

Marktorientiertes Nonprofit-Management

Bernd Helmig *Hrsg.*

RESEARCH

Christine Rupp

# Wertbasiertes Mitgliedermanagement in Sportvereinen

Zur Bedeutung und Konzeptualisierung  
von Mitgliederbewertung



Springer Gabler

---

# **Marktorientiertes Nonprofit- Management**

**Herausgegeben von**  
B. Helmig, Mannheim, Deutschland

Die Schriftenreihe gibt Einblick in den aktuellen Stand der Forschung zum Management von Nonprofit-Organisationen (NPO). Zielsetzung der Reihe ist es, richtungsweisende Erkenntnisse sowie fundierte empirische Untersuchungen zu präsentieren. Der Fokus liegt auf der immer wichtiger werdenden Ausrichtung der NPO am „Markt“. Die Reihe will den Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis fördern und wendet sich nicht nur an Studierende und Wissenschaftler, sondern auch an Führungskräfte, Berater und Politiker mit Arbeitsfeld NPO und Soziales.

**Herausgegeben von**

Professor Dr. Bernd Helmig  
Universität Mannheim  
Lehrstuhl für Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre,  
Public & Nonprofit Management

---

Christine Rupp

# Wertbasiertes Mitgliedermanagement in Sportvereinen

Zur Bedeutung und Konzeptualisierung  
von Mitgliederbewertung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Bernd Helmig

Christine Rupp  
Mannheim, Deutschland

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der  
Wirtschaftswissenschaften der Universität Mannheim, 2015

Dekan: Dr. Jürgen M. Schneider

Referent: Prof. Dr. Bernd Helmig

Korreferent: Prof. Dr. Michael Woywode

Tag der mündlichen Prüfung: 29. April 2015

Marktorientiertes Nonprofit-Management

ISBN 978-3-658-10821-2

ISBN 978-3-658-10822-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-10822-9

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Geleitwort

Die äußerst heterogene Gruppe der Nonprofit-Organisationen (NPO) kann grob in Eigenleistungs- und Drittleistungs-NPO unterschieden werden. Während letztere vornehmlich im Gesundheits- und Sozialbereich vorkommen und mitunter stark an erwerbswirtschaftlichen Prinzipien orientiert sind, folgen Eigenleistungs-NPO (oder Mitgliedschaftsorganisationen) meist einer anderen Logik. Dies deshalb, weil solcherlei Organisationen, deren Prototyp in Deutschland der Sportverein darstellt, Leistungen quasi ausschließlich für ihre eigenen Mitglieder erbringen. Die Mitglieder sind dabei keine „klassischen“ Kunden und keine (Mit-) Eigentümer dieser – typischerweise in der Rechtsform des eingetragenen Vereins organisierten – NPO, stellen als Co-Produzenten der Leistung und als Beitragszahler jedoch die mit Abstand wichtigste bzw. wertvollste Ressource der Organisation dar. Erstaunlicherweise hat sich die Wissenschaft wenig mit Eigenleistungs-NPO im Allgemeinen sowie insbesondere nicht mit deren Mitgliedermanagement im Speziellen auseinandergesetzt.

Vor diesem Hintergrund möchte Frau Rupp mit der vorliegenden Arbeit das Verständnis von Mitgliedschaft fördern und schlägt eine professionelle und theoretisch fundierte Herangehensweise an das Mitgliedermanagement vor, indem sie eine Segmentierung und ein entsprechendes Management von Mitgliedern gemäß dem Mitgliederwert vornimmt. Konkret manifestiert sich diese übergreifende Problemstellung in drei dezidierten Forschungsfragen, deren Beantwortung zur Erreichung von drei untergeordneten Zielsetzungen dienen soll: Das erste Forschungsziel ist deskriptiver Natur und besteht in der Erarbeitung von Forschungslücken und -propositionen auf der Basis einer Literaturanalyse zur Anspruchsgruppensegmentierung. Das zweite Forschungsziel ist qualitativ-explorativer Natur und besteht in der Konzeptualisierung von Mitgliederwert und Mitgliederbewertung auf der Basis einer Fallstudie und von Experteninterviews. Das dritte Forschungsziel schließlich ist quantitativ-explorativer Natur und besteht in der Überprüfung der Generalisierbarkeit des

zuvor erarbeiteten Mitgliederwertkonzepts auf der Basis einer Conjoint-Analyse.

Auf ihren Untersuchungsergebnissen aufbauend leitet Frau Rupp Implikationen für das Management in Sportvereinen ab. Besonders zielführend erscheint dabei die Entwicklung eines Mitgliederportfolios im Sinne einer Vierfeldermatrix mit den Achsen „finanzieller Mitgliederwert“ und „nicht-finanzieller Mitgliederwert“. Denn die solchermaßen segmentierten Mitglieder eines Sportvereins (d. h. vier Typen von Mitgliedern) können dezidiert mit unterschiedlichen Instrumenten des Mitglieder-Managements bearbeitet werden, wozu Frau Rupp auf der Basis ihrer wissenschaftlichen Arbeit ein Instrument zur Mitgliederbedarfsplanung und -steuerung vorschlägt. Sie bietet so der Praxis des Sportvereinsmanagements konkrete Hilfestellung. Die abschließenden Reflexionen über die Inhalte und Grenzen der Arbeit sowie der daraus resultierende Forschungsausblick sind als sehr gelungen zu bezeichnen.

Mit der vorliegenden Arbeit präsentiert Frau Rupp substantielle neue Erkenntnisse zu einem für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen relevanten Thema. Die aus den generierten Erkenntnissen extrahierten Implikationen für Forschung und Praxis sind bedeutsam. Ich wünsche dieser Arbeit diejenige Aufmerksamkeit, die sie angesichts ihrer Qualität und Relevanz verdient.

Bernd Helmig

*„dohoggediedieimmerdohogge“  
Dieses Buch ist für Euch.*

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine BWL, Public & Non-profit Management von Prof. Dr. Bernd Helmig an der Universität Mannheim.

Meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Prof. Dr. Bernd Helmig, möchte ich herzlich für die Betreuung und Begleitung meines Promotionsvorhabens danken. Nicht nur durch inhaltliches Feedback und unermüdliche Ratschläge, sondern auch durch die Schaffung äußerst produktivitätsfördernder Rahmenbedingungen an seinem Lehrstuhl hat er meine Promotion stets unterstützt. Dazu gehörte auch die Ermöglichung eines Auslandsaufenthaltes an der University of Edinburgh, für die ich mich an dieser Stelle nochmals explizit bedanken möchte. Der Aufenthalt soll stellvertretend stehen für die vielen konstruktiven Gespräche innerhalb der akademischen Familie, die ich über die Jahre im Rahmen von Seminaren, Kolloquien und Konferenzen im In- und Ausland führen durfte und die meine Forschungsprojekte ständig verbessert haben. Großen Anteil an meiner Promotion hatte weiterhin die Deutsche Forschungsgemeinschaft, der ich eine großzügige Förderung meiner ersten beiden Promotionsjahre verdanke. Insgesamt habe ich an der Universität Mannheim ein großartiges Arbeitsumfeld gefunden, dessen viele Beteiligte hier leider nicht namentlich genannt werden können. Explizit angeführt sei Prof. Dr. Michael Woywode mit Dank für die Zweitbegutachtung meiner Dissertation.

Die Arbeit wäre in ihrer vorliegenden Form nicht entstanden ohne die unzähligen fachlichen und nicht-fachlichen Gespräche mit meinen lieben Kolleginnen



und Kollegen. In der Reihenfolge ihres „Auftretens“ am Lehrstuhl bedanke ich mich deshalb von ganzem Herzen bei Prof. Dr. Katharina Spraul, Dr. Julia Thaler, Jun.-Prof. Dr. Vera Winter, Dr. Stefan Ingerfurth, Dr. Hellen Groß, Alexander Pinz, Franziska Hopf, Benedikt Englert, Marina Friedrich und Michaela Platz. Und obwohl das Tolle an uns wirklich das Wir ist, muss ich doch eine herausgreifen, denn Franzi hat nicht nur mein Büro bunter gemacht! Neben den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gilt mein Dank auch Sybille Steltner und Nathalie Mann sowie vor allem Sarah Kern, Bianca Renner, Verena Heukamp und Flo Oschwald für die Unterstützung meiner Projekte.

Allen Probandinnen und Probanden, die an den empirischen Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit teilgenommen haben, ob per Interview oder Online-Befragung, danke ich herzlich für ihre Zeit und ihren wertvollen Input.

Ich hätte vermutlich nicht promoviert, wenn ich mich nicht so umfassend für das Thema des Sportvereinsmanagements begeistern könnte. Verantwortlich dafür ist vor allem meine HCH-Familie, das heißt all jene Menschen, die den Hockey-Club Heidelberg zu meinem zweiten Zuhause machen. Vielen Dank für große und kleine, oft emotionale und immer herzliche Momente.

Meinen Eltern, Mechthild und Harald Rupp, gebührt unendlicher Dank dafür, dass sie mich meinen Weg gehen lassen und mich dabei nach Kräften unterstützen, auch wenn mich dieser Weg ab und zu etwas weiter weg von zu Hause führt. Sie sind meine größten Vorbilder und es gibt nichts, was ich mir mehr wünschen könnte. Meinem Bruder Yannick danke ich für ein immer freundschaftliches Verhältnis und den Hulk.

Mein letztes, aber dafür lautestes, buntestes und größtes Dankeschön gilt meinem Freund Moritz Meyer, der – in enger Zusammenarbeit mit Knud – dafür gesorgt hat, dass ich jeden einzelnen Tag der vergangenen dreieinhalb Jahre unvorstellbar glücklich war.

Christine Rupp

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Anhangsverzeichnis .....	XVI
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	6
1.3 Gang der Untersuchung.....	8
2 Beziehungsmanagement als Bezugsrahmen von wertbasiertem Mitgliedermanagement in Sportvereinen.....	13
2.1 Organisationale Perspektive: Sportvereine in Deutschland als prototypische Mitgliedschaftsorganisationen .....	13
2.1.1 Grundlagen der Sportvereinsforschung.....	13
2.1.2 Aktuelle Situation von Sportvereinen in Deutschland .....	16
2.2 Funktionale Perspektive: Beziehungsorientiertes Mitgliedermanagement.....	21
2.2.1 Einführung und Verortung von Mitgliedermanagement .....	21
2.2.2 Beziehungsorientierung als paradigmatische Grundhaltung ..	24
2.2.3 Beziehungsmanagement im Nonprofit-Kontext.....	27

---

3	Anspruchsgruppensegmentierung als Voraussetzung für erfolgreiches Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen .....	35
3.1	Einführung.....	35
3.2	Anspruchsgruppensegmentierung im Nonprofit-Kontext .....	36
3.2.1	Anspruchsgruppen von Nonprofit-Organisationen .....	36
3.2.2	Segmentierungskriterien .....	40
3.3	Stand der Forschung zur Anspruchsgruppensegmentierung in Nonprofit-Organisationen .....	43
3.3.1	Methodisches Vorgehen.....	43
3.3.2	Ergebnisse der Literaturanalyse .....	46
3.4	Zusammenhang zwischen Anspruchsgruppensegmentierung und Beziehungsmanagement in der Forschung .....	55
3.5	Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für zukünftige Forschung.....	57
4	Mitgliederbewertung innerhalb der Rahmenbedingungen von Sportvereinen.....	69
4.1	Einführung.....	69
4.2	Fallstudie zur Berechnung des finanziellen Werts von Mitgliedern..	71
4.2.1	Methodisches Vorgehen.....	71
4.2.2	Komponenten des finanziellen Mitgliederwerts.....	74
4.2.3	Gegenüberstellung profitabler und wertvoller Mitglieder.....	82

---

4.3	Erweiterung des Konzepts der Mitgliederbewertung um nicht-finanzielle Komponenten .....	85
4.3.1	Methodisches Vorgehen.....	85
4.3.2	Kategorien einer multidimensionalen Mitgliederbewertung.....	90
4.4.	Diskussion und Weiterentwicklung des Konzepts der Mitgliederbewertung .....	97
5	Mitgliederbewertung vor dem Hintergrund des vereinspezifischen Mitgliederbedarfs.....	105
5.1	Einführung.....	105
5.2	Grundlagen der Conjoint-Analyse.....	106
5.2.1	Einführung in die Conjoint-Analyse .....	106
5.2.2	Varianten der Conjoint-Analyse .....	108
5.2.3	Fazit und Bedeutung für die vorliegende Arbeit.....	111
5.3	Methodisches Vorgehen.....	113
5.3.1	Gründe für die metrische Traditionelle Conjoint-Analyse...113	
5.3.2	Eigenschaften und Ausprägungen.....	116
5.3.3	Erhebungsdesign I: Conjoint-analytischer Teil des Fragebogens .....	122
5.3.4	Erhebungsdesign II: Vereinsstrukturen und Vereinsphilosophie.....	127
5.3.5	Stichprobe und Datenerhebung .....	131
5.3.6	Rücklauf und Datenaufbereitung .....	137

---

5.4	Ergebnisse der conjoint-analytischen Auswertung.....	142
5.4.1	Deskription der effektiven Stichprobe .....	142
5.4.2	Individuelle Präferenzurteile .....	147
5.4.3	Zusammenhang zwischen Vereinsstrukturmerkmalen und Mitgliederbedarf .....	151
5.4.4	Zusammenhang zwischen Vereinsphilosophie und Mitgliederbedarf .....	161
5.5	Möglichkeiten und Grenzen einer mitgliederbedarfsbasierten Vereinstypologisierung .....	167
5.5.1	Clusteranalytische Herleitung von Vereinstypen gemäß Mitgliederbedarf .....	167
5.5.2	Beitragsorientierte und aktivitätsorientierte Sportvereine im Vergleich.....	171
5.5.3	Implikationen für das wertbasierte Mitgliedermanagement.	175
5.5.4	Limitationen der Conjoint-Analyse.....	176
6	Schlussbetrachtung .....	181
6.1	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse .....	181
6.2	Implikationen für das Sportvereinsmanagement .....	183
6.2.1	Denkanstöße für das Mitgliedermanagement.....	183
6.2.2	Handlungsempfehlungen für Sportvereine.....	188
6.2.3	Handlungsempfehlungen für Sportverbände.....	192
6.3	Limitationen der Arbeit und Forschungsausblick.....	193
	Anhang.....	199
	Literaturverzeichnis.....	231

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Zielsetzungen der Arbeit	8
Abbildung 2	Gang der Untersuchung	11
Abbildung 3	Kunden von Nonprofit-Organisationen	29
Abbildung 4	Anspruchsgruppen von Nonprofit-Organisationen auf Angebots- und Nachfragemärkten	39
Abbildung 5	Theoretische Möglichkeiten der Anspruchsgruppen-segmentierung in Nonprofit-Organisationen	43
Abbildung 6	Literaturüberblick zur Anspruchsgruppen-segmentierung in Nonprofit-Organisationen	48
Abbildung 7	Theoretische Vorüberlegungen zum Konzept des Mitgliederwerts	73
Abbildung 8	Komponenten des finanziellen Mitgliederwerts	81
Abbildung 9	Beispielhafte Präsentation eines Mitgliederprofils	125
Abbildung 10	Probleme der Sportvereine in den größten Land-sport-verbänden	133
Abbildung 11	Rücklauf und Datenaufbereitung	141
Abbildung 12	Effektive Stichprobe nach Vereinsgröße	143
Abbildung 13	Angebotene Sportarten in der effektiven Stichprobe	145
Abbildung 14	Positionen der Probanden innerhalb der Vereine	146
Abbildung 15	Mittlere Teilnutzenwerte der Mitgliedereigenschaften	148
Abbildung 16	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen unterschiedlicher Größe	152
Abbildung 17	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen unterschiedlichen Siedlungsumfelds	155
Abbildung 18	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen unterschiedlichen Alters	156

---

Abbildung 19	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen mit unterschiedlicher Spartenanzahl	157
Abbildung 20	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen unterschiedlicher Sportarten	159
Abbildung 21	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen mit unterschiedlichen Vereinsphilosophien	164
Abbildung 22	Deskription von beitragsorientierten und aktivitätsorientierten Vereinen	172
Abbildung 23	Mitgliedersegmentierung nach Mitgliederwert	185
Abbildung 24	Instrument zur Mitgliederbedarfsplanung und -steuerung	189

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Entwicklung des organisierten Sports in Deutschland	18
Tabelle 2	Probleme der Sportvereine nach Größe des Problems	19
Tabelle 3	Mitgliederkategorien und Mitgliederzahlen der Fallorganisation	74
Tabelle 4	Deskription der Experteninterviews	87
Tabelle 5	Kategorien der Mitgliederbewertung mit Ankerbeispielen	92
Tabelle 6	Wahrgenommene Bedeutung der Kategorien der Mitgliederbewertung	95
Tabelle 7	Anforderungen an Eigenschaften und Ausprägungen bei Conjoint-Analysen	117
Tabelle 8	Begriffe zur Beschreibung der Mitgliedereigenschaften	119
Tabelle 9	Ausprägungen der Mitgliedereigenschaften	120
Tabelle 10	Kategorisierung von Vereinen auf Basis der Vereinsphilosophie	130
Tabelle 11	Onlineerreichbarkeit der Vereine nach Sportbünden	135
Tabelle 12	Zusammensetzung der nach Sportbünden geschichteten Zufallsstichprobe	136
Tabelle 13	Verteilung der effektiven Stichprobe auf die drei Sportbünde	143
Tabelle 14	Minimale und maximale individuelle Teilnutzenwerte	147
Tabelle 15	Direkte Abfrage von Eigenschaftswichtigkeiten	150
Tabelle 16	Faktoranalytische Kategorisierung von Vereinen auf Basis der Vereinsphilosophie	162
Tabelle 17	Mitgliedereigenschaften mit signifikanten Mittelwertunterschieden bei versch. Unterscheidungskriterien	166
Tabelle 18	Mittlere Teilnutzenwerte der Mitgliedereigenschaften bei vier Clustern	169
Tabelle 19	Mittlere Teilnutzenwerte der Mitgliedereigenschaften bei zwei Clustern	170



## Anhangsverzeichnis

Anhang 1	Anschreiben zum Fragebogen	199
Anhang 2	Fragebogen	200
Anhang 3	Angepasste Formulierung der Items zur Abfrage der Vereinsphilosophie	221
Anhang 4	Mittlere Teilnutzenwerte der Mitgliedereigenschaften nach Strukturmerkmalen	223
Anhang 5	Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse der Vereinsphilosophien	226
Anhang 6	Mittlere Teilnutzenwerte der Mitgliedereigenschaften nach Vereinsphilosophie	227

## Abkürzungsverzeichnis

ACA	Adaptive Conjoint Analysis (Adaptive Conjoint-Analyse)
CBCA	Choice-based Conjoint Analysis (Auswahlbasierte Conjoint-Analyse)
CLV	Customer Lifetime Value
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
DLV	Donor Lifetime Value
LSVBW	Landessportverband Baden-Württemberg
NPO	Nonprofit-Organisation(en)
SEB	Sportentwicklungsbericht

bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
ggü.	gegenüber
i. d. R.	in der Regel
i. H. v.	in Höhe von
o. ä.	oder ähnliche(s)
s. o.	siehe oben
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Mitgliedschaftsorganisationen sind eine treibende Kraft der modernen Zivilgesellschaft. Sie tragen durch die Förderung von Mitbestimmung, Zusammenarbeit, Toleranz und Vertrauen zur Sozialkapitalbildung bei (Stolle/Rochon 1998) und gelten als „Schulen der Demokratie“ (Zimmer 2007, S. 78). Obwohl immer wieder vor rückläufigem zivilgesellschaftlichen Engagement gewarnt wird (Putnam 2000), ist die Anzahl mitgliedschaftlich organisierter Bürger<sup>1</sup> in verschiedenen Ländern über Jahrzehnte hinweg unverändert hoch geblieben (Curtis/Baer/Grabb 2001). Weltweit stellen Mitgliedschaftsorganisationen somit einen maßgeblichen Bestandteil des Nonprofit-Sektors dar (Tschirhart 2006).

Unter dem Nonprofit-Sektor wird in diesem Zusammenhang die Sphäre der so genannten Nonprofit-Organisationen (NPO) verstanden, das heißt all derjenigen Organisationen, die weder einer privat-erwerbswirtschaftlichen, gewinnorientierten Marktlogik folgen noch öffentliche Behörden der Exekutive, Judikative oder Legislative sind (Helmig/Boenigk 2012). Der Nonprofit-Sektor wird deshalb auch als „dritter“ Sektor neben den Sektoren Markt und Staat bezeichnet (Etzioni 1973), wobei die Schnittstellen zwischen den Sektoren oftmals diffus sind und vielfältige Überschneidungen aufweisen (Billis 1993; Bromley/Meyer 2014; Dees/Battle Anderson 2004). Bei aller Begriffs- und Definitionsvielfalt ist ein zentrales Merkmal von NPO das Gewinnausschüttungsverbot: „A nonprofit organization is, in essence, an organization that is barred from distributing its net earnings, if any, to individuals who exercise control over it, such as members, officers, directors, or trustees“ (Hansmann 1980, S. 835). Mitgliedschaftsorganisationen des Nonprofit-Sektors, die das zentrale Untersuchungsobjekt dieser Arbeit darstellen, unterliegen diesem Gebot. Sie dürfen keine Gewinne an

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die parallele Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form soll keineswegs diskriminierend, sondern beide Geschlechter umfassend verstanden werden.

ihre Mitglieder ausschütten, sondern müssen jeglichen Überschuss in die Verfolgung ihrer Organisationsziele reinvestieren. Mitglieder als konstitutives Element einer Mitgliedschaftsorganisation schließen sich also zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels zusammen, ohne für ihre Teilnahme kompensiert zu werden (Knoke 1986).

Im deutschen Sprachraum treten solchermaßen definierte Mitgliedschaftsorganisationen in der Regel als Vereine in Erscheinung (vgl. Abschnitt 2.1), und zwar äußerst zahlreich und fast allgegenwärtig. „Das Vereinswesen boomt!“ schreibt Zimmer treffend (2007, S. 14) und bezieht sich damit, wenn auch explizit nicht ausschließlich, so doch primär auf die deutsche Situation. In Deutschland gibt es etwa 580.000 Vereine, was knapp 95 Prozent aller Organisationen des Nonprofit-Sektors ausmacht (Zivilgesellschaft in Zahlen 2013). Der Verein darf dadurch als Prototyp der deutschen Mitgliedschaftsorganisation bezeichnet werden. Auch international lässt sich trotz großer Organisationsvielfalt meist ein Organisationstypus identifizieren, der „im Wesentlichen dem deutschen Idealverein entspricht“ (Zimmer 2007, S. 14). In Deutschland selbst sind auch viele auf den ersten Blick andersartig erscheinende Mitgliedschaftsorganisationen, z. B. Verbände oder die politischen Parteien, in der Rechtsform des eingetragenen Vereins organisiert. Schätzungen zufolge ist die Hälfte der deutschen Bevölkerung Mitglied in mindestens einem solchen Verein (Müller-Jentsch 2008). Zudem hat jeder Deutsche schon an Vereinsveranstaltungen teilgenommen, ob nun wissentlich oder nicht (Zimmer 2007). Nicht zufällig wird das Vereinswesen häufig als „typisch deutsch“ bezeichnet (Zimmer/Priller 2007, S. 46).

Einer der am auffälligsten durch das Vereinswesen geprägten Bereiche der deutschen Gesellschaft ist der organisierte Sport. Knapp 91.000 Sportvereine sind im Deutschen Olympischen Sportbund organisiert und zählen etwa 28 Mio. Menschen zu ihren Mitgliedern (Deutscher Olympischer Sportbund 2014). Sportvereine stellen damit den größten Anteil am deutschen Vereinswesen insgesamt dar (Zivilgesellschaft in Zahlen 2013). Trotz verschiedener Bemühungen, insbesondere im Profisport Vereine durch vermeintlich leistungsfähigere

Kapitalgesellschaften zu ersetzen, konstatiert Dilger (2009, S. 142), dass Sport „im Verein am schönsten“ ist – und dort durchaus effizient, zielführend und nachhaltig angeboten und betrieben werden kann. Darüber hinaus gelten Sportvereine als „anpassungsfähige Stabilitätselemente in einer sich schneller wandelnden Gesellschaft“ (Breuer/Feiler 2013a, S. 15). Trotzdem sehen sie sich mit zahlreichen, teils existenzbedrohenden Problemen konfrontiert, die sich von finanziellen und infrastrukturellen Engpässen über demographischen Wandel und Mitgliederschwund bis hin zu fehlenden Sportlern, Trainern und Schiedsrichtern oder Vorstandsmitgliedern erstrecken (Breuer/Feiler 2013a). Sich allein auf die scheinbar unumstößliche organisationale Dominanz von Sportvereinen zu verlassen und ihr erfolgreiches Fortbestehen als systemimmanent gegeben anzunehmen, erscheint vor diesem Hintergrund fatal. Immer wieder wird deshalb eine Professionalisierung von Sportvereinen und -verbänden gefordert (Schütte 2008).

Insgesamt zeigt der Nonprofit-Sektor deutliche Tendenzen von Ökonomisierung und Kommerzialisierung (Weisbrod 2000). Die damit einhergehende Professionalisierung ist nicht nur aus praktischer Sicht höchst relevant, sondern wird auch aus dem Blickwinkel der wissenschaftlichen Forschung, insbesondere der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, untersucht und stetig weiterentwickelt. So konstatiert Dart bereits 2004, dass Nonprofit-Organisationen vermehrt „business-like“ (S. 290) auftreten. Bis zu einem gewissen Grad lässt sich diese Tendenz auch im Bereich von Sportorganisationen feststellen. Dafür sprechen beispielsweise wissenschaftliche Fachzeitschriften wie *Journal of Sport Management* oder *European Sport Management Quarterly*, die sich ausschließlich entsprechenden Themen widmen. Und so beschäftigen sich Managementwissenschaftler durchaus auch mit mitgliedschaftsbasierten Sportorganisationen. Einige beispielhafte Forschungsfelder sind die grundsätzlichen Charakteristika des Managements von Sportclubs (Thiel/Meyer 2009) sowie Charakteristika von entsprechenden Managern und Führungspersonen (Balduck/Van Rossem/Buelens 2010; Doherty/Carron 2003; Hoye 2007; Hoye/Cuskelly 2003a;

Hoye/Cuskelly 2003b), strategische Entscheidungen und Strategieformulierung (Brooksbank/Garland/Werder 2012; Thibault/Slack/Hinings 1993; 1994), Anspruchsgruppenmanagement (Esteve et al. 2011) und Performance Management (O'Boyle/Hassan 2014) sowie, besonders umfassend beforscht, Fragen des Personal- und insbesondere des Freiwilligenmanagements (Cuskelly 2004; Cuskelly/O'Brien 2014; Østerlund 2013; Schlesinger/Egli/Nagel 2013; Vos/Breesch/Scheerder 2012; Wicker/Hallmann 2013).

Wie eingangs kurz aufgezeigt – und im weiteren Verlauf der Arbeit vielfach wieder aufgegriffen und vertieft – sind Mitglieder das zentrale, konstitutive Merkmal von Mitgliedschaftsorganisationen und somit auch von Sportvereinen. Eine entsprechende Berücksichtigung in der Literatur wäre also zu erwarten, kann aber nicht vollumfänglich konstatiert werden. Natürlich enthalten die soeben aufgeworfenen Themenfelder vielfache Überschneidungen mit Fragen des Mitgliedermanagements, besonders wenn es z. B. um Freiwillige geht, die oftmals ausschließlich aus den Reihen der Mitglieder rekrutiert werden. Trotzdem muss festgestellt werden, dass eine explizite Berücksichtigung von Mitgliedern und Mitgliedschaft im Rahmen des Sportmanagements bisher noch nicht ausreichend erfolgt ist. Eine bibliometrische Studie zu den zentralen Themen und Trends im Sportmanagement enthält keine Verweise auf Mitgliedschaftsfragestellungen. Im Gegenteil kommt der Autor zu dem Ergebnis, dass das Forschungsfeld aktuell eine Fokussierung in Richtung kommerzieller Organisationsformen erfährt (Ciomaga 2013). Mitgliedschaftsbasierte Organisationen der Sportlandschaft wie im deutschen Fall der eingetragene Verein sollten daher wieder verstärkt in den Fokus der Managementforschung gerückt werden.

Eine Übertragung von Erkenntnissen aus anderen (nicht-sportlichen) Mitgliedschaftsbereichen ist hierbei nur bedingt angeraten. Zwar gibt es, gerade im deutschsprachigen Raum, durchaus eine außerordentlich reichhaltige Forschungslandschaft zum Vereinswesen, was in der bereits angesprochenen starken Verbreitung und langjährigen Tradition von Vereinen seinen Grund hat. Allerdings ist diese Forschung oftmals auf der soziopolitischen Makroebene

anzusiedeln, weil „die vermittelnde Funktion der Vereine, ihre Qualität als intermediäre Instanz, die den Einzelnen mit Staat und Gesellschaft verbindet“, betrachtet wird (Zimmer 2007, S. 66). Im Gegensatz dazu fokussieren deutlich weniger Forschungsarbeiten managementrelevante Themen auf der Mikroebene einzelner Organisationen und ihrer Mitglieder. Dies mag durchaus überraschen, denn Mitgliedschaft ist nicht nur eine soziopolitische Institution, z. B. im Sinne einer Demokratisierung der Bevölkerung. Mitglieder sind darüber hinaus von größter Relevanz aus Managementsicht, da sie eine zentrale, außerordentlich wertvolle Ressource für Vereine darstellen: durch die Zahlung des Jahresbeitrags, die Teilnahme an Aktivitäten, die unentgeltliche Bereitstellung ihrer Arbeitskraft und vieles mehr.

Der solchermaßen gestiftete Wert, den Mitglieder ihren Organisationen zuteilwerden lassen, ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Auf der Grundlage dieses – noch im Detail zu konzeptualisierenden – Mitgliederwerts soll ein wertbasiertes Mitgliedermanagement entwickelt werden. Hierzu rücken wie bereits eingeführt die deutschen Sportvereine als Untersuchungsobjekt in den Fokus, da sie prototypische Charakteristika mitgliedschaftsbasierter Organisationen aufweisen. Dabei sollen trotz dieser Fokussierung auf die Situation in Deutschland unbedingt auch internationale Forschungsbeiträge Eingang in die Arbeit finden. Insbesondere das angelsächsische Schrifttum liefert wichtige Erkenntnisse, in die sich die betrachtete Problemstellung einbetten lässt. Diese Literatur darf somit keinesfalls außer Acht gelassen werden. Speziell die Kapitel 2 und 3 sind diesen konzeptionellen Hintergründen und der entsprechenden bisherigen Forschung im betrachteten Themenfeld gewidmet.

Vor dem inhaltlichen Einstieg in die Thematik werden in den nächsten beiden Abschnitten jedoch noch die Zielsetzungen der Arbeit und die Forschungsfragen dargestellt sowie der Gang der Untersuchung skizziert.

## 1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund der aufgeworfenen Problemstellung ist es notwendig, dass sich Mitgliedschaftsorganisationen im Detail mit den Möglichkeiten des Managements von Mitgliedschaft auseinandersetzen. Das einzelne Mitglied sollte hierbei als zentrale, im Idealfall wertvolle Ressource der Organisation verstanden und entsprechend behandelt werden. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist es zunächst nötig, sich über die Bedeutung von Mitgliedschaft im Allgemeinen sowie von einzelnen Mitgliedern innerhalb der Organisation im Besonderen im Klaren zu sein. Die vorliegende Arbeit soll dieses Verständnis von Mitgliedschaft fördern und schlägt eine professionelle und theoretisch fundierte Herangehensweise an das Mitgliedermanagement vor: eine Segmentierung und ein entsprechendes Management von Mitgliedern gemäß dem, wie bereits erwähnt noch zu konzeptualisierenden, Mitgliederwert.

Zu diesem Zweck soll zunächst beleuchtet werden, welchen Stellenwert die Nonprofit-Forschung der segmentspezifischen Ansprache von Anspruchsgruppen bisher generell einräumt. Denn die wertbasierte Herangehensweise an das Mitgliedermanagement muss Implikationen zur differenzierten Ansprache und Betreuung einzelner Mitgliedersegmente liefern, sodass ein grundlegendes Verständnis des Konzepts der Anspruchsgruppensegmentierung im Nonprofit-Kontext vorauszusetzen ist. Darauf aufbauend werden die Möglichkeiten einer Segmentierung von Mitgliedern anhand des Mitgliederwerts in den Fokus genommen. Gemeint ist hiermit der Wert, den ein Mitglied einer Organisation über die Zeit hinweg stiftet. Dabei ist der Wertbegriff in all seiner Vielschichtigkeit durchaus problematisch zu sehen. Das zentrale Anliegen der Arbeit ist es, zu konzeptualisieren, was „Mitgliederwert“ im Kontext von mitgliedschaftlich organisierten Sportvereinen überhaupt bedeutet, und zu klären, was ein „wertvolles Mitglied“ für verschiedene Vereine ausmacht.

Zusammenfassend lassen sich die folgenden drei Forschungsfragen aufwerfen:

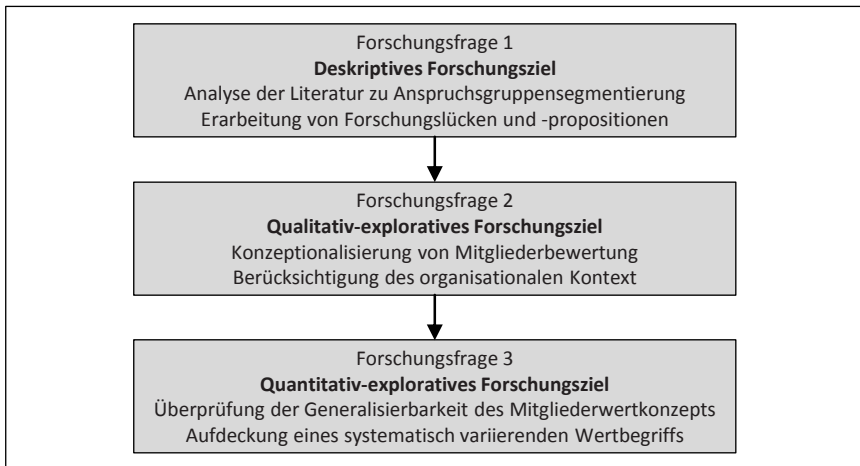


1. Inwiefern wird Anspruchsgruppensegmentierung als ein Bestandteil von Beziehungsmanagement im Nonprofit-Sektor beforscht und welche Implikationen ergeben sich daraus für die Forschung, insbesondere im Bereich der wertbasierten Mitgliedersegmentierung?
2. Lassen sich etablierte Konzepte der (ausschließlich finanziellen) wertbasierten Anspruchsgruppensegmentierung auf mitgliedschaftlich organisierte Sportvereine übertragen oder müssen im Sinne eines missionsgetriebenen und sportvereinskompatiblen Wertverständnisses auch nicht-finanzielle Wertbeiträge von Mitgliedern berücksichtigt werden – und wenn ja, welche?
3. Ist die solchermaßen erfolgte Konzeptualisierung des Mitgliederwerts für Sportvereine allgemein gültig oder sollte statt einer Generalisierung eher eine Berücksichtigung vereinspezifischer Unterschiede bezüglich des organisationalen Bedarfs an jeweils als „wertvoll“ angesehenen Mitgliedern angestrebt werden?

Dabei verfolgt die erste Forschungsfrage mit der Darstellung der bestehenden Literatur ein primär **deskriptives** Forschungsziel. Die zweite Forschungsfrage widmet sich der **qualitativ-explorativen** Aufdeckung des Mitgliederwertverständnisses in Sportvereinen. Die Weiterentwicklung und Vertiefung der hier erzielten Ergebnisse im Rahmen der dritten Forschungsfrage erfordern abschließend ein **quantitativ-exploratives** Forschungsdesign. Abbildung 1 veranschaulicht diese Zielsetzungen sowie die jeweilige Natur der Fragestellung und die angewandte Methodik.

Nach Beantwortung der drei Fragen wird es möglich sein, im Sinne eines weiteren, der Arbeit in ihrer Gesamtheit zugrunde liegenden **instrumentellen** Forschungsziels Managementimplikationen für Sportvereine zu entwickeln, die auf deren organisationsspezifischem Mitgliederbedarf beruhen. Denn der häufig beklagte Mitgliederschwund ist, wie die weiteren Ausführungen zeigen werden, eine sehr allgemeine Diagnose. Es steht zu vermuten, dass häufig nicht nur die Mitgliederbindung in ihrer generellen Form problematisch ist, sondern vielmehr

die damit untrennbar verbundene Freiwilligenbindung, Sportlerbindung, Spenderbindung und vieles mehr. Diese Rollen von Mitgliedern gilt es differenziert zu betrachten.



**Abbildung 1** Zielsetzungen der Arbeit  
Quelle: eigene Erstellung

### 1.3 Gang der Untersuchung

Um die Beantwortung der drei Forschungsfragen in den Kapiteln 3 bis 5 vorzubereiten und um dem Leser ein grundlegendes Verständnis des betrachteten Forschungsfeldes an die Hand zu geben, liefert **Kapitel 2** den konzeptionellen Hintergrund der Arbeit. Es wird zunächst aus einer organisationalen Perspektive heraus das Untersuchungsobjekt auf mitgliederschaftlich organisierte Sportvereine in Deutschland eingegrenzt. Der Blick auf das Konzept des Beziehungsmanagements als vorherrschende, grundlegende Herangehensweise an Fragen des Managements und Marketings ergänzt diese Ausführungen um eine funktionale

Perspektive. Die Arbeit insgesamt und ihre Fokussierung auf beziehungsorientiertes Mitgliedermanagement in Sportvereinen stellt dann eine Synthese der organisationalen und der funktionalen Perspektive dar.

Zur zielführenden und zweckmäßigen Ressourcenallokation in vielversprechende Anspruchsgruppenbeziehungen müssen NPO innerhalb der großen Gruppe ihrer aktuellen und potenziellen Stakeholder sinnvolle Zielgruppen definieren. In **Kapitel 3** wird dieser Zusammenhang erläutert und vertieft. Es wird hierbei die oben aufgeworfene erste Forschungsfrage beantwortet.<sup>2</sup> Das Kapitel bietet einen Überblick über die Literatur zur Anspruchsgruppensegmentierung im Nonprofit-Sektor. 53 systematisch in wissenschaftlichen Datenbanken und Zeitschriften recherchierte Veröffentlichungen werden analysiert und kritisch bewertet; letzteres insbesondere vor dem Hintergrund der Frage, welchen Stellenwert das Beziehungsmanagement in der Diskussion um Anspruchsgruppensegmentierung hat. Es werden zwei Dimensionen von Anspruchsgruppensegmentierung erarbeitet: die betrachteten Anspruchsgruppen einerseits und die verwendeten Segmentierungskriterien andererseits, also wer wird wie segmentiert? Die untersuchten Artikel werden gemäß den beiden Dimensionen kategorisiert und die jeweilige Darstellung des Zusammenhangs von Segmentierung und Beziehungsmanagement diskutiert. Auf Grundlage der hierbei aufgedeckten Forschungslücken werden schließlich Propositionen für weiterführende Fragestellungen entwickelt, die für die weiteren Kapitel der Arbeit relevant sind.

Die zweite Forschungsfrage zur Übertragbarkeit etablierter, finanzieller Kennzahlen der wertbasierten Anspruchsgruppensegmentierung auf den Sportvereinskontext wird in **Kapitel 4** beantwortet.<sup>3</sup> Im Rahmen einer Einzelfallstudie wird anhand eines Einspartenvereins mit 400 Mitgliedern aufgezeigt, dass eine ausschließlich finanzielle Betrachtung des Mitgliederwerts zwar im betriebswirtschaftlichen Sinne profitable Mitglieder identifizieren kann, diese aber nicht zwangsläufig im Sinne der Vereinsmission als „wertvoll“ gelten müssen. Die

---

<sup>2</sup> Siehe auch Rupp/Kern/Helmig (2014).

<sup>3</sup> Siehe auch Rupp/Helmig (2015).