

Executive Summary - Marketing für Jugendvereine

In der Schweiz buhlen rund 100'000 Vereine um Mitglieder. Allein die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Jugendverbände hat rund 80 Mitgliederorganisationen, die Aktivitäten für Kinder und Jugendliche anbieten. Somit stehen nicht nur Unternehmen vor Herausforderungen wie gesättigten Märkten, zunehmendem Wettbewerb und Informationsüberlastung von Konsumenten, sondern auch traditionelle Vereine und Verbände. Die Folgen davon zeigen sich seit Mitte der 1990er Jahre. Seit dieser Zeit stellen Untersuchungen einen zunehmenden Mitgliederschwund Jugendlicher in den traditionellen Organisationen und Vereinen fest. Folglich müssen auch Nonprofit-Organisationen (NPOs), zu denen Jugendverbände zählen, Marketing betreiben um langfristig überleben zu können.

Diese Arbeit befasst sich mit dem daraus resultierenden Nonprofit-Marketing, insbesondere mit dem Marketing für Jugendvereine und ihre Verbände. Dass NPOs sich und ihre Angebote vermarkten müssen, ist keine Erkenntnis des 21. Jahrhunderts. Forscher und Entscheidungsträger von NPOs beschäftigen sich seit den 1970er Jahren intensiv mit dieser Herausforderung. Dadurch entstanden ist eine eigene Subdisziplin des Marketings, das Nonprofit-Marketing. Wollen Organisationen wie Jugendvereine langfristig bestehen, müssen sie sich mit Strategien auseinandersetzen, welche dies ermöglichen. Im Rahmen dieser Arbeit werden dafür zwei Fragen gestellt:

1. Was für ein Marketing sollten die Jugendvereine und ihre Verbände in der Theorie betreiben?
2. Was für ein Marketing betreiben sie momentan?

Zur Beantwortung der ersten Frage wird die aktuelle Literatur des Nonprofit-Marketings, sowie seine Entstehung und seine Teilbereiche untersucht und eingeordnet. Zudem hilft eine Online-Umfrage bei ausgewählten Jugendverbänden, deren Wünsche und Bedürfnisse an das Marketing herauszufiltern. Für die Beantwortung der zweiten Frage dienen die Auswertungen dieser, sowie einer weiteren Online-Umfrage und ein mögliches Konzept, das an einem Fallbeispiel in Theorie und Praxis aufgezeigt wird.

Zuerst wird die vorhandene Literatur zu Jugendvereinen und zum Nonprofit-Marketing betrachtet. Ein Blick auf die Schweiz zeigt, dass sie nicht nur sehr viele Vereine besitzt, sondern auch viele Einwohner, die sich freiwillig engagieren. 2004 waren 49% der Schweizer Bevölkerung im Alter über 14 Jahren in mindestens einer Vereinigung Aktivmitglied. Jede

vierte Person führte dabei eine freiwillige oder ehrenamtliche Tätigkeit aus. Würde diese Arbeit bezahlt, so beliefe sich die Summe nach den Berechnungen des Bundesamtes für Statistik für das Jahr 1997 auf 19,4 Milliarden Franken. Diese Summe entspricht rund 5% des BSP der Schweiz. Entgegen der landläufigen Meinung der trägen Jugend, engagieren sich 22% der 15-22 Jährigen freiwillig. Dies lässt den Schluss zu, den auch Untersuchungen belegen, dass der Mitgliederschwund nicht auf die mangelnde Bereitschaft der Jugendlichen sich zu engagieren, zurückzuführen ist.

Das passende Marketing für Jugendvereine ist das Nonprofit-Marketing. Doch der Bereich des Nonprofit-Marketings ist sehr breit gefächert. Die Meinungen, was Nonprofit-Marketing ist und welche Teilbereiche zu ihm gehören, gehen auseinander. Für viele Begriffe in diesem Zusammenhang existieren keine einheitlichen Definitionen, dafür Interpretationsunterschiede in der angelsächsischen, amerikanischen und deutschen Literatur. Die vorliegende Arbeit hält sich an die Definitionen von Kotler, einer der Vorreiter des Marketings für NPOs. Diese lautet: „Nonprofit marketing seeks to engage commercial techniques to provide for service delivery, ongoing organizational existence and related behaviours of benefit to the organization.“ Dazu werden in dieser Arbeit die Teilbereiche Social Marketing, Fundraising, Sponsoring und internes Marketing behandelt. Zum besseren Verständnis werden sie definiert, sowie zueinander und der Anwendung innerhalb dieser Arbeit in Beziehung gesetzt. Es wird dabei relativ ausführlich auf das Social Marketing und seiner Beziehung zum Nonprofit-Marketing eingegangen, da zwischen diesen zwei Begriffen häufig Verwirrung herrscht. Im Rahmen des internen Marketings werden auf die Motive und das Managen der Freiwilligen eingegangen. Denn, damit überhaupt internes Marketing stattfinden kann, müssen Mitarbeiter vorhanden sein. Diese, in einer NPO vorwiegend freiwilligen Mitarbeiter, stellen den kritischen Faktor dar, der über den Erfolg der Organisation entscheidet. Der Kern dabei bildet die individuelle Motivation. Studien haben ergeben, dass nicht die altruistische Motivation, sondern die Möglichkeit persönliche Bedürfnisse zu befriedigen, Freiwillige langfristig in ihrer Tätigkeit hält. Somit empfiehlt es sich, mehr die Aspekte des persönlichen Nutzens, anstatt vorwiegend die positiven Effekte für Mitmenschen zu betonen. Ist man sich über die Motive und eine geeignete Ansprache bewusst, erfolgt die Herausforderung des Managens von Freiwilligen. Denn anders als bei bezahlten Mitarbeitern zählt der instrumentelle Charakter des Geldes nicht. Zudem ist die Leistungsanforderung tiefer, da sich die Arbeit durch sich selbst rechtfertigt. Diese Tatsachen müssen berücksichtigt werden, will man eine Marketingstrategie für Nonprofit-Organisationen planen.

Da das Feld der NPOs sehr breit ist, gilt es zu beachten, dass Marketing zwar eine Bedeutung für jegliche Art von Organisationen hat, dies aber nicht bedeutet, dass alle Organisationen dieselben Marketing-Probleme zu lösen haben oder die selben Strategien zum Einsatz bringen sollten. So treffen jeweils nicht alle Besonderheiten des Nonprofit-Marketings auf die einzelnen Organisationstypen zu. Anhand der Literatur sollte das Marketing für Jugendverbände berücksichtigen, dass es schwierig ist das Produkt zu modifizieren, stark limitierte Marketingbudgets vorhanden sind und die demokratischen Strukturen ein schnelles Reagieren und Vorwärtkommen erschweren. Der mehrstufige Aufbau der Jugendverbände zieht weitere Besonderheiten nach sich. Dieser ist in der Regel drei bis vier Ebenen hoch. Die erste Ebene bilden die lokalen Vereine, wo Jugendliche ihr Freizeitangebot für Kinder und Jugendliche anbieten. Die zweite und dritte Ebene bilden die Regional- und/oder Kantonalvereine. Die vierte und oberste Ebene bildet der Bundesverein beziehungsweise verband. Auf jeder Ebene existieren freiwillige Leitungsgremien, Fachgruppen und teilweise Arbeitsstellen mit bezahltem Personal. Diese Mehrstufigkeit und Dezentralität ergeben Besonderheiten wie Alters- und Wissensunterschiede zwischen den einzelnen Stufen, eine eigene Personalpolitik und starke, lokale Kulturen, die es beim Planen des Marketings zu berücksichtigen gilt. Weitere Anforderungen und Bedürfnisse an ein Marketing wurden anhand einer Online-Umfrage bei Blauring & Jungwacht, Cevi, Christkatholische Jugend der Schweiz, Jugendrotkreuz und Pfadfinderbund Schweiz ermittelt. Über die Sekretariate der Verbände gelang die Umfrage zu Leitern, welche auf regionaler oder kantonaler Ebene tätig sind und somit schon über einige Erfahrungen verfügen. Die Umfrage mit 282 gültigen Datensätzen ergab unter anderem folgende Ansprüche: kantonale und gesamtschweizerische Marketingkoordinatoren, eine starke interne Kommunikation zur Überwindung der Dezentralität und die Beachtung der lokalen Gruppen als wichtigste Marketingfront.

Durch diese, sowie einer weiteren Umfrage bei den Verantwortlichen der lokalen Gruppen von Blauring & Jungwacht, den Scharleitern, konnte die Tendenz des aktuellen Marketings ermittelt werden. Die Hauptergebnisse dieser Umfragen waren: 1) Das Thema beschäftigt alle Ebenen der Jugendverbände sehr stark. Dies zeigt der Rücklauf und die vielen hinterlassenen Emailadressen und die positiven Kommentare am Schluss des Fragebogens. 2) Das Wissen über Marketing und seine Anwendungen ist oftmals beschränkt. Diese Erkenntnis geht mit den diversen Studien über die Implementation des Marketings in NPOs einher. 3) Es wird bereits auf allen Ebenen Marketing betrieben. Jedoch werden hauptsächlich dezentral Projekte und Strategien umgesetzt. Eine übergeordnete Marketingkoordination und zweiseitige Kommunikation ist für viele aktive Leiter nicht ersichtlich. Dadurch gehen sehr viele

Ressourcen verloren, da der Austausch und das Wissen über verschiedene Projekte häufig mangelhaft sind. 4) Die übliche Art der Verbände ein durchgehendes Marketing zu betreiben ist, dass die lokalen Gruppen Werbung für sich und ihr Angebot machen (90%). 5) Auf allen Ebenen arbeiten die Verbände bereits mit verschiedensten Kommunikations- und Distributionsinstrumenten des Marketing Mix. Zudem stellen die höheren Ebenen den lokalen Vereinen Hilfsmittel für das Marketing, wie Infobroschüren und Prospekte, Fanartikel oder Vorlagen und Hilfestellungen auf einer Online-Plattform, zur Verfügung. 6) Der Prozess zu einem koordinierteren und professionalisierteren Marketing hat bereits eingesetzt. So sind 53% der gesamtschweizerischen Marketingverantwortlichen bezahlte Mitarbeiter, die sich ganz diesem Bereich widmen können.

Am Fallbeispiel Blauring & Jungwacht wird ein ausgewähltes Konzept für die Analyse und Strategiefindung für das Marketing, der strategische Marketingplanungsprozess von Kotler, aufgezeigt. Dabei wird immer zuerst auf die Theorie eingegangen und diese dann direkt mit der Realität verglichen. Das Fallbeispiel zeigt auf, dass Blauring & Jungwacht, stellvertretend für die anderen Jugendverbände, viele Punkte des Konzeptes schon erfüllen. Es bleibt aber die Frage, wie überall im momentanen Marketing, wie viel dabei intuitiv und wie viel dabei auf bewussten strategischen Entscheidungen und Managementwissen beruht. Weiter belegt das ausgeführte Konzept, dass gerade in der Kontrolle Schwächen bestehen, da auf diese weitgehend verzichtet wird. Ebenfalls demonstriert das Fallbeispiel, wie die Komponenten des Managements zusammenspielen und sich der Bereich Marketing nicht einfach abgrenzen lässt. Zusammen mit den Umfrageergebnissen wird die Wichtigkeit der Organisationskommunikation und des internen Marketings deutlich. Produkte, Ziele und Strategien können noch so durchdacht sein, sind jedoch nutzlos, wenn niemand davon weiss oder sich danach erkundigt.

Den letzten Teil der Arbeit bilden Empfehlungen und Vorschläge für weitere Schritte im Marketing, sowie die Schlussbetrachtung und der Ausblick. Der Ausblick hält die Schlussfolgerung fest, dass der fortlaufende Marketingprozess die Jugendverbände in den nächsten Jahren noch stark beschäftigen wird. Er ist jedoch zuversichtlich, dass die Jugendverbände an diesem Prozess wachsen werden und die Herausforderungen, welche die wechselnde Umwelt an die Jugendverbände und ihr Marketing stellt, bewältigen werden.