
Geschäftsführermodell im semiprofessionellen Fussball

2

Benjamin Meyer und Stefan N. Grösser

Zusammenfassung

Das Ehrenamt bildet das Fundament des Vereinssports in der Schweiz. Gleichzeitig sinkt jedoch die Bereitschaft zur unbezahlten Arbeit in der Schweiz. Die Anforderungen an ein Ehrenamt steigen zunehmend. Die Aufgaben werden komplexer, während die Vorstandsmitglieder für die geleistete Arbeit keinen Lohn erhalten. Dies ist mit ein Grund, weshalb die anspruchsvollsten Vorstandsämter nur unter größten Schwierigkeiten mit motivierten Personen mit den entsprechenden Kompetenzen besetzt werden können. „Um zu überleben, so heißt es, müsse der Sportverein von der Gesinnungsgemeinschaft zum modernen Dienstleistungsbetrieb werden. Der Verein müsse sich – wie bei den kommerziellen Sportanbietern – vermehrt am Markt orientieren und vermehrt auf bezahlte Mitarbeiter setzen“ (Lamprecht et al. 2005, S. 32). Als Amateurverein seine Organisationsstruktur zu verändern ist oftmals nicht nur finanziell, sondern auch aufgrund der fehlenden Wandlungsbereitschaft der Vereinsmitglieder wenig realistisch und umsetzbar. Eine teilweise Professionalisierung hingegen scheint für Amateurvereine in Zukunft unausweichlich. Wie kann ein Verein seine Organisationsstruktur gestalten, um seine operativen Vereinstätigkeiten aufrechtzuerhalten? Wie kann ein Verein genügend personelle und zeitliche Ressourcen, qualitativ und quantitativ, bereitstellen, um zukünftige Herausforderungen zu bearbeiten? Wie ist die wirtschaftliche

B. Meyer (✉)
Gerzensee, Schweiz
E-Mail: benjamin_meyer@gmx.ch

S.N. Grösser
Bernern Fachhochschule, Bern, Schweiz
E-Mail: stefan.groesser@bfh.ch

Tragbarkeit bezüglich Mehrkosten bei einer Anpassung der Organisationsstruktur? Wir zeigen in diesem Buchkapitel das Konzept und den Nutzen des Geschäftsführermodells als Organisationsstruktur für semiprofessionelle Fußballvereine in der Schweiz.

2.1 Einleitung

„Die Schweiz ist ein Land der Vereine. Wo immer sich Personen regelmäßig treffen, da wird auch gleich ein Verein gegründet. Ironisch wird dazu bemerkt, dass eine halbwegs vernünftige Idee genügt, man die Statuten notfalls auch auf einen Bierdeckel schreiben und die Vorstandsämter gleich mit den Gründungsmitgliedern besetzen kann“ (Lamprecht et al. 2005, S. 23). Wir befassen uns in diesem Kapitel mit der Zeit, nach der euphorischen Gründungsphase eines Vereins. Die Zeit, in der Gründungsmitglieder¹ von ihren Ämtern und Funktionen zurücktreten und die mühsame Suche nach Nachfolgeregelungen beginnt, um das Fortbestehen des Vereinsbetriebs zu sichern.

Ohne Freiwilligenarbeit kann eine Gesellschaft nicht sein. Freiwilligenarbeit fördert die soziale Integration und schafft Kontakte zwischen verschiedenen Altersgruppen, Kulturen und Bildungsschichten. Im Jahr 2013 sind in der Schweiz 8,7 Mrd. Stunden unbezahlt gearbeitet worden. Der Wert dieser unbezahlt geleisteten Arbeit beläuft sich auf 401 Mrd. Franken (Bundesamt für Statistik BfS 2015, S. 1). Eine Eingrenzung der Freiwilligenarbeit auf den Bereich der Sportvereine zeigt, dass die Vereine zwischen CHF 1,5 bis 1,9 Mrd. aufbringen müssten, wenn alle Leistungen zu marktüblichen Preisen berechnet würden (Lamprecht et al. 2011, S. 12). Werden nur die Fußballvereine betrachtet, so beträgt der Gesamtwert der ehrenamtlich geleisteten Arbeit rund 400 Mio. Franken (Lamprecht et al. 2012, S. 10). Somit werden im Sportbereich in den Fußballvereinen die meisten ehrenamtlichen Arbeiten verrichtet. Das Ehrenamt bildet das Fundament des Vereinssports in der Schweiz. Gleichzeitig sinkt jedoch die Bereitschaft zur unbezahlten Arbeit in der Schweiz. Die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden im Ehrenamt ist eine große Herausforderung. So stuften 87 % der Sportvereine die Gewinnung und Bindung von Vorstandsmitgliedern als problematisch ein. Bei rund 40 % handelt es sich dabei um ein großes bis sehr großes Problem. Durch die schwindende Vereinsbindung und die vermehrte Konsumhaltung der Vereinsmitglieder ist das Finden ehrenamtlicher Mitarbeitender schwieriger geworden (Lamprecht et al. 2011, S. 16 ff.). „Um zu überleben, so heißt es, müsse der Sportverein von der Gesinnungsgemeinschaft zum modernen Dienstleistungsbetrieb werden. Der Verein müsse sich – wie bei den kommerziellen Sportanbietern – vermehrt am Markt orientieren und vermehrt auf bezahlte Mitarbeiter setzen“ (Lamprecht et al. 2005, S. 32).

¹Zur einfacheren Lesbarkeit werden geschlechtsneutrale Formulierungen benutzt. In jedem Fall gilt die männliche Form auch für die weibliche und umgekehrt.

Als Amateurverein seine Organisationsstruktur zu verändern ist oftmals nicht nur finanziell, sondern auch aufgrund der fehlenden Wandlungsbereitschaft der Vereinsmitglieder wenig realistisch und umsetzbar. Eine teilweise Professionalisierung hingegen scheint für Amateurvereine in Zukunft unausweichlich. Wie kann ein Verein seine Organisationsstruktur gestalten, um seine operativen Vereinstätigkeiten aufrechtzuerhalten? Wie kann ein Verein genügend personelle und zeitliche Ressourcen, qualitativ und quantitativ, bereitstellen, um zukünftige Herausforderungen zu bearbeiten? Wie ist die wirtschaftliche Tragbarkeit bezüglich Mehrkosten bei einer Anpassung der Organisationsstruktur? Wir diskutieren in diesem Buchkapitel das Konzept des Geschäftsführermodells als Organisationsstruktur für semiprofessionelle Fußballvereine in der Schweiz.

Eine allgemeingültige Definition von Ehrenamtlichkeit existiert nicht. Unter „Ehrenamt“, „ehrenamtliche Tätigkeit“ und „freiwilliges Engagement“ verstehen wir jede Form der verbindlicheren und freiwilligen Mitarbeit im Sportverein, unbezahlt oder gegen geringe Aufwandsentschädigung bis CHF 2000. Dies gilt auch dann, wenn es sich nicht um ein Amt handelt, in das eine Person gewählt wurde. Die klassischen Ämter sind hierbei Vorstandsmitglieder, Vereinsfunktionäre, Trainer und Schiedsrichter in einem Sportverein.

Diese Arbeit gliedert sich in sechs Abschnitte. Abschn. 2.2 beschreibt die Ausgangslage von Schweizer Amateurfußballvereinen. Abschn. 2.3 erklärt die Organisationsstruktur „Geschäftsführermodell“ und beschäftigt sich mit Konzepten der Organisationslehre für die Entwicklung und die Einführung dieser Organisationsform bei Amateurvereinen. Abschn. 2.4 beschreibt die gewählte Forschungsmethodik. Die Fallstudie in Abschn. 2.5 zeigt die Implementierung des Geschäftsführermodells beim FC Gerzensee. Der abschließende Abschn. 2.6 diskutiert die wichtigsten Erkenntnisse.

2.2 Situation in Schweizer Fußballvereinen

Der Schweizerische Fußballverband zählt 1450 Mitgliedervereine und in den Fußballklubs sind rund 320.000 Aktivmitglieder registriert. Gemessen an der Anzahl Mitgliedervereine ist der Fußballverband der drittgrößte² Sportverband der Schweiz; gemäß der Anzahl Aktivmitglieder der zweitgrößte (Lamprecht et al. 2012, S. 2). 272.000 der Mitglieder besaßen 2010 eine offizielle Fußballerspiellizenz. Seit 1995 ist die Anzahl der Mitgliedervereine stabil, während die Anzahl lizenzierter Mitglieder im gleichen Zeitraum um über 70.000 Personen angestiegen ist. Entsprechend sind in den vergangenen 15 Jahren viele Klubs beträchtlich gewachsen, was einen erheblichen Mehraufwand in allen Bereichen bedeutet (Schweizerischer Fußballverband 2012). Neben den lizenzierten Aktivmitgliedern haben Fußballvereine Mitglieder ohne Lizenzen, Passivmitglieder,

²Mehr Mitgliedervereine zählen der Schweizerische Turnverband (3300) und der Eidgenössische Schiesssportverband (3100) (Lamprecht et al. 2012, S. 2).

Ehrenmitglieder, Freimitglieder oder Gönner. Ein durchschnittlicher Fußballklub besteht aus 188 aktiven Mitgliedern, 84 passiven Mitgliedern und insgesamt 312 Mitgliedern. Die Größe eines Fußballvereins definiert sich nach der Anzahl der aktiven Mitglieder:

Kleinverein	(bis 100 Aktivmitglieder)	23 % der Vereine
Mittelgroßer Verein	(101 bis 300 Aktivmitglieder)	50 % der Vereine
Großer Verein	(über 300 Aktivmitglieder)	27 % der Vereine

Drei von vier Fußballvereinen haben weniger als 300 aktive Mitglieder und gelten als Kleinverein beziehungsweise mittelgroßer Verein (Lamprecht et al. 2012, S. 3).

In den Schweizer Fußballklubs werden rund 32.000 Ämter durch Ehrenamtliche besetzt. Im Durchschnitt besetzt ein Fußballklub 22 Positionen mit Freiwilligen. Im Schnitt werden 21 h/Monat für das Amt aufgewendet. Dies sind beinahe doppelt so viele Stunden wie der Durchschnitt aller Sportvereine (12 h/Monat). Es fällt auf, dass Ehrenämter in Fußballvereinen mehr Zeit und Ressourcen benötigen. Der geschätzte Gesamtaufwand der Ehrenamtlichen liegt bei 4300 Vollzeitstellen mit einem Gesamtwert von CHF 300 bis 400 Mio. (Lamprecht et al. 2012, S. 13, 26).

Die Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitarbeit stellt für die Fußballvereine die größte Herausforderung dar (vgl. Abb. 2.1). Für drei Viertel der Fußballklubs sind die Gewinnung und Bindung von Trainern und von Vorstandsmitgliedern ein mittleres und für jeden sechsten Verein ein sehr großes Problem. Für zahlreiche Vereine ist das Problem so gravierend, dass sie ihre Existenz gefährdet sehen. Dabei spielt die Größe des Fußballvereins keine Rolle. In jeder Kategorie wird das Ehrenamt als größtes Problemfeld angegeben (Lamprecht et al. 2012, S. 22).

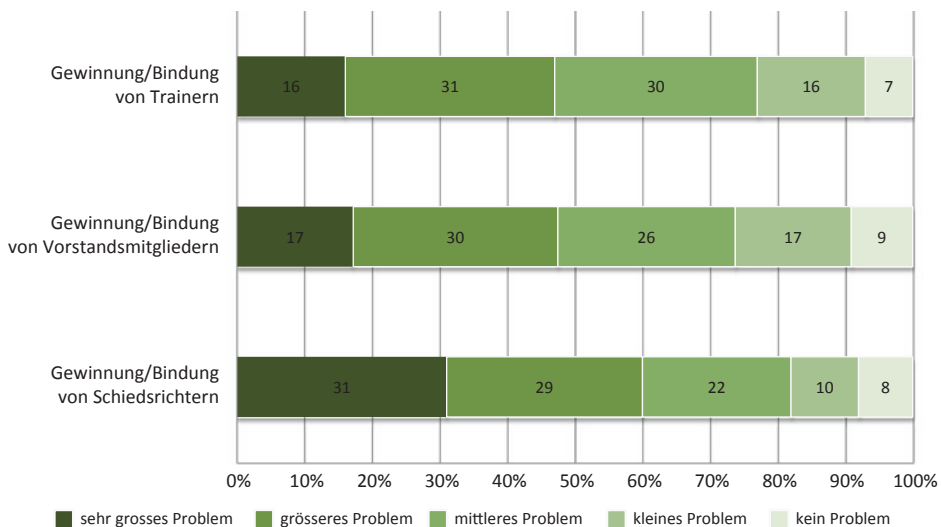


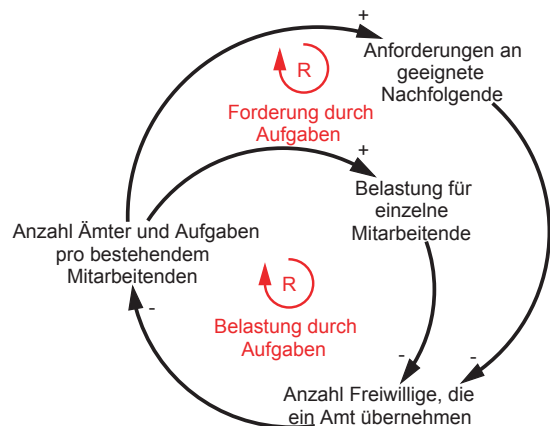
Abb. 2.1 Sorgenbarometer der Fußballvereine. (Lamprecht et al. 2012, S. 21)

Neben dem Aspekt der fehlenden Quantität stellt sich auch die Frage nach der Qualität der verfügbaren potenziellen Vorstandsmitglieder, da die Anforderungen zunehmend steigen. Die Aufgaben werden komplexer, während die Vorstandsmitglieder für die geleistete Arbeit keinen Lohn erhalten. Dies ist mit ein Grund, weshalb die anspruchsvollsten Vorstandsämter (beispielsweise Kassier- und Präsidialamt) nur unter größten Schwierigkeiten mit motivierten Menschen mit den entsprechenden Kompetenzen besetzt werden können. Jeder Wechsel ist mit der mühevollen Suche nach einer geeigneten Lösung verbunden. Zudem schrecken schlecht organisierte Vereine potenzielle Freiwillige ab, sich aktiv einzubringen. Durch die verstärkte Konsumhaltung der Mitglieder wird der Sportverein zunehmend als Dienstleister angesehen und weniger als Interessenvertretung. Dies begünstigt ein Trittbrettfahrerverhalten (vgl. Abb. 2.2).

Es handelt sich um selbstverstärkende Dynamiken. In dem Umfang, wie die Belastung der Ehrenamtlichen wächst, sinkt die Bereitschaft, diese Belastung auf sich zu nehmen. Nimmt die Anzahl der Ämter und Aufgaben zu, steigen die Anforderungen an ein Ehrenamt. Viele Mitglieder fühlen sich schließlich nicht in der Lage, betreffende Ämter zu übernehmen oder mit der gleichen Qualität weiterzuführen. Während also die Anforderungen an geeignete Nachfolgende steigen, nimmt die Anzahl Freiwillige ab, die sich für ein Ehrenamt zur Verfügung stellen. Daraus folgt, dass bestehende Funktionäre abermals zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen, was zu einer Ämterkumulation und zu einer größeren Arbeitsbelastung führt. Dies wiederum hemmt die Bereitschaft potenzieller Nachfolgender nun noch zusätzlich – gefangen in Teufelskreisen (Abb. 2.2).

Die Probleme bei der Besetzung von Ämtern sind allgegenwärtig. Da für die Zukunft kein erhöhtes Engagement der Mitglieder zu erwarten ist, schlägt Ammann (2004) vor, die Rekrutierung Ehrenamtlicher grundsätzlich zu überdenken. Lamprecht et al. (2005, S. 115) bringen es auf den Punkt: „Wie schwierig das Suchen von Ehrenamtlichen auch sein mag, es gibt dazu keine Alternative.“ Um daraus auszubrechen, wird häufig eine Veränderung des Vereinssports vom traditionellen Sportverein zum modernen Sportverein proklamiert (vgl. Tab. 2.1). Um zu überleben, müsse sich der Sportverein von der

Abb. 2.2 Teufelskreise des Trittbrettfahrerverhaltens. (In Anlehnung an Senn et al. 2004, S. 32)



Tab. 2.1 Vereinsentwicklung: Von Solidargemeinschaft zu Dienstleistungsbetrieb. (Emrich et al. 2001, S. 27; Baur et. al. 2003, S. 163)

	„Traditioneller“ Sportverein	„Moderner“ Sportverein
Vereinskonzept	Solidargemeinschaft	Dienstleistungsbetrieb
Mitarbeiterstruktur	Ehrenamtlich	Bezahlt, professionell
Engagement für Verein	Hohe Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit	Geringe Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit
Angebotsstruktur	Angebotsorientiert	Nachfrageorientiert
Offenheit	Tendenz zur sozialen Schließung	Tendenz zur sozialen Öffnung
Mitgliederstruktur	Traditionelle Vereinsklientel	Vielschichtige Klientel
Mitgliederbeziehung	Zweck- und wertorientiert „emotional“	Zweckorientiert „distanziert“
Mitgliederinteressen	Homogen	Heterogen
Mitgliederbindung	Dauerhaft, geringe Fluktuation	Hohe Fluktuation
Zukunftsprognose	Überholt	Zukunftsorientiert

Solidargemeinschaft zum modernen Dienstleistungsbetrieb wandeln (Lamprecht et al. 2005, S. 32).

Durch die verstärkte Kundenhaltung der Mitglieder wird der Sportverein zunehmend als Dienstleister angesehen und weniger als Interessenvertretung – ein Vereinsengagement reduziert sich entsprechend. Die Schwierigkeit bei der Akquise von Ehrenamtlichen ist nicht neu. Jütting et al. (2003) verweisen darauf, dass freiwilliges, unentgeltliches Engagement grundsätzlich ein knappes Gut sei. Die Mitgliederbeziehung im modernen Sportverein, der als Dienstleistungsbetrieb organisiert ist, bezeichnen Emrich et al. (2001) und Baur et al. (2003) als zweckorientiert und distanziert. Ein Amateurverein strebt kaum nach diesem Zustand der Anonymität. Ein Übergang von der Solidargemeinschaft zum Dienstleistungsbetrieb hat nicht stattgefunden (Cachay et al. 2001). Als kleiner oder mittelgroßer Verein die ganze Palette des „modernen“ Sportvereins abzudecken, ist auch heutzutage nicht realistisch. Eine gewisse Professionalisierung hingegen scheint für kleinere und mittlere Amateurvereine in Zukunft dennoch unausweichlich.

2.3 Das Geschäftsführermodell

Im Folgenden wird die Idee des Geschäftsführermodells aufgezeigt. Danach wird die Organisationsstruktur diskutiert, wie das Geschäftsführermodell organisatorisch ausgestaltet und in den Verein hierarchisch integriert werden kann. Schließlich wird das Anforderungsprofil an einen Geschäftsführer skizziert und auf mögliche Finanzierungen eingegangen.

2.3.1 Idee

Im Rahmen des *Geschäftsführermodells* werden anspruchsvolle Vereinsaufgaben zu Modulen zusammengefasst, mit einem Zeitaufwand bemessen, monetär bewertet und an einen Geschäftsführer ausgegliedert, welcher die Arbeitsleistung zu marküblichen Preisen erbringt. Als Grundlage dient das Gemeindemodell des öffentlichen Sektors in der Schweiz. Die Vereinsführung besteht aus einem Vereinsvorstand (in der Funktion analog eines Gemeinderats) und einem Geschäftsführer (in der Funktion analog eines Gemeinbeschreibers). Der Vereinsvorstand konzentriert sich auf seine Kernaufgaben und ist zuständig für die strategische Führung des Vereins. Die definitive Entscheidungsbefugnis liegt nach wie vor beim Vorstand. Ein Teil des operativen Tagesgeschäfts wird an den Geschäftsführer delegiert beziehungsweise ausgegliedert. Der Endzweck besteht darin, den Vorstand administrativ zu entlasten. In Anlehnung an Meier (2003, S. 198) überwacht der Geschäftsführer die Verwaltungsabläufe, bereitet Entscheidungen vor, kontrolliert einen ordnungsgemäßen Sport- und Übungsbetrieb und trägt durch Erschließung neuer Tätigkeitsbereiche zur Weiterentwicklung des Vereins bei.

Bei einer Neuorganisation der Vereinsstrukturen stellt sich die Frage, welche Aufgaben zu Stellen zusammengefasst werden beziehungsweise welche Ämter es in der neuen Organisationsstruktur des Geschäftsführermodells neu zu schaffen gilt. Durch die Heterogenität der Vereine gibt es keine allgemeingültige Antwort.

2.3.2 Optionen der hierarchischen Eingliederung eines Geschäftsführers

Bei der hierarchischen Eingliederung eines Geschäftsführers stellen sich zwei Fragen: Soll der Geschäftsführer in den Vereinsvorstand eingebunden sein? Wird der Geschäftsführer im Auftrags- oder im klassischen Arbeitsverhältnis angestellt? Abb. 2.3 zeigt die vier möglichen Konstellationen, wie ein Geschäftsführer in einen Verein eingebunden werden kann.

		Arbeitsleistung erfolgt im	
		Auftragsverhältnis	Arbeitsverhältnis
Einbindung im Vorstand	mit Vorstands- mandat	Partner	Manager
	ohne Vorstands- mandat	Experte	Administrator

Abb. 2.3 Konstellationen der Einbindung des Geschäftsführermodells

Als *Partner* wählt der Geschäftsführer die Art und Weise der Arbeitserfüllung eigenständig. Die Geschäftsstelle ist als Personen- oder Kapitalgesellschaft organisiert. Durch das Vorstandsmandat ist der Geschäftsführer auf der strategischen Ebene eingebunden, obwohl die Arbeitsleistung im Auftragsverhältnis erfolgt. Die Hauptversammlung des Vereins wählt den Geschäftsführer in sein Amt. In der Rolle des *Experten* ist die Geschäftsstelle ebenfalls als Personen- oder Kapitalgesellschaft organisiert. Die Arbeitsleistung des Geschäftsführers wird im Auftragsverhältnis erbracht. Im Gegensatz zur Variante „Partner“ herrscht eine klare Trennung von der strategischen und operativen Ebene, da der Geschäftsführer nicht mit einem Vorstandsmandat ausgestattet wird. Der Geschäftsführer wählt die Art und Weise der Vertragserfüllung der ausgelagerten Vereinstätigkeiten selbst. In der Rolle des *Administrators* ist der Geschäftsführer ebenfalls nicht auf der strategischen Ebene eingebunden. Durch die vertragsrechtliche Weisungsbefugnis des Präsidenten wird die Art und Weise der Arbeitserfüllung seitens des Vereins vorgegeben. Als *Manager* ist der Geschäftsführer auf der strategischen Ebene eingebunden. Die Hauptversammlung des Vereins wählt den Geschäftsführer in sein Amt. Durch das vertragsrechtliche Arbeitsverhältnis hat er sich in der Auftragserfüllung nach den Weisungen des Präsidenten zu richten. Abb. 2.4 zeigt die vier möglichen Konstellationen der Einbindung des Geschäftsführers im Gesamtverein.

Tab. 2.2 zeigt die Rolle des Partners, Experten, Managers und Administrators differenziert nach Kriterien im Überblick. Die Kriterien zeigen Bedürfnisse und Hürden der verschiedenen Rollen auf. Dabei handelt es sich um eine mögliche von den Autoren

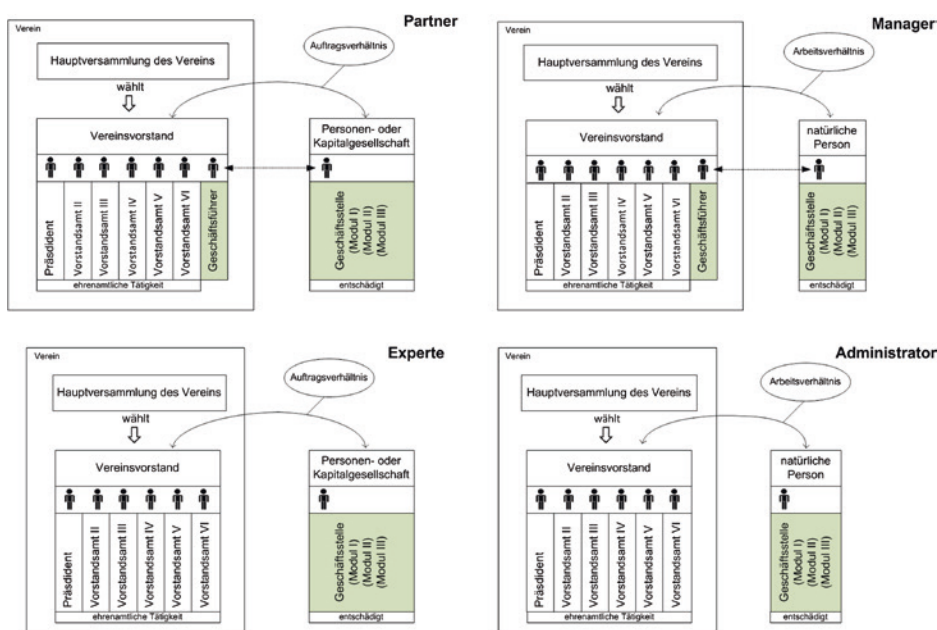


Abb. 2.4 Mögliche Konstellationen zur Einbindung des Geschäftsführers

getroffene Auswahl. Die Auflistung ist nicht abschließend. Dadurch werden die Unterschiede der verschiedenen Rollen ersichtlich und es lassen sich mögliche Vor- und Nachteile für den Verein beziehungsweise den Geschäftsführer ableiten. Ob es sich um einen Vor- oder Nachteil handelt, ist im individuellen Vereinskontext zu betrachten. Die mit „X“ ausgefüllten Felder markieren Aspekte, die mit der jeweiligen Rolle übereinstimmen.

2.3.3 Finanzierung des Geschäftsführermodells

Es stellt sich die Frage, wie ein Verein das Geschäftsführermodell finanzieren kann. Prinzipiell sind zwei Ansätze möglich: Entweder werden die Mehrkosten mittels neuen Einnahmequellen erschlossen oder es werden auf der Ausgabenseite Einsparungen erzielt.

Tab. 2.2 Die Rollen des Geschäftsführers differenziert nach Kriterien

Kriterium	Partner	Manager	Administrator	Experte
Klare Trennung von strategischer und operativer Ebene			X	X
Hürde Hauptversammlung: Sie muss den Geschäftsführer ins Vorstandsamt wählen	X	X		
Der Geschäftsführer ist in Form einer Personen- oder Kapitalgesellschaft organisiert	X			X
Grundsätzlich jederzeitiges Widerrufsrecht des Auftrages	X			X
Kündigungsfristen nach Berner Skala		X	X	
Abrechnen von Sozialversicherungsbeiträgen ^a , Pensionskassenleistungen ^b und SUVA		X	X	
Weisungsrecht des Vorstands gegenüber dem Geschäftsführer in der Art und Weise der Arbeits- erfüllung		X	X	
Arbeitsmittel müssen vom Verein zur Verfügung gestellt werden		X	X	
Gefahr eines Schattenvorstands durch allfällige Machtfülle des Geschäftsführers	X	X	X	X
Größere Motivation durch Übernahme von Verant- wortung in einem Vorstandsamt	X	X		
Höheres Commitment zum Vorstand aufgrund des Mitbestimmungsrechts	X	X		

^aEs besteht eine Freigrenze bei der AHV/IV/EO/ALV Beitragspflicht von CHF 2300 (Stand 2016) pro Jahr (Bundesamt für Sozialversicherungen BSV [2016a](#))

^bDer Anschluss an eine Vorsorgeeinrichtung ist für jene Arbeitnehmende obligatorisch, deren Löhne AHV-pflichtig sind und den Mindestbetrag von CHF 21.150 (Stand 2016) überschreiten (Bundesamt für Sozialversicherungen BSV [2016b](#))

Der finanzielle Bedarf definiert sich einerseits aus der Anzahl und Ausgestaltung der Module, andererseits aus dem Anforderungsprofil an den Geschäftsführer. Der zugrunde liegende Kostenansatz ist individuell. Auch mögliche Leistungen wie ein 13. Monatslohn oder Ähnliches sind kontextabhängig.

Der finanzielle Aspekt ist generell die größte Herausforderung bei der Einführung des Geschäftsführermodells. „Trotz relativ geringer Professionalisierung stellen die Personalkosten bereits heute den größten Ausgabeposten einer durchschnittlichen Vereinsrechnung dar“ (Lamprecht et al. 2012, S. 18). Es besteht die Möglichkeit, einen Teil der Mehrkosten über eine Erhöhung der Mitgliederbeiträge abzufedern. Für die meisten Vereine bilden die Mitgliederbeiträge die wichtigste Einnahmequelle. Sie machen zusammen mit eventuellen Aufnahmegebühren und Sonderbeiträgen 25 % einer durchschnittlichen Vereinsrechnung aus (Lamprecht et al. 2012, S. 18). Dabei müssten die Mehrkosten durch die Anzahl der Aktivmitglieder dividiert und überwältigt werden. Durch die unvorhersehbare Fluktuation wählt der Verein idealerweise für die Bestimmung der Mitgliederanzahl einen Durchschnittswert des Mitgliederbestandes der letzten fünf Jahre. Dies unter der Voraussetzung, dass grundsätzlich von stabilen zukünftigen Verhältnissen (z. B. keine geplanten Mannschaftsrückzüge) ausgegangen werden kann.

Eine Erhöhung der Mitgliedsbeiträge ist meist ein heikles Thema. Es ist deshalb elementar, in der Kommunikation mit dem Vereinsmitglied das Gesamtbild des Geschäftsführermodells aufzuzeigen. Einerseits stellt es gegebenenfalls die unumgängliche Organisationsstruktur zur Sicherung des Fortbestehens dar, andererseits wird das einzelne Mitglied entlastet und erhält durch den erhöhten Dienstleistungsgedanken professionelle Leistungen.

Das Modell soll keineswegs nur Kosten generieren. Je nach Ausgestaltung können neue Einnahmequellen erschlossen oder bestehende Einnahmequellen ausgebaut werden. Mit einem erhöhten Professionalisierungsgrad wird der Verein für potenzielle Sponsoren attraktiver. 90 % der Fußballklubs führen Einnahmen durch Werbung und Sponsoren auf. Diese Einnahmen sind allerdings höchst ungleich verteilt. Drei von fünf Vereinen haben gar keine Einnahmen aus Werbung und Sponsoren. Beim nächsten Fünftel liegen diese bei unter 5000 Franken. Nur gerade 4 % aller Vereine erhalten 80 % aller Einnahmen aus Werbung und Sponsoring (Zürcher Kantonalverband für Sport 2012, S. 22). Dies zeigt, welches potenzielle Kapital in vielen Vereinen und Regionen nicht genutzt wird. Ein Geschäftsführer kann diese Quellen erschließen und damit seine Arbeit legitimieren. Letztendlich ist es Aufgabe des Vereinsvorstands, innovative und kreative Ideen herauszuarbeiten, um weitere Einnahmequellen zu generieren.

Es ist wichtig, bei der Klärung der Finanzierung nicht nur die monetäre Ebene zu betrachten. Das Geschäftsführermodell stellt eine Attraktivitätssteigerung gegenüber potenziellen Trainern und Spielern dar. Gut funktionierende Vereinsstrukturen und ein gutes Vereinsimage können für Spielerwechsel selbst auf Amateurebene ausschlaggebend sein. Je nach Ausgestaltung der Geschäftsstelle unterstützt und erleichtert diese die Traineraufgaben in Bezug auf Organisation und Koordination maßgeblich, was einen Mehrwert für die Trainerarbeit darstellt. Weiter wird die Aufgabenlast für Funktionäre

reduziert. Oftmals haben Vereinsverantwortliche gute Ideen für Events und Erlebnisse, während es an der Umsetzung beziehungsweise an der verfügbaren Zeit scheitert. Durch das Modell wird von einer geringeren Fluktuation und besseren Besetzungsmöglichkeiten bei Ehrenämtern ausgegangen, was eine große Zeitersparnis zur Folge hat. Auch gewonnene Synergien aus der Administration und Koordination lassen sich schwer in finanziellen Zahlen erfassen. Schließlich steht der Sicherung des Fortbestehens eine neu „gewonnene“ Professionalisierung des Vereins gegenüber (vgl. Abb. 2.5).

2.3.4 Anforderungsprofil an den Geschäftsführer

In Sportvereinen erfolgt die Zuteilung der Ämter in der Regel nicht aufgrund stellenbasierter Kompetenzzuschreibungen, sondern aufgrund der Persönlichkeitseigenschaften (Meier 2003, S. 155). Somit muss bei der Vergabe der Stelle des Geschäftsführers ein Umdenken stattfinden. Es können nicht die gleichen Kriterien wie für die Vergabe eines Ehrenamts herangezogen werden. Grundsätzlich kommt es darauf an, wie sich das Stellenprofil präsentiert. Dieses lässt sich aus den Modulen ableiten, welche die dem Geschäftsführer zugewiesen werden sollen. Aufgrund des Stellenprofils kann ein individuelles Anforderungsprofil erstellt werden. Folgende Anforderungen an den Geschäftsführer sind denkbar: kaufmännische Ausbildung, Kenntnisse in der Rechnungsführung, starker Bezug zum Breitenfußball, persönliche Bindung zum Verein, Kennen der wirtschaftlichen Verhältnisse in der Region, Erfahrung im Vorstandswesen (bestenfalls ehemaliges Vorstandsmitglied), Organisationstalent und offene sowie kommunikative Persönlichkeit. Zudem ist eine gewisse Flexibilität hilfreich, da die Arbeitslast je nach Jahreszeit schwankt. Die Hauptlast der Arbeit fällt in den Monaten des Spielbetriebs an (März bis Oktober). Zudem sind Loyalität und Vertrauen weitere zentrale Kriterien.

Da es sich nicht um eine Vollzeitstelle handelt, müsste der Geschäftsführer selbstständig erwerbstätig sein oder einem reduzierten Arbeitspensum nachgehen. Die Teilzeitarbeit erlaubt die Ausführung der Stelle auch für hoch qualifizierte Arbeitnehmer

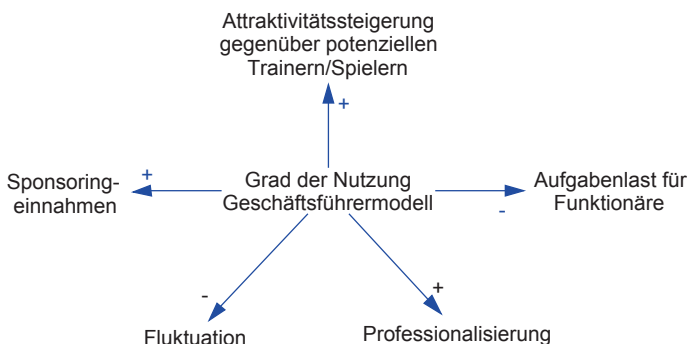


Abb. 2.5 Grad der Nutzung des Geschäftsführermodells

im Nebenjob. Einer gut ausgebildeten Hausfrau oder einem Hausmann ermöglicht das Amt des Geschäftsführers neue Perspektiven in einem interessanten und anspruchsvollen Arbeitsgebiet. So lässt sich das Geschäftsführermodell mit dem Trend zur Teilzeitarbeit in Einklang bringen. Möglich wäre auch eine Besetzung der Stelle durch eine pensionierte Person. Die heute immer größer werdende Gruppe der gesundheitlich und geistig agilen Senioren könnte ihre Lebenserfahrung, ein umfangreiches Beziehungsnetz und gutes fachliches Know-how gewinnbringend nutzen.

2.4 Forschungsmethodik

Im Rahmen dieser Studie verwenden wir den Fallstudienansatz nach Yin (2013). Wir betrachten einen innovativen Schweizer Fußballverein, der die Organisation des Geschäftsführermodells einführte. Wir wählen den FC Gerzensee. Er ist als Dorfverein mit regional begrenztem Einzugsgebiet ein typisches Beispiel für einen mittelgroßen Fußballverein in der Schweiz. Durch persönlichen Zugang erhalten die Autoren einen umfassenden Einblick in die Vereinsstrukturen und interne Dokumente. Die Analyse soll Aufschluss darüber geben, warum der FC Gerzensee das Geschäftsführermodell als neue Organisationsstruktur wählte und wie das Geschäftsführermodell ausgestaltet sowie im Verein implementiert wurde. Zudem soll die Finanzierung aufgezeigt werden. Damit werden die theoretischen Ansätze des Geschäftsführermodells getestet und die Möglichkeit der breiten Einführung des Modells auf Amateurfußballebene aufgezeigt. Die Ausführungen nach Emrich et al. (2001) und Baur et al. (2003) über den traditionellen Sportverein beziehungsweise über den modernen Sportverein wird zu einem Modell ausgeweitet, das als Werkzeug für Vereinsverantwortliche in Bezug auf eine Standortbestimmung respektive Zielvorstellung dienen kann. Der operative Nutzen des Geschäftsführermodells für den Verein wird ebenfalls diskutiert.

2.5 Fallstudie: Geschäftsführermodell für den FC Gerzensee

2.5.1 Entwicklung der Problemsituation beim FC Gerzensee

Der FC Gerzensee wurde 1994 gegründet. Im Jahr 2010 umfasste der Verein rund 150 Aktivmitglieder. Die Jahresrechnung lag bei rund CHF 130.000 und die Bilanzaktiva betrugen rund CHF 300.000. Der Verein hatte aufgrund der schwindenden Bereitschaft zur Übernahme von ehrenamtlichen Tätigkeiten seiner Mitglieder Schwierigkeiten. Während der Verein und der Spielbetrieb immer größere Dimensionen annahmen, stiegen auch die Anforderungen an die einzelnen Vorstandsmitglieder. In den ersten Jahren war der Verein stark durch die Mitarbeit der Gründungsmitglieder geprägt. Nachdem die Mitglieder dieser Generation nach langjährigem ehrenamtlichem Engagement und geprägt durch ihre Gründungseuphorie nacheinander ihre Ämter ablekten, übernahm eine neue Generation die Verantwortung in der Vereinsführung. Es folgte eine Zeit mit hoher Fluk-

tuationsrate im Vorstand. Eine Schwierigkeit in der Suche nach geeigneten Nachfolgern bestand darin, dass der Verein noch sehr jung war und über keine Mitglieder des „älteren Semesters“ verfügte, die bereit waren die Ämter zu übernehmen.

Zudem wurden die Aufgaben komplexer. Kein Vorstandsmitglied erhielt ein Entgelt für die geleistete Arbeit. Die Abgeltung von Aufwand erfolgte in Form einer symbolischen Spesenentschädigung. Dies war mit ein Grund, dass die anspruchsvollsten Vorstandsämter (Kassier, Werbechef, Juniorenobmann und Präsident) nur noch unter größten Schwierigkeiten adäquat, das bedeutet mit motivierten Menschen, die entsprechende Kompetenzen mitbringen, besetzt werden konnten. Jeder Wechsel war mit einer mühevollen Suche nach einer geeigneten Nachfolgelösung verbunden. Einzelne Vorstandsämter blieben über lange Zeit oder sogar dauerhaft vakant.

Der amtierende Präsident gab wegen neuen beruflichen Herausforderungen und Zeitmangel seine Demission zum Sommer 2011 bekannt. Zusammen mit dem Amt des Kassiers bildete dies die zweite Vakanz im Vorstand. Weitere Rücktritte von Vorstandsmitgliedern waren zudem angekündigt. Die über ein Jahr lang dauernde Suche nach einem neuen Kassier blieb erfolglos. Aus den Diskussionen innerhalb des Vorstands kristallisierte sich heraus, dass sich für eine Übernahme des Präsidialamts kein Vorstandsmitglied zur Verfügung stellte. Einzig der Vize-Präsident zeigte sich unter bestimmten Voraussetzungen gesprächsbereit. Seine berufliche Situation sowie sein anderweitiges Engagement im Verein als Spieler und Juniorentainer ließen jedoch keinen Platz für die Ausübung des Präsidialamts in der bisherigen Organisationsstruktur. Ein Organisationskomitee wurde beauftragt, Abklärungen und Konzepte für alternative Vereinsführungsmodelle auszuarbeiten. Von der Konzeption bis zur Implementierung standen lediglich 9 Monate zur Verfügung. Tab. 2.3 zeigt die Einführung des Geschäftsführermodells im Zeitverlauf.

2.5.2 Wandel und Einbindung der Mitglieder

Die Einführung eines Geschäftsführers stellte einen revolutionären organisatorischen Wandel dar (Mueller-Stewens und Lechner 2010). Durch die Demission des Präsidenten und die bestehenden Vakanzen musste das Wandlungsprojekt rasch umgesetzt werden – ein schrittweises Vorgehen war nicht möglich. Es stellte sich bei der Umsetzung die Frage, wie das Wandlungskonzept bei den Mitgliedern durchgesetzt und eine Akzeptanz erreicht werden kann. Einerseits herrschte die Überzeugung, dass ein Verein im Ehrenamt geführt werden sollte. Es zeigte sich als ein Paradoxon, weil sich zum Ende hin niemand für die Übernahme eines Amtes zur Verfügung stellte. Der Grund liegt bei den „mentalen Modellen“³, die durch lange Gewöhnung tief im Unterbewusstsein verankert und dadurch beson-

³Mentale Modelle sind vereinfachte Modelle im Kopf eines Menschen, die das reale Geschehen beschreiben und erklären. Sie steuern das Verhalten und sie bestimmen, was Menschen wahrnehmen, wie sie fühlen und auf welche Reize sie reagieren (Krüger 2009, S. 200).

Tab. 2.3 Einführung des Geschäftsführermodells im Zeitverlauf

Datum	Aktion
5. Oktober 2010	Präsident informiert den Vorstand über seine Demissionsgedanken
19. Oktober 2010	Organisationskomitee beginnt mit der Konzeptionierung einer neuen Vereinsstruktur
8. Dezember 2010	Präsident informiert über seinen definitiven Demissionsentschluss
8. Februar 2011	Schreiben an Mitglieder mit der Information über den Rücktritt, die Vakanzen und der Idee der Einführung eines Geschäftsführermodells. Bitte um alternative Ideen und Konzepte mit der Aufforderung, wer ein Vorstandsamt (Präsident, Kassier) übernehmen will, soll sich melden. Anmerkung, dass in der Zwischenzeit die Idee eines Geschäftsführermodells weiter ausgearbeitet wird
Februar/März 2011	Lediglich ein Mitglied zeigt Bereitschaft sich aktiver im Verein zu engagieren, jedoch ohne Vorstandsmandat. Verhandlungen mit einem möglichen Geschäftsführer laufen
25. April 2011	Informationsschreiben an die Mitglieder mit Information über die ernüchternden Rückmeldungen. Präsentation eines Konzeptvorschlags. Vorschlag eines Geschäftsführers und eines möglichen Vorstands
4. Mai 2011	Einladung an die außerordentliche Hauptversammlung vom 24. Mai 2011
24. Mai 2011	Beschluss über die Einführung des Geschäftsführermodells zur Saison 2011/2012. Statutenänderung. Wahl des neuen Vorstands. Fazit: drei kritische Stimmen; Annahme ohne Gegenstimme mit einer Enthaltung
1. Juli 2011	Der Geschäftsführer und der neue Vorstand nehmen ihre Arbeit auf

ders schwer zu ändern sind (Krüger 2009; Groesser und Schaffernicht 2012). Der Wandlungsbedarf lag darin, dass aufgrund der prekären Ausgangslage mit dem Rücktritt des Präsidenten, der Vakanz des Kassiers und der Ankündigung weiterer Demissionen rasch gehandelt und eine Lösung gefunden werden musste. Aufgrund des engen Zeitrahmens wurden Entscheidungen schnell getroffen, damit die Planung vorangetrieben werden konnte. Die Wandlungsbereitschaft stellt den Schlüssel zu einem erfolgreichen Wandel dar. Eine hohe Wandlungsbereitschaft der Mitglieder ist dann zu erwarten, wenn die Beteiligten 1) den konkreten Wandlungsbedarf erkennen, 2) das angestrebte Ziel kennen und positiv beurteilen sowie 3) ein Erreichen des Ziels für wahrscheinlich halten (Krüger 2009).

Den Vereinsverantwortlichen war es wichtig, offen und transparent zu kommunizieren. Es war dem Vorstand ein Anliegen, seine Mitglieder so früh wie möglich über die Absichten einer neuen Vereinslösung in Kenntnis zu setzen. In einem Informationsschreiben und in diversen Mannschaftsbesuchen wurde die Notwendigkeit dieser Lösung aufgezeigt. Es wurden Plattformen angeboten, über die sich jedes Vereinsmitglied an einer Diskussion beteiligen konnte. Die Mitglieder wurden aufgerufen, ihre Gedanken und alternativen Ideen in die Diskussion einfließen zu lassen. Die eingesetzte Arbeitsgruppe informierte den Vorstand und die Vereinsmitglieder jeweils über den aktuellen

Stand der Arbeiten. Es wurden „Keyplayer“ rekrutiert, die als Botschafter in den verschiedenen Mannschaften agierten. Vor der Versammlung wurde das Geschäftsführermodell erklärt und dessen Finanzierung aufgezeigt. Durch den Umstand, dass die Personalien des potenziellen neuen Vorstands und die des Geschäftsführers früh kommuniziert wurden, zeichnete sich für das Mitglied rasch ein Zukunftsbild ab, was Vertrauen schuf. Das Hauptanliegen der Mitglieder bestand schließlich in der Kostenneutralität (keine Erhöhung der Mitgliederbeiträge), dem Wunsch, keinen eigenen Mehraufwand zugewiesen zu bekommen, und der Gewissheit über das Fortbestehen des Vereins.

2.5.3 Ausgestaltung des Geschäftsführermodells

In einem ersten Schritt ging es darum festzulegen, welche Aufgaben der Geschäftsführer übernehmen soll. Mittels einer Aufgabenanalyse wurden alle im Verein anfallenden Aufgaben in Teilaufgaben zerlegt, um diese überschaubar darzustellen. Dabei wurde aufgrund der Interdependenz die Ablauforganisation miteinbezogen und in den Ablaufstrukturen definiert, welche Aufgaben in welcher zeitlichen, räumlichen und personalen Abfolge zu erfüllen sind. Durch dieses Vorgehen sollte ein gewisser Grad an Standardisierung erreicht werden. Beispielsweise wurde die Adressverwaltung des Mitgliederstammes unabhängig voneinander vom Kassier, von der Sekretärin und teilweise vom Präsidenten geführt. Daraus entstanden Redundanzen, Fehler und Zeitverluste. In der Aufgabensynthese wurden diese Teilaufgaben entsprechend sachlicher und organisatorischer Vorgaben wieder zu Aufgabenbündeln respektive Vereinsämtern zusammengefasst. Als Resultat ergaben sich neue Aufgabenzuordnungen, die schließlich auf die neuen Amtsinhaber zur Erfüllung übertragen wurden.

Die an den Geschäftsführer zu übertragenden Aufgabenbündel wurden mittels einer Stellenbeschreibung in einzelne Module zusammengefasst. Diese Module wurden mit einem Zeitaufwand in Stellenprozenten bemessen, um eine monetäre Bewertung vornehmen zu können. Der Funktion des Geschäftsführers wurden schließlich die folgenden Module mit einem Gesamtaufwand von insgesamt 40 Stellenprozenten ausgegliedert:

- „Geschäftsführung“ (Kasse & Sekretariat) 25 %
- „Spiko-Arbeiten“⁴ 5 %
- „Marketing, Sponsoring“ 5 %
- „Administration Vereinsanlässe“ 5 %

Die Aufgabenbündel, die nicht an den Geschäftsführer ausgegliedert werden, bildeten die Grundlage für die Gestaltung der verbleibenden Ehrenämter. Der Vorstand wurde von neun auf sechs Mitglieder reduziert, wobei neben dem Geschäftsführer drei neue Ämter (Sportchef, Chef Infrastruktur und Chef Anlässe/Events) geschaffen wurden.

⁴Unter Spiko-Arbeiten fallen die aus dem Spielbetrieb anfallenden Tätigkeiten.

Sechs Ämter aus der früheren Struktur entfielen entweder gänzlich oder wurden auf die Geschäftsstelle respektive auf ein neu konzipiertes Amt übertragen (Kassier, Sekretär, Jugend und Sport Coach, Vize-Präsident, Seniorenobmann, Spiko-Verantwortlicher).

Der FC Gerzensee entschied sich bei der Ausgestaltung des Geschäftsführermodells für die Variante des Partners (vgl. Abb. 2.6). Die Einzelfirma Zulliger Treuhand, Consulting & Sportmanagement wurde im Auftragsverhältnis engagiert. Der Geschäftsinhaber wurde mit einem Vorstandsmandat ausgestattet respektive von der Versammlung in das neue Amt des Geschäftsführers gewählt.

Ausschlaggebend für die Wahl dieser Variante war der Umstand, dass der Verein nicht sozialversicherungspflichtig wurde und sich keiner Pensionskasse anschließen musste. Andererseits wurde großen Wert auf die Motivation des Geschäftsführers für seine Arbeit gelegt, indem er durch die Übernahme eines Vorstandsmandats mehr Verantwortung innerhalb des Vereins übernehmen konnte. Auch ein höheres Commitment zum Vorstand und zu den Vereinsaktivitäten wurde so angestrebt.

2.5.4 Finanzierung des Geschäftsführers

Für die Ermittlung der Mandatskosten orientierte sich der Verein an den Lohnkosten analog einem privatrechtlichen Arbeitsverhältnis von 40 Stellenprozenten mit 4 Wochen Ferien auf Basis einer Jahreslohnsumme von CHF 78.000 bei 100 % (inkl. 13. Monatslohn) zuzüglich

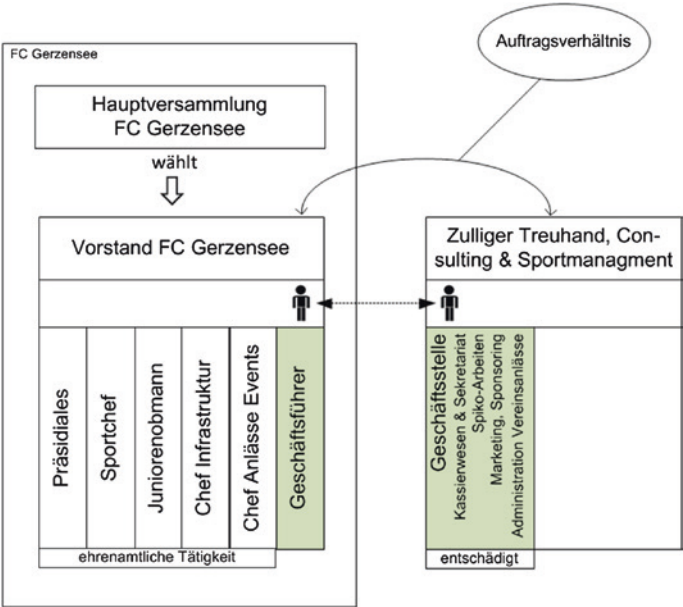


Abb. 2.6 Einbindung des Geschäftsführers im FC Gerzensee

der Sozialversicherungsbeiträge, die jedoch durch den Geschäftsführer selber abzurechnen sind. Die Mandatskosten belaufen sich somit auf knapp CHF 36.000. Damit die Finanzierung sichergestellt werden konnte, wurde in Anbetracht eines nachhaltigen Aufbaus der Strukturen beschlossen, während der Einführungsphase die Geschäftsstelle in den ersten sechs Monaten ehrenamtlich aufzubauen. Dies führte dazu, dass in der ersten Saison die Hälfte der Mandatskosten anfiel.

Den Vereinsverantwortlichen war es wichtig, keine Finanzierungsstruktur auf Kosten der Mitgliederbeiträge aufzubauen. Deshalb sollten vor allem im Bereich des Sponsorings neue Einnahmenquellen aufgebaut werden. In einem Finanzierungskonzept, das die nächsten fünf Jahre skizziert, wurde zudem aufgezeigt, dass der Geschäftsführer nicht nur Kosten generiert, sondern auch neue Geldquellen erschließen kann. Tab. 2.4 stellt die Eckpfeiler der Finanzierung dar. Es handelt sich dabei um zusätzliche Ertragsüberschüsse zur ordentlichen Vereinsrechnung.

Werden die letzten fünf Jahre betrachtet, so erwirtschaftete der Verein im Durchschnitt CHF 3000 Ertragsüberschuss. Dieser Betrag wurde jedoch in der Betrachtung nicht einberechnet und dient als Puffer. Im Rahmen der Einführung des Geschäftsführermodells wurde zudem das Vereinskonzzept angepasst, was zusätzlich Auswirkungen auf die Jahresrechnung hat (vgl. Tab. 2.5). Neben Mehreinnahmen sollte so vor allem ein Mehrwert für das Mitglied realisiert werden. Das Ziel ist dabei die Förderung eines aktiven Vereinslebens und das Schaffen von positiven Emotionen.

Wird das Geschäftsführermodell im Gesamtzusammenhang betrachtet, so zeigt sich, dass es nicht nur Kosten zu decken gilt, sondern ab der Saison 2013/2014 auch ein finanziell lukrativer Aspekt hinzukommt. Nichtsdestotrotz stellen die ersten drei Jahre nach der Einführung die schwierigste Zeitspanne dar.

Tab. 2.4 Eckpfeiler der Finanzierung des Geschäftsführermodells

Finanzierungsquelle (Beträge in CHF)	Saison 2011/2012	Saison 2012/2013	Saison 2013/2014	Saison 2014/2015	Saison 2015/2016
Werbebanden	1250	5000	8750	11.250	12.500
Donatorenvereinigung		1500	4000	4000	5000
Firmensponsoring	1000	2000	2000	2000	2000
Matchballsponsoring	2250	3000	3000	3000	3000
Steigerung Klubhausgewinn	4000	6000	6000	6000	6000
Mehrertrag aus bestehenden Anlässen	1500	1500	1500	1500	1500
WM/EM-Übertragungen		7000		7000	
Einsparungen ^a	5000	5000	5000	5000	5000
Total	15.000	31.000	30.250	39.750	35.000

^aBussen aufgrund tiefer Schiedsrichterquote, Durchführung Juniorenlager neu in Gerzensee, Einsparungen Pauschalspesen für drei Vorstandsmitglieder u. a.

Tab. 2.5 Ausschnitt aus dem angepassten Vereinskonzzept

Konzeptpunkt/Idee	Einsparungen/Gewinn
Bußenrückvergütungen	
Konsequente Rückforderung von Verbandsbußen für unsportliches Verhalten beim fehlbaren Spieler. Fairness im Sport soll gefördert werden. Bei Punktgleichheit entscheidet aufgrund einer Änderung der Ranglistenstellung beim Schweizerischen Fußballverband neu eine Fair-Play-Liste über den Klassierungsrang und ferner erst die Tordifferenz	CHF 2000 bis 3000
Neue Erlebnisse schaffen/Emotionen erlebbar machen	
Alle zwei bis drei Jahre wird ein Event (Match gegen FC Thun; Match gegen Swisslegends; Match gegen YB Old Stars) durchgeführt. Neben Medienaufmerksamkeit, Förderung des vereinsinternen Zusammengehörigkeitsgefühls (Junioren als Balljungen und Einlaufkids, Senioren am Grill etc.) und Einbezug der Dorfbewölkerung kommt dem wirtschaftlichen Gedanken ein hoher Stellenwert zu	CHF 1000 bis 2000 (pro rata)
Einführung Bächlifeldcup Gerzensee	
Die erste Mannschaft führt als Sommer- oder Wintervorbereitung ein 3. und 4. Liga-Turnier durch. Nebst dem sportlichen Aspekt werden dabei Startgelder und Gelder aus dem Festwirtschaftsbetrieb generiert. Der Cup wird nach einem Jahr auf die 2. Mannschaft und die Senioren ausgedehnt	CHF 3000 bis 5000
Total Einsparungen/Gewinn pro Saison	CHF 6000 bis 10.000

2.5.5 FC Gerzensee als Verein zwischen Tradition und Moderne

In Anlehnung an die Zusammenstellung nach Emrich et al. (2001, S. 27) und Baur et al. (2003, S. 163) wird nachfolgend das Geschäftsführermodell des FC Gerzensee zwischen den Maximalausprägungen (traditioneller Sportverein ↔ moderner Sportverein) eingeordnet. „1“ bezeichnet die volle Übereinstimmung mit dem „traditionellen“ Sportverein respektive „10“ volle Übereinstimmung mit dem „modernen“ Sportverein (vgl. Abb. 2.7).

Unter der Perspektive einer erhöhten Professionalisierung der Vereinsarbeit entwickelt sich der Verein in Richtung eines Dienstleistungsbetriebs. Der Dienstleistungsgedanke wird vom Geschäftsführer gelebt, während der Vorstand als Ganzes weiterhin ein solidarisches Gebilde ist. Obwohl der Geschäftsführer für seine Tätigkeit entlohnt wird, ist die Mitarbeiterstruktur weiterhin weitgehend ehrenamtlich organisiert. Die Erfahrung zeigte, dass die Mitglieder eher eine geringe Bereitschaft zur freiwilligen Arbeit aufweisen und eher nachfrageorientiert sind. Der FC Gerzensee spricht weiterhin die traditionelle Vereinsklientel an. Durch die Umstrukturierung muss jedoch auch die Mitgliederstruktur der Gönner, Sponsoren und Donatoren verbreitert werden. Für den FC Gerzensee ist es wichtig, seine Vereinswerte weiterhin hochzuhalten, Emotionen zu schaffen und die

	"traditioneller" Sportverein	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	"moderner" Sportverein
Vereinskonzept	Solidargemeinschaft											Dienstleistungsbetrieb
Mitarbeiterstruktur	ehrenamtlich											bezahlt, professionell
Engagement für Verein	hohe Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit											geringe Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit
Angebotsstruktur	angebotsorientiert											nachfrageorientiert
Offenheit	Tendenz zur sozialen Schliessung											Tendenz zur sozialen Öffnung
Mitgliederstruktur	traditionelle Vereinsklientel											vielschichtige Klientel
Mitgliederbeziehung	zweck- und wertorientiert "emotional"											zweckorientiert "distanziert"
Mitgliederinteressen	homogen											heterogen
Mitgliederbindung	dauerhaft, geringe Fluktuation											hohe Fluktuation

Abb. 2.7 Der FC Gerzensee zwischen Tradition und Moderne. (In Anlehnung an Emrich et al. 2001, S. 27 und Baur et al. 2003, S. 163)

zwischenmenschlichen Beziehungen zu pflegen. Im Zuge der heutigen Vielfältigkeit im Sport sind die Mitgliederinteressen als tendenziell heterogen einzuordnen. Nichtsdestotrotz versucht der Verein durch das neue Modell, seine Mitglieder langfristig zu binden, um die Fluktuation gering zu halten.

2.5.6 Aktueller Stand und Reflexion

Wie steht es um den FC Gerzensee heute? 2015 zieht der FC Gerzensee ein positives Fazit. Im ersten Jahr wurde neben einer nicht budgetierten Ausgabenposition von CHF 5000 ein Reingewinn von rund CHF 450 erwirtschaftet. Auch in den folgenden Saisons konnte die Vereinsrechnung mit schwarzen Zahlen im tiefen vierstelligen Bereich schließen. Zudem wurden bereits weitere Aufgabengebiete von der Geschäftsstelle beziehungsweise vom Geschäftsführer in Anspruch genommen. Eine Talent- und Bambinischule wurde im Frühjahr 2013 eingeführt. Die Planung, Durchführung und Kommunikation erfolgt über den Geschäftsführer. Durch das Geschäftsführermodell wurden zeitliche Ressourcen gewonnen, die von der Vereinsführung für strategische Überlegungen genutzt werden konnten. Nach vier Jahren musste im Sommer 2015 wiederum nach einem neuen Präsidenten gesucht werden. Die nachweisliche Arbeitsentlastung durch den Geschäftsführer war mitentscheidend, dass zeitnah eine Nachfolgeregelung umgesetzt werden konnte.

Die Erfahrungen aus den ersten vier Jahren zeigen neben den erhofften positiven Aspekten auch neue Schwierigkeiten bezüglich der Funktionskumulation im täglichen Kontakt mit Mitgliedern, da diese Organisationsform ein differenziertes Rollenverständnis seitens seiner Mitglieder voraussetzt. Als Beispiel dienen die Funktionen „Kassierer“ und „Administrator Vereinsanlässe“. Einige Mitglieder haben das Gefühl, für den Lohn des Geschäftsführers an Vereinsanlässen arbeiten zu müssen. Dies entspricht jedoch nicht den Tatsachen, da der Geschäftsführer kostenneutral finanziert wird, das heißt, es fand keine Erhöhung des Mitgliedsbeitrags statt. Bei Rechnungsstellungen seitens des

Geschäftsführers in der Funktion des Kassierers an das Mitglied beispielsweise für die Einforderung von Bußen (aus dem Spielbetrieb oder Fernbleiben bei einem Helfereinsatz) können Vorwürfe als Geldeintreiber auf eigene Rechnung entstehen. Dies kommt daher, da der Geschäftsführer als ausführendes (sichtbares) Organ die Vereinsspielregeln durchsetzen muss, die vom Vorstand definiert werden. Auch die Kritik eines Schattenvorstandes kann auftauchen.

Woher kommen diese Vorbehalte seitens der Mitglieder? Mitglieder verlassen den Verein und neue Mitglieder treten bei. Diese sind einerseits mit der Vergangenheit und der Historie über die Einführung der neuen Organisationsstruktur nicht vertraut beziehungsweise interessieren sich nicht für die Vereinsgeschichte und die Vergangenheit. Andererseits kennen sie aus ihrer Erfahrungen diese Vereinsstruktur nicht. Dadurch, dass der Geschäftsführer viele sichtbare Aufgaben gegenüber dem Mitglied in der Organisation, Koordination und Kommunikation nach außen übernimmt, fokussiert sich der Blick oftmals auf den Geschäftsführer. Obwohl es sich um Einzelfälle handelt, kann sich dies negativ auf die Einstellung und Motivation eines Geschäftsführers auswirken. Diese Situation ist weder für den Vorstand noch für den Funktionsinhaber unbedeutend. Es gilt ebenfalls zu bemerken, dass negative Kritik öfter geäußert als positive Erlebnisse ausgesprochen werden. Die Notwendigkeit, weshalb diese Vereinsorganisation eingeführt wurde, wird oftmals in der schnelllebigen Zeit vergessen.

Warum war die Implementierung des Geschäftsführermodells beim FC Gerzensee seinerzeit trotzdem erfolgreich? Es lassen sich sieben Erfolgsfaktoren eruieren. Als Geschäftsführer konnte der *Gründungspräsident* aus dem Jahr 1994 gewonnen werden. Die Wahl des Modells „Partner“, mit welchem sich der Geschäftsführer als Vorstandsmitglied aktiv in den Verein einbringt, wirkte motivierend. Durch die *emotionale Bindung* setzt sich der Geschäftsführer über seinen Anstellungsgrad hinaus für den Verein ein. Als weiterer Erfolgsfaktor kann der *Zeitdruck*, der die Verantwortlichen dazu veranlasste, rasch Lösungen zu präsentieren, bezeichnet werden. Zudem stellt *Transparenz* gegenüber sämtlich involvierten Anspruchsgruppen einen wichtigen Faktor dar; es fand eine offene und transparente Kommunikation statt und es wurden keine falschen Versprechungen gemacht. Im *Einführungsjahr* musste durch das Entgegenkommen des Geschäftsführers nur die Hälfte der Mandatskosten entschädigt werden. Ein entscheidender Erfolgsfaktor lag schließlich in der *finanziellen Tragbarkeit* des Geschäftsführermodells für den Verein, ohne dass die Mitgliederbeiträge erhöht werden mussten.

2.6 Diskussion und Fazit

Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst. Eine Veränderung von der ehrenamtlichen Solidargemeinschaft zum professionellen Dienstleistungsbetrieb findet in der Schweiz aktuell nicht statt. Amateurvereine und insbesondere Fußballvereine scheinen jedoch gezwungen, sich zu bewegen. Die reine Form des „traditionellen“ Sportvereins ist hinsichtlich der beschriebenen Problemfelder infrage gestellt. Eine Entwicklung zum

„modernen“ Sportverein ist für die Mehrzahl der Amateurvereine kaum realistisch. „Die große Mehrheit der Verbände vertritt die Meinung, dass Vereine auf ehrenamtlicher Arbeit basieren und dies auch in Zukunft so bleiben soll. Gleichzeitig herrscht Einigkeit darüber, dass sowohl die Anforderungen an die Ehrenamtlichen als auch die Konsumhaltung der Vereinsmitglieder zunehmen“ (Lamprecht et al. 2005, S. 115).

Das Geschäftsführermodell unternimmt den Versuch eines Mittelweges. Die Abb. 2.8 zeigt das Geschäftsführermodell des FC Gerzensee im Kontext der Maximalausprägungen der Vereinskonzpte nach Emrich et al. (2001, S. 27) und Baur et al. (2003, S. 163). Die konzeptionelle Ausgestaltung des Geschäftsführermodells wurde so gewählt, dass die Vereinsbedürfnisse abgedeckt werden. Diese Abbildung kann als Werkzeug für Vereine verwendet werden, um eine Standortbestimmung vorzunehmen beziehungsweise um Zukunftsperspektiven zu schaffen.

Die Abweichungen vom Mittelwert der Skala werden beim Ziehen einer gestrichelten Linie sichtbar. Es kristallisieren sich zwei entgegengesetzte Tendenzen heraus (gekennzeichnet durch grau und schwarz).

Ausprägung „grau“ mit Tendenz zum „modernen“ Sportverein

Mit dem Geschäftsführermodell kann der geringen Bereitschaft zur freiwilligen Mitarbeit im Verein Rechnung getragen werden. Das Geschäftsführermodell leistet einen Beitrag zum Erhalt der Ehrenamtlichkeit, da es für Vereine wesentlich einfacher ist, für reduzierte, zeitlich klar definierte Ämter mögliche Amtsinhaber zu finden. Das Geschäftsführermodell kommt der zunehmenden Entwicklung zur Konsumgesellschaft nach, indem die Angebotsstruktur nachfrageorientiert gestaltet werden kann. Der Verein orientiert sich vermehrt an den Bedürfnissen seiner Mitglieder.

Ausprägung „schwarz“ mit Tendenz zum „traditionellen“ Sportverein

In Bezug auf die Mitgliederstruktur orientiert sich das Geschäftsführermodell an der traditionellen Vereinsklientel. Primär stehen die Fußballer im Zentrum. Der Fokus liegt beim Junioren-, Aktiv- und Seniorenfußball. Passivmitglieder, Sponsoren und Donatoren

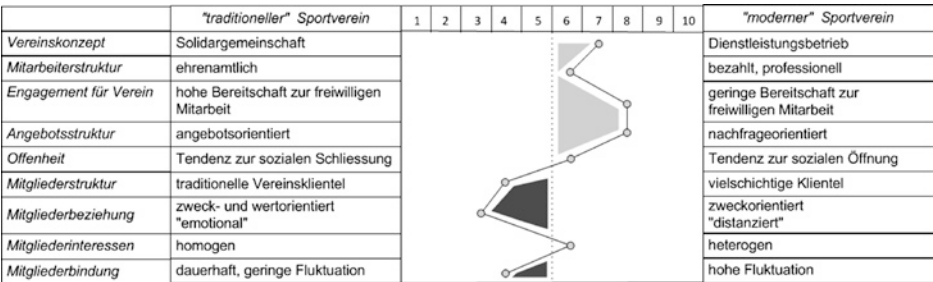


Abb. 2.8 Ausprägungstendenzen: FC Gerzensee zwischen Tradition und Moderne. (In Anlehnung an Emrich et al. 2001, S. 27 und Baur et al. 2003, S. 163)

stellen wichtige Vereinsmitglieder dar, sind aber sekundär. Damit sich langfristig keine entscheidende Bezugsgruppe vom Verein abwendet, verfügt der Geschäftsführer über die nötigen zeitlichen Ressourcen, den Interessen und Bedürfnissen der einzelnen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Durch die verstärkte Kundenhaltung und die Erhöhung des Fluktuationsgrads wollen viele Mitglieder profitieren ohne mitzuwirken, wodurch die Belastung für die einzelnen Vereinsfunktionäre wächst. Das Geschäftsführermodell setzt hier an. Dadurch, dass anspruchsvolle Arbeiten zu einem Geschäftsführer ausgegliedert werden, wird die Suche nach Nachfolgeregelungen erleichtert.

Auf den ersten Blick erscheinen die Möglichkeiten gering, in Fußballvereinen einen Organisationswandel zu initiieren. Insbesondere hinsichtlich einer „Verberuflichung“ mit den damit verbundenen Auswirkungen auf die Organisationskultur ergeben sich enge Grenzen. Um mit der bestehenden Organisationskultur brechen zu können, wird ein erhebliches Maß an Vertrauen der Mitglieder in diese Personen vorausgesetzt, dies läuft aller Wahrscheinlichkeit nach nicht konfliktfrei ab. Dennoch ist ein Organisationswandel möglich.

Ein möglicher Geschäftsführer sollte in erster Linie in den eigenen Reihen gesucht werden. Infrage kommen ehemalige Vorstandsmitglieder, Präsidenten und dem Verein nahestehende Personen mit einem hohen emotionalen Bezug zum Fußball und Kenntnis der Vereinsgeschichte. Ein Geschäftsführermodell zeigt möglichen Kandidaten einen Weg auf, wie sie im Nebenamt oder beispielsweise als Teilzeiternteil einer spannenden, vielseitigen und anspruchsvollen Beschäftigung nachgehen können. Gleichzeitig wissen sie, dass ihr Engagement das Überleben eines Vereins sichert, der für die Werte der Gesellschaft wichtig ist. Im Falle einer öffentlichen Stellenausschreibung mit dem Verein unbekannten Bewerbern dürfte es schwieriger sein, einen geeigneten Kandidaten zu finden.

Die Fallstudie des FC Gerzensee zeigt auf, dass das Geschäftsführermodell kurz- bis mittelfristig funktionieren kann. Langfristig gilt es jedoch zu prüfen, ob sich die Organisationsstruktur bewährt. Das Konzept kann in adaptierter Form auf andere Fußballvereine übertragen werden. Die Erfolgsfaktoren des FC Gerzensee sind individuell im Vereinskontext zu betrachten, wie diejenige anderer Fußballklubs auch. Es braucht folglich individuelle Konzepte, wie es das Geschäftsführermodell auch erlaubt. Die Grundüberlegungen des Geschäftsführermodells bieten die Möglichkeit, das Konzept von Fußballvereinen auf Sportvereine generell auszudehnen.

Das Geschäftsführermodell proklamiert nicht das Ende des Ehrenamts. Im Gegenteil, es lassen sich eher Freiwillige finden, die sich in einem überschaubaren, klar definierten zeitlichen Rahmen im Verein einspannen lassen, wenn die aufwendigen und anspruchsvollen Ämter professionell besetzt werden. Das Geschäftsführermodell dient somit dem Erhalt des ehrenamtlichen Engagements. Zudem sichert das Modell das Fortbestehen des Vereins, erhöht die Professionalisierung, schafft Mehrwerte für das Vereinsmitglied und entlastet die Vereinsfunktionäre.

Mit Blick in die Zukunft ergeben sich aus Unternehmensicht neue Geschäftsmodelle. Das Konzept des Geschäftsführers lässt sich auf andere Amateurvereine übertragen

und eröffnet so für Unternehmen Wege zu neuen Geschäftsfeldern. Eine Treuhandfirma könnte beispielsweise von mehreren Vereinen (Turn-, Tennis-, Fußballverein u. a.) Mandate im Bereich der administrativen Unterstützung oder Geschäftsführung übernehmen und so ein Kompetenzzentrum in dieser Thematik aufbauen.

Literatur

- Amman, H. (2004). *Freiwilligkeit zwischen liberaler und sozialer Demokratie*. Zürich: Seismo.
- Baur, J., Burrmann, U., & Nagel, M. (2003). Mitgliederbeziehungen in Sportvereinen. In J. Baur & S. Braun (Hrsg.), *Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Bundesamt für Sozialversicherungen BSV. (2016a). AHV: Die Beiträge bei unselbstständiger Erwerbstätigkeit. <http://www.bsv.admin.ch/kmu/ratgeber/00496/01060/index.html?lang=de>. Zugegriffen: 20. Jan. 2016.
- Bundesamt für Sozialversicherungen BSV. (2016b). 2. Säule: Die versicherten Personen. <http://www.bsv.admin.ch/kmu/ratgeber/00848/00851/index.html?lang=de>. Zugegriffen: 20. Jan. 2016.
- Bundesamt für Statistik. (2015). Satellitenkonto Haushaltsproduktion 2013: Der Wert der unbezahlten Arbeit beläuft sich auf 401 Mrd. Franken. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik. http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/new/nip_detail.Document.190267.pdf. Zugegriffen: 20. Jan. 2016.
- Cachay, K., Thiel, A., & Meier, H. (2001). *Der organisierte Sport als Arbeitsmarkt. Eine Studie zu Erwerbsarbeitspotenzialen in Sportvereinen und Sportverbänden*. Schorndorf: Hofmann.
- Emrich, E., Pitsch, W., & Papathanassiou, V. (2001). *Die Sportvereine*. Schorndorf: Hofmann.
- Groesser, S. N., & Schaffernicht, M. (2012). Mental models of dynamic systems: Taking stock and looking ahead. *System Dynamics Review*, 28(1), 46–68. doi:10.1002/sdr.476.
- Jütting, D. H., Bentem, N. van, & Oshege, V. (2003). *Vereine als sozialer Reichtum: Empirische Studien zu lokalen freiwilligen Vereinigungen*. Münster: Waxmann.
- Krüger, W. (2009). *Excellence in Change. Wege der strategischen Erneuerung* (4. Aufl.). Wiesbaden: WV Fachverlage.
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H.P. (2011). Sportvereine in der Schweiz. Zahlen, Fakten und Analysen zum organisierten Sport. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO. <http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/dokumentation.parsys.000183.downloadList.27253.DownloadFile.tmp/sportvereineinderschweiz.pdf>. Zugegriffen: 20. Jan. 2016.
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H.P. (2012). Die Schweizer Fussballvereine. Ergebnisse aus der nationalen Vereins- und Verbandsbefragung 2010. Zürich: L&S SFB. http://www.football.ch/de/Portaldata/1/Resources/dokumente/sfv_info/L_S_SFV_Vereinsstudie.pdf. Zugegriffen: 20. Jan. 2016.
- Lamprecht, M., Murer, K. & Stamm, H.P. (2005). Probleme, Strategien und Perspektiven der Schweizer Sportvereine, Zürich: GFS (Gesellschaft zur Förderung der Sportwissenschaften an der ETH Zürich). <http://geser.net/gesleh/fs09vol/Vereinsbuch.pdf>. Zugegriffen: 20. Jan. 2016.
- Meier, H. (2003). Mitarbeit im Sport. Bausteine zur Entwicklung einer Theorie des Sportvereins, dargestellt am Beispiel der Mitarbeiterverhältnisse und den strukturellen Bedingungen ihres Wandels, Dissertationsarbeit, Bielefeld: Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft der Universität Bielefeld. <https://pub.uni-bielefeld.de/download/2303181/2303184>. Zugegriffen: 20. Jan. 2016.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2010). *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen – der St. Galler General Management Navigator* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Schweizerischer Fussballverband. (2012). Zahlen und Fakten zu den Schweizer Fussballklubs. http://www.football.ch/de/PortalData/1/Resources/dokumente/flippingbook/Zahlen_Fakten_zu_den_Schweizer_Fussballklubs/HTML/index.html#/2/. Zugegriffen: 20. Jan. 2016.
- Senn, P., Senn, P. T., & Glanzmann, V. (2004). *Personal und Finanzen im Sportverein. Ehrenamtlichkeit und Geld als Erfolgsbedingung*. Zürich: Rüegger.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Zürcher Kantonalverband für Sport ZKS. (2012). Dossier zum Vereinssport im Kanton Zürich. Sportvereine in der Gesellschaft. http://www.sportkanton-zuerich.ch/fileadmin/resources/files/content/Link-Dokumente/SportkantonZuerich_Dossier2012.pdf. Zugegriffen: 20. Jan. 2016.

Zukunftstrends Wirtschaft 2020

Strategische Handlungsfelder für Unternehmen und
Non-Profit-Organisationen

Tokarski, K.O.; Schellinger, J.; Berchtold, P. (Hrsg.)

2017, VIII, 274 S. 41 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15068-6