

# DIGITAL DIGEST 2024

## *Eine Bestandsaufnahme der Digitalisierung im Sport*



# Vorwort

*Die digitale Revolution hat begonnen und ein Ende ist nicht absehbar. Die Digitalisierung ist in allen Lebensbereichen spürbar, als Herausforderung und als Erleichterung, im Privaten wie im Beruf, als Sportfan oder als Teil des organisierten Sports.*

*Bei Revolutionen geht es dabei nicht immer geordnet zu. Die schnellen und radikalen Veränderungen führen zu einem fundamentalen Wechsel der bestehenden Ordnung. Für diese Veränderungsprozesse fehlen oft Spielregeln: Der Schnelle frisst den Langsamen, der Große den Kleinen. Die wirtschaftliche Macht der großen digitalen Plattformen, der Kampf um Regeln für Social Media oder die Diskussionen um die künstliche Intelligenz zeigen das deutlich.*

*Der Sport mit seinen gewachsenen, vielstimmigen Strukturen, den ursprünglich analogen Geschäftsmodellen und überschaubaren Investitionsmöglichkeiten aus einer organischen Unternehmensentwicklung wird in diesem Umfeld schnell zum Getriebenen. Der dezentrale Gestaltungswille ist dabei legitim, im Zuge der digitalen Transformation aber potentiell ein Wettbewerbsnachteil.*

*Unsere erstmalige Analyse der Digitalisierung im Sport soll Einsichten und Ausblicke für die Entscheider im Sport bieten. Mit diesen Erkenntnissen ist der Sport vielleicht noch besser in der Lage auch in einer digitalen Welt seine wichtige Rolle für den Leistungs- und Breitensport, als auch für die Fans und die Gesellschaft wahrnehmen zu können.*

München, März 2024

Dr. Marcus Hochhaus, Marc Mayer-Vorfelder, Marcel Cordes  
Managing Partner SPORTHEADS



Dr. Marcus Hochhaus



Marc Mayer-Vorfelder



Marcel Cordes

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>02</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>03</b>
<b>Management Summary</b>	<b>04</b>
<b>Das digitale Spiel</b>	<b>05</b>
<b>Ergebnisse</b>	<b>07</b>
<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>17</b>
<b>Studiendesign</b>	<b>19</b>
<b>About SPORTHEADS</b>	<b>20</b>



# Management Summary

- › Im Rahmen der Studie SPORTHEADS Digital Digest 2024 wurden Führungskräfte und Entscheider aus allen Bereichen des organisierten Sports zu ihren Einschätzungen befragt.
- › Über die Hälfte der Befragten ist mit dem Stand der Digitalisierung im eigenen Unternehmen nicht zufrieden, nur 12 % sind sehr zufrieden.
- › Abgesehen von dem sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg ist die Digitalisierung bei allen Befragten das wichtigste Thema, gefolgt von den Themen Personal, Vertrieb oder dem Trendthema Nachhaltigkeit.
- › In der Priorisierung der Themen steht die nach außen gerichtete Kunden- bzw. Fan-Perspektive deutlich mehr im Fokus, innerhalb der Organisation ist v.a. das Thema Prozesse wichtig. In die Digitalisierung der Themen Kultur und Führung wird geplant weniger investiert.
- › Rund 40 % der Teilnehmer sieht einen Mangel an geeigneten Mitarbeitern. Im Verbund mit mangelhaften Rekrutierungsprozessen und sehr geringen Investitionen in Employer Branding, kristallisiert sich hier ein großes Problemfeld heraus.
- › Rund 17 % der Befragten sind für ein Unternehmen tätig, dass die digitale Transformation mit einem expliziten Fokus auf Innovationen in Angriff nimmt. Diese Unternehmen verfügen über den höchsten, digitalen Reifegrad, sind bereits heute in der Digitalisierung führend und können diesen Abstand im Zuge der digitalen Transformation weiter vergrößern. So haben sie z.B. einen höheren Grad der Zielerreichung in Digital-Projekten und einen bis zu 50 % höheren ROI im Bereich der Digitalisierung.
- › Die innovationszentrierten Unternehmen finden sich vermehrt bei Agenturen, Medienhäusern und Sponsoren (den sog. Nicht-Rechtehaltern) wieder.

## Fazit:

- › Das Wissen um die Spielregeln und Mechanismen der Digitalisierung ist wichtig, um im digitalen Spiel mit Wettbewerbern bestehen zu können. Eine Kernkompetenz zur Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen ist die Softwareentwicklung.
- › Unternehmen, die Innovationen konsequent analysieren und sich Veränderungen gegenüber offen zeigen scheinen für die Herausforderungen der digitalen Revolution besser aufgestellt zu sein.
- › Die dafür notwendigen, nachhaltigen Investitionen in Innovationen, d.h. in Produkte, Mitarbeiter und Technologie, erfordern ein Umschichten von Budgets und Einschnitte im Bestandsgeschäft: invest, innovate, repeat.

*„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und trotzdem zu hoffen, dass sich etwas ändert.“*

# Das digitale Spiel - die Bedeutung der Digitalisierung für den Sport

Die digitale Transformation ist auch im Sport allgegenwärtig, der digitale Reifegrad der Organisationen aber sehr unterschiedlich. Entsprechend profitieren Unternehmen in einem ungleichen Ausmaß aus den Effekten der Digitalisierung. Wie aber können Unternehmen im Sport die Vorteile der Digitalisierung besser nutzen, wie also das digitale Spiel gewinnen?

## Spielregeln der Digitalisierung

Dafür lohnt sich zunächst ein Blick auf einige Spielregeln der Digitalisierung:

1. Unter Digitalisierung werden oftmals alle Maßnahmen und Veränderungsprozesse gefasst, die mit digitaler Technologie verbunden sind. Dabei sind die Aktivitäten zur Digitalisierung oftmals auf die Optimierung von Prozessen durch Automatisierung, digitale Datenverarbeitung und digitale Kommunikation ausgerichtet. Im Ergebnis kann damit v.a. die Produktivität und Effizienz gesteigert werden.
2. Eine digitale Transformation geht viel weiter und umfasst auch die Veränderungen in der Organisation durch neue Produkte und Geschäftsmodelle, neue Vertriebswege oder eine Veränderung der Unternehmenskultur. Auslöser sind oftmals disruptive Technologien, d.h. Innovationen, die langfristig Märkte verändern (z.B. Digitalkamera, KI).
3. Digitale Geschäftsmodelle basieren auf digitaler Technologie und ermöglichen dadurch u.a. die Personalisierung von Angeboten und die Nutzung von Skaleneffekten, die mit analogen Modellen nicht möglich wären. Als Kernkompetenz zur Entwicklung

von digitalen Geschäftsmodellen wird zu- meist die Softwareentwicklung genannt.

4. In digitalen Netzwerken können Produkte und Wertschöpfung unternehmensübergreifend verknüpft werden, das heißt Mehrwerte durch verbundene oder personalisierte Angebote geschaffen werden. Digitale Plattformen bilden oft derartige Netzwerke und profitieren direkt oder indirekt, z.B. über Kundenzugänge oder Daten.

Beispiele für Wettbewerber von Sportvereinen und -verbänden im digitalen Spiel sind z.B. die von adidas übernommene Plattform Runtastic (über 180 Mio. registrierte Nutzer) oder die Fitnessplattform Freeletics (über 51 Mio. Nutzer).



*„Wir sprechen bei Digitalisierung häufig über die Optimierung der Gegenwart, aber was ist mit der Gestaltung der Zukunft?“*

*„Wir müssen schauen welche Geschäftsmodelle auch in der Zukunft erfolgreich sein können, lernen und Know-how ansammeln.“*

**Prof. Dr. Juppi Lee**  
Senior Director Marketing & Corporate  
Development - VfL Wolfsburg

# Methodik des Digital Digest

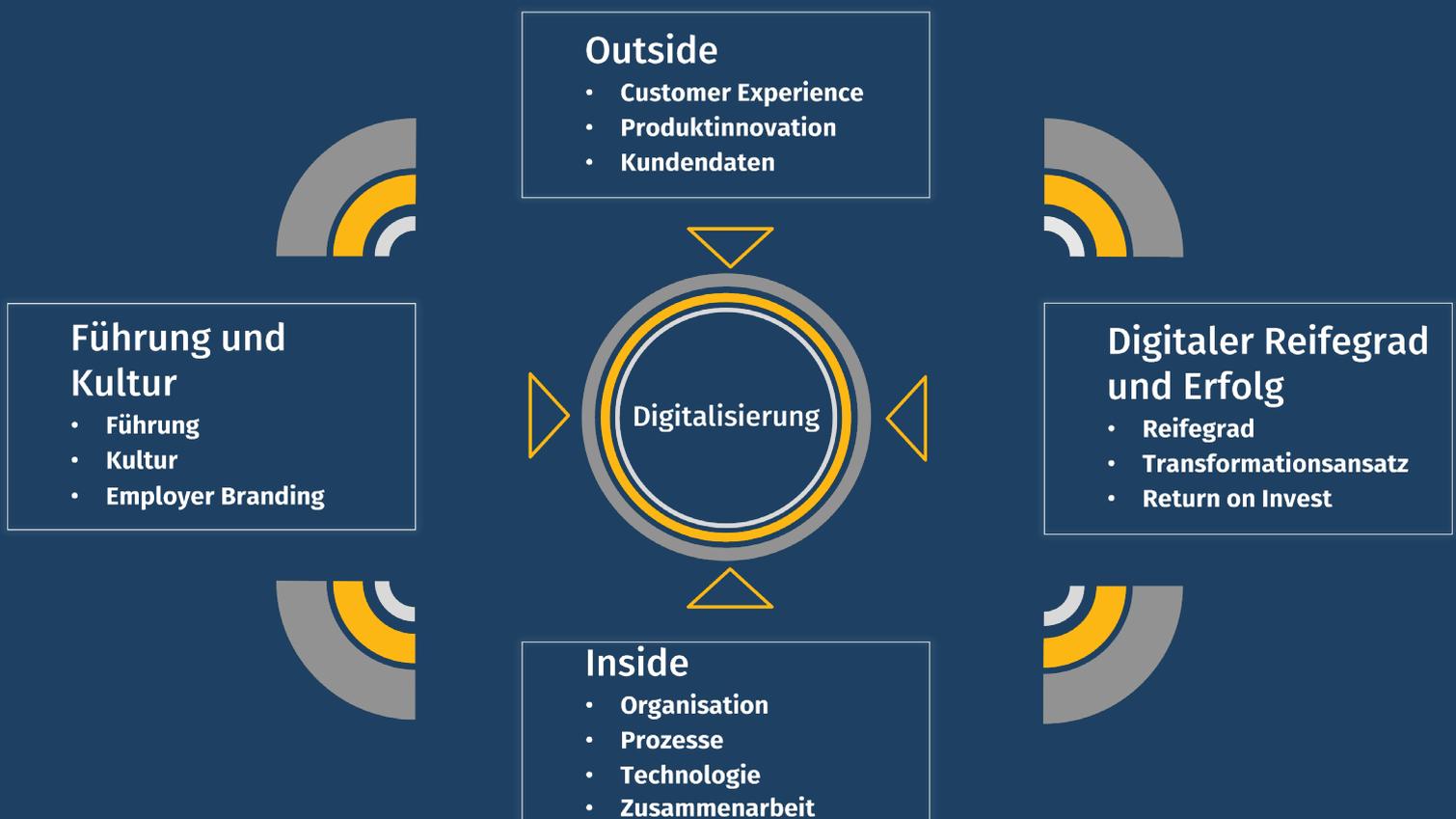
Zur Analyse der Digitalisierung im Sport wurde eine Bestandsaufnahme des Reifegrads der Unternehmen im Sinne eines Digital Maturity Checks durchgeführt. Der Reifegrad dient zur Standortbestimmung im Prozess der digitalen Transformation.

Dafür wurde die Befragung nach Innenperspektive (Inside) und Außenperspektive (Outside), sowie dem Bereich Führung und Kultur gegliedert. Zusätzlich wurde nach dem Ansatz zur Transformation gefragt, d.h. wie eine Organisation digitalen Wandel vorantreibt.

Schließlich wurde auch nach dem Erfolg aus den bisherigen Projekten zur Digitalisierung

gefragt. Der ROI als Erfolg aus bisherigen Investitionen und Projekten ist oftmals ein entscheidender Faktor für die Chancen im digitalen Spiel.

Wie schwierig es sein kann aus Projekten zur Digitalisierung auch wirklich messbare Ergebnisse zu realisieren zeigen Umfragen. Gemäß Publikationen der Unternehmensberatung McKinsey werden z.B. 45 % der Ertragsziele aus einer digitalen Transformation nicht erreicht, bzw. laut dem Business-Magazin Forbes erreichen 87 % der Digitalisierungsprogramme nicht die gesteckten Ziele.



# Ergebnisse allgemein

Die Digitalisierung ist bei allen Befragten das wichtigste Thema nach dem wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg, noch vor den Themen Personal, Vertrieb oder dem Trendthema Nachhaltigkeit.

## Digitalisierung Top-Thema

In einer getrennten Betrachtung nach Rechthehaltern, also Vereinen, Sportclubs, Ligen und Verbänden, und Nicht-Rechthehaltern (Medien, Agenturen, Beratungen, Vermarktungen,

Sponsoren, Zulieferern und Sonstigen) wird die unterschiedliche Bedeutung des Sports sehr deutlich.

Für die Rechthehalter stehen sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg im Ranking auf Augenhöhe, sie bedingen oft auch einander bzw. sind nicht voneinander zu trennen. Für die Nicht-Rechthehalter spielt der sportliche Erfolg erwartungsgemäß keine wichtige Rolle, aber auch hier ist die Digitalisierung das Top-Thema hinter dem wirtschaftlichen Erfolg.

## Alle Befragten



## Rechthehalter

## Nicht-Rechthehalter



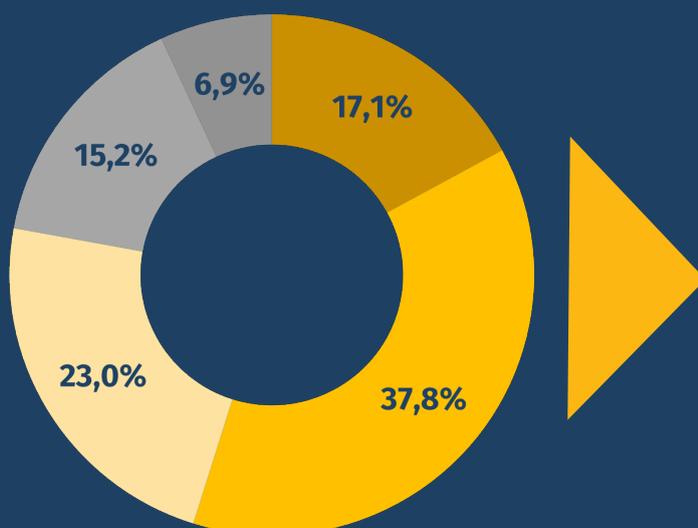
# Der Transformationsansatz als Indikator für den Reifegrad

Der Ansatz für die digitale Transformation einer Organisation erlaubt Rückschlüsse auf deren digitalen Reifegrad. Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad gehen eher innovationszentriert vor, während bei einem geringeren digitalen Reifegrad die Initiativen für Digitalprojekte eher von den Mitarbeitern bzw. der IT ausgehen.

Im Umkehrschluss kann nur von einem hohen digitalen Reifegrad ausgegangen werden, wenn das Management in der Digitalisierung entweder Top-Down vorgeht oder einen strategischen Fokus auf Innovationen verfolgt. Grundsätzlich wird zwischen vier Ansätzen zur digitalen Transformation unterschieden:

- › Innovations-Fokus: der Wandel ist getrieben durch Experimentierfreude oder einen intensiven Wettbewerb
- › Top-Down: der Wandel wird durch die Führungsebene vorangetrieben
- › Bottom-up: der Wandel ist getrieben durch Initiativen der Mitarbeiter
- › IT-Fokus: der Wandel geht insbesondere auf die Anforderungen an die IT-Infrastruktur und –Systeme zurück

## Ansatz für die Transformation



Unternehmen wählen zu Beginn der digitalen Transformation gegensätzliche Ansätze in Abhängigkeit ihres digitalen Reifegrades

- › Digital reife Unternehmen gehen innovationszentriert vor
- › Weniger digital reife Unternehmen gehen eher IT-zentriert vor und führen Bottom-up Initiativen zusammen

- Innovations-Fokus
- Top-Down
- Bottom-up
- IT-Fokus
- Keine Angabe

# Zufriedenheit mit der Digitalisierung



## Einschätzung eher höher



- › Transformationsansatz: Top-Down & Innovations-Fokus
- › Führungsebene: je höher desto positiver
- › Überwiegend Nicht-Rechtehalter (Agenturen, Medien, Sponsoren, Zulieferern, etc.)

## Einschätzung eher niedriger



- › Transformationsansatz: Bottom-up & IT-Fokus
- › Führungsebene: je niedriger desto geringer
- › Überwiegend Rechtehalter (Verein/Club und Verband/Liga)

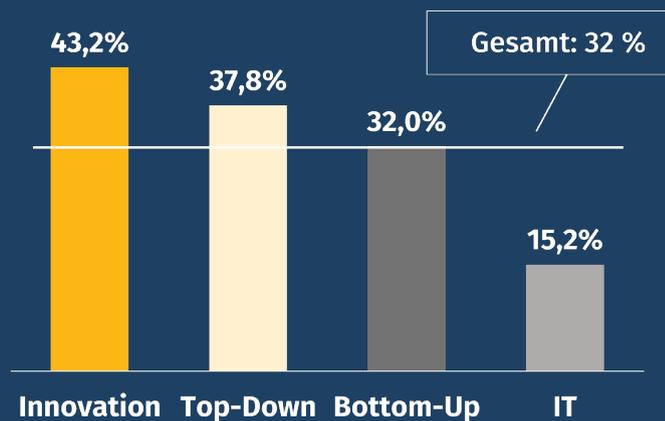
Die Frage nach der generellen Zufriedenheit zeigt, dass weniger als 50 % der Befragten den Stand der Digitalisierung im eigenen Unternehmen als gut oder sehr gut einschätzen. Schaut man etwas genauer hin, so ergibt sich eine Zweiteilung der Befragten:

- › Die Zufriedenen, die überwiegend in Unternehmen mit einem Innovations-Fokus bzw. Top-Down Ansatz bei der Transformation tätig sind. In dieser Gruppe sind die Rechtehalter unterrepräsentiert. Außerdem gilt, je höher die Führungsebene der Befragten, desto positiver deren Einschätzung.
- › Die eher Unzufriedenen, in deren Unternehmen die Transformation oft der Initiative der Mitarbeiter oder der IT überlassen wird. Diese Gruppe ist unter den Rechtehaltern, also Vereinen, Clubs, Verbänden und Ligen stärker vertreten. In dieser Gruppe ist die oberste Führungsebene eher unterrepräsentiert.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Frage nach der Zielerreichung: die Einschätzung des Top-Managements, sowie von den Befragten aus Unternehmen mit Innovations-Fokus oder Top-Down Ansatz ist deutlich positiver.

## Zielerreichung in digitalen Projekten

(nach Transformationsansatz)



# Übersicht Zukunftsthemen

Im Überblick der Themen ist erkennbar:

1. Im Inneren der Organisationen sieht die Mehrheit der Befragten bereits einen guten Stand der Digitalisierung erreicht. Auch die Kultur und Führung wird als überwiegend gut empfunden.
2. Die Digitalisierung im Außenverhältnis, als auch in den internen Prozessen werden als weniger gut empfunden.
3. Folgerichtig finden sich die Outside-Themen und die Prozesse ganz oben auf der

Liste für zukünftige Digitalisierungsprojekte.

4. Nur unter 5 % erachten weitere Projekte in den Bereichen Führung und Kultur als wichtig.
5. Obwohl das Thema Employer Branding in der Auswahl der Themen am schlechtesten bewertet wird, gibt dies keinen Schub für neue Projekte in diesem Bereich.

**Stand der Digitalisierung (aktuell)**



**Priorität der Digitalisierungsprojekte (zukünftig)**



Top-2-Box Skala: „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme gar nicht zu“, 1-5



# Ergebnisse Digitalisierung inside

Bei allen Befragten werden die Themen Zusammenarbeit und Organisation Stand heute als überwiegend gut bewertet. Entsprechend haben diese Bereiche nur noch für knapp ein Drittel der Befragten Priorität für die Zukunft.

## Prozesse als größte Baustelle

Im Bereich der Digitalisierung im Inneren werden Prozesse als größtes, aktuelles Problemfeld genannt. Folgerichtig rücken die Projekte zur Digitalisierung von Prozessen in der Priorität bei allen Befragten auf Rang zwei.

Schaut man dagegen auf die Vereine/Clubs, so rücken die digitalen Kundenbeziehungen deutlich mehr in den Fokus für zukünftige Projekte. Die outside-Themen Customer Experience und Kundendaten stehen ganz oben auf der Liste der Prioritäten. Erst dann folgt das inside-Thema Prozesse, trotz niedriger Zufriedenheit mit dem Stand heute.

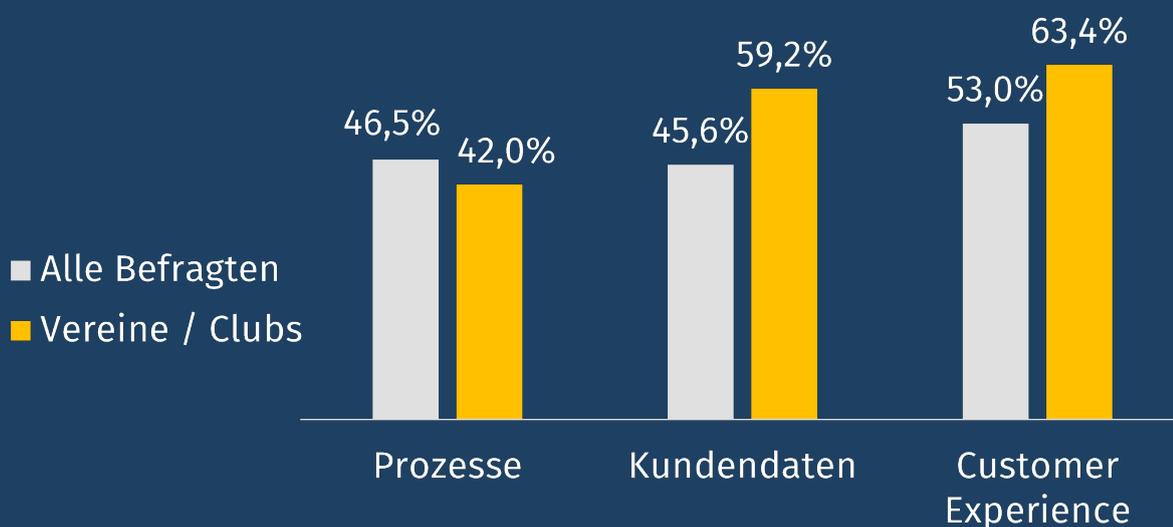


*„Marketingstrategien müssen die Verbindung zwischen internen Prozessen und externen Kundenbeziehungen berücksichtigen, um erfolgreich zu sein.“*

**Thomas Zimmermann**  
Vorstand Marketing & Kommunikation  
Deutscher Handballbund

Schließlich wollen nur 17 % aller Befragten Digitalisierungsprojekte im Bereich Technologie vorantreiben, trotz nur knapp 50 % Zufriedenheit mit dem Stand heute.

## Geplante Digitalisierungsprojekte



# Ergebnisse Digitalisierung outside

Die Einschätzung zum Stand der Digitalisierung im Außenverhältnis, d.h. mit Kunden, Partnern und Fans, ist eher schlecht. Die abgefragten Themen Erfassung Kundendaten, Produktinnovationen und Customer Experience befinden sich alle in der unteren Hälfte im Ranking.

## Customer Experience oberste Priorität

Folgerichtig wird von allen Befragten hier auch ein großer Bedarf für Investitionen gesehen. Angeführt vom Thema Customer Experience finden sich alle drei Themen unter den Top-4 Prioritäten für zukünftige Digitalisierungsprojekte.

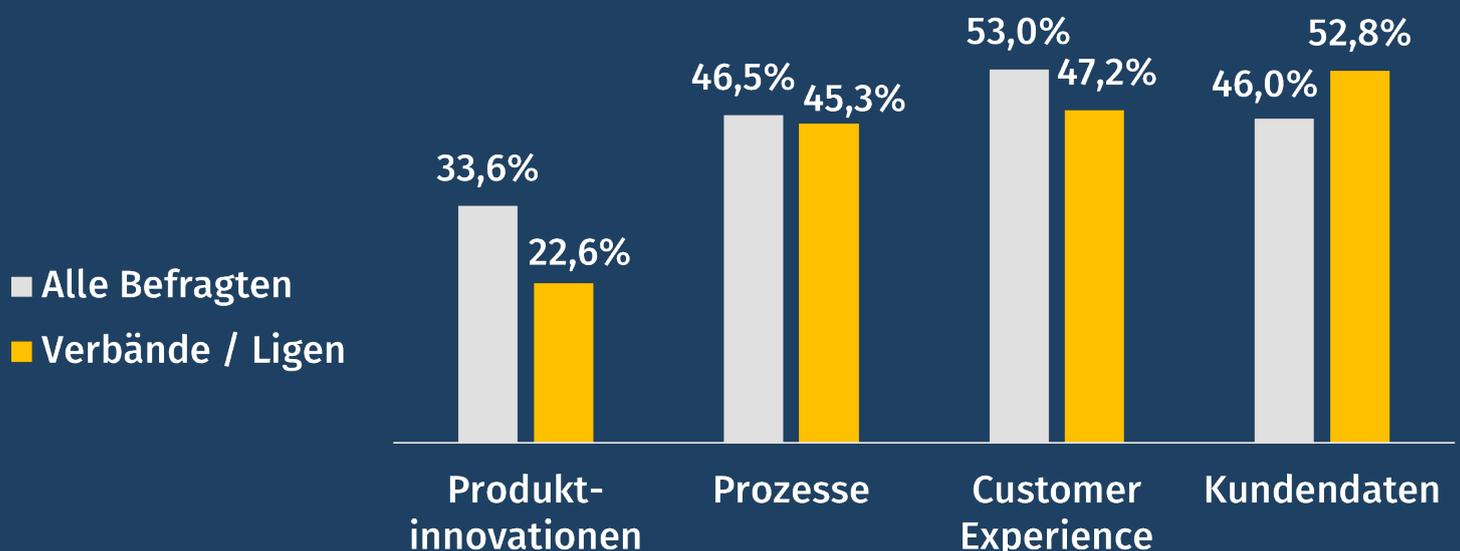
Ein Blick auf die Verbände und Ligen zeigt eine leicht andere Reihenfolge: hier steht die Erfassung von Kundendaten auf Rang eins

*„Ich glaube, dass wir aktuell noch nicht radikal vom Kunden aus denken.“*

**Prof. Dr. Juppi Lee**  
Senior Director Marketing & Corporate Development - VfL Wolfsburg

vor dem Thema Customer Experience. Erstaunlich sind die Antworten auf die Frage nach Produktinnovationen: nur knapp 23 % sehen hier aktuellen Handlungsbedarf.

## Geplante Digitalisierungsprojekte



# Ergebnisse Führung und Kultur

Die Befragten sind mit dem Stand der Digitalisierung in den Themen Kultur und Führung überwiegend zufrieden, beide Themen landen unter den Top-4. So ist es verständlich, dass diese Themen nicht im Blick von Digitalisierungsprojekten stehen und sich am unteren Ende des Rankings wiederfinden.

Anders beim Thema Employer Branding: der Stand wird am schlechtesten bewertet, das Thema findet sich im Vergleich an letzter Stelle. Dennoch führt dies nicht zu einer höheren Priorisierung, nur 7 % der Befragten erachten weitere Projekte in diesem Bereich als wichtig.

## Problemfeld Personal

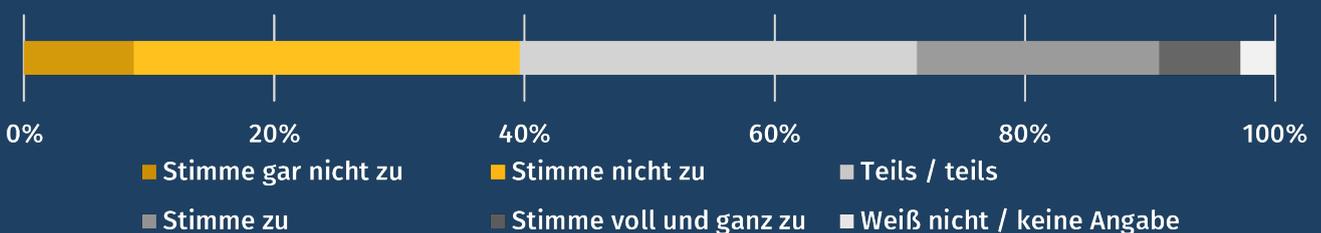
Dieses Ergebnis wirft umso mehr Fragen auf, wenn man zwei weitere Aussagen daneben stellt:

1. 40 % der Befragten geben an, dass sie nicht genug Mitarbeiter für die Digitalisierung zur Verfügung haben, d.h. sie sehen hier eine große Lücke.
2. Mit der Rekrutierung von Fachkräften sind insgesamt nur 16 % der Befragten zufrieden, wobei die Zufriedenheit auf der ersten Führungsebene deutlich höher und auf der zweiten Führungsebene deutlich geringer ausfällt (23,4 % bzw. 9,6 %).



D.h. einerseits stehen dem hohen Bedarf an Mitarbeitern für die Digitalisierung mangelhafte Rekrutierungsprozesse und keine Investitionen in das Employer Branding gegenüber. Andererseits ist die Wahrnehmung dieses Problems bei den Entscheidern deutlich geringer. Damit wird es erkennbar eine große Aufgabe, den bereits wahrgenommenen Personalmangel im Bereich Digitalisierung zu verringern.

## Wir haben für die Digitalisierung genug Mitarbeiter mit dem richtigen Know-how



# Digitaler Reifegrad und Erfolg

Der Ansatz für die digitale Transformation eines Unternehmens erlaubt nicht nur Aussagen über dessen digitalen Reifegrad, sondern auch über den Erfolg in Digitalisierungsprozessen.

Im Rahmen dieser Studie wurden mehrere Faktoren für den Erfolg abgefragt: die generelle Zufriedenheit mit dem Stand der Digitalisierung, der Zielerreichung in Digitalisierungsprojekten, eine bereits erzielte Verbesserung z.B. durch Effizienzsteigerungen, sowie einer Rendite aus bisherigen Maßnahmen.

## Ansatz für die Transformation als wesentlicher Erfolgsfaktor

Im Ergebnis erzielen Unternehmen mit einem Innovations-Fokus oder einem Top-Down Ansatz in allen Bereichen bessere bzw. deutlich bessere Ergebnisse (im Vergleich zu allen Unternehmen).



*„Wir haben schon erste Erfolge erreicht, aber stehen in vielen Bereichen auch noch am Anfang.“*

**Thomas Zimmermann**

Vorstand Marketing & Kommunikation  
Deutscher Handballbund

Damit verfügen diese Unternehmen nicht nur über einen Vorsprung zu Beginn der Veränderungen, sondern sie können diesen Vorsprung durch bessere Ergebnisse während des Prozesses auch weiter ausbauen. Die Wahl eines dieser beiden Ansätze scheint ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für Unternehmen zu sein.

## Erfolg in der Digitalisierung nach Transformationsansatz

### Innovation

- ↑ Sehr hoher digitaler Reifegrad
- ↑ Sehr hohe Zufriedenheit
- ↑ Ziele oft erreicht
- ↑ Effizienz sehr gesteigert
- ↑ Rendite oft erzielt

### Top-Down

- ↗ Hoher digitaler Reifegrad
- ↑ Sehr hohe Zufriedenheit
- ↗ Ziele meistens erreicht
- ↗ Effizienz gesteigert
- ↗ Rendite meistens erzielt

### Bottom-Up

- ➡ Mittlerer digitaler Reifegrad
- ↘ Geringe Zufriedenheit
- ➡ Mittlere Zielerreichung
- ➡ Mittlere Effizienzsteigerung
- ↘ Rendite oft nicht erzielt

### IT

- ➡ Mittlerer digitaler Reifegrad
- ➡ Mittlere Zufriedenheit
- ↘ Ziele selten erreicht
- ↘ Effizienz oft nicht gesteigert
- ↘ Rendite oft nicht erzielt

# Innovationen brauchen Visionen



*„Wir müssen weiterhin das Bewusstsein schärfen, was in Digitalisierung investiert werden muss.“*

**Simon Papendorf**  
Geschäftsführer Marketing, PR & Digitalisierung - Deutscher Tennis Bund

## Von der Strategie zur Kultur

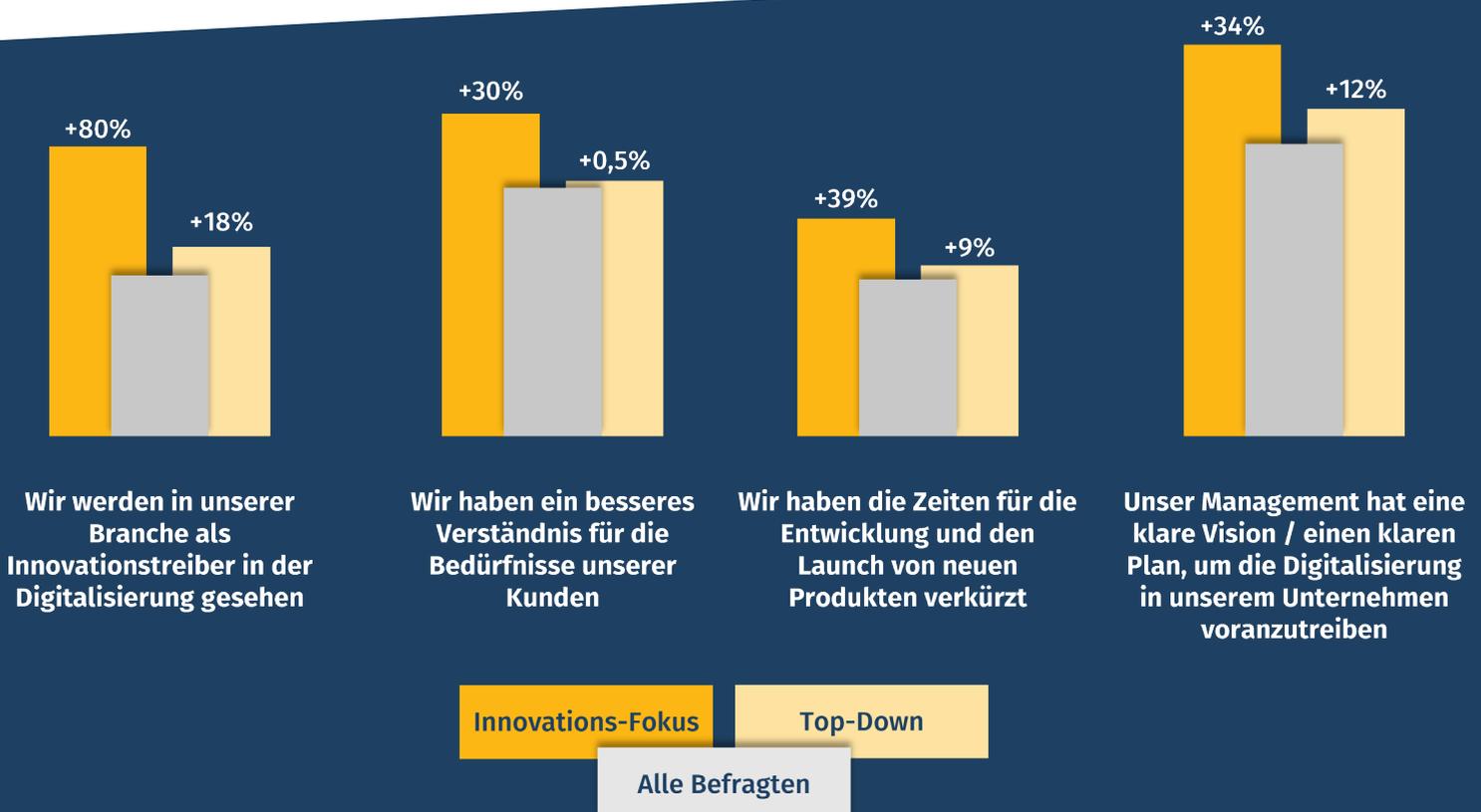
D.h. die Top-Down geplanten Strategien und Maßnahmen zur digitalen Transformation entfalten erst ihre volle Wirkung, wenn diese auch von der Organisation aufgenommen und weitergetrieben werden. Ein Innovations-Fokus ist offensichtlich Teil einer Unternehmenskultur, die das Testen neuer Technologien und das Erarbeiten neuer Geschäftsmodelle honoriert. Dann wirken die Visionen und Strategien auf allen Ebenen und ermutigen die Mitarbeiter zu Innovationen.

## Innovationen als Employer Branding

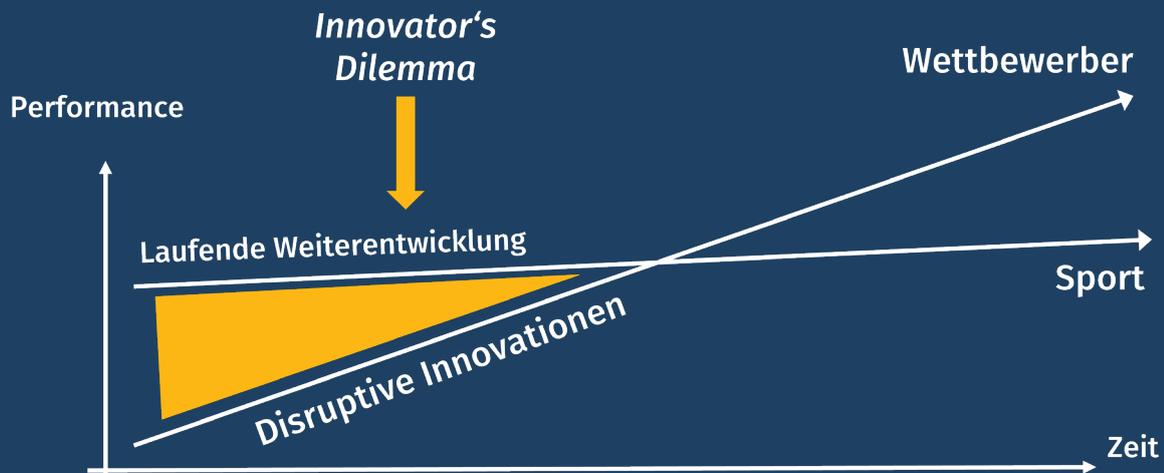
Wettbewerber nehmen innovativere Unternehmen in ihrer Branche wahr. Damit steigt auch die Attraktivität für Mitarbeiter, die gerne in einem solchen Unternehmen arbeiten bzw. ihr entsprechendes Know-how anwenden wollen.

Im Vergleich der beiden erfolgreicherer Transformationsansätze werden nochmal einige Unterschiede deutlich:

Wird ein innovationszentrierter Ansatz verfolgt, können mind. 30 % bessere Ergebnisse im Bereich Verständnis der Kundenbedürfnisse und Time-to-market von Produkten erzielt werden.



# Das Innovator's Dilemma im Sport



Der Sport in Deutschland kämpft bei der Digitalisierung mit vielen, hausgemachten Problemen. Die Limitierung auf nationale oder regionale Märkte verhindert Skaleneffekte oder eine übergreifende Nutzung von Daten. Aus den traditionellen Geschäftsmodellen (v.a. Mitgliedsbeiträge, Tickets und Vermarktung) kann kaum Wachstum generiert werden.

## Kleine Budgets für kleine Schritte

Damit mangelt es oft an Budgets und in der Folge an Know-how für die weiteren Schritte in der Digitalisierung. Ohne Digitalisierungskompetenz und Investitionen können allerdings weder digitale Kundenbeziehungen noch digitale Geschäftsmodelle entwickelt werden.

## Neue Gatekeeper zu Sportfans und Aktiven?

Dem Sport fällt es schwer die relevanten, disruptiven Innovationen zu erkennen und für sich nutzbar zu machen. Diesem Innovator's Dilemma im Sport scheinen v.a. die bereits kommerziell erfolgreichen Sportunternehmen gewachsen zu sein. Größere Proficlubs und Ligen beschäftigen sich intensiv mit digitalen Innovationen und investieren etwa im Bereich NFTs oder in eigene digitale Ökosysteme.

Die Wettbewerber zum organisierten Sport (z.B. digitale Plattformen, Token-Economy / NFTs) etablieren neue, digitale Kundenbeziehungen und neue Geschäftsmodelle. Für den Sport geht es um die Frage: wer ist in der Zukunft der Gatekeeper?

## Das Innovator's Dilemma

Clayton M. Christensen, Harvard-Professor und Unternehmensberater, beschreibt in seinem Buch die Herausforderung für etablierte Unternehmen, die grundlegenden Veränderungen im Markt durch disruptive Innovationen zu erkennen bzw. für sich zu nutzen. Das Dilemma besteht in der Frage, ob und wann ein Wechsel zu neuen Produkten und Märkten notwendig ist.

Etablierte Unternehmen sind oft auf ihre bestehenden Kunden und die Verbesserung ihrer heutigen Produkte und Leistungen fokussiert. Es stehen vielmals zu geringe Ressourcen für Innovationen zur Verfügung.

Beispiel Nokia: Der Weltmarktführer für Mobiltelefone von 1998 bis 2011 hat nach dem Launch des iPhone 2007 und dem Erfolg von Smartphones ca. 80 % seines Umsatzes verloren und schließlich die Mobiltelefon-Sparte 2014 verkauft.

# Fazit

Die Frage, wo der Sport in der Digitalisierung und den entsprechenden Transformationsprozessen steht, kann nicht für alle Unternehmen und Branchen gleich beantwortet werden. Generell steht die Kunden- bzw. Fan-Perspektive aktuell deutlich mehr im Fokus, als die Binnenperspektive. In die Themen Kultur und Führung wird absehbar weniger investiert.

## Personal als größte Baustelle

Die größte Baustelle der digitalen Transformation ist der Bedarf nach Mitarbeitern mit relevantem Know-how. Schaut man gleichzeitig auf die mangelhaften Ergebnisse von Rekrutierungsprozessen und die geringen geplanten Investitionen im Bereich Employer Branding, so muss man das Thema Personal als großes Problemfeld sehen. Fehlende Ressourcen haben das Potential die weiteren Digitalisierungsschritte nachhaltig zu gefährden. Aber: Innovative Unternehmen sind als solche sichtbar und können damit Digitalexperten anziehen.

Erfolgreiches Handeln erfordert Ziele und eine Strategie diese zu erreichen, das gilt auch für die Digitalisierung. Rund 17 % der Befragten sind für ein Unternehmen tätig, das mit dem expliziten Fokus auf Innovationen eine erfolgreiche Antwort auf die Herausforderungen aus den Veränderungsprozessen formuliert hat. Diese Unternehmen haben einen höheren, digitalen Reifegrad, sind heute bereits in der digitalen Entwicklung weiter und können den

Abstand zu ihren Wettbewerbern ohne diesen Fokus weiter erhöhen.

## Innovationen als strategischer Erfolgsfaktor

Das bedeutet, dass sich für digital reife Unternehmen die Voraussetzung, das digitale Spiel zu gewinnen über die Zeit weiter verbessern. Auch dies ist ein Grund, warum wir viele Beratungsprojekte in der Regel mit einem Digital Maturity Check, der gemeinsamen Analyse des Status quo, beginnen. Erst mit dem Wissen um Ausgangspunkt und Ziele können die richtigen Maßnahmen geplant werden.

Auch wenn der Anteil der Unternehmen mit Innovationsfokus unter den Agenturen, Zulieferern und Medien höher ausgeprägt ist, so sind in jedem Sektor innovationszentrierte Unternehmen zu finden. Nicht der Sektor im Sport scheint entscheidend, sondern die bewusste und nachhaltige Entscheidung für Investitionen in Innovationen. Nach dem Motto: invest, innovate, repeat.

## Digitalisierung braucht Budgets

Dies erfordert nicht nur eine klare Vision des Managements für die Digitalisierung, sondern auch die Allokation von ausreichenden Budgets für die Planung und Durchführung von Maßnahmen, sowie ausreichend qualifizierte, personelle Ressourcen.

*„invest,  
innovate,  
repeat“*



**Dr. Marcus Hochhaus**  
Managing Partner  
SPORTHEADS

# Empfehlungen / Ausblick

Welche Ziele sollen verfolgt und können erreicht werden? Branchenunabhängige Umfragen, Studien und Analysen zeichnen hier ein gutes Bild von Zielen, die im Zuge von Digitalisierungsprojekten verfolgt werden und greifbare Vorteile für die Unternehmen bringen:

1. Customer Experience: Erhöhung der Kundenzufriedenheit über alle (digitalen) Angebote
2. Produktivität: Optimierung der Ressourcennutzung und Workflows
3. Qualität von Produkten und Services: Verbesserung von Kundenbindung und Stärkung von Marken
4. Daten: mehr Daten und Analysen führen zu besseren Entscheidungen
5. Time-to-market: schnellere Entwicklung intern und schnellere Kommunikation extern

6. Digitale Kultur: mehr Zusammenarbeit und Transparenz
7. Agilität: Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit verbessern

Auch bei einer guten Auswahl von Zielen gibt es bei der Umsetzung viele Fallen und Stolpersteine. Daraus ergeben sich einige grundsätzliche Empfehlungen für die Planung und Umsetzung von Projekten:

1. Klare Prioritäten in den Themen setzen: wenn Ausgangspunkt und Ziele bekannt sind, lieber mit wenigen Maßnahmen starten, sowie messbare Ergebnisse definieren und nachhalten
2. In Führungskräfte und Expertenwissen investieren: Veränderungen müssen vom Management angestoßen und mit internem Know-how kontinuierlich vorangetrieben werden. Dies kann über Weiterbildung oder neue Mitarbeiter erreicht werden
3. Ressourcen bereitstellen, die zu den Zielen passen: zu knappe Budgets und überlastete Mitarbeiter stellen den Projekterfolg schnell in Frage. Lieber langsamer ans Ziel kommen als scheitern
4. Mitarbeiter involvieren: nehmen Sie ihre Mitarbeiter mit. Fragen Sie nach Problemen und Lösungen, bilden Sie übergreifende Projektgruppen und fördern Sie Teamarbeit
5. Agilität und Veränderungsbereitschaft für Innovationen schaffen: kommunizieren Sie Ihre Vision und die Gründe dafür. Schaffen Sie ein Klima, in dem Veränderungen positiv sind, eine Fehlerkultur herrscht und Agilität in Strukturen und Prozessen ermöglicht wird



***„Wichtig ist auch die Priorisierung in den Projekten. Anstatt alle wichtigen Themen auf einmal anzupacken und sich in der Vielzahl von Projekten zu verlieren, sollte man lieber weniger Projekte machen und die dafür richtig.“***

**Jan Kremer**  
Leiter Business Intelligence  
Deutscher Fußball-Bund

# Studiendesign

Die Studie Digital Digest 2024 hat sich an Entscheider, Führungskräfte und Experten im Sport gerichtet. Die Teilnehmer (n=217) wurden vom 07.09.2023 bis zum 12.10.2023 über einen Online-Fragebogen zu unterschiedlichen Aspekten der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen befragt.

Insgesamt 74 % der Teilnehmer sind auf Management-Ebene, d.h. in der Geschäftsführung bzw. der Geschäfts-, Bereichs- oder Abteilungsleitung tätig. In Bezug auf die Unternehmensgröße kommen 48 % aus kleinen, 42 % aus eher mittelständischen Unternehmen und 10 % aus größeren Unternehmen oder Konzernen.

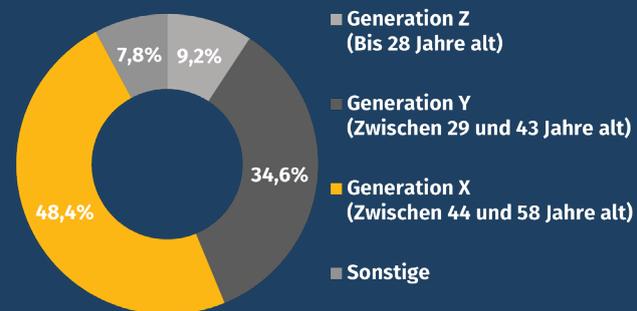
Rund 33 % der Befragten sind für einen Verein oder Sportclub und 24 % für einen Verband oder eine Liga tätig. Damit umfasst diese Gruppe der Rechthehalter insgesamt 57 % der Teilnehmer und entsprechend die Gruppe der Nicht-Rechthehalter 43 %.

Damit repräsentiert der Digital Digest 2024 die Einschätzungen der Führungskräfte und Entscheidungsträger aus allen Unternehmensgrößen, sowohl aus dem Bereich der Unternehmen mit eigenen Rechten (Rechthehalter), als auch den Unternehmen, die für und mit den Rechthehaltern arbeiten.

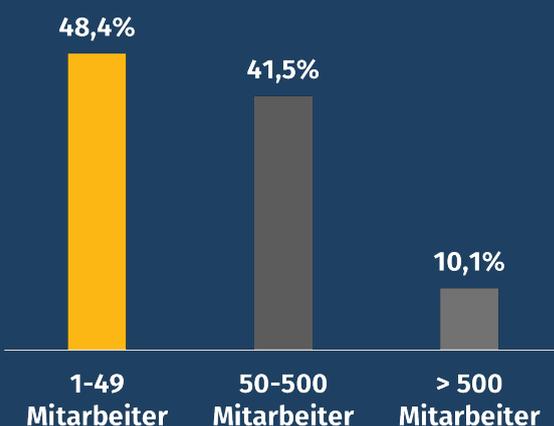
## Führungsebenen



## Altersverteilung

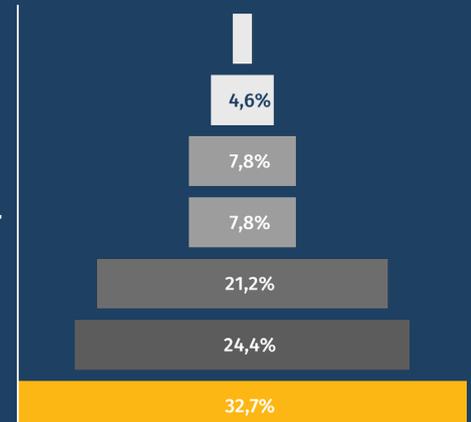


## Unternehmensgröße

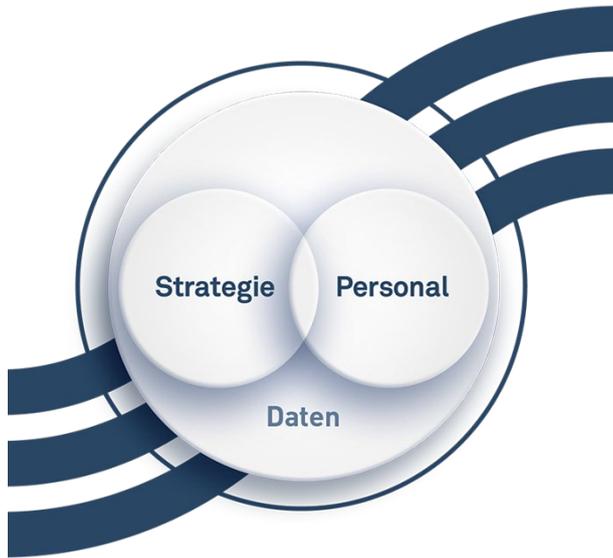


## Arbeitgeber

- Sponsor
- Medien
- Zulieferer Sportbusiness
- Sonstiges Unternehmen / Freiberufler
- Agentur / Beratung / Vermarktung
- Verband / Liga
- Verein / Sportclub



# About SPORTHEADS



**Gute Ideen brauchen gute Köpfe.  
Und gute Köpfe brauchen gute Ideen.**

Mit der im Sport einmaligen Kombination aus Strategie- und Personalberatung bieten wir Entscheidern, Gremien und Investoren eine fundierte Unterstützung in strategisch wichtigen Fragestellungen.

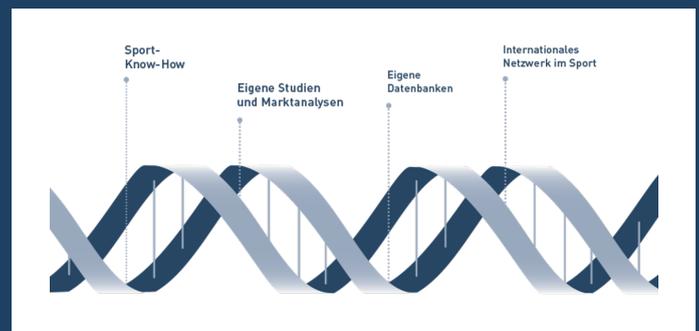
Dabei spielen Daten eine herausragende Rolle. Wir sorgen für relevante Kennzahlen und datengestützte Aussagen mit unseren bewährten Methoden, eigenen Tools sowie unseren SPORTHEADS-Datenbanken.

Wir nennen das Business und People Intelligence.

## Unsere Sport-DNA

Mit unserer langjährigen Branchenerfahrung und unserem internationalen Netzwerk erzielen wir unmittelbar einen spürbaren Mehrwert für unsere Kunden.

Wir glauben, dass der Sport Berater braucht, die den Sport und die Menschen im Sport besser verstehen. Berater mit der gleichen Leidenschaft für Erfolg wie ihre Kunden.



SPORTHEADS GmbH  
Karlstraße 19  
80333 München

Mail: [hello@sportheads.de](mailto:hello@sportheads.de)  
Fon: +49 (0)89 200 609 20  
Web: [www.sportheads.de](http://www.sportheads.de)