

Fabian Ringler / Martin Mayer

Finanzierungsproblematik aufgrund von Marketingdefiziten im (Sport-) Vereinsmanagement

Und Erarbeitung von Ansätzen eines innovativen
Vermarktungskonzeptes für einen Wiener Traditionsverein

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832457853

Fabian Ringler, Martin Mayer

Finanzierungsproblematik aufgrund von Marketingdefiziten im (Sport-) Vereinsmanagement

Und Erarbeitung von Ansätzen eines innovativen Vermarktungskonzeptes für einen Wiener Traditionsverein

Fabian Ringler / Martin Mayer

Finanzierungsproblematik aufgrund von Marketingdefiziten im (Sport-) Vereinsmanagement

*Und Erarbeitung von Ansätzen eines innovativen
Vermarktungskonzeptes für einen Wiener Traditionsverein*

Diplomarbeit
an der Wirtschaftsuniversität Wien, 7
Fachbereich Betriebswirtschaft
Institut für Bankenwesen
6 Monate Bearbeitungsdauer
Juli 2002 Abgabe



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____
Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____
agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 5785

Ringler, Fabian / Mayer, Martin: Finanzierungsproblematik aufgrund von Marketingdefiziten im (Sport-) Vereinsmanagement - Und Erarbeitung von Ansätzen eines innovativen Vermarktungskonzeptes für einen Wiener Traditionsverein
Hamburg: Diplomica GmbH, 2002
Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniversität, Diplomarbeit

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Aufbau und Ziele der Arbeit	2
1.3. Inhaltliche Verantwortungsbereiche	3
2. VEREINSMANAGEMENT	4
2.1. Begriffsabgrenzungen	4
2.1.1. Der Verein	4
2.1.2. Management	6
2.2. Der rechtliche Rahmen des Vereins	8
2.2.1. Die Erlangung der Rechtsfähigkeit	9
2.2.2. Der wirtschaftliche und der ideelle Verein	10
2.2.3. Der Vereinszweck	12
2.2.4. Die Statuten	15
2.2.5. Die Organe des Vereins	16
2.2.5.1. Der Vorstand	17
2.2.5.2. Die Generalversammlung	18
2.2.5.3. Sonstige Organe	19
2.2.5.3.1. Rechnungsprüfer	19
2.2.5.3.2. Schiedsgericht	19
2.2.6. Haftung	19
2.2.6.1. Haftung des Vereins gegenüber Mitgliedern oder Dritten	20
2.2.6.2. Haftung des Vorstands	20
2.3. Der Sportverein als wirtschaftende Organisation	21
2.3.1. Organisation	21
2.3.1.1. Aufbauorganisation	21
2.3.1.2. Ablauforganisation	26
2.3.1.3. Projektorganisation	27

2.3.2.	Personalpolitik	31
2.3.2.1.	Ehrenamtlichkeit vs. Professionalismus	32
2.3.2.2.	Personal- und Qualifizierungsplanung	35
2.3.3.	Finanzmanagement	36
2.3.3.1.	Vereinsbudget	38
2.3.3.1.1.	Mitgliedsbeiträge	39
2.3.3.1.2.	Fundraising	39
2.3.3.1.3.	Mäzenatentum	40
2.3.3.1.4.	Sponsoring	40
2.3.3.1.5.	Unterstützung durch Verbände	41
2.3.3.1.6.	Unterstützung durch den Staat	42
2.3.4.	Verwaltung und Controlling	46
2.3.5.	Marketing	48
2.3.6.	Qualitätsmanagement	49
2.3.7.	Change Management	52
2.4.	Vereinskultur, Corporate Identity	55
3.	THEORIE DES MARKETING: ESSENTIELLE BASICS	58
3.1.	Definition des Marketing	58
3.2.	„Non Profit“ und „Non Profit Organisationen“	65
3.3.	Marketing-Management	69
3.4.	Marktsegmentierung als Grundlage für die Marktauswahl	70
3.5.	Marketing-Ziele	72
3.5.1.	Strategische Ziele	73
3.5.2.	Finanzziele	74
3.5.3.	Marktziele	75
3.6.	Marketing-Instrumente	76
3.6.1.	Produkt- und Programmpolitik	78
3.6.2.	Preis- und Konditionenpolitik	81
3.6.3.	Kommunikationspolitik	83

3.6.4.	Distributionspolitik	86
3.6.5.	Marketing-Mix zur Erreichung der Marketing-Ziele	87
3.7.	Sektorale Gliederung des Marketing	89
3.7.1.	Investitionsgütermarketing	89
3.7.2.	Dienstleistungsmarketing	91
3.7.3.	Handelsmarketing	92
3.7.4.	Non Profit Marketing	93
4.	EINSATZBEREICHE DES MARKETING FÜR SPORTVEREINE	95
4.1.	Besonderheiten des Marketing für Sportvereine	95
4.2.	Beschaffungsmarketing im Inputbereich	101
4.2.1.	Mitgliedergewinnung	102
4.2.2.	Personalrekrutierung	107
4.2.3.	Finanzmittelbeschaffung – Fundraising	112
4.2.3.1.	Sponsoring	120
4.2.3.2.	Mäzenatentum	140
4.2.3.3.	Subventionen	142
4.2.3.4.	Merchandising	149
4.3.	Beschaffungs- und Leistungsabgabemarketing im Innenbereich	151
4.3.1.	Inputs von Mitgliedern	152
4.3.1.1.	Beiträge	152
4.3.1.2.	Information	155
4.3.1.3.	Mitarbeit	156
4.3.2.	Dienstleistungen an Mitglieder	157
4.3.2.1.	Leistungsprogramm	158
4.3.2.1.1.	Nutzung der Sportanlage	159
4.3.2.1.2.	Training	159
4.3.2.1.3.	Organisation von Wettkämpfen	160
4.3.2.1.4.	Organisation von gesellschaftlichen Events	161
4.3.2.1.5.	Aus- und Weiterbildungsangebote für ehrenamtliche Mitarbeiter	162

4.4.	Leistungsabgabemarketing im Outputbereich	162
4.4.1.	Öffentlichkeitsarbeit	163
4.4.2.	Interessensvertretungen	167
4.4.3.	Dienstleistungen an Dritte	168
5.	FAKTOREN DER FINANZIERUNGSPROBLEMATIK BZW. DES ERFORDERNISSES ZU PROFESSIONELLEM MARKETING IN SPORTVEREINEN	171
5.1.	Vereinsexogene Faktoren	171
5.1.1.	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	171
5.1.1.1.	Soziodemografische Entwicklungstendenzen	172
5.1.1.1.1.	Entwicklung des Freizeitumfangs im Wandel der Zeit	172
5.1.1.1.2.	Entwicklung der Alters- und Familienstruktur	178
5.1.1.1.3.	Entwicklung des Einkommens und der Ausgabenstruktur	185
5.1.1.2.	Sozialpsychologische Strömungen	187
5.1.1.2.1.	Freizeitangebot und Freizeitgestaltung im Wandel der Zeit	187
5.1.1.2.2.	Genereller Wertewandel im Sport	188
5.1.1.2.3.	Der Fitnesstrend	191
5.1.1.2.4.	„Individualismus“ vs. „Vereinsmeierei“	195
5.1.1.2.5.	Imageverlagerung von Sportarten	202
5.1.2.	Entwicklungen und Trends im Sportsponsoring	205
5.1.2.1.	Begriffsdefinition	205
5.1.2.2.	Historische Entwicklung des Sportsponsorings	206
5.1.2.3.	Zunehmende Professionalisierung im Sponsoring	209
5.1.2.3.1.	Bedeutung der Medienpräsenz für erfolgreiche Vermarktung – Der Quantitätsaspekt	213
5.1.2.3.2.	Bedeutung des Image – Der Qualitätsaspekt	221
5.1.2.3.3.	Bedeutung der demografischen und psychografischen Merkmale der Zielgruppen des Gesponserten	224
5.1.3.	Professionalisierung im Amateursport	227
5.1.4.	Besonderheiten beim Finanzmanagement von Sportvereinen	228
5.1.4.1.	Besteuerung wirtschaftlicher Aktivitäten	228

5.1.4.2.	Das Sportstättenchutzgesetz und seine Problemfelder	234
5.2.	Vereinsendogene Faktoren	235
5.2.1.	Sportliche Rahmenbedingungen	235
5.2.1.1.	Sportliche Ziele	236
5.2.1.2.	Sportliche Erfolge	237
6.	CONCLUSIO: ABLEITUNG VON ERFOLGSFAKTOREN IM VEREINSMANAGEMENT	238
6.1.	Mission Statement	238
6.2.	Corporate Identity	239
6.3.	Humanressourcen	239
6.4.	Organisationsstruktur	240
6.5.	Marketing Know-How	241
6.6.	Sensibilität gegenüber dynamischen Rahmenbedingungen	242
6.7.	Aktivität und Kreativität	243
7.	PRAKTISCHER TEIL: ANSÄTZE FÜR EIN INNOVATIVES CLUBKONZEPT	245
7.1.	Situation des Wiener Athletiksport Clubs	246
7.1.1.	Zusammenfassende Darstellung des Ist-Zustandes des Vereins	246
7.1.1.1.	Sektionen	246
7.1.1.2.	Mitgliederzahlen und Mitgliederstruktur	246
7.1.1.3.	Sportliche Situation	248
7.1.1.4.	Wirtschaftliche Situation	249
7.1.1.5.	Vereinskultur	249
7.1.1.6.	Mitgliederzufriedenheit	251
7.1.2.	Konkrete Problemstellung der Sektion Hockey	253
7.1.2.1.	Sportliche Ziele	253
7.1.2.2.	Eigene Sportarena als Mittel zum Ziel	253

7.1.2.2.1.	Bauliche/Rechtliche Erfordernisse	254
7.1.2.2.2.	Vereinsinterne Erfordernisse	255
7.1.2.2.3.	Finanzierungserfordernisse	255
7.1.2.2.4.	Vermarktungserfordernisse	255
7.2.	Der Weg zur Finanzierung: Die operative Sponsoring-Planung	257
7.2.1.	Erster Schritt: Informationsanalyse	257
7.2.1.1.	Aktuelle Konkurrenzsituation	257
7.2.1.2.	Ermittlung des aktuellen Vermarktungspotentials	258
7.2.1.2.1.	Vermarktungspotential der Sektion Hockey	258
7.2.1.2.2.	Vermarktungspotential der Sektion Tennis	259
7.2.1.2.3.	Vermarktungspotential des Gesamtvereins	259
7.2.2.	Zweiter Schritt: Definition der Sponsoring-Ziele	260
7.2.3.	Dritter Schritt: Analyse des Spannungsfeldes von Sponsoring-Zielen und derzeitigem Vermarktungspotential	261
7.2.4.	Vierter Schritt: Ermittlung und Kreation zukünftiger Assets zur Erhöhung des Vermarktungspotentials	261
7.2.4.1.	Nutzenkonzept für das Investitionsvorhaben	261
7.2.4.2.	Leistungsprogramm	263
7.2.4.3.	Vereinsstrukturen	264
7.2.4.4.	Corporate Identity	265
7.2.4.5.	Sponsoring Dossier – Zusammenstellung vermarktungsrelevanter Daten	266
LITERATURVERZEICHNIS		268

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Vereine in Österreich nach Kategorien	12
Abb. 2:	Elemente der Aufbauorganisation	23
Abb. 3:	Kompetenzbereiche für die Vereinsarbeit	25
Abb. 4:	Klassische Stufen einer Projektarbeit	29
Abb. 5:	Problembereiche von Ehrenamt/Hauptamt	34
Abb. 6:	Einnahmequellen von Sportvereinen in Österreich	38
Abb. 7:	Struktur des Verbandswesens im österreichischen Sport	42
Abb. 8:	Sportförderung auf Bundesebene 1997	43
Abb. 9:	Aufteilung der besonderen Sportförderung auf die Verbände	44
Abb. 10:	Ausgaben der Bundesländer nach Ansätzen 1997	44
Abb. 11:	Ausgabenarten der Bundesländer 1997	45
Abb. 12:	Sportausgaben der Gemeinden geschätzt nach Ansätzen 1996	45
Abb. 13:	Sportausgaben der Gemeinden nach Ausgabenarten 1996	46
Abb. 14:	Schematische Darstellung der Corporate Identity	56
Abb. 15:	Die Bausteine einer schlüssigen Theorie des Marketing	60
Abb. 16:	Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow	61
Abb. 17:	Unterschiede zwischen Profit und Non Profit Organisationen	67
Abb. 18:	Marktsegmentierung, Zielmarktfestlegung und Marktpositionierung	71
Abb. 19:	Die „vier P“ als Instrumente des Marketing-Mix	77
Abb. 20:	Überblick Preis- und Konditionenpolitik	83
Abb. 21:	Formen des Sponsoring	85
Abb. 22:	4 P's des Marketing	88
Abb. 23:	Die Struktur des Sportmarktes	97
Abb. 24:	Motive für die Mitgliedschaft in österreichischen Sportvereinen	103
Abb. 25:	Allgemeine Einstellung zu Sportvereinen	105
Abb. 26:	Die Möglichkeiten des Fundraising von A – Z	114
Abb. 27:	Spenderdank-Formen	116
Abb. 28:	Fundraising-Pyramide	117
Abb. 29:	Entwicklung des Sponsoring-Marktes in Deutschland 1986 bis 1996 (Mio. DM)	121
Abb. 30:	Prozentuale Aufgliederung der Sponsoring-Ausgaben in Deutschland	122
Abb. 31:	Das „magische Dreieck“ des Sponsoring	124

Abb. 32:	Sponsoring-Ziele in Deutschland in Prozent	125
Abb. 33:	Professionalisierungsdefizite im Sponsoring auf Unternehmerseite	126
Abb. 34:	Sponsoring-Kommunikations-Mix	127
Abb. 35:	Dreidimensionale Einteilung des Sponsoring	128
Abb. 36:	Planungsprozess des Sponsoring aus Unternehmenssicht	129
Abb. 37:	Professionalisierungsdefizite im Sponsoring auf Vereinsseite	130
Abb. 38:	Sponsoring-Pyramide	139
Abb. 39:	Formen der Unternehmensförderung	142
Abb. 40:	Aufteilung der Mittel der besonderen Sportförderung im Jahr 2000	144
Abb. 41:	Aufteilung der Anteile der Dachverbände der Lotto/Toto Mittel	145
Abb. 42:	Formen der Beitragsstaffelung in Vereinen	154
Abb. 43:	Normalarbeitszeiten und tatsächlich geleistete Arbeitsstunden 2000 in Österreich	173
Abb. 44:	Freizeit 1996 in Österreich und Deutschland nach Ausbildungsstand	175
Abb. 45:	Ausstattung der Haushalte mit einem PC zwischen 1989 und 1998	176
Abb. 46:	Zuwachsraten bei Informationstechnologie im privaten Bereich	177
Abb. 47:	Bevölkerungsentwicklung 1951 bis 2050	179
Abb. 48:	Bevölkerung 1971 bis 2001 nach fünfjährigen Altersgruppen	180
Abb. 49:	Bevölkerungspyramiden 2000, 2030, 2050 für Österreich	181
Abb. 50:	Familien mit und ohne Kinder – Vergleich 2000 und 2030	183
Abb. 51:	Ein- und Mehrpersonenhaushalte 1981 bis 2030	184
Abb. 52:	Reales Einkommen/Kopf; Anteil von Bildung und Unterhaltung (inkl. Sport) am privaten Konsum 1985 bis 1997	185
Abb. 53:	Konsumausgaben für Freizeit/Sport in verschiedenen Einkommenskategorien, 1993/94 in Prozent	186
Abb. 54:	Erscheinungsformen des Sports	190
Abb. 55:	Entwicklung der Sportausübung 1987 - 1996	191
Abb. 56:	Ausgeübte Sportarten in Österreich 1998 (gesamt und nach Alter)	193
Abb. 57:	Veränderte Strukturen des Sportsystems	195
Abb. 58:	Organisation des Sports einst und jetzt	196
Abb. 59:	Organisationsformen des Sports in Österreich	197
Abb. 60:	Organisationsform des Sports in Abhängigkeit von der Ortsgröße	198
Abb. 61:	Zustimmung der Befragten zu Imagemerkmale verschiedener Sportarten in Prozent	203

Abb. 62:	Entwicklungsphasen des Sponsoring	208
Abb. 63:	Einsatz verschiedener Sponsoring-Arten 1990 bzw. 2000	210
Abb. 64:	Planung des Sponsoring 1990 - 2000	211
Abb. 65:	Abstimmung des Sponsoring mit anderen Kommunikationsinstrumenten	211
Abb. 66:	Sendezeit und Publikumsinteresse verschiedener Sportarten im ORF 1997	214
Abb. 67:	Kontrollinstrumente des Sponsoring 1990 - 2000	215
Abb. 68:	Ungestützte Bekanntheit der Ferrari-Teamponsoren	217
Abb. 69:	Imagespinne: Sportart Golf und Automarke Mercedes	223
Abb. 70:	Zielgruppen im Sponsoring	225
Abb. 71:	Wirtschaftliche Geschäftsbereiche des gemeinnützigen Vereins nach Steuerrecht	233
Abb. 72:	Mitgliederanalyse WAC	247
Abb. 73:	Gesamtmitgliederstruktur WAC	247
Abb. 74:	Zufriedenheit der Mitglieder mit dem Angebot und Engagement beim WAC	251
Abb. 75:	Änderungs- bzw. Verbesserungsvorschläge	252

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
ASKÖ	Arbeitsgemeinschaft für Sport und Körperkult in Österreich
ASVÖ	Allgemeiner Sportverband Österreich
ATS	Österreichische Schillinge
BAO	Bundesabgabenordnung
BSO	Bundes Sport Organisation
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
d.h.	das heißt
dgl.	Dergleichen
DM	Deutsche Mark
DV	Dachverband
EstG 1988	Einkommensteuergesetz 1988, BGBl. Nr. 400/1988
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
i.S.v.	im Sinne von
inkl.	inklusive
Kap.	Kapitel
lit.	Litera
lt.	laut
LV	Landesverband
MBL	Major Baseball League
max.	maximal
MA	Magistratsabteilung
Mio.	Million
MLS	Major League Soccer
Mrd.	Milliarde
MRG	Mietrechtsgesetz

MRK	Menschenrechtskonvention
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
NHL	National Hockey League
NPO	Non Profit Organisation
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
ORF	Österreichischer Rundfunk
ÖFB	Österreichischer Fußballbund
OGH	Oberster Gerichtshof
ÖOC	Österreichisches Olympisches Comité
PR	Public Relations
priv.	privat
rd.	rund
RZ	Randziffer
S.	Seite
sog.	sogenannt
u.	und
u.ä.	und ähnliches
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
USA	United States of Amerika
VereinsG 1951	Vereinsgesetz 1951, BGBl. 1951/233 (zuletzt geändert mit BGBl. I Nr. 98/2001)
VereinsG 2002	Vereinsgesetz 2002, BGBl. I Nr. 66/2002
VfGH	Verfassungsgerichtshof
VfSlg.	Sammlung der Erkenntnisse des VfGH
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.Z.	zur Zeit

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die Finanzierungsproblematik aufgrund von Marketingdefiziten im Vereinsmanagement

Immer mehr Vereine – vor allem im Amateur- und Randsportartenbereich - sehen sich wachsenden wirtschaftlichen Risiken/Erfordernissen gegenüber, die durch Mitglieder, Mäzene, Zuschüsse der Verbände und Sponsoren nicht gedeckt werden. Sinkende Mitgliederzahlen im Jugendbereich – hervorgerufen durch die enorme Vielfalt des Produktes Sport aufgrund der Entwicklung unzähliger Trendsportarten während der letzten Jahre - verstärken den Druck. Die gesellschaftliche Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement geht zurück. Zusätzlich wird Amateursport immer mehr kommerzialisiert und professionalisiert. Die Veränderung der Rahmenbedingungen wurde/wird oftmals verschlafen. Die Finanzierung des Vereinsbetriebs und gegebenenfalls die Finanzierung von notwendigen Investitionen stellt das Vereinsmanagement vor schwierige Aufgaben. Das entscheidende Kriterium für die Bewältigung der Anforderungen im Umfeld dieser neuen Rahmenbedingungen ist professionelles Vereinsmarketing durch ebenso professionelles Vereinsmanagement.

Wie kommen Sportvereine aus dem Teufelskreis von schwacher finanzieller Basis und daraus resultierender geringer Attraktivität heraus? Wo liegen die Defizite im Marketing der Vereine, sofern Marketing im Vereinsmanagement überhaupt existiert? Wie gestaltet man die „Produktpolitik“ in Vereinen erfolgreich und wie baut man zugkräftige lokale und regionale Marken auf, die Mitglieder, Zuschauer, Förderer und Sponsoren anlocken?

Strategien für dynamische Rahmenbedingungen

In Zukunft werden Sportvereine große Anstrengungen unternehmen müssen, um veränderten Rahmenbedingungen im "Sportbusiness" gewachsen zu sein. Professionelle Marketingstrategien (sowohl beschaffungsseitig, als auch leistungsabgabeseitig) und der Aufbau professioneller Strukturen - in der Vergangenheit eher Erfolgsfaktoren für Wirtschaftsunternehmen, wachsen in ihrer Bedeutung auch für Sportvereine, wollen sie

attraktive Sponsoringpartner und sonstige Finanzierungsquellen für sich gewinnen und an sich binden.

1.2. Aufbau und Ziele der Arbeit

Im Rahmen der Diplomarbeit sollen nach einer Einführung in die Materie des Vereinsmanagement und des Marketing zunächst sämtliche relevante Einsatzbereiche des Marketing für Sportvereine dargestellt werden. Anschließend werden jene dynamische Faktoren – vereinsendogene wie auch vereinsexogene - erfasst, welche die Finanzierungsproblematik bzw. Marketingerfordernisse von Vereinen entscheidend zu beeinflussen vermöchten/vermögen. Hier soll u.a. auf die Entwicklungen und Trends im Bereich des Sponsoring eingegangen werden. Aus der Diskrepanz zwischen dynamischen Rahmenbedingungen und unprofessionellem Vereinsmanagement bzw. Marketing ergeben sich zwangsläufig Finanzierungsprobleme, die sogar die Zukunft des Sportvereins gefährden können. Daraus schlussfolgernd sollen die wichtigsten Erfolgsfaktoren für modernes Vereinsmanagement zusammenfassend abgeleitet werden.

Als praktischer Teil der Arbeit werden im Anschluss - vor dem Hintergrund dieser Problematik – Ansätze für ein innovatives, zukunftsicherndes Club- bzw. Marketingkonzept für einen Wiener Traditionsverein unter Berücksichtigung eines dynamischen Umfelds erarbeitet: Die Weiterentwicklung der Hockeymannschaft des Serienstaatsmeisters WAC - von der nationalen Spitze im europäischen Mittelfeld zur europäischen Spitze - erfordert die Errichtung eines clubeigenen Kunstrasens und einer clubeigenen Hockeyhalle auf dem traditionsbehafteten Clubgelände des WAC, der bis Mitte der 60er Jahre als „Kleines Praterstadion“ mit 20.000 Zuschauern Fassungsvermögen bekannt war. Ein geschätztes Projektvolumen von 500.000 bis 3 Mio. Euro (je nach Ausbaustufe) soll teils durch innovative Partnerschaften mit der Privatwirtschaft, teils durch Überzeugung öffentlicher Stellen von den sich eröffnenden Perspektiven der Jugend- und Sportförderung dieses Projekts, aufgebracht werden. Mitunter erfordert die Realisierung des Vorhabens auch eine größere Veränderung der Vereinsstrukturen des Allroundsportvereins WAC, z.B. im Rahmen eines zeitgeistkonformen Leistungsprogramms.

1.3. Inhaltliche Verantwortungsbereiche

Da diese Arbeit als Partnerarbeit verfasst wird, soll an dieser Stelle angeführt werden, wie die Aufteilung der Inhalte auf die beiden Verfasser erfolgt:

Kapitel 2:	Vereinsmanagement	Fabian Ringler
Kapitel 3:	Theorie des Marketing: Essentielle Basics	Martin Mayer
Kapitel 4:	Einsatzbereiche des Marketing für Sportvereine	Martin Mayer
Kapitel 5:	Faktoren der Finanzierungsproblematik bzw. des Erfordernisses zu professionellem Marketing in Vereinen	Fabian Ringler
Kapitel 6:	Ableitung von Erfolgsfaktoren im Vereinsmanagement	Fabian Ringler

Kapitel 7 (Praktischer Teil: Ansätze für ein innovatives Clubkonzept) wurde von den beiden Verfassern gemeinschaftlich erarbeitet.

2. Vereinsmanagement

In diesem Kapitel soll zunächst die Definition bzw. das Wesen eines Vereins sowie der Terminus „Management“ bestimmt werden. Anschließend werden rechtliche Grundlagen des Vereinswesens erläutert. Nach dieser Einführung soll deutlich zum Ausdruck kommen, dass Vereine wirtschaftende Organisationen sind, die – ebenso wie Unternehmen – zu managen sind. Sämtliche Aufgabengebiete des Vereinsmanagements werden daher behandelt. Von der Organisation, über das Finanzmanagement, bis hin zum Change Management sind in Vereinen betriebswirtschaftliche Problemstellungen gegeben, die möglichst effizient und effektiv gelöst werden sollten, um ein Funktionieren und langfristiges Überleben sicherzustellen.

2.1. Begriffsabgrenzungen

2.1.1. Der Verein

Die österreichische Verfassung garantiert durch Art. 12 StGG jedem österreichischen Staatsbürger das Recht, sich zu versammeln und Vereine zu bilden.¹ Durch Art. 11 MRK wurde das Vereins- und Versammlungsrecht losgelöst von der Notwendigkeit der österreichischen Staatsbürgerschaft zur Ausübung dieses Rechts.² Diese Vereinsfreiheit ist für unsere Demokratie von herausragender Bedeutung. Vereine sind aus unserer Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Sie wirken in mannigfacher Weise an der Gestaltung unseres Lebens mit. In Freizeit, Sport und Beruf, im sozialen Bereich und im Bildungswesen, in Wissenschaft, Religion, Kultur, Wirtschaft und Politik begegnen wir einer enormen Vielzahl und Vielfalt von Vereinen.

Unter Verein ist nach Erkenntnis des Verfassungsgerichtshofes „jede freiwillige, für die Dauer bestimmte organisierte Verbindung mehrerer Personen zur Erreichung eines

¹ vgl. Walter/Mayer (1996), S. 523

² vgl. Walter/Mayer (1996), S. 523

bestimmten gemeinschaftlichen Zweckes durch fortgesetzte gemeinschaftliche Tätigkeit“³ zu verstehen.

Aus obiger Definition lassen sich folgende Merkmale eines Vereins charakterisieren:⁴

- *Freiwilligkeit*: Jeder Bürger kann einen Verein gründen, einem Verein beitreten und jeder Zeit auch wieder austreten. Es existiert folglich keine Zwangsmitgliedschaft wie z.B. bei Kammern.
- *Dauerhaftigkeit*: Ein Verein muss für längere Zeit bestehen, wobei nicht näher definiert ist, welche Zeitspanne damit verbunden ist. Essentiell ist auf jeden Fall die Absicht der Gründer, nach Dauerhaftigkeit zu streben.
- *Organisation*: Für den Vereinsbetrieb ist eine innere Organisation nötig, welche in den Statuten oder Satzungen geregelt ist.
- *Zusammenschluss von mehreren Personen*: Es wurde im Gesetz nicht klar festgelegt, welche Zahl an Personen erforderlich ist, damit ein Verein vorliegt. Die Interpretation von „mehreren Personen“ schwankt zwischen zwei und drei Mitgliedern als Mindestanforderung. Charakteristisch ist jedenfalls, dass es keinen geschlossenen Kreis von Gesellschaftern gibt.
- *Bestimmter Zweck*: Darunter wird das gemeinsam verfolgte Ziel des Vereins verstanden.

Prinzipiell gibt es beim Vereinszweck keine Einschränkung, sieht man von dem Verstoß gegen das Strafrecht bzw. gegen die verfassungsrechtliche Ordnung ab⁵.

³ VfSlg., Sammlungsnummer 1397/1931

⁴ vgl. Brändle/Schnetzer (2000), S. 46-48

⁵ vgl. Ettl/Nowotny (1997), S. 172

2.1.2. Management

Da der Begriff des Managements sowohl in funktionaler als auch in institutionaler Weise verstanden werden kann, ist dies auch bei der begrifflichen Abklärung zu berücksichtigen:

Die institutionale Dimension des Managements

Als Management können sämtliche Aufgaben- und Funktionsträger bezeichnet werden, die Entscheidungskompetenzen haben - im Fall von Vereinen können dies z.B. Vorstandsmitglieder, Ausschussmitglieder oder Beiräte sein.⁶

„Manager“ bzw. deren Kompetenzen lassen sich in Bezug auf ihre strategische Bedeutung hierarchisch einordnen. Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen Top-, Middle- und Lower- Management, um das jeweilige Niveau der Führungsverantwortung und der Entscheidungskompetenz zum Ausdruck zu bringen.

Die funktionale Dimension des Managements

Welche Aufgaben erfüllen Manager? Da heute der Begriff „Management“ sehr vielschichtig gebraucht wird – man „managt“ seine Freizeit, den Haushalt, Termine usw. – sollen an dieser Stelle einige Definitionen von Management deutlich machen, worum es bei diesem Begriff eigentlich geht:

„Management heißt Planung, Organisation, Leitung und Kontrolle der Aktivitäten einer Unternehmung im Hinblick auf eine effiziente und ökonomische Zielerreichung.“⁷

„Management ist ein eindeutig identifizierbarer Prozess, bestehend aus den Phasen Planung, Organisation, Durchführung, Kontrolle, der über den Einsatz von Menschen zur Formulierung und Erreichung von Zielen führt.“⁸

⁶ vgl. Hohl/Dressel (1998), S. 27

⁷ Rogers (1975), zitiert in Hofmann (1990), S.296

⁸ Terry (1977), zitiert in Hofmann (1990), S. 296

„Management ist ein Prozess, mit dessen Hilfe bislang ungeordnete Ressourcen (Menschen, Maschinen, Material, Kapital, Zeit, Raum) zur Zielerreichung in ein System integriert werden. Es ist die wichtigste Kraft in Organisationen, um die Aktivität der Subsysteme zu koordinieren und mit der Umwelt in Beziehung zu bringen.“⁹

Wenn man wollte, könnte man noch etliche Seiten voll von mehr oder weniger unterschiedlichen Definitionen anführen, um eine Erklärung des Begriffs zu geben. Im amerikanischen Sprachraum ist die wahrscheinlich simpelste - und aus Sicht der Verfassers gelungene - Subsumption von Management angesiedelt: „Management means: To have things done by other people.“¹⁰

Zuletzt stellt sich natürlich noch die Frage nach dem inhaltlichen Aspekt des Organisierens, Lenkens, Planens, Kontrollierens etc. SCHWARZ verwendet zur Darstellung der Managementinhalte von Non Profit Organisationen (in weiterer Folge der Arbeit auch NPO genannt) das sog. „4-P-Modell“:¹¹

- Das erste „P“ steht für „*Potentiale*“: Aufgabe des Managements ist es, für die Leistungsbereitschaft der NPO zu sorgen. Um diese zu schaffen, müssen Betriebsmittel (Personen, Finanzen, Sachmittel, Informationen) bestimmt, beschafft, „richtig“ eingesetzt und verwaltet werden.
- Mit dem zweiten „P“ sind die „*Produkte*“ definiert: Es gilt, die Leistungen an Mitglieder, Klienten und sonstige Adressaten zu entwickeln, zu gestalten, zu produzieren und abzugeben.
- Das dritte „P“ steht für „*Projekte*“: Hier geht es um die Planung, Organisation und Abwicklung besonderer (innovativer), zeitlich begrenzter Aufgaben in meist sekundären Strukturen.
- Durch das vierte „P“ werden die „*Prozesse*“ angesprochen: Der Manager hat sich um die Gestaltung, Organisation und Koordination von Produktions-, Arbeits- und Informationsabläufen zu kümmern.

⁹ Kast/Rosenzweig (1974), zitiert in Hofmann (1990), S. 297

¹⁰ o. V. (1996), zitiert in Schwarz (1996), S. 41

¹¹ vgl. Schwarz (1996), S. 54-58

2.2. Der rechtliche Rahmen des Vereins

Zusammenleben von Menschen erfordert gewisse Regeln, um nicht in Chaos und Anarchie zu enden. Durch Existenz von Gesetzen ist es jedermann möglich, über seine Rechte und Pflichten Bescheid zu wissen, sich danach zu verhalten oder die Konsequenzen der Nichtbefolgung zu tragen und – mit Hilfe der Judikatur und Exekutive - seine Rechte durchzusetzen.

Gesetze bestehen für natürliche wie juristische Personen. So wie für viele andere Gesellschaftsformen, bestehen auch für den Verein eigene Gesetze. In Österreich regelt vor allem das VereinsG 1951 den rechtlichen Rahmen des Vereins. Für folgende Typen von Vereinen findet dieses Gesetz jedoch keine Anwendung:¹²

- Auf Gewinn berechnete Vereine – „Wirtschaftliche Vereine“
- Vereine für Bank- und Kreditgeschäfte
- Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit
- Sparkassen
- Pfandleihanstalten
- Geistliche Orden und Kongregationen
- Religionsgesellschaften
- Genossenschaften und Unterstützungskassen der Gewerbetreibenden
- Nicht auf Dauer gerichtete oder nur fallweise auftretende Verbindungen von Personen

Bezug nehmend auf das Thema dieser Arbeit soll in weiterer Folge nur auf die wichtigsten rechtlichen Aspekte für den Idealverein eingegangen werden.

Wichtig wäre an dieser Stelle noch anzumerken, dass während des Verfassens dieser Arbeit bereits der Entwurf eines neuen Vereinsgesetzes vorliegt, welches mit Juli 2002 rechtswirksam werden soll. Dieses neue VereinsG 2002 sieht zum einen „entbürokratisierende“ Maßnahmen zur einfacheren Vereinsgründung vor (keine Notwendigkeit der Vorlage der Statuten in dreifacher Ausfertigung, Zuständigkeit der Bezirksverwaltungsbehörden anstelle der Bundespolizeidirektionen, geringere Gründungskosten), zum anderen werden strengere Anforderungen an das Finanz- und

¹² vgl. Brändle/Schnetzler (2000); S. 75-80

Rechnungswesen für sog. „große“ Vereine – das sind Vereine, deren [...], „gewöhnliche Einnahmen oder gewöhnliche Ausgaben in zwei aufeinanderfolgenden Rechnungsjahren jeweils höher als 1 Million EUR waren, oder der in diesem Zeitraum jährlich mehr als 200.000,-- EUR an Spenden eingenommen hat [...]“¹³ – gestellt. So ist für die Zukunft im Fall der Überschreitung dieser Schwellenwerte eine qualifizierte Rechnungslegung, d.h. Erstellung einer Bilanz und einer Gewinn- und Verlustrechnung anstelle der bisher vorgeschriebenen Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, vorgesehen. Auch ein Aufsichtsorgan – ähnlich einem Aufsichtsrat – ist anstelle des internen Rechnungsprüfers vorgesehen. Zu erwähnen wäre noch die mögliche zukünftige Verpflichtung zur Erstellung eines Jahresvoranschlags.

Da erstens noch nicht fix ist, inwieweit der Entwurf für das neue Vereinsgesetz tatsächlich angenommen wird und zweitens die Arbeit über den gegenwärtigen rechtlichen Rahmen Auskunft geben soll, wird als Grundlage aller rechtlichen Erläuterungen zum Vereinswesen das VereinsG 1951 herangezogen.

2.2.1. Die Erlangung der Rechtsfähigkeit

Die Rechtsfähigkeit bedeutet, Träger von Rechten und Pflichten zu sein. Erst durch sie kann der Verein als juristische Person sämtliche Rechtsgeschäfte abschließen: Erwerb von Eigentum und sonstigen Vermögensrechten (Forderungen und Verbindlichkeiten), Abschluss von Anstellungsverträgen, Mietverträgen etc. Der Verein kann als vollwertiges Rechtssubjekt am Marktgeschehen teilnehmen.¹⁴

Zur Erlangung der Rechtsfähigkeit sind in Österreich folgende Schritte notwendig:¹⁵

- *Ausarbeitung der Statuten des Vereins*: Sie regeln die innere Ordnung und die Vertretung des Vereins nach außen. So enthalten sie zwingende Angaben wie den Namen, den Sitz, den Vereinszweck, die für seine Verwirklichung vorgesehenen Tätigkeiten, die Rechte und Pflichten der Mitglieder, die Organe etc. und nach dem

¹³ § 23 Abs. 1 VereinsG 2002

¹⁴ vgl. Hohl/Dressel (1998), S. 49f

¹⁵ vgl. o.V. (Bundesministerium für Inneres, 2002), o.S.

Grundsatz der Statutarautonomie frei gestaltbare Regeln. Die Statuten stellen sozusagen das Grundgesetz für das gesamte Vereinsleben dar.

- *Erstattung der Bildungsanzeige* durch die Vereinsgründer („Proponenten“) bei der Sicherheitsdirektion des Bundeslandes, in dem der Vereinssitz sein soll. Geprüft wird, ob neben den erforderlichen formellen Ansprüchen vor allem der Vereinszweck den gesetzlichen Bestimmungen entspricht. Erfolgt keine Untersagung innerhalb von sechs Wochen, kann der Verein seine Tätigkeit aufnehmen.
- Der tatsächlichen Aufnahme der Tätigkeiten geht jedoch noch die sog. „*Konstituierung*“ voran. Dabei wird von den Proponenten eine konstituierende Generalversammlung einberufen, um zwei wichtige Akte zu setzen: Erstens der Beschluss zur Gründung des Vereins auf Basis der durch die Vereinsbehörde genehmigten Statuten, womit der Verein erst rechtsfähig wird. Zweitens die Wahl der in den Statuten vorgesehenen Funktionäre, wodurch der Verein tatsächlich handlungsfähig wird. Stimmberechtigt sind bei der Konstituierung die nach der Satzung festgelegten vorläufigen Mitglieder, deren Anzahl sich zu diesem Zeitpunkt zumindest auf drei belaufen muss.

Hervorzuheben ist bei der Vereinsgründung noch, dass es kein Kapitalerfordernis wie z.B. bei Kapitalgesellschaften oder Privatstiftungen gibt.

2.2.2. Der wirtschaftliche und der ideelle Verein

Festgestellt wurde bereits, dass der auf Gewinn berechnete „wirtschaftliche Verein“ nicht dem VereinsG 1951 unterliegt. Beinahe jeder funktionstüchtige Idealverein weist aber auch eine gewisse wirtschaftliche Tätigkeit auf. Nun stellt sich natürlich die Frage, wo die Grenze zu ziehen ist, ab welcher der idealtypische Charakter eines Vereins verloren geht und Gefahr läuft, als bestehender Verein nach dem VereinsG 1951 aufgelöst zu werden bzw. bei Anmeldung einen Untersagungsbescheid zu riskieren. Mangels klarer Regelung der Gesetzgebung unterscheidet man zur Lösung dieses Problems drei Ansätze:¹⁶

¹⁶ vgl. Korinek, zitiert in Brändle/Schnetzler (2000), S. 75-78

1. Der restriktive Ansatz

Hier liegt ein auf Gewinn berechneter Verein vor, „wenn sich die Vereinstätigkeit auf die wirtschaftliche Position der Vereinsmitglieder positiv auswirkt bzw. ein solches beabsichtigt ist“¹⁷. D.h. hier wäre schon eine Vergünstigung der Mitgliedsbeiträge durch gewinnorientierte Tätigkeiten des Vereins für den ideellen Charakter des Vereins schädlich. Heute wird dieser Ansatz weder von der Lehre noch von der Rechtsprechung vertreten.

2. Der teleologische Ansatz

Will der Idealverein seinen Charakter nicht verlieren, muss bei diesem Ansatz der ideelle Vereinszweck über der Gewinnorientierung des wirtschaftlich tätigen Vereins liegen. Dieser Spielraum zum Setzen gewinnorientierter Aktivitäten wird auch als „Nebenzweckprivileg“ bezeichnet. Bei Vereinsgründung müssen in den Statuten sämtliche wirtschaftliche Tätigkeiten angeführt werden, sodass die Vereinsbehörde nach ihrem Ermessen die Vereinsgründung untersagen kann, sollte die Gewinnorientierung über dem ideellen Vereinszweck stehen. Ebenso wäre die Vereinsbehörde imstande, bei Überschreiten des statutarisch festgelegten wirtschaftlichen Wirkungskreises, den Verein aufzulösen.

3. Der Ansatz des VfGH

Dieser sehr liberale Ansatz sieht so lange einen Idealverein, solange er nur die Kosten der Mitglieder senkt und ihnen keine Einkünfte verschafft. Entscheidendes Kriterium ist, „dass der Verein selbst keine Überschüsse erzielen und diese etwa auf die Mitglieder ausschütten will“¹⁸.

¹⁷ Korinek, zitiert in Brändle/Schnetzer (2000), S. 76

¹⁸ Korinek, zitiert in Brändle/Schnetzer (2000), S. 77

2.2.3. Der Vereinszweck

Um ein Bild der Vereinslandschaft in Österreich zu bekommen, soll folgende Tabelle dienen, welche die rund 100.000 existierenden Vereine und deren Zwecke bestimmten Kategorien zuordnet:

VEREINSWESEN	
Kategorien	Zahl der Vereine 2000
Kameradschaftsvereine und sonstige Vereine ehemaliger Militärpersonen	1.934
Sparvereine	15.955
Wohltätigkeits- und Fürsorgevereine	5.930
Geselligkeitsvereine	5.271
Studentenvereine	1.326
Elternvereine	3.888
Gartenbau-, Kleingarten-, Siedlungs- und Tierzüchtervereine	5.597
Berufsvereine	5.307
Religiöse Vereine	1.083
Kultur- (Musik-, Theater- und Gesangs-) Vereine	14.525
Rotary-, Lions-Club, Schlaraffia	396
Kollegenvereine	433
Turn- und Sportvereine	23.347
Sonstige Vereine	19.211
Insgesamt	104.203

Abb. 1: Vereine in Österreich nach Kategorien

Quelle: vgl. o.V. (Statistisches Jahrbuch 2002), S. 159

Wie schon kurz angeschnitten, ist unter dem Vereinszweck das vom Verein verfolgte Ziel zu verstehen. Darauf aufbauend sind sämtliche Aktivitäten, interne Strukturen und Regelungen ausgerichtet. Da der Vereinszweck der zentrale Punkt der Vereinsgründung sowohl zur Prüfung der Gesetzwidrigkeit als auch aufgrund der in Kap.2.2.2. beschriebenen Problematik der Gewinnorientierung ist, wird er zwingend zur Aufnahme in die Statuten vorgeschrieben.

Eine spätere Änderung des Vereinszwecks ist nur durch eine sog. „Zweckänderung“ möglich, wobei hier die Zustimmung aller Mitglieder erforderlich ist, sollten die Statuten nicht eine geringere Abstimmungsmehrheit vorsehen.¹⁹

Die Formulierung bzw. die Ausrichtung des Vereinszwecks entscheidet auch über die steuerrechtliche Behandlung des Vereins. Steuerliche Begünstigungen erhalten Vereine unter folgenden Voraussetzungen:²⁰

1. Gemeinnützigkeit oder Mildtätigkeit

Damit ein Vereinszweck als gemeinnützig anerkannt wird, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein:

- *Verfolgung von bestimmten Förderungszielen*: z.B. Förderung der Kunst und Wissenschaft, der Gesundheitspflege, der Kinder-, Jugend- und Familienfürsorge, der Erziehung, des Natur-, Tier- und Höhlenschutzes, des Körpersports u.a. Gemeinnützige Förderungsziele werden durch § 35 Abs. 2 BAO normiert und können sich im Zeitablauf verändern.
- *Förderung der Allgemeinheit*: Dies bedeutet nicht, dass die gesamte Bevölkerung gefördert werden muss, sondern es sind Einschränkungen in sachlicher oder regionaler Hinsicht erlaubt. Wird jedoch nur die Förderung der Mitglieder eines Vereins verfolgt, muss die Mitgliedschaft für jeden möglich sein. Übersteigt beispielsweise der Mitgliedsbeitrag 1.500,-- EUR pro Jahr, schadet dies der Förderung der Allgemeinheit und somit dem gemeinnützigen Charakter des Vereins.

Wichtig wäre noch anzumerken, dass die Gemeinnützigkeit nicht mittels Bescheid festgestellt wird, sondern von Jahr zu Jahr durch das Finanzamt neu überprüft wird.

Als mildtätig wird die Unterstützung hilfsbedürftiger Personen verstanden – es können einzelne Personen oder geschlossene Gruppen unterstützt werden und nicht notwendigerweise die Allgemeinheit.

¹⁹ vgl. Wagner (1999), S. 114

²⁰ vgl. Brändle/Schnetzler (2000), S. 140-144