

Marketing im Sportverein

Danksagung

Diese Broschüre der Baden-Württembergischen Sportbünde wurde mit freundlicher Genehmigung und Unterstützung vom Landessportbund Nordrhein-Westfalen übernommen.

Verändertes Titelbild: BSB Nord e.V. und Norbert Schiek (Xdream Werbe-Support GmbH)

Redaktionelle Überarbeitung/Koordination: BSB Nord e.V.

Haftungsausschluss

Bitte beachten Sie, dass keinerlei Haftung für die korrekte Anwendung im Einzelfall und Aktualität der Informationen zum Zeitpunkt der Verwendung übernommen werden kann. Die Informationen sind nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt, können insoweit nur Anregungen liefern und sind stets an die individuellen Bedürfnisse im Einzelfall anzupassen. Wir empfehlen Ihnen im Einzelfall ergänzend rechtlichen und steuerlichen Rat im Vorfeld einzuholen.

Impressum

Herausgeber:

Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V.
Friedrich-Alfred-Straße 25
47055 Duisburg

Inhalt:

Jochen Fendt
Dirk Schröter

Redaktion:

Kernredaktion

Stand: November 2011

© Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers und der Sportbünde.

Inhaltsverzeichnis

1. VORBEMERKUNGEN	4
2. EINFÜHRUNG IN DAS MARKETING	4
2.1. Der Marketingbegriff	5
2.2. Einordnung des Marketings in der Vereinsorganisation	6
2.3. Personelle Zuordnung der Marketingaufgabe	6
3. DER MARKETING-MANAGEMENT-PROZESS	8
3.1. Analysephase	8
3.1.1. Umfeldanalyse	8
3.1.2. Marktanalyse	9
3.1.3. Vereinsanalyse	9
3.2. Strategiephase	10
3.2.1. Einführung in das strategische Marketing	10
3.2.2. Vereins-Leitbild	10
3.2.3. Vereins-Identität (Corporate Identity, CI)	11
3.2.4. Zielfindung im Verein	13
3.2.5. Entwicklung der Vereinsmarketingstrategie	15
3.3. Gestaltungsphase: Der Marketing-Mix	16
3.3.1. Einführung in die Gestaltungsphase	16
3.3.2. Gestaltungsphase der Produktpolitik/Dienstleistungspolitik	16
3.3.3. Gestaltungsphase der Preispolitik	18
3.3.4. Gestaltungsphase der Vertriebspolitik	19
3.3.5. Gestaltungsphase der Kommunikationspolitik	20
3.3.6. Gestaltungsphase der Mitarbeitermanagement	23
3.4.7. Gestaltungsphase der Prozesspolitik	23
3.4.8. Gestaltungsphase der Ausstattungspolitik	23
3.4. Realisierungsphase	24
3.5. Kontrollphase: Marketing-Controlling	26

1. Vorbemerkungen

Dieses Infopapier bietet einen Überblick über die unterschiedlichen Instrumente des Marketings. Es handelt sich um eine betriebswirtschaftliche Darstellung, welche ein vertiefendes Marketingverständnis vermitteln soll. Dieses Verständnis soll als Hintergrundwissen und Anregung dienen und ist nicht eins zu eins auf Sportvereine übertragbar. Daher sollte stets ein gedanklicher Transfer auf die Strukturen und den Hintergrund des jeweiligen Vereins stattfinden.

2. Einführung in das Marketing

Der zukunftsfähige Sportverein kommt am Thema Marketing nicht vorbei. Will er sich erfolgreich am Markt agieren ist gutes Marketing unerlässlich.

Ein gelungenes Vereinsmarketing leistet einen wichtigen Beitrag:

- Mitglieder langfristig an den Verein zu binden
- Aufmerksamkeit bei potenziellen Mitgliedern zu schaffen
- Ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter zu motivieren
- das Vereinsimage zu verbessern
- den Bekanntheitsgrad des Vereins zu erhöhen
- die finanzielle Position des Vereins zu sichern
- sich von anderen Vereinen abzuheben

Marketing im Sportverein widerspricht nicht den Zielen und Aufgaben des Sports, sondern unterstützt diese, wie Gemeinnützigkeit, Ehrenamtlichkeit, Idealisierung und Selbstbestimmung.

Was aber bedeutet Marketing? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für den Sportverein? Welche Formen der Einbindung von Marketing in die Vereinsorganisation kann man unterscheiden? Wie muss sich ein Verein personell aufstellen, um erfolgreich Vereinsmarketing zu betreiben?

2.1. Der Marketingbegriff

Für den Nichtgeübten ist der Begriff "**Marketing**" zumeist sehr vieldeutig. Häufig wird "Marketing" mit "Werbung" oder „Sponsoring“ gleichgesetzt. Modernes Marketing im Sportverein bedeutet jedoch mehr.

Per Definition umfasst Vereinsmarketing:

Vereinsmarketing ist die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Vereinsaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse (Mitglieder, Sponsoren, Mitarbeiter etc.) sollen die Vereinsziele verwirklicht werden.

Im Mittelpunkt der Definition steht dabei die **Marktorientierung**. Die Vereinsaktivitäten müssen an den Gegebenheiten des Marktes ausgerichtet sein, will man als Verein erfolgreich sein.

Erfolgreiche Vereine nutzen die Möglichkeiten, die sich aus einer am Markt vorhandenen Nachfrage ergeben. **Marktorientierte Vereinsführung zielt auf eine umfassende Vereinsentwicklung mit Hilfe von Marketing.**

Ziel sollte es sein, unter Berücksichtigung des Marktes bessere Problemlösungen (z.B. ein differenziertes Kursangebot, ein besseres Preis-/Leistungsverhältnis oder einen besseren Service) als die Konkurrenz zu erbringen, um dadurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Die sogenannte Marketing-Management-Methode (nach Walter FREYER - siehe dazu Kapitel 3) beschreibt die einzelnen Schritte für das erfolgreiche Vereinsmarketing.

Wo kommt Marketing zum Einsatz?

Marketing kann grundsätzlich überall da eingesetzt werden kann, wo wenigstens zwei "Parteien" miteinander im Kontakt stehen und wo ein „Wert“, z.B. ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Information, ausgetauscht wird.

Der Ort, an dem sich die Anbieter mit ihren Produkten und die Nachfrager mit ihren Bedürfnissen tummeln, ist der Sportmarkt.

Produkte

Produkte werden gehandelt, angeboten, nachgefragt und letztendlich getauscht.

Beispiele für Produkte im Sportverein:

- **Dienstleistungen** (Trainerleistung, Übungsangebot, Sportveranstaltungen usw.)
- **Sachgüter** (Sportgeräte, -ausrüstung usw.)
- **Personen** (Sportler usw.)
- **Sporterfolge** (Meisterschaftsgewinn usw.)
- **Ideen** („Trimm Dich“ usw.)

- **Rechte** (Nutzungsrechte Sporträume, Logo usw.)
- **Organisationen** (Mannschaften, Ligen usw.)
- **Erlebniswerte des Sports** („Gemeinschaftsgefühl“, Spaß usw.)

Nachfrager

Beispiele: Mitglieder, potenzielle Mitglieder, Sponsoren, Leistungssportler, Medien, andere Institutionen und Verbände usw. sowie die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter des Vereins.

Anbieter

Beispiele: Sportvereine, andere Vereine und Institutionen, Kirchen, Verbände, kommerzielle Sportanbieter usw.

Der Sportmarkt kann unterschiedlichen Kriterien eingeteilt werden, beispielsweise regional, demographisch usw..

2.2. Einordnung des Marketings in der Vereinsorganisation

Modernes Marketing erfordert eine zentrale Stellung des Marketings im Verein. Es stellt heute den Kernpunkt des Handelns im Verein dar, wo alle Aktivitäten des Vereins zusammenlaufen - und umgekehrt - vom Marketing ausgehen.

Folgende Formen der Einbindung von Marketing in die Vereinsorganisation kann man unterscheiden:

Funktionsorientierte Organisationsform

Bei der funktionsorientierten Organisationsform wird das Marketing in einer Abteilung zusammengefasst oder - bei kleineren Vereinen - von einer Person wahrgenommen, in der Regel von einem Vorstandsmitglied. Die Marketingaufgaben sind komplex und vielfältig. Zu den anderen "Funktionen" des Vereins gibt es Überschneidungen.

Prozessorientierte Organisationsform

Die prozessorientierte Organisationsform eignet sich ebenfalls für Sportvereine. Sie zählt zu den modernen Ansätzen des Dienstleistungsmarketings und stellt die Interaktion zwischen den Mitarbeitern und den Mitgliedern/Nichtmitgliedern des Vereins in den Vordergrund. Das Marketing verlagert sich demnach in den Bereich der Serviceorientierung, dort, wo der Mitarbeiter direkt mit dem Kunden in Kontakt kommt. Die Marketingaufgaben des Vorstandes wirken dabei unterstützend.

Projektorientierung sowie überbetriebliche Organisationsformen

Gerade in dienstleistungsorientierten Organisationen haben sich in den letzten Jahren Ansätze der Projektorientierung (z.B. bei Veranstaltungen) sowie überbetriebliche Organisationsformen (z.B. Kooperationen, Netzwerke) bewährt. Das Marketing wird in diesen Fällen flexibel und auf Zeit begrenzt institutionalisiert.

2.3. Personelle Zuordnung der Marketingaufgabe

Zeigt der Verein eine eher traditionelle Struktur, nimmt der Vorstand in der Regel die Aufgaben des Marketings wahr. Diese Struktur gelingt, wenn der Vorstand sich durch Marketingkompetenzen auszeichnet.

Erfolgreich zeigt sich auch die Einbindung von externen oder internen Marketing-Experten in die Vorstandsarbeit. Die zentrale Stellung des Marketings darf dabei nicht aufgegeben werden. Denn Marketing als reine Stabsfunktion genügt dem Stellenwert eines modernen Marketings für zukunftsfähige Sportvereine nicht. Als "Zwischenform" bis zur endgültigen organisatorischen Ansiedlung des Marketings richten Vereine gelegentlich einen Ausschuss für Marketing ein. Bei dieser Variante sollte der Vorstand selbst Mitglied sein und dafür sorgen, dass auch die restlichen Mitglieder des Ausschusses die nötige Fachkompetenz im Marketing mitbringen.

3. Der Marketing-Management-Prozess

Der Marketing-Management-Prozess nach Freyer baut auf den Zielen des Sportvereins auf und empfiehlt in einem ersten Schritt eine umfassende Analyse des Marktes, des eigenen Vereins und des Umfeldes, in dem der Verein agiert (= **Analysephase**).

In der darauf folgenden **Konzeptionsphase** wird festgelegt, mit welcher Marketingstrategie (strategisches Marketing) der Verein auf welchem Markt agieren möchte.

Auf die Analyse und die strategischen Entscheidungen folgt die **Gestaltungsphase**. Hier plant man die operativen Stellschrauben des Marketings. Aus den sieben Marketinginstrumenten (Produkt-/Dienstleistungspolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik, Prozesspolitik, Ausstattungspolitik und Personalpolitik) ist eine für den Verein optimale Kombination (wird als Marketing-Mix bezeichnet) auszuwählen, um die zuvor entwickelten Ziele und Strategien auch tatsächlich zu erreichen zu sind.

Nach diesen strategischen und operativen Entscheidungen werden in der **Realisierungsphase** die notwendigen Maßnahmen umgesetzt und in der **Kontrollphase** deren Erfolg gemessen.

3.1. Analysephase

Bevor das zukünftige Marketing geplant werden kann, sollte zunächst eine umfassende Analyse der aktuellen Situation des Vereins durchgeführt werden. Dazu gehört es nicht nur, den eigenen Markt zu betrachten, sondern auch die Konkurrenz und das Vereinsumfeld. Ebenso wichtig ist es aber auch, die **eigenen Stärken** und **Schwächen richtig einzuschätzen**.

Die **Analyse- oder Informationsphase** gibt dem Verein Antworten auf die Fragen:

- Wie stellt sich die aktuelle Situation im Verein dar?
- Wie ist diese Situation im Vergleich zum Markt und zu den anderen Anbietern?
- Wie kann der Verein seine Zielgruppen segmentieren und bestimmen?
- Welche Faktoren beschreiben das Vereinsumfeld? Welche Trends lassen sich aus den Umfeldentwicklungen ablesen?

Ohne die Erkenntnisse der Analysephase kann ein Verein keine schlüssige Marketingkonzeption erstellen. Die Analysen bilden die Grundlagen für die Strategiephase, die Maßnahmenplanung und die Umsetzung des Marketingkonzeptes. Im Folgenden werden die einzelnen Analysemethoden beschrieben.

3.1.1. Umfeldanalyse

Jeder Verein muss sich an den **Trends** in der Gesellschaft orientieren, will er auch weiterhin für die Zukunft gerüstet sein. In der Verantwortung des Vereins liegt es, die Veränderungen seines Umfeldes in gewissen Zeitabständen zu überprüfen und seine Strategie bzw. seine Ziele entsprechend anzupassen. Deshalb prüfen Sie für Ihren Verein:

- Wohin entwickelt sich das Umfeld meines Sportvereins?
- Welche Erwartungen hat das Umfeld an meinen Verein?

- Auf welche Trends sollte mein Verein reagieren?

Eine Umfeldanalyse ist sehr aufwendig und benötigt kompetente Personen, die den Prozess mit vorbereiten und unterstützen. Externe Berater können diesen Prozess begleiten.

3.1.2. Marktanalyse

Ein wesentlicher Bestandteil der Informationsphase eines Vereins ist die Marktanalyse. Der Verein kann sie nutzen, um seine aktuelle Marktsituation im Vergleich zu anderen Anbietern zu durchleuchten. Sie besteht aus drei Untersuchungsschritten:

Marktbestimmung

Abgrenzung des zu bearbeitenden Marktes nach räumlichen, zeitlichen, produktbezogenen und personellen Aspekten; als Ergebnis erhält der Verein Angaben über das Marktvolumen des für die Untersuchung relevanten Marktes.

Nachfrage- oder Konsumentenanalyse

Analyse der Nachfragerwünsche: Was erwarten die Mitglieder, Zuschauer, Medienvertreter, Politiker, Sponsoren etc. vom Verein?

Konkurrenz- oder Wettbewerberanalyse

Z.B. Analyse der Wettbewerbssituation: Welche Wettbewerber gibt es? Wie kann ich mich von den Wettbewerbern abheben?

3.1.3. Vereinsanalyse

Die **Vereinsanalyse** betrachtet die "**Ist-Situation**" des Vereins. Es werden die eigenen aktuellen Stärken und Schwächen ermittelt. Der Verein untersucht und bewertet dabei die unterschiedlichen Bereiche wie **Leistungsangebot, Mitarbeiter, Finanzen, Vorstandsarbeit, Ausstattung und Marketing**. Für diese Untersuchung im Rahmen der Vereinsanalyse bietet sich eine einfache Methode an, die jeder Verein nutzen kann: das **Stärken-Schwächen-Profil**

Weitere Analyseinstrumente für eine Vereinsanalyse sind:

SWOT-Analyse:

Sie ist eine Erweiterung und Ergänzung zur Stärken-Schwächeanalyse und zeigt die gegenwärtige Situation des Vereins von positiver und negativer Seite, aber auch mögliche zukünftige Entwicklungspotenziale.

Image-Analyse:

Sie überprüft:

- das Erscheinungsbild / Image Ihres Vereins in der Öffentlichkeit
- die Wechselwirkung zwischen Selbstwahrnehmung und Kundensicht
- die Position Ihrer Produkte oder Dienstleistungen im Markt
- das "Kaufverhalten" Ihrer Kunden

- den Nutzen eines positiven Images (oder den Schaden durch Imageverlust)

In der Regel wird die Imageanalyse mittels Befragung durchgeführt. Die Befragung kann mit einem auf den Verein abgestimmten Fragebogen, telefonisch oder mit einem Image-Diagramm erfolgen.

3.2. Strategiephase

Die in der Analysephase ermittelten und ausgewerteten Daten und Fakten sind die Grundlage einer strategischen Marketingkonzeption. In der Strategiephase legt ein Verein seine grundsätzlichen Handlungsoptionen fest.

3.2.1. Einführung in das strategische Marketing

Strategisch Arbeiten heißt im Allgemeinen "langfristig" planen. Dies ist auch für die marketingpolitische Arbeit des Vereins von großer Wichtigkeit, um zukunftsfähig zu werden und zu bleiben. Langfristig bedeutet in der Regel einen Planungshorizont von fünf bis zehn Jahren. Die kurzfristige Reaktion des Vereins in der Zwischenzeit umfasst die "**taktische Marketingarbeit**".

Basis für die strategische Arbeit im Verein sind die Ergebnisse der Analysephase (siehe 3.1.).

Strategisches Marketing stellt den Verein vor die Fragen:

- Welche Marketing-Ziele setzt sich der Verein für die nächsten Jahre?
- Besitzt der Verein eine eigene Vereins-Identität und schriftlich formulierte Vereins-Grundsätze bzw. ein Leitbild?
- Welche Marketing-Strategien kann der Verein entwickeln, um die angestrebten Ziele zu erreichen?
- Welche Marketing-Instrumente stehen dem Verein zur Verfügung, um die Ziele umzusetzen?
- Wie kann der Verein die gesetzten Ziele und entwickelten Strategien überprüfen?

Exakte Antworten auf diese Fragen führen zum Ergebnis der strategischen Marketingarbeit, auch **Marketing-Konzept** bezeichnet.

3.2.2. Vereins-Leitbild

Das **Vereins-Leitbild** beschreibt, wie ein Verein sich sieht, welche Wertvorstellungen er hat und wie er wahrgenommen werden möchte. Es ist langfristig angelegt und beinhaltet allgemein gültige Regeln, die den Rahmen für das strategische Vereinshandeln nach innen und außen vorgeben.

Jedes Leitbild hat **zwei Bestandteile**: (Quelle: www.ehrenamt-im-Sport.de)

Leitideen:

Sie definieren Sinn und Zweck des Vereins (z.B. Gesunderhaltung, Stadtteulförderung, Förderung einer bestimmten Sportart). Sie beschreiben den Nutzen für Mitglieder und Gesellschaft, legen Werte und Ziele fest und eröffnen Visionen für die Zukunft.

Leitsätze:

Sie halten diese Ideen und Visionen fest, konkretisieren und formen sie zu Kernaussagen. Im Zusammenwirken der einzelnen, schriftlich fixierten Leitsätze entsteht das Leitbild des Sportvereins.

Die im Vereins-Leitbild schriftlich formulierten Handlungsgrundsätze dienen als Orientierung für alle Mitglieder. Deshalb sollten sie auch möglichst allen bekannt sein.

Praxistipps zum möglichen Ablauf der Entwicklung eines Vereins-Leitbildes:

1. Bilden Sie ein festes Team aus unterschiedlichen Mitgliedern (Vorstand und andere), das sich mit dem Thema auseinandersetzt.
2. Machen Sie ohne Beachtung der Reihenfolge und der Bedeutung in der Realität ein schriftliches Brainstorming (Ideenliste):
3. Nach welchen Grundsätzen wollen wir handeln? Was ist erlaubt, was nicht?
4. Bewerten Sie im Team die Ideen und streichen Sie diejenigen, die nicht in Frage kommen.
5. Bringen Sie die restlichen in eine sinnvolle Reihenfolge.
6. Überlegen Sie gemeinsam: Fehlt etwas?
7. Lassen Sie das bisherige Ergebnis "ruhen" und legen Sie einen neuen Termin fest für ein weiteres Treffen. Nutzen Sie die Zwischenzeit, um mit dem ein oder anderen vertrauten Mitglied oder Externen über das Ergebnis zu diskutieren.
8. Schließen Sie beim erneuten Treffen die Formulierung der Grundsätze ab und legen deren Visualisierung (z.B. in der Geschäftsstelle, Vereinszeitung, Schaukasten) und Verbreitung fest.

3.2.3. Vereins-Identität (Corporate Identity, CI)

Für die gesamte Vereinsarbeit und damit auch für das marketingpolitische Arbeiten im Verein ist die Existenz einer einheitlichen, klaren, möglichst unverwechselbaren **Vereins-Identität** (Corporate Identity) von großer Wichtigkeit. "Corporate" (engl.) bedeutet Institution oder Unternehmen. "Identity" steht für Individualität, Persönlichkeit oder Stil. Die Corporate Identity stellt die Besonderheiten heraus und das, was den Verein von anderen unterscheidet. Zur Corporate Identity eines Vereins zählen die folgenden Elemente:

Corporate Design (Vereins-Erscheinungsbild)

Corporate Behaviour (Vereins-Verhalten)

Corporate Communication (Vereins-Kommunikation)

Gelegentlich wird anstelle der Vereins-Identität auch von Vereinsphilosophie oder -kultur gesprochen.

Corporate Design

Das Corporate Design (CD) ist das äußere, optische oder visuelle Erscheinungsbild des Vereins. Im Optimalfall ist es einheitlich, unverwechselbar, markant und widerspruchsfrei. Eine konsequente Umsetzung der Gestaltungsregeln unterstützt die Markenbildung des Vereins und erhöht die Wiedererkennbarkeit bei den Vereinsmitgliedern, der Öffentlichkeit, den Medien und Sponsoren.

Zu einem einheitlichen visuellen Auftritt gehören:

- Gleiche Schrift und Farbgebung (Berücksichtigung der Vereinsfarben) in allen Kommunikationsmitteln (Briefpapier, Plakate, Werbeanzeigen, Broschüren, Vereinsheft)
- Einheitliche Verwendung des Vereinslogos
- Vereinszeitung erscheint in einem wieder erkennbaren Layout und Design (unter Berücksichtigung der Vereinsfarben)
- Mannschaftstrikots und Ausgekleidung in Vereinsfarben
- Die Internetseiten enthalten das Vereinslogo und berücksichtigen die Vereinsfarben
- Vereinsräume werden in Vereinsfarben gestaltet
- Einheitliche E-Mail-Signatur

Im **Corporate Design Manual** (auch: CD-Manual oder CD-Handbuch) werden die Gestaltungsregelungen eines Sportvereins verbindlich festgelegt.

Corporate Behaviour

Das Corporate Behaviour bezieht sich auf die einheitlichen und abgestimmten Verhaltensweisen innerhalb des Vereins. Es spiegelt die Umsetzung der Vereinsgrundsätze wider und die Werte, die im Verein geschätzt und gelebt werden. Das Corporate Behaviour ist dann gelungen umgesetzt, wenn Vorstand, Mitarbeiter und möglichst alle Vereinsmitglieder nach innen und außen ein einheitliches Sozial-, Umfeld- und Informationsverhalten an den Tag legen.

Corporate Communication

Corporate Communication (CC) meint die einheitliche Kommunikation innerhalb (mit Mitarbeitern und Mitgliedern) und außerhalb (z.B. Öffentlichkeit, potenziellen Mitgliedern, Medienvertretern) des Vereins. Dabei werden die Vereinsgrundsätze übermittelt. Die CC trägt entscheidend dazu bei, ein Vereins-Image auf- bzw. auszubauen.

3.2.4. Zielfindung im Verein

Wie geht der Verein vor?

Als Grundlage für die Zielfindung eines Vereins dienen die Ergebnisse der Analysephase.

Die Marketingziele müssen nun konkretisiert werden.

Zur Formulierung der Marketing-Ziele hat sich die SMART-Formel bewährt:

S steht für " spezifisch "	d.h. die Ziele müssen klar, eindeutig und präzise formuliert sein.
M steht für " messbar "	d.h. die Ziele müssen so definiert werden, dass sie überprüfbar sind.
A steht für " attraktiv & akzeptiert "	d.h. die Ziele müssen eine Herausforderung darstellen und von allen im Verein angenommen werden.
R steht für " realistisch "	d.h. die Ziele müssen auch erreichbar und umsetzbar sein.
T steht für " terminiert "	d.h. die Ziele müssen klar definierte Zeitangaben haben (Anfang und Ende).

Wer ist am Zielfindungsprozess beteiligt?

Der Vorstand muss den Zielfindungsprozess initiieren und die Steuerung übernehmen. In der Praxis hat es sich als sehr sinnvoll erwiesen, die betroffenen Abteilungen und Gruppen an dem Prozess zu beteiligen, um die Erfolgchancen zu steigern. Eine spätere Motivation bei der Umsetzung und die Identifikation mit den Zielen können so besser gewährleistet werden.

Kunden-/mitgliederbezogene Ziele

Folgende mitgliederbezogenen Ziele kann man unterscheiden:

- a. Image der Dienstleistung/des Dienstleisters
- b. Kunden-/Mitgliederzufriedenheit
- c. Beziehungsqualität
- d. Kunden-/Mitgliederbindung

a. Image der Dienstleistung/des Dienstleisters

Das Image eines Anbieters hat besonders im Marketing für Dienstleistungen eine große Bedeutung. Der Kunde kann Dienstleistungen, im Gegensatz zu Produkten, erst mit deren Inanspruchnahme einer Bewertung unterziehen.

Beispiel

- Man muss eine vom Verein angebotene Sportart ausüben, bevor man darüber ein Urteil abgeben kann (z.B. bei einem Probetraining).
-

b.) Kunden-/Mitgliederzufriedenheit

Lautet das Vereins-Ziel "mehr Kundenzufriedenheit", muss sich der Verein im Klaren sein, was das Ziel im Einzelnen bedeutet. "Kundenzufriedenheit ist das Ergebnis eines komplexen Vergleichsprozesses". Das potenzielle Mitglied vergleicht seine Erfahrungen beispielsweise bei einem Probetraining mit seinen persönlichen Erwartungen und Zielen. Nach Inanspruchnahme der Probestunde fällt das potenzielle Mitglied ein Urteil: Entweder wurden die Erwartungen übererfüllt, erfüllt oder untererfüllt, was sich in Begeisterung, Zufriedenheit oder Unzufriedenheit niederschlägt.

Mitgliederzufriedenheit ist eine wichtige Grundlage für die Mitgliederbindung. Zufriedenen Mitglieder fühlen sich dem Verein stärker verpflichtet, ziehen einen Vereinswechsel nicht in Erwägung, engagieren sich stärker im ehrenamtlichen Bereich und empfehlen den Verein weiter.

Beziehungsqualität

Unter dem Ziel "Beziehungsqualität" versteht man die wahrgenommene Qualität der Beziehung zwischen dem Verein aus Sicht des Vereinsmitgliedes (= Vertrauen zu und die Vertrautheit mit dem Verein).

Eine hohe Beziehungsqualität steht in einem positiven Zusammenhang mit der Dauer der Mitgliedschaft im Verein, also der Bindung des Mitglieds. Im Zusammenhang mit der Beziehungsqualität spricht man auch vom "Relationship Marketing", dem "Beziehungsmarketing". Nutzt der Verein dieses Marketing für sich und seine Mitglieder, erreicht der Verein neben der Bindung auch eine viel größere Chance, unter den Mitgliedern ehrenamtliche Mitarbeiter zu finden, die sich mit Freude und Spaß engagieren. In diesem Zusammenhang darf eine positive Wirkung der Mundpropaganda durch zufriedene Mitarbeiter nicht unterschätzt werden.

Kunden-/Mitgliederbindung

Die in den anderen kundenbezogenen Zielen mehrfach erwähnte Kundenbindung meint alle Maßnahmen eines Vereins, die die tatsächlichen und zukünftigen Verhaltensweisen der Mitglieder positiv beeinflussen. Damit wird die Beziehung zu diesen Mitgliedern für die Zukunft stabilisiert und ausgeweitet. Die Mitgliederbindung nimmt einen wesentlichen Einfluss auf viele Bereiche des Vereins, wie die Finanzen oder das Leistungsangebot. Daher ist es für den Verein sehr wichtig, das Ziel der Mitgliederbindung durch entsprechende Maßnahmen im Marketing-Mix umzusetzen.

3.2.5. Entwicklung der Vereinsmarketingstrategie

Auf der Basis der strategischen Analysen, der Zielfindung und der Erwartungen für die Zukunft muss der Verein entsprechende Marketingstrategien entwickeln. Die Teilstrategien im Marketing müssen selbstverständlich mit der Gesamtstrategie des Vereins stimmig und vereinbar sein. Die Marketingstrategien weisen den Weg, wie die formulierten Marketing-Ziele erreicht werden können. Bei der Strategieentwicklung muss der Verein Folgendes beachten:

- Die Ziele des Vereins sind klar, liegen schriftlich vor und bilden die Grundlage der Strategieentwicklung.
- Die Strategien sollten einfach, schriftlich und klar formuliert werden.
- Die Strategien müssen realistisch und umsetzbar sein (die finanziellen, personellen und organisatorischen Möglichkeiten müssen gegeben sein).

Grundsätzliche Entscheidungen zur Strategieentwicklung:

Undifferenziertes Marketing

Beim undifferenzierten Marketing werden die Marketingaktivitäten auf den gesamten Markt angewendet. Bei dieser Vorgehensweise ist nicht immer klar, wen der Verein wie am Markt erreichen will. Ziel ist es, mit einem feststehenden Leistungsangebot oder einer Sportart möglichst viele Mitglieder anzusprechen und zu gewinnen. Diese Vorgehensweise, auch Massenmarkt-Strategie bezeichnet, zieht weder die unterschiedliche Zielgruppen noch deren unterschiedliche Bedürfnisse in Betracht. So ist ein Scheitern dieses ungenauen und breit angelegten Strategiekonzeptes nicht verwunderlich.

Differenziertes Marketing

Bei der modernen differenzierten Marketing-Strategie geht der Verein gezielter vor. Er teilt den Markt in Segmente ein, um ihn besser zu strukturieren und sich so einen guten Überblick schaffen zu können (zu den Möglichkeiten siehe Marktanalyse 3.1.2.). Er kann dann entscheiden, ob er den gesamten Markt (konzentrierte Strategie) oder nur Teile daraus (differenzierte Strategie) bearbeiten möchte. Für diesen Markt (oder die Teilmärkte) entwickelt der Verein dann gezielte Strategien, die die unterschiedlichen Zielgruppen und deren Bedürfnisse, den Wettbewerb, das Umfeld mit einbeziehen.

Welche Strategien gibt es?

Aus verschiedenen Überlegungen zur Strategieentwicklung im Marketing hat sich in den letzten Jahren der "**integrative Strategieansatz**" durchgesetzt. Er enthält vier Grundmodule der strategischen Möglichkeiten:

- a) Geschäftsfelderorientierte Strategie (Entwicklungsrichtung)
- b) Konkurrenzorientierte Strategie (Marktverhalten)
- c) Kundenorientierte Strategie (Zielgruppenausrichtung)
- d) Positionierungsorientierte Strategie (Profilierung)

In der Vereinspraxis findet man in der Regel keine der genannten Strategien in Reinnatur. Oft steht am Ende eine „Kombinationsstrategie“.

Die individuelle Situation, das Umfeld, die Marktbedingungen müssen in die Strategieauswahl und -entwicklung mit einfließen. In der Praxis ergibt sich oftmals ein Strategie-Mix für einen Verein, bei dem beispielsweise für unterschiedliche Abteilungen unterschiedliche Strategien Anwendung finden.

Bewahren als Strategie?

Im strategischen Prozess wird der Verein auf Elemente stoßen, die er als gut und richtig beurteilt. Ziele, Strategien, Produkte usw. stellen sich als zeitgemäß und zukunftsorientiert heraus. In diesem Fall ist es klar, dass Marketing nicht bedeutet, "alles anders" zu machen und zu verändern. Es geht vielmehr darum, was vom bisherigen Marketing-Konzept übernommen werden kann, wie der Verein seine Position wieder sichern kann. Dabei kann sich die Richtung verändern ohne den Verein völlig neu aufzustellen.

3.3. Gestaltungsphase: Der Marketing-Mix

Die in der Marketingstrategie beschriebene Richtung bildet die Grundlage für die konkrete Ausgestaltung der operativen Marketingmaßnahmen, dem sogenannten Marketing-Mix. Hierbei wird festgelegt, mit welchen konkreten Marketingmaßnahmen eine Umsetzung der Marketingstrategie und damit das Erreichen der Marketingziele möglich erscheint.

3.3.1. Einführung in die Gestaltungsphase

Bevor es man mit der Gestaltung und der Realisierung des Marketing-Mixes startet, müssen folgende Grundvoraussetzungen erfüllt sein:

- Die Vereins-Situation (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken), in den unterschiedlichen Bereichen (Finanzen, Marketing usw.) ist bekannt.
- Die Zielgruppen sind definiert.
- Der Markt, auf dem sich unser Verein, unsere Mitbewerber und unsere Zielgruppen bewegen sowie das Umfeld des Vereins sind bekannt.
- Das Image des Vereins ist bestimmt, weil die Meinungen von Mitgliedern- und Nichtmitgliedern erfragt wurden.
- Die Marketing-Ziele wurden festgelegt und eine Marketing-Strategie wurde zur Erreichung dieser Ziele entwickelt.
- Der Verein hat eine eindeutig festgelegte Identität (Corporate Identity) mit den Bestandteilen Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behaviour.
- Der Verein hat ein schriftlich festgelegtes Leitbild.
- Die Grundlagen des Marketing-Mix (Produkt-/Dienstleistungs-, Preis-, Vertriebs-, Kommunikations-, Ausstattungs-, Prozesspolitik, Personalpolitik/Mitarbeitermanagement) sind bekannt.

Erst dann erfolgt der Übergang zur Gestaltungs- und Realisierungsphase. Der Verein muss nun für sich und seine Ziele individuell die Instrumente des Marketing-Mix auswählen und die Maßnahmen dazu ergreifen.

3.3.2. Gestaltungsphase der Produktpolitik/Dienstleistungspolitik

Unter der Produkt- und Dienstleistungspolitik versteht man die marktgerechte Gestaltung des gesamten Leistungsprogramms eines Sportvereins. Die Produkt- und Dienstleistungspolitik wird auch als das Kernelement bzw. „Herz des Marketing“ bezeichnet. Deshalb muss ein Verein der Gestaltung seines Produkt- und Dienstleistungsprogramms besonders große Aufmerksamkeit widmen. Wenn das Leistungsprogramm des Vereins den Bedürfnissen des Marktes nicht entspricht, bringt auch jeder sonst so gut gemeinte Einsatz weiterer Marketinginstrumente nichts.

In der Produktpolitik sind zwei Grundvarianten denkbar:

VARIANTE 1: „Erhalten und bewahren“

Das vorhandene Leistungsangebot des Vereins wird beibehalten in Bezug auf die Produktqualität, -quantität und -palette.

Hat sich der Sportverein in der Produktpolitik für die Ausrichtung "erhalten und bewahren" entschieden, ist dabei von großer Bedeutung, dass dies nicht aus Tradition oder reiner Bequemlichkeit erfolgt. Vielmehr muss eine fundierte Marktanalyse vorausgegangen sein, aus der sich diese Strategie ergeben hat. Die Variante „erhalten und bewahren“ findet man häufig bei Vereinen mit einer starken Marktposition, bei denen die Nachfrager das Leistungsangebot des Vereins klar akzeptieren.

VARIANTE 2: „Verändern“

Das vorhandene Angebot des Vereins wird vergrößert/verringert (beides quantitativ) oder/und verbessert/verschlechtert (beides qualitativ).

Wird in der Produktpolitik die Ausrichtung "Veränderung" gewählt, muss der Verein genau festlegen, wie die Qualität und/oder die Quantität des Leistungsangebots variiert werden. Auch hier hilft eine vorangegangene Marktanalyse dem Verein entscheidend. Der Verein muss die Fragen beantworten, ob das bisherige Sportangebot vom Umfang her ausreichend ("marktgerecht") ist oder ob mehr, weniger oder bessere bzw. schlechtere Leistungen angeboten werden sollen.

Folgende Fragen sind bei Veränderungen des Leistungsangebots zu stellen:

Grundsatzentscheidungen	Schriftliche Beantwortung durch den Verein
ausbauen (innovativ)?	Größeres Leistungsangebot? Was genau? Wer macht das? Wo? Wie viel kostet das? Ab wann? Wie wird es kommuniziert?
verkleinern (eliminieren)?	Alles verkleinern oder Teile des Leistungsangebots? Wie geschieht das? Durch wen? Ab wann? Wie wird es kommuniziert?
gestalten (variieren)?	Qualität des Leistungsangebots ändern? Was genau wird verändert/Ideen? Wer setzt es um? Zielgruppenspezifisch gestalten? Wer nimmt am Veränderungsprozess teil? Ab wann? Wird es kommuniziert/wie?

u.a. Quelle: Vgl. Freyer, Sport-Marketing 2003

Veränderungsprozesse können sich auf die Kernangebote des Vereins (z.B. die angebotenen Sportarten) oder sportliche bzw. außersportliche Zusatzangebote (z.B. Abnahme des Sportabzeichens, Spielfeste, Lauffreize, Aus- und Fortbildungsangebote für Übungsleiter, die Vereinsgastronomie oder Vereinsausflüge) beziehen.

Außerdem können sich Veränderungprozesse auf die "Darbietung" der Angebote, die sogenannte "Service-Qualität" beziehen.

Bei Dienstleistungen (wie z.B. einer Trainingsstunde) kommt es darauf an, dass Sie den Kunden (z.B. den Teilnehmer der Trainingsstunde) ansprechen. Die Dienstleistung muss im Augenblick der Inanspruchnahme als positiv wahrgenommen werden (z.B. „der Teilnehmer hat sich wohlgefühlt“).

Beispiel Veränderungsprozess „Service-Qualität“

- Einführung eines individuellen Informationsschreibens an jedes neues Vereinsmitglied mit Informationen zu den Vereinsangeboten, die über die Sportarten hinausgehen (nebst Angabe des jeweiligen Ansprechpartners).
-

3.3.3. Gestaltungsphase der Preispolitik

In einem Sportverein geht es im Rahmen der Preispolitik vor allem um die Festlegung und Gestaltung der Mitgliedsbeiträge. Diese sind das wichtigste Eigenkapital des Vereins und haben in der Regel die größte Bedeutung im Vereinshaushalt. Welche Beiträge von den Vereinsmitgliedern zu entrichten sind, ist nach § 58 Nr. 2 BGB, in der Vereinssatzung festzulegen. Die Höhe und die genauen Modalitäten können darüber hinaus in einer Beitragsordnung geregelt werden.

Neben der Festlegung der Mitgliedsbeiträge gehören zur Preispolitik im Sportverein z.B. die folgende Leistungen, die von Vereinsmitgliedern oder anderen Vereinskunden zu erbringen sind:

- Kursgebühren
- Aufnahmegebühren
- Eintrittsgelder
- Platzgebühren
- Mieten
- Arbeitsleistungen an Vereinseinrichtungen (alternativ zu Geldzahlungen)
- Umlagen (z.B. Investitionsumlage)

In der Praxis stehen dem Verein die folgenden Möglichkeiten zur Gestaltung der Preispolitik zur Verfügung:

- Preisdifferenzierung
- Hochpreispolitik
- Niedrigpreispolitik
- Konditionenpolitik

Preisdifferenzierung

Es handelt sich um eine Preisdifferenzierung, wenn für gleiche Leistungen verschiedene Preise verlangt werden. Voraussetzungen für die Preisdifferenzierung sind, dass der Verein zuvor den Markt in einzelne Segmente eingeteilt hat, diese klar abgegrenzt hat und dass Nachfrager nicht einfach auf andere Teilmärkte (zu anderen Vereinen, kommerziellen Anbietern) abwandern können.

Folgende Preisdifferenzierungen sind möglich:

- **zeitlich**: höhere Gebühren für das Trainieren im Krafraum am Abend als am Morgen

- **räumlich:** Die Sportstunden in der neuen Gymnastikhalle mit angebundenem Schwimmbad haben einen anderen Preis als die in der alten Sporthalle ohne Zusatzleistungen
- **personell:** verschiedene Vereinsbeiträge für Jugendliche, Familien und Erwachsene, Mitglieder, Nichtmitglieder
- **mengenmäßig:** Gruppenermäßigungen

Hochpreispolitik

"Hohe Preise" sind immer im Vergleich zu sehen, entweder zu den eigenen Preisen oder/und zu den Preisen von Wettbewerbern. Mit hohen Preisen verbindet der Kunde Produktqualität, Exklusivität - etwas Besonderes. Diese Preispolitik ist möglich, wenn der Verein eine Art Monopolstellung am Ort/in der Region innehält oder eine Leistung anbietet, die in einem bestimmten Umkreis kein weiterer Verein hat. Dieser Wettbewerbsvorteil kann jedoch von kurzer Dauer sein, wenn andere Anbieter in den Markt drängen.

Niedrigpreispolitik

Im Vergleich zu den am Markt üblichen Preisen setzt der Verein bewusst niedrigere Preise an. Ziel dieser Politik ist der Gewinn von vielen Mitgliedern, die bisher aufgrund des Preises von einer Teilnahme z.B. an einem Rücken-Fit-Kurs abgehalten wurden. Dabei sollte der Verein beachten, dass ein "Billig-Image" möglicherweise mit einer geringeren Qualität verbunden wird. Ein solches Image ist dann nur noch schwer zu beseitigen.

Konditionenpolitik

Eine weitere Gestaltungsmöglichkeit der Preispolitik ist die Konditionenpolitik. Hierbei hat der Verein die Möglichkeit, die Vertragsgestaltung bei Mitgliedschaften über die Laufzeiten, Nebenleistungen und Kündigungstermine zu variieren. Sportvereine mit einem Fitnessstudio bieten z.B. vermehrt Zehnerkarten an. Andere Vereine bieten Teilzahlungen für die Mitgliedsbeiträge an, die auf mehrere Termine im Jahr verteilt werden können.

3.3.4. Gestaltungsphase der Vertriebspolitik

Die Distributionspolitik umfasst alle Entscheidungen und Tatbestände, welche die Verteilung der von einem Sportverein angebotenen Produkte betreffen.

Produkte können Sachgüter (Vereinszeitung, Eintrittskarten, Fanartikel etc.) oder Dienstleistungen (beispielsweise Trainingsstunden) sein.

Bei der Betrachtung der Vertriebspolitik kann man zwei Vereinstypen unterscheiden:

- Vereine, die **reine Dienstleistungen** in Form ihrer Leistungsangebote (verschiedene Sportarten) anbieten. Sachgütervertrieb fällt in der Regel nicht an.
- Vereine, die neben dem Sportangebot **auch Sachgüter** wie Fanartikel o.ä. vertreiben.

Der Vertrieb von Vereinsprodukten kann über zwei Wege erfolgen:

- **Direkter Vertriebsweg**
- **Indirekter Vertriebsweg**

A: Direkter Vertriebsweg (Direktvertrieb)

Beim direkten Vertriebsweg gelangt das Produkt direkt vom Verein zum Endkunden/-verbraucher (z.B. Mitglied, Sponsor, Medienvertreter, breite Öffentlichkeit).

Dem Verein gelingt dieser Direktvertrieb in der Regel durch seine Einrichtung (z.B. Vereins-Homepage, Vereinsgeschäftsstelle) und seine Mitarbeiter (z.B. Vereinsvorstand, Übungsleiter, Sportler/Mitglieder, Mitarbeiter der Vereinsgeschäftsstelle).

Die Dienstleistungen eines Vereins haben eine Sonderrolle, da es sich nicht nur um einen direkten Vertriebsweg handelt, sondern der Kunde auch noch beim „Erstellungsprozess der Dienstleistung“ dabei ist. Beispiel: Der Übungsleiter gibt eine Gymnastikstunde.

Was bedeutet dies für den Verein?

Da der Sportler beim „Erstellungsprozess der Dienstleistung“ dabei ist, sind Korrekturen während des Erstellungsprozesses nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich. Verbesserungen sind erst im Nachhinein realisierbar. Grundlage hierfür ist ein systematisches Beschwerdemanagement.

B: Indirekter Vertriebsweg (indirekter Vertrieb)

Beim indirekten Vertriebsweg sind zwischen dem Verein und dem Endverbraucher ein oder mehrere Stufen dazwischengeschaltet, wie etwa Sponsoren, Medien, Schulen, Einzelhandel oder Agenturen. Bei sportlichen Dienstleistungen scheidet dieser Vertriebsweg aus.

3.3.5. Gestaltungsphase der Kommunikationspolitik

Ein weiterer wichtiger Baustein des Marketing-Mix ist die Kommunikationspolitik, auch "Marktkommunikation" genannt.

Der Name ist berechtigt, da sich in diesem Bereich alles um die Übermittlung von Informationen dreht, die das Verhalten der Marktteilnehmer beeinflussen.

Einfach betrachtet geht es um die Sendung von "Botschaften". Adressat (Empfänger) von Botschaften des Vereins (Sender) können z.B. die Vereinsmitglieder (bestehende und potenzielle), Sponsoren, Medienvertreter oder die breite Öffentlichkeit sein.

Die Kommunikationsbotschaft eines Vereins kann z.B. lauten: "Der Verein sucht für das kommende Sportjahr einen neuen Übungsleiter für die Abteilung Hockey". Sender (Verein) und die Empfänger (potenzielle Übungsleiter) sind dabei klar festgelegt.

Zu den Instrumenten der Kommunikationspolitik zählen:

- Werbung
- Verkaufsförderung
- Persönliche Kommunikation
- Direktkommunikation/Direct Marketing
- Eventmarketing
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Sponsoring (Bitte beachten! Sponsoring ist aus Vereinssicht in erster Linie ein Finanzierungsinstrument)
- Online-Marketing
- Corporate Identity/Vereinsidentität

Planung der Werbekonzeption

Wenn Sie für Ihren Sportverein eine Werbekonzeption erstellen, sollte Sie die fünf nachfolgenden Teilüberlegungen berücksichtigen:

- **Werbepotschaft:** Was und wie wird vom Verein kommuniziert? (Beispiel: "Unser Verein bietet mehr als nur Sport, z.B. Kinderbetreuung")
- **Zielgruppenbestimmung:** Mit wem will der Verein kommunizieren? (Beispiel: Der Verein spricht vorwiegend Ältere und Jugendliche an)
- **Werbemittel:** Womit will der Verein die Werbepotschaft kommunizieren? (Beispiel: Für die Bekanntmachung seines Angebots lässt der Verein Flyer und Plakate drucken)
- **Werbeträger:** Wo und wann nutzt der Verein die Kommunikation? (Beispiel: Der Verein schaltet eine Imageanzeige in der Lokalpresse)
- **Werbekontrolle:** War die vom Verein initiierte Werbung erfolgreich? Warum? Warum nicht? (Beispiel: Der Verein befragt Nichtmitglieder und Mitglieder zur Plakataktion)

Werbepotschaft

Die Werbepotschaft stellt einfach formuliert die Worte dar, die der Verein seiner Zielgruppe vermitteln will (was soll mitgeteilt werden?). Aus den in der Vereinsstrategie (z.B. Leitbild) festgelegten Zielen und den Marketingzielen des Vereins werden konkrete Werbepotschaften abgeleitet. Beispiele von Werbepotschaften: TSV Bayer 04 Leverkusen - „Sport ist unsere Leidenschaft“ oder ASV Köln – „Hier trainiert Köln“.

Das "wie" bezieht sich auf die Art und Weise, den Stil und das gewünschte Erscheinungsbild der Kommunikation. Diese Überlegungen sind eng verbunden mit den Ausführungen zur Corporate Identity. Die Festlegung des "wie" und damit seine Verwendung muss für alle Werbemaßnahmen identisch sein, damit ein einheitliches Bild und unverändertes Image gewährleistet werden kann.

Zielgruppenbestimmung

Für eine erfolgreiche Werbung muss der Verein genau wissen, welche Zielgruppen er ansprechen will. Die Zielgruppen werden in der Regel bereits in der Strategiephase festgelegt. Die Zielgruppe beeinflusst die Auswahl der Werbemittel und -träger.

Werbemittel und Werbeträger

Die Auswahl der Werbemittel (Plakate, Anzeige, Radiospot, Handzettel, Handy-Applikation etc.) richtet sich nach der Zielgruppe und der zu vermittelnden Werbepotschaft.

Beim Werbeträger (Medium zur Übertragung von Werbepotschaften – tragen die Werbemittel an den Empfänger der Werbepotschaft; z.B. Zeitung, Radio, Fernsehen, Litfasssäule, Webportale, Suchmaschinen). Bei der Wahl des Werbeträgers sind neben der Zielgruppen, auch die Dauer und Intensität des Werbeeinsatzes zu planen.

Die folgende Übersicht zeigt unterschiedliche Werbemittel und ihre denkbaren Werbeträger.

Werbemittel allgemein	Beispiele Werbemittel	Werbeträger/ Einsatzmöglichkeit
Anzeigen	Verschiedene Anzeigenformate, farbig oder schwarz-weiß, mit Bild oder Grafik	Regionale Zeitungen, Zeitschriften, sonstige regionale Publikationen, Publikationen des Verbandes usw.
Audio- und visuelle Werbemittel	Text- und Musikbeiträge, Werbespot mit Bildern, Musik und Text; CDs/DVDs des Vereins	Rundfunk und Fernsehen, Kino
Dekorative Werbemittel	Aufsteller, Plastiken, Schilder usw.	Veranstaltungen, Ausstellungen, Schaufenster, Vitrinen, Schaukästen,

Geschäftsstelle

Plakate	Plakate unterschiedlicher Formate, Bilder, Leuchtplakate usw.	Plakattafeln, Wände, Litfass-Säule, Schaufenster, Einzelhandel, Geschäftsstelle, öffentliche Verkehrsmittel usw.
Werbebanner/ Links	Banner oder Links auf Seiten von Kooperationspartnern	Internet
Werbebriefe	Persönliche Briefe, unpersonalisierte Serienbriefe	Postversand, Einwurfschreiben
Werbedrucke (außer Plakate)	Prospekte, Flyer, Handzettel, Flugblätter, Informationsbroschüren, Aufkleber, Kalender usw.	Als Beilage in Zeitungen oder Zeitschriften, als Postversand, Einwurfsendung, als Auslage, Geschäftsstelle, Schaukästen usw.
Werbegeschenke	Artikel unterschiedlichster Art mit CI des Vereins, CDs, DVDs mit visueller und akustischer Darstellung des Vereins usw.	Tiere, Taschen, Bälle, CDs usw. werden bei Veranstaltungen verteilt, als Anerkennung bei guten Leistungen, als Zusatzgeschenke bei Anmeldung im Verein usw.
Sonstiges	Gewinnspiele, Wettbewerbe, Gutscheine usw.	Zeitungen, Veranstaltungen, Auslagen im Einzelhandel usw.

Werbekontrolle

In der letzten Phase ist der Erfolg der Werbemaßnahmen zu kontrollieren. Wurde die angepeilten Ziele innerhalb des zuvor festgelegten Zeitraums erreicht? Hat man den zuvor kalkulierten Kostenrahmen eingehalten? Stimmt das Kosten-/Nutzenverhältnis?

Der Erfolg der Werbeeinsätze kann der Verein z.T. an konkreten Zahlen festmachen, wie z.B. steigenden oder stagnierenden Mitgliederzahlen.

Andere Zielerreichungen sind nur bedingt messbar, etwa wenn das Ziel einer Werbekampagne die Imageverbesserung des Vereins war. Hier muss der Verein auf die gängigen Analysemethoden der Kontrolle wie Befragungen zurückgreifen. Diese sind mit hohem Zeitaufwand und entsprechenden Kosten verbunden.

Darüber hinaus sollte eine Verein immer eine Werbekostenkontrolle durchführen. Hierbei werden die kalkulierten „Soll“-Werbekosten“ mit den „Ist“-Werbekosten“ verglichen (möglichst laufendes/unterjähriges Controlling!).

3.3.6. Gestaltungsphase der Mitarbeitermanagement

Ein weiterer Bestandteil des Marketing-Mix ist das Mitarbeitermanagement.

Die Nachfrager von Sportdienstleistungen werden von denjenigen beeinflusst, die die Dienstleistungen für den Verein erbringen. Hierzu gehören Trainer, Übungsleiter oder die Mitarbeiter der Geschäftsstelle.

Der Erfolg der Kundenbindung, also ob ein Mitglied in einem Verein (länger) bleibt oder nicht, ist immer dann besonders hoch, wenn die Mitglieder eine persönliche Beziehung zu den Mitarbeitern im Verein und untereinander aufgebaut haben.

Da hinter diesen Beziehungen Menschen stehen, ist es offensichtlich, dass das Produkt Dienstleistung nicht immer gleich "gestaltet" sein kann. Eine Standardisierung wie bei der Herstellung von Sachgütern ist folglich kaum möglich. Dies erschwert gleichzeitig die Qualitätssicherung in allen Sportbereichen, in denen Dienstleistungen bereitgestellt werden. Um die Qualitätssicherung der einzelnen Dienstleistungen sicherzustellen, muss der Verein daher ein gezieltes Mitarbeitermanagement betreiben.

Mehr Infos zum Thema "Mitarbeitermarketing" findet Sie in VIBSS-Online: (<http://nw.vibss.de/mitarbeiterinnen/gewinnung/mitarbeitermarketing/mitarbeiter-gewinnen-mit-mitarbeitermarketing/>).

3.4.7. Gestaltungsphase der Prozesspolitik

Die Prozesspolitik ist ein nicht zu vernachlässigender Bestandteil des Marketing-Mix.

Sie gibt den Hinweis, dass Marketing kein einmaliges und statisches Ereignis in einem Verein ist, sondern ein zeitorientierter, wechselseitiger und dynamischer Prozess. Das heißt, dass sich Marketing stetig entwickelt, die Maßnahmen sehr unterschiedlicher Art sein können, je nachdem, welches Vereinsziel gewählt wurde. Die beschriebene Marketing-Management-Methode eignet sich bestens, um die notwendigen Prozesse zu beschreiben. Die einzelnen Phasen der Methode können nacheinander oder parallel ablaufen und sich wiederholen.

Es sind also viele verschiedene Prozesse denkbar, abhängig von der Situation des Vereins und dem gewünschten Marketing. Ferner versteht es sich daher auch von selbst, dass es vor dem Einführen des Marketingprozesses klar sein muss, wer sich im Verein an diesem Prozess beteiligt und diesen voranbringt. Sinnvoll ist ein feststehender Personenkreis, der sich dafür verantwortlich fühlt. Zur Prozesspolitik im Marketing zählt auch, das bisher betriebene Marketing in Frage zu stellen, Ziele und Strategien zu überprüfen, also "Marketing-Kontrolle" vorzunehmen.

3.4.8. Gestaltungsphase der Ausstattungspolitik

Der Bestandteil "Ausstattungspolitik" im Marketing-Mix meint die physische Erscheinung des Leistungsangebotes, die im Rahmen aller Dienstleistungen des Vereins eine bedeutende Rolle spielt. Konkret bedeutet dies für den Verein: Wie sehen die Übungsräume und Sporthallen für die einzelnen Sportarten aus? In welchem Zustand befinden sie sich? Wie präsentiert sich die Geschäftsstelle? Aber auch: Wie sorgfältig sind die Wanderwege für das Walking ausgewählt?

Was bedeutet die Ausstattungspolitik für den Verein?

Die Ausstattungspolitik ist eine Besonderheit im Marketing-Mix. Die "physische Erscheinung" des Leistungsangebots (z.B. der Zustand einer Spielanlage oder der Duschräume, die Auswahl der Laufstrecke) hat Einfluss auf Entscheidung eines Vereinsmitgliedes, ob und wie lange es im Verein bleibt oder nicht.

Die physische Erscheinung meint alle Details, die für die Gestaltung des Sportangebots eine Rolle spielen. Da diese Details für viele selbstverständlich geworden sind und nicht mehr in Frage gestellt werden, verdienen sie eine besondere Beachtung und müssen regelmäßig überprüft werden.

Situationsbeispiele:

- Ein Nichtmitglied wird möglicherweise im Vorhinein auf einen Verein aufmerksam, der das Image hat, in schönen, hellen, freundlichen Räumen seine Kurse anzubieten.
- Die Mitglieder des Lauftreffs sind motiviert und fühlen sich wohl in ihrer Gruppe, da der Trainer die Gruppe nach unterschiedlichem Niveau zusammenstellt und die Laufwege nach landschaftlichen und geräuscharmen Gesichtspunkten auswählt.
- Ein Mitglied wird durch ein gemütliches Vereinsheim motiviert, in geselliger Runde die sozialen Kontakte zu pflegen, was letztendlich zur Bindung an den Verein beiträgt.

Gründe, die Ausstattungspolitik zu pflegen:

- Verbesserung des Vereinsimages
- Aufmerksamkeit wird erzeugt (z.B. bei Nichtmitgliedern, Sponsoren)
- Gute Atmosphäre und Stimmung im Verein
- Mehr Spaß am Sport
- Mitgliederbindung
- Signalwirkung für neue Mitglieder
- Identifikation mit dem Verein
- Schöne bzw. neu gestaltete Räume als Themen für die Öffentlichkeitsarbeit

3.4. Realisierungsphase

Nach dem Abschluss der strategisch, konzeptionellen Phasen des Marketing-Management-Prozesses sind in einem nächsten Schritt (Phase 4), die Personal-, Organisations-, Zeit- und Finanzplanung vorzunehmen und umzusetzen.

a. Personalplanung

Hier wird festgelegt, welche und wie viele Mitarbeiter des Vereins (ehrenamtliche und hauptberufliche) die in einem Verein anfallenden Aufgaben zu erledigen haben und welche Qualifikationen die Mitarbeiter mitbringen müssen, um die angepeilten Marketingmaßnahmen und -ziele zu verwirklichen.

b. Organisationsplanung

Die erfolgreiche Umsetzung und Realisierung von Marketingstrategien hängt vor allem von einer sinnvollen organisatorischen Struktur ab.

Im Sportvereinen bereitet die Ansiedlung des Marketing innerhalb der traditionellen Strukturen häufig Probleme. Marketing ist zum einen Aufgabe des Vorstandes, kann aber mangels Fachkenntnis von den dort vertretenen Personen oft nicht wahrgenommen werden. Werden externe Experten oder Marketingagenturen hinzugezogen, erhält Marketing oft Stabsfunktion und damit nicht den Stellenwert, den modernes Marketing erwartet. (FREYER 1991, S. 396).

In Sportvereinen ist die Erstellung von Organisationsschaubildern, sogenannten Organigrammen, üblich. In Organigrammen wird die Organisationsstruktur des Vereins vereinfacht dargestellt.

c. Zeitplanung

Darüber hinaus muss auch der **zeitliche Rahmen** festgelegt werden, in dem die Marketing-Maßnahmen (Marketing-Gesamtplan) umzusetzen sind.

Während des gesamten Marketing-Management-Prozesses und nicht erst am Ende sollte ein Sportverein den Zeithorizont für die einzelnen Aufgaben und Maßnahmen festlegen.

Der zeitliche Rahmen für die von einem Sportverein entwickelte Marketingstrategie wird sollte einem Mehrjahresplan festgelegt werden. Dieser umfasst einen Mindestzeitraum von drei Jahren.

Auf der Grundlage der groben langfristigen Planung kann man dann eine detailliertere mittelfristige (Planungshorizont von ca. 1-2 Jahren) sowie kurzfristige (vierteljährlich, monatlich, wöchentlich, täglich) projektbezogene Planung durchführen.

In der Praxis haben sich die folgende Planungshorizonte bewährt:

- langfristig (über mehrere Jahre)

Beispiele

- *Umsetzung einer Vereinsmarketingstrategie*
 - *Aufbau eines neuen Vereinsimages*
-

- mittelfristig (bis max. 2 Jahre)

Beispiele

- *Erstellung und Umsetzung einer neuen Marketingkonzeption*
 - *Personelle Umstrukturierungsmaßnahmen*
-

- kurzfristig (bis max. 1 Jahr)

Beispiele

- *Abwicklung einer Medienanalyse*
 - *Schaltung einer Anzeigenkampagne*
 - *Umsetzung einer Vereinsveranstaltung (z.B. Sportlergala)*
-

d. Finanzplanung

Aus dem Marketing-Gesamtplan muss auch der geplante Einsatz der zur Verfügung stehenden Finanzmittel hervorgehen (Budgetplanung).

Die Finanzplanung im Rahmen des Marketing bezieht sich weniger auf den Gesamtetat des Vereins. Vielmehr wird versucht, für einzelne Aktivitäten, wie z.B. eine Werbekampagne, eine Vereinsveranstaltung oder ein Kursangebot die anfallenden Kosten und Einnahmen im Vorhinein zu schätzen und den Etat zu bestimmen.

3.5. Kontrollphase: Marketing-Controlling

Es ist unerlässlich, in regelmäßigen Abständen Kontrollen über den Grad der Zielerreichung durchzuführen. Darunter ist ein Abgleich der angestrebten Ziele mit dem tatsächlich Erreichten zu verstehen.

Man kann diesen fünften und letzten Schritt im Marketing-Management-Prozess auch als erneute IST-Analyse und damit als Einstieg in den ersten Schritt der Marketingkonzeptionsentwicklung verstehen. Marketing ist ein stetiger/kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Es bleibt demnach unerlässlich, dass der Verein die Aufgabe hat, sein erstelltes Marketing-Konzept einer permanenten **Parallel- und Endkontrolle** zu unterziehen.

Endkontrolle heißt, dass der Verein Zielsetzungen und Strategien am erreichten Ist-Zustand überprüft.

Parallelkontrolle meint eine Ablauf- und Fortschrittskontrolle wie z.B. Überprüfung von Terminen und Zwischenschritten.

Bei beiden Kontrollformen kann man zwischen quantitativen und qualitativen Untersuchungsbereichen unterschieden werden:

- **Quantitativ:** Aussagen über Frequenzen, Zahlen, Prozentsätze oder Mengen

Beispiele: Besucher einer Sportveranstaltung, Teilnehmer eines Gewinnspiels, Zugriffe auf die Vereinshomepage, Anzahl der Anrufe potenzieller Mitglieder usw.

Messmethode: vereinsinterne Kennzahlen (Mitgliederzuwachs, Umsatz usw.). Die Ergebnisse der quantitativen Messung treffen jedoch keine tieferen Aussagen über die Qualität des Kontaktes. Hierbei greifen die qualitativen Messungen:

- **Qualitativ:** Aussagen über die Wirkungen von Maßnahmen

Beispiele: Imageverbesserung, Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Wirkung von Informationsmaterialien usw. *Messmethoden:* z.B. Befragung (mündlich, schriftlich, online), Beobachtung, Imageanalyse. Die qualitative Messung ist für den Verein aufwendiger und schwieriger als die quantitative Messung und nur mit komplexeren Methoden möglich.

Zeitliche Gliederung für den Kontrollprozess:

- **Kurzfristig:** v.a. Terminüberwachung und Erreichen von Teilzielen
- **Mittelfristig:** Überprüfung der Anwendung und Umsetzung von Teilkonzepten
- **Langfristig:** Kontrolle der Strategie-Umsetzung

In der Regel legt der Vereinsvorstand oder Marketingausschuss die Kontrolltermine fest, z.B. vierteljährlich oder halbjährlich.

Zielabweichungen und Konsequenzen

Stellt der Verein bei der Marketing-Kontrolle Abweichungen von seinen Zielen fest, muss er **Ursachenforschung** betreiben. Dabei muss der Verein auf die zurückliegenden Phasen schauen:

Fragen zur Ursachenforschung:

- Waren die **Annahmen und Ergebnisse aus der Analysephase** falsch? Sind die aktuellen Trends, die Marktgegebenheiten oder die Vereinsmöglichkeiten falsch eingeschätzt worden?
- Waren die **Ziele aus der Strategiephase** zu hoch oder zu niedrig gesteckt?
- Stimmt die **Strategieauswahl** nicht?
- Wurden die falschen **Maßnahmen und Instrumente** gewählt?
- Hat der Verein Fehler bei der **Realisierung** gemacht?

Konsequenzen für das Marketing

Mithilfe der Ergebnisse aus der Ursachenforschung ist es dem Verein möglich, Anpassungen und Änderungen seiner Pläne auf den verschiedenen Ebenen vorzunehmen. Dabei muss er Sofortmaßnahmen ergreifen, wenn die Ursachen in der Gestaltungs-

oder/und Realisierungsphase lagen. Hat der Verein Gründe für die Zielabweichungen in der Analyse- oder/und Strategiephase festgestellt, muss er seine **grundsätzliche strategische Arbeit in Frage stellen**. Ein Neubeginn in diesen Phasen ist ratsam.