Konkurrenzorientierte Strategie

Wie verhält sich der Sportverein gegenüber der Konkurrenz?

Wenn Sie Ihren Sportverein zukunftsfähig machen wollen und eine Vereinsstrategie erarbeiten, sollten Sie dabei auch Ihre Wettbewerber im Fokus haben. Zur Konkurrenz eines Sportvereins gehören in erster Linie andere Sportvereine (mit dem gleichen Angebot oder Alternativangeboten) sowie kommerzielle Sportanbieter (mit gleichen oder anderen Angeboten). Führen Sie daher zunächst immer auch eine Konkurrenz-/Wettbewerberanalyse durch!

Eine Konkurrenzanalyse macht Stärken (z.B. Alleinstellungsmerkmale, Kostenvorteile/einen günstigeren Mitgliedsbeitrag, bessere Qualität der Trainer/Übungsleiter und Sporträume) und Schwächen des eigenen Vereins im Vergleich zur Konkurrenz sichtbar.

Welche **konkurrenzorientierte Strategien** kann man unterscheiden?

1. Wettbewerbsorientierte oder konfliktäre Strategien
2. Friedliche Konkurrenzstrategien

1.) Wettbewerbsorientierte oder konfliktäre Strategien
Bei diesen Strategien geht es um die Positionierung und Abgrenzung des eigenen Vereins gegenüber der Konkurrenz. Die wettbewerbsorientierten Strategien setzen das Vorhandensein von eigenen Stärken im Vergleich zu den Wettbewerbern voraus. Nach Michael Porter kann man vier **wettbewerbsstrategische Grundkonzeptionen** unterscheiden:

Vorteile / Märkte	Leistungsvorteile	Kostenvorteile
Gesamtmarkt	**Qualitätsführerschaft**	**Kostenführerschaft**
Teilmarkt	**Nischenstrategie** (Produkt-Markt-Konzentration)	**Niedrigpreisstrategie**

Abb. 1: Wettbewerbsstrategische Grundstrategien nach Porter (FREYER, Walter: Sport-Marketing. 5. Auflage. Berlin 2018. S. 376)

1.1. Qualitätsführerschaft und Nischenstrategie:
Der Leistungsvorteil des eigenen Sportvereins gegenüber der Konkurrenz liegt in der Qualität des Angebotes (z.B. Qualität der Sportanlage, der Trainer/Übungsleiter, der anderen Aktiven). Wenn der Verein Qualität als Systemziel einführt und das Qualitätsdenken alle Bereiche des Vereins umfasst, spricht man von **Total-Quality-Management**. Strategisches Ziel ist ein umfassendes **Qualitätsmanagement**, das dauerhaft den Qualitätsanspruch des Vereins sicherstellt.

Von Qualitätsführerschaft spricht man, wenn der Qualitätsvorsprung den Gesamtmarkt betrifft. Wenn man „nur“ Qualitätsführer auf einem Teilmarkt ist, handelt es sich um eine Nischenstrategie.

Beispiel Qualitätsführerschaft:

Ein Mehrspartenverein hat sich zum Ziel gesetzt, über alle Sportarten hinweg die am höchsten qualifizierten Trainer*innen (mit der höchsten Lizenzstufe) zu beschäftigen.

Beispiel Nischenstrategie:

Ein Tennisverein hat als Einziger in seinem Einzugsgebiet einen besonders gelenkschonenden Hartcourt-Bodenbelag.

1.2. Kostenführerschaft und Niedrigpreisstrategie:
Der Verein hat gegenüber der Konkurrenz Kostenvorteile. Dies ermöglicht es ihm, eine „aggressive“ Preispolitik zu realisieren. Durch Preise, die deutlich geringer als marktüblich sind („Kampfpreise“), erzielt der Verein Marktanteilsgewinne (Mitgliederzuwächse). Betrifft der Kostenvorteil den Gesamtmarkt spricht man von Kostenführerschaft, bei einem Kostenvorteil auf einem Teilmarkt von Niedrigpreisstrategie.

2.) Friedliche Konkurrenzstrategien
Auch hier steht die Festigung und Ausweitung der eigenen Marktposition im Fokus. Allerdings geht es hier weniger darum, die eigenen Stärken im Vergleich zur Konkurrenz auszuspielen.

2.1. Die Me-too-Strategie
Von der Mitläufer-Strategie („Wir-auch-Strategie“) spricht man, wenn der Verein mit einem neuen Angebot ein Konkurrenzangebot kopiert. Um sich Marktanteile zu erschließen, wird die Me-too-Strategie oft mit der Niedrigpreisstrategie kombiniert. Der Verein setzt auf Angebote, die bei anderen Vereinen bereits erfolgreich sind (z.B. Gesundheits- und Fitnesssportangebote), jedoch zu günstigeren Konditionen.

Beispiel:

Der Verein öffnet ein vereinseigenes Gesundheits- und Fitnesszentrum bei im Vergleich zur Konkurrenz günstigeren Beiträgen.

2.2. Kooperations-Strategie

Hier verbessern zwei Sportvereine oder ein Sportverein mit einem kommerziellen Sportanbieter durch die Zusammenarbeit ihre eigene Marktposition gegenüber der Konkurrenz. Durch die Kooperation entstehen Kostenvorteile (z.B. durch die gemeinsame Nutzung von Sporträumen oder durch gemeinschaftliche Werbung), die an die Kunden weitergegeben werden können.