

Michael Cem Hasirci

(1. Preisträger Referate Studierende)

Einfluss von Digitalisierung und Internationalisierung auf die Organisationsstruktur von Fußballunternehmen der Bundesliga – ein Delphi-Szenario¹

Summary

Based on expert interviews, the author of the article predicts the development of the Bundesliga football clubs from an organizational theory perspective in order to identify overall, cross-club trends. For this purpose, the concrete influences and trends of the currently determining development drivers of digitization and internationalization onto departments of the clubs are examined using a Delphi scenario. In addition, it is part of the prognosis to predict future leadership positions in their role as coordination mechanisms. Finally, the importance of cross-departmental trends that have the potential to significantly change the organizational structures of clubs is predicted. These include e-sports and project work.

Zusammenfassung

Der Autor des Artikels prognostiziert mithilfe von Experteninterviews die Entwicklung der Fußball-Bundesligisten aus organisationstheoretischer Perspektive, um hierbei clubübergreifende Trends zu erkennen. Hierfür werden die konkreten Einflüsse und Trends der aktuell bestimmenden Entwicklungstreiber Digitalisierung und Internationalisierung auf die Abteilungen der Clubs anhand eines Delphi-Szenarios beleuchtet. Weiterführend ist es Teil der Prognose, zukünftige Leitungsstellen in ihrer Eigenschaft als Koordinationsmechanismen vorauszusagen. Im letzten Schritt wird die Bedeutung von abteilungsübergrei-

¹ Betreuerinnen der Arbeit: Olivia Wohlfart und Sandy Adam, Abteilung Sportökonomie und Sportmanagement, Institut für Sportpsychologie und Sportpädagogik, Sportwissenschaftliche Fakultät, Universität Leipzig

fenden Trends, welche das Potential haben, die Organisationsstrukturen der Clubs signifikant zu verändern, vorhergesagt. Hierzu zählen unter anderem E-Sports und Projektarbeit.

Schlagworte: Organisationsentwicklung, Bundesliga, Digitalisierung, Internationalisierung, Delphi-Szenario

1. Einleitung

„Die Zahl der festangestellten Vollzeitkräfte ist in der Bundesliga innerhalb der vergangenen drei Jahre um mehr als 500 auf heute über 3200 gestiegen“ (Oedinger, 2018). Parallel zu den *wachsenden Bundesligaclubs* schreiten Digitalisierung und Internationalisierung stetig voran, wie diverse Studien nahelegen. *Die Bundesligaclubs verändern sich*. Kawohl, Zeibig und Manz (2016) identifizieren Clubs, welche die Vorteile der Digitalisierung im sportlichen Bereich erkannt haben und weisen auf weiteres Entwicklungspotential hin. Abseits des sportlichen Bereiches sind die Digitalisierung der Customer Journey, die Entwicklung der Stadien zu multi-medialisierten Arenen, die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle samt eigenem Content sowie die digitalen After-Sales Ansprachen weit fortgeschritten. Auch die verstärkte Internationalisierung der Bundesliga wird von einer Studie der Agentur „Advant Planning“ (2017) bestätigt, welche die europäischen Clubs anhand von fünf Kriterien, wie beispielsweise ausländische Facebook-Fans und Auslandsreisen, klassifizieren. Die Bundesliga kann hier ihren zweiten Platz hinter der Premier-League verteidigen und wächst zwischen 2014 und 2017 sogar acht Prozent stärker als diese. *Die Bundesligaclubs suchen sich neue Spielfelder*. So gehen sie strategische Kooperationen mit Clubs aus Zielländern der Internationalisierung ein und verkaufen hier beispielsweise Know-how für die fußballerische Ausbildung gegen Geldzahlungen oder Vermarktungsoptionen im Zielland (Lehmann, 2018). Ein weiterer großer Trend, der nahe am Kerngeschäft des Fußballes liegt und zunehmend an Bedeutung gewinnt, sind E-Sports (Bundesliga, 2017).

Schmidt (2017) beschäftigt sich mit dem Thema der Organisationsentwicklung der Clubs und prognostiziert hierbei mögliche Änderungen in der Arbeitsweise und Struktur der Führungsetagen und den einzelnen Abteilungen sowie mögliche neue Geschäftsfelder. Eine Studie, welche das Wachstum der einzelnen Abteilungen unter dem Einfluss von Digitalisierung und Internationalisierung, die veränderten Organisationsdimensionen sowie die Einführung zukünftiger Leitungsstellen zur Koordination dieser vorhersagt, war bislang nicht publiziert.

Diese Studie verwendet hierfür die Delphi-Methode zur Vorhersage möglicher zukünftiger Entwicklungen. Das Delphi-Szenario ist hierbei Ergebnis eines mehrstufigen Befragungsverfahrens mit Rückkopplung, sodass die Erkenntnisse Ergebnis eines Interaktionsprozesses zwischen Experten und Forschungsgruppe sind (Häder, 2009). Ziel dieser Delphi-Studie ist somit, eine

möglichst breite Grundlage an Informationen zu schaffen und Expertenmeinungen zu qualifizieren, um eine möglichst exakte Zukunftsprognose geben zu können. Der Expertenpool setzt sich aus vier Bundesligamanagern ab der mittleren Führungsebene (Abteilungsleiter) aufwärts, Mitarbeitern aus dem Bereich der Organisationsentwicklung sowie vier Akademikern, welche sich im Schwerpunkt mit aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in der Bundesliga beschäftigen, zusammen. Weiterhin wurden die Organigramme aller Bundesligisten verglichen, um ein modellhaftes Organigramm eines Bundesligaclubs als Vergleichsgrundlage zu schaffen. Hierbei ergaben sich die funktionellen Bereiche aus dem folgenden Kapitel 2.1. *Abteilungen*.

Theoretische Grundlage der Studie ist das situative Organisationskonzept, welches unterschiedliche Organisationsstrukturen auf unterschiedliche Umweltbedingungen zurückführt und die Effizienz der Organisationsstruktur in einen Kausalzusammenhang zu den Umweltbedingungen setzt (Schulte-Zurhausen, 2013)

Im Folgenden beleuchtet der Artikel die Ergebnisse der Studie bezüglich der Entwicklung von Abteilungen, wonach allgemeine Zukunftsszenarien dargestellt werden. Im letzten Schritt findet ein Ausblick statt, welcher mögliche Implikationen für Praxis und Theorie beinhaltet.

2. Ergebnisse

Die Ergebnisse werden zweigeteilt vorgestellt. Zuerst wird die mögliche Entwicklung verschiedener Abteilungen skizziert, gefolgt von der Einschätzung allgemeiner Zukunftsszenarien der Clubs.

2.1 Abteilungen

Wirft man einen Blick auf die Abteilungen, ist das größte relative Wachstum in Hinsicht auf die Mitarbeiterzahlen bei den *Kommunikationsabteilungen* der Clubs zu verorten, welche laut Expertenmeinung bis 2023 mit 21 Prozent wachsen. Maßgebend hierfür ist die hohe Zahl an Einflüssen und Entwicklungen, welche in den nächsten Jahren auf diese zukommen. Mehr und intensiver zu bespielende Kommunikationskanäle durch Social Media, internationale Medienangebote, 24/7 Kommunikation durch *Going Mobile* sowie technische Neuerungen wie Voice Search, Bots und Virtual/Augmented Reality sorgen für eine zunehmende funktionale Differenzierung, die durch Leitungsstellen für Social Media oder Club Media koordiniert werden.

Auch die *Vermarktungsabteilungen* der Clubs – ob intern oder extern – werden voraussichtlich mit 16 Prozent signifikant wachsen. Hier schlagen sich digitale Trends wie Databased Packages, multimediale Aktivierung und neue Vermarktungsflächen nieder. Leitungsstellen für Data Mining und International Sales könnten beispielsweise die neue Aufgabenbandbreite koordinieren.

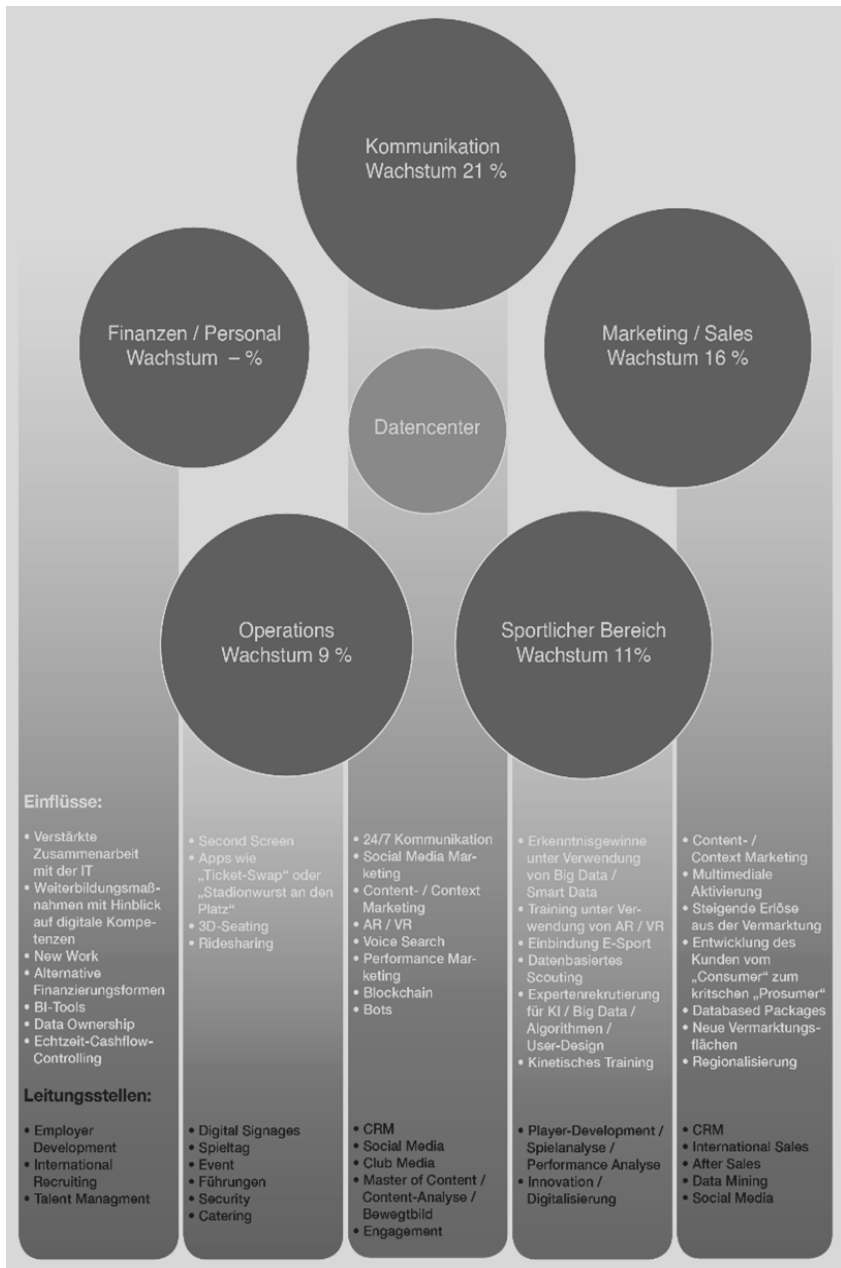


Abb. 1. Relatives Wachstum der Mitarbeiterzahlen in den nächsten 5 Jahren, zukünftige Leitungsstellen und Einflüsse

Das in der Presse oft behandelte Phänomen der *Laptop-Trainer* zeigt sich in zahlreichen datenbasierten Entwicklungen und Trends für Scouting und Training, welche mitunter für ein Wachstum der *sportlichen Abteilungen* der Clubs um neun Prozent sorgen. Zukünftige Leitungsstellen in dieser Abteilung sind daher im Bereich der Datenanalyse und Aufbereitung zu verorten.

Die zunehmend multi-medialisierten Arenen sowie Apps, welche es ermöglichen, Tickets weiterzugeben oder die *Stadionwurst* an den Platz zu bestellen, sorgen neben Phänomenen wie Second-Screen und Ride-Sharing für eine veränderte Spieltagsumsetzung und ein Wachstum der Abteilung *Operations* um neun Prozent.

Der Bereich *Finanzen/Personal* fällt aus der breiten Wachstumstendenz der Clubs heraus und stagniert trotz Einflüssen wie Business Intelligence Tools, Echtzeit-Cashflow-Controlling und Phänomenen wie New Work. Der Grund liegt hierfür in der arbeitserleichternden Charakteristik der meist automatisierten Programme, welche im Gegensatz zu neu hinzukommenden Kommunikationskanälen keinen personellen Mehraufwand darstellen. Abbildung 1 zeigt die beschriebenen Entwicklungen.

2.2 Allgemeine Szenarien

Auch allgemeine Szenarien, welche Einfluss auf die Organisationsstruktur der Clubs nehmen können, wurden den Experten zur Einschätzung angeboten. So werden voraussichtlich zehn Clubs dem Beispiel von Hertha BSC Berlin folgen und bis 2023 das Thema *Digitalisierung* auf der mittleren oder oberen Führungsebene verankern, um hier eine abgestimmte und klare Digitalisierungsstrategie verfolgen zu können. Das dem Kerngeschäft nahestehende aktuelle Trendthema E-Sports wird sich durchsetzen und bei zwölf Clubs und damit mehrheitlich in die Geschäftsstruktur integriert werden.

Neben dieser Thematik sorgen strategische Partnerschaften, welche durch Tausch von Kompetenz in der fußballerischen Ausbildung gegen Vermarktungspotential, Geldzahlungen oder Talenttransfer bereits von Eintracht Frankfurt und vom FC Schalke 04 umgesetzt werden (FC Schalke 04, 2018) und bis 2023 bei der Hälfte der Clubs eine Rolle spielen, für breitere Organisationsstrukturen, die sich zunehmend unabhängig vom sportlichen Erfolg machen.

Auch einer Zunahme von Projektgruppen sowie einem vermehrten Einsatz von ex- oder internen Change-Agents zur allumfassenden Erschließung von Innovationen und schnellen Anpassung an rapide verändernde Bedingungen stimmen die Experten nahezu geschlossen zu.

3. Implikationen/Ausblick

Sieht man die Ergebnisse der Studie im Gesamtbild, so lässt sich feststellen, dass sich die Bundesligaclubs in einer Zeit des Umbruchs befinden. Zwischen zahlreichen digitalisierungsinduzierten Trends und Entwicklungen, einer zunehmend internationalen Ausrichtung, Vermarktungsrekorderlösen und dem diesen drei Faktoren geschuldeten Erschließen neuer Geschäftsmodelle stehen die Clubs vor großen Herausforderungen. Um hierauf adäquat reagieren zu können, wird sich die Organisationsstruktur der Clubs verändern, wobei hier übergreifende Trends zu erkennen sind. So ist in der Entwicklung der Abteilungen mit Blick auf die Organisationsdimensionen eine teils stark steigende *funktionelle Differenzierung* zu erkennen, welche einen steigenden Bedarf an *Koordination* durch neue Leitungsstellen verursacht, die zur Aufgabe haben, die neuen Aktivitäten und Bereiche zu strukturieren und effektiv in die Organisation zu implementieren. Das sorgt wiederum für eine veränderte *Organisationskonfiguration*. Die steigende Zahl an Experten gerade im digitalen Bereich wird für eine steigende *Partizipation* an fachbezogenen Entscheidungen sorgen und bedeutet somit im Umkehrschluss eine verminderte *Zentralisierung* der Organisationen.

Die steigende Zahl an datengetriebenen Entwicklungen in allen Bereichen wird zudem für die Entstehung einer Abteilung sorgen, welche diese für alle Abteilungen sammelt und für die weitere Nutzung aufbereitet. In der Praxis werden sich Wettbewerbsvorteile diejenigen Clubs verschaffen können, denen es gelingt, wichtige Innovationen frühzeitig zu erkennen und ganzheitlich zu erschließen und effektiv in die Organisationsstruktur zu implementieren. Hierfür bietet sich die Arbeitsweise von Projektgruppen an. Erfolgreich arbeiten werden demnach die Clubs, welche sich trotz breiter werdender Strukturen eine gewisse Flexibilität in der Arbeitsweise erhalten oder fördern, um sich schnell und effektiv auf sich verändernde Umweltbedingungen einstellen zu können.

Aus wissenschaftlicher Sicht wäre im Anschluss an diese explorative Studie und unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse das Entwickeln von spezifizierten quantitativen Modellen bezüglich des Digitalisierungsgrades/ Internationalisierungsgrades der Clubs interessant. So könnten zukünftige Einflüsse, die die Experten prognostizieren, in den Kriterienkatalog solcher Modelle Eingang finden.

Auch kausalanalytische Betrachtungen, die Wirkungszusammenhänge zwischen Entwicklungen, Trends und Organisationsstrukturänderungen untersuchen, könnten ein weiterer schlüssiger Schritt sein. Hier wäre die Anwendung von PLS-Modellen oder vergleichbaren Methoden denkbar.

Literatur

Advant Planning (2017). *Internationalisierungsranking der europäischen Top-5 Ligen 2016/2017*. Zugriff am 19.09.2018 unter http://advant.com/wp-content/uploads/2017/02/Advant_Internationalisierungs-Ranking_Fu%C3%9Fballclubs_2017_deutsch.pdf

Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V. (2018). *S04: strategische Kooperation mit Hebei China Fortune FC* [Pressemeldung] Zugriff am 19.09.2018 unter <https://schalke04.de/inside/s04-strategische-kooperation-mit-hebei-china-fortune-fc/>

Häder, M. (2009). *Delphi-Befragungen: Ein Arbeitsbuch* (2.Auflage). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Lehmann, J. (2018). *China eine neue Supermacht im Fussball?*. Zugriff am 18.09.2018 unter <https://nielsenSports.com/de/china-fussball-investoren-dfl-bundesliga-clubs/>

Oedinger, F. (2018). *Der Proficlub der Zukunft. SPONSORS*. Zugriff am 15.09.2018 unter https://www.sponsors.de/news/fussball/der-proficlub-der-zukunft_

Kawohl J., Zeibig, D. & Manz, E. (2016). *Profisport4.0-Wohin rollt die Fußball-bundesliga*. Berlin: HTW

Schmidt, S. (2017). *Haus des Profifußballs*. Zugriff am 19.09.2018 unter <https://csm.whu.edu/themen/haus-des-profifu%C3%9Fballs/>

Schulte-Zurhausen, M. (2013). *Organisation* (6.Auflage). München: Vahlen.

Verfasser

Hasirci, Michael Cem, B. Sc., Sportökonomie und Sportmanagement, Institut für Sportpsychologie und Sportpädagogik, Sportwissenschaftliche Fakultät, Universität Leipzig