabio dell'Anna

Schwerpunkte: Steuerliche und  
gesellschaftsrechtliche Restrukturierung

✉ [fabio.dellanna@pwc.ch](mailto:fabio.dellanna@pwc.ch)  
🔍 [linkedin.com/in/fabio-dell-anna-1799a4](https://www.linkedin.com/in/fabio-dell-anna-1799a4)



## Patrick Balkanyi

Schwerpunkte: Wirtschaftsprüfung,  
Assurance & Risk

✉ [patrick.balkanyi@pwc.ch](mailto:patrick.balkanyi@pwc.ch)  
🔍 [linkedin.com/in/patrick-balkanyi-2b217aaa](https://www.linkedin.com/in/patrick-balkanyi-2b217aaa)



## Ioannis Meletiadis

Schwerpunkte: Strategie, Technologie  
und Ticketing

✉ [ioannis.meletiadis@pwc.ch](mailto:ioannis.meletiadis@pwc.ch)  
🔍 [linkedin.com/in/ioannismeletiadis](https://www.linkedin.com/in/ioannismeletiadis)



## Claudio Prante

Schwerpunkte: Deals Strategy,  
Due Diligence

✉ [claudio.prante@pwc.ch](mailto:claudio.prante@pwc.ch)  
🔍 [linkedin.com/in/claudioprante](https://www.linkedin.com/in/claudioprante)

Wir danken der European Club Association (ECA), Eurovision Services und der UCLA Anderson School of Management für ihre Unterstützung, immer mehr Teilnehmende weltweit zu gewinnen. Herzlichen Dank auch an Michael Broughton, Guy Horne und Ciaran Quinn und ihre wertvollen Anmerkungen beim Lektorat des diesjährigen Fragebogens sowie Lefteris Coroyannakis für seinen redaktionellen Beitrag. Besonderer Dank gilt Lisa Machado für die Planung der Veröffentlichung, Florian Brugger und Marco Gross für die Unterstützung beim Promoting und schließlich auch Dank an Gustav Baldinger, Dominik Hotz und Reto Brunner für ihre Unterstützung.

# Das Sports Business-Team für den deutschen Markt

Das deutsche 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 Experten 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.



## Werner Ballhaus

Schwerpunkte: Innovation, Technologie & Gaming/Esports

✉ [werner.ballhaus@pwc.com](mailto:werner.ballhaus@pwc.com)  
🔍 [linkedin.com/in/wernerballhaus/](https://www.linkedin.com/in/wernerballhaus/)



## Frank Kosner

Schwerpunkte: Steuerstrukturierung und -recht

✉ [frank.kosner@pwc.com](mailto:frank.kosner@pwc.com)  
🔍 [linkedin.com/in/frankkosner/](https://www.linkedin.com/in/frankkosner/)



## Stefan Schwertel

Schwerpunkte: Strategie, Business Review

✉ [stefan.schwertel@pwc.com](mailto:stefan.schwertel@pwc.com)  
🔍 [linkedin.com/in/stefanschwertel/](https://www.linkedin.com/in/stefanschwertel/)



## Dr. Konstantin Druker

Schwerpunkte: Unternehmensrestrukturierung, Business Review

✉ [konstantin.druker@pwc.com](mailto:konstantin.druker@pwc.com)  
🔍 [linkedin.com/in/konstantin-druker/](https://www.linkedin.com/in/konstantin-druker/)



## Patrick Ziechmann

Schwerpunkte: Finanzierung, Business Review

✉ [patrick.ziechmann@pwc.com](mailto:patrick.ziechmann@pwc.com)  
🔍 [linkedin.com/in/patrick-ziechmann/](https://www.linkedin.com/in/patrick-ziechmann/)



## Dirk Hennig

Schwerpunkte: Hospitality, Real Estate Valuation, Modeling & Analytics

✉ [dirk.hennig@pwc.com](mailto:dirk.hennig@pwc.com)  
🔍 [linkedin.com/in/dirk-hennig/](https://www.linkedin.com/in/dirk-hennig/)



## Siemen Schmidt

Schwerpunkte: Strategie, Unternehmensrestrukturierung

✉ [siemen.schmidt@pwc.com](mailto:siemen.schmidt@pwc.com)  
🔍 [linkedin.com/in/siemenschmidt/](https://www.linkedin.com/in/siemenschmidt/)



## Gian Luca Vitale

Schwerpunkte: Gaming & Esports, Customer Experience

✉ [gian.luca.vitale@pwc.com](mailto:gian.luca.vitale@pwc.com)  
🔍 [linkedin.com/in/gian-luca-vitale/](https://www.linkedin.com/in/gian-luca-vitale/)

Herzlichen Dank an unsere Kolleginnen und Kollegen von PwC Schweiz, insbesondere an David Dellea, die uns ihre Studie zur Veröffentlichung für den deutschen Markt zur Verfügung stellten. Besonderer Dank für die Unterstützung bei der Anfertigung der vorliegenden, deutschen Ausgabe gilt Mathias Elsässer, Robert Eickmeyer, Alexander Mäscher, Stephan Hofnagel, Melanie Heinen, Anna Seppi und Hannes Schwedhelm.



