
Marktorientiertes Nonprofit- Management

Herausgegeben von

B. Helmig, Mannheim, Deutschland

Die Schriftenreihe gibt Einblick in den aktuellen Stand der Forschung zum Management von Nonprofit-Organisationen (NPO). Zielsetzung der Reihe ist es, richtungsweisende Erkenntnisse sowie fundierte empirische Untersuchungen zu präsentieren. Der Fokus liegt auf der immer wichtiger werdenden Ausrichtung der NPO am „Markt“. Die Reihe will den Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis fördern und wendet sich nicht nur an Studierende und Wissenschaftler, sondern auch an Führungskräfte, Berater und Politiker mit Arbeitsfeld NPO und Soziales.

Herausgegeben von

Professor Dr. Bernd Helmig
Universität Mannheim
Lehrstuhl für Allgemeine
Betriebswirtschaftslehre,
Public & Nonprofit Management

Christine Rupp

Wertbasiertes Mitgliedermanagement in Sportvereinen

Zur Bedeutung und Konzeptualisierung
von Mitgliederbewertung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Bernd Helmig

Christine Rupp
Mannheim, Deutschland

Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Wirtschaftswissenschaften der Universität Mannheim, 2015

Dekan: Dr. Jürgen M. Schneider

Referent: Prof. Dr. Bernd Helmig

Korreferent: Prof. Dr. Michael Woywode

Tag der mündlichen Prüfung: 29. April 2015

Marktorientiertes Nonprofit-Management

ISBN 978-3-658-10821-2

ISBN 978-3-658-10822-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-10822-9

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Geleitwort

Die äußerst heterogene Gruppe der Nonprofit-Organisationen (NPO) kann grob in Eigenleistungs- und Drittleistungs-NPO unterschieden werden. Während letztere vornehmlich im Gesundheits- und Sozialbereich vorkommen und mitunter stark an erwerbswirtschaftlichen Prinzipien orientiert sind, folgen Eigenleistungs-NPO (oder Mitgliedschaftsorganisationen) meist einer anderen Logik. Dies deshalb, weil solcherlei Organisationen, deren Prototyp in Deutschland der Sportverein darstellt, Leistungen quasi ausschließlich für ihre eigenen Mitglieder erbringen. Die Mitglieder sind dabei keine „klassischen“ Kunden und keine (Mit-) Eigentümer dieser – typischerweise in der Rechtsform des eingetragenen Vereins organisierten – NPO, stellen als Co-Produzenten der Leistung und als Beitragszahler jedoch die mit Abstand wichtigste bzw. wertvollste Ressource der Organisation dar. Erstaunlicherweise hat sich die Wissenschaft wenig mit Eigenleistungs-NPO im Allgemeinen sowie insbesondere nicht mit deren Mitgliedermanagement im Speziellen auseinandergesetzt.

Vor diesem Hintergrund möchte Frau Rupp mit der vorliegenden Arbeit das Verständnis von Mitgliedschaft fördern und schlägt eine professionelle und theoretisch fundierte Herangehensweise an das Mitgliedermanagement vor, indem sie eine Segmentierung und ein entsprechendes Management von Mitgliedern gemäß dem Mitgliederwert vornimmt. Konkret manifestiert sich diese übergreifende Problemstellung in drei dezidierten Forschungsfragen, deren Beantwortung zur Erreichung von drei untergeordneten Zielsetzungen dienen soll: Das erste Forschungsziel ist deskriptiver Natur und besteht in der Erarbeitung von Forschungslücken und -propositionen auf der Basis einer Literaturanalyse zur Anspruchsgruppensegmentierung. Das zweite Forschungsziel ist qualitativ-explorativer Natur und besteht in der Konzeptualisierung von Mitgliederwert und Mitgliederbewertung auf der Basis einer Fallstudie und von Experteninterviews. Das dritte Forschungsziel schließlich ist quantitativ-explorativer Natur und besteht in der Überprüfung der Generalisierbarkeit des

zuvor erarbeiteten Mitgliederwertkonzepts auf der Basis einer Conjoint-Analyse.

Auf ihren Untersuchungsergebnissen aufbauend leitet Frau Rupp Implikationen für das Management in Sportvereinen ab. Besonders zielführend erscheint dabei die Entwicklung eines Mitgliederportfolios im Sinne einer Vierfeldermatrix mit den Achsen „finanzieller Mitgliederwert“ und „nicht-finanzieller Mitgliederwert“. Denn die solchermaßen segmentierten Mitglieder eines Sportvereins (d. h. vier Typen von Mitgliedern) können dezidiert mit unterschiedlichen Instrumenten des Mitglieder-Managements bearbeitet werden, wozu Frau Rupp auf der Basis ihrer wissenschaftlichen Arbeit ein Instrument zur Mitgliederbedarfsplanung und -steuerung vorschlägt. Sie bietet so der Praxis des Sportvereins-Managements konkrete Hilfestellung. Die abschließenden Reflexionen über die Inhalte und Grenzen der Arbeit sowie der daraus resultierende Forschungsausblick sind als sehr gelungen zu bezeichnen.

Mit der vorliegenden Arbeit präsentiert Frau Rupp substantielle neue Erkenntnisse zu einem für Wissenschaft und Praxis gleichermaßen relevanten Thema. Die aus den generierten Erkenntnissen extrahierten Implikationen für Forschung und Praxis sind bedeutsam. Ich wünsche dieser Arbeit diejenige Aufmerksamkeit, die sie angesichts ihrer Qualität und Relevanz verdient.

Bernd Helmig

*„dohoggediedieimmerdohogge“
Dieses Buch ist für Euch.*

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine BWL, Public & Non-profit Management von Prof. Dr. Bernd Helmig an der Universität Mannheim.

Meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Prof. Dr. Bernd Helmig, möchte ich herzlich für die Betreuung und Begleitung meines Promotionsvorhabens danken. Nicht nur durch inhaltliches Feedback und unermüdliche Ratschläge, sondern auch durch die Schaffung äußerst produktivitätsfördernder Rahmenbedingungen an seinem Lehrstuhl hat er meine Promotion stets unterstützt. Dazu gehörte auch die Ermöglichung eines Auslandsaufenthaltes an der University of Edinburgh, für die ich mich an dieser Stelle nochmals explizit bedanken möchte. Der Aufenthalt soll stellvertretend stehen für die vielen konstruktiven Gespräche innerhalb der akademischen Familie, die ich über die Jahre im Rahmen von Seminaren, Kolloquien und Konferenzen im In- und Ausland führen durfte und die meine Forschungsprojekte ständig verbessert haben. Großen Anteil an meiner Promotion hatte weiterhin die Deutsche Forschungsgemeinschaft, der ich eine großzügige Förderung meiner ersten beiden Promotionsjahre verdanke. Insgesamt habe ich an der Universität Mannheim ein großartiges Arbeitsumfeld gefunden, dessen viele Beteiligte hier leider nicht namentlich genannt werden können. Explizit angeführt sei Prof. Dr. Michael Woywode mit Dank für die Zweitbegutachtung meiner Dissertation.

Die Arbeit wäre in ihrer vorliegenden Form nicht entstanden ohne die unzähligen fachlichen und nicht-fachlichen Gespräche mit meinen lieben Kolleginnen

und Kollegen. In der Reihenfolge ihres „Auftretens“ am Lehrstuhl bedanke ich mich deshalb von ganzem Herzen bei Prof. Dr. Katharina Spraul, Dr. Julia Thaler, Jun.-Prof. Dr. Vera Winter, Dr. Stefan Ingerfurth, Dr. Hellen Groß, Alexander Pinz, Franziska Hopf, Benedikt Englert, Marina Friedrich und Michaela Platz. Und obwohl das Tolle an uns wirklich das Wir ist, muss ich doch eine herausgreifen, denn Franzi hat nicht nur mein Büro bunter gemacht! Neben den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gilt mein Dank auch Sybille Steltner und Nathalie Mann sowie vor allem Sarah Kern, Bianca Renner, Verena Heukamp und Flo Oschwald für die Unterstützung meiner Projekte.

Allen Probandinnen und Probanden, die an den empirischen Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit teilgenommen haben, ob per Interview oder Online-Befragung, danke ich herzlich für ihre Zeit und ihren wertvollen Input.

Ich hätte vermutlich nicht promoviert, wenn ich mich nicht so umfassend für das Thema des Sportvereinsmanagements begeistern könnte. Verantwortlich dafür ist vor allem meine HCH-Familie, das heißt all jene Menschen, die den Hockey-Club Heidelberg zu meinem zweiten Zuhause machen. Vielen Dank für große und kleine, oft emotionale und immer herzliche Momente.

Meinen Eltern, Mechthild und Harald Rupp, gebührt unendlicher Dank dafür, dass sie mich meinen Weg gehen lassen und mich dabei nach Kräften unterstützen, auch wenn mich dieser Weg ab und zu etwas weiter weg von zu Hause führt. Sie sind meine größten Vorbilder und es gibt nichts, was ich mir mehr wünschen könnte. Meinem Bruder Yannick danke ich für ein immer freundschaftliches Verhältnis und den Hulk.

Mein letztes, aber dafür lautestes, buntestes und größtes Dankeschön gilt meinem Freund Moritz Meyer, der – in enger Zusammenarbeit mit Knud – dafür gesorgt hat, dass ich jeden einzelnen Tag der vergangenen dreieinhalb Jahre unvorstellbar glücklich war.

Christine Rupp

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis.....	XV
Anhangsverzeichnis	XVI
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	6
1.3 Gang der Untersuchung.....	8
2 Beziehungsmanagement als Bezugsrahmen von wertbasiertem Mitgliedermanagement in Sportvereinen.....	13
2.1 Organisationale Perspektive: Sportvereine in Deutschland als prototypische Mitgliedschaftsorganisationen	13
2.1.1 Grundlagen der Sportvereinsforschung.....	13
2.1.2 Aktuelle Situation von Sportvereinen in Deutschland	16
2.2 Funktionale Perspektive: Beziehungsorientiertes Mitgliedermanagement.....	21
2.2.1 Einführung und Verortung von Mitgliedermanagement	21
2.2.2 Beziehungsorientierung als paradigmatische Grundhaltung ..	24
2.2.3 Beziehungsmanagement im Nonprofit-Kontext.....	27

3	Anspruchsgruppensegmentierung als Voraussetzung für erfolgreiches Beziehungsmanagement in Nonprofit-Organisationen	35
3.1	Einführung.....	35
3.2	Anspruchsgruppensegmentierung im Nonprofit-Kontext	36
3.2.1	Anspruchsgruppen von Nonprofit-Organisationen	36
3.2.2	Segmentierungskriterien	40
3.3	Stand der Forschung zur Anspruchsgruppensegmentierung in Nonprofit-Organisationen	43
3.3.1	Methodisches Vorgehen.....	43
3.3.2	Ergebnisse der Literaturanalyse	46
3.4	Zusammenhang zwischen Anspruchsgruppensegmentierung und Beziehungsmanagement in der Forschung	55
3.5	Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für zukünftige Forschung.....	57
4	Mitgliederbewertung innerhalb der Rahmenbedingungen von Sportvereinen.....	69
4.1	Einführung.....	69
4.2	Fallstudie zur Berechnung des finanziellen Werts von Mitgliedern..	71
4.2.1	Methodisches Vorgehen.....	71
4.2.2	Komponenten des finanziellen Mitgliederwerts.....	74
4.2.3	Gegenüberstellung profitabler und wertvoller Mitglieder.....	82

4.3	Erweiterung des Konzepts der Mitgliederbewertung um nicht-finanzielle Komponenten	85
4.3.1	Methodisches Vorgehen.....	85
4.3.2	Kategorien einer multidimensionalen Mitgliederbewertung.....	90
4.4.	Diskussion und Weiterentwicklung des Konzepts der Mitgliederbewertung	97
5	Mitgliederbewertung vor dem Hintergrund des vereinspezifischen Mitgliederbedarfs.....	105
5.1	Einführung.....	105
5.2	Grundlagen der Conjoint-Analyse.....	106
5.2.1	Einführung in die Conjoint-Analyse	106
5.2.2	Varianten der Conjoint-Analyse	108
5.2.3	Fazit und Bedeutung für die vorliegende Arbeit.....	111
5.3	Methodisches Vorgehen.....	113
5.3.1	Gründe für die metrische Traditionelle Conjoint-Analyse...113	
5.3.2	Eigenschaften und Ausprägungen.....	116
5.3.3	Erhebungsdesign I: Conjoint-analytischer Teil des Fragebogens	122
5.3.4	Erhebungsdesign II: Vereinsstrukturen und Vereinsphilosophie.....	127
5.3.5	Stichprobe und Datenerhebung	131
5.3.6	Rücklauf und Datenaufbereitung	137

5.4	Ergebnisse der conjoint-analytischen Auswertung.....	142
5.4.1	Deskription der effektiven Stichprobe	142
5.4.2	Individuelle Präferenzurteile	147
5.4.3	Zusammenhang zwischen Vereinsstrukturmerkmalen und Mitgliederbedarf	151
5.4.4	Zusammenhang zwischen Vereinsphilosophie und Mitgliederbedarf	161
5.5	Möglichkeiten und Grenzen einer mitgliederbedarfsbasierten Vereinstypologisierung	167
5.5.1	Clusteranalytische Herleitung von Vereinstypen gemäß Mitgliederbedarf	167
5.5.2	Beitragsorientierte und aktivitätsorientierte Sportvereine im Vergleich.....	171
5.5.3	Implikationen für das wertbasierte Mitgliedermanagement.	175
5.5.4	Limitationen der Conjoint-Analyse.....	176
6	Schlussbetrachtung	181
6.1	Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse	181
6.2	Implikationen für das Sportvereinsmanagement	183
6.2.1	Denkanstöße für das Mitgliedermanagement.....	183
6.2.2	Handlungsempfehlungen für Sportvereine.....	188
6.2.3	Handlungsempfehlungen für Sportverbände.....	192
6.3	Limitationen der Arbeit und Forschungsausblick.....	193
	Anhang.....	199
	Literaturverzeichnis.....	231

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Zielsetzungen der Arbeit	8
Abbildung 2	Gang der Untersuchung	11
Abbildung 3	Kunden von Nonprofit-Organisationen	29
Abbildung 4	Anspruchsgruppen von Nonprofit-Organisationen auf Angebots- und Nachfragemärkten	39
Abbildung 5	Theoretische Möglichkeiten der Anspruchsgruppen-segmentierung in Nonprofit-Organisationen	43
Abbildung 6	Literaturüberblick zur Anspruchsgruppen-segmentierung in Nonprofit-Organisationen	48
Abbildung 7	Theoretische Vorüberlegungen zum Konzept des Mitgliederwerts	73
Abbildung 8	Komponenten des finanziellen Mitgliederwerts	81
Abbildung 9	Beispielhafte Präsentation eines Mitgliederprofils	125
Abbildung 10	Probleme der Sportvereine in den größten Land-sport-verbänden	133
Abbildung 11	Rücklauf und Datenaufbereitung	141
Abbildung 12	Effektive Stichprobe nach Vereinsgröße	143
Abbildung 13	Angebotene Sportarten in der effektiven Stichprobe	145
Abbildung 14	Positionen der Probanden innerhalb der Vereine	146
Abbildung 15	Mittlere Teilnutzenwerte der Mitgliedereigenschaften	148
Abbildung 16	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen unterschiedlicher Größe	152
Abbildung 17	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen unterschiedlichen Siedlungsumfelds	155
Abbildung 18	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen unterschiedlichen Alters	156

Abbildung 19	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen mit unterschiedlicher Spartenanzahl	157
Abbildung 20	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen unterschiedlicher Sportarten	159
Abbildung 21	Paarweise Mittelwertvergleiche der Teilnutzenwerte der sieben Mitgliedereigenschaften von Vereinen mit unterschiedlichen Vereinsphilosophien	164
Abbildung 22	Deskription von beitragsorientierten und aktivitätsorientierten Vereinen	172
Abbildung 23	Mitgliedersegmentierung nach Mitgliederwert	185
Abbildung 24	Instrument zur Mitgliederbedarfsplanung und -steuerung	189

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Entwicklung des organisierten Sports in Deutschland	18
Tabelle 2	Probleme der Sportvereine nach Größe des Problems	19
Tabelle 3	Mitgliederkategorien und Mitgliederzahlen der Fallorganisation	74
Tabelle 4	Deskription der Experteninterviews	87
Tabelle 5	Kategorien der Mitgliederbewertung mit Ankerbeispielen	92
Tabelle 6	Wahrgenommene Bedeutung der Kategorien der Mitgliederbewertung	95
Tabelle 7	Anforderungen an Eigenschaften und Ausprägungen bei Conjoint-Analysen	117
Tabelle 8	Begriffe zur Beschreibung der Mitgliedereigenschaften	119
Tabelle 9	Ausprägungen der Mitgliedereigenschaften	120
Tabelle 10	Kategorisierung von Vereinen auf Basis der Vereinsphilosophie	130
Tabelle 11	Onlineerreichbarkeit der Vereine nach Sportbünden	135
Tabelle 12	Zusammensetzung der nach Sportbünden geschichteten Zufallsstichprobe	136
Tabelle 13	Verteilung der effektiven Stichprobe auf die drei Sportbünde	143
Tabelle 14	Minimale und maximale individuelle Teilnutzenwerte	147
Tabelle 15	Direkte Abfrage von Eigenschaftswichtigkeiten	150
Tabelle 16	Faktoranalytische Kategorisierung von Vereinen auf Basis der Vereinsphilosophie	162
Tabelle 17	Mitgliedereigenschaften mit signifikanten Mittelwertunterschieden bei versch. Unterscheidungskriterien	166
Tabelle 18	Mittlere Teilnutzenwerte der Mitgliedereigenschaften bei vier Clustern	169
Tabelle 19	Mittlere Teilnutzenwerte der Mitgliedereigenschaften bei zwei Clustern	170

Anhangsverzeichnis

Anhang 1	Anschreiben zum Fragebogen	199
Anhang 2	Fragebogen	200
Anhang 3	Angepasste Formulierung der Items zur Abfrage der Vereinsphilosophie	221
Anhang 4	Mittlere Teilnutzenwerte der Mitgliedereigenschaften nach Strukturmerkmalen	223
Anhang 5	Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse der Vereinsphilosophien	226
Anhang 6	Mittlere Teilnutzenwerte der Mitgliedereigenschaften nach Vereinsphilosophie	227

Abkürzungsverzeichnis

ACA	Adaptive Conjoint Analysis (Adaptive Conjoint-Analyse)
CBCA	Choice-based Conjoint Analysis (Auswahlbasierte Conjoint-Analyse)
CLV	Customer Lifetime Value
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
DLV	Donor Lifetime Value
LSVBW	Landessportverband Baden-Württemberg
NPO	Nonprofit-Organisation(en)
SEB	Sportentwicklungsbericht

bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
ggü.	gegenüber
i. d. R.	in der Regel
i. H. v.	in Höhe von
o. ä.	oder ähnliche(s)
s. o.	siehe oben
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel