



Qualitätsmanagement in Sportvereinen - Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Vereine

17.11.2006

© rosenbaum nagy unternehmensberatung - 2006

Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an: Herrn Dr. Michael Rosenbaum
rosenbaum nagy unternehmensberatung, Stolberger Str. 114a, 50933 Köln
Telefon (0221) 57777-50, Telefax (0221) 57777-51, e-Mail: rosenbaum@rosenbaum-nagy.de

Vorstellung Dr. Michael Rosenbaum

Profil

- 41 Jahre
- Diplom-Kaufmann
- Promotion zum Thema „Chancen und Risiken von Nischenstrategien“
- Lehrauftrag an der Universität Wuppertal zum Thema „Marktstrategien“

- 8 Jahre Berater bei der Kienbaum Unternehmensberatung
- seit 1997 Geschäftsführender Partner der rosenbaum nagy unternehmensberatung, Köln

- seit Mai 2005 Geschäftsführer der Köln Marathon Veranstaltungs- und Werbe GmbH

- Beratung von Sportvereinen und –verbänden seit 2004
 - 2 Landessportbünde
 - 1 Fachverband
 - Mehrere Sportvereine

Qualitätsmanagement in Sportvereinen ist notwendiger denn je!

Fortuna Köln vor dem Aus

ERSTELLT 14.07.05, 15:42h



Fortuna Köln geht es schlecht.

- Artikel mailen
- Druckfassung

Bergisch Gladbach / Köln -
Fußball-Verbandsligist SC Fortuna Köln steht endgültig vor dem Aus. Auf einer zweiten Gläubigerversammlung wurde die nötige Zustimmung des Insolvenzplans für den Klub nicht erreicht. Von sechs anwesenden Gläubigerparteien stimmten jeweils drei für und drei gegen die Annahme des Rettungsplans. Letztendlich reicht dieses Unvermögen zur Genehmigung des Insolvenzplans für den Verein nicht aus.

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 der momentan hilfreich sein kann, aber auf mögliche Geldgeber eher abschreckend wirkt.



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

Lizenzentzug! Der tiefe Fall des MBC
Von 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 Weißenfelder zunächst den Spielbetrieb fortsetzen.
"Ich bin sehr traurig über die Entscheidung. Ich bin der SG gegenüber verschuldet, kann aber nicht zahlen. Ich werde alles tun, um die SG gegenüber der SG zu begleichen."
Claudia Jansen wird jetzt als Insolvenzverwalterin des Vereins arbeiten. Morgen wird der Club als insolvent erklärt. Bodo Ströhm, der erstmals ihre Rolle als Insolvenzverwalterin übernahm, wird die nächsten Monate bis aber ihr Konzept fertig gestellt sein wird, können auch die Fans Monate vergehen. Zeit, welche die SG bitter braucht, um Sponsoren zu gewinnen und Einnahmen zu generieren. Nur dann wird es eine Zukunft nach dem Saisonende zum 30. Juni geben. Ehrenpräsident Bodo Ströhm, der sich in all den Wochen der Sonne um den Club bedeckt hält, möchte bei der Lösung der akuten

Beim Ford Köln Marathon ist Qualitäts“management“ ein Baustein des Erfolgs

- Der Köln Marathon als die größte Breitensportveranstaltung NRWs
- sechstgrößter Marathon Europas / drittgrößter Marathon in Deutschland
- Platz 2 der beliebtesten Marathon-Veranstaltungen in Deutschland
- Rekord-Teilnehmerfeld mit über 25.000 Teilnehmern
- 800.000 Zuschauer an der Strecke
- Gigantische Stimmung
- Eindeutige Positionierung als der Erlebnis-Marathon Deutschlands
- Berichterstattung in zahlreichen TV- und Print-Medien

Der Erfolg des Jubiläumsmarathons ist auch das Ergebnis von Bausteinen des Qualitätsmanagements.

Qualitätsmanagement – ein großer Begriff!

- Größe des Vereins:**
- **Ab welcher Größe und Komplexität des Sportvereins ist Qualitätsmanagement relevant?**
- Qualität:**
- **Welche Qualitäten sind gemeint?**
 - Ergebnisqualität
 - Prozessqualität
 - Strukturqualität
- Management:**
- **Management:**
 - Wo fängt das Management an?
 - Wieviel Management kann ich von Entscheidern und Führungskräften in Sportvereinen erwarten?

Die Rahmenbedingungen von Sportvereinen sind schwieriger denn je

- Gestiegene **Komplexität** von Vereinen
- Gestiegene Anforderungen hinsichtlich Vorschriften, **gesetzlichen Rahmenbedingungen**, Auflagen etc.
- **Rückläufige Finanzierung** durch Zuschüsse, Fördermittel, kommunale Finanzmittel
- Hohe **Abhängigkeit** von **Sponsoringeinnahmen**, deren Einwerbung schwieriger wird
- Schwierigkeit, **ehrenamtlichen Nachwuchs** sowie **qualifizierte Übungsleiter** zu finden
- **Veraltete Sportstätten** mit Renovierungsstau
- **Große Konkurrenz** durch Freizeit- und Sportangebote „auf dem freien Markt“, Sportvereine stehen im Wettbewerb; **Private Wettbewerber** sind meist professioneller und arbeiten bereits mit Qualitätsmanagementsystemen.

Qualität (-smanagement) ist für Sportvereine wichtig

- Mit **steigender Komplexität** von Sportvereinen muss die **Qualität des Vereins** organisiert, also „**gemanagt**“ werden.
- **Qualitätsmanagement** im Verein **wird** zukünftig **wichtiger** werden.
- Qualitätsmanagement im Verein braucht jedoch **Menschen**, die es leben und umsetzen – dies ist problematisch für kleinere Vereine.
 - Es erfordert eine **neue Organisation** der Arbeit
 - Es erfordert **neue Denkweisen**
 - Jahrzehntelange **Traditionen** und **Strukturen** werden in Frage gestellt
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Vereinen brauchen **Hilfestellungen**, um Qualitätsmanagement umzusetzen.
- **Sportvereine** müssen herausfinden, **welche Qualitäten sie „liefern“** müssen, um Sporttreibende/Kunden langfristig zu binden.

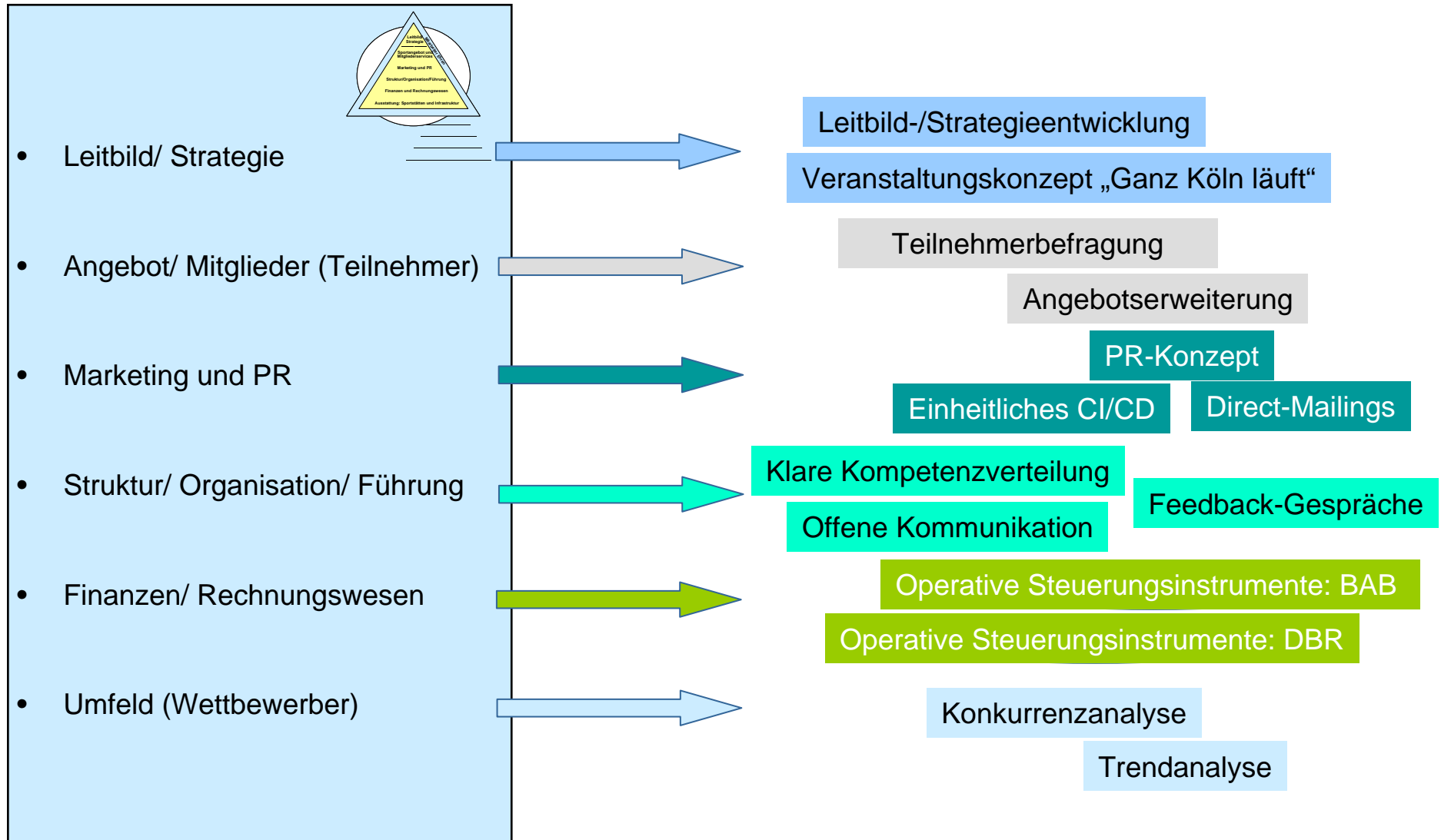
Grundschema erfolgreicher Verbände und Vereine

Welche Bereiche müssen im Rahmen des Qualitätsmanagements Beachtung finden?



Beispiel Köln Marathon: Qualitätssicherung in der Praxis

Durchgeführte Maßnahmen zur Sicherstellung einer erfolgreichen Veranstaltung.



Qualität in der strategischen Planung und Steuerung

Markt- und Zielgruppenanalyse als Basis der Strategieentwicklung und Angebotserweiterung

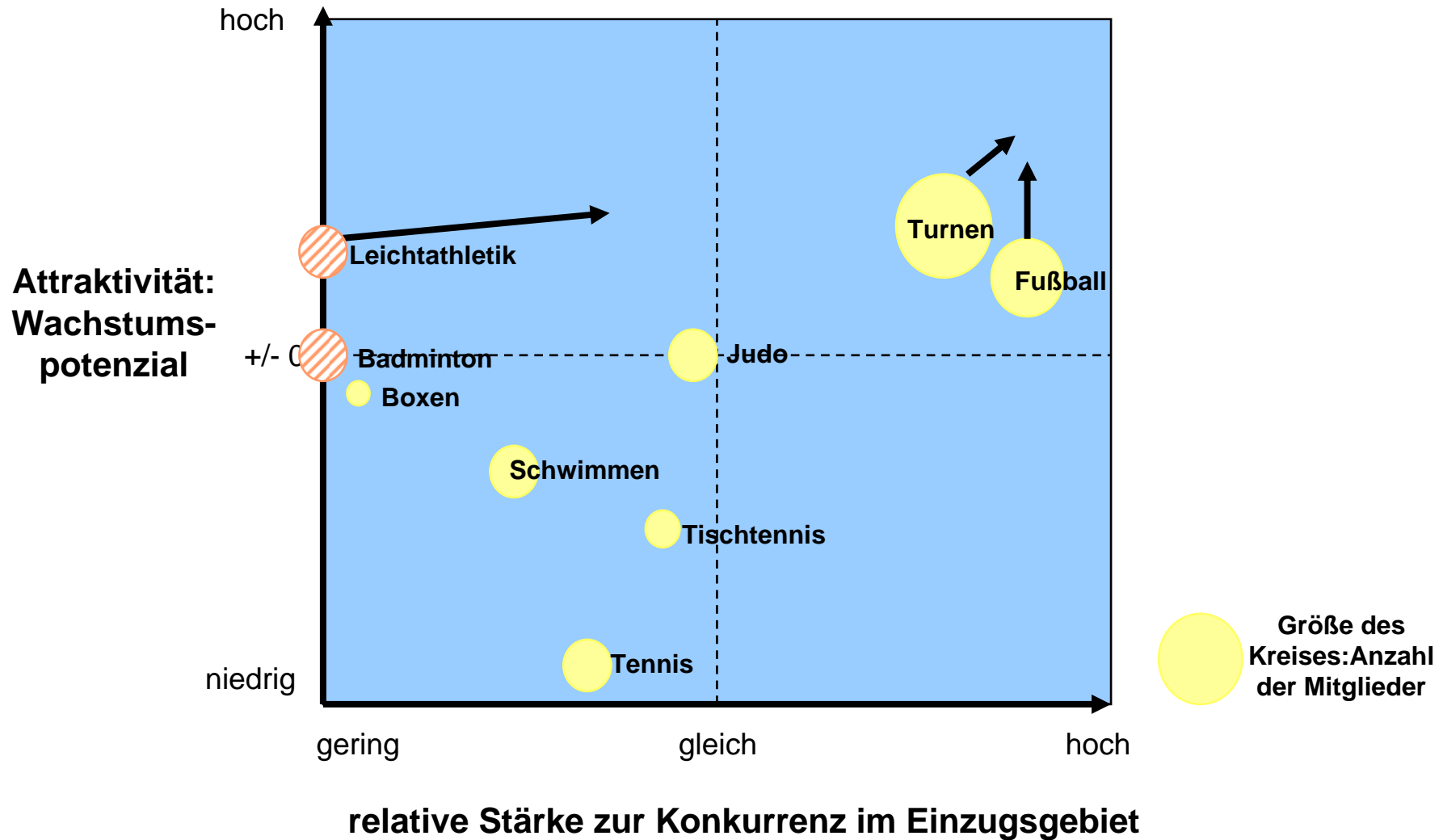
	Themen	Instrumente (Bsp.)
Marktanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Gesamtmarkt Deutschland• Lokale Situation vor Ort• Wie entwickeln sich Sportvereine?• Wie entwickeln sich Sportarten?• Welchen lokalen Bedarf gibt es?	<ul style="list-style-type: none">• Studien• Sekundärstatische Erhebungen• Lokale Statistiken und Bedarfspläne
Zielgruppenanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Lokale Zielgruppen• Bedürfnisse der Zielgruppen	<ul style="list-style-type: none">• Befragung von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern• Workshops
Konkurrenzanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Welche lokale Konkurrenz gibt es?• Welche Stärken und Schwächen gibt es gegenüber der Konkurrenz?	<ul style="list-style-type: none">• Befragung von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern• Besichtigungen• Workshops

Qualität der Vereinsstrategie

Die Vereinsstrategie gibt Klarheit über die mittel- langfristigen Ziele des Vereins

- ➔ **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?**

Entwurf eines möglichen Sportangebots-Portfolios



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:

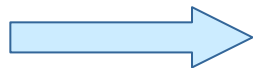
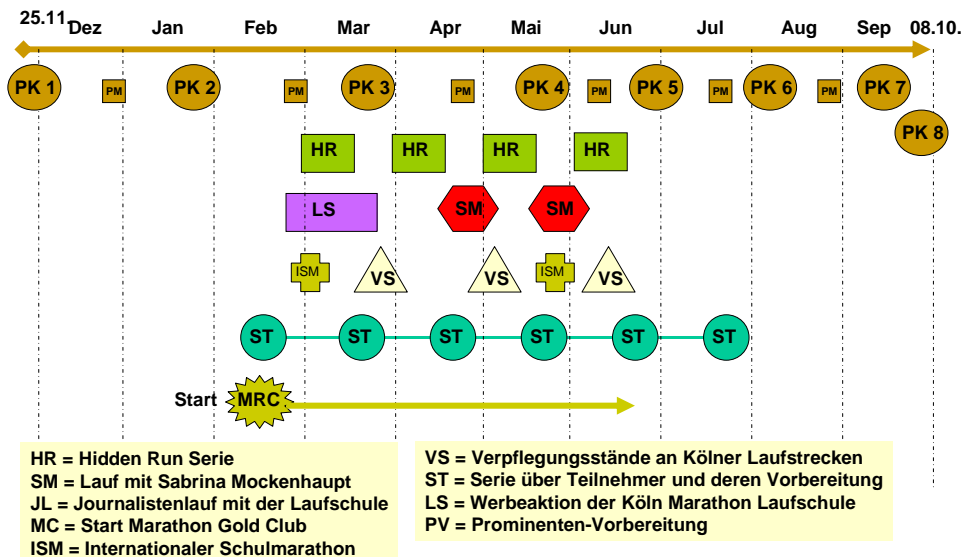
- **qualifizierte und geschulte Übungsleiter und Trainer**
- **gute Informationsflüsse**
- **gute Sportstätten und Infrastruktur**
- **funktionierende Prozesse (z.B. in den Anmeldeverfahren)**
- **Plattform für lokale Verankerung in einer Gemeinschaft**
- **etc.**

Qualität in Marketing und PR

PR-Konzept und einheitliches CD zur Stärkung der Markenbekanntheit

Neues PR-Konzept

Neues CD



Herausstellung des Profilierungsmerkmals „Erlebnis“ durch die Werbemittel und über eine entsprechende Kommunikation in den Medien

Qualität in der Struktur und Führung

Klare Kompetenzverteilung und Feedback-Gespräche als Instrument der Qualitätssicherung.

- Verantwortung von Entscheidungen

Aufgabenbereiche

- nächsthöhere oder die betroffene Ebene in jedem Fall in die Entscheidung einzubeziehen

Rückkopplungs-
schleifen

- operative Durchführung einzelner Aufgaben in weitgehender Eigenständigkeit der Ausführung

Projektleitung

- Sensibilisierung der Mitarbeiter für wirtschaftliches Arbeiten

Vergabe von Budgets

Diskussion von
Einsparpotenzialen

- Transparenter Umgang mit finanzwirtschaftlichen Zahlen

Budgetbesprechungen

- (zeitnahe) Überprüfung der Zielerreichung
- bei Nichterfüllung Sanktionierung
- Voraussetzung: Berichtswesen/Austausch

Teamsitzungen

Einzelgespräche

Qualität in Finanzen und Rechnungswesen

Operative Steuerung mit Hilfe finanzwirtschaftlicher Instrumente wie dem BAB

Plan Netto 2006														
Kostenarten	Vorkostenstellen			Hauptkostenstellen										Summe
	Verwaltung	Logistik	Schlüssel	Marathon	Hal-marathon	Schul-marathon	Kölsch-Walk	Rahmen-programm	Ausdauer-forum	Messe	Pasta-Party	VIP-Empfang	Lauf-schule	
Erträge														
Meldegelder														
Sponsorengelder														
Merchandising														
sonst. Erträge														
Aufwendungen														
Personal														
KFZ														
Miete														
Verwaltung														
Zinsen/Steuern/Gebühren														
sonst. Aufwendungen														
Dienstleister														
Dienstleister Logistik														
Messe														
Bewirtung/Helferparty														
Hotels														
Veranstaltungskosten														
Erträge														
Aufwendungen														
Ergebnis														

- Verwaltungs- und Logistikkosten lassen sich mit Hilfe geeigneter Schlüssel auf die entsprechenden Events umlegen.
- Der BAB ermöglicht die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit jedes einzelnen Teil-Events.

- **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)**

Fazit: Die Qualität der Sportvereine wird ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung sein

- **Mit steigender Komplexität müssen die Sportvereine die Qualität in den entscheidenden Feldern sicherstellen.**
- **Die Vereinsführung ist Hauptträger der Implementierung von Qualitätssicherungsmaßnahmen.**
- **Instrumente des professionellen Qualitätsmanagements aus der Privatwirtschaft können hier (teilweise in vereinfachter Form) adaptiert werden.**