
Nicolas Fink

Strategische Entwicklung von Sportvereinen

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

Inhaltsverzeichnis

1 Das strategische Management und der strategische Planungsprozess	1
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
2 Die strategische Analyse – Umweltanalyse	29
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
3	Die strategische Analyse – Vereins- bzw. Organisationsanalyse	99
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
4	Die strategische Gesamtanalyse	187
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 Portfoliomagements.....	199
4.2.3	Anwendung von Portfolioanalysen	199
4.2.4	Struktur und Vorgehensweise von Portfolioanalysen	201
4.2.5	Ausgewählte Portfolioanalysemodele	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
5	Strategische Optionen und Stoßrichtungen	213
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	Ausstattungspolitik	263
5.6.6	Prozesspolitik	264
5.6.7	Personalpolitik	265
	Literatur	267
6	Bündelung des strategischen Konzepts	269
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
7	Maßnahmen und deren Implementierung	329
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
8	Controlling und Performance Management	383
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
Stichwortverzeichnis	411