

Konfrontiert mit einer Flut von Kooperationsanfragen: So meistern Sportorganisationen die systematische Analyse und Bearbeitung

Die zunehmende Digitalisierung und tiefgreifende Kommerzialisierung der Sportindustrie haben dazu geführt, dass viele Sportorganisationen zu nationalen und globalen Marken mit enormer Reichweite und Popularität geworden sind. Als Folge erhalten Sportorganisationen eine Vielzahl von Kooperationsanfragen (z. B. von Start-ups). Die sich daraus ergebenden Möglichkeiten zur Verbesserung und Neuerfindung von Produkten, Dienstleistungen und Betriebsabläufen bleiben jedoch oft ungenutzt, da es an Ressourcen und an etablierten Prozessen bei der Analyse und Bearbeitung dieser Kooperationsanfragen mangelt. Wir haben auf Basis der wissenschaftlichen Methode *Design Science Research* ein IT-Tool konzipiert, das sowohl eine initiale automatisierte Bewertung von Kooperationsanfragen übernimmt als auch nachgelagerte Arbeitsschritte steuert und optimiert.

Arne Grüttner, Thomas Braschler und Andrea Back

Viele Sportorganisationen erhalten aufgrund ihrer enormen Reichweite und Popularität und der damit verbundenen wirtschaftlichen Attraktivität eine Vielzahl von Kooperationsanfragen von externen Organisationen. In Gesprächen mit fünf Vertretern aus der deutschen Fußball-Bundesliga und mit zwei Vertretern aus der Schweizer Fußball Super League wurde die Anzahl auf etwa 20 bis 60 Kooperationsanfragen im Monat beziffert. Beispielsweise bieten Medienagenturen ihre Dienste an, um die Social-Media-Aktivitäten einer Sportorganisation zu optimieren, oder Start-ups ihre innovativen Technologien zur Leistungsverfolgung von Athleten. Solche Kooperationsanfragen variieren in ihrer Form, in ihrem Umfang und in ihren möglichen Auswirkungen auf die Sportorganisation. Kooperationsanfragen stellen Sportorganisationen heutzutage vor große Herausforderungen, da es an internen Ressourcen (z. B. personeller Natur und Know-how) und an etablierten Prozessen bei der Analyse und Bearbeitung dieser Kooperationsanfragen mangelt. Als Konsequenz bleiben Möglichkeiten zur Verbesserung und Neuerfindung von Produkten, Dienstleistungen und Betriebsabläufen häufig ungenutzt.

Die zunehmende Kommerzialisierung und Professionalisierung der Sportindustrie haben allerdings gezeigt, dass es gerade für Sportorganisationen immer wichtiger wird, diese Möglichkeiten zu nutzen, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben [1]. Der Fußballklub FC Barcelona zum Beispiel hat dies erkannt und daher im März 2017 das *Barça Innovation Hub* ins Leben gerufen – eine Plattform, die als Ökosystem zur Förderung von Wissen und Innovation zwischen dem Klub und führenden Marken, Universitäten, Forschungszentren und Start-ups fungiert. Die systematische Analyse und Bearbeitung von eingehenden Kooperationsanfragen bieten die Möglichkeit, nachhaltig Wissen anzusammeln, Innovationen zu erkennen und damit verbunden neue Geschäftsmöglichkeiten in Sportorganisationen zu fördern. Um diese systematische Vorgehensweise zu ermöglichen, haben wir in unserem Forschungsprojekt auf Basis der wissenschaftlichen Methode *Design Science Research* (kurz DSR) ein IT-Tool konzipiert.¹ Ziel ist es, dass das IT-Tool als zentralisiertes und standardisiertes Eingangstor Kooperationsanfragen erfasst, diese initial automatisiert bewertet und im Anschluss unterstützend die nachgelagerten Arbeitsschritte zwischen Mitarbeitern und Abteilungen innerhalb von Sportorganisationen und den anfragenden externen Organisationen steuert und optimiert (siehe **Abb. 1**). Der DSR-Forschungsansatz, die zugehörigen Arbeitsschritte sowie das IT-Tool werden auf den nachfolgenden Seiten detailliert präsentiert.



Arne Grüttner¹ (✉)

ist Projektleiter der Forschungsgruppe „Sports Digitalization“ am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI-HSG) der Universität St.Gallen. Seine Forschung konzentriert sich auf die praktische Anwendung digitaler Technologien zur Unterstützung verschiedener Akteure in der Sportindustrie.

arne.gruettner@unisg.ch



Thomas Braschler¹

hat im Rahmen der Masterarbeit zu seinem Double Degree in Business Innovation & CEMS MIM an der Universität St.Gallen die Inhalte des Forschungsprojekts maßgeblich mitentwickelt.

1 Es ist geplant, dass bis Q2/2021 das IT-Tool in Form einer ersten Webanwendung vorliegt.



Prof. Dr. Andrea Back¹

ist Professorin und Direktorin am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI-HSG) der Universität St.Gallen. Managementinstrumente für Digital Strategy, Maturity & Transformation sind ihr Arbeits- und Forschungsschwerpunkt.

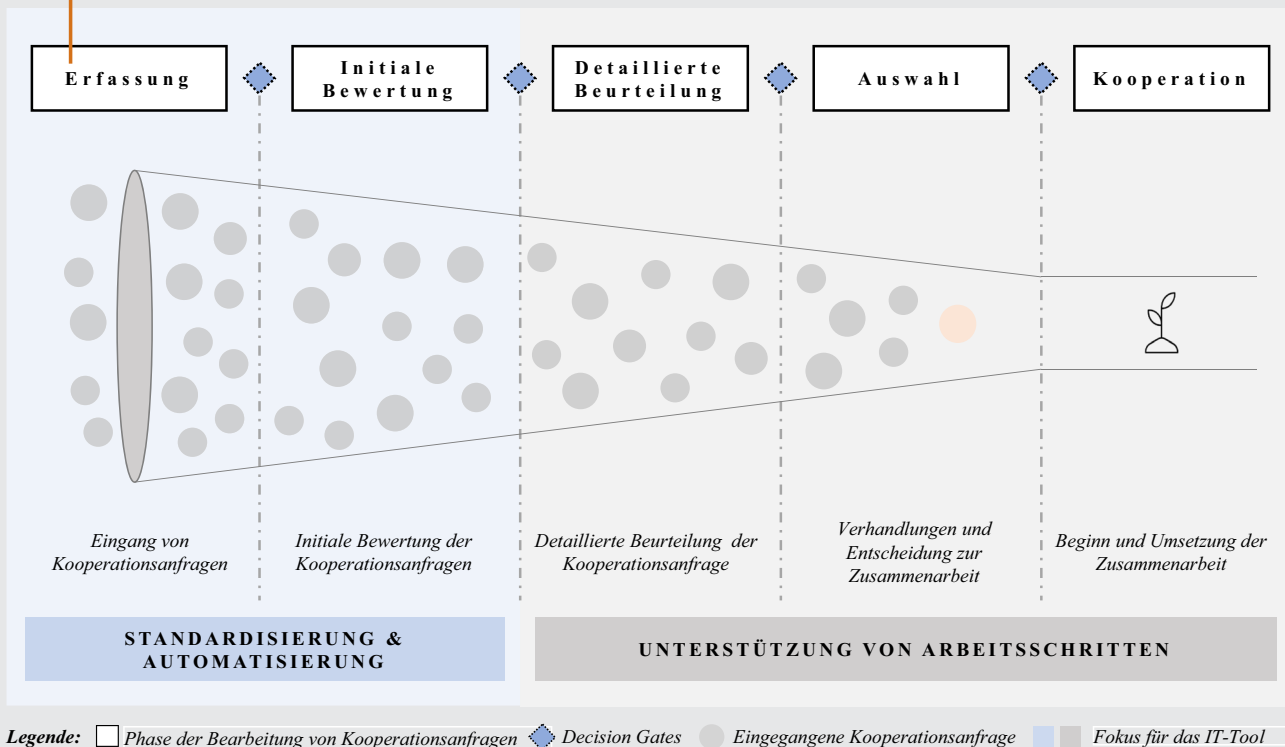
¹Universität St.Gallen, St.Gallen, Schweiz

Design Science Research – Wissenschaftlich fundierte Artefakte für die Praxis

Der Forschungsansatz DSR stammt aus der Disziplin der Informationswissenschaften. Im Kern zielt DSR darauf ab, praktische Probleme mit innovativen Lösungen zu lösen. Dabei steht die Nützlichkeit des Forschungsergebnisses im Vordergrund, während beispielsweise in anderen Forschungsansätzen wie den Verhaltenswissenschaften das Ziel die „Wahrheit“ ist [2]. Im Detail hat DSR die Absicht, die (Projekt-)Umwelt durch die Einführung neuer und innovativer sogenannter *Artefakte* zu verbessern. Bei diesen Artefakten handelt es sich in der Regel selten um vollwertige, ausgewachsene Informationssysteme. So können Artefakte auch Konstrukte, Modelle, Methoden und Instanzierungen umfassen. Um diese Artefakte zu „designen“, zeichnet sich DSR durch das Prinzip aus, sowohl praktische Relevanz als auch wissenschaftliche Strenge (engl. rigor) zu verbinden. Der Autor in [3] bietet hierfür ein DSR-Prozessmodell an, das aus drei eng miteinander verbundenen Aktivitätszyklen besteht (siehe **Abb. 2**) und wie folgt erklärt ist:

1. Der *Relevanzzyklus* beschreibt die Verbindung der (Projekt-)Umwelt mit der Entwicklung des Artefakts. Er liefert den Input bezüglich des Forschungsbedarfs (d. h. der Problemstellung) sowie die Akzeptanzkriterien für die abschließende Beurteilung der Forschungsergebnisse.

Abb. 1 Lebenslauf eingehender Kooperationsanfragen und Fokus unseres IT-Tools



2. Der *Rigorzyklus* überbrückt die Lücke zwischen der Entwicklung des Artefakts und der vorhandenen Wissensbasis hinsichtlich bestehender wissenschaftlicher Theorien, Methoden und Erfahrungen.
3. Der *Designzyklus* bildet einen iterativen Prozess zwischen der Entwicklung und dem Evaluieren des Artefakts. In diesem iterativen Prozess werden die Evaluation und ihr anschließendes Feedback zur weiteren Verfeinerung des Artefakts verwendet.

Das gesamte DSR-Prozessmodell nach [3] umfasst sieben spezifische Schritte über die drei zuvor vorgestellten Aktivitätszyklen hinweg. Ziel unseres Forschungsprojektes ist es, ein Artefakt in Form eines IT-Tools zu entwickeln. Um die spezifischen Richtlinien für die Durchführung eines DSR-Projekts zu gewährleisten, haben wir uns an den sieben Schritten orientiert, die zusammen mit den Ergebnissen auf den nächsten Seiten des Artikels präsentiert werden. Aufgrund der Kürze und der praktischen Orientierung dieses Beitrags verzichten wir auf die Ableitung von Design Features für die Beta-Version (Schritt 6) und die Dokumentation und die Kommunikation des Designwissens für die Wissensbasis (Schritt 7).

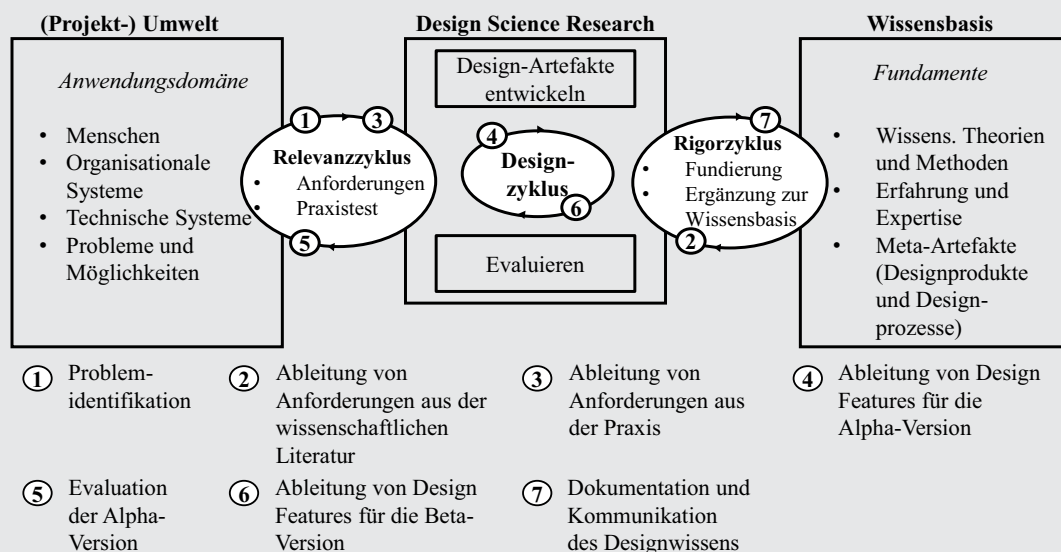
Schritt 1 – Problemidentifikation

Der erste Schritt des DSR-Prozessmodells besteht darin, ein tieferes Verständnis über das zu lösende Problem zu erlangen. Dafür wurden drei initiale Experteninterviews mit Vertretern von Fußballvereinen aus der deutschen Fußball-Bundesliga (zwei Interviews) und der Schweizer Fußball Super League (ein Interview) geführt. Ziel der Interviews war es, (1) das

Kernthese 1

Ein IT-Tool ermöglicht Sportorganisationen die systematische Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen und verbessert damit die Möglichkeit, nachhaltig wettbewerbsfähig zu sein.

Abb. 2 DSR-Prozessmodell und die zugehörigen sieben Schritte in Anlehnung an [3]

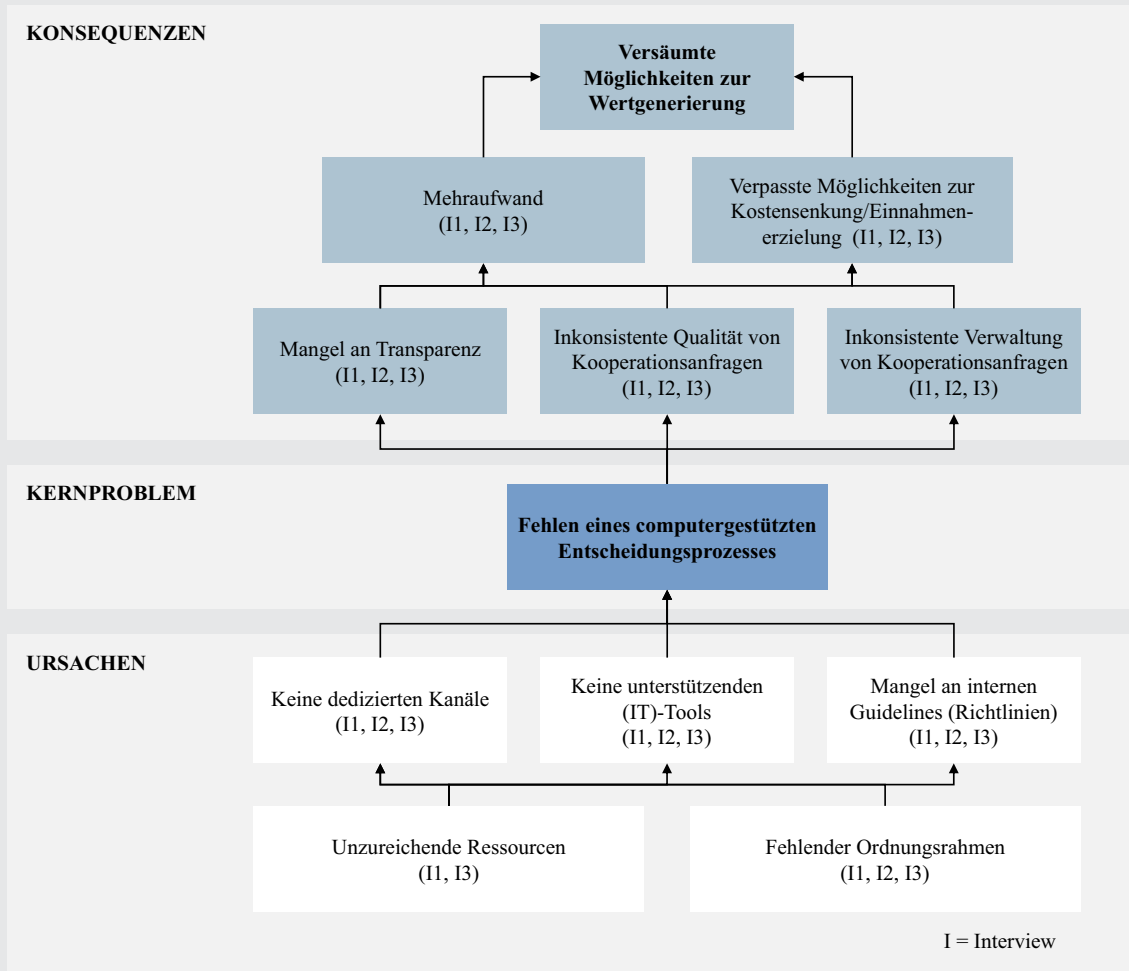


aktuelle Vorgehen bei der Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen zu verstehen und (2) ein besseres Verständnis dafür zu erlangen, wie ein IT-Tool zur Unterstützung eingesetzt werden könnte. Die aus den Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse lassen sich in einer sogenannten Problembaumanalyse zusammenfassen, wie sie in **Abb. 3** dargestellt wird.

Ursachen. Zwei Gründe wurden als Hauptursachen für die mangelnde Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen in Sportorganisationen identifiziert:

1. *Unzureichende Ressourcen:* Zwei der drei Experten gaben an, dass es ihrer Sportorganisation oft an Ressourcen fehlt, um die Masse der eingehenden Kooperationsanfragen richtig zu analysieren und zu bearbeiten. Die Experten schätzen, dass ihre Sportorganisationen jeweils zwischen 20 und 60 Kooperationsanfragen im Monat erhalten. Eine gründliche Analyse und Bearbeitung dieser Kooperationsanfragen erfordern Res-

Abb. 3 Problembaumanalyse: Ursachen, Kernproblem und Konsequenzen



sourcen (z. B. personeller Natur und Know-how), die oft nicht ausreichend zur Verfügung stehen.

2. *Fehlender Ordnungsrahmen*: Alle drei Experten gaben an, dass es keinen etablierten Ordnungsrahmen für die Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen in ihrer Sportorganisation gibt. Daher werden die Mitarbeiter, die Kooperationsanfragen erhalten, in ihrer Entscheidung, ob und wie sie eine Kooperationsanfrage bearbeiten, allein gelassen.

Kernproblem. Die zwei identifizierten Hauptursachen drücken sich in einem Kernproblem aus: das Fehlen eines computergestützten Entscheidungsprozesses. Auf die Frage, wie die gesamte Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen in seiner Sportorganisation beschrieben werden könnte, antwortete ein Experte mit dem einfachen, aber aufschlussreichen Satz, dass „Kooperationsanfragen nach dem Zufallsprinzip, unstrukturiert und ohne jedes Konzept behandelt werden“. Ein anderer Experte beschrieb den internen Prozess zur Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen allgemein als „Kür“ und erklärte dies folgenderweise: „Jeder, der eine Anfrage erhält, kann frei entscheiden, was er damit macht. Es gibt weder eine Regel, dass man jede Anfrage beantworten muss, noch gibt es eine Standard-Mail oder -Antwort“.

Konsequenzen. Aus dem beschriebenen Kernproblem ergeben sich verschiedene direkte und indirekte Konsequenzen für Sportorganisationen, die in ihrer Gesamtheit darin münden, dass Möglichkeiten zur Verbesserung und Neuerfindung von Produkten, Dienstleistungen und Betriebsabläufen (d. h. eine Wertgenerierung) ungenutzt bleiben.

Schritt 2 – Ableitung von Anforderungen aus der wissenschaftlichen Literatur

In Schritt 2 des DSR-Prozessmodells werden die Meta-Anforderungen für das zu entwickelnde Artefakt aus der Wissensbasis abgeleitet. Hierfür haben wir eine systematische Literaturrecherche nach [4] durchgeführt. Insgesamt haben wir mittels der Keyword-Suche nach „Strategic Alliance“, „Partner Assessment/Evaluation“ und „Partner Selection“ in drei Datenbanken 20 für den Kontext dieses Forschungsprojektes relevante Studien identifiziert. Im Kern führte die Analyse dieser Studien zu drei spezifischen Erkenntnissen, die die nachfolgenden Meta-Anforderungen für unser IT-Tool ableiten:

Ein IT-Tool zur Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen für Sportorganisationen muss ...

... einen strategischen Fit eines potenziellen Partners berücksichtigen: Die Auswahl und die Bewertung der Kooperationsanfragen müssen unter Berücksichtigung ihrer strategischen Eignung für die Sportorganisation erfolgen. Dabei soll eine mögliche Kooperation an übergeordnete Unternehmensziele gebunden sein [5].

... die Bedeutung des Geschäftskontextes berücksichtigen: Bei der Partnerwahl haben zahlreiche konzeptionelle und empirische Untersuchungen gezeigt, dass es eine nahezu unbegrenzte Anzahl potenzieller Kriterien für die Partneraus-

Kernthese 2

Sportorganisationen lassen Möglichkeiten, durch Kooperationen Produkte, Dienstleistungen oder Betriebsabläufe zu verbessern oder gänzlich neu zu erfinden, ungenutzt, da es an Ressourcen und etablierten Prozessen mangelt.

wahl gibt. Daher raten Forscher, dass die Kriterien für die Partnerauswahl stark von den Merkmalen und dem Kontext der an der Beziehung beteiligten Partner abgeleitet werden sollten [6].

... aufgaben- und partnerbezogene kritische Erfolgsfaktoren berücksichtigen: Einer der führenden Forschungsbeiträge auf dem Gebiet der Partnerwahl in Allianzen ist die konzeptionelle Arbeit von [7]. In dieser Studie werden die beiden Begriffe aufgaben- und partnerbezogene kritische Erfolgsfaktoren eingeführt, die es erlauben, spezifische Partnerauswahlkriterien in zwei Kategorien zu gruppieren. Aufgabenbezogene Erfolgsfaktoren können als operative Fähigkeiten, Ressourcen und Fertigkeiten beschrieben werden, die ein Unternehmen für den zukünftigen Erfolg benötigt, während partnerbezogene Erfolgsfaktoren sich auf die Effektivität und Effizienz des Partners selbst beziehen.

Abb. 4 Formular für die Einreichung von Kooperationsanfragen

The figure displays four sequential screenshots of a web form for FC JOGA BONITO, connected by arrows indicating the flow of the application process.

Top Left Screenshot: COMPANY & CONTACT DETAILS
 This section includes fields for:

- Gender: MS MR
- Firm Name
- Last Name
- Address
- First Name
- Place
- Zip Code
- Role/Position
- Country (dropdown)
- Website
- Email
- Telephone
- Industry (dropdown)
- Firm Size (dropdown)
- Is your company a startup/Scaleup?: YES NO

 Navigation buttons: Back, Next.

Top Right Screenshot: DEPARTMENT OF INTEREST
 This section asks: "WHICH OF OUR DEPARTMENT DOES YOUR PRODUCT/SERVICE MAINLY CONCERN?"
 Options:

- PROFESSIONAL SECTION
- YOUTH SECTION
- COMMUNICATIONS / INVESTOR RELATIONS / MEDIA
- LOGISTICS & EVENTS
- SALES & MARKETING
- HUMAN RESOURCES
- IT & FINANCE
- MERCHANDISING & LICENSING

 Navigation buttons: Back, Next.

Bottom Left Screenshot: BUSINESS MODEL & COST OF PRODUCT/SERVICE
 This section includes:

- ADD DOCUMENTS: DRAG AND DROP OR BROWSE
- DOCUMENT COMMENTS (OPTIONAL): Add any comments/information to your document, if necessary... (0/250)
- DO YOU HAVE ANY CONTACTS/REFERENCE IN OUR ORGANIZATION?: YES NO
- YOUR CONTACT(S)/REFERENCE(S): Please name your contact(s)/reference(s) at FC Joga Bonito ... (0/200)

 Navigation buttons: Back, Complete Form.

Bottom Right Screenshot: DESCRIPTION OF PRODUCT / SERVICE AND ADDED VALUE
 This section includes:

- PRODUCT/SERVICE DESCRIPTION: Please briefly describe your product or service ... (0/1000)
- PROBLEM SOLUTION & ADDED VALUE FOR FC JOGA BONITO: Please briefly describe a specific problem of ours that your product/service addresses and how it adds value to FC Joga Bonito ... (0/1000)

 Navigation buttons: Back, Next.

Schritt 3 – Ableitung von Anforderungen aus der Praxis

Schritt 3 des DSR-Prozessmodells konzentriert sich auf die (Projekt-)Umwelt. Ziel ist es, weitere Meta-Anforderungen für das zu entwickelnde Artefakt zu identifizieren, die sich aus den Erkenntnissen der ersten drei Experteninterviews ableiten. Die relevantesten fünf praktischen Erkenntnisse, die in den Interviews identifiziert wurden, werden wie folgt zusammengefasst:

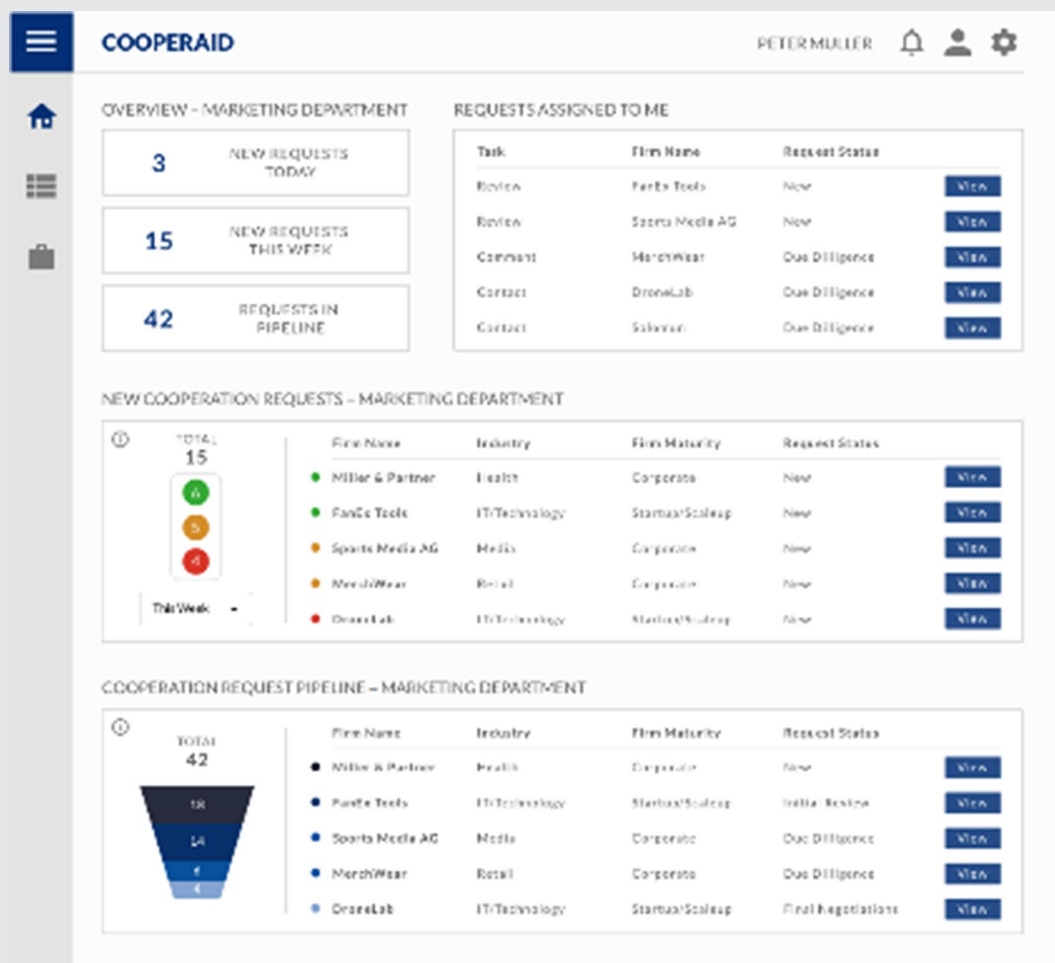
Ein IT-Tool zur Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen für Sportorganisationen muss ...

- ... Kooperationsanfragen zentral speichern und zugänglich machen.
- ... einen Überblick über die eingegangenen, in Bearbeitung befindlichen und bereits bearbeiteten Kooperationsanfragen bieten.
- ... eine strukturierte Detailübersicht zu jeder einzelnen Kooperationsanfrage ermöglichen.
- ... eine *initiale automatisierte Bewertung von Kooperationsanfragen hinsichtlich ihrer Relevanz* für Sportorganisationen ermöglichen.

Kernthese 3

Sportorganisationen sind zu globalen Akteuren geworden, die aufgrund ihrer wirtschaftlichen Attraktivität eine Vielzahl von Kooperationsanfragen erhalten.

Abb. 5 Home-Dashboard für Kooperationsanfragen



- ... Funktionen bereitstellen, die die nachgelagerten Arbeitsschritte zur Analyse und Bearbeitung der Kooperationsanfrage innerhalb der Sportorganisation und mit den anfragenden Organisationen unterstützen.

Schritt 4 – Ableitung von Design Features für die Alpha-Version

Das Ziel in Schritt 4 des DSR-Prozessmodells besteht darin, die aus der Wissensbasis und (Projekt-)Umwelt abgeleiteten Meta-Anforderungen in einen ersten Satz von Design Features zu übersetzen, sodass sie als konkrete Richtlinien für die Entwicklung einer Alpha-Version des Artefakts verwendet werden können. Dabei wird die Entwicklung des Artefakts mit der Definition eines übergreifenden Designprinzips eingeleitet. Wir haben das übergreifende Designprinzip in unserem Forschungsprojekt wie folgt definiert:

- Bei dem zu entwickelnden Artefakt handelt es sich um ein webbasiertes IT-Tool, das externen Organisationen die systematische Einreichung von

Abb. 6 Zentrale Datenbank für Kooperationsanfragen

The screenshot displays the 'COOPERAID' web application interface. At the top, the user 'PETER MULLER' is logged in. The main section is titled 'COOPERATION REQUEST DATABASE' and features a search bar and several filter dropdowns: Department (set to 'Industry'), Cooperation by, Request Status, From, To, and File Monthly. There are also checkboxes for 'Last 7 days', 'Last 30 days', and 'Last 90 days', and a 'Clear' button. Below the filters is a table with the following data:

Department	Cooperation	Request Status	File Name	Industry	File Metadata	File Size
<input type="checkbox"/> Marketing	Red	Rejected	None	ITTechnology	Status/Scaleup	1-90
<input type="checkbox"/> Sales	Orange	Rejected	SourceKit	ITTechnology	Corporate	20.1.500
<input type="checkbox"/> Finance	Green	Initial Review	Yaku	ITTechnology	Status/Scaleup	11-90
<input type="checkbox"/> Digital	Green	Due Diligence	GeoGrid	ITTechnology	Status/Scaleup	11-90
<input type="checkbox"/> HR	Orange	Rejected	Intubate	ITTechnology	Status/Scaleup	51.100
<input type="checkbox"/> Finance	Orange	Initial Review	Sarowle	ITTechnology	Corporate	1000-1000
<input type="checkbox"/> IT	Red	Rejected	Solomon	ITTechnology	Corporate	5000-10000
<input type="checkbox"/> Marketing	Green	Rejected	EasyHelp	ITTechnology	Status/Scaleup	11-90
<input type="checkbox"/> Sales	Orange	Rejected	Analytics Go	ITTechnology	Corporate	51-100

At the bottom of the table, there is a pagination control showing '1 2 3 4 5 ... 10' and buttons for 'View' and 'Export'.

Kooperationsanfragen bei Sportorganisationen ermöglicht sowie Sportorganisationen unterstützt, Kooperationsanfragen effizient zu analysieren und zu bearbeiten.

Wir haben uns auf Basis der abgeleiteten Meta-Anforderungen dazu entschieden, das zu entwickelnde IT-Tool in zwei Hauptkomponenten zu unterteilen: (1) ein Formular für die Einreichung von Kooperationsanfragen und (2) das eigentliche IT-Tool zur Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen. Screenshots der Alpha-Version beider Hauptkomponenten sowie eine kurze Erklärung zu einzelnen Design Features sind in den nachfolgenden **Abb. 4, 5, 6, 7** und **8** dargestellt.

Das Formular (siehe **Abb. 4**) dient als zentrales Eingangstor für die einzelnen Kooperationsanfragen und gewährleistet ein einheitliches, standardisiertes Format. Es ist von den anfragenden externen Organisationen auszufüllen und enthält eine Vielzahl von Fragen, die auf den Sportorganisationskontext des Forschungsprojekts angepasst sind. Die abgefragten Da-

Abb. 7 Persönlicher Arbeitsbereich für Kooperationsanfragen

The screenshot displays the 'COOPERAID' web application interface. At the top, the user 'PETER MULLER' is logged in. The main content area is titled 'REQUESTS ASSIGNED TO ME - OVERVIEW' and contains three summary cards: '5 NEW ASSIGNED REQUESTS', '3 REQUESTS IN PROGRESS', and '11 COMPLETED REQUESTS'. Below this, the 'MY REQUESTS' section shows a table of requests with columns for 'NEW', 'IN PROGRESS', 'COMPLETED', and 'ARCHIVED'. The 'COMPLETED' tab is active, showing a list of requests with columns for 'Pin Name', 'Industry', 'Lead', and 'Request Status'. Each row includes a checkbox, a colored dot, the company name, industry, lead name, and status, with 'View' and 'Delete' buttons for each entry.

NEW	IN PROGRESS	COMPLETED	ARCHIVED
Pin Name	Industry	Lead	Request Status
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wiley & Partners	Health	Peter Müller (You)	Rejected
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FanDx Tools	IT/Technology	Peter Müller (You)	Rejected
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sports Media AG	Media	Patrick Koser	Rejected
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MerchWear	Retail	Angel Bloom	Accepted
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DroneLab	IT/Technology	Peter Müller (You)	Rejected
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sports Media AG	Media	Peter Müller (You)	Rejected
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MerchWear	Retail	Peter Müller (You)	Rejected
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DroneLab	IT/Technology	Peter Müller (You)	Accepted
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sports Media AG	Media	Peter Müller (You)	Rejected
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MerchWear	Retail	Peter Müller (You)	Rejected
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DroneLab	IT/Technology	Peter Müller (You)	Rejected

tenfelder und Datentypen sind so gewählt, dass sie die nachgelagerte Analyse und initiale automatisierte Bewertung von Kooperationsanfragen mittels Data-Mining- und Natural-Language-Processing-Techniken erleichtern. Nach dem Einreichen der Kooperationsanfrage werden die gesammelten Daten in eine Datenbank zur Analyse und weiteren Bearbeitung eingespeist.

Das IT-Tool zur Analyse und Bearbeitung der Kooperationsanfragen ist in drei Elemente gegliedert (siehe **Abb. 5, 6 und 7**). Das Home-Dashboard für Kooperationsanfragen bietet einen Überblick über alle eingegangenen, in Bearbeitung befindlichen und bereits bearbeiteten Kooperationsanfragen. Herzstück des Home-Dashboards ist das Ampelsystem, das alle eingegangenen Kooperationsanfragen mithilfe von Algorithmen des maschinellen

Abb. 8 Detailansicht einer Kooperationsanfrage

The screenshot displays the 'COOPERAID' interface for a 'COOPERATION REQUEST DETAILS' page. The user 'PETER MULLER' is logged in. The request is for 'SPORTS MEDIA GMBH - MEDIA', submitted on June 20, 2020, with a status of 'Due Diligence'. The page is divided into several sections, each with a placeholder for data from the request form:

- FIRM DETAILS**: [Data from cooperation request form]
- CONTACT DETAILS**: [Data from cooperation request form]
- DESCRIPTION OF PRODUCT/SERVICE**: [Data from cooperation request form]
- PITCH VALUE ADDED**: [Data from cooperation request form]
- BUSINESS MODEL**: [Data from cooperation request form]
- COST OF PRODUCT/SERVICE**: [Data from cooperation request form]
- REFERENCES**: [Data from cooperation request form]
- INTERNAL CONTACT(S)/REFERENCE(S)**: [Data from cooperation request form]
- INTERNAL COMMENTS**: [Data from cooperation request form]

At the bottom, there is a 'SourcesMedia PitchDeck' link and a set of action buttons: 'Reject', 'Comment', 'Forward', 'Archive', 'Export', and 'Contact'.

Lernens initial automatisiert bewertet und kategorisiert; grün: hohe Relevanz; gelb: mittlere Relevanz; rot: geringe Relevanz. Im Detail basiert der Bewertungsalgorithmus auf einer Gewichtung von (1) Übereinstimmung mit Organisations- und Abteilungszielen und (2) Qualitätsmerkmalen der Kooperationsanfrage selbst.

Das zweite Element ist die zentrale Datenbank für Kooperationsanfragen. Hier werden alle aktuellen und historischen Kooperationsanfragen gespeichert und zugänglich gemacht. Das Menü beinhaltet unterschiedliche Filter. Zum Beispiel kann nach der betroffenen Abteilung, der Relevanz der Kooperationsanfrage oder nach der Industrie und der Firmengröße der anfragenden Organisation gefiltert werden. Des Weiteren existiert eine allgemeine Wortfeldsuche. Es besteht die Möglichkeit, Kooperationsanfragen, die in der Vergangenheit abgelehnt wurden, nun aber inhaltlich relevant werden, zu reaktivieren.

Das dritte Element ist der persönliche Arbeitsbereich für Kooperationsanfragen. Hier werden alle für den jeweiligen Mitarbeiter relevanten Kooperationsanfragen zur Analyse und Bearbeitung gesammelt. Es bietet Zugang zu einer Detailansicht einer Kooperationsanfrage (siehe **Abb. 8**) und die Möglichkeit, Kooperationsanfragen zu anderen Mitarbeitern und Abteilungen weiterzuleiten und unterstützt so die nachgelagerten Arbeitsschritte für die Analyse und Bearbeitung. Schließlich bietet es die Möglichkeit, irrelevante Kooperationsanfragen automatisch mit einer Ablehnungsmail an die anfragende externe Organisation abzulehnen.

Zuletzt bietet das IT-Tool eine Detailansicht zu jeder eingegangenen Kooperationsanfrage. Hier können detailliertere Informationen zu der jeweiligen Kooperationsanfrage abgerufen werden. Zum Beispiel Kontaktdaten der anfragenden Organisation, eine präzise Beschreibung des Produktes und des zu lösenden Problems, die Kosten, die mit einer möglichen Kooperation verbunden sind sowie existierende Referenzen innerhalb der Sportorganisation und allgemein in der Sportindustrie. Zusätzlich werden mehrere Funktionen zur Unterstützung der nachgelagerten Arbeitsschritte angeboten, darunter die automatisierte Beantwortung von Kooperationsanfragen. Weitere Funktionen sind das Ablehnen, Kommentieren, Weiterleiten, Archivieren und Exportieren von Kooperationsanfragen.

Schritt 5 – Evaluation der Alpha-Version

Den fünften Schritt des DSR-Prozessmodells stellt die Evaluation der Alpha-Version des Artefakts in Form von erneuten Experteninterviews und Usability-Tests [8] dar. Hierfür haben wir das konzipierte IT-Tool mit drei weiteren Experten von Sportorganisationen aus der deutschen Fußball-Bundesliga und einem weiteren Experten von einer Sportorganisation aus der Schweizer Fußball Super League evaluiert. Um die Hauptkomponente (1) – das Formular für die Einreichung von Kooperationsanfragen – zu testen, haben wir zusätzlich Experteninterviews und Usability-Tests mit zwei Start-ups durchgeführt. Somit soll gewährleistet werden, dass die abgefragten Informationen auch aus Sicht der anfragenden externen Organisationen

Zusammenfassung

1. Sportorganisationen erhalten aufgrund ihrer wirtschaftlichen Attraktivität eine Vielzahl von Kooperationsanfragen. Möglichkeiten, durch Kooperationen Produkte, Dienstleistungen oder Betriebsabläufe zu verbessern oder gänzlich neu zu erfinden, bleiben ungenutzt.
2. Auf Basis des DSR-Forschungsansatzes wurde ein IT-Tool konzipiert, das sowohl die automatisierte Bewertung von Kooperationsanfragen für Sportorganisationen übernimmt als auch nachgelagerte Arbeitsschritte steuert und optimiert.
3. Sportorganisationen, die an dem konzipierten IT-Tool und an einer Zusammenarbeit interessiert sind, können sich unter arne.gruettner@unisg.ch melden.

Handlungsempfehlungen

1. Sportorganisationen sollten versuchen, eingehende Kooperationsanfragen systematisch zu analysieren und zu bearbeiten, um Möglichkeiten zur Verbesserung und Neuerfindung von Produkten, Dienstleistungen und Betriebsabläufen zu nutzen.
2. Sportorganisationen sollten hierfür ein IT-Tool zur Unterstützung einsetzen, das sowohl eine initiale automatisierte Bewertung von Kooperationsanfragen übernimmt als auch nachgelagerte Arbeitsschritte steuert und optimiert.

vollständig sind und einen praktischen Nutzen stiften. Insgesamt haben die Ergebnisse der Evaluation gezeigt, dass alle Experten das konzipierte IT-Tool als sehr positiv wahrgenommen haben. Alle Experten gaben an, dass sie das IT-Tool für die Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen in ihrer Sportorganisation respektive ihrem Start-up verwenden würden. Darüber hinaus gaben zwei Experten an, dass das IT-Tool auch für andere Anwendungsfälle in ihrer Sportorganisation von Nutzen sein könnte, wie z. B. dem Beschwerdemanagement oder der Sponsorenakquise.

Insgesamt waren die Experten der Ansicht, dass die Effizienzgewinne, die durch die Analyse, initiale automatisierte Bewertung sowie die Unterstützung bei den nachgelagerten Arbeitsschritten erzielt werden, den größten Mehrwert darstellen. Darüber hinaus bewertete ein Experte die durch das IT-Tool gewonnene Transparenz bei der Analyse und Bearbeitung von Kooperationsanfragen sehr positiv. Schließlich stellte ein weiterer Experte fest, dass das zu entwickelnde IT-Tool eine kollaborative Denkweise und den Informationstransfer fördert und damit generell den kulturellen Wandel hin zu mehr Wissensteilung unterstützt, den die Sportorganisation derzeit durchläuft.

Fazit und Ausblick

Ziel unseres Forschungsprojektes ist es, ein IT-Tool zu entwickeln, welches als zentralisiertes und standardisiertes Eingangstor Kooperationsanfragen in Sportorganisationen erfasst, diese initial automatisiert bewertet und im Anschluss die nachgelagerten Arbeitsschritte steuert und optimiert. Auf Basis der wissenschaftlichen Methode DSR ist es uns gelungen, ein solches IT-Tool initial zu konzipieren. Die durchgeführten neun Experteninterviews (inkl. sechs Usability-Tests) haben sowohl die Dringlichkeit für solch ein IT-Tool als auch die Nützlichkeit unseres konzipierten IT-Tools unterstrichen. Basierend auf den Usability-Tests von Schritt 5, werden in einer Beta-Version des IT-Tools einige kleinere funktionale und gestalterische Verbesserungsvorschläge eingebaut. Um unser IT-Tool nun in Sportorganisationen etablieren zu können, benötigt es nicht nur (1) die reine Implementierung, Systemintegration und Anpassung des IT-Tools, sondern gerade auch (2) Change-Management-Prozesse in der Sportorganisation selbst. So müssen neue Rollen und Verantwortlichkeiten definiert und die Bereitschaft der Mitarbeiter gestärkt werden, mit dem entwickelten IT-Tool zu arbeiten. Um unser IT-Tool zu entwickeln und weiter zu verbessern, suchen wir Sportorganisationen, die an einer Zusammenarbeit interessiert sind. Falls Sie und Ihre Sportorganisation sich von unserem IT-Tool angesprochen fühlen, können Sie sich gerne unter arne.gruettner@unisg.ch bei uns melden.

Funding. Open access funding provided 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>

Literatur

- [1] Grüttner, A. (2019). *What we know and what we do not know about digital technologies in the sports industry*. Americas Conference on Information Systems (AMCIS).
- [2] Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, , 75–105. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- [3] Hevner, A. R. (2007). A three cycle view of design science research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 19(2), 87–92.
- [4] Vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). *Reconstructing the giant: on the importance of rigour in documenting the literature search process*. European Conference on Information Systems (ECIS).
- [5] Holmberg, S. R., & Cummings, J. L. (2009). Building successful strategic alliances: strategic process and analytical tool for selecting partner industries and firms. *Long Range Planning*, 42(2), 164–193.
- [6] Nielsen, B. B., & Gudergan, S. (2012). Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. *International Business Review*, 21(4), 558–574.
- [7] Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41–62.
- [8] Barnum, C. M. (2011). *Usability testing essentials: ready, set... test!* : Morgan Kaufmann Publishers, Burlington, Massachusetts, U.S.