Digitale Reife von Sportclubs: Spielen Sie in der Champions League oder stecken Sie im Abstiegskampf?

Der vorliegende Artikel befasst sich mit der Entwicklung eines auf Sportclubs zugeschnittenen Reifegradmodells. Das „Sport Club Digital Maturity Assessment“ ermöglicht es Sportclubs, ihren Status quo in Bezug auf die digitale Transformation zu ermitteln, sich mit anderen Sportorganisationen zu vergleichen und Handlungsfelder bzw. Potenziale abzuleiten. Neben dem methodischen Vorgehen zur Entwicklung des Reifegradmodells gibt der Artikel einen kurzen Überblick über die Erkenntnisse, die im Rahmen einer ersten Erhebung mit zwölf Sportclubs aus dem DACH-Raum gewonnen werden konnten.

Daniel Mönch

Professionell geführte Sportclubs existieren in Europa bereits seit mehr als 150 Jahren. In dieser Zeit haben sich die Clubs eine große gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung erarbeitet. Dabei haben sich die Professionalisierung und die Kommerzialisierung im Sport in jüngster Zeit noch einmal deutlich beschleunigt [1]. Es handelt sich bei professionell geführten Sportclubs in den einflussreichen Ligen längst schon nicht mehr um „Sportvereine“, sondern um global agierende Wirtschaftsunternehmen. Im Zuge der stetig wachsenden ökonomischen Perspektive rückt auch für Sportclubs die digitale Transformation verstärkt in den Fokus der öffentlichen Betrachtung. Die digitale Transformation beschränkt sich dabei nicht auf die Kommunikation über digitale Kanäle oder die Erschließung von neuen „Touchpoints“ zur Interaktion mit Fans und anderen Stakeholdern, sondern umfasst die komplette Wertschöpfungskette inklusive unterstützender Prozesse.

Die zentrale Frage ist, wie sich Sportclubs aufstellen müssen, um die digitale Transformation erfolgreich meistern und daraus Wettbewerbsvorteile ziehen zu können. Das konsequente Umsetzen der digitalen Agenda kann Sportclubs darin unterstützen, neue Erlösquellen zu erschließen, bestehende Prozesse effizienter auszuführen und Entscheidungen fundiert zu treffen. Dabei gilt es nicht nur, sich gegenüber der sportlichen Konkurrenz einen Vorteil zu verschaffen, sondern auch, neue Märkte zu erkunden und sich im Vergleich zu branchenfremder Konkurrenz im Entertainmentumfeld zu behaupten [2].

Digitale Reifegradmodelle helfen bei dieser Fragestellung, da sie Organisationen dabei unterstützen, ihre Ausgangslage in Bezug auf die digitale Transformation zu identifizieren, ein Bewusstsein für die digitale Transformation zu schaffen und die bestehende Organisation zu hinterfragen. Zudem bieten Reifegradmodelle Orientierung bzw. Führung und ermöglichen es, auch im Vergleich mit anderen Organisationen oder Branchen, Optimierungspotenziale abzuleiten, Schritte zur Weiterentwicklung festzulegen sowie den Fortschritt der eingeleiteten digitalen Transformation zu verfolgen [3].

Sportclubs zeigen dabei im Vergleich zu anderen Unternehmen eine erhöhte Komplexität: Sportorganisationen verfügen nicht über klassische Kunden, sondern über Fans, die eine hohe emotionale Bindung zu „ihrer“ Sportorganisation aufweisen, gleichzeitig aber auch über eine besondere Erwartungshaltung verfügen. Zudem stehen Sportclubs, auch aufgrund des hohen Fan-Interesses, nicht nur punktuell (bspw. bei der Publikation von Quartals- oder Jahreszahlen oder bei Übernahmen und Skandalen) im Mittelpunkt, sondern unterliegen permanent einer besonderen Beobachtung durch Öffentlichkeit und Medien. Eine weitere Besonderheit stellt die zweigleisige Zielsetzung dar: Zum einen versuchen die Clubs sportlichen Erfolg zu erlangen, zum anderen sind sie auf die Erzielung eines wirtschaftlichen Erfolgs angewiesen. Nach wie vor existiert eine starke Abhängigkeit von der sportlichen Komponente, die eine hohe Volatilität und besondere Herausforderungen in Bezug auf die Planungssicherheit mit sich bringt. Hinzu kommt die in vielen Sportclubs vorhandene Knappheit von Ressourcen. Diese sind aufzuteilen in Ausgaben für den sportlichen Bereich und in In-

Daniel Mönch (✉)

ist Leiter der Unternehmensentwicklung der TX Group, dem größten Medienhaus der Schweiz. Die Forschungsarbeit zur digitalen Transformation von Sportclubs entstand im Rahmen des Executive MBA in Business Engineering an der HSG St. Gallen.

daniel.moench@tx.group

University of St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Kernthese 1

Die digitale Reife unterscheidet sich massiv zwischen den Gestaltungsebenen.

Kernthese 2

Die teilnehmenden Sportclubs zeigen große Unterschiede hinsichtlich der Bewältigung der digitalen Transformation.

vestitionen für Geschäftsprozesse bzw. -aktivitäten („Steine vs. Beine“ bzw. bezogen auf die digitale Transformation „Bits vs. Beine“). Auch die Wettbewerbsverhältnisse stellen eine Besonderheit dar. Sportorganisationen, die in professionellen Ligen operieren, sind auf die Kooperation zwischen den einzelnen Stakeholdern (bspw. bei der Vermarktung) ebenso angewiesen wie auf den sportlichen Wettbewerb. Durch die Struktur der Sportligen und -verbände agieren Sportorganisationen in einer besonderen Wettbewerbssituation mit eingeschränkten Optionen für die Geschäftstätigkeit [4]. Die Besitzverhältnisse divergieren zwischen den Clubs sehr stark. Der Großteil der Sportorganisationen ist nach wie vor in privatem Besitz von Einzelpersonen oder Familien und unterliegt somit u. a. weniger Vorgaben in Bezug auf die Veröffentlichung von Finanzkennzahlen, während andere Clubs börsennotiert sind.

Vorgehensweise zur Entwicklung des Reifegradmodells

In der Literatur und Praxis existieren zahlreiche Reifegradmodelle, die die unterschiedlichsten Bezeichnungen tragen [5]. Gerade vor dem Hintergrund der Vielzahl an Modellen und Bezeichnungen wird im wissenschaftlichen Kontext zur Entwicklung von neuen Reifegradmodellen ein methodischer, transparenter Ansatz immer bedeutender. Das vorliegende „Sport Club Digital Maturity Assessment“ wurde der Methodik von Becker et al. folgend entwickelt [6]. Zur Reduktion der Komplexität und zur besseren Verdeutlichung der Schwerpunkte des Modells wurde jedoch auf die Adaption des Vorgehens von Neff et al. zurückgegriffen [7]. Dieses kondensiert, wie Tab. 1 illustriert, die acht Phasen von Becker et al. auf vier Schritte.

Übersicht „Sport Club Digital Maturity Assessment“

Wie bereits ausgeführt, unterscheiden sich Sportclubs in zahlreichen Facetten von anderen Unternehmungen, was zu einer besonderen Komplexität führt. Es liegt daher nahe, dass Sportorganisationen auch in Bezug auf die Ermittlung der digitalen Reife speziell behandelt werden. Der Vergleich bestehender Reifegradmodelle hat gezeigt, dass diese Anforderung in existie-

Tab. 1 Vorgehensweise zur Entwicklung des Modells (eigene Darstellung in Anlehnung an Neff et al. [7])

Problemidentifikation	Vergleich bestehender Reifegradmodelle	Iterative Entwicklung des Modells	Evaluierung Modell & Durchführung
Darstellung Problem, Relevanz und Motivation	Identifikation und Analyse bestehender Reifegradmodelle	Konzeptionierung der Gestaltungsebenen, -dimensionen sowie Reifegradstufen des neuen Reifegradmodells	Validierung des Modells
Definition der strukturierenden Gestaltungsebenen	Entscheid, ob neues Reifegradmodell erforderlich ist	Entwicklung Beschreibung je Dimension und Reifegradstufe	Anpassung des Modells nach Validierungsrunde
Festlegung des Bezugsrahmens	Festlegung Vorgehen zur Entwicklung des Reifegradmodells		Entwicklung Online-Fragebogen
			Konzeptionierung und Durchführung des Assessments

renden Modellen noch nicht ausreichend erfüllt wird, was die Entwicklung des „Sport Club Digital Maturity Assessment“ erforderlich gemacht hat. Dieses entstand, der Strategie von Becker et al. folgend, durch eine Kombination von bestehenden Reifegradmodellen und der Ergänzung der identifizierten Besonderheiten von Sportorganisationen.

Das finale „Sport Club Digital Maturity Assessment“ umfasst neun Gestaltungsebenen mit insgesamt 43 Kriterien (**Abb. 1**).

- Die Gestaltungsebene „Fan“ stellt die Fan-Zentrierung und eine Dokumentation der Fan-Journey sowie die Nutzung von Daten für die individuelle Ansprache und die Bereitstellung von maßgeschneiderten Produkten bzw. Services in den Vordergrund.
- Daraus abgeleitet befasst sich die Gestaltungsebene „Digitalisierungsstrategie“ mit der Priorisierung der digitalen Transformation im Club und der konsequenten Nachverfolgung, Überwachung und Adaptierung der (hoffentlich) vorhandenen Digitalisierungsstrategie.
- Im Bereich „Prozesse & Organisation“ stehen eindeutige Verantwortlichkeiten für digitale Themen, die holistische Betrachtung der digitalen Transformation, die Zusammenarbeit im Club ebenso im Fokus wie die Digitalisierung und Automation der Prozesse bzw. die daraus resultierende Agilität.
- Die Gestaltungsebene „Technologie & Daten“ prüft das Vorhandensein einer klaren Datenstrategie und State-of-the-Art-IT-Architektur. Die digitale Transformation geht zwar deutlich über den reinen Einsatz von Technologie und Daten hinaus, allerdings ist der Einsatz neuester Technologie für eine erfolgreiche Bewältigung der digitalen Transformation unentbehrlich.

Kernthese 3

„Geld schießt keine Tore“
respektive „Geld führt nicht
automatisch zu einer höheren
digitalen Reife“.

Abb. 1 Übersicht „Sport Club Digital Maturity Assessment“

Zusammenfassung

- Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung von professionell geführten Sportclubs hat in den letzten Jahren massiv zugenommen.
- Fragen der digitalen Transformation werden für Sportclubs immer wichtiger. Dabei stehen nicht nur die Erhöhung der Effizienz und die Erschließung neuer Umsatzquellen im Vordergrund, sondern auch die Verteidigung gegenüber branchenfremder Konkurrenz.
- Digitale Reifegradmodelle können darin unterstützen, die Ist-Situation zu beschreiben, das Zielbild zu skizzieren sowie einen Vergleich zu anderen Organisationen durchzuführen.

- Die Ebene „Sport & Spielfeld“ hinterfragt, ob Sportorganisationen spezielle Sportmanagement-Plattformen im Einsatz haben, umfassende Spielerdaten erheben, Stadion und Trainingsgelände auf die Erhebung von Daten ausgelegt sind und auch im Bereich des Stadionbesuches laufend der Einsatz von neuen Technologien geprüft wird.
- Um langfristig bestehen zu können, ist es für Sportorganisationen zentral, ambidextrisch vorzugehen, d. h. sich den neuen Gegebenheiten der digitalen Transformation anzupassen, gleichzeitig aber die eigenen Stärken zu bewahren. Dabei ist es entscheidend, die Möglichkeiten der digitalen Technologien vollumfänglich auszuschöpfen und neue digitale Geschäftsmodelle und Services zu entwickeln. Die Gestaltungsebene „Geschäftsmodelle & Services“ konzentriert sich daher auf das Aufspüren von neuen Trends sowie die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen.
- Die Gestaltungsebene „Kultur & Führung“ umfasst die Aspekte Kultur, Kommunikation und Mitarbeiter. Die Etablierung einer motivierenden Kultur ist vor dem Hintergrund der Herausforderungen der digitalen Transformation für Sportorganisationen von hervorzuhebender Bedeutung. Nur wenn digitale Fähigkeiten mit einer guten Führungskultur in Kombination stehen, kann die optimale digitale Reife erreicht werden.
- Um die verschiedenen Initiativen der digitalen Transformation steuern und überwachen zu können, bedarf es einer klaren „Governance“. Die gleichnamige Gestaltungsebene umfasst Vorgaben, Kennzahlen, Gremien sowie Prozesse zur Überwachung der Zielerreichung.
- Die Kooperationsmöglichkeiten für Sportclubs sind mannigfaltig (Start-ups, wissenschaftliche Einrichtungen, etablierte Unternehmen oder andere Sportorganisationen). Die Gestaltungsebene „Umwelt“ befasst sich mit der Zusammenarbeit mit anderen Stakeholdern sowie der Einbindung dieser Interessensgruppen in den Prozess zur Entwicklung von neuen Dienstleistungen und Geschäftsmodellen.

Um eine übersichtliche Klassifizierung der Sportclubs in Bezug auf die digitale Reife vornehmen zu können, wurden fünf Reifegradstufen definiert, die mittels einer sportspezifischen Skala abgebildet werden (Abstiegskampf, Mittelfeld, Verfolgergruppe, Europacup, Meisterschaft).

Erkenntnisse der ersten Durchführung des „Sport Club Digital Maturity Assessment“

Für die erste Anwendung des „Sport Club Digital Maturity Assessment“ wurde versucht, ein breites Spektrum an Sportclubs anzusprechen. Dabei wurde eine Konzentration auf professionelle Sportclubs aus dem DACH-Raum vorgenommen. Insgesamt konnten zwölf Sportclubs der Sportarten Fußball, Eishockey und Basketball für die Teilnahme am Assessment gewonnen werden. Geografisch überwiegen Vertreter aus Deutschland und der Schweiz, mit SK Rapid Wien findet sich im Teilnehmerfeld lediglich ein Sportclub aus Österreich. Das Assessment wurde von Sportclubs durchgeführt, die in Summe 235 nationale Titel vorzuweisen haben, über rund

300.000 Mitglieder verfügen und zusammen einen Umsatz von über einer Mrd. Schweizer Franken generieren.

Das „Sport Club Digital Maturity Assessment“ bietet den Teilnehmern Erkenntnisse auf zwei Ebenen: Zum einen liefert es Aussagen zur Sportbranche im Gesamten, zum anderen ermöglicht es den individuellen Vergleich der Sportclubs untereinander. Die exemplarische Erhebung der Ergebnisse durch zwölf Teilnehmer besitzt nicht den Charakter eines umfassenden Benchmarkings, sondern soll der Diskussion der Ergebnisse und der Interpretation von möglichen Zusammenhängen dienen.

Betrachtet man die Ergebnisse des „Sport Club Digital Maturity Assessment“ über alle Teilnehmer hinweg, lässt sich feststellen, dass der Erfüllungsgrad der einzelnen Gestaltungsebenen stark divergiert. Während, wie nachfolgende Abbildung zeigt, in den Ebenen Digitalisierungsstrategie und Umfeld bereits ein vergleichsweise hoher Erfüllungsgrad nachzuweisen ist, zeigt sich in den Ebenen Technologie & Daten und Governance ein gänzlich anderes Bild. Auch ein genauer Blick auf die Minimal- und Maximalwerte je Gestaltungsebene lohnt sich. Im Bereich Geschäftsmodelle & Services schwankt der Erfüllungsgrad beispielsweise zwischen 90 % für den Primus und 0 % für den Sportclub mit dem niedrigsten Wert (siehe graue Punkte in Abb. 2).

Abb. 2 Ergebnisse „Sport Club Digital Maturity Assessment“

Rückt man die einzelnen Sportclubs in den Fokus der Betrachtung, zeigt sich, dass diese in Bezug auf die digitale Transformation sehr unterschiedlich weit fortgeschritten sind. Während der Club mit dem höchsten Erfüllungsgrad einen Wert von 80 % ausweist, zeigt das Schlusslicht lediglich einen Erfüllungsgrad von 37 %. Im Mittel weisen die Clubs einen Erfüllungsgrad von 63 % aus und befinden sich überwiegend in den Reifegradstufen Verfolgergruppe (3 von 12 Clubs) bzw. Europacup (8 von 12 Clubs). Keiner der zwölf betrachteten Sportclubs ist den Extremausprägungen Abstiegskampf oder Meisterschaft zuzuordnen.

Ein direkter Zusammenhang zwischen der digitalen Reife der Sportclubs und deren Größe bzw. Finanzstärke lässt sich in den vorliegenden zwölf Fällen nicht bestätigen. **Abb. 3** weist die digitale Reife (Erfüllungsgrad in Prozent) im Verhältnis zum Gesamtumsatz der Sportclubs aus und zeigt im Wesentlichen den durchschnittlichen Erfüllungsgrad von 63 % mit einzelnen Ausreißern. Die Hypothese „Geld führt zur digitalen Reife“ kann zumindest in Bezug auf den Umsatz somit nicht bestätigt werden.

Die Abbildung setzt allerdings lediglich den Gesamtumsatz des Clubs mit der erzielten digitalen Reife ins Verhältnis. Dabei wird nicht berücksichtigt, wie viel Geld tatsächlich in Themen der digitalen Transformation investiert wird. Möglicherweise kompensieren kleinere Clubs die geringeren finanziellen Mittel mit einem höheren Maß an Flexibilität, Agilität und Entscheidungsfreude und zeigen somit eher den Charakter von Start-ups, oder wie ein Teilnehmer im Interview schlussfolgert: „Mit mehr Geld ist die Digitalisierung nicht zwangsläufig einfacher. Für große Clubs ist es viel schwieriger, eine umfassende Digitalisierungsstrategie zu definieren und umzusetzen“.

Bei der Durchführung des Assessments wurde neben der reinen Beurteilung der eigenen digitalen Reife auch die Bedeutung der einzelnen Gestal-

Abb. 3 Digitale Reife der teilnehmenden Sportclubs vs. Umsatz

tungsebenen abgefragt. Diese sollten im Verhältnis zueinander in absteigender Bedeutsamkeit priorisiert werden (siehe **Abb. 4**).

Dem Fan als Stakeholder wird auch bei der Frage nach der Priorisierung der Gestaltungsebene eine gewichtige Rolle zugesprochen. Der Erfüllungsgrad (65 %) zeigt hier noch Verbesserungspotenzial, das Bewusstsein in Bezug auf Fan-Centricity scheint sich aber bei den meisten Sportclubs durchgesetzt zu haben. Akzentuiert präsentiert sich der Unterschied zwischen Erfüllungsgrad und Priorisierung bei der Gestaltungsebene Kultur & Führung. Deren Bedeutung wird als sehr hoch eingeschätzt, allerdings werden die Aspekte der Ebene noch nicht zufriedenstellend umgesetzt. Dies verdeutlicht einmal mehr, wie kompliziert es ist, einen Kulturwandel zu initiieren und breit in der Organisation zu verankern. Überraschend mutet es an, dass die Themen Digitalisierungsstrategie und Technologie & Daten eher Mittelfeldplätze einnehmen. Während für die Gestaltungsebene Technologie & Daten die Erklärung herangezogen werden kann, dass diese nicht als Treiber der digitalen Transformation, sondern eher als Enabler verstanden wird, überrascht es doch, dass die Digitalisierungsstrategie eher gering priorisiert wird.

Zusammenfassend lässt sich bei Betrachtung der Ergebnisse des „Sport Club Digital Maturity Assessment“ feststellen, dass kein Sportclub alle Gestaltungsebenen in idealer Weise erfüllt, sondern sich die Good Practitioner zwischen den einzelnen Ebenen unterscheiden. Dies verdeutlicht zum einen, dass nahezu alle Clubs die Notwendigkeit von Anstrengungen im Umfeld der digitalen Transformation erkannt haben, zum anderen aber auch, dass sich alle Clubs noch inmitten des Prozesses befinden.

Abb. 4 Priorisierung der Dimensionen vs. Erfüllungsgrad

Handlungsempfehlungen

- Sportclubs sollten für ihre digitale Transformation über eine dokumentierte Digitalisierungsstrategie verfügen und klare Ziele formulieren. Diese gilt es konsequent zu überprüfen und falls notwendig anzupassen.
- Für die Themen der digitalen Transformation sind genügend Ressourcen bereitzustellen und klare Verantwortlichkeiten zu definieren. Zudem sollte die digitale Agenda, so gut wie möglich, vom sportlichen Erfolg entkoppelt werden.
- Die Ausrichtung der Organisation an den Bedürfnissen der Stakeholder, ein digitales Mindset sowie die Nutzung von Kooperationspotenzialen sind für eine erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation und zur Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen essenziell.

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass allgemeingültige Empfehlungen aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslage der Sportclubs nur sehr schwer zu formulieren sind [8]. Sportclubs unterscheiden sich hinsichtlich der digitalen Transformation in ihrer Ausgangslage, ihrer Strategie und ihrem Umfeld erheblich. Dennoch lassen sich fünf Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation [SPORT] ableiten (Tab. 2).

Funding. Open Access funding enabled and organized by University of St.Gallen.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Tab. 2 Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation [SPORT]

S	STRATEGY & STRUCTURE	Essenziell für eine erfolgreiche digitale Transformation sind die Definition und Dokumentation einer klaren Digitalisierungsstrategie, die Ableitung eindeutiger Ziele, ein permanenter Review der beschlossenen Stoßrichtung, eine fortlaufende Bewertung bzw. Priorisierung der verschiedenen Aktivitäten und Initiativen sowie eine Entkoppelung vom sportlichen Erfolg
P	PEOPLE	Mitarbeitende sind ein zentraler Baustein bei Veränderungsprozessen. Daher ist es wesentlich, dass das Topmanagement die digitale Transformation aktiv und sichtbar unterstützt, dass eine „digitale Kultur“ im Unternehmen verankert wird, dass Mitarbeiter ausreichend Training und Schulungen erhalten und dass darüber hinaus Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten und Talenten rekrutiert werden
O	OPEN-MINDEDNESS	Die Ausrichtung der Organisation an den Bedürfnissen der Fans und anderer Stakeholder und die Perspektive von außen sind für eine erfolgreiche Bewältigung der digitalen Transformation entscheidend. Daher sollte die Customer Journey bekannt und dokumentiert sein, Kooperationen mit den unterschiedlichsten Partnern genutzt werden, neue Entwicklungen fortlaufend gesucht und bewertet werden. Es gilt, eine Kultur des Ausprobierens und des schnellen Lernens zu etablieren. Sportclubs sollten zunehmend versuchen, den Ökosystemgedanken zu verfolgen und sich als Verwalter der wertvollen Kundenschnittstelle positionieren
R	RESOURCES	Der hohen Bedeutung der digitalen Transformation und des daraus resultierenden großen Potenzials für Sportclubs muss entsprechend Rechnung getragen werden. Es gilt, ausreichend Ressourcen bereitzustellen, klare Verantwortlichkeiten zu schaffen, Steuerungsgremien und Kennzahlen zu etablieren und die Themen mit der gleichen Konsequenz zu verfolgen wie die sportlichen Aktivitäten
T	TECHNOLOGY	Sportclubs müssen sich als Technologieunternehmen verstehen und bereit sein, laufend ihre technische Infrastruktur anzupassen und um neueste Technologie zu ergänzen. Dabei sind alle Bereiche, Prozesse und Abläufe in der Organisation zu hinterfragen und notwendige Investitionen zu tätigen. Nichtsdestotrotz besteht durchaus die Möglichkeit, gewisse Elemente des Sportclubs bewusst auszuklammern und nicht in die digitale Realität zu überführen

Literatur

- [1] Grüttner, A. (2019). What we know and what we do not know about digital technologies in the sports industry. In *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*.
- [2] Sontag, B. (2012). *Strategische Erfolgsfaktoren professioneller Sportorganisationen*. Potsdam: Springer Gabler.
- [3] Berghaus, S., & Back, A. (2016). Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells. *Die Unternehmung*, 70(2), 98–123.
- [4] Olson, E. M., Duray, R., Cooper, C., & Olson, K. M. (2016). Strategy, structure, and culture within the English Premier League: an examination of large clubs. *Sport, Business and Management*, 6(1), 55–75.
- [5] Pöppelbuss, J., & Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. In *19th European Conference on Information Systems*. ECIS 2011. (S. 1–12).
- [6] Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuss, J. (2009). Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management: Vorgehensmodell und praktische Anwendung. *WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, 51(3), 249–260.
- [7] Neff, A. A., Hamel, F., Herz, T. P., Uebernickel, F., Brenner, W., & Vom Brocke, J. (2014). Developing a maturity model for service systems in heavy equipment manufacturing enterprises. *Information & Management*, 51(7), 895–911.
- [8] Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). Structuring digital transformation: a framework of action fields and its application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 19(1), 31–54.