

Hartmut Fischer



# Vereinsmarketing

Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit,  
Sponsoren und Mitglieder gewinnen



**HAUFE.**



## **Ihre Arbeitshilfen zum Download:**

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Checklisten
- Mustervorlagen

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchende.

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



# Vereinsmarketing



Hartmut Fischer

# Vereinsmarketing

**Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit, Sponsoren und Mitglieder gewinnen**

1. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-10909-0 Bestell-Nr. 17011-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-10910-6 Bestell-Nr. 17011-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-10911-3 Bestell-Nr. 17011-0150

Hartmut Fischer

#### **Vereinsmarketing**

1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Annette Ziegler

Lektorat: Hans-Jörg Knabel, Willstätt

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Die Zeiten ändern sich .....	13
<b>1 Marketing und PR? Sowas haben wir doch nie gebraucht .....</b>	<b>15</b>
1.1 PR als Teil des Marketings .....	15
1.2 Was ist Marketing? .....	18
1.3 Ein Marketingkonzept für den Verein erstellen .....	18
1.3.1 Wo steht der Verein? .....	20
1.3.2 Wohin will der Verein? .....	26
1.3.3 Ein erster Marketingplan .....	32
1.3.4 Wer ist für was verantwortlich? .....	37
1.4 Pläne sind die Basis der Zusammenarbeit .....	37
1.5 Veranstaltungen durchführen und nachbereiten .....	39
<b>2 Der wichtigste Kommunikator: das Mitglied .....</b>	<b>41</b>
2.1 Bedeutung der Gemeinschaft .....	41
2.2 Aufgabe des Vorstands .....	43
2.3 Das gesellige Moment nicht unterschätzen .....	44
2.4 Streicheleinheiten gehören dazu .....	44
2.5 Die interne Vereinskultur .....	47
<b>3 Das Erscheinungsbild nach außen .....</b>	<b>49</b>
3.1 Die CD-Elemente .....	49
3.1.1 Das Logo .....	50
3.1.2 Die Vereinsfarben .....	51
3.1.3 Der Slogan oder Claim .....	52
3.2 Die CD-Broschüre .....	52
<b>4 Das PR- und Medienteam .....</b>	<b>55</b>
4.1 Der PR- und Medienmanager .....	56
4.2 Die Stellung des PR- und Medienmanagers in der Vereinshierarchie ..	57
4.3 Nicht jeder ist als PR- und Medienmanager geeignet .....	58
4.4 Leitlinien für den PR- und Medienmanager .....	60
4.5 Das PR- und Medienmeeting .....	60

<b>5</b>	<b>Der Umgang mit den Medien</b> .....	<b>63</b>
5.1	Der Kontaktaufbau .....	64
5.2	Der erste Kontakt .....	65
5.3	Nachbereitung des ersten Kontakts .....	67
5.4	Pflege von Kontakten .....	68
<b>6</b>	<b>Die unterschiedlichen Redaktionen</b> .....	<b>71</b>
6.1	Welche Redaktionen sollen angesprochen werden? .....	74
6.2	Informationsmaterial für die Redaktionen .....	74
6.2.1	Klassische Medieninformationen .....	75
6.2.2	Das Anschreiben/die Begrüßungsmail .....	76
6.2.3	Die Vorankündigung .....	76
6.2.4	Der Waschzettel .....	77
6.2.5	Der vorbereitete Bericht .....	78
6.2.6	Nachberichterstattung .....	80
6.2.7	Das Interview .....	81
6.3	Bildmaterial für die Medien .....	82
6.3.1	Schwarz-Weiß-Fotos .....	86
6.3.2	Farbfotos .....	86
6.3.3	Digitalisierte Bilder .....	86
6.3.4	Der klassische Filmabzug .....	87
6.3.5	Die Bildunterzeile .....	87
6.3.6	Bewegte Bilder .....	88
6.3.7	Das Bildarchiv .....	90
6.3.8	Rechtliches .....	90
<b>7</b>	<b>Die Pressekonferenz</b> .....	<b>95</b>
7.1	Die Podiumsteilnehmer .....	96
7.2	Der Moderator .....	96
7.3	Der Termin der Pressekonferenz .....	97
7.4	Der Konferenzort .....	98
7.5	Die Einladungen .....	99
7.6	Zuständigkeiten klären .....	99
7.7	Sonstiges zur Pressekonferenz .....	100

<b>8</b>	<b>Die Pressemappe</b> .....	101
<b>9</b>	<b>Krisenmanagement</b> .....	103
<b>10</b>	<b>Die neuen Medien</b> .....	107
10.1	Die eigene Homepage .....	107
10.1.1	Der Name der Homepage .....	108
10.1.2	Provider auswählen .....	109
10.1.3	Werkzeuge für die eigene Homepage .....	109
10.1.4	Erst planen, dann bauen .....	110
10.1.5	Mit drei Klicks zum Ziel .....	111
10.1.6	Material für die Seite(n) sammeln .....	112
10.1.7	Rechtliches .....	113
10.1.8	Qualität .....	115
10.1.9	Seitengestaltung .....	116
10.1.10	Seiten »programmieren« .....	120
10.1.11	Bekanntmachung .....	122
10.1.12	Die Pflege nicht vergessen .....	123
10.2	»Soziale Medien« .....	125
10.2.1	Facebook .....	125
10.2.2	Instagram .....	126
<b>11</b>	<b>Klassische Werbemittel</b> .....	129
11.1	Grundsätzliches zur Printwerbung .....	129
11.2	Vorbereitung einer Print-Werbekampagne .....	131
11.2.1	Zwei Logos? .....	132
11.2.2	Titel, Unterzeile und Slogan .....	132
11.3	Anzeigenwerbung .....	133
11.3.1	Finanzierung von Anzeigen .....	135
11.3.2	Anzeigengestaltung .....	135
11.4	Die Beilage .....	137
11.5	Das Plakat .....	138
11.6	Der Handzettel .....	140
11.7	Der Flyer .....	142
11.8	Werbung in Funk und Fernsehen? .....	143

11.9	Werbung per Newsletter .....	144
11.9.1	Vorschriften .....	144
11.9.2	Inhalt, Erscheinungsweise, Gestaltung .....	145
12	<b>Der Infostand</b> .....	151
13	<b>Die Vereinszeitung</b> .....	155
14	<b>Kreativ werben</b> .....	161
15	<b>Aktionen und Veranstaltungen umsetzen</b> .....	163
15.1	Arbeitsgruppen bilden .....	163
15.1.1	Das Leitungsteam .....	165
15.1.2	Das Finanzteam .....	165
15.1.3	Das Team Öffentlichkeitsarbeit .....	166
15.1.4	Das Team Technik .....	167
15.1.5	Weitere Teams .....	168
15.1.6	Wie man Teammitarbeiter sucht .....	168
15.1.7	Die einzelnen Gruppen und ihre Koordination .....	169
15.2	Grundsätzliche Planungsfragen .....	170
15.2.1	Zielgruppe .....	170
15.2.2	Zielsetzung .....	170
15.2.3	Art der Veranstaltung .....	170
15.2.4	Budget .....	172
15.2.5	Veranstaltungstermin .....	174
15.2.6	Veranstaltungsort .....	175
15.3	Der Ablaufplan .....	177
15.4	Wichtige Aspekte, die nicht vernachlässigt werden dürfen .....	180
15.4.1	Sicherheitskonzept .....	180
15.4.2	Veranstaltungen im Freien .....	184
15.4.3	Umgang mit offenen Lebensmitteln .....	185
15.4.4	Künstlersozialkasse (KSK) .....	188
15.4.5	GEMA .....	192
15.4.6	Besonderheiten bei Festumzügen .....	195

<b>16</b>	<b>Vereinsfinanzierung</b>	203
16.1	Ohne Sponsoren geht es nicht	203
16.2	Was ist Sponsoring?	204
16.3	Was kann man dem Sponsor anbieten?	205
16.4	Wie viel darf das Sponsoring kosten?	205
16.5	Sponsorengelder und Finanzamt	209
16.6	Wie denken Unternehmen über Sponsoring?	210
16.7	Es muss nicht immer Geld sein	212
16.8	Wo man potenzielle Sponsoren findet	213
16.9	Erster Kontakt mit potenziellen Sponsoren	214
16.10	Goldene Regeln für den Umgang mit zukünftigen Sponsoren	215
16.11	Sponsoren müssen gepflegt werden	216
<b>17</b>	<b>So gewinnen Sie Spender für Ihren Verein</b>	219
17.1	Sind Mitgliedsbeiträge auch Spenden?	219
17.2	Was ist eigentlich eine Spende?	220
17.3	Geldspenden	220
17.4	Sachspenden	221
17.5	Spenden sammeln	221
17.6	Wie sieht eine Spendenquittung aus?	222
17.7	Kleinspenden	222
17.8	Was sonst noch zu beachten ist	223
17.9	Betteln ist erlaubt	224
17.10	Wer kommt als Spender infrage?	225
17.11	Nehmen Sie Ihre Spender an die Hand	226
17.12	Nutzen Sie Anlässe	226
17.13	Kommen Sie nicht mit leeren Händen	227
17.14	Nicht im Verborgenen arbeiten	228
<b>18</b>	<b>So bekommen Sie öffentliche Mittel</b>	229
18.1	Antrag an die Kommune	229
18.2	Förderung der Kreise	230
18.3	Landesmittel	231
18.4	Förderung durch den Bund	232
18.5	Auch die EU fördert	232

18.6	Öffentliche Mittel beantragen	234
18.6.1	Antrag vorbereiten	234
18.6.2	Die Antragstellung	239
18.6.3	Hilfe dankend annehmen	240
18.7	Kontakt zu den Entscheidern	240
18.8	Achtung, fertig, los	240
18.9	Nach der Förderung ist vor der Förderung	241
<b>19</b>	<b>Finanzielle Unterstützung von Stiftungen</b>	<b>243</b>
19.1	Was sind Stiftungen?	243
19.2	Wen fördern Stiftungen?	243
19.3	Stiftungsgelder beantragen	244
19.4	Wo findet man die richtige Stiftung?	245
19.5	Bevor Sie einen Antrag stellen	245
19.6	Wenn Sie den Antrag stellen	247
19.6.1	Formularantragstellung	247
19.6.2	Freie Antragstellung mit Vorgaben	247
19.6.3	Der frei formulierte Antrag	248
<b>20</b>	<b>Finanzierung über Crowdfunding</b>	<b>253</b>
20.1	Wie funktioniert Crowdfunding?	253
20.2	So werden Sie »Crowdfunder«	253
20.3	Ganz wichtig: Das »Dankeschön«	254
20.4	Welche Art von Crowdfunding passt zu Ihrem Projekt?	255
20.5	Sich gut »verkaufen«	255
20.6	Das Paket schnüren	256
20.7	Lernen Sie von anderen	257
20.8	Entscheidend ist der Start	258
<b>21</b>	<b>Bußgelder für den Verein</b>	<b>259</b>
21.1	Übersicht über die Antragstellen	259
21.2	Antrag mit Vordruck	263
21.3	Antrag ohne Vordruck	263
21.4	Wenn Ihr Verein Bußgelder erhält	265
	Stichwortverzeichnis	266

---

# Vorwort: Die Zeiten ändern sich

Unsere Vereine sind Gold wert. Im wahrsten Sinne des Wortes. Dem Deutschen Freiwilligensurvey zufolge, der seit 2009 alle fünf Jahre aufgestellt wird, engagierten sich 2014 mehr als 31 Millionen Menschen ehrenamtlich. Gehen wir davon aus, dass jeder Helfer im Durchschnitt nur zwei Stunden pro Woche für sein Ehrenamt aufwendet, kommen wir auf 3,224 Milliarden Einsatzstunden pro Jahr. Bei einer Entlohnung in Höhe des Mindestlohns (8,84 EUR) entspricht das einem Wert von 28,5 Milliarden EUR. Zum Vergleich: Im Bundeshaushalt 2017 standen dem Bundesgesundheitsministerium 15,15 Milliarden EUR zur Verfügung. Wer in einem Verein aktiv ist, weiß aber, dass zwei Stunden pro Woche in den meisten Fällen für die Vereinsarbeit nicht ausreichen.

Dass das deutsche Vereinswesen dem Niedergang geweiht sei, ist also ein Ammenmärchen, dessen Wahrheitsgehalt durch ständiges Wiederholen nicht größer wird. Anfang 2017 wurden die Ergebnisse des Deutschen Freiwilligensurveys veröffentlicht. Die Zahlen belegen eindeutig, dass sich nicht weniger, sondern mehr Menschen freiwillig engagieren. In der Zusammenfassung dieser Erhebung heißt es:

*Der Anteil von Menschen, die Mitglied in einem Verein oder einer gemeinnützigen Organisation sind, ist gestiegen. Von den in Deutschland lebenden Menschen ab 14 Jahren sind 44,8 Prozent Mitglied in einem Verein oder einer gemeinnützigen Organisation, 2009 waren es lediglich 37,8 Prozent.*

Dennoch hört man landauf, landab die Klage, es werde für Vereine immer schwieriger, neue Mitglieder zu gewinnen und Spender und Sponsoren zu finden. Der Grund hierfür mag darin liegen, dass viele Vereine (noch) nicht bereit sind, sich zeitgemäß zu präsentieren. Sie warten zu sehr darauf, dass Interessenten auf sie zukommen, anstatt von sich aus Kontakte zu knüpfen.

Der Verein von heute kommt um ein vereinspezifisches Marketing nicht mehr herum. Er muss seinen derzeitigen Stand einschätzen, Ziele definieren und kurz-, mittel- und langfristige Strategien entwickeln, um seine Exis-

tenz zu sichern und weiterzuentwickeln. Hierbei stehen zwei Ziele im Fokus der Bemühungen: Zum einen geht es um den Erhalt und den Ausbau des Mitgliederbestands, was nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels schwieriger wird. Zum anderen geht es um die öffentliche Darstellung des Vereins, um dessen finanzielle Sicherheit zu gewährleisten. Hier sind die Vereine immer stärker auf die Förderung durch Sponsoren angewiesen, die z.B. – im Gegensatz zu früher – nicht mehr bereit sind, Anzeigen in Vereinsheften zu schalten, ohne dafür einen nennenswerten Gegenwert zu erhalten.

Innerhalb des Vereinsmarketings spielt die PR eine herausragende Rolle. Unter PR verstehen wir primär die Öffentlichkeitsarbeit und den Umgang mit den Medien. Aber auch eine andere Marketingaufgabe gehört zum Betätigungsfeld der PR: Der Aufbau einer internen »Vereinskultur« und deren Darstellung nach außen. Man spricht hier von CI und vom CD – aber dazu erfahren Sie in diesem Buch noch einiges.

Manchmal ist es unvermeidlich, einige theoretische Grundlagen zu vermitteln. Doch der Schwerpunkt dieses Buchs ist es, Ihnen das Handwerkszeug zu geben, das Sie brauchen, damit Sie Marketingansätze selbst entwickeln und umsetzen können.

In der Hoffnung, Ihnen mit diesem Buch zu helfen, wünsche ich Ihnen ein informatives Lesevergnügen.

Hartmut Fischer

---

# 1 Marketing und PR? Sowas haben wir doch nie gebraucht

Der Begriff »Marketing« ist heute in aller Munde. Für viele scheint es ein Zaubermittel zu sein, mit dem sich alle Probleme einer Organisation – ob Firma, Geschäft oder eben auch Verein – lösen lassen und jedes Produkt auf dem Markt durchgesetzt werden kann. Für die anderen ist es unnötiger Firlefanz, den sich irgendwelche Wirtschaftstheoretiker haben einfallen lassen, um Verwirrung zu stiften, ohne Probleme zu lösen. Beide Ansichten sind falsch und die Wahrheit liegt, wie so häufig, irgendwo in der Mitte.

Marketing ist kein Allheilmittel, sondern ein Werkzeug – oder besser ein Werkzeugkasten – mit dessen Hilfe man den kurz-, mittel- und langfristigen Erfolg von Angeboten und Unternehmen plant und durchsetzt. »Marketing – haben wir nicht gebraucht, brauchen wir auch jetzt nicht« hört man von manchen Vorständen. Dass man in der Vergangenheit darauf verzichten konnte, mag richtig sein – dass man heute und in Zukunft ohne Marketing auskommt, ist jedoch nicht denkbar. Das liegt an der veränderten Position der Vereine in der Gesellschaft.

Früher waren die Vereine die Zentren der Freizeitgestaltung. Sport und Kultur konnte »Otto Normalverbraucher« nur hier zu erschwinglichen Konditionen betreiben beziehungsweise genießen. Hinzukamen die sozial und karitativ tätigen Vereine, die hohes Ansehen in der Öffentlichkeit genossen.

Es war deshalb für die »Honoratioren« eines Orts auch Ehrensache, die Vereine finanziell zu unterstützen und so zum Gemeinwohl beizutragen. Diese Zeiten sind vorbei. Heute stehen Vereine in einem Wettbewerb – auch mit gewerblichen Anbietern. Entsprechend müssen sie immer professioneller werden, um in diesem Wettbewerb bestehen zu können.

## 1.1 PR als Teil des Marketings

Ein Schwerpunkt des Marketings liegt in der PR. PR ist die Abkürzung für Public Relations. Dabei handelt es sich um einen Begriff, der um 1882 an der Yale

University (USA) entwickelt wurde. Ein deutsches Pendant zu diesem Begriff gibt es leider nicht. Der Begriff »Öffentlichkeitsarbeit« deckt nur einen Teil der PR ab. PR muss für das positive Image eines Vereins sorgen. Insbesondere in schwierigen Situationen zeigt sich, ob eine gute PR durchgeführt wurde. Wird ein Verein oder werden einzelne Funktionsträger oder Mitglieder eines Vereins öffentlich angegriffen, ist es entscheidend, dass der Verein einen »guten Ruf« hat. Ein »guter Ruf« fällt aber nicht vom Himmel. Er muss durch Öffentlichkeitsarbeit aktiv geschaffen werden.

Auf dem kommerziellen Markt unterscheidet man zwischen der Werbung und der PR. Bei großen Vereinen und Verbänden macht das auch Sinn. Mittleren und kleineren Vereinen fehlt es jedoch meist an der nötigen finanziellen Ausstattung, um sinnvolle Werbemaßnahmen zu etablieren. Außerdem kämpfen diese Vereine oft mit dem Problem, dass sie zu wenige aktive Mitglieder haben, um getrennte Abteilungen aufbauen zu können. So werden die Arbeitsgebiete Werbung und PR oft notgedrungen zusammengefasst. Dennoch möchte ich an dieser Stelle die Unterschiede zwischen PR und Werbung verdeutlichen:

PR	Werbung
Kostet wenig, ist aber zeitaufwendiger, da direkte Kontakte und Netzwerke benötigt werden.	Da der Werberaum gekauft werden muss, ist sie ungleich teurer
Ist für den Empfänger glaubwürdiger (eine in der Zeitung untergebrachte Vereinsgeschichte gilt als Information)	Muss das Glaubwürdigkeitsdefizit (Anzeigen wollen verkaufen – das weiß der Kunde) durch ständige – teure – Wiederholungen ausgleichen
Zielt auf einen mittel- bis langfristigen Imageaufbau ab.	Macht für Vereine meist nur bei kurzfristigen Aktionen Sinn (Handzettel und Plakate zur Veranstaltung).
PR ist mittel- bis langfristig auf Imageveränderungen aus. Es ist nicht einfach, den Erfolg der einzelnen PR-Maßnahmen – insbesondere kurzzeitig – zu messen.	Da Werbung auf den direkten Erfolg zielt (z.B. Kartenvorverkauf für das Chorkonzert), lässt sich dieser meist relativ einfach messen.

Tab. 1: Unterschiede zwischen PR und Werbung

Im Kern geht es der PR also darum, das Image einer Organisation (in unserem Falle eines Vereins) positiv zu beeinflussen und nach außen darzustellen. Nicht nur bei Vereinen existieren interne und externe Zielgruppen, die mit entsprechenden PR-Maßnahmen angesprochen werden sollen.



Abb. 1: Externe und interne Zielgruppen

Bei der externen PR geht es um den Aufbau von Beziehungen zwischen dem Verein und den unterschiedlichen externen Zielgruppen. Zu ihnen gehören jene Bevölkerungsgruppen, für die das Angebot des Vereins – als Mitglieder oder Konsumenten – interessant sein könnte, und alle Organisationen, Behörden und Privatleute, die den Verein ideell und finanziell fördern könnten. Die externe PR versucht, ein positives Image des Vereins nach außen zu projizieren und in den jeweiligen Zielgruppen Sympathie für den Verein zu wecken. Damit muss zwangsläufig eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades einhergehen.

Die interne PR wendet sich an die Mitglieder des Vereins. Hier geht es darum eine »Vereinskultur« aufzubauen, in der sich die Mitglieder wohlfühlen und bereit sind, sich für die Belange des Vereins – ehrenamtlich – zu engagieren. Gleichzeitig soll der interne Umgang miteinander auch den Geist widerspiegeln, den man mit der externen PR nach außen vermitteln will.

## 1.2 Was ist Marketing?

In Vereinen wird eifrig darüber diskutiert, ob so etwas wie Marketing notwendig ist. Dabei ist vielen aber nicht so richtig klar, was Marketing eigentlich bedeutet. Marketing beschreibt alle Bemühungen eines Unternehmens, das Unternehmen selbst, eines seiner Produkte oder eine seiner Dienstleistungen bekannt zu machen und die Zielgruppe als Kunden zu gewinnen und zu halten.

Da der Begriff des Marketings aus dem kommerziellen Bereich kommt, ist hier – vereinfacht dargestellt – fast immer vom Kunden als Ziel die Rede. Darum heißt es in vielen Vereinen: »Wenn es im Marketing nur um Kunden geht, brauchen wir keins – wir haben ja keine Kunden.« Mit diesem Argument wird das Thema oft vom Tisch gewischt. Aber es stimmt einfach nicht. Auch Vereine haben Kunden. Ein Kunde ist letztlich jeder Verbraucher, der von einem anderen eine Dienstleistung oder eine Ware annimmt. So muss auch ein Verein seine »Ware« – das Vereinsangebot – an den »Kunden« bringen.

## 1.3 Ein Marketingkonzept für den Verein erstellen

Das Vereinsmarketing ist zwar vergleichbar mit dem Marketing professioneller Unternehmen – kann sich aber nicht mit ihm messen. Den Vereinen fehlt es an personellen und finanziellen Mitteln, um mit dem Marketing von Handel und Industrie mithalten zu können. Sie müssen also eine eigene Form von Marketing entwickeln, das mit einem geringen finanziellen Aufwand möglichst auch von »Laien« umgesetzt werden kann.



Marketing ist ein permanenter Prozess, in dem man immer wieder den Verein und sein Angebot auf den Prüfstand stellt. Deshalb beginnt jeder Zyklus mit einer Bestandsaufnahme, aus der die Zielsetzung der kommenden Marketingmaßnahmen abgeleitet wird. Daraufhin bestimmt man den Weg und analysiert, welche Ressourcen (Finanzen, Personal, Sachwerte usw.) dem Verein zur Verfügung stehen. Anhand dieser Daten wird der eigentliche Plan erstellt und danach umgesetzt. Schon während der Umsetzung finden Kontrollen statt, um frühzeitig zu erkennen, ob die Ziele im vorgegebenen Zeitfenster und mit den veranschlagten Mitteln erreicht werden können. Die abschließende Kontrolle des Zyklus gibt Aufschluss über weitere notwendige Maßnahmen. Ist ein Zyklus abgeschlossen, beginnt der nächste wieder mit einer Bestandsaufnahme.

### 1.3.1 Wo steht der Verein?

Zunächst müssen Sie analysieren, wo sich Ihr Verein und seine Angebote derzeit befinden. Hier geht es vor allem darum, dass Sie erkennen, wie die einzelnen Zielgruppen Ihren Verein (ein-)schätzen. Sie müssen also sowohl interne als auch externe Analysen durchführen.

#### 1.3.1.1 Interne Analyse

Intern müssen Sie klären, wie Ihr Verein von den Mitgliedern gesehen wird. Die Mitglieder spielen eine entscheidende Rolle bei der Vermittlung des Vereinsimages – auch nach außen. Sie äußern sich bei Freunden und Bekannten über den Verein – und werden dort auch Dinge zur Sprache bringen, die sie im Verein selbst eher verschweigen (siehe hierzu auch Kapitel 2).

Wir beginnen jedoch ganz trivial und klären erst einmal, wie die Mitgliederstruktur des Vereins aussieht. Hierbei hilft Ihnen eine einfache Checkliste:

#### Checkliste: Mitgliederbestand

Altersgruppe bis 25 Jahre – insgesamt			
Bildungsstand	___ bis mittlere Reife	___ Hochschulabschl.	___ höher
Einkommensverh.	___ bis 1.500 EUR	___ bis 3.000 EUR	___ höher
Religion	___ Christen	___ Moslems	___ andere
Aktivität	___ immer aktiv	___ manchmal aktiv	___ nie aktiv
Altersgruppe bis 25 bis 60 Jahre – insgesamt ___			
Bildungsstand	___ bis mittlere Reife	___ Hochschulabschl.	___ höher
Einkommensverh.	___ bis 1.500 EUR	___ bis 3.000 EUR	___ höher
Religion	___ Christen	___ Moslems	___ andere
Aktivität	___ immer aktiv	___ manchmal aktiv	___ nie aktiv

Altersgruppe 60 Jahre und älter – insgesamt \_\_\_\_

Bildungsstand	____ bis mittlere Reife	____ Hochschulabschl.	____ höher
Einkommensverh.	____ bis 1.500 EUR	____ bis 3.000 EUR	____ höher
Religion	____ Christen	____ Moslems	____ andere
Aktivität	____ immer aktiv	____ manchmal aktiv	____ nie aktiv

Diese Erhebung sollten Sie jährlich durchführen, damit Sie die Entwicklung Ihres Vereins analysieren können. Aufgrund dieser Daten ergeben sich Marketingmaßnahmen, die sich auf die interne Gestaltung Ihres Vereins beziehen (siehe hierzu auch Kapitel 2).

Nachdem Sie die Mitgliederstruktur geklärt haben, geht es um das Angebot, das Sie diesen Zielgruppen machen. Hier geht es nicht nur um die offensichtlichen Angebote, die meist auch Nichtmitgliedern (gegen Gebühr) zur Verfügung stehen. Sie sollten auch hinterfragen, inwieweit Ihr Verein neben seinen Angeboten, die sich aus den satzungsgemäßen Aufgaben ergeben, zusätzliche Anreize bieten kann, die die Mitglieder im Verein halten.

Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass sich die Ziele, die Menschen in den Verein bringen, verändert haben. Während in der Vergangenheit die Geselligkeit einen hohen Stellenwert hatte, fragt das heutige Mitglied eher danach, welchen persönlichen Vorteil es aus der Mitgliedschaft ziehen kann, beispielsweise in beruflicher Hinsicht. Das heißt aber nicht, dass das »gesellige Beisammensein« aufgegeben wird. Im Gegenteil: Gerade neue, jüngere Mitglieder suchen den Gedankenaustausch mit anderen. Dass sie von diesem Austausch auch persönlich profitieren wollen, ist dabei durchaus legitim.

#### Tipp

Bedenken Sie auch, dass junge Menschen oft zu »Arbeitsnomaden« werden (was nicht abwertend gemeint ist). Sie wechseln öfter als früher ihre Arbeitsstelle und damit auch ihren Wohnsitz. Am neuen Wohnsitz angekommen suchen Sie natürlich auch neue Kontakte. Wenn hier ein Verein ein für jüngere Menschen interessantes Vereinsleben anbieten kann, muss er sich weniger Gedanken über den Vereinsnachwuchs machen.



An dieser Stelle sei ein wichtiger Hinweis erlaubt: Von der jüngeren Generation wird häufig behauptet, dass sie an der »Geselligkeit« kein Interesse hätten. Doch das scheint nicht den Tatsachen zu entsprechen. Dies haben wohl auch die Entwickler von Computerspielen erkannt, die gerade im Konsolenbereich immer stärker auf Spiele setzen, bei denen nicht mehr einsame Spieler in ihrem Kämmerchen sitzen, sondern ganze Gruppen gemeinsam im Wohnzimmer gegen andere Gruppen antreten, die sich zwar ganz woanders befinden – aber eben auch nicht alleine spielen, sondern mit Freunden das Ziel des Spiels erreichen wollen.

Nun kommen wir zu einer äußerst heiklen Frage: Entsprechen unsere Angebote den Vorstellungen und Wünschen der Mitglieder? Viele Angebote laufen über Jahre hinweg und werden angeboten, weil der Verein sie schon immer angeboten hat. Die Frage, ob sie überhaupt erwünscht, die Angebote also noch sinnvoll sind, wird gar nicht erst gestellt. Hier lohnt es sich, eine – anonyme – Befragung der Mitglieder durchzuführen. Einen Musterfragebogen bietet Ihnen der folgende Kasten:

### Musterfragebogen

Liebes Vereinsmitglied,

wir bemühen uns darum, das Vereinsleben so zu gestalten, dass Du gerne bei uns Mitglied bist und Dich auch für unsere Ziele einsetzt und engagierst. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir aber auch Deine Wünsche kennen. Darum bitten wir Dich, diesen Fragebogen auszufüllen und in die Box in unserer Geschäftsstelle zu werfen. Die Befragung ist anonym und wird uns helfen, unseren Verein weiterzuentwickeln – dabei ist unser Ziel, dass es Dein Verein bleibt, in dem Du Dich wohlfühlst:

- Zu welcher Altersgruppe gehörst Du?
  - bis 25 Jahre
  - 25 bis 50 Jahre
  - 50 bis 65 Jahre
  - älter als 65 Jahre
- Wie häufig bist Du bei unseren regelmäßigen Vereinstreffen dabei?
  - (fast) immer
  - häufig
  - eher selten
  - (fast) nie

- Wir führen jährlich verschiedene Sonderveranstaltungen wie [hier auflühren] durch. Nimmst Du daran teil?
  - ja, und zwar an  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  - nein
- Empfiehlist Du unseren Verein bei Freunden und Bekannten?
  - ja, und zwar mit folgenden Argumenten  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  - nein, weil  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Was würdest Du auf jeden Fall im Verein behalten wollen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Was würdest Du auf jeden Fall abschaffen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Erfolgreiche Fragebögen sind kurz. Je länger ein Fragebogen ist, umso geringer ist die Rücklaufquote. Die Rücksendung mit kleinen Preisen zu belohnen, führt in den meisten Fällen zu qualitativ schlechten Ergebnissen, weil sich die Befragten nicht für die Fragen, sondern nur für die »Belohnung« interessieren.

### 1.3.1.2 Externe Analyse

Bei der externen Analyse geht es primär um die Frage, wie der Verein derzeit in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Dabei sollten Sie von vorneherein darauf Rücksicht nehmen, dass die einzelnen Zielgruppen unterschiedliche Interessen haben:

- Die breite Öffentlichkeit interessiert sich primär für die Angebote, Veranstaltungen und Aktionen eines Vereins.
- Potenzielle Mitglieder interessieren sich stärker für das, was hinter den öffentlichen Aktionen und Angeboten des Vereins steht und das »Vereinsleben« ausmacht.

- Sponsoren möchten wissen, welchen Nutzen sie aus ihrem finanziellen Engagement ziehen können.
- Andere Förderer möchten dem Verein nur helfen, wenn er ihrer Reputation nicht schadet und ihr öffentliches Image steigert.
- Die Medien interessieren sich eigentlich für alles, was ihnen eine Geschichte liefert (auch dann, wenn diese Geschichte zu Ungunsten des Vereins ausfällt!).

Während man bei der internen Analyse die Mitglieder direkt befragen kann, ist man bei der externen Analyse auf Einschätzungen angewiesen. Hier sollten Sie realistisch sein und sich nicht »die Welt schönreden«. Verschiedene Anhaltspunkte helfen Ihnen, zu einer realistischen Einschätzung zu gelangen:

Inwieweit Ihr Verein in der Öffentlichkeit bekannt ist und geschätzt wird, können Sie an der Besucherfrequenz seiner Angebote, Aktionen und Veranstaltungen ablesen.

Das Interesse potenzieller Mitglieder können Sie beispielsweise einschätzen, wenn Sie beobachten, wie stark Beiträge auf Ihrer Facebook-Seite frequentiert werden, bei denen es stärker um den Verein selbst als um seine Aktivitäten geht. Anhand der Kommentare lässt sich ein relatives Bild erstellen. Die sogenannten »Likes« (also die Daumen-hoch-Bewertungen) sind dagegen nicht aussagefähig.

Inwieweit Sie einen Werbenutzen für Sponsoren vermitteln können, lässt sich anhand der bereits verkauften Werbung (Anzeigen, Bandenwerbungen, Programmhefte, Eintrittskarten usw.) ablesen. Schauen Sie sich die Zahlen der letzten Jahre an. Ein Rückgang des Werbeaufkommens ist ein Indiz dafür, dass Sie dem potenziellen Sponsor nicht vermitteln konnten, welchen Nutzen – außer dem ideellen – er aus der Werbung bei Ihrem Verein ziehen kann.

Bei der Beurteilung, warum Ihr Verein bei der Werbung weniger gefragt ist als früher, müssen Sie auch begleitende Faktoren berücksichtigen. Wenn ein Sportverein beispielsweise in eine niedrigere Liga absteigt, hat das meist auch Einfluss auf die Besucherzahl bei Wettkämpfen. Aus Sicht des Marketings sollten deshalb andere, wettbewerbsunabhängige Aspekte stärker be-

tont werden (z. B. die Jugendarbeit des Vereins, sein Engagement innerhalb der Kommune über den sportlichen Bereich hinaus usw.).

Die Veröffentlichungen über den Verein spiegeln indirekt auch den Bekanntheitsgrad Ihres Vereins in der breiten Öffentlichkeit wider. Denn die Medien bevorzugen natürlich die Organisationen und Vereine, die bei ihren Lesern, Zuhörern und Zuschauern schon – möglichst positiv – bekannt sind. Gleichzeitig ist dies aber auch ein Maßstab für Förderer, die an der eigenen Imageverbesserung interessiert sind.

In Bezug auf Veröffentlichungen spielt jedoch ein anderer Aspekt eine ganz besonders wichtige Rolle: Grundsätzlich können wir davon ausgehen, dass die Presse gegenüber Vereinen eher positiv eingestellt ist – allerdings müssen Sie sich selbst darum kümmern, dass die Redaktionen »Futter bekommen«. Darum stellt die Pressearbeit im Rahmen des Marketings einen Schwerpunkt dieses Buchs dar.

### 1.3.1.3 Die Finanzen

Zu einer Ist-Analyse gehört natürlich auch die finanzielle Situation des Vereins. Die hierfür notwendigen Zahlen entnehmen Sie Ihrer Buchhaltung. Dabei sollten Sie auch einen Blick in die Zukunft wagen, bei dem Ihnen die bereits vorgenommenen Analysen helfen. Wie ist beispielsweise die Altersstruktur Ihres Vereins. Je höher das Durchschnittsalter ist, umso mehr müssen Sie damit rechnen, dass die Mitgliederzahl schrumpft. Je höher der Anteil der Beiträge am Gesamtbudget des Vereins ist, umso wichtiger wird es, nach neuen Mitgliedern zu suchen und die Bestandsmitglieder fester an den Verein zu binden.

Auch bei den Sponsoren stellt sich die Frage, ob sie gehalten und inwieweit neue gefunden werden können. Gerade für kommunal tätige Vereine tauchen hier immer größere Probleme auf, da sich die prädestinierten Förderer – der Einzelhandel – verstärkt mit Absatzproblemen auseinandersetzen müssen. Outlet-Center, Onlinehandel, Filialbetriebe usw. machen ihnen das Leben schwer. Dadurch steht ihnen auch weniger Geld zur Verfügung, um die heimischen Vereine zu fördern. Hier wird es immer wichtiger, dass Ihr

Verein potenziellen Sponsoren interessante Gegenleistungen bietet, worauf wir im Laufe dieses Buchs noch eingehen werden.

Beobachten Sie Ihre Sponsoren auch in den Medien. Muss damit gerechnet werden, dass ein Sponsor in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät? Wenn ja: Wird er aller Wahrscheinlichkeit nach seine Sponsorleistungen zurückfahren, wenn nicht gar aufgeben (müssen)? Dies müssen Sie in der zukünftigen Planung berücksichtigen.

### **1.3.2 Wohin will der Verein?**

Dank der Ist-Analysen wissen Sie jetzt, wo Ihr Verein steht. Auf dieser Basis klären Sie nun die Frage, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen. Auch hier unterscheiden wir wieder zwischen den internen und den externen Zielgruppen.

#### **1.3.2.1 Interne Zielgruppen**

Vereinfacht dargestellt müssen die Aufnahmekriterien eines eingetragenen Vereins, der gemeinnützig ist, so sein, dass jeder Mitglied werden kann. Das bedeutet aber nicht, dass der Verein jeden aufnehmen muss. Vor diesem Hintergrund sollte man sich Gedanken machen, wen man als Mitglied in seinem Verein haben möchte.

Grundsätzlich sind Vereine zwar an jedem Mitglied interessiert, aber Sie müssen zunächst von Ihren »Bestandsmitgliedern« ausgehen und fragen, wer hierzu passt. Es wäre nicht das erste Mal, dass ein Verein daran zugrunde geht, dass die neuen Mitglieder nicht mit den »Bestandsmitgliedern« harmonieren.

Gerade in der heutigen Zeit sollten Sie auch die Gefahr nicht unterschätzen, dass Vereine von Fanatikern, die sich ein politisches oder religiöses Mäntelchen umhängen, unterwandert und schließlich für Zwecke missbraucht werden, für die der Verein nie gedacht war.