

Die Sportmanager in der Sportbranche

Abschlussbericht 1. Projektphase
accadis RESEARCH BlueBook 17-2
Bad Homburg, Oktober 2017

accadis Hochschule Bad Homburg
Fachbereich 1 Management and Strategy | Sportmanagement
Prof. Dr. Gerhard Trosien, Maria Ratz, Robert Hattemer



Das Forschungsprojekt *Sportmanager in der Sportbranche* wurde durch die Adecco Stiftung kofinanziert.

Teilergebnisse wurden bereits bzw. werden auf wissenschaftlichen Konferenzen und in Journals veröffentlicht:

- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria / Hattemer, Robert / Bischoff, Janine / Semblat, Ulrich (2016). 24th European Association for Sport Management Conference (EASM), Warsaw: On Education and Compensation of Sports Managers. Revealling the Backbone of the German Sports Branch, 10.09.2016.
- Trosien, Gerhard / Hattemer, Robert / Ratz, Maria (2017). 2nd Sports Economics and Sport Management Conference (SESM), Berlin: Sport Managers and their compensation: Development from "workers for free" to high paid professionals, 11.05.2017.
- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria / (2017). 3. Bad Homburger Sportmanagement Tage. VSD Sportplatz: Karrierewege im Sportmanagement, 16.05.2017.
- Trosien, Gerhard / Hattemer, Robert / Ratz, Maria (2017). 2nd WASM World Conference, Kaunas: Who rules the sports branch? Analysis of CEOs leading sports federations in Germany, 23.06.2017.
- Trosien, Gerhard / Hattemer, Robert / Ratz, Maria / Bischoff, Janine / Semblat, Ulrich (2017). 21. Jahrestagung des Arbeitskreis Sportökonomie, Düsseldorf: Strukturmuster für Karriereverläufe von Sportmanagern. Ansätze auf Grundlage einer empirischen Untersuchung, 30.06.2017.
- Trosien, Gerhard / Hattemer, Robert / Ratz, Maria / Bischoff, Janine (2017). 25th European Association for Sport Management Conference (EASM), Bern: Money Needs Management

– Managers Need Money: Models For Careers And Compensation Of Sport Managers in Germany, 08.09.2017.

- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria (2018). Who rules the sports branch? Analysis of CEOs leading sports federations in Germany. WASM Book of Research Papers. (Beitrag eingereicht).
- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria / Hattemer, Robert (2018). Strukturmodelle für Karriereverläufe von Sportmanagern. Ansätze auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung. Kongressband „21. Jahrestagung des AK Sportökonomie). (Beitrag eingereicht).

Auch in anderen Medien wurde bereits über das Projekt berichtet:

- Trosien, Gerhard / Ratz, Maria / Hattemer, Robert (2017). Sportmanager – Das Rückgrat der deutschen Sportbranche. accadis denkpunkt.
- Ratz, Maria (2016). Sportmanager – noch immer unbekanntes Wesen? Was wissen wir eigentlich über uns? VSD Newsletter 42/2016.
- Homepage accadis Hochschule Bad Homburg sowie Facebook-Seite
- Homepage Adecco Stiftung

Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Executive Summary

Der vorliegende Bericht fasst Ergebnisse der Untersuchung zum Sportarbeitsmarkt und den Sportmanagern in Deutschland aus der ersten Projektphase zusammen.

Folgende plakative Aussagen gelten demnach für den typischen Sportmanager (des aktuellen Samples der jungen Akademiker, die mit dem Ausbau von Sportmanagement- und Sportökonomiestudiengängen einhergehen) und werden im Verlauf des Berichts genauer aufgegriffen.

Sportmanager in Deutschland sind überwiegend männlich, ca. 33 Jahre alt und haben ein (sport- bzw. sportmanagementspezifisches) Studium abgeschlossen. Sie arbeiten häufig im Bereich Marketing und Sales. Ihre Anstellung ist in der Regel unbefristet und in Vollzeit. Sportmanager verdienen zwischen 30.000 € und 60.000 €, wobei Gehaltsunterschiede zwischen Mann und Frau auch im Sportarbeitsmarkt auftreten. Sportmanager haben bis zum oben genannten Durchschnittsalter bereits 1,5 Mal den Arbeitgeber gewechselt und bleiben 6 Jahre in einer Organisation.

Aus den Daten wurden initiale Strukturmuster abgeleitet. Dabei sind die sogenannten Sport-Insider, sprich Personen, die nur innerhalb der drei Sportsektoren arbeiten, am häufigsten vertreten. Wechsel zwischen den Sportsektoren sind häufig und verdeutlichen die Durchlässigkeit dieses heterogenen Arbeitsmarktes, der außerhalb der eigentlichen Sportsektoren durch den Sportsponsoringmarkt und die darin agierenden Unternehmen erweitert wird.

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Executive Summary | 7 |
| Inhalt | 9 |
| <u>1 HINTERGRUND UND FORSCHUNGSFRAGEN</u> | <u>11</u> |
| <u>2 FORSCHUNGSSTAND</u> | <u>14</u> |
| <u>3 METHODIK UND FORSCHUNGSDESIGN</u> | <u>20</u> |
| Forschungsziel | 20 |
| Kooperationspartner | 20 |
| Forschungsdesign | 21 |
| Datenauswertung | 22 |
| <u>4 CHARAKTERISTIKA DES SAMPLES</u> | <u>23</u> |
| Demografische Angaben | 23 |
| Ausbildungswege | 26 |
| <u>4 ERGEBNISSE – JOBPROFIL UND VERGÜTUNG</u> | <u>33</u> |
| Positionen und Organisationen von Sportmanagern | 33 |
| Vergütung von Sportmanagern | 41 |
| Topverdiener im Sportmanagement | 47 |
| Zufriedenheit und Erwartungen an das Arbeitsleben | 51 |
| <u>5 ERGEBNISSE – CEOS IN SPORTVERBÄNDEN</u> | <u>55</u> |
| Kooperation und Kommunikation innerhalb des Sports | 55 |

Ausbildung, Jobprofil und Vergütung von Geschäftsführern im Sport 58

6 ERGEBNISSE - KARRIEREVERLÄUFE UND STRUKTURMUSTER 60

Verweildauer und Wechselhäufigkeit 60

Individuelle Karrierepfade 63

Ableitung von Strukturmustern 65

7 FAZIT 69

8 AUSBLICK 70

9 REFERENZEN 71

1 Hintergrund und Forschungsfragen

Die Sportbranche ist über die letzten Jahre und Jahrzehnte hinweg immer professioneller geworden. Auf allen Ebenen sind diese Entwicklungen erkennbar. Neben der **Professionalisierung** rund um Spitzensportler und Trainer (zum Beispiel in Bezug auf Trainingsbedingungen und Trainerausbildung) ist auch das Management im Hintergrund immer professioneller geworden – hauptsächlich durch diejenigen Personen, die tagtäglich für die Planung und Organisation des Sports – allgemein gesprochen – verantwortlich sind. Die Rede ist von **Sportmanagern**, die als angestellte Mitarbeiter mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen in Vereinen und Verbänden, staatlichen Institutionen – wie Ämtern und Behörden – sowie in der Sportwirtschaft eingesetzt sind und das Rückgrat der Sportbranche bilden. Die Sportbranche ist aber nicht nur professioneller, sondern auch heterogener geworden.

Der Sportbranchenbegriff ist relativ spät – erst Anfang der 1990er Jahre – aufgegriffen und systematisch bearbeitet worden (Trosien, 1991; Trosien, 1994). Seit den 1980er Jahren gibt in Deutschland auch erst spezifische Sportökonomie/-management-Studiengänge. Unter Berücksichtigung aller Akteure und Leistungen, die einen Sportbezug aufweisen, wird schnell ersichtlich, dass es sich hierbei um eine **Querschnittsbranche** handelt.

Dabei haben sich **drei eigenständige Sportsektoren** (*Private, Public, Profit*) mit sehr unterschiedlichen Charakteristika heraus-

gebildet. Sportvereine und -verbände sind Teil des Nonprofit-Sektors („*Private*“). Die öffentliche Hand (*Public sector*) fördert das Sportsystem auf vielfältige Weise – von kommunalen Rahmenbedingungen für den Breitensport bis hin zur Unterstützung des nationalen Spitzensports. Viele andere Leistungen werden direkt vom Markt (*Profit sector*) bereitgestellt, sofern diese nachgefragt werden (z. B. Leistungen von Sponsoringagenturen, Sportartikelherstellern oder ausgelagerten Profiabteilungen). Der oben zuerst aufgeführte Nonprofit-Sektor ist zwischen den beiden Sektoren Staat und Markt angesiedelt und die darin verortete gemeinnützige Sportbewegung hat in den beiden anderen Sektoren erhebliche Eigenleistungen ausgelöst.

So lassen sich drei Sportsektoren identifizieren, die selbst dann eigenständig bleiben, wenn sich Einzelorganisationen aus dem einen Sportsektor lösen und sich einem anderen Sportsektor anschließen. Damit sind beispielsweise wirtschaftliche Ausgliederungen aus dem gemeinnützigen Sektor gemeint oder auch Sportunternehmen, die ihre Vereinsverfassung vollständig aufgegeben haben (vgl. Trosien, 2004; Trosien, 2012). Zusätzlich muss aber im Hinblick auf die Gesamtheit der Branche auch noch der Sportsponsoring-Markt einbezogen werden (Dinkel, 2000). Hier agieren Unternehmen anderer Branchen, die den Sport für sich nutzen wollen, beispielsweise in Form von zusätzlicher Aufmerksamkeit durch ihre Sponsoring-Commitments und die mit Sport verbundenen Emotionen. Davon profitieren wiederum die drei Sportsektoren, da sie dadurch finanzielle Mittel erhalten. Diese sind allerdings abhängig von der Attraktivität der

einzelnen Sportarten oder Sportler – nicht im Sinne der Partizipation, sondern in Bezug auf die Popularität in den Medien.

Trotz dieser Entwicklung und Professionalisierung in den letzten 30 Jahren ist die wissenschaftliche Untersuchung der hauptamtlichen bzw. hauptberuflichen Sportmanager, ihrer **Aufgaben, Ausbildungen, Verantwortungsbereiche, Vergütungen sowie Karrierepfade** nach wie vor lückenhaft – sowohl auf der obersten Führungsebene (Geschäftsführer, Vorstandsvorsitzende, ...) als auch im mittleren und operativen Management. Daher ist es das übergeordnete und langfristige Ziel dieser Studie, die genannten Variablen in einer systematischen Analyse aller Sportmanager in Deutschland zu erheben. Dies erlaubt einen besseren Überblick über die Sportbranche und ihr Personal und schafft durch die Veröffentlichung der Ergebnisse **Transparenz** auf allen Ebenen.

Im Detail soll es dabei um folgende Forschungsfragen gehen:

- Wie sehen typische Karrierewege in der Sportbranche aus?
- Wie variiert das Gehalt zwischen den verschiedenen Sektoren der Sportbranche?
- Welche Rolle spielt die Ausbildung für den Karriereweg?
- Welche anderen Kriterien entscheiden über den Karriereweg?

Besonders der Nonprofit-Bereich, sprich die gemeinnützige Sportbewegung, war häufig Fokus von Analysen und Studien. Dazu zählen beispielsweise Studien von Horch (1998), Horch, Niessen & Schütte (2003) oder aber auch Cachay et al. (2001) über den organisierten Sport. Diese sowie andere der älteren Untersuchungen über ehren-, neben- und hauptamtliche wie hauptberufliche Sportmanager bemühten sich hauptsächlich um die Klärung der aktuellen Strukturen in Sportorganisationen und um das Aufzeigen der einsetzenden Veränderungen in den freiwilligen Sportvereinigungen.

Von besonderer Popularität und Bedeutung für die Untersuchung des Sportarbeitsmarktes in Deutschland sind die seit 2005 von Breuer durchgeführten Sportentwicklungsberichte (SEB). Darin werden zahlreiche organisationsbezogene Daten für Sportvereine veröffentlicht. Unter anderem auch Hinweise zur Führung, zur Verwaltung und zum Personal. Diese Angaben resultieren jedoch aus der Sicht der Sportvereine und nicht der darin tätigen Einzelpersonen. Da das Thema Sportmanager nur im Rahmen dieser Daten auftaucht (z. B. wenn die Geschäftsführung angesprochen wird), sind weder konkrete Beschäftigungszahlen noch -funktionen ableitbar und können somit für unsere Fragen kaum weiterführenden Antworten bereitstellen (Breuer, 2017; Breuer, 2015).

Neben den SEBs gibt es auch noch weitere Studien, die sich nur auf die Großvereine konzentrieren. Die IST-Bildungsstudie (2013) hat Führungspersonen des *Freiburger Kreises* (Arbeitsgemeinschaft größerer Sportvereine) befragt. Ein Großteil der Befragten war hierbei unbefristet als hauptberuflicher Vorstand oder Ge-

schäftsführer eingestellt und von 43 Personen mit einem Hochschulstudium waren 33 davon im Bereich Sport angesiedelt. Die Tätigkeitsfelder der Teilnehmer umfassen hauptsächlich Personalmanagement sowie Gremienaufgaben. Unter den Befragten wurde folgende Einkommensverteilung festgestellt:

Tab.: 1: Einkommensverteilung von Sportmanagern in Mitgliedsvereinen des Freiburger Kreises

Quelle: IST-Bildungsstudie, 2013



| Einkommen in EUR | Antworten |
|------------------|-----------|
| 0 – 500 | 1 |
| 501 – 2.000 | 3 |
| 2.001 – 4.000 | 30 |
| 4.001 – 5.000 | 18 |
| Über 5.000 | 12 |

Für die hier geplante Analyse der Karrierepfade ist weiterhin interessant, dass 24 der 64 Führungskräfte (also knapp 38 %) angaben, vor der Tätigkeit als Vereinsleitung (Nonprofit-Sektor) im kommerziellen Bereich gearbeitet haben. Allerdings geht aus den Daten nicht hervor, ob damit der sportwirtschaftliche Bereich oder eine andere Branche gemeint ist.

Auch Falk und Thieme (2017) untersuchten die Großvereine des Freiburger Kreises. Sie zeigen eine Steigerung der „durchschnittlichen Bruttojahresentgelte der Geschäftsführer ... vom Jahr 2004 zum Jahr 2008 um 9,13 % und zum Jahr 2015 wiederum um 6,44 %

..., dies entspricht einer Steigerung der Entgelte von 2004 bis 2015 um 16,16 %“ (Falk und Thieme, 2017, S. 145). Die untenstehende Tabelle zeigt die Vergütung der als wesentlich identifizierten vier Tätigkeitsbereiche.

Tab.: 2: Einkommensverteilung von Sportmanagern (Freiburger Kreis) in wesentlichen Tätigkeitsbereichen

Quelle: Falk und Thieme, 2017



| Tätigkeit | N | arithm. Mittel |
|--|-----|----------------|
| Hauptamtlicher Vorsitzender | 15 | 61.745 € |
| Geschäftsführer | 40 | 52.616 € |
| Sportmanager (sportliche Leitung) | 23 | 40.541 € |
| Vereinsmanager (kaufmännische und organisatorische Leitung) | 11 | 44.806 € |
| Zwischensumme | 89 | |
| + weitere 15 Vereinstätigkeiten | 496 | |

Sie kritisieren in ihrer Studie, dass es nach wie vor an einem externen Rahmen fehlt, der die Vergütung in Sportvereinen regelt, sodass vieles weiterhin Verhandlungssache bleibt. Auch die Vermischung von Ehren- und Hauptamt schadet letztlich der Transparenz in der Branche.

Neben wissenschaftlichen Untersuchungen gibt es vermehrt auch Veröffentlichungen von verschiedenen Marktforschungsunternehmen, Jobportalen und anderen Agenturen. In der aktuellen Trendstudie von Stepstone (2016) beispielsweise wurde die Wechselbereitschaft von Arbeitnehmern analysiert und festgestellt, dass diese generell sehr hoch ist. So haben 43 % der Befragten einen Wechsel sogar schon fest geplant und nur zwei

von zehn Fach- und Führungskräften glauben, in fünf Jahren noch beim aktuellen Arbeitgeber zu sein. Interessant ist auch die Goldmedia Gehaltsstudie (Hochhaus et al., 2016), die Gehälter im Sportbusiness analysierte. Spitzengehälter von knapp 900.000 € wurden von Sport-Managern der ersten Führungsebene im Tätigkeitsbereich Operations erzielt, gefolgt von Managern aus den Aufgabenbereichen Marketing & Sales mit knapp 400.000 €. In Deutschland sind – nicht überraschend – die Spitzengehälter im Sportbusiness hauptsächlich im Fußball lokalisiert.

Aus den Daten der Sportentwicklungsberichte sowie anderen Studien kann die Frage nach der Ausbildung der Personen, die unter bezahlte Mitarbeiter fallen (für die Bereiche Führung und Verwaltung), nicht beantwortet werden. Interessant ist allerdings, dass Sportvereine sich auch als Ausbildungsbetrieb zur Verfügung stellen – rund 800 (0,9 % der Sportvereine im Bundeschnitt) konnten identifiziert werden, worunter „jeweils 0,6 % der Vereine Ausbildungsstellen in den Bereichen Führung und Verwaltung sowie Sport-, Übungs- und Trainingsbetrieb“ anboten (Breuer, 2016, S. 173).

In den letzten Jahren haben Entwicklungen innerhalb der Sportbranche zu einem Ausbau von sportökonomischen Studiengängen geführt. Wallrodt und Thieme (2017) kamen in ihrer Untersuchung auf insgesamt 52 Studiengänge mit der Unterscheidung auf 27 Bachelor-, 18 Master- und 7 MBA-Studiengänge in Deutschland. Diese werden sowohl an staatlichen Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaft (11), an privaten Hochschulen (22) sowie an staatlichen Universitäten (19) gelehrt. Kritisch in den Augen von Wallrodt und Thieme

(2017) bleibt dabei die Frage, inwieweit der Markt Bedarf für dieses Angebot hat. Deshalb ist es in der wissenschaftlichen Betrachtung zunehmend wichtig, nicht mehr allein die Professionalisierung in der gemeinnützigen Sportbewegung zu betrachten, sondern auch die Ausbildungsmöglichkeiten und den Arbeitsmarkt in der Sportbranche in seiner Gesamtheit (Horch, 2012; Schlesinger & Nagel, 2012). Die Absolventen sportökonomischer Studiengänge sind dafür ausgebildet, ebenso Sportunternehmen zu gründen wie darin angestellt zu sein; auch die staatlichen Sporteinrichtungen sind potenzielle Arbeitgeber – seien es Sportämter, Sportbehörden und/oder Hochschulen. Kaiser (2005) untersuchte die Manager von Sportstudios. Packheiser und Hovemann (2013) eruierten Wesensmerkmale über Stellenausschreibungen für Positionen in der Sportbranche. Diese Entwicklungen definieren den Bedarf nach Analysen, die sich nicht mehr nur allein auf die Marktsituation, sondern vor allem auf die Perspektive der im Arbeitsmarkt befindlichen Sportmanager und ihrer Karrieren selbst richten. Das ist Ziel dieser Studie.

3 Methodik und Forschungsdesign

Forschungsziel

Ziel der vorliegenden Studie - und insbesondere der ersten Projektphase - ist es, den **Arbeitsmarkt für Sportmanager in seiner Breite und Vielfalt zu erfassen** und dabei aus den erhobenen Daten Ansätze abzuleiten, mit deren Hilfe **individuelle Karriereverläufe von Sportmanagern systematisch** erfasst und transparent dargestellt werden können. Dabei spielen vor allem die in Kapitel eins angesprochenen Bereiche **Ausbildung, Jobprofil, Vergütung sowie Karrierepfade** eine wesentliche Rolle.

Kooperationspartner

Neben der Adecco Stiftung als Partner der Studie, wurde in der ersten Phase des Projekts die Kooperation mit dem **Verband für Sportökonomie/-management e.V. (VSD e.V.)** gesucht, da dieser aufgrund seines Selbstverständnisses als Träger der (berufständischen) Interessen von Sportmanagern für den initialen Zugang zur Zielgruppe besonders geeignet schien. Die rund 700 eingetragenen Mitglieder dieses Arbeitnehmersverbandes arbeiten in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern des Sportarbeitsmarktes und auch darüber hinaus erzielt der Verband mit seinem Netzwerk und Kommunikationskanälen eine hohe Reichweite. Der VSD e.V. ist zwar durch seine Herkunft als Alumni-Verein insbesondere akademisch geprägt und repräsentiert aktuell eher

die jüngeren Sportmanager im Arbeitsmarkt. Genau diese Zielgruppe bildet aber den Kern der Untersuchung der ersten Projektphase. Gerade durch den **Ausbau der Sportmanagementstudiengänge wird ja der Bedarf nach dem Verständnis der Charakteristika des Arbeitsmarkts für Sportmanager** akut. Über den VSD e.V. kann daher für die **erste Phase der Arbeitsmarktstudie** die relevante Befragungsgruppe gut erreicht werden.

Ergänzen dazu wurden auch noch deutsche Hochschulen mit Sportmanagement-Studiengängen bzw. deren Alumni-Initiativen direkt angefragt, sich an der Studie zu beteiligen.

Forschungsdesign

Für die Studie wurde ein **quantitativer Ansatz** gewählt und dazu in Abstimmung mit den Kooperationspartnern ein ausführlicher Fragebogen mit insgesamt **47 Fragen** entwickelt. Dieser wurde über eine Online-Befragung in **zwei Erhebungswellen** 2016/17 mit Hilfe des VSD e.V. und verschiedenen Alumni-Verteilern an die Teilnehmer kommuniziert. Die erste Welle fand im Sommer 2016 (Juli – August) statt, während die zweite Erhebung im Winter über den Zeitpunkt der ISPO hinaus aktiv war (Dezember 2016 – Februar 2017). Innerhalb des VSD e.V. wurden nicht nur die Mitglieder angesprochen, sondern über den Newsletter auch andere interessierte Sportmanager. Dies führte zu einem Rücklauf von insgesamt **432 Antworten**. In die deskriptive Auswertung der einzelnen Fragen sind jeweils alle vollständigen Antworten eingegangen ($n_{\max} = 426$). Allerdings konn-

ten für einige Fragestellungen – insbesondere bei der Ableitung von Strukturmustern hinsichtlich der Karrierepfade – lediglich 308 vollständig ausgefüllten Fragebögen verwendet werden, da nur darin Angaben zum Karriereweg gemacht wurden und bei diesen Teilnehmern ersichtlich war, dass die Befragten auch bereits im Arbeitsmarkt Fuß gefasst hatten. Somit wurden die aktuell noch studierenden Teilnehmer aus der Analyse ausgeschlossen, um Verzerrungen (beispielsweise anhand von Praktika, Werkstudententätigkeiten) weitestgehend zu vermeiden. Auch bei den anderen Fragen werden in den nachfolgenden Diagrammen die Anzahl der in die Auswertung eingeflossenen Antworten angegeben.

Datenauswertung

Die Datenerhebung erfolgte mithilfe des Online-Tools SurveyMonkey. Die sich anschließende Datenanalyse wurde mit SPSS und Excel durchgeführt. Die nachfolgenden Ergebnisse aus der ersten Projektphase sollen zunächst einen umfangreichen Überblick über die deskriptiven Daten bieten. Denn diese Resultate bieten bereits wertvolle Informationen zu den genannten Schwerpunkt-Bereichen, die besonders für die Praxis (beispielsweise Bildungsträger, Arbeitgeber im Sport, Arbeitnehmervertreter) von Relevanz sind. Ergänzt werden diese deskriptiven Ergebnisse um relevante Korrelationen sowie die Ableitung der initialen Strukturmuster. Die hier dargestellten Ergebnisse der Studie sind also eher explorativ zu verstehen und sollen mit Daten aus dem zweiten Projektjahr ergänzt und validiert werden.

4 Charakteristika des Samples

Demografische Angaben

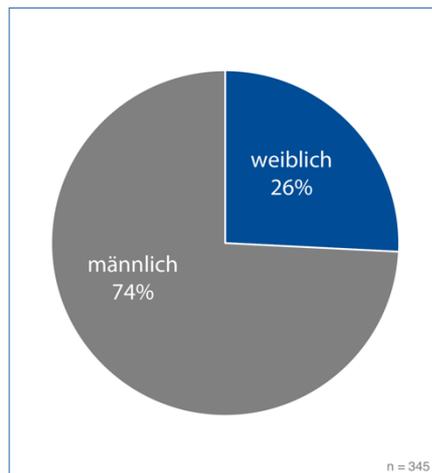
Wie im vorhergehenden Kapitel erläutert, ist die hier gewählte Zielgruppe (über die Ansprache des VSD e.V. sowie Alumni-Vereinigungen) besonders für die erste Projektphase dieser Untersuchung geeignet gewesen, um einen breiten Einblick in die Ausbildung, das Jobprofil, die Vergütung sowie den Karriereweg von Sportmanagern mit akademischen Hintergrund zu erhalten. Nachfolgend soll die Stichprobe genauer beschrieben werden, um eine Abgrenzung zum Gesamtmarkt deutlich zu machen. Die in diesem Bericht präsentierten Ergebnisse beziehen sich nur auf den in diesem Kapitel beschriebenen Teilnehmerkreis. Dennoch liefern die Daten bereits sehr gute Erkenntnisse und Ansätze für die folgenden Projektphasen und eine Vertiefung und Validierung der Ergebnisse.

Der VSD e.V. wurde als erste Zugangsmöglichkeit zu einer breiten Sportmanager-Zielgruppe genutzt. **35 %** der Teilnehmer gaben an, **VSD-Mitglied** zu sein, während der Großteil der Befragten entweder VSD-Newsletter-Empfänger oder Mitglied eines Alumni-Netzwerkes der verschiedenen sportspezifischen Studiengänge in Deutschland war. Beim Vergleich der Mitglieder bzw. Nicht-Mitglieder konnten – wie erwartet – keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Da der VSD e.V. ursprünglich aus einer Alumni-Initiative entstanden ist, ähneln sich die beiden Zielgruppen und werden in den nachfolgenden Ergebnissen

nicht weiter getrennt analysiert, da dies zu keinen relevanten Erkenntnissen über den Gesamt-Arbeitsmarkt geführt hat.

Breuer und Wicker (2008) gaben in den Sportentwicklungsberichten an, dass über alle befragten Sportvereine hinweg, 35,8 % der Mitglieder weiblich seien. In ehrenamtlichen Funktionen sind dies häufig noch weniger wie der nachfolgenden Darstellung zu entnehmen ist. In der vorliegenden Studie – über den gesamten Sportarbeitsmarkt hinweg und nicht nur auf den Bereich der Vereine und Verbände begrenzt wie die SEBs – wurde sogar eine noch niedrigere Quote ermittelt. Lediglich 26 % der Teilnehmer waren weiblich, demzufolge **74 % männlich**. Es zeigt: die Sportbranche ist **männlich dominiert**.

Abb. 2: Sample ist stark von männlichen Sportmanagern dominiert



Sportbranche ist generell **männlich dominiert**

Vergleich empirischer Daten:

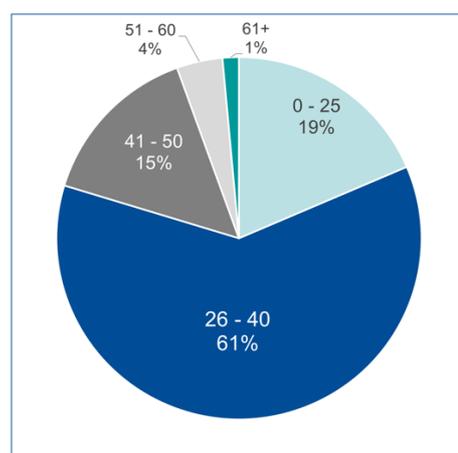
- Nur 35,8 % der Mitglieder in Sportvereinen sind weiblich
- Frauenanteil in ehrenamtlichen Positionen auf Vorstandsebene 26,3 % und auf Ausführungsebene 30,0 %

Quelle: Breuer und Wicker, 2008

Daneben war besonders der **niedrige Altersdurchschnitt** in der Studie auffallend. Im Durchschnitt waren die Sportmanager **33,58** Jahre alt. 61 % waren zwischen 26 und 40 Jahren, 19 % sogar jünger als 25. Überraschend sind allerdings die Minimal- und Maximalwerte, da sie zeigen, dass in der Studie Personen von 20 bis 71 Jahren teilgenommen haben.

Aufgrund der Ansprache über Alumni-Vereine und den VSD e.V. ist der Altersdurchschnitt allerdings erklärbar, da diese Institutionen eine größere Nähe zur akademischen Sportmanagement-Ausbildung und somit eher zu den jüngeren Sportmanagern aufweisen. Diese Verteilung muss bei der Interpretation weiterer Studienergebnisse im Hinterkopf behalten werden und es wird nachfolgend an verschiedenen Stellen darauf verwiesen.

Abb. 3: Sportmanager im Sample sind durchschnittlich 34 Jahre alt



| | |
|--------------------|--------------|
| Minimum | 20 |
| Maximum | 71 |
| Mittelwert | 33,58 |
| Standardabweichung | 9,179 |

relativ junge Zielgruppe bedingt durch Verteiler (Nähe zur Ausbildung über Alumni Vereine)

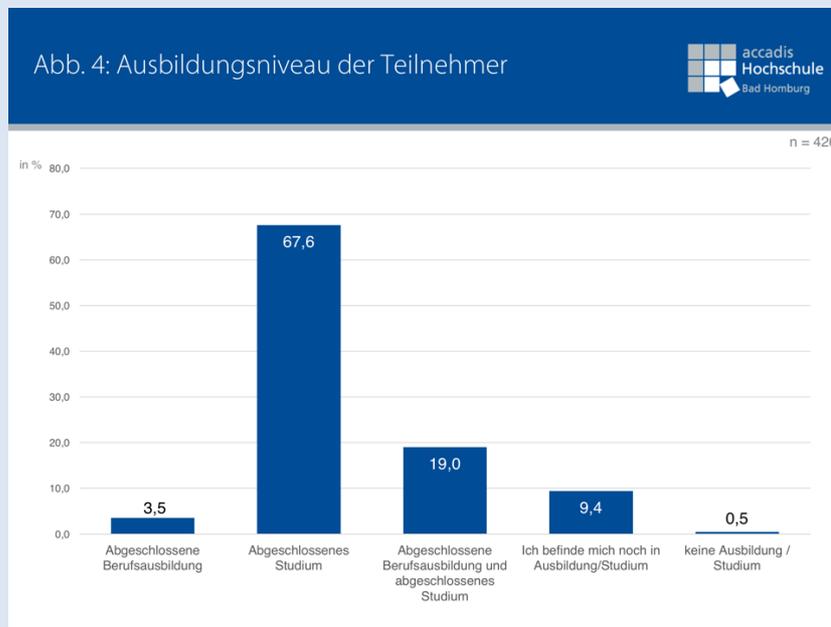
Altersstruktur beeinflusst Interpretation der Studienergebnisse

Weitere Angaben zur Demographie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Familienstatus: 24,4 % der Teilnehmer waren ledig, 29,5 % lebten in einer Partnerschaft und 24,6 % waren verheiratet. 32,4 % der Befragten hatten Kinder.
- Internationalität: 96,6 % der Befragten hatten die deutsche Staatsbürgerschaft. 95,2 % arbeiteten in ihrer aktuellen Position vor allem innerhalb Deutschlands. (Inwiefern dies für den eigentlich stark globalisierten Sportmarkt repräsentativ ist, werden zukünftige Befragungswellen zeigen.)

Ausbildungswege

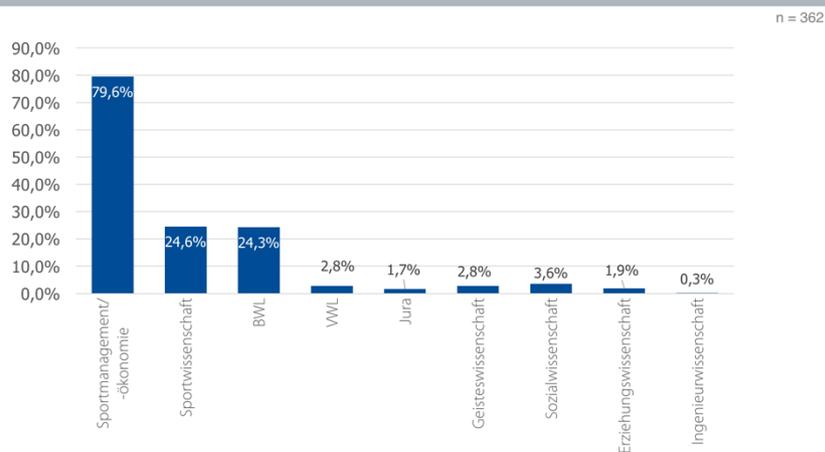
In der vorliegenden Studie war besonders der hohe Akademisierungsgrad auffällig. 67,6 % der Befragten haben (nur) ein abgeschlossenes Studium, dazu kommen 19 %, die zusätzlich auch eine Berufsausbildung abgeschlossen haben. Dies bedeutet, dass insgesamt 86,6 % der Teilnehmer einen akademischen Hintergrund vorweisen können (siehe Abbildung 4). Die angestrebte Zielgruppe der ersten Projektphase wird also auch tatsächlich erreicht.



Wie von Wallrodt und Thieme (2017) untersucht und im Forschungsstand bereits geschildert, gibt es in Deutschland aktuell 52 sportökonomische Studiengänge. In dieser Studie überwogen ebenfalls sportspezifische Studiengänge – was anhand der demografischen Daten zu erwarten war, in der Deutlichkeit aber dennoch überrascht. 79,5 % aller Teilnehmer haben ein Studium im Bereich Sportmanagement oder Sportökonomie abgeschlossen, außerdem haben 24,6 % einen sportwissenschaftlichen Abschluss¹. Neben diesen auf die Branche bezogenen Studiengängen war nur die Betriebswirtschaftslehre ebenfalls noch relevant mit 24,3 % der Teilnehmer, die in diesem Fachbereich ein Studium abgeschlossen haben.

¹ Mehrfachantworten waren erlaubt

Abb. 5: Sportspezifische Studiengänge überwiegen im Sample



Diese Zahlen stellen die Durchdringung des Sportarbeitsmarktes mit Fachexperten, die über spezielles Branchenwissen verfügen, dar. Neben ehemaligen Spitzensportlern, die häufig in Trainerpositionen oder sportartenspezifischen Aufgabenbereichen eingesetzt werden, sprechen die Ergebnisse dafür, dass Management-Aufgaben immer häufiger auch von Personen mit dediziert sportwirtschaftlichem Hintergrund übernommen werden, was ein Zeichen für die steigende Professionalisierung des Sports ist und diese zugleich weiter vorantreibt.

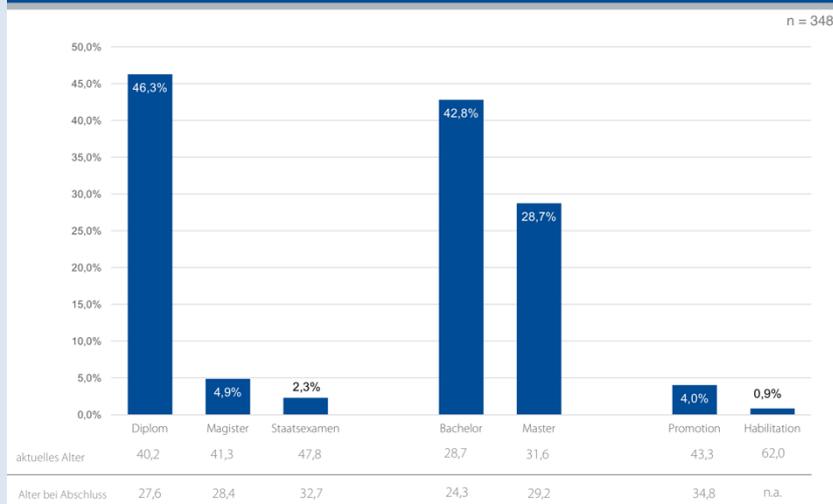
Interessant ist auch die Verteilung der akademischen Abschlüsse. Der Bologna-Prozess ist auch hier in der Studie deutlich nachvollziehbar. Es überwiegen Diplomabschlüsse (46,3 %), dicht ge-

folgt von Bachelor- (42,8 %) und Masterabschlüssen (28,7 %). Diese sind in enger Verbindung zum Alter zu sehen. Während unter den jüngeren Teilnehmern der Studie Bachelor- und Masterabschlüsse überwiegen, sind es bei den älteren Befragten die Diplom-Studiengänge. So liegt das Durchschnittsalter der Bachelor-Absolventen bei 28,7 Jahren, während die Personen mit Diplomstudienabschlüssen zum Zeitpunkt der Befragung durchschnittlich bereits 40,2 Jahre alt sind. Eine Aussage, in welchem Alter die Teilnehmer jeweils ihre Abschlüsse erzielt haben, ist ebenfalls möglich². So wurden die Promotionen durchschnittlich in einem Alter von ca. 35 Jahren abgeschlossen. Die Bachelor-Absolventen sind erwartungsgemäß mit ca. 24 Jahren am frühesten mit ihrem Studium fertig, während Diplom und Magister-Absolventen zum Studienende durchschnittlich ca. 28 Jahre alt waren. Das durchschnittliche Alter der Master-Abgänger liegt bei ca. 29 Jahren. Diese Verteilungen sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

² Das Geburtsjahr bzw. genaue Geburtsdatum wurde zwar nicht erfasst, aber über die Differenz zwischen dem aktuellen Alter und dem Abschlussjahr können dazu Aussagen getroffen werden.

Abb. 6: Akademische Abschlüsse

Diplom überwiegt bei älteren Teilnehmern, Bachelor- und Master Abschlüsse bei der jungen Zielgruppe



Von 166 Personen mit einem Bachelor-Abschluss haben 78 außerdem noch einen Master als weiterführende Qualifikation abgeschlossen. Dies entspricht ca. 47 % der Bachelor-Absolventen. Verglichen mit Zahlen des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ist dieses Ergebnis überraschend, da nach den Erhebungen des Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) (Rehn et al, 2011) 53 % der Bachelor-Absolventen an Fachhochschulen und 77 % an Universitäten sich für einen Master entscheiden. Aufgrund der Tatsache, dass in dieser Studie allerdings die Bachelor-Abschlüsse von Fachhochschulen überwiegen (siehe nachfolgende Abbildung), ist diese Zahl im Verhältnis mit den Daten des DZHW vergleichbar.

Im Rahmen weiterer Erhebungen sollte hier noch ergänzend untersucht werden, wie viele Sportmanager die Master-Studiengänge berufsbegleitend absolvieren, um konkrete Aussagen treffen zu können, mit welchem Abschluss auf dem Arbeitsmarkt begonnen wird. Besonders in Hinblick auf die zahlreichen berufsbegleitenden Master- und MBA-Programme auf dem Markt ist der Anteil der Studierenden, die die weiterführende Qualifikation neben dem Beruf erlangen, von Bedeutung.

Neben den akademischen Abschlüssen wurden – wie gerade angedeutet – auch die Institution, an der der Abschluss erlangt wurde, erfragt. Dabei ist eine Vielzahl an unterschiedlichen nationalen und internationalen Institutionen genannt worden (siehe Abbildung 7 nachfolgend).

Abb. 7: Verteilung der Abschlüsse nach Institutionen



| | Bachelor | Master | Magister | Diplom | Promotion | Gesamt |
|--------------------|----------|--------|----------|--------|-----------|--------|
| Uni Bayreuth | 7 | 26 | | 39 | 2 | 74 |
| DSHS | 8 | 4 | | 50 | 3 | 65 |
| accadis Hochschule | 41 | 2 | | | | 43 |
| FSU Jena | 4 | 25 | | 2 | | 31 |
| RheinAhrCampus | 10 | 1 | | 5 | | 16 |
| SRH Heidelberg | 2 | 3 | | 5 | | 10 |
| Uni Frankfurt | | | 3 | 4 | 2 | 9 |
| DHFG | 8 | | | | | 8 |
| Uni Heidelberg | | | 6 | | | 6 |
| Ostfalia | 4 | | | | | 4 |
| TU München | | | | 4 | | 4 |
| Uni Paderborn | 4 | | | | | 4 |
| DHFK Leipzig | | | | 3 | | 3 |
| Uni Mainz | | | | 2 | | 2 |

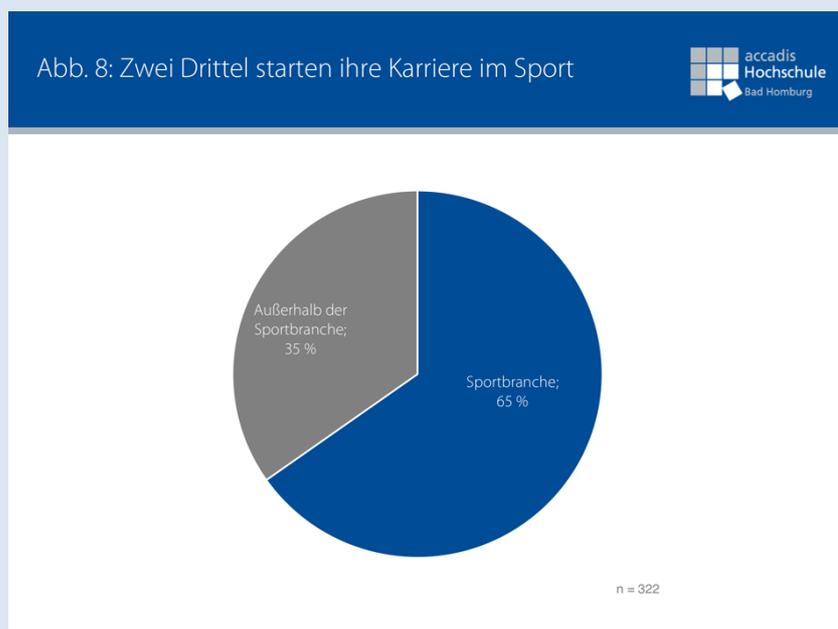
Es soll darauf hingewiesen werden, dass die Aussagen zu den Bildungsinstitutionen nicht als generelle Verteilung im Arbeitsmarkt, sondern als Merkmal des Samples zu verstehen sind. Es wird deutlich, welche Universitäten bzw. Fachhochschulen im VSD e.V. bzw. dessen Netzwerk vertreten sind und welche Alumni-Vereinigungen vom Forscherteam direkt angesprochen wurden (Bayreuth, Köln, Bad Homburg, Jena). Es stützt die Repräsentativität bzgl. der Zielgruppe der ersten Projektphase, dass die Universitäten, die sich bereits früh Anfang der 1990er Jahre auf Sportmanagement und Sportökonomie spezialisiert haben und in diesem Umfeld für ihre Studiengänge national bekannt sind, auch in der Studie am häufigsten vertreten sind (Universität Bayreuth, Deutsche Sporthochschule Köln).

Neben diesen Erläuterungen zur Auswahl der befragten Sportmanager bietet die Übersicht aber vor allem auch interessante Erkenntnisse hinsichtlich der Verteilung der einzelnen Abschlüsse in Bezug auf die verschiedenen Institutionen. Während die Alumni des Bachelor-Studiengangs *International Sports Management* der accadis Hochschule (als verantwortliche Forschungsinstitution dieser Studie) sehr gut erreicht wurden und damit das Bild bei den Bachelor-Absolventen prägen, erreichte die DSHS hauptsächlich ihre Diplom-Alumni über die Ansprache des Alumni-Vereins. Ähnliches gilt für die Universität Bayreuth, von der zugleich auch die Abgänger des Masterstudiums sehr gut repräsentiert sind.

4 Ergebnisse – Jobprofil und Vergütung

Positionen und Organisationen von Sportmanagern

Neben der – hauptsächlich akademischen – Ausbildung der Sportmanager, ging es in der Studie aber auch um deren aktuelle Position im Arbeitsmarkt und ihren Karriereweg. Für den Berufseinstieg gaben zwei Drittel an, innerhalb der Sportbranche ihren ersten Job aufgenommen zu haben.



Das bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass trotz der sport-spezifischen Vorbildung fast aller Befragten, sich 35 % bewusst oder möglicherweise auch gezwungenermaßen gegen diese im Studium eingeschlagene Richtung und somit gegen die Sportbranche entscheiden. Die Gründe hierfür wurden in der ersten Phase des Projekts im Fragebogen nicht erhoben, können aber Teil weiterer Befragungswellen sein und ggf. weitere Charakteristika des Arbeitsumfeldes aufzeigen.

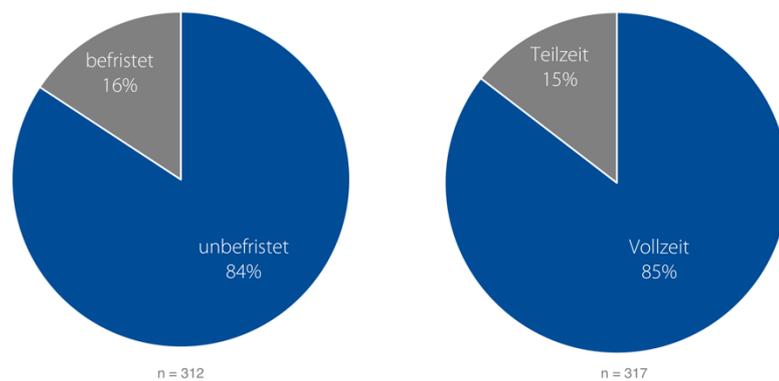
Weiterhin zu diskutieren bleibt auch die von Wallrodt und Thieme (2017) aufgeworfene Frage, ob der Sportarbeitsmarkt überhaupt in der Lage ist, die relativ hohe Anzahl der Absolventen dieser Studienrichtung aufzunehmen und ob die inhaltliche Ausrichtung der einzelnen Studiengänge die zukünftigen Sportmanager angemessen auf die Positionen in der Sportbranche vorbereitet. Ein genauerer Blick auf die Beschäftigungsverhältnisse sowie die Organisationen, in denen die Befragten arbeiten und auf ihre Tätigkeiten soll erste Erkenntnisse für die genannte Fragestellung geben.

Erfreulicherweise konnte in der Untersuchung festgestellt werden, dass sich ein Großteil der Befragten – entgegen genereller Trends – in **unbefristeten Arbeitsverhältnissen (84 %)** befand. Generell hat in den letzten Jahren in Deutschland die Zahl der Befristungen zugenommen. Anfang des Jahres 2017 waren laut Medienberichten 2,5 Millionen Menschen über Zeitverträge beschäftigt. Aus einer Erhebung von 2014 geht hervor, dass 42 % aller neuen Arbeitsverträge in Deutschland befristet waren (Hollstein, 2014). Dies galt besonders für jüngere Arbeitnehmer (also jene Altersgruppe, die in dieser Studie besonders repräsentiert

ist) sowie Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund (letztere beiden Gruppen, die in den vorliegenden Daten eher unterrepräsentiert sind).

Auch hinsichtlich des Umfangs der Arbeitsverhältnisse liefert diese Studie ein homogenes Bild. So waren **85 %** der befragten in **Vollzeit** angestellt.

Abb. 9: Sportmanager arbeiten Vollzeit in unbefristeten Vertragsverhältnissen

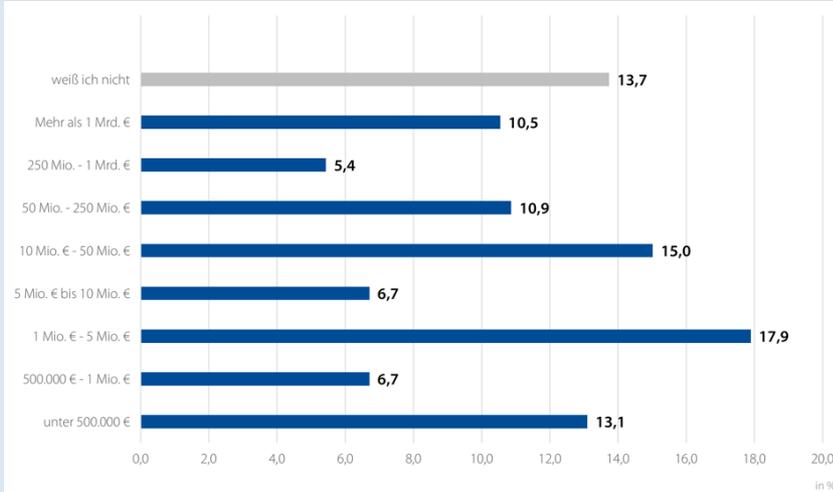


Organisationen, in denen die befragten Sportmanager arbeiten, sind in ihrer Größe sehr unterschiedlich. Hinsichtlich des Jahresumsatzes waren sehr große Unternehmen mit mehr als 1 Milliarde € (10,5 %) und sehr kleine Organisationen mit einem jährlichen Umsatz von weniger als 500.000 € (13,1 %) vertreten. Orga-

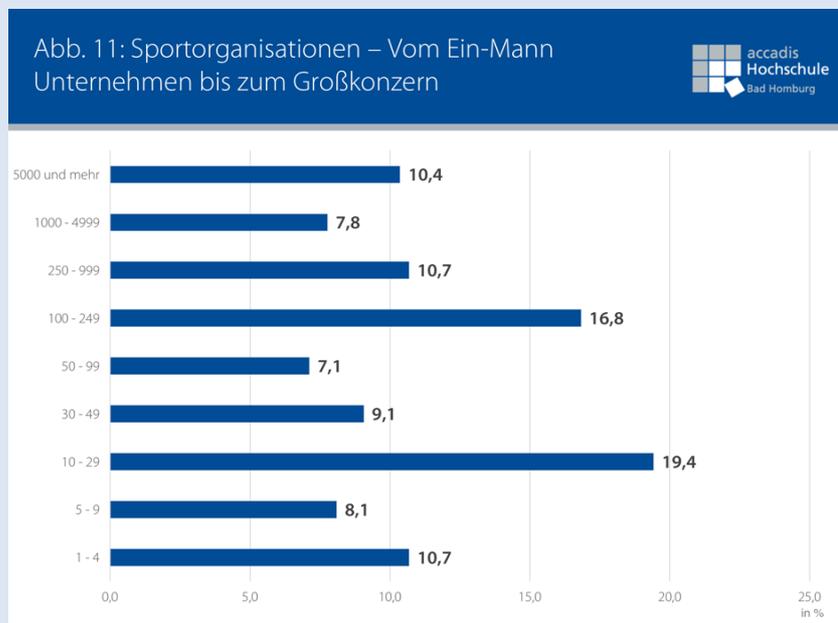
nisationen, bei denen der Umsatz zwischen 1 Mio. € und 5 Mio. € lag, waren mit 17,9 % am häufigsten repräsentiert.

Die Ergebnisse dieser Frage unterstreichen vor allem die Vielfältigkeit des Sportsystems. Relativ hoch war in Bezug auf diese Frage der Anteil derer, die den Jahresumsatz ihres Unternehmens nicht wussten. Dies ist sicherlich zum einen auf den öffentlichen Sektor zurückzuführen, in denen diese Kennzahl keine Relevanz hat und zum anderen auf eine teilweise fehlende Transparenz der Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern bzw. auf das fehlende Interesse der Sportmanager.

Abb. 10: Sportmanager arbeiten Organisationen unterschiedlichster Budgetmöglichkeiten

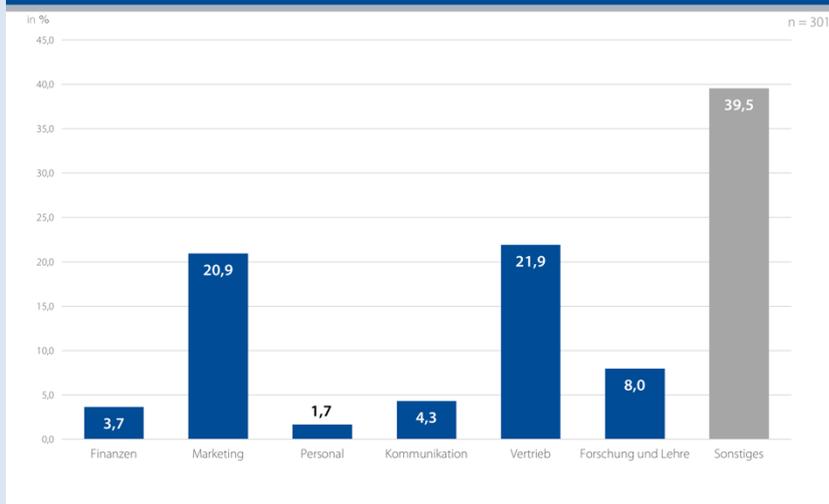


Auch bezüglich der Mitarbeiterzahl sind die genannten Organisationen sehr unterschiedlich. Nichtsdestotrotz sind relativ häufig Organisationen mit relativ wenigen Mitarbeitern vertreten. So arbeiten 19,4 % der Sportmanager in Organisationen mit 10 bis 29 Mitarbeitern. Überraschend ist auch der Anteil derer, die (fast) alleine (1 – 4 Mitarbeiter) arbeiten. Diese Gruppe umfasst 10,7 % der Befragten und besteht zu einem Großteil aus Selbständigen und kleinen Agenturen. Dennoch sind auch beinahe genauso viele Personen (10,4 %) aus Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern vertreten, was höchstwahrscheinlich die großen Unternehmen der Sportartikelindustrie repräsentiert. Und im mittelständischen Bereich zwischen 100 und 249 Mitarbeitern sind 16,8 % der Sportmanager zu finden (siehe nachfolgende Abbildung).



Ein interessantes Bild zeigt sich bei einer genauen Betrachtung der Arbeitsbereiche, in denen Sportmanager eingesetzt sind. Es überrascht, dass insgesamt **42,8 %** der Befragten entweder mit **Marketing- oder Vertriebstätigkeiten** beauftragt sind. Hinzu kommen 4,3 % der Sportmanager, die ihre Aufgaben im Bereich der Kommunikation definieren. Positionen im Finanzmanagement (3,7 %) und Personalmanagement (1,7 %) der Sportorganisationen sind allerdings kaum mit den befragten Sportmanagern besetzt. 8 % der Befragten sind außerdem im akademischen Umfeld (Forschung und Lehre) angestellt, was sich aus der akademischen Nähe der Zielgruppe ergibt. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diese Verteilung.

Abb. 12: Marketing- und Vertriebsaktivitäten überwiegen



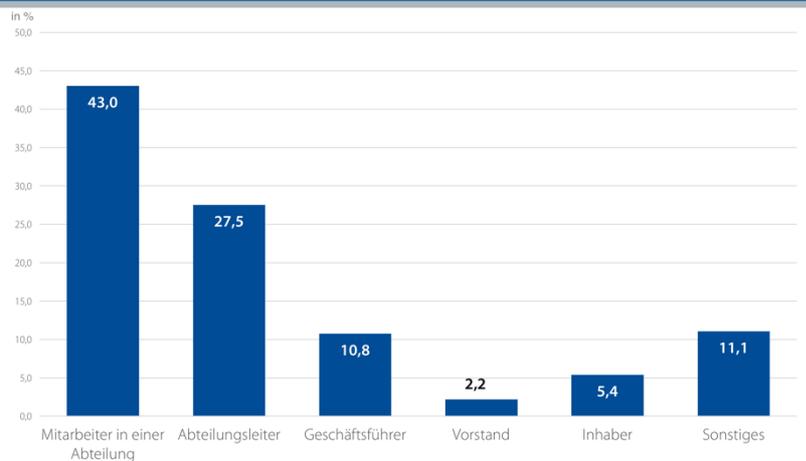
Der große Anteil „Sonstiges“ fasst Sport- bzw. Produktentwicklung, Qualitäts- und Projektmanagement, Geschäftsführung sowie sport-spezifische Aufgabenfelder zusammen und fällt damit relativ hoch aus.

Aus diesen Daten ergibt sich ein Ansatz für weiterführende Studien, angelegt an die Fragestellung von Wallrodt und Thieme (2017). Es sollte demnach einmal die inhaltliche Passung der existierenden Studiengänge auf diese starke Vertriebs- und Marketingausrichtung untersucht werden. Denn die zentrale Frage aus diesem Ergebnis heraus könnte demnach lauten: Bereiten die existierenden Studiengänge der Sportökonomie und des Sportmanagements die zukünftigen Sportmanager ausreichend auf die kommenden Marketing- und Vertriebstätigkeiten in Sportorganisationen vor? Welche Inhalte benötigen zukünftige Sportmanager, um diese Aufgaben bestmöglich bewältigen zu können? Ein enger Austausch mit den Arbeitgebern der Sportbranche ist hier unerlässlich, um die Inhalte der Ausbildung mit den Anforderungen aus der Praxis abzugleichen, und damit die Qualität ggf. weiter zu erhöhen.

Neben den Arbeitsbereichen wurde in der Studie auch danach gefragt, welche der genannten Positionen (entsprechend verschiedene Hierarchiestufen) der eigenen am ehesten entspricht. Wie zu erwarten – auch aufgrund des Durchschnittsalters – klassifizierten sich die meisten Teilnehmer (43 %) vom Verantwortungsbereich als „Mitarbeiter in einer Abteilung“. Dennoch war es erstaunlich zu sehen, dass neben dem bereits **hohen Anteil an Abteilungsleitern (27,5 %)** zusammengefasst weitere 18,4 % der Teilnehmer **in einer höheren leitenden Position** (Ge-

schäftsführer, Inhaber, Vorstand) beschäftigt waren. Dieser Anteil ist sogar eher noch defensiv ausgedrückt, da sich in die Kategorie „Sonstiges“ neben einigen freiberuflichen Honorarkräften und Dozenten, auch noch Teamleiter, stellvertretene Geschäftsführer sowie Assistenzkräfte der Geschäftsführung einsortiert haben. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese Verteilung.

Abb. 13: Hoher Anteil an Leitungspositionen



Zwei mögliche Erklärungsansätze dafür konnten identifiziert werden. Zum einen ist der akademische Hintergrund sicherlich ein Indiz dafür, dass die Sportmanager höhere Positionen in Organisationen anstreben und diese auch teilweise aufgrund der erworbenen Qualifikationen in ihrem Studium erreicht haben. Zum anderen spricht die dann größtenteils überschaubare Mit-

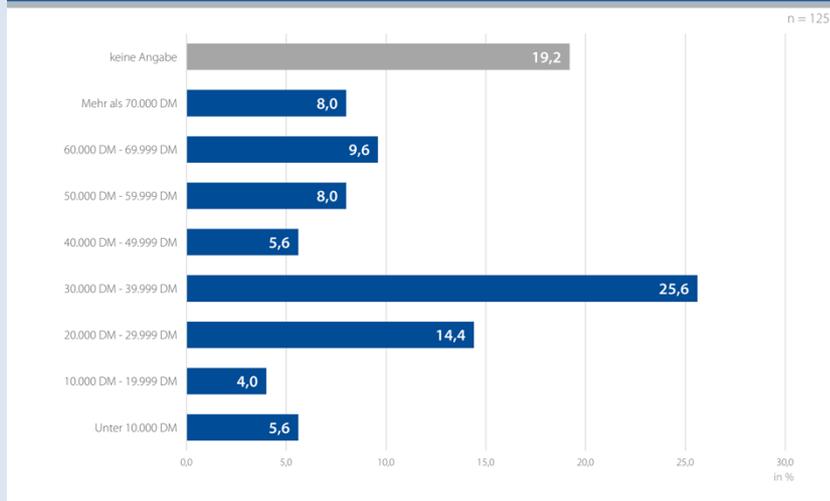
arbeitergröße der Organisationen (wie in Abbildung 10 dargestellt) dafür, dass frühzeitig und von allen Mitarbeitern Verantwortung übernommen werden muss. Indiz dafür ist ein Kommentar in einem Freitext, in dem es heißt: *„In einem Team von 5 Leuten macht jeder alles.“*

Vergütung von Sportmanagern

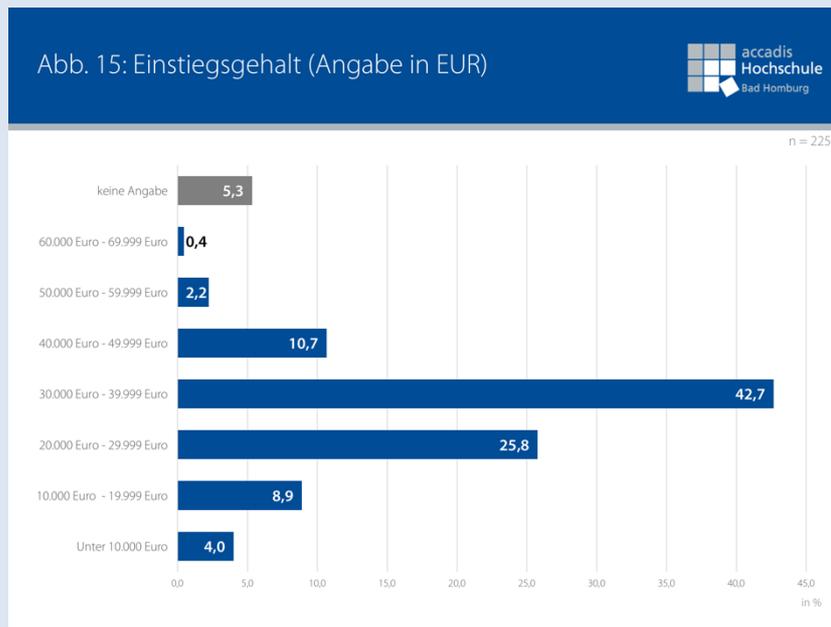
Hinsichtlich der Vergütung von Sportmanagern wurde sowohl das Einstiegsgehalt als auch das aktuelle Gehalt analysiert. Beim Einstiegsgehalt konnten die Befragten zwischen der Angabe in DM und EURO wählen, um eine Umrechnung während der Befragung zu vermeiden.

Zunächst sollen die Antworten der älteren Teilnehmer kurz betrachtet werden, die vor der Euro-Einführung 2002 in den Sportarbeitsmarkt eingestiegen sind. Dabei gab ein Viertel und somit die Mehrheit der Befragten an, zwischen 30.000 und 39.000 DM beim Jobeinstieg erhalten zu haben. Insgesamt 9,6 % haben weniger als 20.000 DM verdient und 17,6 % verdienten bereits zum Berufsstart mehr als 60.000 DM. Die folgende Abbildung zeigt die genaue Verteilung des Einstiegsgehalts (DM).

Abb. 14: Einstiegsgehalt (Angabe in DM)

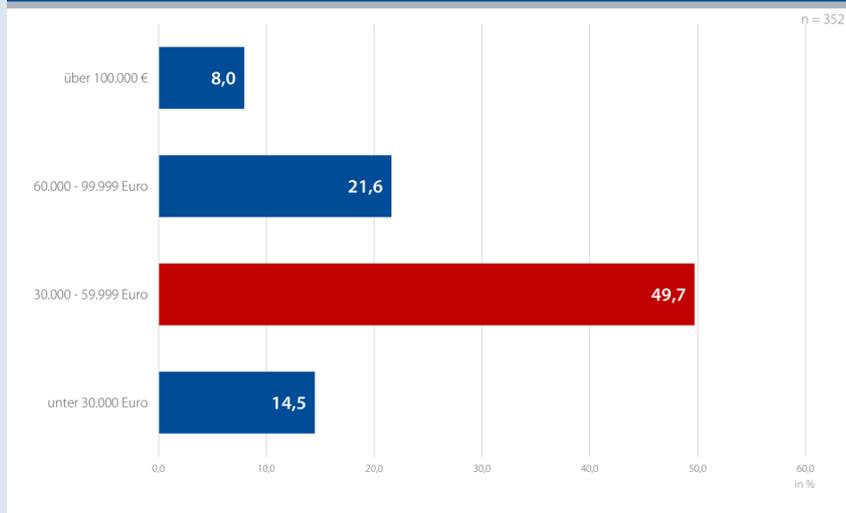


Beim Blick auf die Einstiegsgehälter der jüngeren Teilnehmer (Einstieg nach 2002 und somit die Mehrheit der Befragten) zeigen sich einige interessante Entwicklungen. Zunächst einmal kann von einem (erwartbaren) generellen Anstieg der Einstiegsgehälter gesprochen werden ohne im Detail auf Einflussfaktoren wie Inflationsausgleich und Währungsreform einzugehen. Es zeigt sich auch eine **Verdichtung der Einstiegsgehälter auf das mittlere Segment**, da 42,7 % der Befragten angaben, zwischen 30.000 und 40.000 € zu verdienen. Dennoch ist der Anteil der geringen Einstiegsgehälter leicht gestiegen, da 12,9 % unter 20.000 Euro beim ersten Job verdienen. Eine Spitzengruppe, wie dies in den DM-Zahlen noch zu erkennen war, ist in den aktuellen Einstiegsgehältern nicht vorhanden (lediglich 2,2 % über 50.000 € und 0,4 % über 60.000 €).



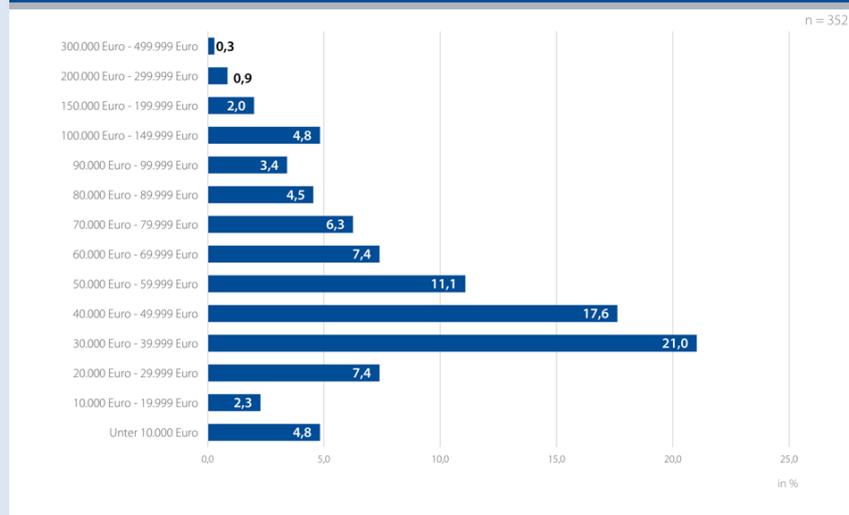
Diese beschriebene **Verdichtung der Gehälter** setzt sich beim aktuellen Verdienst noch etwas stärker fort. Ungefähr die Hälfte der Sportmanager in der Studie gab an, zwischen 30.000 € und 59.999 € zu verdienen. 14,5 % verdienen in der aktuellen Position weniger als 30.000 € und 8 % können mit einer Vergütung von über 100.000 € als Topverdiener bezeichnet werden. Auf diese Gruppe wird im späteren Verlauf noch einmal genauer eingegangen.

Abb. 16: Verdichtung im mittleren Einkommenssegment



Die nachfolgende Abbildung stellt diese Einkommensverteilung nochmals im Detail dar, aufgesplittet in die einzelnen Kategorien, die bei der Beantwortung der Frage zur Auswahl standen. Interessant ist, dass zwar definitiv von einer Verdichtung im mittleren Bereich gesprochen werden kann, aber sowohl im oberen als auch unteren Bereich weichen die Daten an jeweils einer Stelle von der Normalverteilungskurve ab.

Abb. 17: Einkommensverteilung im Detail



Dies ist zum einen der Fall beim untersten Wertebereich (4,8 % verdienen unter 10.000 €). In diese Kategorie fallen allerdings eher weniger die in dieser Studie im Fokus stehenden regulären Sportmanager-Positionen. Die Daten bestätigen diese Vermutung, denn innerhalb dieser Kategorie sind knapp die Hälfte der Personen (47 %) nur in Teilzeit beschäftigt. Somit sind diese Anstellungsverträge verglichen zu den Gesamtdaten in dieser Einkommensgruppe (15 %) überdurchschnittlich stark vertreten.

Ein weiterer kleiner Ausschlag zeigt sich in der Einkommenskategorie 100.000 € bis 149.999 €. 4,8 % der Befragten gaben an, mit ihrem aktuellen Einkommen in diesem Bereich zu liegen und

somit mehr als in den zwei darunterliegenden Kategorien. Eine offensichtliche Erklärung hierfür konnte noch nicht gefunden werden; im weiteren Verlauf der Studie können anhand weiterer Befragungswellen diese Zahlen noch einmal validiert werden.

Aufgrund der Sensibilität der Daten und möglichem Misstrauen, das entstehen kann, wenn direkt nach dem konkreten Einkommen gefragt worden wäre, haben sich die Autoren für die Abfrage im Rahmen der dargestellten Kategorien entschieden. Dies macht zwar die Ermittlung eines durchschnittlichen Gehalts statistisch schwieriger, aber diese Entscheidung wurde im Vorfeld so getroffen, um vermehrte Abbrüche in der Befragung zu vermeiden. Angesichts der Intervallskala kann aber ein **Median** bestimmt werden, der im Bereich zwischen **50.000 € und 60.000 €** liegt. Über die Mittelwerte der einzelnen Gehaltsklassen lässt sich näherungsweise ein durchschnittliches Gehalt von 53.350,00 € ermitteln. Dies ist allerdings nur bedingt aussagekräftig, da die Kategorienbildung eine genaue Berechnung nicht zulässt. Verglichen mit dem durchschnittlichen Gehalt 2016 in Deutschland, was bei Statista nach einer Studie des Fraunhofer FIT (Statista, 2017) mit ca. 33.000 € angegeben wird, kann das in dieser Studie hohe Gehaltsniveau auf den hohen Akademisierungsgrad zurückgeführt werden.

Auch über die einzelnen Sektoren hinweg wurden die Gehälter miteinander verglichen. Dabei wurde deutlich, dass das Einkommen der Sportmanager im öffentlichen und gemeinnützigen Sportsektor am geringsten ist. Der Median liegt dabei in der Kategorie zwischen 40.000 € und 50.000 €. Besser gestellt ist in diesem Vergleich der Sektor der Sportunternehmen, hier wird

durchschnittlich von den Befragten zwischen 50.000 € und 60.000 € verdient. Ein noch höheres Einkommen mit dem Median in der Kategorie zwischen 60.000 € und 70.000 € erzielen diejenigen, die außerhalb der Sportbranche tätig sind.

In der Analyse wurden auch wie in anderen Branchen **Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen** festgestellt. So lag das Einkommen der weiblichen Teilnehmerinnen in allen Sektoren mindestens eine Kategorie unter den Gehältern der Männer (entspricht ca. 10.000 € weniger). Im staatlichen Sektor war der Unterschied sogar noch stärker, dies ließ sich aber auf das Alter der Teilnehmer zurückführen.

Topverdiener im Sportmanagement

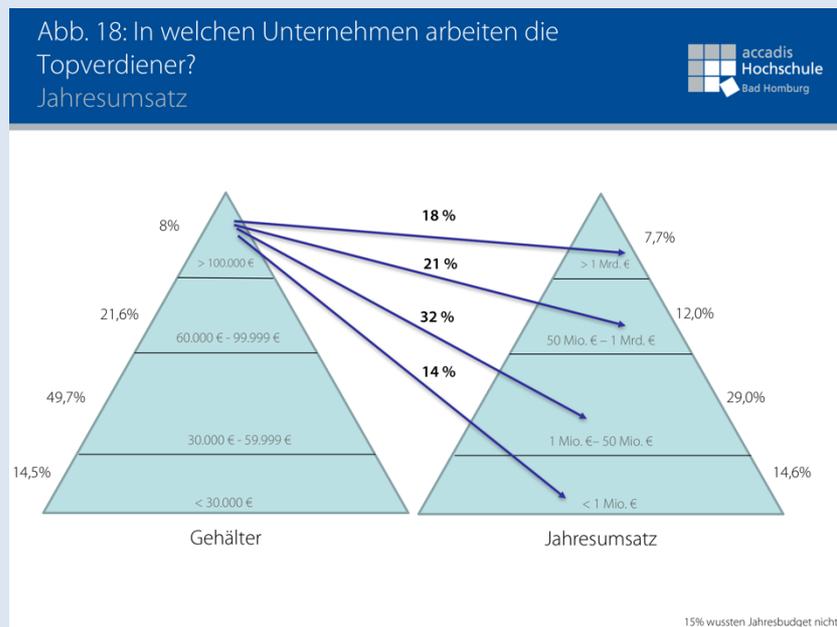
Im Zuge der genaueren Analyse der Vergütung, wurden die Top-Verdiener (**8 % der Teilnehmer, mit einem Gehalt von über 100.000 Euro**) noch einmal separat betrachtet. Grund dafür war auch die vor kurzem veröffentlichte Gehaltsstudie im Sport Business von Goldmedia (Goldmedia Consulting GmbH, 2016) und das Ziel, diese mit den Erkenntnissen der eigenen Studie abzugleichen. Innerhalb der Goldmedia-Studie wurden die Gehälter nach Sektoren, Führungsebene sowie Funktionsbereichen und Unternehmensgröße klassifiziert und dabei ausschließlich Führungskräfte befragt (demnach entfällt die Repräsentativität für den kompletten Sportarbeitsmarkt). Befragt wurden professionelle Clubs, Verbände, Sponsoren, Sportartikelhersteller, Agenturen sowie Service-Anbieter und Medienunternehmen. Besonders die als Kapitalgesellschaften ausgegliederten Lizenzsportabtei-

lungen der Fußballvereine sind laut diesen Daten für die höchsten Gehälter im Sport Business verantwortlich. Vom Umsatz her liegen diese Unternehmen im Bereich von 50 – 500 Mio. € und es werden Spitzengehälter von 317.000 € gezahlt. Selbst die umsatzstärksten Unternehmen mit über 500 Mio. € Umsatz kommen demnach nur auf 238.000 € bei den Gehältern. Was die Mitarbeiteranzahl der Unternehmen angeht, hat Goldmedia herausgefunden, dass die höchsten Gehälter in Unternehmen gezahlt werden, in denen 50 bis 500 Mitarbeiter arbeiten. Dort können durchschnittlich 278.000 € verdient werden. Mit diesen Gehältern sind die Spitzengehälter der hier vorliegenden Studie kaum vergleichbar, denn nur 1,2 % der Befragten verdienten mehr als 200.000 €.

Doch die beiden Selektionskriterien – das Jahresbudget sowie die Anzahl der Mitarbeiter³ – wurden auch in Bezug auf die Topverdiener in der vorliegenden Studie untersucht. Diese Teilauswertung wurde auf der 25. Jahreskonferenz der European Association for Sport Management (EASM) vorgestellt (Trosien et al., 2017). Überraschenderweise waren Spitzengehälter in allen Unternehmensgrößen anzutreffen. Bezüglich des Jahresumsatzes waren 32 % der Topverdiener in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 1 Mio. und 50 Mio. € angestellt. Auch in der höheren Kategorie 50 Mio. € bis 1 Mrd. € Umsatz waren weitere 21 % der Spitzengehälter anzutreffen. Interessant war auch, dass selbst in kleinen Organisationen mit einem Umsatz von weniger als 1 Mio. € Jahresumsatz 14 % der Gehälter von über

³ Angabe allerdings in anderen Kategorien

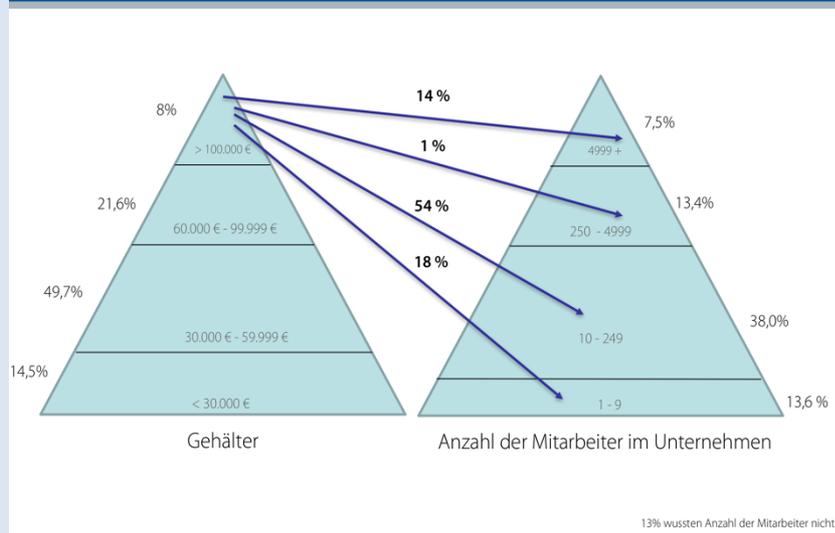
100.000 € gezahlt worden. Nachfolgende Abbildung verdeutlicht diesen Bezug.



Was die Mitarbeiteranzahl angeht, so stimmen die Daten der vorliegenden Untersuchung mit den Goldmedia-Ergebnissen insofern überein, dass der Großteil der Spitzengehälter in Unternehmen mit überschaubaren mittelständischen Mitarbeiterzahlen anzutreffen ist. 54 % der Topverdiener in dieser Studie arbeiten bei Sportorganisationen mit 10 bis 249 Mitarbeitern. In Großkonzernen mit über 5000 Mitarbeitern sind 14 % der identifizierten Spitzengehälter an Sportmanager gezahlt wurden. Aber auch in sehr kleinen Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern

(Agenturen, Einzelunternehmen) sind 18 % der Topverdiener anzutreffen.

Abb. 19: In welchen Unternehmen arbeiten die Topverdiener?
Mitarbeiteranzahl



Ein Blick auf die demografischen Daten in dieser Gruppe der Top-Verdiener zeigt, dass eine deutliche Korrelation zum Alter besteht. Denn diejenigen mit einem Gehalt von über 100.000 € sind im Schnitt zehn Jahre älter (43,08) als der Durchschnitt der Gesamtstudie (33,58). Außerdem war im Rahmen dieser Analyse sehr auffällig, dass die Sportbranche nicht nur generell männlich dominiert ist, sondern vor allem, dass die vermeintlich höheren und somit besser bezahlten Positionen innerhalb dieser Branche

ausschließlich von Männern besetzt werden, sprich unter den 8% der als Topverdiener identifizierten Personen, war nicht eine einzige weibliche Sportmanagerin anzutreffen.

Zufriedenheit und Erwartungen an das Arbeitsleben

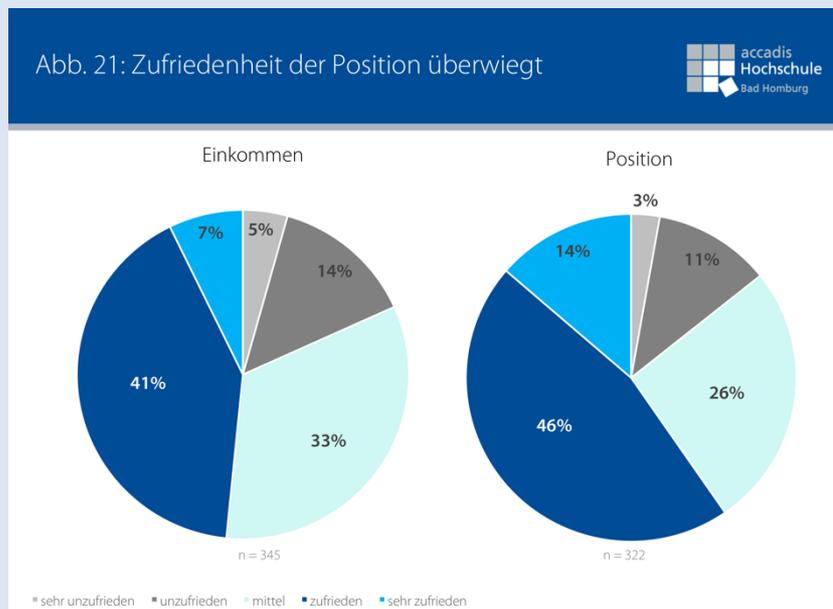
Nachdem bisher also über die Ausbildung, das Jobprofil sowie die Vergütung gesprochen wurde, soll am Ende dieses Kapitels der Blick noch einmal auf das gerichtet werden, was den Sportmanagern im Berufsleben besonders wichtig ist. Diese Frage wurde als unverfänglicher Einstieg in die Umfrage gewählt. Dabei sagten 79,81 %, dass ihnen vor allem das Arbeitsklima wichtig sei. Für 75,06 % ist außerdem das Gehalt besonders entscheidend, wie nachfolgende Abbildung zeigt.



Das Gehalt scheint unter den Teilnehmern also eine größere Rolle zu spielen als andere allgemeine Untersuchungen auf dem Arbeitsmarkt vermuten lassen (Stepstone, 2016).

Ein genauer Blick in die Zufriedenheit der Sportmanager mit ihrem Gehalt gibt Aufschluss. In der Studie waren **41 % der Befragten mit ihrer Vergütung zufrieden, weitere 7 % sogar sehr zufrieden**. Dabei ist es nicht verwunderlich, dass die Zufriedenheit mit dem Gehalt mit der Höhe des Einkommens positiv korreliert ($r = ,263^{**}$). In der Gruppe der Topverdiener (Gehalt über 100.000 €) sind demnach 30 % der Befragten sehr zufrieden mit ihrem Verdienst.

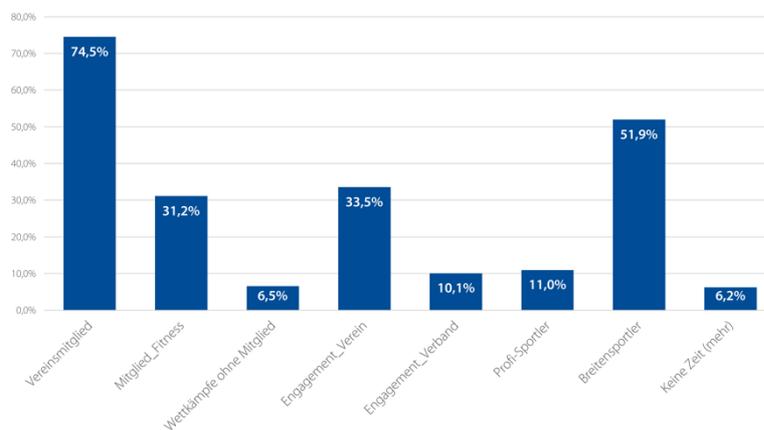
Neben dieser Betrachtung ist aber vor allem die Zufriedenheit mit der Position interessant. So zeigt sich, dass **46 % der Teilnehmer zufrieden und 14 % sehr zufrieden mit ihrer aktuellen Position** sind. Lediglich 3 % sind sehr unzufrieden mit ihrer Tätigkeit. Dies kann als Indiz dafür gewertet werden, dass trotz teils geringer Gehälter innerhalb der Sportbranche – verglichen mit anderen Bereichen der Wirtschaft – die Zufriedenheit über das Umfeld und die Branche (Sport) zu kommen scheint.



Diese Zufriedenheit ist sicherlich zum Teil auch darin begründet, dass Sportmanager **privat dem Sport sehr verbunden** sind und sich viele Personen deshalb für die Branche entscheiden, weil sie eine besondere Verbindung dazu haben. Diese hohe Sportaffinität zeichnet sich beispielsweise darüber aus, dass **74,5 %** der Befragten angaben, **Vereinsmitglied** zu sein. 33,5 % üben ein Ehrenamt in einem Verein bzw. Verband (10,1 %) aus. Über die Hälfte der Teilnehmer identifizieren sich selbst als Breitensportler, 11 % als Profisportler. Dieser enge Kontakt zum Sport ist ein We-

sensmerkmal der Sportmanager und in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

Abb. 22: Sportmanager sind auch privat dem Sport verbunden



Für die weitere Befragung kann es von Interesse sein, genauer zu analysieren, wie diese Sportaffinität Einfluss auf z.B. die Rekrutierung oder das Tagesgeschäft der Sportmanager hat.

5 Ergebnisse – CEOs in Sportverbänden

Kooperation und Kommunikation innerhalb des Sports

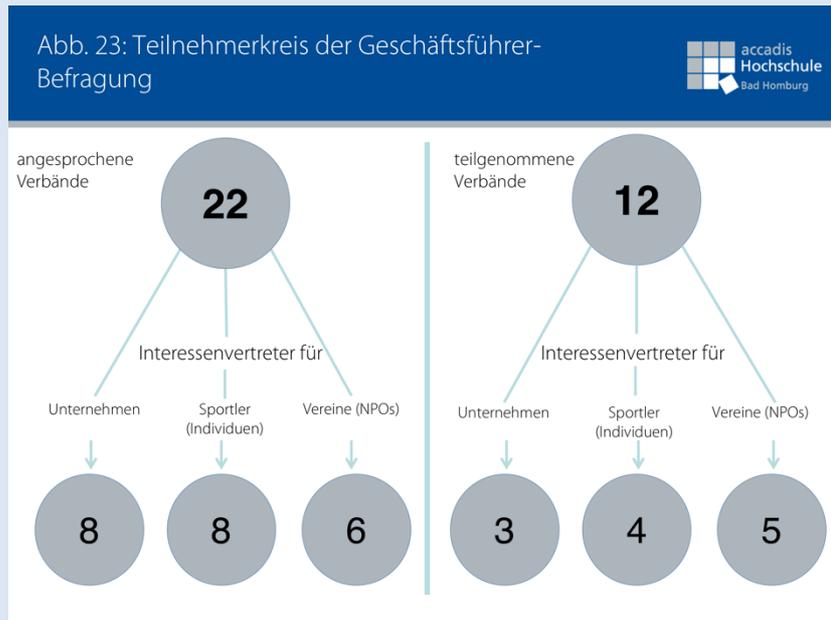
Im Kapitel 4 wurden bereits Erkenntnisse zu den Topverdienern in der Studie genannt, inklusive einem Vergleich mit dem Goldmedia-Report, der Auskunft über Führungskräfte des Sport Business gibt. Neben der Online-Befragung über den VSD e.V. und die Alumni-Vereinigungen haben die Autoren ebenfalls für einen Teilaspekt der Studie ausgewählte Geschäftsführer von nationalen Sportverbänden befragt, diese allerdings in deutlich geringer Zahl und mit einer ergänzten Fragestellung.

In dieser Befragung ging es hauptsächlich darum, die Koordination und Kooperation unter den nationalen Sportverbänden zu erfragen, um Schlüsse darüber ziehen zu können, ob es einen Branchensprecher des Sports in Deutschland gibt. Es wurde bereits an verschiedenen Stellen auf die Vielfältigkeit der Branche hingewiesen, gleiches gilt für die Interessen der einzelnen Akteure in diesem Markt. Gerade der DOSB positioniert sich zwar als Repräsentant des Sports, aber es stellt sich die Frage, inwieweit er diesem Anspruch als Sprecher der gesamten Branche – inklusive der Sportartikelindustrie, der Fitnessindustrie und anderen Teilnehmern – gerecht werden kann.

Bei der Auswahl der befragten nationalen Sportverbände wurden verschiedene Kriterien zugrunde gelegt: so waren alle Sportverbände naturgemäß Nonprofit-Organisationen, allerdings wurde unterschieden, ob diese Unternehmen, Vereine oder ein-

zelne Sportler in ihrer Tätigkeit vertreten. Es wurde darauf geachtet, dass alle drei Gruppen vertreten waren. Mit der Auswahl der nationalen Sportverbände sollte die Vielfalt der Branche dargestellt werden. So wurden die Geschäftsführer der folgende 20 Organisationen gebeten, sich an der Befragung zu beteiligen: Allgemeiner Deutscher Hochschulsport-Verband e.V., Arbeitgeberverband deutscher Fitness- und Gesundheits-Anlagen, Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sportämter, Arbeitskreis Sportökonomie e.V., Bundesverband der Deutschen Sportartikel-Industrie e.V., Bundesverband Wassersportwirtschaft e.V., Deutscher Olympischer Sportbund e.V., Deutscher Sportlehrer-Verband e.V., Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft e.V., Direktorium für Vollblutzucht und Rennen e.V., Fachverband für Sponsoring-Agenturen und Dienstleister e.V., Freiburger Kreis e.V., Internationale Vereinigung Sport-und Freizeiteinrichtungen e.V., S20 e.V., Verband für Sportökonomie und Sportmanagement e.V., Verband Deutscher Sportfachhandel e.V., Verband Deutscher Sportjournalisten e.V., Vereinigung der Vertragsfußballspieler e.V., Vereinigung deutscher Stadionbetreiber und die Vereinigung Sportsponsoring-Anbieter e.V.

Von diesen angeschriebenen Geschäftsführern haben sich insgesamt 12 an der Befragung beteiligt. Es waren sowohl nationale Sportverbände dabei, die die Interessen von Unternehmen, von Sportlern und gemeinnützigen Vereinen und Verbänden vertreten. Diese Aufteilung ist in der folgenden Abbildung dargestellt.



Hauptbestandteil dieser Befragung war eine Tabelle, in der die Geschäftsführer angeben sollten, mit welchen anderen Organisationen Verbindungen über Mitgliedschaften bestanden oder aber ob sie durch gemeinsame Verträge, Meetings oder persönliche Treffen der Geschäftsführer den Austausch untereinander führten.

Die Mehrheit der Verbände repräsentierte zwischen 100 und 500 Mitglieder, obwohl dies kein Indiz für die eigentliche Größe darstellt, da beispielsweise der DOSB auch nur 115 Mitglieder repräsentiert, aber damit Vertreter des gesamten gemeinnützigen

Sportsektors ist. Es hat sich allerdings in den Daten bestätigt, was zuvor von den Autoren vermutet wurde, dass der DOSB derzeit nicht die Interessen der gesamten Sportbranche vertritt, er aber am ehesten von allen Sportverbänden dazu in der Lage wäre. **Unter den verschiedenen nationalen Sportorganisationen gibt es so gut wie keine Kommunikation oder Netzwerkarbeit.** 67 % der Befragten haben keinen Kontakt zu 80 % der aufgelisteten Sportverbände. 35 % der Teilnehmer hatten entweder zu gar keiner oder maximal zu einer anderen Organisation Anknüpfungspunkte. Im Falle, dass aber ein Kontakt zu mindestens einem anderen Verband bestand, war dies in 92 % der Fälle der DOSB. Damit rückt er in die Rolle des Branchensprechers.

Aufgrund der steigenden Bedeutung von Lobby- und Netzwerkarbeit ist es dem Sport dringend zu empfehlen, eine gemeinsame Stimme, einen Branchensprecher, zu etablieren wie dies beispielsweise in anderen Bereichen der Wirtschaft üblich ist (z.B. der Verband der Deutschen Automobilindustrie oder die Wirtschaftsvereinigung Stahl). Dies könnte u.a. dadurch ermöglicht werden, in dem der DOSB ein regelmäßiges Treffen der nationalen Sportverbände organisieren würde, um ein gemeinsames Forum zu schaffen.

Ausbildung, Jobprofil und Vergütung von Geschäftsführern im Sport

Zurückkommend auf die zentralen Fragen der Sportmanager-Untersuchung wurden auch die Geschäftsführer nach ihrer Ausbildung, ihrem Jobprofil und ihrer Vergütung befragt – obgleich

diese Angaben von vielen Teilnehmern nicht vollständig ausgefüllt wurden. Von den befragten Geschäftsführern identifizierten acht ihre Position als hauptamtlich, zwei als nebenberuflich/nebenamtlich und zwei als ehrenamtlich. Fünf von ihnen sind in ihrer Aufgabe als Geschäftsführer unbefristet eingesetzt.

Der **hohe Akademisierungsgrad** setzte sich bei allen Geschäftsführern fort, da alle mindestens ein Studium abgeschlossen hatten. Allerdings wurden diese Abschlüsse eher im sportwissenschaftlichen Bereich oder in anderen Fachrichtungen erworben. Mehrfach vertreten im Rahmen dieser geringen Fallzahl waren dabei BWL, Politik und Jura. Bei einem **Durchschnittsalter von ca. 50 Jahren** ist dies aber auch zu erwarten gewesen, da die Studiengänge Sportökonomie und Sportmanagement erst später auf dem Markt etabliert wurden.

Bei der **Vergütung** zeigte sich ein **unterschiedliches Bild**, was stark an die Formen der Anstellung gekoppelt war. Während einige gar keine Bezahlung für die Tätigkeit erhielten (ehrenamtlich), wurden andere gering bezahlt (unter 10.000 €), vermutlich wenn es sich um Teilzeit-Beschäftigungen handelte. Auf der anderen Seite wurden aber auch Gehälter der Kategorie 60.000 € bis 70.000 € in der Studie genannt (für einige große nationale Sportverbände liegen die Gehälter der Geschäftsführer sicherlich noch höher). Aufgrund der geringen Antwortquote soll an dieser Stelle aber auf statistische Auswertungen der Vergütung verzichtet werden.

6 Ergebnisse - Karriereverläufe und Strukturmuster

Verweildauer und Wechselhäufigkeit

Wie in Kapitel 2 angedeutet, fehlt es in der Sportmanagement-Forschung an Untersuchungen, die anstelle der Strukturen in Sportorganisationen die individuellen Sportmanager im Fokus haben. Denn zwischen den einzelnen Sportsektoren findet nicht nur ein Leistungsaustausch über Güter und Dienstleistungen statt. Besonders der stattfindende Personalaustausch führt in der Sportbranche zu zahlreichen Beziehungen und hilft dabei, ein zunehmendes Branchenverständnis zu entwickeln. Viele Beispiele zeigen, wie Personen während ihrer Karriere verschiedene Sektoren durchlaufen und so die Vielfältigkeit der Branche in den eigenen Lebenslauf übertragen.

Die **Verweildauer** der einzelnen Personen in den einzelnen Sportorganisationen fiel insgesamt relativ hoch aus. Im Durchschnitt arbeiten die Sportmanager bereits seit **6,6 Jahren** für ihre aktuelle Organisation. Besonders der Maximalwert – 45 Jahren – ist hierbei beeindruckend.⁴ So ist beispielsweise die Verweildauer von 5 Jahren, die adidas in seinem Geschäftsbericht über seine Mitarbeiter veröffentlicht (adidas, 2017), geringer verglichen mit dem hier in der Studie ermittelten Wert.

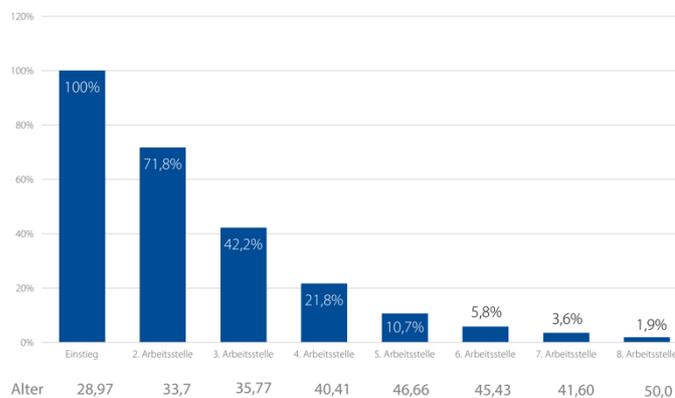
⁴ Wenn von einer wahrheitsgemäßen Aussage ausgegangen wird.

Mit der Loyalität der Mitarbeiter ist auch die Wechselhäufigkeit verbunden. Insgesamt konnten in der Stichprobe von 308 befragten Teilnehmern 491 Berufswechsel festgestellt werden, dies entspricht **1,58 Wechseln pro Person**. Generell lagen die Vermutungen der Autoren anhand aktueller Marktforschungsergebnisse (u.a. Stepstone, 2016) nahe, dass eine häufigere Wechselrate auftreten würde. Es konnten aber auch Personen identifiziert werden, die bis zu zehn Berufswechsel angegeben haben. Da die einzelnen Wechsel in einer Tabelle mit den entsprechenden Sektoren der Sportbranche eingetragen worden, konnten diese im Detail nachvollzogen und zur Ableitung der Strukturmuster zu Hilfe genommen werden (darauf wird später im Kapitel noch genauer eingegangen).

Nichtsdestotrotz sind diese Ergebnisse bezüglich der Wechselhäufigkeit aber auch vergleichbar mit einer Studie von Bischoff et al. (2012) für Sportwissenschaftler, in der bestätigt wurde, dass mit jedem Wechsel die Wahrscheinlichkeit steigt, das passende Tätigkeitsfeld gefunden zu haben. Neben dieser Erklärung stellt auch das Alter (sowie die relativ große Anzahl der Berufseinsteiger) eine Begründung für die relativ moderate Wechselhäufigkeit dar.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass gerade die älteren Teilnehmer diejenigen mit mehreren Berufswechseln sind:

Abb. 24: Die überwiegende Mehrheit wechselt nur einmal



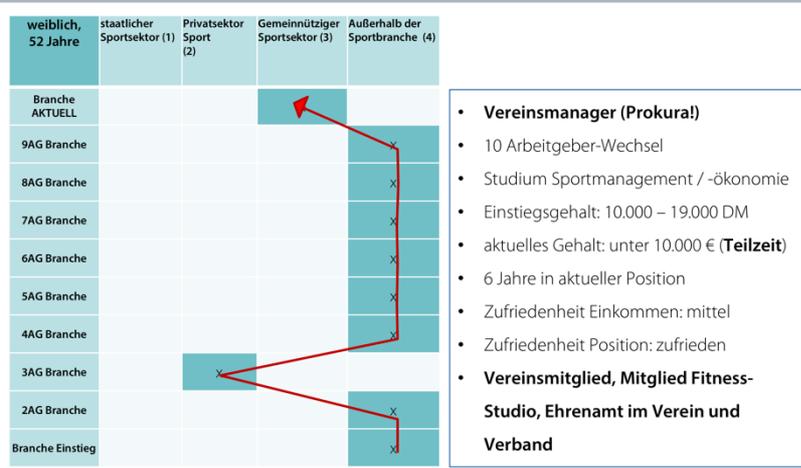
Interessant war bei der Betrachtung von Einstiegsbranche und aktueller Branche, dass zwar ca. **72 % aller Befragten** - wie dargestellt - **mindestens einmal den Arbeitgeber wechselten**, die Verteilung der Positionen über die Sektoren hinweg aber scheinbar kontinuierlich konstant bleibt. Am Beispiel des staatlichen Sportsektors bedeutet dies, dass von 22 Personen, die diese Branche für ihren Berufseinstieg gewählt hatten, 17 Sportmanager in andere Sektoren wechselten. Fragt man anschließend nach der aktuellen Branche sind 20 Personen in diesem Sektor beschäftigt. Es lässt darauf schließen, dass ein dauerhafter

Knowhow-Transfer über die einzelnen Sektoren hinweg stattfindet. Ebenfalls konnte das Datenset eine hohe Permeabilität über die einzelnen Industriesektoren zeigen. Mit steigender Anzahl der Wechsel stieg auch die Wahrscheinlichkeit den Sektor zu verlassen. Dies bestätigt letztlich auch das Sektorenmodell der Sportbranche (Trosien, 1991; Trosien, 1994).

Individuelle Karrierepfade

Die Karriereverläufe der Sportmanager wurden mithilfe dieser und weiterer Fragen innerhalb der Umfrage ermittelt und mit den demografischen Daten zusammengefasst. Folgende Abbildungen zeigen die schematische Darstellung, die in dieser Art für alle Sportmanager erstellt werden kann und soll exemplarisch die **verschiedenen Karrierewege** verdeutlichen. Das Beispiel 1 in Abbildung 25 repräsentiert dabei eine Sportmanagerin aus dem gemeinnützigen Sektor. Diese ist dem Sport sehr verbunden (Vereinsmitglied, Ehrenamt), hat einen sportspezifischen Abschluss und trotz hoher Verantwortung als Vereinsmanager nur eine geringe Bezahlung, da es sich um eine Teilzeitanstellung handelt.

Abb. 25: Karrierebeispiel 1
schlechte Bezahlung im gemeinnützigen Sektor trotz hoher Verantwortung



Anders sieht es im zweiten Beispiel aus. Auch hier ist die Sportaffinität deutlich (Vereinsmitgliedschaft, Ehrenamt, Profisportler, Breitensportler). Doch dieser Sportmanager ist aufgrund seiner Selbstständigkeit im privatwirtschaftlichen Sportsektor in der Lage, ein respektables Gehalt zu erzielen. Dafür war im Vergleich zum Beispiel 1 bisher in seinem Karriereweg auch kein Wechsel über den Sektor hinaus notwendig.

Abb. 26: Karrierebeispiel 2
frühe Selbstständigkeit | viel Engagement im Sport



| männlich 39 Jahre | staatlicher Sportsektor (1) | Privatsektor Sport (2) | Gemeinnütziger Sportsektor (3) | Außerhalb der Sportbranche (4) |
|----------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 9AG Branche | | | | |
| 8AG Branche | | | | |
| 7AG Branche | | | | |
| 6AG Branche | | | | |
| 5AG Branche | | | | |
| 4AG Branche | | | | |
| 3AG Branche | | | | |
| 2AG Branche | | ↑ | | |
| Branche Einstieg | | ↓ | | |

- selbstständig (Inhaber)
- Studium Sportmanagement / -
ökonomie
- Einstiegsgehalt: 20.000 – 29.000 €
- aktuelles Gehalt: 40.000 – 49.000 €
- zufrieden mit Einkommen und sehr
zufrieden mit Position
- **selbstständig seit 7 Jahren**
- **Vereinsmitglied, Ehrenamt im
Verein, Profi-Sportler,
Breitensportler**

Ableitung von Strukturmustern

Diese beiden Beispiele haben keine allgemeine Gültigkeit und können nicht auf alle anderen Sportmanager übertragen werden. Sie zeigen vielmehr, wie die in dieser Studie erhobenen Daten zusammenfließen können, um ein vollständiges Bild der Individuen zu zeichnen. Anhand dieser 308 individuellen Karriereverläufe wurde im nächsten Schritt eine initiale Systematik für die unterschiedlichen Karrierewege abgeleitet, die allerdings noch mit Daten der zweiten Projektphase validiert werden muss.

Insgesamt ließen sich trotz der überschaubaren Wechselbereitschaft der einzelnen Teilnehmer neben der Gruppe „Berufseinsteiger“ vier Strukturmuster identifizieren. Diese waren die so-

nannten **Loyalen, Experten, Rückkehrer** und **Sport-Insider**. Die nachfolgende Abbildung zeigt deren Verteilung auf die einzelnen Sektoren, bevor die Strukturmuster genauer beschrieben werden sollen.

Abb. 27: Initiale Strukturmuster zur Verdeutlichung der Karrierepfade

| | Staatlicher Sportsektor | Privater Sportsektor | Gemeinnütziger Sportsektor | Außerhalb der Sportbranche | |
|-------------------|-------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|-----|
| Berufseinsteiger* | | | | | |
| Loyale | | | | | |
| Experten | | | | | |
| Rückkehrer | | | | | |
| Sport-Insider | | | | | |
| | 22 | 117 | 78 | 91 | 308 |

Zuordnung basierend auf aktueller Branche

* kein spezifischer Karrierepfad, aber relevant in Stichprobe

Die Berufseinsteiger sind kein Strukturmuster per se, aufgrund ihrer Vielzahl in dieser Umfrage aber explizit mit aufgenommen worden. Dieser Kategorie wurden Sportmanager zugeordnet, die unter 30 Jahre alt sind und bisher keinen Wechsel vollzogen haben. Sie verweilen noch beim ersten Arbeitgeber – unabhängig vom Sektor. Das Durchschnittsalter dieser Gruppe liegt bei 26,08

Jahren und die Geschlechterverteilung entspricht der Gesamtbefragung. Insgesamt sind in dieser Gruppe 19,5 % der Gesamt-Teilnehmer, wobei die meisten ($n = 27$, entspricht 45 % der Berufseinsteiger) davon im privatwirtschaftlichen Sportsektor in den Beruf eingestiegen sind.

Sportmanager ohne Arbeitgeberwechsel wurden im Strukturmuster **Loyale** zusammengefasst. Bei dieser Gruppe handelt es sich um Personen, die durchschnittlich 35 Jahre alt sind und somit schon über die Berufseintrittsschwelle hinweg sind. Zu dieser Gruppe konnten lediglich 28 Karriereverläufe gezählt werden (entspricht ca. 9 %), was einerseits mit der Abspaltung der Berufseinsteiger zu tun hat, andererseits aber auch dem generellen Trend der jüngeren Generation entspricht, häufiger den Arbeitgeber zu wechseln und weniger lange loyal bei einem einzelnen Unternehmen zu arbeiten. Die Abgrenzung zu den Berufseinsteigern macht aber auch daher Sinn, da die Loyalen durchschnittlich zwei Gehaltskategorien höher lagen als die jüngeren Sportmanager.

Als **Experten** werden im Sinne dieses Strukturmusters jene Teilnehmer bezeichnet, die bereits mindestens einmal den Arbeitgeber gewechselt, dabei aber ihren speziellen Sektor bisher nicht verlassen haben. Diese verfügen also über besonderes Fachwissen in einem Bereich der Sportbranche. Das Durchschnittsalter liegt hier bei ca. 36 Jahren und die Gruppe ist leicht männlich dominiert verglichen zur Gesamtbefragung. Insgesamt können ca. 28 % der Sportmanager als Experten bezeichnet werden. Ein Großteil dieser Gruppe (41,8 %) ist im Nonprofit-Bereich tätig,

was sich auch leicht negativ beim Gehalt auswirkt verglichen zu den anderen regulären Strukturmustern.

Ein **Rückkehrer** ist ein Sportmanager, der nach einer Arbeitsphase in einem anderen Sektor oder auch außerhalb der Sportbranche in seinen ursprünglichen Sektor zurückkehrt. Besonders interessant ist dieses Verhalten im Sinne der Diskussion um horizontale Karrieren und die Fragestellung, ob Karrieren stets geradlinig verlaufen müssen. Denn neben den Personen, die von Anfang an in einem Sektor bleiben und sich dort entwickeln, gibt es außerdem eine Gruppe von Sportmanagern, die nach einem Wechsel in ihren Ausgangssektor zurückkehren. Dabei handelt es sich aber aktuell um das kleinste Strukturmuster mit ca. 7 % der Befragten. Hier sind allerdings die weiblichen Teilnehmerinnen überrepräsentiert im Vergleich zu den anderen Gruppierungen.

Als **Sport-Insider** werden bei der Ableitung der Strukturmuster jene Teilnehmer bezeichnet, die in mindestens 2 Sektoren der eigentlichen (inneren) Sportbranche tätig waren, aber bisher in ihrem Karriereverlauf in keinem Unternehmen außerhalb (z. B. Sportsponsoring-Markt) gearbeitet haben und nicht in ihren ursprünglichen Sektor zurückgekehrt sind. Die Sport-Insider repräsentieren die größte Gruppe mit ca. 37 % der Befragten. Dabei sind die männlichen Teilnehmer in dieser Gruppe noch dominanter als in der Gesamtbefragung.

Diese dargestellten Strukturmuster können allerdings nur als initiale Annäherung verstanden werden. Die Validierung mit weiteren Sportmanager-Karrieren ist zwangsläufig nötig, um noch mehr über die verschiedenen Karrierewege sagen zu können.

7 Fazit

Die in diesem Bericht dargestellten Ergebnisse liefern bereits wertvolle und zum Teil **differenzierte Informationen** über die Sportmanager in Deutschland und den Sportarbeitsmarkt. Die abgeleiteten Strukturmuster bieten erste Ansätze, wie Karrierewege im Sport aussehen können. Es besteht Grund zur Annahme, dass mit weiteren Untersuchungen die Zahl derjenigen ohne Sektorwechsel und damit einem geradlinigen Karriereweg weiter sinken wird.

Dennoch soll an dieser Stelle auch darauf hingewiesen werden, dass die Aussagekraft der Studie aufgrund verschiedener Limitationen noch begrenzt ist. Zum einen haben, wie schon mehrfach erwähnt, **junge Akademiker** (dabei vor allem Absolventen der sportwissenschaftlichen sowie -ökonomischen Studiengänge), im Fokus gelegen, so dass nicht von einem repräsentativen Ergebnis für den gesamten Sportarbeitsmarkt gesprochen werden kann. Gleichwohl sind die Autoren mit der ersten Befragungswelle und vor allem der Breite an Daten, die diese Zielgruppe geliefert hat, zufrieden. Es konnten eine Vielzahl verschiedener Bereiche abgedeckt und Fragestellungen pilothaft adressiert werden, die in den folgenden Projektphasen für den gesamten Sportmanager-Arbeitsmarkt relevant sein werden.

8 Ausblick

Die aufgezeigten Limitationen der Studie sowie die an verschiedenen Stellen im Bericht hervorgehobenen offenen Fragen deuten darauf hin, dass ein Fortgang der Untersuchung notwendig ist. Die Planungen dafür wurden bereits mit der Adecco Stiftung abgestimmt.

In einer **zweiten Projektphase** sollen die Karrierewege weiter systematisch erfasst werden. Dazu werden zusätzliche Zielgruppen in die Befragung eingebunden und somit die Repräsentativität erweitert. Insbesondere sollen auch nichtakademische Sportmanager stärker in die Analyse integriert werden. Außerdem ist die Internationalisierung des Arbeitsmarktes für Sportmanager eine weitere Dimension, die im Rahmen der zweiten Projektphase stärker analysiert werden soll. Für diese weiteren Erhebungen gibt es bereits konkrete Planungen im Forschungsteam, die noch 2017 angegangen werden.

9 Referenzen

Bischoff, F, Emrich, E und Pierdzioch, C (2012) Karrierepfade für Sportwissenschaftler – Eine empirische Analyse des Arbeitsmarktes von Diplomsportlehrern auf Basis eines suchtheoretischen Modells. *Sciamus – Sport und Management*, 3 (4). 10-26.

Breuer, C (Hrsg.) (2017) Sportentwicklungsbericht 2015/2016. Band I. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland, Köln: Sportverlag Strauss.

Breuer, C und Feiler, S (2015) Sportentwicklungsbericht 2013/2014. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland, Köln: Sportverlag Strauss.

Cachay, K, Thiel, A und Meier, H (2001) Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt. Eine Studie zu Erwerbspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden. Schorndorf: Hofmann.

Dierkes, E (1989) Die Mitarbeiterstruktur in Organisationen des Sports. *Sportwissenschaft*, 19 (1), S. 9-35.

Dinkel, M (2000) Argumente sportexterner Wirtschaftsunternehmen für das Sportsponsoring. In: Trosien, G (Hrsg.) *Die Sportbranche: Wachstum - Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit* (2. Aufl.) (S. 282-292). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Falk, R und Thieme, L (2017) Entwicklung von Vergütungsstrukturen in Großsportvereinen. In: Pawlowski, T und Fahrner, M (Hrsg.)

Arbeitsmarkt und Sport – eine ökonomische Betrachtung (S. 135-151). Schorndorf: Hofmann.

Haag, H und Heinemann, K (1987) Berufsfeld Sport. Texte zu Tätigkeitsfeldern und Berufschancen. Schorndorf: Hofmann.

Hackfort, D, Emrich, E und Papathanassiou, V (1997) Nachsportliche Karriereverläufe: Eine Untersuchung zu berufsbezogenen Karrieren ehemaliger Spitzensportler, Hofmann.

Hochhaus, M, Holzhäuser, W, Penzel, K und Reuter, H (2016). Sportbusiness Gehaltsstudie 2017. Goldmedia Consulting GmbH (Hrsg.). Zugriff am 25.05.2017 unter https://www.goldmedia.com/fileadmin/goldmedia/2015/Studien/2016/Gehaltsstudie_Sport_Business/Goldmedia_Gehaltsstudie_Sport_Business_2017.pdf.

Hollstein, M (2014) Mehr befristete Arbeitsverträge in Deutschland. Zugriff am 15.10.17 unter: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article126625402/Mehr-befristete-Arbeitsvertraege-in-Deutschland.html>.

Horch, H.-D. (1998) Forschungsvorhaben zur Sportökonomie. Laufende Projekte unter besonderer Berücksichtigung der Berufsfeldanalyse „Sportmanager“ in Sportvereinen und -verbänden. In: Sportwissenschaft, Heft 3-4, S. 399-412.

Horch, H-D (2012) Der Arbeitsmarkt für Sportmanager. In: Nufer, G und Bühler, A (Hrsg.) Management im Sport (3. Aufl.) (S. 577-604). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Horch, H-D, Niessen, C und Schütte, N (2003) Sportmanager in Vereinen und Verbänden. (1. Aufl.) Köln: Sportverlag Strauss.

Hovemann, G, Kaiser, S und Schütte, N (2003) Der Sporteventmanager: Ergebnisse einer Berufsfeldanalyse. Düsseldorf: IST-Verlag.

IST-Institut und Freiburger Kreis e.V. (Hrsg.) (2013). Freiburger Kreis – Schlüsselqualifikation Bildung. Personalumfrage der Vereine des Freiburger Kreises, Düsseldorf.

Kaiser, S (2005) Management in kommerziellen Sportstudios: Eine Berufsfeldanalyse, Köln: Deutsche Sporthochschule Köln - Institut für Sportökonomie und Sportmanagement (Dissertation).

Packheiser, A und Hovemann, G (2013) Rekrutierung von Sportmanagern – eine quantitative Analyse der Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen. Sport und Gesellschaft – Sport and Society, 10 (3), S. 240-259.

Rehn, T, Brandt, G, Fabian, G. und Briedis, K (2011) Hochschulabschlüsse im Umbruch. Studium und Übergang von Absolventinnen und Absolventen reformierter und traditioneller Studiengänge des Jahrgangs 2009. Zugriff am 15.10.17 unter http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201117.pdf.

Schlesinger, T und Nagel, S (2012) Personalmanagement im Sport. In: Nufer, G. & Bühler, A, (Hrsg.) Management im Sport (3. Aufl.) (S. 223-257). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Statista (2017) Durchschnittseinkommen (durchschnittliches Brutto-Jahresarbeitslohn) je Arbeitnehmer in Deutschland von 1960 bis 2016. Zugriff am 12.10.2017 unter:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164047/umfrage/jahresarbeitslohn-in-deutschland-seit-1960/>

StepStone Duetschland GmbH (2016) StepStone Trendstudie 2016: Jobs nach Maß – was Fachkräfte wollen. Zugriff am 24.08.2017 unter: http://www.stepstone.de/content/de/de/5/projects/trendstudie/resc/stepstone_trendstudie2016.pdf

Trosien, G (1991) Die Sportbranche und ihre Geldströme. Reihe Sport-Ökonomie, Band 4, Witten: May-Verlag.

Trosien, G (1994) Die Sportbranche. Wachstum-Wettbewerb-Wirtschaftlichkeit. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Trosien, G (2004) Die Zweite Privatisierung der Sportbewegung. Formen und Folgen des Wandels von gemeinwohl- zu gewinnorientierten Sportorganisationen. Zugriff am 10.09.2017 unter: <http://www.ak-spoek.de/TrosienPrivatisierung.pdf>.

Trosien, G (2012) Überblick über die Sportbranche. In: Nufer, G und Bühler, A (Hrsg.) Management im Sport (3. Aufl.) (S. 87-113). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Trosien, G, Ratz, M & Hattemer, R (2017) Sportmanager – das Rückgrat der deutschen Sportbranche. In: denkpunkt 1/2017 (S. 45-51), accadis Hochschule Bad Homburg.

Wallrodt, S und Thieme, L (2017) Sportökonomische Studiengänge in Deutschland: Wettbewerb oder Angleichung im organisationalen Feld? In: Pawlowski, T und Fahrner, M (Hrsg.) Ar-

beitsmarkt und Sport – eine ökonomische Betrachtung (S. 153-173). Schorndorf: Hofmann.

Statista (2017) Durchschnittseinkommen (durchschnittliches Brutto-Jahresarbeitslohn) je Arbeitnehmer in Deutschland von 1960 bis 2016. Zugriff am 12.10.2017 unter:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164047/umfrage/jahresarbeitslohn-in-deutschland-seit-1960/>

