



### Robert Ritter

Nach seinem Abitur 2019 am Friedrich-Schiller-Gymnasium in Pirna entschied sich Robert Ritter für ein Duales Studium an der Berufsakademie Sachsen, Staatliche Studienakademie Riesa. Er wählte die Vertiefungsrichtung Sportmanagement im Studiengang BWL-Dienstleistungsmanagement. Praxispartner war die Baer-Service GmbH in Bischofswerda.

Zudem war Robert Ritter von Juli 2021 bis September 2022 als studentischer Sprecher in der Studierendenvertretung am Standort Riesa aktiv..

**Kontakt:** [robertritter717@gmail.com](mailto:robertritter717@gmail.com)

# Modernes Vereinsmanagement – Empirische Analyse gegenwärtiger und Prognose zukünftiger Trends in der Sportvereinsentwicklung in Deutschland sowie Ableitung von Handlungsempfehlungen

Robert Ritter

*In der vorgestellten Thesis werden gegenwärtig beobachtbare und zukünftig prognostizierte Trends in der Sportvereinsentwicklung empirisch untersucht. Hierfür wird auf Basis theoretischer und methodischer Vorüberlegungen ein Methodenmix angewandt. Eine vielschichtige Trendanalyse zeigt eine eindeutige Verbindung globaler Entwicklungen bis hin zu Trends auf Sportvereinsebene. Im folgenden Benchmarking zwischen dem Status Quo und einer Zukunftsbetrachtung werden mehrere Leistungslücken identifiziert, die anhand von Experteninterviews mit Praxiserfahrungen verglichen werden. Hierbei zeigen sich neben Gemeinsamkeiten zwischen kleineren und größeren Vereinen auch überraschende Erkenntnisse, beispielsweise zum Engagement und der Digitalisierung in kleineren Vereinen. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen führen zum Ergebnis, dass sich Tradition und Moderne in Vereinen nicht ausschließen und große Potentiale zur Generierung von Mehrwerten bestehen.*

*The thesis empirically examines trends in sports club development that are currently visible and those that are forecast for the future. For this purpose, a mix of methods based on previous theoretical and methodological reflections will be applied. A multi-layered trend analysis reveals a clear connection of global developments to trends at the sports club level. The following benchmarking between the status quo and a future view identifies several performance gaps, which are compared to practical experience by means of expert interviews. Apart from similarities between smaller and larger associations, the comparison also shows some surprising findings, for example on commitment and digitization in smaller associations. The recommended actions derived from these findings show that tradition and modernity do not conflict with each other in associations and that there is great potential for generating added value.*

Der Sport in Deutschland hat eine außergewöhnlich hohe gesellschaftliche Relevanz. Dies zeigt sich daran, dass über ein Viertel aller Deutschen, insgesamt über 23 Millionen Menschen, Mitglied in einem Sportverein ist (vgl. DOSB, 2021, S. 12). Jedoch sind dahingehend auch zwei zentrale Entwicklungen seit etwa einem Jahrzehnt beobachtbar: Die Zahl der Mitglieder in Sportvereinen stieg bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie an, während die Zahl der Sportvereine in Deutschland kontinuierlich gesunken ist (vgl. DOSB 2021, S. 10f.). Darüber hinaus wirken seit dem Jahr 2020 erhebliche Einflüsse der Corona-Pandemie auf sämtliche Bereiche der Gesellschaft, wobei der Sportbetrieb bereits bei den initial kommunizierten Leitlinien der Bundesregierung stark eingeschränkt wurde (vgl. Bundesregierung, 2020).

Insofern sind die Gründe dieser Entwicklungen sowie deren Folgen im Sportbereich des vergangenen Jahrzehnts Gegenstand der Betrachtungen in der vorgestellten Bachelorthesis. Konkret soll der Einfluss gegenwärtiger sowie die Prognose zukünftiger Trends in der Sportvereinsentwicklung in Deutschland untersucht werden, um daraus Handlungsempfehlungen für Sportvereine ableiten zu können. Aufgrund des inhaltlichen Umfangs beschränken sich die Ausführungen in dieser Thesis auf organisatorische und administrative Tätigkeiten bei Mehrspartensportvereinen in Deutschland.

Eine zentrale These der vorgestellten Bachelorthesis beinhaltet die Frage, ob sich Sportvereine zwischen der Anpassung an Trends oder der Wahrung von Traditionen entscheiden müssen, um erfolgreich zu sein. Darüber hinaus wird der Zusammenhang globaler Entwicklungen und Megatrends auf die Ebenen des Sportmarktes sowie der Sportvereinsentwicklung untersucht. Außerdem werden Leistungslücken in den genannten Tätigkeitsbereichen sowie die Ausprägung der Anpassung an gegenwärtige Entwicklungen bei Sportvereinen unterschiedlicher Größen analysiert.

Zur adäquaten Bearbeitung dieser Themenkomplexe verwendet der Autor einen Methodenmix, bestehend aus drei aufeinander aufbauenden Methoden, wie in Abbildung 1 dargestellt. Auf Grundlage theoretischer Vorüberlegungen sowie Recherchen wird eine Trendanalyse vorgenommen. Hierbei werden vier verschiedene Trendebenen von der Makro- zur Mikroebene betrachtet, um die Verflechtungen dieser Ebenen sowie einen Status Quo zu identifizieren. Diese Ebenen umfassen globale Entwicklungen und Risiken, globale Megatrends, Trends im Sportmarkt sowie Trends auf Sportvereinsebene. Der aus der Analyse der Sportvereinsebene abgeleitete Status quo wird anschließend in einem Benchmarking vergleichend betrachtet. Als Vergleichswert dient hierzu die Studie zum „Sportverein 2030“ des Zukunftsinstituts. Da das Thema der Thesis bewusst allgemein gehalten ist, kann ein Vergleich mit allgemeinen statt speziellen Werten, wie z.B. Informationen eines konkreten Vereins, passgenauere Ergebnisse liefern.

Als Ergebnis dieses Benchmarkings werden organisatorische und administrative Leistungslücken identifiziert, deren Ausprägung mit Hilfe von Experteninterviews mit Vorstandsmitgliedern, Vorsitzenden und Geschäftsführern von Sportvereinen überprüft werden. Die gesammelten Erkenntnisse der vorgestellten und durchgeführten Methoden werden in Handlungsempfehlungen für die Sportvereine überführt.

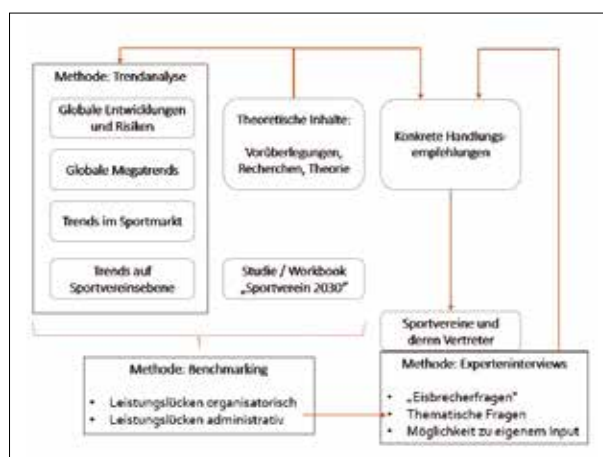


Abbildung 1: Methodik der vorgestellten Bachelorthesis

Mithilfe der Trendanalyse wird aufgezeigt, dass ein eindeutiger Zusammenhang von globalen Entwicklungen, Risiken und Megatrends bis in die Bereiche des Sportmarktes und des Sportvereins besteht. Die einflussreichsten Komplexe sind hierbei im Allgemeinen die Digitalisierung, ökologische Nachhaltigkeit sowie die wirtschaftliche Bedeutung des Sports. Darüber hinaus haben die Folgen der COVID-19-Pandemie seit dem Jahr 2020 einen wesentlichen Einfluss auf Sportvereine.

Auf Sportvereinsebene werden einige Widersprüche hinsichtlich der Selbstwahrnehmung deutlich, wie bspw. eine Offenheit für Wandel bei gleichzeitiger Tendenz zu analoger Arbeit und Tradition. Vergleicht man diese Selbstwahrnehmung bzw. den Status quo der Sportvereinsentwicklung in Deutschland mit den Erkenntnissen der Studie „Sportverein 2030“, so ergeben sich daraus im Rahmen eines Benchmarking sieben zentrale Leistungslücken. Diese umfassen u.a. die Bereiche Digitalisierung, Ehrenamt und Kooperationen mit und ohne Unternehmen. Als Vergleichswert zum Status quo aus der Trendanalyse werden insbesondere die zehn zentralen Handlungs- und Entwicklungsfelder von Sportvereinen aus o.g. Studie verwendet (vgl. Kirig, Muntschick, 2017, S. 63).

Anhand der in den Experteninterviews getätigten Aussagen kann festgestellt werden, dass die Ausprägung einiger zentraler Leistungslücken, insbesondere im Hinblick der Digitalisierung, der Qualifikation und Innovation sowie den Kooperationen, bestätigt wird. Die Ausprägung der einzelnen Leistungslücken variiert dabei zwischen den unterschiedlichen Vereinen. Jedoch lässt sich auch eine zentrale

These widerlegen, wonach größere Vereine besser an gegenwärtige Entwicklungen angepasst seien als kleinere Vereine und daher besser auf prognostizierte Trends reagieren könnten.

Zusammenführend können insgesamt sechs zentrale Handlungsfelder bei den organisatorischen und administrativen Tätigkeiten festgestellt werden, die für die Zukunft der Sportvereinsentwicklung in Deutschland relevant sind. Daneben gibt es weitere Handlungsfelder, welche außerhalb der organisatorischen und administrativen Tätigkeiten liegen, wie bspw. die ökologische Nachhaltigkeit oder die Angebotsgestaltung bei Vereinen. Diese konnten jedoch im Rahmen dieser Bachelorthesis nicht berücksichtigt werden. Die zentralen Handlungsfelder sind in Abbildung 2 grafisch aufbereitet.



**Abbildung 2: Handlungsfelder der Sportvereinsentwicklung in Deutschland**

Die Ausarbeitung konkreter Maßnahmen ist im Rahmen dieser Bachelorthesis aufgrund des bewusst allgemein formulierten Themas nicht gegeben. Darüber hinaus sind Art und Umfang der Maßnahmen abhängig von der gegenwärtigen Situation und Ausstattung des jeweiligen Vereins. Beispiele für Maßnahmen könnten jedoch im Bereich der Digitalisierung die Verwendung von Cloud-Systemen, Vereinsverwaltungs-Softwares wie bspw. Teamplace oder auch Ticket-Systemen zur Bearbeitung von Anfragen sein.

Mit den gegebenen Handlungsfeldern wird Sportvereinen eine Orientierung über die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten sowie deren Einfluss gegeben. Die Ausarbeitung konkreter Maßnahmen sollte dabei anhand tiefgreifender Analysen sowie internen Austausch- und Diskussionsrunden mit Vereinsgremien und Mitgliedern stattfinden. Darüber hinaus können Beratungsangebote, bspw. von Kreis-, Stadt- oder Landessportbünden, weiteren externen Stellen sowie Unterstützung durch wissenschaftliche Arbeiten von Studenten zur Entwicklung von Maßnahmen dienen.

### Literatur (Auswahl)

Borggrefe, C.; Cachay, K.; Thiel, A. (2012): Der Sportverein als Organisation. In: Apelt, M., Tacke, V. (2012): Handbuch Organisationstypen. 1. Auflage. Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer), S. 308ff., 321f.

Breuer, C.; Feiler, S. (2019a): Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen – Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017 / 2018 – Teil 1. Bonn (Bundesinstitut für Sportwissenschaft), S. 23f., 61f.

Breuer, C.; Feiler, S. (2019b): Vorstandsmitglieder in Sportvereinen in Deutschland - Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017 / 2018 – Teil 3. Bonn (Institut für Sportwissenschaft), S. 15, 22.

Breuer, C.; Feiler, S. (2021): Sportvereine in Deutschland: Ergebnisse aus der 8. Welle des Sportentwicklungsberichts – Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2020 – 2022 – Teil 1. Bonn (Institut für Sportwissenschaft), S. 14f., 18f., 24, 26, 28, 30, 34f., 41, 52ff., 58, 60f.

Breuer, C.; Feiler, S.; Rossi, L. (2021): Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Sportvereine in Deutschland – Ergebnisse der COVID-Zusatzbefragung im Rahmen der 8. Welle des Sportentwicklungsberichts. Bonn (Institut für Sportwissenschaft), S. 21f., 29f., 34f., 53f.

Bundesregierung (2020): Leitlinien zum Kampf gegen die Corona-Epidemie vom 16.03.2020. Online-Artikel, verfügbar unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/leitlinien-zum-kampf-gegen-die-corona-epidemie-vom-16-03-2020-1730942> (zuletzt abgerufen am 03. Juni 2022).

Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) (2021): Bestandserhebung 2021. 1. Auflage. Frankfurt am Main (Deutscher Olympischer Sportbund), S. 10ff.

Eisend, M.; Kuß, A. (2021): Grundlagen empirischer Forschung – Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. Wiesbaden (Springer Gabler), S. 13ff., 145.

European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) (2015): Globale Trends bis 2030: Kann die EU die anstehenden Herausforderungen bewältigen? 1. Auflage. Luxemburg (Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union), S. 7f.

Fontius, J. (2013): Megatrends und ihre Implikationen für die Logistik. In: Straube, F.; Baumgarten, H.; Klinkner, R. (2013): Schriftenreihe Logistik der Technischen Universität Berlin. Band 25. Berlin (Universitätsverlag der TU Berlin), S. 17.

- Funk-Gruppe (2022): Funk Global Risk Consensus 2022. Online-Artikel, verfügbar unter: <https://www.funk-gruppe.ch/de/funk-global-risk-consensus-2022>, (zuletzt abgerufen am 16. Juni 2022).
- Golinsky, F. (2020): Moderne Vereinsorganisation – Vereinsmanagement leicht gemacht. 2. Auflage. Berlin: (Gabler), S. 26f., 33ff., 60ff.
- Hoffmann, S.; Franck, A.; Schwarz, U.; Soye, K.; Wünschmann, S. (2018): Marketing-Forschung – Grundlagen der Datenerhebung und Datenauswertung. 1. Auflage. München (Vahlen), S. 2, 5ff.
- Kirig, A.; Muntschick, V. (2017): Workbook Sportverein 2030. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut GmbH, S. 39f., 44, 48, 52, 56, 63, 66, 74f., 83f., 92f., 97f., 105f., 112f., 120f., 128f., 134f.
- Krys, C.; Born, D.: in: Roland Berger Institute (RBI) (2020). Trend Compendium 2050 – Six megatrends that will shape the world. 1. Auflage. München (Roland Berger GmbH), S. 2f., 53ff.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2020): PwC's Sports Survey 2020 – Deutsche Ausgabe – Sports Business: Restart der Branche. Online-Studie, verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/sport/sports-business-restart-der-branche.pdf>, (zuletzt abgerufen am 17. Juni 2022), S. 20ff.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2021): PwC's Sports Survey 2021 – Deutsche Ausgabe – Sports Business: Bereit für den Aufschwung?. Online-Studie, verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/sport/pwc-sports-survey-2021-deutsche-ausgabe.pdf>, (zuletzt abgerufen am 17. Juni 2022), S. 18ff.
- Quirling, C.; Kainz, F.; Haupt, T. (2017): Sportmanagement – Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch mit Praxisbeispielen und Fallstudien. 1. Auflage. München: (Vahlen), S. 25ff.
- Scenario Management International (ScMI) (2014): Szenario-Studie – Die Zukunft des Sports in Deutschland 2030. 1. Auflage. Paderborn: (Scenario Management International AG), S. 4f., 20ff.
- Wöhe, G.; Döring, U.; Brösel, G. (2016): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 26. Auflage. München (Vahlen), S. 99, 101, 109ff., 115, 205f., 209.
- Württembergischer Landessportverband (WLSB) (2020): Studie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Vereine. Online-Studie, verfügbar unter: [https://www.wlsb.de/images/WLSB-Studie\\_zu\\_den\\_Auswirkungen\\_der\\_Corona-Pandemie\\_auf\\_die\\_Vereine.pdf](https://www.wlsb.de/images/WLSB-Studie_zu_den_Auswirkungen_der_Corona-Pandemie_auf_die_Vereine.pdf), (zuletzt abgerufen am 17. Juni 2022), S. 3ff.
- Zukunftsinstitut (o.J. a): Verschiedene Trends und Trendkategorien. Online-Artikel, verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/>, (zuletzt abgerufen am 14. Juni 2022).
- Zukunftsinstitut (o.J. b): Die Megatrends. Online-Artikel, verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, (zuletzt abgerufen am 12. Juli 2022).
- Zukunftsinstitut (o.J. c): Dossier: Sport. Online-Artikel, verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/dossier-sport/>, (zuletzt abgerufen am 04. Juni 2022).