

Nicolas Fink

# Strategische Entwicklung von Sportvereinen

Wie Vereine nachhaltig zu starken  
Marken werden: Analyse, Planung,  
Umsetzung, Controlling



Springer Gabler

---

# Strategische Entwicklung von Sportvereinen

---

Nicolas Fink

# Strategische Entwicklung von Sportvereinen

Wie Vereine nachhaltig zu starken Marken  
werden: Analyse, Planung, Umsetzung,  
Controlling

Nicolas Fink  
Hemsbach, Baden-Württemberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-27354-5                      ISBN 978-3-658-27355-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27355-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Unsere Gesellschaft hat in den letzten Jahrzehnten eine rasante Entwicklung genommen, wodurch sich unsere Lebenshaltungen und -einstellungen, aber auch die Art und Weise des Konsums erheblich geändert haben. Heutzutage kann man fast sagen, dass es nichts gibt, was es nicht gibt. Wir als Verbraucher dieser Konsumgesellschaft stören uns hieran erstmal nicht, denn wir profitieren aus der Flut an Konsummöglichkeiten. Doch gleichzeitig rutschen wir durch die Globalisierung und die Digitalisierung in die Bedrängnis, selbst wie Maschinen zu funktionieren und darüber hinaus auch immer und ständig erreichbar zu sein. Die Grenzen von Arbeit, Freizeit und Privatleben scheinen zu verschwimmen, doch noch ist hierbei unklar, welcher der drei Bereiche davon profitiert und welcher nicht.

Vor mehr als einhundert Jahren waren die Gründungen von Sportvereinen in Mode und zogen sich über das ganze Land hinweg. Die gebildeten Vereine sollten es ermöglichen, Gleichgesinnte an einem Ort zu versammeln und deren Freude und Lust an bestimmten Sportarten zu vereinen. Hieraus entwickelten sich Gebilde mit eigenen Strukturen, Interessen und der Möglichkeit, selbst zu wirtschaften, woraus Investitionen in Sportstätten und dergleichen ermöglicht wurden.

Einigen Eindrücken zufolge scheinen Vereine heutzutage nicht mehr modern zu sein. Doch die Frage ist, woran dies liegt: Haben wir kein Interesse mehr daran, mehr als nur Geld, sondern auch eigenes Engagement in eine Organisation zu investieren? Haben wir keine Zeit mehr dafür? Versinken Vereine in alten Strukturen, auch aufgrund der Führung von betagteren Verantwortlichen?

Grundlegend kann jede Frage mit Ja beantwortet werden, aber andererseits kann auch auf jede Frage eine Antwort gegeben werden, die das Gegenteil darstellt.

Wir als Menschen würden durchaus auch eigenes Engagement in einen Sportverein stecken, doch an welchen Ansatzpunkten und in welchen Umfängen? Die Möglichkeiten müssen kommuniziert werden. Unsere Zeit wird immer knapper, aber Sportvereine können ihre Angebote auch danach ausrichten, wodurch die unterschiedlichen Angebote und Aktivitäten auch wahrgenommen werden können. Dies bedeutet jedoch einen Wandel innerhalb der Vereinsorganisation, -struktur und -führung, denn die Universalantwort sollte eben nicht sein: Wir haben das schon immer so gemacht. Die Freude, der Spaß und

die Geselligkeit eines Vereins kann nur dann ausgelebt werden, wenn wir uns in dessen Struktur zurechtfinden und wohlfühlen. Das ist nur möglich, wenn sich ein Verein an den Bedürfnissen von uns orientiert. Dies bedeutet nicht, dass wir als Kunden in einen Verein eintreten und dort alles von anderen Personen ‚machen lassen‘, sondern dass uns auch die Möglichkeiten gegeben werden, selbst aktiv zu werden, neue Leute kennenzulernen und uns einzubringen, damit wir in solch einem Verein gern unsere Freizeit verbringen. Gleichzeitig resultiert aus allen genannten Aspekten aber auch die Anschauung, dass die Struktur, die Abläufe oder Prozesse von vor mehreren Jahren vielleicht damals gepasst haben; das bedeutet aber nicht, dass wir damit heute noch etwas anfangen können. Hierbei geht es nicht darum, einen Verein komplett neu zu entwerfen, ihn aber dennoch etwas mehr an unseren aktuellen Bedürfnissen ausrichten zu können.

Dies lässt sich auch immer ganz passend an einem Vergleich darstellen: Die medizinische und gesundheitliche Behandlung der Menschen ist einer ständigen Entwicklung unterworfen. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Medizin, aber auch die Behandlung in Form von Physiotherapeuten, Orthopäden, Rehabilitationsmaßnahmen, Präventionsmaßnahmen etc. weiterentwickelt. Jung oder Alt, nahezu alle greifen auf diese Maßnahmen immer wieder zurück und erfreuen sich der neuen Methoden und Möglichkeiten, gesund zu werden.

Warum darf ein Verein keine neuen Methoden anwenden für die Gesundheit, Beweglichkeit, Sportlichkeit und Lebensfreude der einzelnen Mitglieder? Nur weil sich diese Aktivitäten im präventiven und nicht behandelnden Bereich ansiedeln?

Nur aus Diskussionen, Kontroversen und Streitsituationen können sich konstruktiv und auf kompromissvoller Ebene neue Ideen entfalten und entwickeln. In diesem Sinn: Vereinsverantwortliche, verschließt euch nicht vor Begriffen wie Strategie, Geschäftsmodell und Performance, sondern öffnet euch und entwickelt nach dem folgenden strategischen Entwicklungsprozess euren Verein weiter, damit er wieder die öffentliche Wahrnehmung und Mitgliederanzahlen bekommt, die er verdient, und somit zu einem attraktiven Ort wird, in dem man gern seine Freizeit verbringt.

In diesem Sinn wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre.

---

## Einleitung: Die Entwicklung des Sportmarkts

Bereits seit vielen Jahrhunderten ist Sport ein wichtiger Bestandteil unserer Gesellschaft, vermittelt Alltagskultur und unterliegt einem ständigen Wandel. In der Antike und im Mittelalter zählten Sportveranstaltungen zu wichtigen gesellschaftlichen Treffpunkten, die gleichzeitig Menschen aller Sozialschichten vereinte. Der passive Sportkonsum (Nufer 2013, S. 8) hat an die Zuschauer keine hohen Anforderungen, da keine sportliche Aktivität gefordert wird, sondern lediglich ein einfaches Verständnis von Regeln, Taktik und Zielen der jeweiligen Sportart, beispielsweise das Erzielen von Toren. Die Spannung und das Drama um eine Sportart und auch der -veranstaltungen (Dimitriou und Schweiger 2015, S. 81) aufgrund der Ergebnisunsicherheit (Shank 1999, S. 3) sowie die Identifikation mit Sportlern oder Mannschaften (Nufer et al. 2012, S. 14) infolgeder außergewöhnlichen sportlichen Leistungen, wodurch Sportlern ein Heldenstatus (Könecke 2017, S. 231) verliehen wird, ziehen uns als Zuschauer immer wieder in den Bann. Durch den High-Involvement-Charakter werden besondere Emotionen geweckt, Gemeinschaftsgefühle entwickelt und eine hohe Bindung entfaltet (Schubert 2011b, S. 93). Hinzu kommt, dass jeder Mensch sportliche Veranstaltungen unterschiedlich wahrnimmt, versteht und bewertet, wodurch ein gegenseitiger Austausch in Form von Diskussionen und Debatten angeregt wird, der gleichzeitig einen großen Teil der Faszination des Sports ausmacht (Strauß 2012, S. 140). Es kann behauptet werden, dass in unserer Gesellschaft kaum jemand am Sport vorbei kommt, selbst wenn er gar kein Interesse daran hat. In den Nachrichten werden die aktuellen Sportmeldungen verkündet, Sport ist in der Schule ein Pflichtfach und in Alltagsgesprächen sind Gespräche und Diskussionen über Sport oft an der Tagesordnung, wodurch sich auch das Alle-sind-Experten-Phänomen gebildet hat (Freyer 2011, S. 77). Kurzum: „Sport bewegt die Massen, popularisiert und emotionalisiert“ (Nufer 2013, S. 10).

## Freizeit- und Konsumorientierung

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts und endgültig im 20. Jahrhundert erlebte unsere westliche Gesellschaft einen Wandel zur Freizeit- und Konsumorientierung (König 2000, S. 7). Dies war der Startschuss für den aktiven Sportmarkt (Hermanns und Riedmüller 2011, S. 42) und v. a. für das kontrollierte sowie systematische Sporttreiben. Unter dieser Voraussetzung wurde die Entstehung, aber auch das Wachstum bereits bestehender Vereine gefördert (DOSB 2011, S. 8), da diese ideal zur Stillung des gemeinschaftlichen Sport- und Freizeitbedürfnisses passen. Zahlreiche Sportvereine, in denen die Mitglieder einen gemeinsamen Zweck freiwillig aufgrund der Interessen verfolgten, entstanden und ermöglichten die Bildung von Mannschaften, Ligen, Wettbewerben und Meisterschaften, die den sozialen Stellenwert sowie den Gemeinschaftssinn des Sports weiter untermauern. Die folgende Begriffserklärung des Vereins gibt einen Einblick in die Organisationsstruktur, die sich von Unternehmen unterscheidet, wodurch aber dennoch ein rechtsfähiger Status durch die Eintragung in das Vereinsregister erlangt werden kann.

► Verein – Charakterisierung: „Im Sinn des BGB ist ein Verein eine auf gewisse Dauer berechnete Personenvereinigung mit körperschaftlicher Verfassung, die als einheitliches Ganzes gedacht wird, daher einen Gesamtnamen führt und im Bestand vom Wechsel der Mitglieder unabhängig ist. Vereine werden von Mitgliedern getragen, von denen ‚alle Macht ausgeht‘. Sie bestimmen in Versammlungen über Satzungen und Grundsatzfragen, wählen die nachgeordneten Organe (Vorstand, Präsidium) und kontrollieren deren Aufgabenerfüllung“ (Dautzenberg 2014, S. 465).

---

## Die Work-Life-Balance

Anfang der 1990er-Jahre wurde die Notwendigkeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben entdeckt (Bode 2012, S. 45), wodurch der Begriff Work-Life-Balance geformt wurde. Die transportierte Gesundheitsorientierung innerhalb der neuen Lebensausrichtung (Papmeyer 2017, S. 69 f.) ermöglichte und förderte die Professionalisierung des aktiven Sport- bzw. Sportlermarkts. Der nun stattfindende technologische Fortschritt, die Vernetzung und auch die Globalisierung wirken sich in enormem Maß auch auf uns Menschen aus. Die entstandene Schnelllebigkeit überträgt sich auf viele Bereiche des privaten Lebens und damit auch auf das Sporttreiben. In diesem Zusammenhang bewertet jeder für sich selbst, inwiefern die knappe Zeit optimal eingesetzt werden kann, wodurch auch die investierte Zeit für den aktiven und passiven Sportkonsum dem Nutzen gegenübergestellt wird (Schubert 2011a, S. 94 f.). Beim Sporttreiben ist es schwer, einen Punkt auszumachen, an dem man genug für seine Gesundheit oder Fitness getan hat. Der Sport weist vielmehr das Gegenteil auf, nämlich das Fehlen von natürlichen Sättigungsgrenzen (Schubert 2011a, S. 93). Wie auch Kaiser und Müller feststellen: „So führt das Erreichen bestimmter Ziele im Sport häufig weniger zu einer Befriedigung

eines Bedürfnisses, sondern lediglich zu einer Steigerung des Anspruchsniveaus“ (Kaiser und Müller 2013, S. 63). Hieraus kristallisiert sich eine Nachfrage nach zielgerichteten und höchsteffektiven Sportprogrammen, die in kurzer Zeit bestmögliche Ergebnisse erzielen sollen. Die zeitliche Knappheit, Forderung nach effektiven Trainingsarten und auch die Zunahme an einer Dienstleistungs- und Serviceorientierung ermöglichten die Entwicklung des kommerziellen Fitnessstudiomarkts. Hohe Investitionskosten durch die Trainingsgeräte sowie die Notwendigkeit von geschultem Personal führten zwangsläufig zu kommerziellen Unternehmen, da dies zu Beginn des Trends nicht unmittelbar von Sportvereinen in dem vom Nachfrager geforderten Umfang abgedeckt werden konnte. In diesem Zusammenhang entwickelte sich der nebenberufliche oder auch ehrenamtlich engagierte Trainer zu einem Hauptberuf, was wiederum eine Differenzierung von Kunde und Mitglied mit sich brachte.

---

## Mitglied versus Kunde

Innerhalb von Sportvereinen hat sich der Begriff des Mitglieds geformt und wurde dabei mit Inhalt gefüllt, aus dem Selbstverständnis (Wadsack 2011, S. 136), dass man als Mitglied eine Stellung innerhalb einer demokratischen Organisationsstruktur hat (Tscheulin und Helmig 2001, S. 441) und sich unabhängig des Mitgliedsbeitrags auch in den Verein einbringt durch Engagement, egal in welcher Form. Somit gehört die Vereinskultur auch zu einem prägenden Instrument innerhalb der Erziehung von Jugendlichen, da Strukturen vorgelebt und Verpflichtungen gewünscht oder auch eingefordert werden, die dazu führen, dass die Jugendlichen ebenfalls irgendwann die Leitung des Vereins übernehmen (Oechler und Schmidt 2013, S. 75). Die Mitglieder eines Vereins äußern sich im Idealfall als Prosument (Tscheulin und Helmig 2001, S. 441). Auf der einen Seite tragen sie durch ihr Verhalten der Leistungserstellung bei, z. B. als Spieler innerhalb einer Mannschaft oder als Teilnehmer bei einem Sportkurs. Auf der anderen Seite konsumieren sie die sportlichen Aktivitäten als Zuschauer und integrieren sich in das Vereinsleben, auch wenn z. B. aufgrund des Alters körperlich keine sportliche Aktivität mehr möglich ist. Die Rolle des Mitglieds wird „nur tatsächlich auch gelebt, wenn nicht nur ein positives Marketingverständnis im Sinne einer umfassenden Dienstleistungsphilosophie, sondern auch zusätzlich ein aktives Marketingverhalten vorhanden (ist)“ (Tscheulin und Helmig 2001, S. 441).

Der Begriff Kunde, in Bezug auf Sportaktivitäten, hat sich durch die kommerziellen Anbieter geformt und entwickelt, wodurch die Dienstleistungsorientierung der Anbieter klargestellt wird und den Nutzern eine Kundenrolle zugeteilt wird, die auch in diesem Verständnis der Konsumenten gelebt wird. Dies beruht im Vergleich zu anderen Dienstleistungen, in denen man sich als Kunde positioniert und versteht. Im Gegensatz zu Vereinen ist bei kommerziellen Anbietern Engagement oder Einbringen in die Kultur eher ungewöhnlich und auch streckenweise unerwünscht, bis auf angebotene Aktivitäten seitens des kommerziellen Anbieters.

## Literatur

- Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markengesetz – MarkenG).
- Abegglen, C. (2013). *Koordination von Informations-Management und Controlling*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bea, F. X., & Haas, J. (2017). *Strategisches Management*. Berlin: UTB GmbH.
- Becker, J. (2006). *Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. München: Vahlen.
- Bode, I. (2012). *Betriebliche Gesundheitsförderung: Der Beitrag von Work-Life-Balance Konzepten*. Hamburg: Diplomica.
- Brandmaier, S., & Schimany, P. (1998). *Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport; mit einem Interview mit Uli Hoeneß, Manager des FC Bayern München*. Münster: Lit.
- Bruhn, M. (2016). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bruhn, M., & Blockus, M. O. (2009). *Komplexität bei Dienstleistungen*. Hamburg: Gabler.
- Dautzenberg, N. (2014). *Kompakt-Lexikon Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung: 2.400 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dimitriou, M., & Schweiger, G. (2015). *Fairness und Fairplay: Interdisziplinäre Perspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- DOSB. (2011). *Mitgliederentwicklung in Sportvereinen – Bestandserhebungen und demografischer Wandel*. Frankfurt: DOSB.
- Esch, F. R. (2017). *Strategie und Technik der Markenführung*. München: Vahlen.
- Freyer, W. (2011). *Sport-Marketing: Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft*. Berlin: Schmidt.
- Hermanns, A., & Riedmüller, F. (2011). *Die duale Struktur des Sportmarktes*. München: Vahlen.
- Horch, H. D., Schubert, M., & Walzel, S. (2014). *Besonderheiten der Sportbetriebslehre*. Berlin: Springer.
- Hutzschenreuter, T. (2015). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kaiser, S., & Müller, C. (2013). *Marken und Sport: Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Könecke, T. (2017). *Das Modell der personenbezogenen Kommunikation und Rezeption: Beeinflussung durch Stars, Prominente, Helden und andere Deutungsmuster*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- König, W. (2000). *Geschichte der Konsumgesellschaft*. Stuttgart: Steiner.
- Lehner, J. M. (2013). *Implementierung von Strategien: Konzeption unter Berücksichtigung von Unsicherheit und Mehrdeutigkeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Macharzina, K., & Wolf, J. (2008). *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte, Methoden, Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C., & Koers, M. (2002). *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2002). *Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Frankfurt: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2011). *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen; der St. Galler General-Management-Navigator*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nufer, G. (2013). *Marketing im Sport: Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing*. Berlin: Schmidt.
- Nufer, G., Barth, M., & Bühler, A. (2012). *Management im Sport: betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie*. Berlin: Schmidt.

- Oechler, M., & Schmidt, H. (2013). *Empirie der Kinder- und Jugendverbandsarbeit: Forschungsergebnisse und ihre Relevanz für die Entwicklung von Theorie, Praxis und Forschungsmethodik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Papmeyer, K. (2017). *Work-Life-Balance im Kontext von mitarbeiterunterstützenden Dienstleistungen: Eine Untersuchung in einem globalen Technologiekonzern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schallmo, D. (2012). *Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schubert, M. (2011a). *Besonderheiten des Sports für das Marketing*. München: Vahlen.
- Schubert, M. (2011b). *Management-Handbuch Sport-Marketing*. München: Vahlen.
- Shank, M. D. (1999). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Springer Fachmedien Wiesbaden. (2014). *Kompakt-Lexikon Wirtschaft: 5.400 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Strauß, B. (2012). *Sportzuschauer*. Göttingen: Hogrefe.
- Theobald, E. (2016). *Brand Evolution: Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Tscheulin, D. K., & Helmig, B. (2001). *Branchenspezifisches Marketing: Grundlagen – Besonderheiten – Gemeinsamkeiten*. Wiesbaden: Gabler.
- Wadsack, R. (2011). *Management-Handbuch Sport-Marketing*. München: Vahlen.
- Welge, M. K., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Withauer, K. F. (2013). *Fitness der Unternehmung: Management von Dynamik und Veränderung*. Wiesbaden: Gabler.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Das strategische Management und der strategische Planungsprozess</b>	<b>1</b>
1.1	Die Rolle von Marketing und Markenmanagement	2
1.1.1	Marketing	3
1.1.2	Strategisches Markenmanagement	4
1.2	Unternehmerisches Denken und Handeln	7
1.2.1	Managementebenen	8
1.2.2	Unternehmensführung	9
1.2.3	Unternehmensführung als Interpretationsaufgabe	11
1.3	Strategie	12
1.3.1	Der Strategiebegriff	12
1.3.2	Strategieentwicklung zwischen Intention und Emergenz	13
1.4	Zielbildung	15
1.4.1	Arten von Zielen	15
1.4.2	Funktionen der strategischen Zielsetzung	17
1.4.3	Zielbeziehungen	18
1.5	Der strategische Planungsprozess	19
1.5.1	Die Struktur des strategischen Planungsprozesses	20
1.5.2	Herausforderung: Reduktion der Komplexität	22
1.5.3	Der Umgang mit den aufgeführten Beispielvereinen	23
1.5.3.1	Beispielverein 1: Einspartenverein	24
1.5.3.2	Beispielverein 2: Mehrspartenverein	25
	Literatur	26
<b>2</b>	<b>Die strategische Analyse – Umweltanalyse</b>	<b>29</b>
2.1	Abgrenzung und Gliederung der Branche	31
2.2	Analyse der globalen Umwelt	33
2.2.1	PEST-Analyse	33
2.2.2	Stakeholderanalyse	38

2.3	Marktanalyse . . . . .	48
2.3.1	Beschaffenheit des Guts. . . . .	48
2.3.1.1	Dienstleistung . . . . .	49
2.3.1.2	Motive zum Sporttreiben und zur Motivbildung . . . . .	50
2.3.1.3	Betrachtung und Zuordnung von Sportarten . . . . .	53
2.3.2	Marktpotenzial. . . . .	54
2.3.2.1	Marktgröße . . . . .	54
2.3.2.2	Sozialgeografie und Grunddaseinsfunktionen . . . . .	59
2.3.2.3	Marktwachstum . . . . .	62
2.3.3	Marktstruktur . . . . .	64
2.3.3.1	Branchenstrukturanalyse nach Porter. . . . .	64
2.3.3.2	Wettbewerber . . . . .	70
2.3.3.3	Konsumenten . . . . .	80
2.3.3.4	Lieferanten und Kooperationspartner. . . . .	85
2.3.3.5	Marktdynamik . . . . .	96
	Literatur. . . . .	97
<b>3</b>	<b>Die strategische Analyse – Vereins- bzw. Organisationsanalyse . . . . .</b>	<b>99</b>
3.1	Komponenten der strategischen Wettbewerbsfähigkeit . . . . .	101
3.1.1	Komponenten der strategischen Wettbewerbsfähigkeit. . . . .	102
3.1.2	Qualitätsphasen und Qualitätsdimensionen. . . . .	103
3.2	Potenzialdimension . . . . .	105
3.2.1	Quantitative Vereinsdaten . . . . .	106
3.2.2	Ressourcen und der ressourcenbasierte Ansatz . . . . .	107
3.2.2.1	Physische Ressourcen. . . . .	110
3.2.2.2	Finanzielle Ressourcen. . . . .	114
3.2.2.3	Technologische Ressourcen . . . . .	118
3.2.2.4	Humanressourcen . . . . .	122
3.2.2.5	Strukturelle Ressourcen . . . . .	128
3.2.2.6	Kulturelle Ressourcen. . . . .	134
3.2.3	Stärken-Schwächen-Analyse mit Konkurrenzbezug . . . . .	141
3.3	Prozessdimension. . . . .	145
3.3.1	Die Wertkette nach Porter . . . . .	146
3.3.2	Serviceketten . . . . .	147
3.3.3	Integration der Serviceketten in Zuständigkeitsbereiche. . . . .	152
3.4	Ergebnisdimension. . . . .	152
3.4.1	Qualität und Qualitätswahrnehmung . . . . .	153
3.4.1.1	Sichtweisen der Qualität. . . . .	153
3.4.1.2	Einflussfaktoren auf die Qualitätswahrnehmung. . . . .	155
3.4.1.3	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. . . . .	158
3.4.1.4	Zonen der Zufriedenheit . . . . .	159

3.4.2	Externe Betrachtung der Leistungserstellung – Importance-Performance-Analyse . . . . .	160
3.4.3	Analyse der Markenidentität und des Markenimages . . . . .	166
3.4.3.1	Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage . . . . .	166
3.4.3.2	Sportlicher Erfolg . . . . .	166
3.4.3.3	Die Markenpersönlichkeit . . . . .	172
3.4.3.4	Der Markennutzen . . . . .	175
3.5	Der Weg zu den Kernkompetenzen . . . . .	178
3.5.1	„Knowledge-based view“ – Erweiterung der Ansätze . . . . .	179
3.5.2	„Capability-based view“ und die Kernkompetenzen . . . . .	181
	Literatur . . . . .	184
<b>4</b>	<b>Die strategische Gesamtanalyse . . . . .</b>	<b>187</b>
4.1	Zusammenführen von Umwelt- und Organisationsanalyse . . . . .	188
4.1.1	Die SWOT-Analyse . . . . .	188
4.1.2	TOWS-Diagramm . . . . .	191
4.1.3	Organisations- und Marketingziele . . . . .	194
4.2	Portfoliomanagement . . . . .	196
4.2.1	Strategische Geschäftsfelder und strategische Geschäftseinheiten . . . . .	196
4.2.2	Zielprogramm auf Grundlage des Portfoliomanagements . . . . .	199
4.2.3	Anwendung von Portfolioanalysen . . . . .	199
4.2.4	Struktur und Vorgehensweise von Portfolioanalysen . . . . .	201
4.2.5	Ausgewählte Portfolioanalysemodelle . . . . .	202
4.2.5.1	Grundlage vieler Portfolioanalysen: Das Lebenszyklusmodell . . . . .	202
4.2.5.2	Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio . . . . .	204
4.2.5.3	Marktattraktivität-Wettbewerbsstärken-Portfolio . . . . .	207
	Literatur . . . . .	210
<b>5</b>	<b>Strategische Optionen und Stoßrichtungen . . . . .</b>	<b>213</b>
5.1	Marktparzellierungsstrategien . . . . .	215
5.1.1	Segmentbildung . . . . .	215
5.1.2	Segmentauswahl . . . . .	218
5.1.3	Segmentspezifische Marktbearbeitungsstrategien . . . . .	221
5.2	Marktbearbeitungsstrategien . . . . .	222
5.2.1	Marktfeldstrategie . . . . .	223
5.2.2	Marktarealstrategie . . . . .	228
5.2.3	Marktstimulierungsstrategie . . . . .	229

5.3	Wettbewerbsstrategien . . . . .	230
5.3.1	Normstrategien nach Porter . . . . .	230
5.3.2	Wettbewerbsdynamik. . . . .	233
5.3.3	Umgang mit Wettbewerbern . . . . .	234
5.4	Portfoliostrategien . . . . .	236
5.4.1	Entwicklung des Portfolios . . . . .	236
5.4.2	Strategische Optionen innerhalb der Portfolioanschauung . . . . .	237
5.4.2.1	Diversifikationsstrategien und -mechanismen . . . . .	238
5.4.2.2	Vorgehensweisen . . . . .	242
5.4.3	Rückzugsstrategien . . . . .	245
5.5	Bewertung und Auswahl von Marketingstrategien . . . . .	245
5.5.1	Zielstruktur der Marketingstrategie . . . . .	246
5.5.2	Maßstäbe für die Bewertung . . . . .	246
5.6	Stoßrichtungen des operativen Marketings . . . . .	249
5.6.1	Produkt- bzw. Leistungspolitik . . . . .	251
5.6.2	Preispolitik. . . . .	252
5.6.3	Kommunikationspolitik . . . . .	256
5.6.4	Distributionspolitik . . . . .	261
5.6.5	Ausstattungs politik . . . . .	263
5.6.6	Prozesspolitik. . . . .	264
5.6.7	Personalpolitik . . . . .	265
	Literatur. . . . .	267
<b>6</b>	<b>Bündelung des strategischen Konzepts. . . . .</b>	<b>269</b>
6.1	Geschäftsmodelle. . . . .	270
6.1.1	Muster von Geschäftsmodellen . . . . .	271
6.1.2	Entwicklung von Geschäftsmodellen . . . . .	273
6.2	Das Business Model Canvas im Überblick . . . . .	275
6.2.1	Anmerkung zur Bildung und Entwicklung von Geschäftsmodellen. . . . .	276
6.2.2	Anknüpfungspunkte zur Entwicklung einer Markenidentität . . . . .	277
6.3	Die Kundensegmente. . . . .	277
6.3.1	Segmentierung von Kunden. . . . .	278
6.3.2	Klassifizierung von Kundensegmenten . . . . .	278
6.4	Das Wert- und Nutzenversprechen. . . . .	282
6.4.1	Die Idee hinter dem Nutzenversprechen . . . . .	282
6.4.2	Die Vision . . . . .	285
6.4.3	Markenelemente. . . . .	286

---

6.5	Die Kanäle . . . . .	293
6.5.1	Image . . . . .	294
6.5.2	Emotionale Konditionierung . . . . .	295
6.5.3	Wirkungshierarchiemodelle der Kommunikation . . . . .	296
6.6	Die Kundenbeziehungen . . . . .	301
6.6.1	Konstrukt der Kundenbindung. . . . .	301
6.6.2	Der Kundenbeziehungslebenszyklus. . . . .	303
6.7	Ertragsmechanik . . . . .	305
6.8	Schlüsselressourcen . . . . .	306
6.8.1	Arten von Schlüsselressourcen . . . . .	307
6.8.2	Schlüsselressourcen im Business Model Canvas. . . . .	307
6.9	Die Schlüsselaktivitäten. . . . .	308
6.9.1	Das Aktivitätendesign . . . . .	309
6.9.2	Assoziative, neuronale Markennetzwerke . . . . .	311
6.9.3	Steuerung der Aktivitäten . . . . .	314
6.10	Schlüsselpartnerschaften . . . . .	316
6.10.1	Make-or-Buy-Entscheidungen. . . . .	317
6.10.2	Kooperationspartner. . . . .	319
6.11	Kostenstruktur . . . . .	321
6.12	Präzisierung der Geschäftsmodelle . . . . .	322
6.12.1	Darstellung des Business Model Canvas des Beispielvereins 1 . . . . .	323
6.12.2	Darstellung des Business Model Canvas des Beispielvereins 2 . . . . .	323
	Literatur . . . . .	326
<b>7</b>	<b>Maßnahmen und deren Implementierung . . . . .</b>	<b>329</b>
7.1	Das Change Management . . . . .	330
7.1.1	Phasen von Veränderungsprozessen. . . . .	331
7.1.2	Der allgemeine Change-Management-Vorgang. . . . .	332
7.2	Erfolgsfaktoren des Change Management. . . . .	334
7.2.1	Erfolgsfaktor Führung bzw. Person . . . . .	334
7.2.2	Erfolgsfaktor Vision. . . . .	336
7.2.3	Erfolgsfaktor Kommunikation. . . . .	337
7.2.4	Erfolgsfaktor Partizipation und Integration . . . . .	338
7.2.5	Erfolgsfaktor Projektorganisation und Kultur . . . . .	339
7.2.6	Erfolgsfaktor Re-Edukation. . . . .	340
7.2.7	Erfolgsfaktor Konsultation. . . . .	341
7.2.8	Erfolgsfaktor Evolution . . . . .	341

7.3	Das Fünf-Phasen-Modell zum Change Management .....	342
7.3.1	Initialisierung .....	344
7.3.2	Konzipierung .....	345
7.3.3	Mobilisierung .....	360
7.3.4	Umsetzung .....	364
	7.3.4.1 Umsetzung einzelner Maßnahmenbündel .....	365
	7.3.4.2 Umsetzungsmöglichkeiten zum Aufbau einer Vereinsmarke .....	371
7.3.5	Verstetigung .....	377
	Literatur .....	380
<b>8</b>	<b>Controlling und Performance Management</b> .....	<b>383</b>
8.1	Kontrolle in Sportvereinen .....	384
8.1.1	Controlling .....	385
8.1.2	Performance Management .....	386
8.1.3	Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen .....	386
8.1.4	Kontrolle für das strategische Management .....	387
8.1.5	Bedeutung von Kennzahlensystemen .....	388
8.2	Kosten- und Leistungsmanagement .....	390
8.2.1	Exkurs Finanzbuchhaltung im gemeinnützigen Verein .....	391
8.2.2	Die Kostenartenrechnung .....	392
8.2.3	Die Kostenstellenrechnung .....	393
8.2.4	Zwischenschritt Budgetierung .....	394
8.2.5	Die Kostenträgerrechnung .....	396
8.3	Performance-Management-Systeme für Sportvereine .....	398
8.3.1	Die Balanced Scorecard im Sport .....	399
	8.3.1.1 Die Perspektiven der Balanced Scorecard .....	400
	8.3.1.2 Inhaltliche Struktur der Balanced Scorecard .....	401
	8.3.1.3 Ursache-Wirkung-Beziehungen in der Balanced Scorecard .....	404
8.3.2	Performance Pyramid und EFQM-Modell .....	405
8.3.3	Risikomanagement .....	406
8.4	Performance Management als Grundlage für den strategischen Entwicklungsprozess .....	409
	Literatur .....	410
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>411</b>



# Das strategische Management und der strategische Planungsprozess

# 1

## Inhaltsverzeichnis

1.1	Die Rolle von Marketing und Markenmanagement	2
1.1.1	Marketing	3
1.1.2	Strategisches Markenmanagement	4
1.2	Unternehmerisches Denken und Handeln	7
1.2.1	Managementebenen	8
1.2.2	Unternehmensführung	9
1.2.3	Unternehmensführung als Interpretationsaufgabe	11
1.3	Strategie	12
1.3.1	Der Strategiebegriff	12
1.3.2	Strategieentwicklung zwischen Intention und Emergenz	13
1.4	Zielbildung	15
1.4.1	Arten von Zielen	15
1.4.2	Funktionen der strategischen Zielsetzung	17
1.4.3	Zielbeziehungen	18
1.5	Der strategische Planungsprozess	19
1.5.1	Die Struktur des strategischen Planungsprozesses	20
1.5.2	Herausforderung: Reduktion der Komplexität	22
1.5.3	Der Umgang mit den aufgeführten Beispielvereinen	23
1.5.3.1	Beispielverein 1: Einspartenverein	24
1.5.3.2	Beispielverein 2: Mehrspartenverein	25
	Literatur	26

**Zusammenfassung**

Bevor auf die einzelnen Schritte und Elemente des Prozesses zur strategischen Weiterentwicklung eingegangen werden kann, befasst sich dieses Kapitel mit den betriebswirtschaftlichen Grundlagen im Bereich Marketing, Markenmanagement, Strategie und der Unternehmensführung. In diesem Zusammenhang sollen die wichtigen Begrifflichkeiten und Bestandteile geklärt werden, wodurch ein idealer Einstieg in die Komplexität des strategischen Planungsprozesses zur Vereinsentwicklung gegeben wird. Dieser wird am Ende des Kapitels übersichtlich dargestellt und innerhalb der einzelnen Schritte abgebildet. Im Folgenden werden zwei fiktive Beispielvereine vorgestellt, die sich durch den kompletten strategischen Planungsprozess ziehen und sich somit als Zusammenfassung der Kapitel, aber auch zur Darstellung einzelner Meilensteine eignen, wodurch die Thematik noch transparenter und praktischer demonstriert wird.

In den vergangenen Jahren mussten sich Vereine unterschiedlichen Herausforderungen stellen, die zukünftig nicht weniger werden, sondern die Existenz von Vereinen nachhaltig gefährden könnten. Sei es die stetige Professionalisierung und Kommerzialisierung innerhalb einzelner Sportarten, die Konkurrenz von kommerziellen Sport- und Gesundheitsanbietern oder auch der selbstorganisierte Sport. Sportvereine müssen somit auf strukturierte Art und Weise unterschiedliche Analyseprozesse durchlaufen, um eine nachhaltige Positionierung am Sportmarkt zu ermöglichen und zu halten. Die Herausforderung des systematischen Planen und organisieren anhand sozialwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Modelle erfolgt aufgrund des Anspruchsniveaus an Vereine seitens Mitglieder, die immer häufiger keine Differenzierung zwischen Mitglied und Kunde mehr vornehmen.

---

**1.1 Die Rolle von Marketing und Markenmanagement**

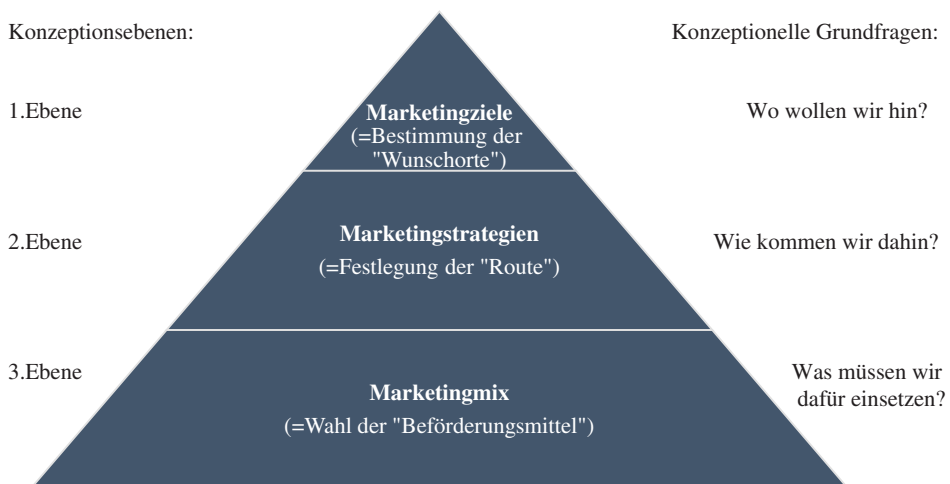
Die Ausdifferenzierung und Professionalisierung des Sportmarkts bringen bereits lange bestehende oder auch neu gegründete Vereine in einen Konkurrenzkampf zu dienstleistungs- und serviceorientierten Sportanbietern, die kommerzielle Absichten mit einem tiefer gehenden Know-how und besseren finanziellen sowie personellen Ressourcen verfolgen. Durch das Eintreten der kommerziellen Sportanbieter hat sich die Branche weiter professionalisiert, aber auch den Druck auf einzelne und etablierte Marktteilnehmer, wie die Sportvereine, deutlich erhöht. Den bisherigen, aber auch den potenziellen Kunden werden deutlich mehr Möglichkeiten angeboten, wodurch der Kampf um Mitglieder, Kunden und Marktanteile eröffnet wurde. Sportvereine müssen demnach viel stärker ihren Markt, die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen, aber auch die alternativen Angebote anderer Marktteilnehmer analysieren und verstehen, um weiterhin langfristig am Markt bestehen zu können und den Fortbestand des Vereins zu sichern.

### 1.1.1 Marketing

Marketing ist ein wichtiger Bestandteil, auch im Rahmen der Unternehmens- bzw. Organisationsführung. Mithilfe des Marketings wird der Markt um die Organisation abgesteckt, inklusive der Betrachtungen von Abnehmern, Lieferanten und Wettbewerber. Dies geschieht auf analytischer Ebene, aber genauso auch in der Umsetzung von produkt-, preis-, distributions- und kommunikationspolitischen Maßnahmen, um sich zielgerichtet an dem jeweiligen Markt platzieren zu können. Viele Themen und Analysen gehen somit Hand in Hand mit der Unternehmens- bzw. Organisationsführung.

► Marketingbegriff: „Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens (in diesem Kontext Verein) an den Bedürfnissen des Marktes. Heutzutage ist es unumstritten, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten die Bedürfnisse der Nachfrager im Zentrum der Unternehmensführung stehen müssen. Marketing stellt somit eine unternehmerische Denkhaltung dar. Darüber hinaus ist Marketing eine unternehmerische Aufgabe, zu deren wichtigsten Herausforderungen das Erkennen von Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen gehört, um rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen“ (Bruhn 2016, S. 13).

Die Organisation des Marketings erstreckt sich auf drei Konzeptionsebenen (Abb. 1.1). An oberster Stelle stehen die Marketingziele, welche sich vor und während dem Strategieentwicklungsprozess ableiten lassen und somit, aufgrund vom strategischen Management,



**Abb. 1.1** Bestandteile der Marketingkonzeption. (Quelle: Becker 2006, S. 4)

innerhalb der Organisationsführung getroffen werden. Die Marketingziele werden auf der strategischen Ebene angesiedelt, da diese eine gewisse Langfristigkeit haben und somit die Vision und die Organisation bzw. den Verein weiterentwickeln. Auf der mittleren Ebene finden sich die Marketingstrategien, die den Weg zur Erreichung der Marketingziele beschreiben und somit die Schnittstelle zum operativen Marketing darstellen. Diese Art des Marketings greift in der dritten Ebene in Form der Marketinginstrumente bzw. des Marketingmixes.

Hierbei ergeben sich u. a. folgende Leitfragen:

- Wie kann der gewünschte Soll-Zustand des Sportvereins beschrieben werden?
- Lassen sich hieraus konkretere Ziele ableiten?
- Welche Strategien können zum Erreichen des Soll-Zustands entwickelt werden?
- Auf welche Ressourcen und Instrumente kann der Sportverein zurückgreifen?
- Wie kann die Erreichung der Ziele und des Soll-Zustands überprüft werden?

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Marketings ist der Aufbau eines stringenten Außenauftritts, der über ein Logo, Claim und die Entwicklung und Umsetzung eines Corporate Design hinaus geht. Unternehmen sowie Vereine müssen auch der Entwicklung und Führung einer Marke ausreichend Aufmerksamkeit schenken, um die Entstehung einer starken und unverwechselbaren Marke in der jeweiligen Branche zu ermöglichen, wodurch wiederum Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz geschaffen werden können, da sich eine positive Wahrnehmung etablieren soll.

### **1.1.2 Strategisches Markenmanagement**

Markenmanagement ist seit vielen Jahren ein zentraler Begriff in der Betriebswirtschaftslehre. Die Anschauung hat sich immer weiter angepasst, wodurch sich auch unterschiedliche Teilwissenschaften herausgebildet haben. Die aktuellen Forschungen ergeben immer wieder neue, innovative und bisher nicht beachtete Ansätze zu Markenaufbau, -führung, -gestaltung und -management. Innerhalb des Sports ist die Kreation einer Marke in den vergangenen Jahren deutlich in den Vordergrund getreten.

Der Begriff Marke konnte bisher nicht einheitlich gefasst werden, da die Dimensionen sehr unterschiedlich sind. Fest steht jedoch, dass die Bedeutung einer Marke in die drei Kategorien Markenrecht, Branding und Vorstellungsbilder unterteilt werden kann.

► **Markenrecht** – Das Markenrecht bildet die Grundlage zum Schaffen von einmaligen Marken und deren Auftritt, da rechtlich „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen (im Zusammenhang mit einem Unternehmen bzw. derer Marke/n) geschützt werden“ (3§ Abs. 1 MarkenG).

Diese Definition durch das Markengesetz ermöglicht also den Aufbau von Marken, die sich damit eindeutig und auch rechtlich von anderen Marken unterscheiden. Im Bereich der strategischen Vereinsentwicklung, des Marketings sowie der Markenbildung sind die beiden folgenden Dimensionen besonders relevant.

► Branding – Definition nach Esch: „Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“ (Esch 2017, S. 21).

Der Ansatz von Esch verweist darauf, dass wir uns als Konsumenten durchaus an Marken und allen damit verbundenen Eigenschaften des Brandings aus dem Markengesetz orientieren, um aufgrund der damit verbundenen Vorstellungsbilder Produkte und/oder Dienstleistungen auszuwählen und zu konsumieren. Die Identifikationsfunktion ist ein wichtiger Aspekt im Bereich der Mitgliedergewinnung und -bindung an Vereine. Damit eine Identifikation geschaffen werden kann, muss natürlich eine Differenzierung zu anderen Vereinen auf Kunden- bzw. Mitgliederseite möglich sein, die rein über den Aspekt Branding hinausgeht. Somit spielt auch die Zusammensetzung eines unverwechselbaren Vorstellungsbilds eine herausragende Rolle.

► Marke – Definition nach Burmann, Meffert und Koers: „In der Psyche des Konsumenten und sonstigen Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt und/oder einer Dienstleistung“ (Meffert et al. 2002, S. 6).

Eine Marke kann sich dann zu einer starken Marke entwickeln, wenn die Markenführung stringent aufgebaut ist, wodurch Markenverwässerungen minimiert werden und das Image ideal aufgebaut werden kann. Die Markenführung ist Bestandteil des strategischen Managements, das sich der Entwicklung des Sportmarkts und der daraus resultierenden Stellung des Marketings, den Aspekten der Dienstleistungsorientierung, den Eigenschaften von Mitgliedern und Kunden bewusst sein muss, um eine starke Sportvereinsmarke aufzubauen. Vereine und auch Unternehmen haben erstrebenswerte Ziele, um langfristig bestehen zu bleiben. Da sich diese mit den Vorteilen der Marke aus Konsumenten und Anbietersicht überschneiden, wird erneut der Stellenwert einer Marke verdeutlicht.

### **Vorteile von Marken**

Eine Marke schafft eine Abgrenzung zu anderen Produkten, Dienstleistungen oder in diesem Kontext zu anderen Sportvereinen. Die Grundlage wird hierzu durch das Markenrecht vermittelt, das eine Differenzierungsfunktion mit sich bringt. Im Sport werden hierbei Orientierungen zu Sportarten gegeben, ob nun in Form der Vereinsbezeichnung oder des Namens „Kegelverein“, „Fussballclub“ oder auch „Turnverein“. Es kann ein Design um die individuellen Markeneigenschaften aufgebaut werden, in Form des Logos, Slogans, Namen etc. In Kombination wird eine Schutz- und Stabilitätsfunktion gewährleistet, wodurch sich eindeutige Marken bilden können, die sich gegenüber der

Konkurrenz abheben und gleichzeitig vor Konkurrenten geschützt sind, sodass diese das individuelle Konzept der Marke nicht einfach übernehmen können. Aufgrund der hohen Austauschbarkeit von Sportlern, Athleten oder Trainern ist diese Funktion auch im Hinblick auf den Zuschauermarkt von zentraler Bedeutung. Dahingegen bleiben die Marken von Vereinen oder Mannschaften beständig, wodurch sie nachhaltig aufgebaut werden können (Kaiser und Müller 2013, S. 12).

Auf Anbieterseite ermöglicht eine Marke, bei den aktuellen und potenziellen Mitgliedern eine Präferenz und Kundenbindung aufzubauen, die bei den Konsumenten eine Identifikations- und Identitätsfunktion beinhaltet. Innerhalb der strategischen Vereinsentwicklung ist der Aufbau einer Marke besonders relevant, um aufseiten der Anbieter eine Vertrauens-, Qualitäts- und Garantiefunktion zu geben. Die *Qualitäts- und Garantiefunktion* soll das Versprechen zu einer gleichbleibenden Qualität über unterschiedliche Produkte, Dienstleistungen bzw. Sportkurse, Abteilungen, Spiele und Wettkämpfe geben. Einzelne Athleten oder Sportler können kein Qualitätsversprechen abgeben, da nicht beeinflussbare Faktoren beteiligt sind (Tagesverfassung, Verletzung usw., aber auch dritte Faktoren wie Schneelage). Die unsichere Qualität führt normalerweise zum Abgang von Kunden. Im Sport ist sie Bestandteil der Spannung und Stimmung innerhalb des Zuschauermarkts eines Vereins (Kaiser und Müller 2013, S. 13).

Je nach Ausrichtung des Vereins kann dieser auch von der Erweiterungsfunktion einer Marke profitieren, wodurch ein Sportverein seine Marke auf unterschiedliche Sportarten und Programme erweitern kann. Diese Qualitätsfunktion muss sich dann jedoch auch in vielen weiteren Bereichen, wie beispielsweise der Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, aber auch in anknüpfenden Bereichen wie Merchandise, äußern. Je nach individuellem Markenkonzept kann ein Verein auch die Prestigefunktion deutlicher ausbauen und somit einen preispolitischen Spielraum einräumen (Kaiser und Müller 2013, S. 15).

All diese Faktoren können jedoch nur eintreten, wenn eine professionelle Markenführung erarbeitet und eine konsequente Ausführung daraufhin gewährleistet wird. Die Markenführung und das Markenmanagement unterteilen sich wieder in strategische und operative Aspekte (Theobald 2016, S. 104). Die Markenführung an sich ist demnach die Umwandlung der strategisch übergeordneten Entscheidungen der Unternehmensführung, die wiederum Hand in Hand mit den Marketing- und Markenzielen einhergehen. Markenmanagement und Marketing sind sehr eng miteinander verbunden, da die zentrale Marketingleistung eines Unternehmens darin besteht, starke Marken zu kreieren und beizubehalten. Dies wirkt sich wiederum auf die langfristige Existenzsicherung von Unternehmen/Vereinen aus (Theobald 2016, S. 105). Somit wird deutlich, dass auch die Markenführung im allgemeinen unternehmerischen Denken und Handeln integriert ist, auf professionellen Prozessen aufbaut, aber aufgrund der vielen Aspekte und Vorteile auch für einfache und kleine gemeinnützige Vereine relevant ist.

## 1.2 Unternehmerisches Denken und Handeln

Der für die Gesellschaft wichtige Bestandteil des Sports besteht aus dem Markt für bewegungsaktiven Sportkonsum (Sportlermarkt) und dem Markt für passiven Sportkonsum (Zuschauermarkt; Hermanns und Riedmüller 2011, S. 42). Dies hat eine Ausdifferenzierung des Angebots zur Folge, wodurch verschiedene dynamisch wachsende Märkte aufgrund der unterschiedlichsten Möglichkeiten, sich sportlich zu betätigen, entstanden sind. Diese Märkte werden nicht mehr nur von gemeinnützigen Organisationen bedient, sondern auch von gewerblichen Anbietern (Brandmaier und Schimany 1998, S. 21). Zwischen Sportvereinen und kommerziellen Anbietern werden Unterschiede deutlich. So wird die Ware Sport bei kommerziell agierenden Unternehmen vermarktet, indem auf die „präzisen Wünsche der Kunden nach gesicherten Effekten im Bereich der Körperformung, Gewichtsabnahme [...] und Fitness-Steigerung“ (Brandmaier und Schimany 1998, S. 21) eingegangen wird. Der Faktor der knappen Zeit wird beispielsweise von den Fitnessanbietern durch „spezifische Aufmerksamkeit für die Belange der individuellen Betreuung und der Atmosphäre“ (Brandmaier und Schimany 1998, S. 21) angeboten, was wiederum einer hohen Dienstleistungs- und Serviceorientierung gleichkommt. Dies steht einem Sportverein entgegen, da ein Fitnessstudiomitglied die „individuelle Handlungsfreiheit, Zeitsouveränität und die Befreiung von den symbolischen Auflagen der Mitgliedsrolle der Sportvereine“ (Brandmaier und Schimany 1998, S. 21) erwartet und für einen bestimmten finanziellen Aufwand auch geboten bekommt. Diese Ausweitung des Sportmarkts mit den unterschiedlichen Sportanbietern führt dazu, dass jeder Marktteilnehmer versucht, innerhalb einer Nische durch sein Angebot eine Stellung zu erringen, die seinen dauerhaften Fortbestand ermöglicht. Die kommerziellen Anbieter greifen hierbei auf professionelles und hauptamtliches Personal zurück, was wiederum durch die klare Organisation in dem Unternehmen und der Einkünfte auch möglich ist. Vereine haben entsprechend der Stellung der Mitglieder eine andere Struktur, aber auch ideelle Vorstellungen, die gegen eine Gewinnerwirtschaftung sprechen, die sowieso auf steuerlicher Ebene unerwünscht sind. Die finanzielle Situation, begründet durch die eher knappe Kalkulation von Einnahmen und Ausgaben (Horch et al. 2014, S. 148), erschwert es, neues hauptamtliches Personal einzubinden.

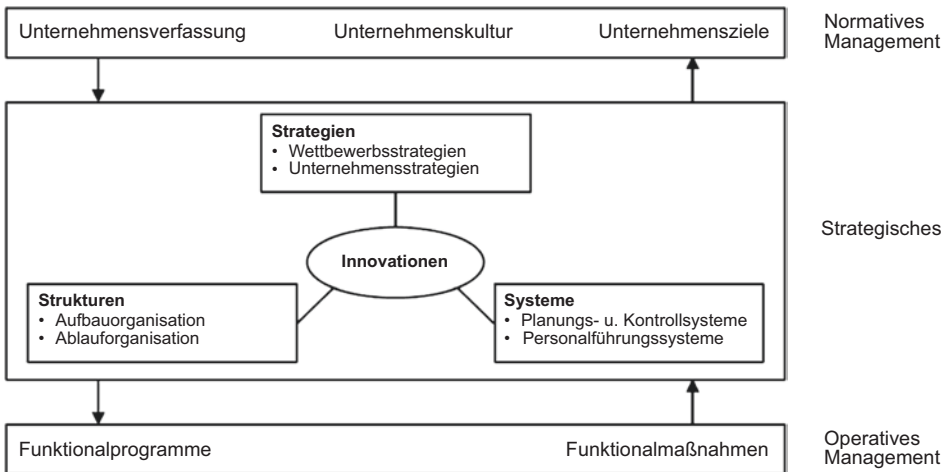
Vereine können somit gegenüber den kommerziellen Anbietern nur konkurrenzfähig bleiben, wenn sie ebenfalls unternehmerisch denken und handeln und in diesem Zusammenhang auf die Ansätze und Instrumente der Unternehmensführung und des strategischen Managements zurückgreifen. Grundlegend hierzu ist die Organisation der Managementebenen von Unternehmen, die auch innerhalb eines Vereins greifen.

### 1.2.1 Managementebenen

Die unterschiedlichen Gestaltungsgruppen innerhalb eines Vereins lassen sich in Managementebenen einordnen. Dies ist wiederum relevant, um im folgenden Strategieentwicklungsprozess zu verstehen, welche Anspruchsgruppe in welcher Rolle agieren soll und kann und welche Bausteine relevant sind, um eine Organisation zielgerichtet zu führen. Die Managementebenen lassen sich grundsätzlich in den normativen, strategischen und operativen Bereich unterteilen (Abb. 1.2).

Die Vereinskultur, der Vereinszweck und die Satzung nehmen eine normative Funktion ein, da diese den kulturellen Rahmen des Vereins vorgeben (Hutzschenreuter 2015, S. 385). Die Satzung ist das elementare Schriftstück in einem Verein und soll, entgegen einiger Meinungen, kontinuierlich weiterentwickelt werden, um ein zeitgemäßes und interaktives Vereinsleben zu ermöglichen. Die Werte und die Kultur des Vereins entstehen v. a. durch den Zweck des Vereins, der ebenfalls stark mit der Gründung und dem Zustandekommen des Vereins zusammenhängt. Der Zweck ist die zentrale Einschränkung des Vereinsziels und auch der angebotenen Sportarten. Aufgrund der Organisation von Vereinen kann der Vorstand z. B. nicht ohne Zustimmung der Mitgliederversammlung den Vereinszweck ändern (z. B. von der Kernsportart Golf zu Fußball), wodurch gravierende Änderungen in der Ausrichtung des Vereins vorgenommen werden würden.

Der Vorstand und auch Hilfspersonen, wie hauptamtliche Mitarbeiter, befinden sich in dieser Anschauung auf der Ebene des strategischen Managements, da es die Aufgabe des Vorstands ist, das Überleben des Vereins langfristig zu sichern und ihn weiterzuentwickeln. Die Entscheidungen des strategischen Managements beziehen sich auf die



**Abb. 1.2** Strategisches Management im Zusammenspiel mit anderen Managementobjekten. (Quelle: Hutzschenreuter 2015, S. 385)

Systeme und die Organisation des Vereins (Hutzschenreuter 2015, S. 385 f.). Die Mitglieder eines Vereins stellen dennoch die höchste Autorität dar, da sie u. a. den Vorstand innerhalb der Mitgliederversammlung wählen und an der Entwicklung der Satzung und der Vereinsgeschehnisse mitwirken. Übungsleiter, ehrenamtliche Helfer, Mitarbeiter, aber auch der Vorstand in ausführender Position siedeln sich wiederum im operativen Bereich eines Vereins an, da diese Programme, Kurse, Aktionen, Wettbewerbe, Feiern, Spieltage etc. umsetzen und durchführen, anhand der Vereinskultur und der Strategie des Vereins. Wissenschaftlich betrachtet gibt es zwei Zugänge zum Themenkomplex Management, zum einen Unternehmensführung als Ergebnis sozialer Interaktion (Mitarbeiterführung) und zum anderen Unternehmensführung als Steuerung des Gesamtsystems bzw. als Kombination von Erfolgsfaktoren (Macharzina und Wolf 2008, S. 40). Innerhalb der weiteren Betrachtung wird der Fokus auf die Kombination von Erfolgsfaktoren gelegt und weniger auf den Bereich Management als Führung und soziale Interaktion mit Mitarbeitern.

### 1.2.2 Unternehmensführung

Die Unternehmensführung, im Folgenden gleichzusetzen mit Vereins- und Organisationsführung eines Sportvereins, umfasst viele Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre und ist vergleichbar mit den Aufgaben innerhalb eines professionellen bzw. kommerziellen Unternehmen. Es werden unterschiedliche Instrumente, Ansätze und Denkweisen benötigt, um die zugenommene Komplexität (Abegglen 2013, S. 9) und die damit verbundenen gestiegenen Anforderungen an die Vereine zu überblicken. Die geänderten Rahmenbedingungen beziehen sich auch auf die Entwicklung von Informationssystemen (Abegglen 2013, S. 9), wodurch eine Vielzahl an Kennzahlen und Informationen gesammelt werden kann, die jedoch auch korrekt und sinnvoll eingeordnet und interpretiert werden muss. Diese Herausforderung steht in einer Wechselbeziehung zu den Grundsatzentscheidungen des strategischen Managements, die nicht dauernd vollständig verworfen werden sollten, da die Entwicklung des Vereins aufgrund einer fehlenden soliden Basis sonst behindert würde.

► Macharzina und Wolf beschreiben Unternehmensführung als eine „Steuerung des Gesamtsystems [...], welches ein gestaltendes Eingreifen in den gesamten Wertschöpfungsprozess des Unternehmens dar(st)ellt, das Koordinierungs- und Harmonisierungshandeln im Hinblick auf sämtliche Elemente der Wertschöpfungskette beinhaltet und nachgelagerte Handlungsbereiche wie diejenigen des Finanzmanagements, des Marketingmanagements oder des Produktionsmanagements richtungsweisend beeinflusst“ (Macharzina und Wolf 2008, S. 40).

Die vorangegangene Begriffsklärung stellt einen idealen Überblick über die Schwerpunkte der Unternehmensführung dar. Das *gestaltende Eingreifen* verdeutlicht die Management- und Koordinationsfunktionen, die innerhalb eines Vereins auf sehr vielen Ebenen und in

Themengebieten wie Finanz-, Verwaltungs-, Event-, Infrastruktur-, Personal-, Markenmanagement, Marketing und vielem mehr stattfinden. Ziel dieses gestaltenden Eingreifens ist es, eine Ressourcengrundlage im Verein zu schaffen und zu sichern bzw. eine bereits bestehende Grundlage langfristig weiterzuentwickeln. (Wadsack 2011, S. 137).

Das gestaltende Eingreifen wird zudem noch mit dem *gesamten Wertschöpfungsprozess* verbunden, der das Augenmerk auf die banale Hauptfrage richtet, was innerhalb des Vereins benötigt wird, um Einnahmen zu erwirtschaften und damit die Kosten für die Gewährleistung des laufenden Betriebs zu decken. Dies wird wiederum im Infrastrukturmanagement in Form von Nebenkosten und Aufwendungen für Wartungen, Reparaturen oder Erweiterungen von Gebäuden und Sportstätten ersichtlich.

Die Managementfunktion wird auch innerhalb des *Koordinierungs- und Harmonisierungshandelns* verdeutlicht. Die einzelnen Teilgebiete und Themenbausteine innerhalb eines Vereins müssen koordiniert und abgestimmt werden. Diese Aufgabe wird im Bereich Finanzen deutlich, so können z. B. erst größere Ausgaben im Verlauf eines Jahres getätigt werden, wenn auch die Liquidität gesichert ist. Dies hängt davon ab, zu welchem Zeitpunkt im Geschäftsjahr große Einnahmen wie Mitgliedsbeiträge, Spenden etc. auf dem Vereinskonto eintreffen. Es bedarf demnach einer Absprache zwischen der leitenden Finanzstelle und der Leitung des Infrastrukturmanagements. Ebenso sollte das Finanzmanagement mit allen anderen Abteilungen und Teilgebieten (z. B. Sportliche Leitung, etc.) einen Budgetplan entwickeln, um Verluste und Engpässe in der Liquidität zu vermeiden.

Die Koordination und Harmonisierung wird zudem noch mit der *Wertschöpfungskette und den nachgelagerten Handlungsbereichen* abgerundet und in einen wechselseitigen Bezug gestellt. Die Wertschöpfungskette steht klassisch in allen Bereichen des Vereinslebens vor den Make-or-Buy-Entscheidungen. Es geht demnach um Outsourcing-Überlegungen (Springer Fachmedien Wiesbaden 2014, S. 418), ob einzelne Vereinsaufgaben ausgegliedert werden sollten oder nicht. Innerhalb der *Wertschöpfungskette* können dies Fragestellungen sein wie: Stelle ich Personal für die Frühjahrsinstandsetzung der Tennisplätze ein oder lasse ich dies ein externes Unternehmen erledigen? Stelle ich Trainer in unterschiedlichen Sportbereichen an und biete Trainings an, übergebe ich dies an einen externen Dienstleister oder benötige ich überhaupt Übungsleiter zur Erstellung des Sportangebots? Die *nachgelagerten Bereiche* betreffen wiederum Themen wie: Habe ich, ob haupt- oder ehrenamtlich, fähige Mitstreiter, die eine Steuererklärung bzw. Jahresabschluss erstellen können oder benötige ich hierzu einen Steuerberater? Gestalte ich unsere Vereinszeitschrift und eventuelle andere Print- oder digitalen Medien selbst innerhalb des Clubs oder gebe ich dies an externe professionelle Anbieter ab?

Als letzten relevanten Punkt wird noch die *richtungsweisende Beeinflussung* genannt, womit die Schnittstelle zum strategischen Management und auch zum strategischen Marketing gegeben wird. Vision, Mission und Ziele sind notwendig zum Verfolgen des Vereinszwecks und zur Verwirklichung einer Weiterentwicklungsstrategie des Vereins für die zukünftige und langfristige Sicherung des Vereinsbestehens. In diesem Zusammenhang wird die Aufgabenstellung der Unternehmensführung als

Kombination von Erfolgsfaktoren verdeutlicht. Diese Faktoren können materieller (Qualität von Trainingsgeräten und Sportstätten) oder auch immaterieller (Image, Fähigkeit der Trainer etc.) Natur sein. Genau diese individuelle Kombination der unterschiedlichen Erfolgsfaktoren muss für Mitglieder bzw. Kunden auch wahrgenommen und festgestellt werden, in Form des Nutzenversprechens, das den grundsätzlichen Nutzen für den Kunden durch das Angebot umfasst (Schallmo 2012, S. 60). Die Wahrnehmung des Nutzens fällt wiederum in den Themenbereich des Marketings in Form der Kommunikationspolitik.

Die Veranschaulichung, Einordnung und damit verbundene Klärung der einzelnen Stellungen der Akteure im Verein ermöglichen es, zielgerichtet abgestimmte Entwicklungen anzuschieben.

### 1.2.3 Unternehmensführung als Interpretationsaufgabe

Unternehmerische Entscheidungen beruhen entweder auf einer großen Menge an Informationen und Variablen oder auf einem Niveau von sehr wenigen Informationen und Variablen. Hierbei wird von vollkommenen und unvollkommenen Informationen gesprochen. In beiden Fällen ist das Treffen von unternehmerischen Entscheidung schwierig, da im Vorfeld nur schwer zu klären ist, welche Informationen korrekt, wichtig sowie qualitativ sind und auch auf passenden Ursache-Wirkung-Zusammenhängen (beispielsweise Trends von Sportarten oder auch Nachfragesteigerung von Sportarten durch Profisportler etc.) beruhen. Der Entscheidungsfindungsprozess wird darüberhinaus noch weiter erschwert, da eine Prognose zukünftiger Entwicklungen erforderlich ist, wodurch die Entscheidungssituation eine hohe Dynamik aufweist, da die relevanten Akteure (Mitglieder, Lieferanten, Spender etc.) jeweils alle wiederum selbst Entscheidungen treffen und Handlungen vornehmen, sich aber dadurch auch wiederum gegenseitig beeinflussen. Somit wird ebenfalls differenziert zwischen Entscheidungen unter Risiko oder Unsicherheit (Hutzschenreuter 2015, S. 17).

Das Management eines Sportvereins muss sich demnach im Klaren darüber sein, dass unterschiedliche Faktoren in die Entscheidungsfindung hineinspielen, unabhängig vom Strategieentwicklungsprozess:

- Entscheidung über die Bedeutung, Relevanz und Qualität der einzelnen Informationen
- Unsicherheitsfaktor, der im Hinblick auf eine Vielzahl von Informationen nicht zwingend reduziert werden kann
- Ursache-Wirkung-Beziehungen, die auf die individuellen und regionalen Umstände des Vereins passen
- Ergebnisse von Analysen nicht zu eindeutigen Handlungsempfehlungen führen, da diese im Kontext weiterer Zusammenhänge und Bedingungen stehen und somit der Faktor der Intuition nicht außer Acht gelassen werden darf

Die Unternehmensführung stellt sich somit als ein fortwährender Prozess des Identifizierens, Auswählens und Interpretierens von mit Unsicherheit behafteten Informationen dar, wodurch die Unternehmensführung auch eine kontinuierliche Interpretationsaufgabe beinhaltet (Hutzschenreuter 2015, S. 17). In diesem Zusammenhang gewinnt eine systematische Planung und Ausarbeitung an Bedeutung, da der dynamische Prozess einer Strategie somit Struktur erhält.

---

## 1.3 Strategie

Der strategische Entwicklungsprozess ist der zentrale Ausgangspunkt, um eine zeitgemäße Anpassung eines Vereins zu ermöglichen. Der Vorstand leitet die Geschicke des Vereins und vertritt die Mitglieder und deren Interessen in unterschiedlichen Angelegenheiten. Der Vorstand hat somit auch die Autorität, Entscheidungen zu treffen, strategische Richtungen einzuschlagen und somit den Verein zielgerichtet weiterzuentwickeln.

### 1.3.1 Der Strategiebegriff

Infolgedessen leitet der Vorstand Grundsatzentscheidungen (Macharzina und Wolf 2008, S. 40) ein, bereitet diese vor und stellt diese gegenüber den Mitgliedern in der Mitgliederversammlung vor. Grundsatzentscheidungen kennzeichnen sich dadurch, dass die darauffolgenden Alternativen eingeschränkt (Macharzina und Wolf 2008, S. 40 f.) und gewünschte Entwicklungen vorgegeben werden.

► Strategie – Charakterisierung: „In Anlehnung an das klassische Strategieverständnis soll eine Strategie daher definiert werden als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“ (Welge et al. 2017, S. 24).

Diese Maßnahmenkombinationen lassen sich aus dem strategischen Planungsprozess ableiten und dienen als richtungsweisend für das operative Management bzw. das aktuelle Vereinsleben. Diese langfristigen Verhaltensweisen müssen natürlich zu der generellen Vereinskultur passen, wodurch wiederum Schnittstellen zum normativen Management verdeutlicht werden. Die strategische Planung äußert sich als ein informationsverarbeitender Prozess (Bea und Haas 2017, S. 56 f.). Hierbei soll die Komplexität reduziert werden, um Handlungen zu ermöglichen, die aufgrund einer geeigneten Informationsgrundlage getroffen werden.

### 1.3.2 Strategieentwicklung zwischen Intention und Emergenz

Die Grundlage von Grundsatzentscheidungen, die auf Inhalten und Maßnahmen basieren, ist der Strategiewicklungsprozess, der sich mit Ursachen und Verläufen des strategischen Findungsprozesses beschäftigt.

► **Strategieprozess:** „Strategieprozesse werden definiert als alle in einer unternehmerischen Einheit stattfindenden Entscheidungen und Handlungen, durch die sich die Strategien dieser Einheit bilden“ (Müller-Stewens und Lechner 2011, S. 45).

Nach Mintzberg ergeben sich unterschiedliche Strategiemuster. Die *intendierten* Strategieentwicklungen werden als beabsichtigte Strategien bezeichnet, die realisiert werden und somit zu den bewussten Strategien heranwachsen. Diese beruhen auf Analyse sowie Planung und zeigen sich als bewusst gestaltete Maßnahmenbündel. Die unrealisierten Strategien sind beabsichtigte Strategien, die sich im Lauf der weiteren Entwicklung als nicht mehr sinnvoll, unrealistisch, nicht durchführbar, nicht mehr notwendig oder auch als Fehleinschätzung äußern. Diese Strategien werden im weiteren Entwicklungsprozess oder auch innerhalb der Umsetzung der Maßnahmen nicht weiter verfolgt.

*Emergente Strategien* äußern sich als sich bildende Strategien, die im Vorfeld nicht explizit formuliert wurden, jedoch aufgrund unterschiedlicher Faktoren einen Einfluss auf die Strategie oder deren Maßnahmen haben. Sie resultieren aus mehreren aufeinander aufbauenden Entscheidungen und auch aus der Abfolge mehrerer durchgeführter Schritte oder Maßnahmen (Mintzberg et al. 2002, S. 26 f.).

Bei den emergenten Strategien geht es also im Wesentlichen um Anpassungen der strategischen Ausrichtung aufgrund der sich wandelnden Begebenheiten und Umstände. Diese Veränderungen oder auch Weiterentwicklungen treten in Vereinen auf, insbesondere durch die Dynamik der Vereinskultur, der Abhängigkeit von Mitgliedern, dem unterschiedlich ausgeprägten ehrenamtlichen Engagement der Helfer, der Mitglieder und des Vorstands. Die ehrenamtliche Mitarbeit äußert sich auch innerhalb der Vereinsführung aufgrund der unterschiedlichen verfügbaren Zeit- und Kompetenzressourcen (Wadsack 2011, S. 136) als schwer. Hinzu kommt, dass die Vereinsführung nicht zwingend Know-how im Bereich des sich deutlich professionalisierten Sportmanagements oder auch der strategischen Unternehmensführung hat. Dies soll keineswegs eine Herabwürdigung sein, sondern vielmehr eine Würdigung von ehrenamtlichen Helfern, die beruflich und/oder privat aus anderen Bereichen, Branchen und Themengebieten kommen, aber aufgrund des Interesses und des sozialen Pflichtbewusstseins komplexe ehrenamtliche Aufgaben in Sportvereinen übernehmen.

So ist es im Rahmen einer Strategieentwicklung üblich, eine beabsichtigte Strategie zu entwickeln und festzuhalten. In der Verwirklichung dieser Strategie werden auch planmäßige bzw. bewusste Bestandteile der Strategie umgesetzt und eingeleitet. Allerdings