

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/24

Barbara Iseli Sczepanski und Antonella Rossi

Marketing-Kommunikation im Breitensport

Verbands-Management, 50. Jahrgang, Ausgabe 1 (2024), S. 74-80.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)

Redaktion: Bernhard Lang & Rea Pirani

Layout: Rea Pirani & Luisa Wagenhöfer / media f imprimerie SA

Titelbild: Murtenlauf 2023, Matthias Nägeli

Fotomaterial: Murtenlauf 2023, Matthias Nägeli, Emmi Collins, Phil Gale

ISBN: 978-3-909437-69-6

ISSN: 1424-9189

Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Marketing-Kommunikation im Breitensport

Barbara Iseli Sczepanski und Antonella Rossi

Die Schweiz ist ein Volk von Freizeitsportler_innen. Das Angebot an Sportvereinen, aber auch an Möglichkeiten, sich ausserhalb eines Vereins sportlich zu betätigen, ist heute schier endlos. Eine fokussierte Kommunikation unterstützt Vereine dabei, ihren Bedarf und ihren Mehrwert bewusst zu definieren sowie attraktiv und zielgruppengerecht zu informieren, damit Mitglieder gewonnen und längerfristig gehalten werden können. Die Checkliste für die Erstellung eines Marketing Konzepts sowie die Schritt-für-Schritt Anleitung für eine operative Marketing- und Kommunikationsplanung, basierend auf dem Freiburger Management Modell, helfen dabei.

Gemäss einer Erhebung des Bundesamts für Statistik¹ im Jahr 2019 rangiert die Freizeitaktivität «Sport, Bewegung und Fitness» auf Platz drei, gleich hinter «Freunde treffen» und «Ausflüge machen». Vom Magazin Sport Schweiz 2020² wurden Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung abgefragt. Es zeigt sich ein kontinuierlicher Anstieg der Sportaktivitäten in der Bevölkerung. Gut die Hälfte der Befragten zählen sich zu den «sehr aktiven» Sportler_innen.

Sport im Verein und andere Möglichkeiten

Die letzte nationale Vereinerhebung aus dem Jahr 2017³ zeigte, dass in der Schweiz zu diesem Zeitpunkt rund 2 Millionen Aktivmitglieder Sport treiben. Das waren eindruckliche 25 % der Bevölkerung. 2020 ermittelte das Magazin Sport Schweiz, dass noch 22 % der Bevölkerung Aktivmitglied in einem Sportverein sind. Die Sportarten, die am meisten von der Schweizer Bevölkerung im Alter ab 10 Jahren in Vereinen ausgeübt werden, sind Fussball, Tennis, Turnen, Wandern und Tanzen.

Der Anteil an aktiven Vereinsmitgliedern in Sportvereinen ist in den letzten Jahren demnach von 25 % auf 22 % gesunken. Die Vereine konnten also weder vom Bevölkerungswachstum noch vom Sportboom profitieren.

Das steigende Bedürfnis nach sportlicher Aktivität in der Bevölkerung wird vermehrt auch durch das vielfältige Sportangebot ausserhalb der Vereine, wie Fitnesscenter oder Vitaparcours, befriedigt. Diese kommen dem allgemeinen Wunsch nach Flexibilität und individueller Gestaltung der sportlichen Tätigkeit entgegen.

Die Sorge Nummer 1: Gewinnung und Bindung der Mitglieder

Die Resultate der verschiedenen Studien und Erhebungen zeigen, dass in vielen Vereinen die Anzahl Vereinsmitglieder rückläufig ist und die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern für Sportvereine heute eine grosse Herausforderung ist. Dem Sorgenbarometer in der aktuellen Studie⁴ «Sportvereine in der Schweiz 2022» kann entnommen werden, dass u.a. die Gewinnung und Bindung von Kindern und Jugendlichen aber auch von Vorstandsmitgliedern und Trainer_innen vielen Vereinen am meisten Sorgen bereitet. Die Aktivmitglieder, sei es als Sportler_in, Trainer_in, Helfer_in oder im Ehrenamt, sind das Rückgrat und «die Achillesferse⁵» eines jeden Sportvereins in der Schweiz.

Tue Gutes und sprich darüber

Wer sich für die (längerfristige) Mitgliedschaft in einem Verein entscheidet, schätzt in der Regel das sportlich attraktive und professionelle Angebot sowie die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Neben diesen qualitätsbestimmenden Faktoren spielen auch emotionale Faktoren eine grosse Rolle: Umgangsformen, Informationswege, geteilte Werte, das



© Mathias Naegeli

Zugehörigkeitsgefühl innerhalb des Vereins und unter den Mitgliedern sowie das Image, welches der Verein in der Öffentlichkeit genießt. Gut integrierte und stolze Vereinsmitglieder sind eine wertvolle Ressource eines Sportvereins – für die Anwerbung von neuen Mitgliedern und für die Entwicklung der Mitglieder zu Trainer_innen, freiwillig Helfenden und Ehrenamtlichen.

Die Leistungserbringung der Sportvereine vollzieht sich parallel auf zwei Ebenen⁶:

Tue Gutes ...

Auf der Sachebene, wo Fähigkeiten, Know-how und Fertigkeiten der Leistungserbringer, d. h. der Menschen, die sich im Verein engagieren, qualitätsbestimmend wirken.

In der Praxis: In einem Fussballverein im Quartier sind das z. B. die organisierten Trainings durch ausgebildete Trainer_innen oder Freiwillige, die bei Anlässen mithelfen.

... und sprich darüber.

Auf der Kommunikationsebene, wo Verhalten, Emotionen und Einstellungen von Leistungserbringern und Leistungs-

empfängern (Zielgruppen) aufeinander treffen.

In der Praxis: Fussballer_innen, Trainer_innen aber auch die Eltern der Junior_innen fühlen sich als Teil einer Community und werden so zu Botschafter_innen des lokalen Fussballklubs.

Damit ein Sportverein den Bedürfnissen der (potenziellen) Mitglieder gerecht wird und von der Strahlkraft der emotionalen Faktoren profitieren kann, müssen Werte und Umgangsformen sowie das Image bekannt sein und explizit und zielgerichtet kommuniziert werden – sowohl intern unter den Mitgliedern wie auch extern bei den relevanten Zielgruppen, zum Beispiel potenziellen Mitgliedern und Sponsoren. Ehrenamtlich geführte Sportvereine nehmen wichtige Aufgaben für unsere Gesellschaft wahr. Sie engagieren sich in der Nachwuchsförderung, sind Organisatoren von Sportevents und Wettkämpfen, bieten Leistungen für die soziale Integration und Inklusion sowie ein grosses Angebot an Kursen oder Ferienpass-Aktivitäten an. Sportvereine sind sozialer Kitt für unsere Gesellschaft⁷. Dieses wertvolle

gesellschaftliche Engagement bildet eine gute Basis für eine attraktive und zielgerichtete Vereinskommunikation.

Professionalisierung der Vorstandsarbeit

Mit jeder kommunikativen Äusserung – bewusst oder unbewusst – gibt der Verein etwas von seinem Selbstverständnis, seiner Kultur, seiner Haltung preis. Ein wichtiges Ziel der Vereinskommunikation ist die Aktivierung der Zielgruppen, damit sich diese mit der gewünschten Botschaft auseinandersetzen, den Verein positiv im Gedächtnis behalten und letzten Endes bereit sind, sich aktiv im und für den Verein zu betätigen oder sich finanziell zu engagieren.⁸

Die Initiierung einer zielgerichteten Vereinskommunikation als Lösungsansatz für die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern, ist die Aufgabe des Vereinsvorstands. In vielen Vereinen im Breitensport fehlen aber die zeitlichen, finanziellen oder personellen Ressourcen, manchmal auch das Wissen, um eine effiziente und effektive Vereinskommunikation mit einer klaren Positionierung und einheitlichen Botschaften aufzubauen.

Die in diesem Artikel vorgestellte Checkliste für die Erstellung eines Marketingkonzepts (nach FMM⁹) erlaubt es einem Vereinsvorstand auf strategischer Ebene, auf kompakte und strukturierte Art und Weise die Positionierung des Vereins, die Hauptherausforderungen, die möglichen Marketing-Einsatzbereiche, die Zielgrup-

pen und die Verantwortlichkeiten zu definieren.

Steht das Marketingkonzept gilt es, die operativen Massnahmen pro Einsatzbereich zu konkretisieren, zu koordinieren und umzusetzen. Auch dafür stellt uns das FMM einen Schritt-für-Schritt-Plan zur Verfügung: die operative Marketing- und Kommunikationsplanung. Am Beispiel des Einsatzbereichs «Nachwuchsmarketing» erläutern wir wie die einzelnen Punkte der Kommunikationsplanung in der Praxis umgesetzt werden können.

Das Marketingkonzept

Die Checkliste zur Erarbeitung eines Marketingkonzepts für einen Verein, unterstützen den Vereinsvorstand in der Wahrnehmung seiner strategischen Aufgabe. Punkt für Punkt entsteht ein klares Bild, mit und für wen sich der Verein engagiert, wie die Ausgangslage aussieht, welche Ziele verfolgt werden müssen und welche Herausforderungen prioritär von wem angepackt werden sollen. Je nach Vereinsgrösse und Dringlichkeit variiert der Aufwand, der vom Vorstand geleistet werden muss, um diese Basis für ein erfolgreiches und effizientes Marketing zu legen. In der folgenden Tabelle wird die Checkliste zur Erarbeitung des Marketingkonzepts Punkt für Punkt vorgestellt.¹⁰ Auf der linken Seite wird jeweils kurz erklärt, auf was sich das jeweilige Element der Checkliste bezieht. Auf der rechten Seite sind Anwendungen in der Praxis aufgeführt.

Tabelle 1: Checkliste zur Erarbeitung des Marketingkonzept

| Theorie | Praxisbeispiel Fussballverein |
|--|---|
| <p>Welches sind die wichtigsten Anspruchsgruppen des Vereins? Jeder Sportverein hat mit vielen verschiedenen Anspruchsgruppen zu tun. Es gilt diejenigen auszuwählen und zu kennen, die für den Verein wichtig sind, sei es, weil sie Leistungen empfangen oder Ressourcen anbieten können.</p> | <p>Leistungsempfänger: z. B. Kinder und Jugendliche als primäre Zielgruppe aber auch Eltern, Lehrer_innen, Jugendarbeiter_innen als vermittelnde Zielgruppe.</p> <p>Ressourcen: z. B. Lokales Gewerbe (Finanzen, Sponsoring) oder die Mitglieder (Trainer_innen, Freiwillige, Mitgliederbeitrag)</p> |
| <p>Welche Analysen wurden bereits gemacht? Fehlen noch Informationen? Für den Verein ist es wichtig, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen und auch, welche Chancen und Risiken im Umfeld vorhanden sind.</p> | <p>Analysen</p> <ul style="list-style-type: none"> • zum Umfeld, zu den Mitbewerber_innen • zum Finanzierungsmix • zur Mitgliederstruktur • zu den Mitgliederbeiträgen und -vorteilen • zur Öffentlichkeitsarbeit • zu den bestehenden Angeboten |

Welche Vorgaben sind aus den vorhandenen Vereinsdokumenten zu beachten? Die Vorgaben in diesen Dokumenten sind als Basis für die Arbeit und als Aufträge für die Kommunikation zu verstehen und müssen sich in dieser abbilden bzw. durch diese umgesetzt werden.

Formulieren von Marketing-Leitsätzen

Wie werden das Marketing und die Kommunikation des Vereins verstanden und gelebt? Gibt es bereits formulierte Ziele, Grundsätze oder Prinzipien, eine Marketing-Philosophie oder sind diese noch zu definieren?

Wie sieht die Positionierung des Vereins aus?

Sind die Botschaften und das Auftreten gegen aussen einheitlich und fördern sie das gewünschte Image?

Zu welchen Austauschpartnern und Zielgruppen muss die Beziehung gepflegt, ausgebaut oder gefestigt werden?

Bei dieser Frage gilt es nun zu erkennen, wo die Herausforderungen für den Verein liegen und mit welchen Zielgruppen neue Beziehungen eingegangen oder bestehende gefestigt werden müssen.

Die Herausforderungen werden priorisiert, Zielgruppen und Ziele werden definiert.

Wer übernimmt die Verantwortung für die Vereinskommunikation?

Wo sind Sofortmassnahmen nötig? Was hat Priorität?

In der Regel sind in Sportvereinen sowohl die finanziellen wie auch die personellen Ressourcen für die Kommunikation beschränkt. In diesem letzten Punkt gilt es, die vorhandenen Mittel optimal einzusetzen, damit mit der Kommunikation die grösste gewünschte Wirkung erreicht werden kann.

Vereinsdokumente:

- Leitbild, Vision, Mission, Werte
- Statuten
- Management-Konzepte

Beispiele von Marketing-Leitsätzen:

- «Wir sind die erste Anlaufstelle für sportbegeisterte Kinder und Jugendliche.»
- «Bei uns fühlen sich sowohl Breitensportler_innen wie auch Leistungssportler_innen gleichermaßen willkommen.»

Positionierungsmerkmale:

- Einheitlicher Auftritt mit z. B. einem Logo, einheitlicher Kleidung etc.
- Corporate Identity (CI) & Corporate Design (CD)

Mögliche Herausforderungen eines Sportvereins:

- Fehlt es an Nachwuchs?
- Hapert es mit der Mitgliederbindung?
- Sind die Angebote zu wenig bekannt?
- Gibt es Probleme mit der Finanzierung?

Beispiel priorisierte Herausforderung:

Es fehlt an Nachwuchs!

Zielgruppen: Kinder/Jugendliche, Eltern/Lehrpersonen/Jugendarbeiter_innen

Ziel: Zum Start der Saison verfügt der Verein über je ein komplettes Team in allen bestehenden Juniorinnen- und Juniorenmannschaften.

(siehe unten: Marketing-Planung)

Zu klärende Fragen:

- Gibt es bereits eine Person oder Gruppe, die dafür zuständig ist oder helfen alle mit?
- Braucht es eine zusätzliche Person?
- Wer kann auch in Zukunft diese Verantwortung und damit auch die Koordination und Abstimmung der Massnahmen übernehmen?

Mögliche Sofortmassnahmen, wenn die Finanzierung nicht gesichert ist:

- Versand eines Spendenaufrufs an die Mitglieder, Eltern der Junioren.
- Sponsoringmöglichkeiten für lokales Gewerbe identifizieren und anbieten.

Mögliche Sofortmassnahmen, wenn nicht genügend Spieler_innen pro Team zur Verfügung stehen:

- Alle Spieler_innen auffordern, einen Freund oder eine Freundin zum Probetraining mitzubringen.
- Optimale Trainingsbedingungen schaffen.

Operative Marketing- und Kommunikationsplanung

Das Ziel einer operativen Marketing- und Kommunikationsplanung ist es, alle festgelegten Grundsätze aus dem strategischen Marketingkonzept pro Einsatzbereich (z. B. «Nachwuchsmarketing» oder «Sponsoring») koordiniert und effizient umzusetzen. Es gilt also

für den Verein, die operativen Massnahmen für die priorisierten Herausforderungen zu konkretisieren. Im folgenden Abschnitt werden die verschiedenen Schritte einer operativen Marketing- und Kommunikationsplanung für das «Nachwuchsmarketing» beschrieben.¹¹

Tabelle 2: Schritt für Schritt zur operativen Marketing- und Kommunikationsplanung

Theorie

Schritt 1: Informationssammlung

Einsatzbereich-spezifische Ergänzungen zur Analysephase im Marketingkonzept.

Schritt 2: Festlegen der Ziele

Je präziser die Ziele formuliert werden, um so einfacher ist es, den Zielerreichungsgrad zu kontrollieren. Eine einfache Formel zur Formulierung von messbaren Zielen ist die SMART-Formel: spezifisch, messbar, adäquat, realistisch und terminiert.

Schritt 3: Festlegen der Zielgruppen und Berührungspunkte

Damit die Botschaften und Anreize zur Zielgruppe passen, muss diese bekannt und festgelegt sein. Oft werden zur Erreichung eines Ziels verschiedene Zielgruppen mit unterschiedlichen, jedoch aufeinander abgestimmten Botschaften angesprochen.

Je nach Zielgruppe ändert sich die Sprache, der Inhalt und der Kanal, mit der die Botschaft überbracht wird.

Schritt 4: Berührungspunkte mit den Zielgruppen

Nun ist es wichtig, sich zu überlegen, wo wir den einzelnen Zielgruppen begegnen und wie wir sie optimal mit unseren Botschaften in Berührung bringen können. Dafür hat sich der Begriff des customer journeys etabliert.

Praxisbeispiel Nachwuchsförderung

Mögliche Fragestellungen für den Einsatzbereich «Nachwuchsmarketing»:

- Verfügt der Verein über die nötigen Informationen zum Nachwuchs, dessen Bedürfnisse und Erwartungen?
- Sind die Angebote der Mitbewerber bekannt?
- Wie unterscheiden sich die Dienstleistungen des eigenen Vereins von denjenigen der Mitbewerber?
- Welche Anreize kann der Verein Kindern und Jugendlichen für ein Mitmachen bieten?

Solche Fragen können zum Beispiel mit Befragungen, Beobachtungen und dem systematischen Sammeln von Informationen in Jahresberichten, Statistiken oder über Webseiten beantwortet werden.

Ein Beispiel für eine **SMARTe Zielformulierung** könnte sein: «Zum Start der Saison verfügt der Verein über je ein komplettes Team in allen bestehenden Juniorinnen- und Juniorenmannschaften.»

Mögliche Zielgruppen «Nachwuchsmarketing»:

Sollen in unserem Beispiel die Eltern angesprochen werden, direkt Kinder und Jugendliche, Schulen oder Jugendarbeiter_innen?

Unterschiedliche Bedürfnisse der Zielgruppen:

- Eltern legen Wert auf gut ausgebildete Trainer_innen.
- Kinder und Jugendliche freuen sich auf Turniere oder Lager.
- Freiwillige Trainer_innen oder Helfende schätzen die zur Verfügung gestellte Infrastruktur, die sie nutzen können.

Berührungspunkte einer potenziellen Nachwuchsfussballerin mit unserem Verein:

- Flyer an der Schule
- Mund-zu-Mund-Propaganda durch eine Schulkameradin
- Besuch eines Spiels auf Einladung einer Schulkameradin
- Besuch eines Probetrainings

Schritt 5: Positionierung der Angebote

Gerade im Breitensport stehen die Sportvereine nicht nur in Konkurrenz mit anderen Sportvereinen, sondern auch mit Anbietern aus dem Profit-Bereich. Je besser die Bedürfnisse der Zielgruppen bekannt sind und je klarer der Mehrwert der eigenen Angebote, umso besser kann sich der Verein positionieren und abheben. Die verbale Positionierung und deren Botschaft wenden sich direkt an die zuvor definierten Zielgruppen, z. B. in Form eines Slogans.

Schritt 6: Marketing-Instrumente

Mittlerweile sind die Ziele, die Zielgruppen und die Positionierung bestimmt. Nun gilt es zu überlegen, wie die Leistungen des Vereins bedürfnisgerecht gestaltet und kommuniziert werden können.

Schritt 7 und 8: Zuständigkeit und Budget

Wie eingangs erwähnt, verfügen viele Breitensportvereine über begrenzte Ressourcen. Damit diese gebündelt und zielführend eingesetzt werden können, empfehlen sich neben einer Priorisierung, klare Zuständigkeiten und Budgetvorgaben, die als Rahmen für die Planung dienen und als Investition in die Zielerreichung des Vereins angesehen werden können.

Schritt 9: Kontrolle und Evaluation

Die gesamte Planung mit den priorisierten Massnahmen und dem Zielerreichungsgrad sollten in einem regelmässigen Zyklus überprüft werden, damit Erkenntnisse daraus in die nächste Planungsphase fliessen können.

Schritt 10: Visualisierung der Planungsinhalte

Zum Schluss werden die vereinbarten Massnahmen und Instrumente zusammenfassend und übersichtlich aufgelistet. Das erleichtert die Nachverfolgung und eine termingerechte Umsetzung der Marketingplanung.

Mögliche Fragestellungen:

- Was zeichnet unser Angebot speziell aus?
- Was macht unser Angebot einmalig?
- Was unterscheidet uns von den Angeboten anderer?
- Wie soll unser Verein von den wesentlichen Zielgruppen wahrgenommen werden?

Mögliche Fragestellungen:

- Welche Instrumente und Kanäle (Webseite, Newsletter, Social Media, Kampagne, Printprodukte ...) eignen sich?
- Welche Sprache (bildlich in Form von Skizzen, Fotos, Grafiken, Videos oder verbal mit Texten, Flyern) eignen sich?
- Wie wird erreicht, dass die Zielgruppen positive Bilder des Vereins vermittelt bekommen und die Botschaften im Gedächtnis behalten?

Zuständigkeit:

Im Beispiel eines Quartierfussball-Vereins kann die Verantwortung von einem Vorstandsmitglied übernommen werden. Idealerweise bringt dieses Vorstandsmitglied Fachwissen mit. Weitere Ressourcen können bei Bedarf in einer Arbeitsgruppe aus motivierten (und fähigen) Mitglieder gebündelt werden. Kümmern sich mehrere Personen im Verein um das «Nachwuchsmarketing», ist der zeitliche Aufwand für alle überschaubar, bedingt aber eine gute Koordination.

Budget:

Abhängig von den finanziellen Ressourcen des Vereins und den geplanten Massnahmen, machen die Verantwortlichen einen Budgetvorschlag. Allenfalls können die Kosten von Printprodukten (Flyer, Programmhefte ...) auch über Sponsoring gedeckt werden, in dem lokale Firmen Inserate schalten oder eine Logopräsenz erhalten.

Kontrolle und Evaluation:

- Das verantwortliche Vorstandsmitglied erstattet anlässlich der Vorstandssitzungen regelmässig Bericht.
- Ausgehend von der Zielformulierung (siehe Schritt 2) evaluiert der Vorstand in sinnvollen, regelmässigen Abständen, den Erfolg der Massnahmen und nimmt bei Bedarf Anpassungen vor.

Tools für die Visualisierung der Planungsinhalte inkl.

Verantwortlichkeiten und Terminen:

- Online-Tools: Kanban, Miro-Board, ...
- Excel-Dokument mit online Zugriff

Hier ist es wichtig, dass eine Form gewählt wird, die der (online) Zusammenarbeit förderlich ist.

Fazit

Trotz der wachsenden Sportbegeisterung in der Bevölkerung ist es für Breitensportvereine eine der Hauptherausforderungen Mitglieder zu gewinnen und im Verein zu halten. Um vom allgemeinen Sportboom in einer nach Flexibilität und Unabhängigkeit lechzenden Gesellschaft zu profitieren und nicht von alternativen, mitgliedschafts-unabhängigen Angeboten in den Schatten gestellt zu werden, ist eine fokussierte Marketing-Kommunikation für Breitensportvereine unabdingbar.

Mit Hilfe eines Marketingkonzepts kann jeder Vereinsvorstand anhand einer Checkliste seine Anspruchsgruppen definieren, die Ausgangslage analysieren, die Positionierung des Vereins konkretisieren und den Umsetzungsrahmen für die einzelnen Herausforderungen vorgeben.

Die Marketingplanung unterstützt Schritt für Schritt die operative Umsetzung der Massnahmen in den einzelnen Marketing-Einsatzbereichen. Am Beispiel des «Nachwuchsmarketings» haben wir in diesem Artikel die spezifischen Ziele formuliert, die relevantesten Zielgruppen ausgewählt, einen customer journey angedacht sowie Massnahmen definiert und die Bedeutung einer passenden Marketing-Organisation erläutert.

Entlang einfacher, aber konkreter Fragestellungen gelingt es einem Verein auch mit geringen Ressourcen, ein fokussiertes Marketing aufzubauen und zu leben. Das Marketing wird so zu einem wirkungsvollen Instrument zum Beispiel für die Nachwuchsgewinnung und -bindung.

Fussnoten

- 1 Bundesamt für Statistik 2020.
- 2 Bürgi et al. 2023.
- 3 Gmür et al. 2023.
- 4 Bürgi et al. 2023.
- 5 Bürgi et al. 2023.
- 6 Gmür et al. 2023.
- 7 Bürgi et al. 2023.
- 8 Gmür et al. 2023.
- 9 Gmür et al. 2023.
- 10 Vgl. Kapitel 4.2, Gmür et al. 2023
- 11 Vgl. Kapitel 4.5, Gmür et al. 2023

Literatur

Bundesamt für Statistik (2020). *Kulturverhalten in der Schweiz*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/kultur/kulturverhalten/freizeitaktivitaeten.assetdetail.15044399.html>.

Bürgi, R., Lamprecht, M., Gebert, A. & Stamm, H.P. (2023). *Sportvereine in der Schweiz. Entwicklungen, Herausforderungen und Perspektiven*. Ittigen b. Bern: Swiss Olympic.

Gmür, M., Lichtsteiner, H., Stuhlmann, K., Erpf, P. & Andeßner, R. (2023). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)*. Haupt Verlag.

Die Autorinnen



Barbara Iseli Sczepanski / barbara.iseli@bvmbberatung.net

Barbara Iseli Sczepanski ist Beraterin der Beratungsgruppe für Verbands-Management (B'VM). Zuvor war sie als Kommunikationsfachfrau und Geschäftsleiterin in Verbänden und NGOs unterwegs, sammelte wertvolle Erfahrungen in internationalen Strukturen und in der Privatwirtschaft. Nach ihrem Masterstudium in Business Communication an der Universität Lugano absolvierte sie ein CAS in Organisationsentwicklung sowie Weiterbildungen im Bereich Digitale Transformation und New Work.



Antonella Rossi / antonella.rossi@bvmbberatung.net

Antonella Rossi Harbus arbeitete mehrere Jahre in der Privatwirtschaft und wechselte 2012 in den NPO-Bereich, wo sie in verschiedenen Organisationen tätig war. Seit Mai 2022 arbeitet sie als Beraterin bei der Beratungsgruppe für Verbands-Management B'VM und hat ausserdem die Geschäftsführung der Schweizerischen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie SGPP. 2022 schloss sie den Executive Master of Advanced Studies MAS in NPO-Management am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement VMI ab. Ihre Schwerpunkte liegen in den Themen Kommunikation, Marketing, Führung, Strategie und Organisationsentwicklung.