


# Das liebe Geld.... - effiziente Steuerung von Verbänden und Vereinen ist mehr als eine Frage der Finanzen!

rosenbaum|nagy  
unternehmensberatung

Dr. Michael Rosenbaum  
Roman Tillmann

## Inhalt

-  **1. Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Sportverbände und Sportvereine**
- 2. Instrumente zur effizienten strategischen und operativen Steuerung – Beispiele aus der Praxis**
- 3. Vorstellung CRISPO (Chancen und Risikomanagement für Sportvereine)**

## Fortuna Köln vor dem Aus

ERSTELLT 14.07.05, 15:42h



Fortuna Köln geht es  
schlecht.

✉ Artikel mailen  
☰ Druckf-

**Bergisch Gladbach / Köln -**  
Fußball-Verbandsligist SC Fortuna  
Köln steht endgültig vor dem Aus. Auf  
einer zweiten Gläubigerversammlung  
wurde die nötige Zustimmung für  
Insolvenzplans für den Klub  
erreicht. Von sechs  
Gläubigerparteien  
drei für und  
des n

*Von Hessen Kassel bis Fortuna Düsseldorf  
Der tiefe Fall der Traditionsklubs  
Von Jens Mickler  
Vom Glamour der Bundesliga in die Niederungen des  
Amateurlagers: So ging es vielen Klubs in der Vergangenheit.  
Wer wirtschaftlich miserabel arbeitete, bekam die Quittung  
in Form von sportlichen Abstiegen. Anhand von vier  
Beispielen skizziert sport.ARD.de im siebten Teil der Serie  
"Die Bundesliga spart" den tiefen Fall der Traditionsklubs.*

## Prinzip Hoffnung gedeiht

SG Wallau/Massenheim: Vorläufige Insolvenz nimmt den Druck

Vom 06.04.2005

**HOFHEIM Handball-Bundesligist SG  
Wallau/Massenheim befindet sich im  
Zustand der vorläufigen Insolvenz. Ein  
Zustand, in dem momentan hilfreich sein  
kann die finanzielle Geldgeber**



Mit dem Rücken zur Wand oder mit  
Rückenwind in die neue Saison: Auch  
Dominik Klein ist vieles bei der SG  
Wallau/Massenheim in diesen Tagen  
angekommen.

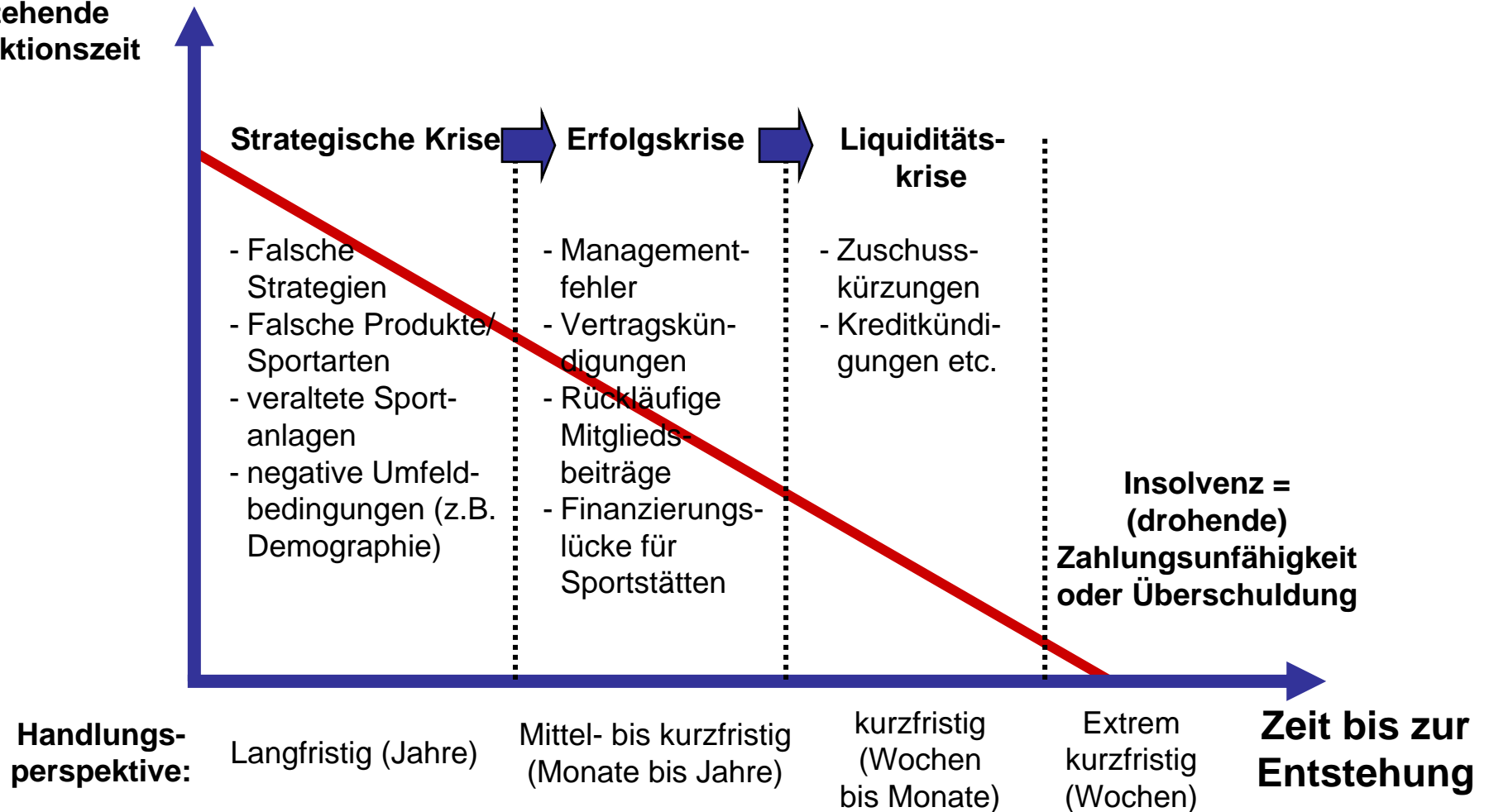
**Lizenzzug! Der tiefe Fall des MBC**  
27.03.2004  
Der Mitteldeutsche BC wurde in Folge des Insolvenzantrags mit sofortiger  
Wirkung vom Spielbetrieb der BBL ausgeschlossen und steht damit  
vorzeitig als Absteiger fest.  
"Für die Fans und die Region tut es mir unheimlich leid. Aber die BBL muss  
sich vor gefährlichen Entwicklungen schützen", begründete BBL-  
Commissioner Otto Reintjes diese Entscheidung. Nach dem Antrag auf  
Insolvenz beim Amtsgericht Halle am 17. März durften die Weißenfelser  
unächst den Spielbetrieb fortsetzen.  
Claudia Jansen wird  
des Vereins erstellen. In  
erstmals ihre Rolle als Insolve-  
Bis aber ihr Konzept fertig gestellt sein w  
vergehen. Zeit, welche die SG bitter braucht, un  
Einnahmen zu generieren. Nur dann wird es eine Zuk  
zum 30. Juni geben. Ehrenpräsident Bodo Ströhm  
Wochen der Sorme um den Club bedeckt hält, möch  
der akuten

## Beispiel: Mein Heimatverein

- 7.800 Mitglieder
  - Breitensportverein mit Behindertensportabteilung
  - 16 Sportarten in 16 Abteilungen
  - Vorstand mit einem Durchschnittsalter von 70 Jahren, der Vorsitzende ist 76 Jahre und sucht seit 2 Jahren vergeblich einen Nachfolger
  - Jede Abteilung führt ihre eigene Kasse, eine Finanzsteuerung des Vereins ist nicht möglich
  - Der Verein ist finanziell schwach aufgestellt
  - Mitglieder verlassen den Verein, da Sportstätten veraltet oder nicht verfügbar sind
  - Sportlich geht es in den meisten Abteilungen seit Jahren bergab
  - Eine Sonderprüfung des Finanzamtes brachte den Verein vor drei Jahren fast in die Insolvenz
-

# In den meisten Insolvenzfällen wurden Warnsignale übersehen

Zur Verfügung  
stehende  
Reaktionszeit



# Finanzierung der Vereine ist eine der größten Herausforderungen der Zukunft

- Trend der Mitgliederzahlen zeigt in den meisten Vereinen nach unten
- Beitragserhöhungen fangen diesen Einnahmeausfall nicht vollständig ab
- Zuschüsse der öffentlichen Hand werden reduziert oder gestrichen
- Die Kommunen haben selber Finanzierungsprobleme → immer häufiger werden Nutzungsgebühren für kommunale Sportanlagen erhoben
- Kürzung der Mittel der übergeordneten Verbände (z.B. Spiel 77) wird auch Vereine betreffen (z.B. reduzierte Investitionszuschüsse) → Verstärkt durch Wegfall des staatlichen Wettmonopols
- Finden von finanzkräftigen Sponsoren und Werbepartnern gerade für Breitensportorientierte Vereine sehr schwierig
- Wachsende Konkurrenz durch Angebote des nicht-vereinsgebundenen Sports

⇒ **Alternative Finanzierungsmodelle müssen entwickelt werden**

## Ergebnisse einer Befragung in Köln

- nur 23,2% der Sport treibenden Kölner/Innen sind Mitglied in einem Verein, 20,8% bevorzugen kommerzielle Einrichtungen, 76,7% organisieren Sport selbst bzw. mit Freunden/Bekanntem
- 56,1% der Personen mit Wunsch nach neuem Sportangebot möchten dieses nicht als Vereinsangebot
- 32,5% der Kölner Sportvereine beklagen Mangel an finanziellen Ressourcen, 50,6% den Mangel an der Bereitschaft ehrenamtlicher Mitarbeit, 33,8% die mangelhafte Versorgung mit Sportstätten
- 67,8% der Vereine sehen die Gewinnung von Sponsoren als ein sehr großes Problem, 59,5% sehen die Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter und 55,3% die Kürzung der Zuschüsse als sehr großes Problem
- Zukünftige Chancen werden in der wachsenden Sportnachfrage von Erwachsenen gesehen (62,7% der Vereine) sowie der wachsenden Nachfrage nach Gesundheitssport (56,5%) und Sport für Senioren (55,7%)

Quelle: Forschungsprojekt Sport in Metropolen,  
Deutsche Sporthochschule Köln, 2006

# Typische Fragestellungen in Sportvereinen

- Wie ist der heutige Mix an **Sportarten** unter strategischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu bewerten?
- Welche **Sportarten** sollen zukünftig angeboten werden?
- Wie ist die **finanzielle Basis** des Vereins?
- Wie können **Mitgliederzahlen gesteigert** bzw. gehalten werden?
- Wie ist eine **betriebsoptimale Größe** eines Vereins für eine langfristige Sicherung? Wann eignen sich Kooperationen und Fusionen mit anderen Vereinen?
- Welche fachlichen Anforderungen sind an die **Führung des Sportvereins** (Vorstand) zu stellen?
- Wie können **Ehrenamtliche** gewonnen und gebunden werden?
- Wie können die eigenen **Sportanlagen** besser ausgelastet werden?
- Wie kann die **Gesamtfinanzierung**, auch über neue Finanzierungsquellen, verbessert werden?
- Welche **Mindestausstattung** an **betriebswirtschaftlichen Instrumenten** und Fähigkeiten müssen Sportvereine unterschiedlicher Klassen haben?

# Moderne Steuerungsmethoden werden wichtiger


Es gibt dringenden Reformbedarf der Vereinsarbeit in Richtung einer stärkeren Professionalisierung der Sportvereine.

Neben der allgemeinen Forderung nach einer höheren betriebswirtschaftlichen Professionalität werden notwendig sein:

- Einführung von Methoden des modernen Sport-Managements
- Modernisierung der Vereinsführung
- Einsatz strategischer und operativer Planungsinstrumente
- Einführung moderner Methoden der Finanzrechnung sowie Steuerung
- Effiziente und effektive Prozesse und Arbeitsabläufe
- Professionalisierung des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit

Wichtig erscheint die Schaffung eines Verständnisses, dass sich das Ehrenamt nicht im Widerspruch zur Nutzung von Managementinstrumenten steht.

## Inhalt

- 1. Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Sportverbände und Sportvereine**
-  **2. Instrumente zur effizienten strategischen und operativen Steuerung – Beispiele aus der Praxis**
- 3. Vorstellung CRISPO (Chancen und Risikomanagement für Sportvereine)**

# Ausgewogenes Verhältnis von Steuerungsinstrumenten

## Jeder Verein braucht strategische und operative Steuerungsinstrumente

### Strategische Steuerung:

- Welche Sportarten? → Portfolio
- Welche Sportstätten (eigene)?
- Welche Zielgruppen mit welchen Angeboten?
- Erkennen von Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen
- Breiten- oder Leistungssport?

### Operative Steuerung:

- Überwachung der Mitgliederentwicklung
- Kennzahlenanalysen (z.B. durchschnittlicher Mitgliedsbeitrag, Durchschnittsalter, etc.)
- Benchmarking → Vergleich mit anderen (guten) Sportvereinen
- Finanzcontrolling (unterjährige Liquiditäts- und Ergebnisüberwachung, Bereichsergebnisse)

# Was muss wo gesteuert werden?

## Steuerungsobjekt

- Betriebswirtschaftliche Steuerung  
(verbandsinterne) Finanzsteuerung

- Angebotssteuerung  
(Produktentwicklung)

- Markensteuerung (CI/Standards)

- Leistungssportsteuerung

- Personalsteuerung

## Inhalte der Steuerung

- Wirtschaftliche Sicherung
- Krisenerkennung und -bewältigung
- Investitionen in die Zukunft

- Sportangebote
- Erkennen / Umsetzen von Trends

- Einheitlichkeit des Auftretens
- Qualitätsmanagement

- Verhältnis Leistungs- zu Breitensport
- Förderung des Leistungssports

- Ehrenamt / Hauptamt
- Übungsleiter

# Grundschemata erfolgreicher Sportvereine - Praxisbeispiele



Ergebnisse einer Vereinsanalyse  
nach dem vorgestellten  
Grundschemata!

Welche Empfehlungen ergeben  
sich daraus?

---

## Der Verein:

Norddeutscher Breitensportverein

2.500 Mitglieder

8 Abteilungen

8 Sportarten

2 Teilzeitbeschäftigte in der Geschäftsstelle

---

# Umfeldanalyse als Grundlage

## Ergebnisse der Umfeldanalyse eines Sportvereins (2005)

- Rückläufige Mitgliederzahlen seit Anfang der 90er Jahre
- Einzugsgebiet geprägt von eher sozial schwachen, älteren Menschen und Ausländern
- Wachsende Konkurrenz vor allem durch Fitnessstudios, Bürgerzentren, Bremer Bädergesellschaft, Haus der Familie etc.
- Anteil der sporttreibenden Bevölkerung ist kontinuierlich gestiegen (81%)
- $\frac{3}{4}$  der Sporttreibenden organisieren sich privat
- Wachsende Nachfrage nach Kursangeboten (auch für Nicht-Mitglieder)
- Rückgang an ehrenamtlichem Engagement
- Verstärkte Nachfrage nach Trendsportarten und Fitness- und Gesundheitssport
- Steigender Anteil an Senioren unter den Vereinsmitgliedern



# Wie kann eine Umfeldanalyse durchgeführt werden?

## Marktanalyse

### Themen

- Gesamtmarkt Deutschland
- Lokale Situation vor Ort
- Wie entwickeln sich Sportvereine?
- Wie entwickeln sich Sportarten?
- Welchen lokalen Bedarf gibt es?

### Instrumente (Bsp.)

- Studien
- Sekundärstatische Erhebungen
- Lokale Statistiken und Bedarfspläne

## Zielgruppenanalyse

- Lokale Zielgruppen
- Bedürfnisse der Zielgruppen

- Befragung von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern
- Workshops

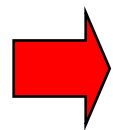
## Konkurrenzanalyse

- Welche lokale Konkurrenz gibt es?
- Welche Stärken und Schwächen gibt es gegenüber der Konkurrenz?

- Befragung von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern
  - Besichtigungen
  - Workshops
-

## Strategie (Ergebnis einer Vereinsanalyse 2005)

- Einrichtung des Projektteams „Zukunftsorientierung und Zukunftssicherung“
- Entwicklung eines Leitbildes für die („Generelle Strategie“)
- Operationalisierung der Gesamtstrategie durch Teilstrategien und Einzelmaßnahmen
- Zuordnung von Zuständigkeiten und Fristen zu den Einzelmaßnahmen



Für die Zukunft ist es wichtig, dass der Verein an der Strategie in einem kontinuierlichen Prozess arbeitet.

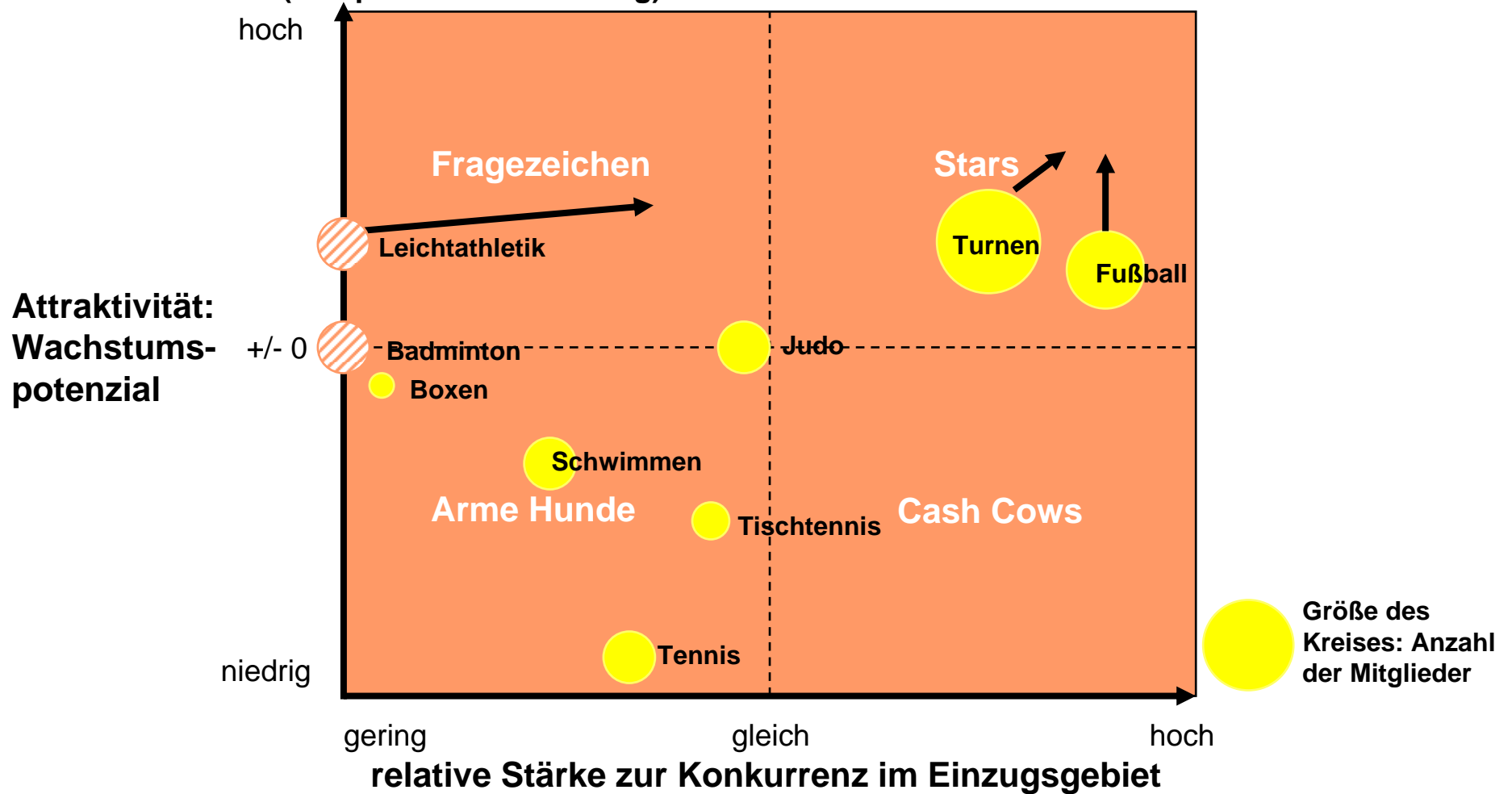


## **Welche Fragen müssen für die Strategie beantwortet werden?**

- ➔ Wo wollen wir als Sportverein in 5-10 Jahren stehen?**
  - ➔ Ausrichtung als Breitensportverein oder Leistungs- u. Spitzensportverein?**
  - ➔ Welche Sportangebote bieten wir in welcher Qualität an?**
  - ➔ Welcher Qualitätsanspruch ergibt sich daraus an
    - die eigene Struktur?
    - das eigene Personal?
    - die Finanzierung?
    - die Mitgliederservices?**
-

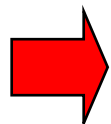
# Strategische Steuerung

Strategische Stoßrichtungen und neue Sportarten  
(Beispielhafte Darstellung)

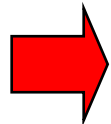


## Sportangebot und Mitgliederservices (Ergebnis einer Vereinsanalyse 2005)

- Aufbau eines umfangreichen Kurssystems für Mitglieder und Nicht-Mitglieder
- Ausrichtung des Angebots an den Bedürfnissen der Mitglieder zur dauerhaften Bindung
- Notwendigkeit einer höheren Angebotsflexibilität, jedoch fehlen hierfür häufig die Ressourcen (Übungsleiter, Hallenzeiten)
- Aufgreifen von Trendsportarten
- Überlegungen zur Errichtung einer Beachsportanlage



Sinnvoll wäre die Einrichtung einer Arbeitsgruppe, die sich kontinuierlich und systematisch mit der Weiterentwicklung des Portfolios beschäftigt.



Ebenso sollte über die regelmäßige Durchführung von Mitgliederbefragungen nachgedacht werden.

## Was muss im Mitgliederservice beachtet werden?

Die Zufriedenheit der Mitglieder ist maßgeblich für den Erfolg in Sportvereinen!

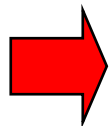
Mitglieder fungieren als wichtigste Multiplikatoren!

Die Mitgliederzufriedenheit hängt von einer überschaubaren Anzahl an qualitativen Erfolgsfaktoren ab:

- qualifizierte und geschulte Übungsleiter und Trainer
  - gute Informationsflüsse
  - gute Sportstätten und Infrastruktur
  - funktionierende Prozesse (z.B. in den Anmeldeverfahren)
  - Plattform für lokale Verankerung in einer Gemeinschaft
  - etc.
-

## Marketingaktivitäten (Ergebnis einer Vereinsanalyse 2005)

- 6 x jährlich erscheinende Vereinszeitschrift
- Regelmäßige Pressemitteilungen in der Lokalpresse über Aktivitäten, Termine etc.
- Präsenz auf Stadtteilstesten und ähnlichen Veranstaltungen
- Verteilung von Handzetteln und Flyern
- Ankündigung von wichtigen Spielen mit Hilfe von Plakaten
- Durchführung eines jährlichen Tags der offenen Tür



Hauptziele für die Zukunft:

- Umkehr des Trends des Mitgliederrückgangs zu stoppen
- Erschließung neuer Einnahmequellen durch intensivere Vermarktung von Werbeflächen, Sponsoring, Kooperationen mit Unternehmen etc. (Hauptzielgruppe: Unternehmen aus der lokalen Umgebung)



# Finanzierung über neue Einnahmequellen

## Welche neuen Einnahmequellen werden für Vereine in Zukunft an Bedeutung gewinnen:

- Aufbau von Rehasport-Gruppen
- Gründung von Fördervereinen
- Sponsorenakquisition
- Public-Private-Partnership-Projekte
- Corporate Social Responsibility-Programme
- Beteiligung an öffentlich geförderten Projekten und Programmen
- Kooperationen mit Schulen, Kindergärten und Senioreneinrichtungen
- Schrittweiser Aufbau von Merchandising – Aktivitäten



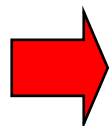
# Finanzierung über neue Einnahmequellen

- Beispiel **Reha-Sport** eines Vereins aus Baden-Württemberg
  - Kassen zahlen 5,00 € pro Übungsstunde pro Teilnehmer
  - Bei 15 Teilnehmern und 40 Unterrichtswochen bedeutet dies 3.000 € Umsatz pro Jahr für eine Rehasportgruppe
  - Ziel muss die freiwillige Mitgliedschaft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sein
  - Akquisition über Ärzte, Krankenhäuser und Krankenkassen
  - Achtung: Bei steigendem Umsatz Gefahr des Verlustes der Gemeinnützigkeit
- Beispiel **Merchandising** eines Vereins aus Nordrhein-Westfalen
  - 500 Kappen (EK 3,10 €) und 500 T-Shirts (EK 3,50 €) mit Vereinslogo und in Vereinsfarbe ergibt einen Einkaufswert von 3.000 €
  - Bei einem Verkaufspreis von 10 € (brutto) ergibt dies einen Umsatz von 10.000 € (Netto 8.400 €)

## Ehrenamtliche Gremien

### (Ergebnis einer Vereinsanalyse 2005):

- Große Schwierigkeiten, geeigneten Nachwuchs bzw. Nachfolgeregelungen zu finden
- Einige Positionen im Hauptvorstand und den Abteilungsvorständen sind derzeit vakant.
- Insbesondere die Position der Kassenwarte in den einzelnen Abteilungen ist schwer zu besetzen.
- Die einzelnen Abteilungen sind sehr eigenständig. Eine stärkere Zentralisierung des Vereins könnte den Abstimmungsaufwand mindern und das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken.



Die starke Dezentralität in der Führung sollte vor dem Hintergrund der Nachwuchsprobleme überdacht werden.

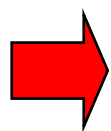


# Die Steuerung von Vereinen muss moderner werden

- Vereine können nicht auf Dauer völlig dezentral geführt werden?
  - Um „jungen“ Führungsnachwuchs zu bekommen, müssen die Steuerungsmethoden verändert werden: Klare Zuständigkeiten, Regelmäßige und zuverlässige Beteiligung an der Vorstandsarbeit
  - Regeln für Verbindlichkeit müssen her
  - Neue Ressorts müssen gebildet und besetzt werden:
    - Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
    - Sponsorenakquise
    - Marketing
    - Merchandising
    - Übungsleiterbetreuung
-

## (Ergebnis einer Vereinsanalyse 2005):

- Die Buchhaltung erfolgt für alle Abteilungen zentral. Dies hat den Vorteil einer höheren Steuerungseffizienz und Transparenz.
- Unterjährige Abschlüsse werden nicht erstellt. Häufig ist die Datenlieferung der Abteilungen nicht zeitnah.
- Es erfolgt eine klare Trennung des ideellen Bereichs, Zweckbetriebs und wirtschaftlichen Betriebs.



Notwendigkeit von detaillierten Plan- und Hochrechnungen

Ermittlung unterjähriger Abschlüsse sinnvoll, dadurch Erhöhung der Steuerungseffizienz und Früherkennung von Risiken und Fehlentwicklungen.

# Beispiele für Kennzahlen in Sportvereinen

**Es kommt auf eine sinnvolle Kombination von Finanz- und Leistungskennzahlen an.**

## Finanzdaten:

- Mitgliedsbeiträge
- lfd. Kosten von Sportstätten
- Kosten für Sportgeräte (je Abteilung)
- Verwaltungskosten Geschäftsstelle

## Leistungsdaten:

- Mitgliedszahlen
- Flächen in qm
- Anzahl Mitglieder je Abteilung
- Anzahl Mitglieder

## Kennzahlen (Beispiele):

- Ø-Beitrag pro Mitglied
- Energiekosten pro qm
- Materialkosten pro Mitglied
- Overheadkosten pro Mitglied

## Positive Effekte durch Neubau des Vereinsheims:

### (Ergebnis einer Vereinsanalyse 2005):

- Größere Unabhängigkeit von den Hallenzeiten der Schulturnhallen und der Bezirkssportanlage
  - Stärkung der Vereinszugehörigkeit durch Schaffung einer zentralen Anlaufstelle
  - Erweiterung des Kursangebotes
  - Erhöhung der Attraktivität für Mitglieder und Kursteilnehmer
- 
- Der Verein hat im Jahr 2000 eine sehr umfangreiche und systematische Standortanalyse durchgeführt, um die Entscheidung vorzubereiten.

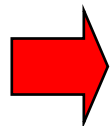


# Qualität der Sportstätten und Infrastruktur

- Hohe Bedeutung von Sportstätten zur Mitgliedergewinnung und –  
bindung
  - Wichtiges Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb mit anderen  
Sportvereinen sowie privater Konkurrenz
  - Ddd
  - Bedarf an Sportstätten sowie Renovierungszeitpunkte müssen  
rechtzeitig in die Planung einbezogen werden
  - (Neue) Refinanzierungsquellen müssen rechtzeitig erschlossen  
werden (inkl. Sale-and-lease-back-Lösungen)
-

# Mitarbeiter Ehren- und Hauptamt

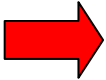
- Ziel, die hauptamtliche Arbeit in der Geschäftsstelle auszuweiten, um so eine werktägliche Präsenz zu erreichen.
- Der Verein ist klar durch ehrenamtliche Führungs- und Leitungsstrukturen geprägt.
- Die Motivation und Eigeninitiative wird in allen Bereichen als gut bezeichnet
- Es wurde jedoch der Wunsch nach mehr ehrenamtlich Aktiven geäußert



Der Ausfall von Schlüsselpersonen in der ehrenamtlichen Führung kann ein Risiko für die SVH darstellen.

Auf der hauptamtlichen Seite besteht zwar die Notwendigkeit nach einer Ausweitung, jedoch ist die Refinanzierung nur schwer zu erreichen.

## Inhalt

- 1. Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Sportverbände und Sportvereine**
- 2. Instrumente zur effizienten strategischen und operativen Steuerung – Beispiele aus der Praxis**
-  **3. Vorstellung CRISPO (Chancen und Risikomanagement für Sportvereine)**

# Vorstellung CRISPO

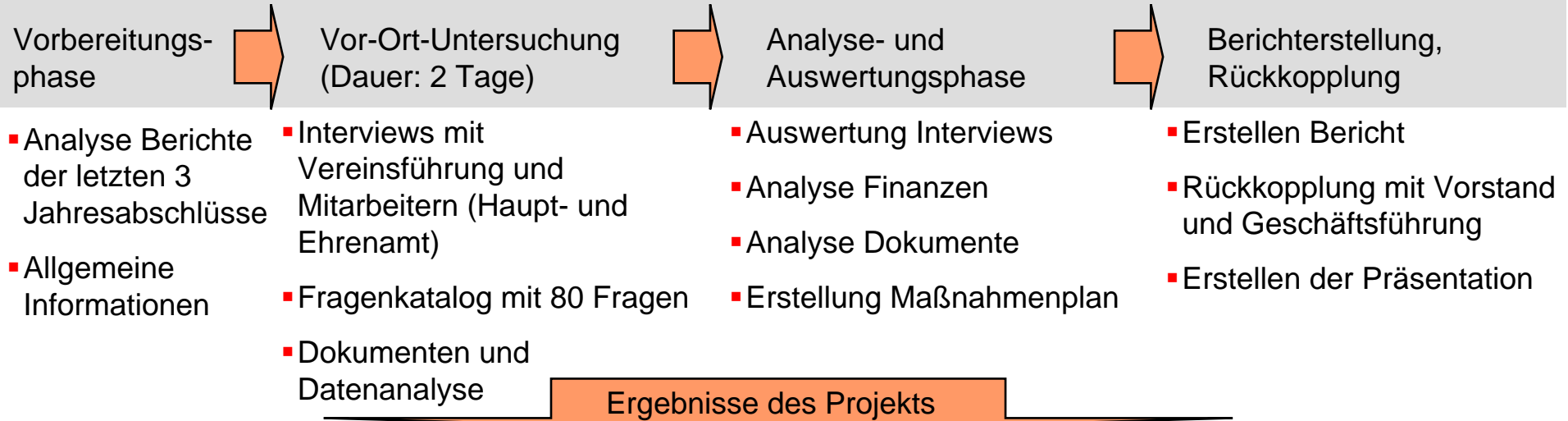
Im Rahmen von Pilotprojekten wurde das Steuerungsinstrument getestet und evaluiert

Zwei größere Sportvereine in Norddeutschland dienten als Pilotvereine

Ziel des Projektes:

- Schnelle Bestandsaufnahme der aktuellen internen und externen Situation des Sportvereins
- Identifikation der zukünftigen Entwicklungen und Herausforderungen
- Analyse und Bewertung der Chancen und Risiken (Risikomanagement)
- Schaffung einer Transparenz über die wirtschaftliche und strategische Situation des Vereins
- Grundlage für wichtige Entscheidungen für die Zukunftssicherung bilden

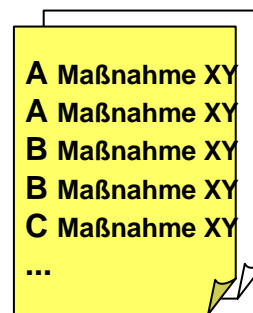
# Ablauf des Quick-Checks



**Bericht mit den wesentlichen Erkenntnissen**  
Übergreifend und pro Bereich



**Priorisierter individueller Maßnahmenplan**  
nach Wichtigkeit und Dringlichkeit



**Präsentation vor Vorstand und/oder Geschäftsführung**

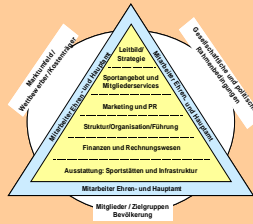


# Alle wesentlichen Strategiefelder werden geprüft

## CRISPO (Chancen-Risiken-Index (CRI) für Sportvereine (SPO))

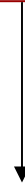
### Prüffelder

- Leitbild/Strategie
- Sportangebot/  
Mitgliederservices
- Marketing und PR
- Struktur/ Organisation/Führung
- Finanzen/ Rechnungswesen
- Sportstätten und Infrastruktur
- Umfeld (Markt/ Wettbewerber,  
Mitglieder, gesellschaftliche und  
politische Rahmenbedingungen)



### Ergebnisse

**Chancen-  
Risiken-  
Index (CRISPO)  
je Verein,**



**Bericht,  
Maßnahmenplan  
Präsentation**

Umsetzungsbegleitung,  
Behebung Schwächen sowie  
Nutzung Chancen

### Abschluss-Check

Checks zur  
Verbesserung  
des CRISPO

# Was bedeutet effiziente Steuerung für Vereine?

- Alle Vereine müssen nach modernen Managementprinzipien gesteuert werden.
- Die strategische Steuerung muss sich auf das Angebot und das entsprechende Marketing und damit auf die Positionierung fokussieren.
- Die operative Steuerung muss die Finanzen im Blick haben und das Personal effizient einsetzen, qualifizieren und führen.

Die wesentlichen Stellschrauben des vorgestellten Grundschemas für erfolgreiche Sportvereine müssen beachtet werden, das sie sich gegenseitig beeinflussen.