

Kommerzialisierung muss nicht Ausverkauf der Werte bedeutenMarketingbarrieren in der Arbeitspraxis von Sportverbänden und -vereinen

Der Stand des Marketing in Sportverbänden und -vereinen ist bis heute im Vergleich zu anderen Non-Profit-Unternehmen unterentwickelt. Der Führung sowie den Mitarbeitern scheinen Begriffe wie Management und Marketing oft eher suspekt denn notwendig. Die Angst vor der Kommerzialisierung und dem Ausverkauf der eigenen Werte und Leistungen, aber auch Ängste vor Kontrolle und Leistungsbeurteilung hemmen häufig die offene Auseinandersetzung mit aktuell notwendigen Marketingfragestellungen. Diese ist jedoch die Voraussetzung für eine lernende und sich entwickelnde Organisationsstruktur, die auch morgen noch am Markt Bestand hat. Die Gründe für das Scheitern von Marketingkonzeptionen können jedoch nicht nur auf der kulturellen und persönlichen Ebene gesucht werden. Vielmehr sind es meist verschiedene Barrieren, die die Einführung neuer Denkkonzepte in Sportverbänden und -vereinen behindern: neben die häufig am schwierigsten zu überwindenden kulturell-persönlichen Barrieren treten inhaltlich-konzeptionelle sowie organisatorisch-strukturelle Schwierigkeiten.

Die größte inhaltlich-konzeptionelle Barriere liegt in einer mangelnden konzeptionellen und strategischen Auseinandersetzung mit dem Marketingmanagement. Marketing wird vielfach lediglich punktuell oder projektbezogen betrieben, nicht aber konsequent und systematisch. Systematische Marketingkonzeptionen oder Planungsansätze, die mit einer kontinuierlichen Marktforschung und Ist-Analyse über eine Definition von Marktsegmenten, Zielen und Zielgruppen zur Strategieentwicklung gelangen, sind in der Praxis nur selten zu finden. Diese mangelnde Zukunftsausrichtung von Sportverbänden und -vereinen mag mit dem geringen Wettbewerbs- und Marktdruck der letzten Jahre zu begründen sein. Heutige Rahmenbedingungen werden ein weiteres „Vorsichinhursteln“ aber nicht mehr lange möglich machen.

Vielfach fehlen in Sportverbänden und -vereinen auch die Organisationsstrukturen für ein systematisches Marketingmanagement. Einer Marketingorientierung stehen häufig organisatorisch-strukturelle Barrieren entgegen. Dominiert wird die Arbeit vom Tagesgeschäft, und nur in wenigen Sportverbänden und -vereinen gibt es Stabsstellen oder Vorstandsmitglieder, die sich mit der strategischen Ausrichtung der Organisation oder mit Marketingfragestellungen beschäftigen. Kaum vorhanden ist eine klare Regelung der Verantwortung für Strategisches Management und Marketing. Die entsprechenden Gremien sind zudem meist nicht durch Personen mit Wirtschaftserfahrung oder Marketingexpertise besetzt, wodurch eine weitere Durchdringung der Organisation mit strategischen Fragen des Marketingmanagements kaum gefördert wird.

Die Übertragung der zentralen Prinzipien und Leitideen des Marketing auf Sportverbände und -vereine scheitert in der Praxis aber auch häufig daran, dass die Besonderheiten und konstitutiven Merkmale dieser Organisationen und ihres spezifischen Leistungsangebotes nicht berücksichtigt werden. Auch wenn manche behaupten, die Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Marketing lägen nur in der Unterschiedlichkeit der Ziele der Organisationen begründet, ist doch die Angst berechtigt, dass bei derartigen Versuchen der 1:1-Übertragung der kommerziellen Marketingprinzipien auf den sportverbandlichen Bereich die speziellen Probleme und Eigentümlichkeiten der einzelnen Organisation in den Hintergrund treten oder völlig untergehen. Die zentralen Besonderheiten sportverbandlicher Dienstleistungen und auch der jeweils betrachteten Organisationen müssen daher am Anfang aller Marketinganstrengungen explizit herausgearbeitet und bewusst gemacht werden.