

Erfolgreiche Digitale Transformation im Sport mit der „6plus1-Digitalisierungs-Matrix“

Die Digitalisierung der Wirtschaft und der Gesellschaft schreitet mit hohem Tempo voran. Auch unser tägliches Leben wird in vielen Bereichen immer digitaler und vernetzter. Diese Entwicklung wird auch vor dem organisierten Sport nicht haltmachen.

Text: Dr. Michael Rosenbaum | Simon Franke

Wie können Sportvereine, Sportverbände und Sportligen von dieser Entwicklung profitieren? Wie welche Risiken bestehen? Und wie können die richtigen Entscheidungen im digitalen Transformationsprozess getroffen werden, wenn auf der einen Seite zwischen einer Vielzahl digitaler Möglichkeiten die richtige für die eigene Organisation gefunden werden muss und auf der anderen Seite die Entscheider im organisierten Sport selber nicht oder nur bedingt über die digitalen Erfahrungen verfügen.

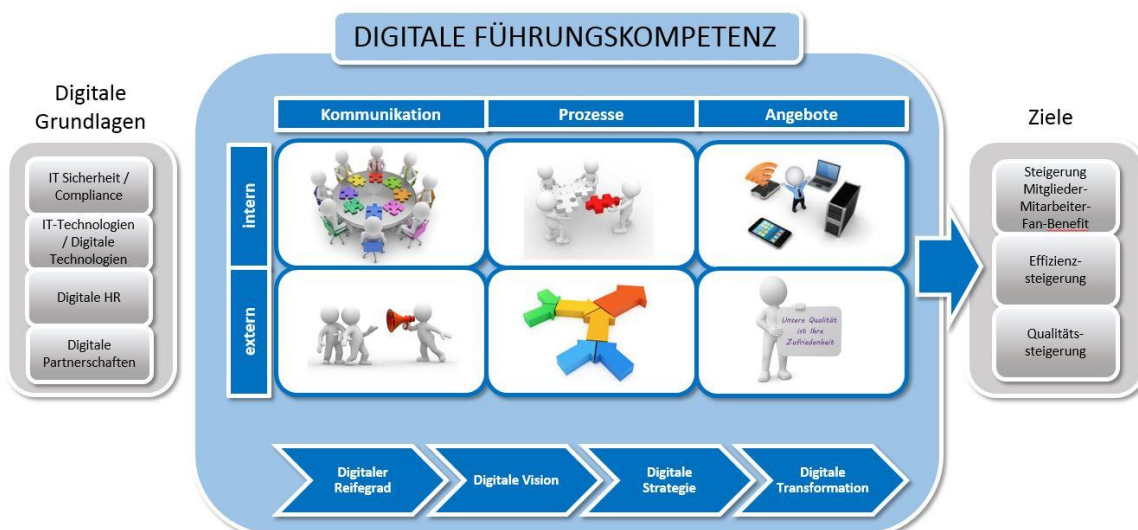
Der nachfolgende Artikel soll Entscheidern eine Orientierung geben, wie der digitale Transformationsprozess im eigenen Sportverein bzw. -verband bzw. für die eigene Sportliga erfolgreich gestaltet werden kann.

Beginnen wir zunächst mit einer grundsätzlich positiven Botschaft: Sportvereine, -verbände und -ligen können nachhaltig von der Digitalisierung profitieren, denn sie führt zu Effizienz- und Qualitätssteigerungen, die zu Kostensenkungen

und zu einer höheren Attraktivität für die eigenen Stakeholder führt, also bei eigenen Sportlern und Mitgliedern, bei Fans und haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern. Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich um Profi-, Amateur-, Leistungssport- oder Breitensportorganisationen handelt. Sportler, Familienangehörige und Fans bewegen sich oft bereits ganz selbstverständlich in der digitalen Welt und akzeptieren diese. Es ist daher wichtig, dass auch die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vereine und Verbände bei ihrer Arbeit digitale Unterstützung erfahren, um die neuen Möglichkeiten der Kommunikation und Prozessabwicklung effizient zu nutzen.

Auf der digitalen Anbieterseite herrscht gleichzeitig eine Goldgräberstimmung. Zahlreiche Unternehmen entwickeln permanent neue digitale Lösungen, wodurch insbesondere die Entscheider in Sportorganisation vor die Herausforderung gestellt werden, die „richtigen“

6plus1 Digitalisierungs-Matrix



digitalen Produkte und Systeme für die eigene Sportorganisation zu finden.

Jede Sportorganisation muss sich heute somit auf die Herausforderungen der Digitalen Transformation vorbereiten. Zu Beginn dieses Prozesses müssen zunächst drei zentrale Fragen beantwortet werden:

1. In welchen Bereichen meiner Sportorganisation sind digitale Lösungen heute bzw. in Zukunft relevant? Gefragt ist hier nach der **digitalen Relevanz**.
2. Welchen **digitalen Reifegrad** hat meine Sportorganisation heute bereits?
3. Welche **digitale Führungskompetenz** besitzt meine Sportorganisation heute, um die digitale Transformation erfolgreich zu durchlaufen?

rosenbaum nagy hat als eine der führenden betriebswirtschaftlichen Managementberatungen im organisierten Sport die sog. 6plus1-Digitalisierungs-Matrix entwickelt, mit der der digitale Transformationsprozess eingeleitet und auch strukturiert umgesetzt werden kann. Hinter der *6plus1-Digitalisierungs-Matrix* ist ein standardisierter Prozess hinterlegt, der speziell für die Belange von Sportorganisationen entwickelt wurde, sowohl was die relevanten Organisationsbereiche angeht als auch was die typischen Strukturen von Sportorganisationen angeht. Ein ehrenamtlicher Verbands- bzw. Vereinsvorstand ist in der Regel nun mal kein Geschäftsführungsgremium eines Wirtschaftsunternehmens. Beginnen wir aber zunächst mit den Grundlagen.

Was genau ist Digitalisierung bzw. Digitale Transformation?

Der Begriff Digitalisierung ist seit einigen Jahren in aller Munde. Mit ihm zusammen werden meistens Begriffe wie „Industrie 4.0“ oder auch „Digitale Transformation“ genannt. Diese Vermengung der Begrifflichkeiten ist jedoch verwirrend, bedeuten sie doch etwas grundsätzlich anderes.

Der Begriff „Digitalisierung“ bezeichnet die zunehmende Durchdringung von Wirtschaft und

Gesellschaft mit digitalen Technologien (z.B. Social/Digital Media, Big Data, Clouds, Smart Devices, Internet der Dinge). Dabei wird das Verhalten der Individuen durch die Vernetzung verändert. Die Digitale Transformation verändert durch die Möglichkeiten und Potenziale digitaler Technologien, Medien und des Internets, jedes Unternehmen und jede Organisation grundsätzlich in seiner Strategie, Struktur, Unternehmenskultur und seinen Prozessen. Mit Digitaler Transformation passen sich Unternehmen und Organisationen den Marktveränderungen, hervorgerufen durch die Digitalisierung, an. Ziel ist dabei, eine nachhaltige Wertschöpfung sowie die eigene Zukunfts- und Konkurrenzfähigkeit zu gewährleisten.

Beides, Digitalisierung und Digitale Transformation, vollzieht sich bereits heute in vielen Bereichen von Sportorganisationen. Das reicht von der Nutzung von Messenger Diensten, wie z.B. WhatsApp, für gruppenbezogene Kommunikation oder der Abwicklung des Mitglieder-, Beitrags- und Förderungsmanagements über ein digitales Tool bis hin zur Steigerung der Online-Shop-Abverkaufszahlen durch gezielte Analyse von Homepage und Nutzerverhalten sowie die optimierte Nutzung von Social-Media-Kanälen und Content Management, um nur einige Bereiche zu nennen.

Wichtig ist hier nun, dass kein unkoordinierter Wildwuchs entsteht, sondern, dass die digitalen Lösungen aufeinander abgestimmt sind und sich im besten Falle gegenseitig ergänzen. Hier gibt die **6plus1-Digitalisierungs-Matrix** die Struktur für die Analyse, Konzeption und Transformation vor.

Die **6plus1-Digitalisierungs-Matrix** basiert auf der Grundstruktur, dass die Digitalisierung von Sportorganisationen sich grundsätzlich in 6 plus 1 Feldern abbilden lässt. 6 Felder spannen eine Matrix auf, wobei zunächst eine Unterteilung in die Kernbereiche **Kommunikation, Prozesse und Angebote** vorgenommen wird. Für diese drei Kernbereiche gibt es dann jeweils die **interne** und die **externe Perspektive**. Am Beispiel der Kommunikation kann der Einzug der Digitalisierung erklärt werden. In der internen Perspektive nutzen Mitarbeiter untereinander oder Trainer mit Sportlern bzw. ihren

Mannschaften moderne Kommunikationstechnologien wie WhatsApp-Gruppen, Social-Media-Plattformen oder Video-Konferenzsysteme. In der externen Kommunikation mit Fans, Sponsoren, Vertragspartnern sind digitale Lösungen wie Videoservices, Social-Media-Beiträge, Push Notifications, Apps heute schon weit verbreitet. Hier gibt es in Sportorganisationen bereits zahlreiche digitale Lösungen, die die Effizienz und die Attraktivität der Sportorganisation steigern.

Die Einführung digitaler Lösungen kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn die Sportorganisation über die notwendige **digitale Führungskompetenz** verfügt. Unter Digitaler Führungskompetenz ist das Wissen, die Bereitschaft sowie die personellen Ressourcen der Sportorganisation zu verstehen, den digitalen Transformationsprozess erfolgreich aktiv zu steuern. Digitale Führungskompetenz ist vor allem von den Entscheidern gefordert. In Sportverbänden und –vereinen sind dies z.B. die ehrenamtlichen Vorstände, die Geschäftsführungen oder die Abteilungsleitungen. Hier stößt man heute bereits häufig an erste Hürden, insbesondere wenn ältere Entscheider in Sportorganisationen in Sachen Digitalisierung nicht auf dem neuesten Stand sind. Die Digitale Transformation geht von den Führungskräften aus, muss von diesen vorgelebt werden und ist der wichtigste Pfeiler für den zukünftigen Erfolg der Sportorganisation. Daher ist es enorm wichtig, sich mit digitalem Know-how zu verstärken. Wirtschaftsunternehmen stellen hierzu mittlerweile sog. Digitalisierungsbeauftragte oder sog. Chief Digital Officers (CDO) ein. Solche Funktionen sind im organisierten Sport noch nahezu unbekannt. Sportverbände und –vereine werden in der Regel auch nicht über das Personalkostenbudget verfügen, solche Stellen zu etablieren. Trotzdem sollte es in Sportverbänden und –vereinen Verantwortliche für die Digitalisierung geben. So könnten Beauftragte für Digitalisierung benannt werden, denkbar sind aber auch Digitale Projektteams, in denen Entscheider und ehren- und hauptamtliche Kräfte mit Digitalisierungs-Know-how sitzen. Oftmals haben Sportorganisationen im Kreise der Mitarbeiterschaft bzw. im Ehrenamt Personen mit

hoher digitaler Kompetenz, die sie aus anderen Lebens- und Berufsbereichen mitbringen.

Prozess der Digitalen Transformation aktiv erfolgreich gestalten

Die 6plus1-Digitalisierungs-Matrix bietet die Grundlage für den Digitalen Transformationsprozess. Er vollzieht sich in vier aufeinanderfolgenden Phasen:

1. Bestimmung des Digitalen Reifegrads
2. Entwicklung der Digitalen Vision
3. Entwicklung der Digitalen Strategie
4. Aktive Steuerung der Digitalen Transformation

ad 1) Bestimmung des Digitalen Reifegrads

Die Bestimmung des **Digitalen Reifegrads** schafft eine Transparenz, wie relevant die Digitalisierung bzw. digitale Lösungen für die Sportorganisation in den sechs Feldern der 6plus1-Digitalisierung sind. Er zeigt auch auf, wie hoch der Digitalisierungsgrad der Sportorganisation heute bereits ist, ebenfalls für jedes der sechs Felder. Und er gibt an, wie hoch die Digitale Führungskompetenz in der eigenen Sportorganisation ist.

Hierdurch wird der Sportorganisation aufgezeigt, wo sie aktuell in Sachen Digitalisierung steht, wie groß der Handlungsbedarf ist sowie welche Chancen und Risiken bestehen. Die Bestimmung des Digitalen Reifegrades ist somit eine hervorragende Grundlage für ehren- und hauptamtliche Entscheidungsgremien in Sportorganisationen, die richtigen Schritte zur digitalen Transformation einzuleiten.

ad 2,3) Entwicklung der digitalen Vision und Strategie

Das Wissen um den eigenen Digitalen Reifegrad ist jedoch noch kein Garant für eine erfolgreiche Digitale Transformation. Jede Sportorganisation braucht eine digitale Vision und eine digitale Strategie. Hiermit werden die Zielrichtung und die Leitplanken für die digitale Transformation vorgegeben. Als Zeithorizont sollten mindestens 5

Jahre in den Blick genommen werden. Die digitale Vision beschreibt die grundsätzlich Zielausrichtung. Z.B. könnte ein Sportverband bzw. ein Sportverein festlegen, dass alle wesentlichen Prozesse zu den Mitgliedern, zu den Sportlerinnen und Sportlern oder auch den Fans, „digitalisiert“ werden, und somit eine digitale Führerschaft unter Sportorganisationen angestrebt wird. Die digitale Vision könnte sich auch auf Teilbereiche der 6-Plus-1-Digitalisierungs-Matrix beziehen: So könnte festgelegt werden, dass die interne Kommunikation im Verband bzw. Verein über neueste digitale Kommunikationsmedien geführt wird.

In der digitalen Strategie werden dann die digitalen Schwerpunktbereiche der 6-Plus-1-Digitalisierungs-Matrix festgelegt. Für jedes der sieben Felder werden 5- bzw. 1-Jahresziele sowie Maßnahmen und Instrumente inkl. Umsetzungsplanung zur Erreichung der Ziele festgelegt. Hier müssen vor allem auch finanzielle Ressourcen bzw. Budgets berücksichtigt werden. Die meisten Sportverbände und -vereine werden nicht in der Lage sein, digitale Lösungen selber zu entwickeln bzw. entwickeln zu lassen. Hier sollten die Verbandsstrukturen im organisierten Sport ausgenutzt werden. Da Verbände und Vereine in ihren Strukturen grundsätzlich ähnlich sind, können über Gemeinschafts- und Verbundprojekte digitale Lösungen entwickelt werden, die dann von allen teilnehmenden Verbänden umgesetzt werden. So entstehen nach und nach digitale Standards im organisierten Sport. Und Verbände und Vereine müssen bei den Kosten nur ihren Anteil an der Anzahl teilnehmender Verbände und Vereine übernehmen.

ad 4) Aktive Steuerung der Digitalen Transformation

Die Digitale Transformation, also der tatsächliche Umsetzungsprozess, muss aktiv gesteuert werden. Es reicht nicht, in teure neue Software zu investieren, Programme zu kaufen, neue Technik anzuschaffen, nur um am Ende festzustellen, dass die Mitarbeiter planlos und die Fans, Partner, Sponsoren und Ehrenamtler desinteressiert sind. Viele Führungskräfte verfallen in Sachen Digitale Transformation nur allzu leicht in unkontrollierten Aktionismus, da sie den

Anschluss an die Konkurrenz und die Entwicklungen am Markt nicht verpassen wollen. Sie wissen, dass neue Technologien in sehr vielen Branchen das Verhalten der Kunden, den Markt, das Wettbewerbsumfeld und die Wertschöpfungskette auf fundamentale Weise verändern. Die Größe und Schnelligkeit dieser Entwicklungen setzen Verantwortliche dann unter Druck und sie glauben, wer mit der Geschwindigkeit im digitalen Zeitalter mithalten will, braucht nun schnell neue Arbeitsmodelle, Organisationen und Prozesse. Der Fehler den jetzt viele machen ist die planlose Einführung neuer, komplizierter, teurer und zeitintensiver IT-Systeme. In den seltensten Fällen führt dies nämlich zum erhofften Ergebnis.

Einer der wichtigsten Aspekte für die Festlegung einer Digitalen Vision und Strategie ist die Berücksichtigung der Belange der ehren- und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind unmittelbar von der Digitalen Transformation betroffen und zugleich die Stützpfeiler der Sportorganisation. Sie sind diejenigen, die mit den neuen Technologien, Prozessen und Kommunikationsmöglichkeiten arbeiten müssen und somit vor kleinen bis großen Veränderungen stehen. Es ist daher zwingend notwendig, dass sie von Beginn an in den gesamten Prozess einbezogen werden, denn eine klare und intern kommunizierte Digitale Vision gibt Ihnen Orientierung und hilft bei allen Entscheidungen, die zu treffen sind.

Je klarer und offener die geplante Digitale Strategie intern kommuniziert wird, desto nachvollziehbarer und verständlicher wird sie für alle Beteiligten. Des Weiteren müssen alle verstehen, was die neue Ausrichtung für sie genau bedeutet, welche Veränderungen erforderlich sind und worin künftig ihr Beitrag liegt. Je deutlicher den Mitarbeitern die Digitale Strategie ist und je besser sie diese verinnerlicht haben, desto effektiver wird ihre Arbeit, ihre Identifikation mit der eigenen Sportorganisation und das Vertrauen in die gemeinsame Digitale Vision und damit in die zukünftige Marschrichtung. Wenn sie erkennen, welchen Vorteil sie einerseits beim täglichen Arbeiten haben werden und andererseits verstehen, wie sich die Sportorganisation in den nächsten Jahren modern und wettbewerbsfähig entwickeln wird,

kann man sich ihrer Unterstützung ziemlich sicher sein.

In allen hier beschriebenen Phasen ist die Digitale Führungskompetenz der Führungskräfte der entscheidende Faktor für eine erfolgreiche Weichenstellung. Das gesamte Führungsteam muss die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihren täglichen Aufgaben begleiten und coachen und ihnen somit die Vorbehalte und Unsicherheiten gegenüber der neuen digitalen Entwicklung nehmen.

Sobald alle Beteiligten spüren, dass ihre Belange berücksichtigt wurden, dass sie ernst genommen werden und ihr Feedback wichtig ist, werden sie den Veränderungsprozessen positiv gegenüber stehen. Andernfalls besteht das Risiko, dass sie sich gegenüber Neuerungen verschließen, einen Blockadekurs einschlagen und die digitale Transformation scheitert.

Digitale Grundlagen

Die Digitale Transformation ist ein stetiger Prozess bei dem neue Technologien eingeführt sowie hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Ehrenamtler abgeholt und eingebunden werden sollten. Prozesse werden optimiert und die IT-Infrastruktur wird reformiert sowie auf den Prüfstand gestellt. Um die Transformation erfolgreich umzusetzen bedarf es unverzichtbarer **Digitaler Grundlagen**. Diese bestehen aus den **IT-Technologien/Digitale Technologien**, der **IT-Sicherheit/Compliance**, einem **Digitalen Personalmanagement** sowie **Digitalen Partnerschaften**.

IT-Technologien wie z.B. das Cloud Computing senken Wartungskosten und ermöglichen den Zugriff auf Dateien von unterwegs. Aber auch wichtige Kennzahlen können via Smartphone von überall auf der Welt in Echtzeit eingesehen werden. Im Trainingsbetrieb helfen neue Sensoren den Trainern bei der Analyse der Leistungsfähigkeit der Sportler. Aber auch die neueste Office Ausstattung, Smartboards, mobile Endgeräte und die neuesten Softwarelösungen tragen zur Effizienz- und Qualitätssteigerung bei.

Die aktuellste IT-Sicherheit gewährleistet, dass sensible Daten wie z.B. Mitglieder- und Fan-

Daten, nachhaltig geschützt werden. Vor dem Hintergrund der in 2018 in Kraft tretenden EU-Datenschutz-Grundverordnung und Compliance-Aspekten ist dies ein wichtiger Faktor. Aus diesem Grund sollten Experten die bestehenden Systeme auf Herz und Nieren prüfen und den sensiblen Umgang mit Mitglieder- und Fan-Daten gewährleisten.

Das Digitale Personalmanagement minimiert den Papierverbrauch und gestaltet Abläufe wie z.B. Urlaubsanträge und Krankmeldungen einreichen oder das Bewerbermanagement etc. deutlich ressourcenschonender, effizienter und kostenneutraler. Auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet dies eine Zeitersparnis und Vereinfachung der Abläufe.

Zu guter Letzt sind Digitale Partnerschaften mit externen Unternehmen und Dienstleistern die Basis für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Sportorganisation im digitalen Zeitalter. Es ist nahezu unmöglich sich auf allen Gebieten das nötige Know-how selbst anzueignen. Aus diesem Grund sind digitale Partnerschaften mit Soft- und Hardwareanbietern sowie Spezialisten wichtig und notwendig.

Fazit

Mit dem Anwenden der 6plus1-Digitalisierungs-Matrix ist die erfolgreiche Feststellung des Digitalen Reifegrades und der darauf aufbauenden Transformation hin zum Digitalen Sportverein, dem Digitalen Sportverband oder der Digitalen Sportliga fundiert, konsequent und zielsicher umsetzbar. Das Ziel, welches damit erreicht wird, ist die Steigerung des Mitglieder- und Fan-Benefits sowie die Steigerung von Effizienz und Qualität. Somit ist eine erfolgreiche Entwicklung, hin zu einer zukunftsorientierten und wettbewerbsfähigen Sportorganisation, gegeben.

Mehr zum Thema

Nähere Infos zur 6plus1 Digitalisierungs-Matrix bei den Autoren:

rosenbaum@rosenbaum-nagy.de
franke@rosenbaum-nagy.de

Über rosenbaum nagy management & marketing GmbH

rosenbaum nagy ist seit vielen Jahren in den Bereichen Sportvermarktung, Sponsoring und Eventmanagement aktiv. Dabei unterstützen sie ihre Kunden in allen Bereichen, von Konzeption und Anbahnung über die Umsetzung bis hin zum Controlling.

Zudem berät die rosenbaum nagy unternehmensberatung Unternehmen und Organisationen aus der Sportbranche in den klassischen betriebswirtschaftlichen Managementthemen wie Strategie und Marketing, Organisation und Steuerung, Krisenmanagement und Sanierung sowie der Digitalen Transformation. Wir beraten sowohl Sportverbände, -bünde und -vereine als auch private Unternehmen und verfügen über ein großes Kontaktnetzwerk und ein umfangreiches Branchenwissen. Weitere Details zu rosenbaum nagy finden Sie auf der Webseite www.diesportvermarkter.de

Dr. Michael Rosenbaum,
Diplom Kaufmann, ist Geschäftsführer bei der rosenbaum nagy management & marketing GmbH
Tel: 0221 - 5 77 77 55



Simon Franke,
Diplom-Sportökonom, ist Seniorberater bei rosenbaum nagy management & marketing GmbH
Tel: 0221 - 5 77 77 42

