



Portfolioanalyse

Analyse der Vereinsangebote: Welche haben Wachstumspotenzial, welche schrumpfen?

Die Angebote eines Sportvereins (die Sportarten + x) sind dessen Herz. Ihnen muss man besondere Aufmerksamkeit schenken. Wenn die Vereinsangebote keine entsprechende Nachfrage bei den Mitgliedern und Kursteilnehmern erzielen, ist die Existenz des Vereins bedroht. Deshalb ist es wichtig, die Vereinsangebote regelmäßig einer Prüfung zu unterziehen.

Ein bewährtes Analyseinstrument, mit dem man den IST-Zustand der Vereinsangebote untersuchen kann und das eine Prognose zur weiteren Entwicklung der Angebote ermöglicht, ist die Portfolio-Analyse.

Die Portfolio-Analyse untersucht die aktuellen Vereinsangebote und deren Marktsituation. Die verschiedenen Angebote werden abhängig vom Marktanteil und Marktwachstum in der Regel in vier Quadranten eingeteilt ([siehe Abb.; dabei handelt es sich um ein fiktives Beispiel](#))

Die Darstellung der Vereinsangebote in der Portfolio-Matrix erlaubt eine Aussage darüber, wie sich diese voraussichtlich entwickeln werden. Außerdem macht sie sichtbar, wie der Verein sein Angebots-Portfolio weiterentwickeln sollte.

Die Vereinsangebote werden in Abhängigkeit des Marktanteils und des Marktwachstums in der Vier-Felder-Matrix platziert. Dabei unterscheidet man:

- **Arme Hunde:** Angebote mit geringem Marktanteil und negativem Marktwachstum. Hier muss ein Verein ein Angebot ggf. einstellen weil die Kosten den Nutzen deutlich übersteigen (z.B. wenn eine angemietete Halle aufgrund eines unattraktiven Angebotes dauerhaft schlecht belegt ist).
- **Fragezeichen:** Angebote mit geringem Marktanteil und hohem Marktwachstum. Diese Angebote haben Wachstumspotenzial und sind durchaus attraktiv. Hier ist die Konkurrenz jedoch bereits aktiv. Zur Weiterentwicklung dieser Angebote muss der Verein in der Regel erhebliche Investitionen tätigen. Nur so lassen sich der Konkurrenz Marktanteile abknüpfen.
- **Stars:** Angebote mit hohem Marktanteil und hohem Marktwachstum. Der Verein hat einen Wachstumstrend früher erkannt als andere Vereine und profitiert jetzt durch hohe Marktanteile. Der Verein wird sich gegen Nachahmer erwehren müssen, die auch ein Stück vom Kuchen abhaben wollen. Es sind also weiterhin Investitionen (z.B. in qualifizierte Übungsleiter und Werbung) erforderlich.
- **Cash Cows (Melkkühe):** Angebote mit hohem Marktanteil und geringem Marktwachstum: Hier handelt es sich um etablierte, bei den Mitgliedern bzw. Kursteilnehmern beliebte Angebote.

Diese spülen Geld in die Vereinskasse. Da der Markt nicht mehr wächst und damit für die Konkurrenz wenig interessant ist, sind zumeist nur geringe Investitionen erforderlich.

Sportvereine sollten einen Mix aus etablierten sowie aus neuen, erfolgversprechenden Angeboten mit Wachstumspotenzial anstreben.

Nicht jedes neues Vereinsangebot wird am Ende erfolgreich sein. Mutige, unternehmerisch agierende Sportvereine lassen sich davon nicht abschrecken. Sie beobachten den Markt nach [Trends](#) und starten früher als die Konkurrenz mit neuen, innovativen Angeboten.

Wie erkennt man Sportartentrends? Es gibt Studien, wie etwa den [Sports Survey der Unternehmensberatung PwC](#), die Sportartentrends aufzeigen. Löhnen tut sich auch ein Blick in die [DOSB-Mitgliederbestandserhebungen](#). Hier kann man nachvollziehen, welche Sportarten sich bundesweit bei den Mitgliederzahlen positiv bzw. negativ entwickeln.