

**Universität Karlsruhe (TH)
Institut für Sport und Sportwissenschaft**

Sommersemester 2007

Management, Organisation und Verwaltung (MOV)
Vereinsmanagement II
Dozent: Marc Fath

Seminararbeit

Unternehmensführung von Sportanlagen

Tag der Abgabe: 28.06.2007

**Vorgelegt von: Patrick Widmann
Durlacher Allee 55
76131 Karlsruhe
pa.widmann@web.de
Matr.Nr. 1307686, BA 4**

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Grundlagen.....	4
2.1	Unternehmensführung.....	4
2.2	Sportanlagen.....	6
3	Unternehmensführung von Sportanlagen.....	8
3.1	Der Lebenszyklus von Sportanlagen.....	8
3.2	Planungsmanagement.....	10
3.2.1	Nachfragepotenzial.....	10
3.2.2	Finanzierung.....	11
3.2.3	Standortwahl.....	12
3.3	Baumanagement.....	13
3.4	Organisations- / Betriebsmanagement.....	13
3.4.1	Dienstleistungsqualität.....	13
3.4.2	Kostenreduktion.....	14
3.4.3	Marketing.....	15
4	Fazit & Ausblick.....	16
5	Literaturverzeichnis.....	17

1 Einleitung

Der schnelllebige Wandel in der heutigen Zeit spiegelt sich nicht nur in der Gesellschaft wieder. Auch scheint der Sportbereich durch jene wechselnden Bedürfnisse zunehmend betroffen zu sein.

Neben dem demographischen Wandel und sich stetig veränderten Anspruchshaltungen der Bevölkerung, sorgen zudem die öffentlichen Träger mehr und mehr für veränderte Rahmenbedingungen im Sportbetrieb (vgl. Breuer & Haase, 2006b, S. 3). Auch wenn sich in Folge dessen zahlreiche Schwierigkeiten für die Sportanbieter ergeben, ist und bleibt die Hauptaufgabe auf die wandelnden Bedürfnisse der Gesellschaft zu reagieren.

Jener Kernpunkt übergreift die Gesamtheit der Sportanbieter, ungeachtet der jeweiligen Intention in Bezug auf „Gemeinnützigkeit“ oder „Kommerzielles Handeln“.

Um die Diskrepanz zwischen Sportangebot und -nachfrage möglichst zu minimieren ist dementsprechend eine gute Unternehmensführung von Sportanlagen eine Grundvoraussetzung.

Die Wichtigkeit von einem funktionierenden Sportstättenmanagement zeigt sich bereits in einer wissenschaftlichen Ermittlung, in der die Unterhaltung und Betrieb eigener Anlagen die dritt höchsten Ausgaben verursachen (vgl. Hovemann, Horch & Schubert, 2006, S.18).

In nachfolgender Arbeit soll aufgrund dieser Bedeutung auf die Hintergründe und Umsetzungsinstrumente der allgemeinen Unternehmensführung näher eingegangen werden. Als Basis verstanden, werden diese Grundbausteine der Unternehmensführung in den weiteren Kapiteln auf Sportanlagen übertragen, um aufzuzeigen in wie fern Sportanbieter auf die bereits erwähnten Problematiken bestmöglich reagieren können. Der Begriff Sportstätte ist dabei als Überbegriff zu verstehen und wird mit dem Ausdruck „Sportanlage“ synonym verwendet (vgl. Bach, 2004, S.9). Darüber hinaus werden die Termen „Unternehmensführung“ und „Management“ als sinngleich gebraucht.

Neben dem eigentlichen Bauwerk bzw. der Fläche wird zudem der Sportdienstleistung, als zweiten Teil der Sportanlage, Beachtung geschenkt (vgl. Bach, 2004, S.10).

2 Grundlagen

2.1 Unternehmensführung

Um eine erfolgreiche Unternehmensführung von Sportanlagen zu ermöglichen bedarf es dem Hinblick auf die Grundstrukturen der strategischen Unternehmensführung. Die allgemeinen Aufgaben gliedern sich wie folgt in:

- Planung
- Organisation
- Mitarbeiter- & Personalführung
- Kontrolle

Vgl. Bamberger & Wrona, 2004, S. 7

In den Anfängen gilt es das Augenmerk des Managements auf die Bestimmung der Ziele zu richten. Grundversorgung oder die Erwirtschaftung von Einnahmen sind dabei im Sportbetrieb Grundüberlegungen auf denen folgend die Maßnahmen aufbauen, die zur Realisierung der Ziele dienen.

Um jene Richtlinien zu erreichen stellt eine weitere Hauptaufgabe der Unternehmensführung die Organisation dar. Als Führungsaufgabe anzusehen, dient sie der Strukturierung und der Abstimmung der Arbeitsabläufe um die in der Planung vorgesehenen Aufgaben umsetzen zu können. Hierbei spielt die Führung der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Zum einen die Auswahl fachkundigen Personals im Vorfeld, als auch die Ressourceneinteilung in den Unternehmensabläufen bilden Grundlagen um die erstrebten Ziele zu erreichen.

Letztes allgemeines Instrument der Unternehmensführung bildet die Kontrolle der Planungen und Arbeitsbereiche. Mittels eines Soll-Ist-Vergleichs, bezüglich der Visionen und der tatsächlichen Gegebenheiten, kann ermittelt werden was zukünftig zu verändern ist um Arbeitsprozesse zu ökonomisieren (vgl. Bamberger & Wrona, 2004, S.7 ff.).

Um jene Ziele sowohl in den theoretischen Planungen als auch in der praktischen Umsetzung zu erreichen, unterscheidet man zudem zwischen dem so genannten strategischen und operativen Management. Folgende Inhalte sind jeweilig inbegriffen, obgleich sie in der praktischen Unternehmensführung weniger separat umgesetzt werden:

1) strategisches Management



2) operatives Management



- Entscheidungsvorbereitung
- Entscheidung
- Entscheidungskontrolle



- Maßnahmenvorbereitung
- Maßnahmenfestsetzung
- Maßnahmendurchführung

eigene Grafik; in Anlehnung an Bach, 2004, S.13

Jene Aufgaben dienen als Mittel zur Erreichung der divergenten Ziele der Unternehmensführung, auch des Sportanlagenmanagements. Detaillierter sehen diese wie folgt aus und können auf jeden Bereich übertragen werden; auch auf das Sportmanagement:

1. Marktleistungsziele <ul style="list-style-type: none">- Produktqualität- Produktinnovation- Kundenservice- Sortiment	5. Macht- und Prestigeziele <ul style="list-style-type: none">- Unabhängigkeit- Image und Prestige- Politischer Einfluss- Gesellschaftlicher Einfluss
2. Marktstellungsziele <ul style="list-style-type: none">- Umsatz- Marktanteil- Marktgeltung- Neue Märkte	6. Soziale Ziele in Bezug auf Mitarbeiter <ul style="list-style-type: none">- Einkommen und soziale Sicherheit- Arbeitszufriedenheit- Soziale Integration- Persönliche Entwicklung
3. Rentabilitätsziele <ul style="list-style-type: none">- Gewinn- Umsatzrentabilität- Rentabilität des Gesamtkapitals- Rentabilität des Eigenkapitals	7. Gesellschaftsbezogene Ziele <ul style="list-style-type: none">- Umweltschutz und Vermeidung sozialer Kosten der unternehmerischen Tätigkeit- Nicht-kommerzielle Leistungen für externe Anspruchsgruppen der Unternehmung- Beiträge an die volkswirtschaftliche Infrastruktur- Sponsoring (finanzielle Förderung von Kultur, Wissenschaft und gesellschaftlicher Wohlfahrt)
4. Finanzwirtschaftliche Ziele <ul style="list-style-type: none">- Kreditwürdigkeit- Liquidität- Selbstfinanzierung- Kapitalstruktur	

Abbildung 1: Klassifikation von Unternehmenszielen
(Bamberger et al., 2004, S.101)

2.2 Sportanlagen

Aufgrund des breiten Spektrums gesellschaftlicher Bedürfnisse entwickelten sich im Laufe der Zeit zunehmend drei unterschiedliche Arten von Sportanlagenmanagements hinsichtlich ihrer funktionalen Ausrichtung:

- (1) organisationales Sportstättenmanagement
- (2) öffentliches Sportstättenmanagement
- (3) renditeorientiertes Sportstättenmanagement

In Anlehnung an Breuer & Schlesinger, 2005, S. 180

(1) Werden Sportanlagen als zentrale Ressourcen begriffen, stellen sich insbesondere Sportvereine das Ziel, mittels ihrer Sportstätten eine möglichst optimale Angebotsbereitstellung und -entwicklung für ihre Mitglieder zu gewährleisten. Hierbei finden die Leitlinien des „organisationalen Sportstättenmanagements“ ihre Anwendung.

Es gilt jedoch zu beachten, dass dies keineswegs im Sinne einer (2) Grundversorgung der Bevölkerung zu deuten ist. Jene Aufgabe wird vielmehr durch Sportorganisationen der öffentlichen Hand umgesetzt, stets im Hinblick eine gemeinwohlorientierte Sportstättenperspektive mittels des „öffentlichen Sportstättenmanagements“ zu gestalten. Um dieser Funktion Rechnung zu tragen, stellt sich hierbei finanziell als primäre Aufgabe, eingenommene Mittel direkt wieder in den Sportbetrieb fließen zu lassen – es gilt eine Einnahmen-Ausgabendeckung zu erzielen (vgl. Hovemann et al., 2006, S. 23; Ries, 2004, S.65), auch wenn die Realität diesem Grundsatz widerspricht und ein Großteil der Vereine einen Überschuss an Einnahmen besitzt. Dies liegt laut Literaturangaben an der Verfügbarkeit regelmäßiger, nachhaltiger Einnahmen vieler Non-Profit-Organisationen (vgl. Hovemann et al., 2006, S.23).

Des Weiteren wird eine dritte bedeutende Funktion der Sportanlagen unterschieden – (3) die funktionale Sportstättenausrichtung im Sinne renditeorientierter Investitionsobjekte. Verstanden als solche, zielen jene Sportanlagen auf die Erzielung möglichst hoher Rendite und finden sich in erster Linie inmitten kommerzieller Sportorganisationen wieder (renditeorientiertes Sportstättenmanagement) (vgl. Breuer & Haase, 2005, S.180).

Geht man von den obig dargestellten Unternehmenszielen aus, ist in neuester Zeit eine zunehmende Tendenz hin zum renditeorientierten Angebot und vereinseigenen Sportanlagenbesitz zu erkennen. So sprechen Zahlen aus dem Jahre 2006 von rund

43% aller Sportvereine, die bereits eigene Sportanlagen besitzen um einer staatlichen bzw. kommunalen Abhängigkeit zu entgehen (vgl. Breuer & Haase, 2006a, S.5). Demgegenüber stehen anno 1998 ermittelte Zahlen von ca. 68,9% der Sportvereine, die Sportanlagen ohne Entgelt nutzten (vgl. Hovemann, 2005, S. 217). Ähnliche Ergebnisse zeigen auch Umfragen hinsichtlich des Mitgliederzuwachs. Während bei kommerziellen Anbietern in einem Zeitraum von 1993 bis 2000 ein jährlicher Zuwachs von 8% zu sehen war, konnten demgegenüber gemeinnützigen Vereinen lediglich 1,8% zugeschrieben werden (vgl. Merten, 2004, S.80).

Aufgrund von Vereinsbefragungen konnte ermittelt werden, dass jene Tendenz, hin zu kommerziell ausgerichteten Objekten, auf zwei zentrale sportstättenbezogene Probleme zurückzuführen sei. Neben der zeitlichen Verfügbarkeit wurde der Zustand der genutzten Sportstätten bemängelt (vgl. Breuer & Haase, 2006b, S.5). Um diesen Faktoren zu entgehen investieren heutzutage mehr und mehr auch Sportvereine in eigene Sportstätten, jedoch stets mit dem Nachteil auf wachsende finanzielle Schwierigkeiten, sowie steigende Probleme in der Bürokratie zu stoßen (vgl. Breuer & Haase, 2006, S. 3).

Trotz der umfangreichen Kritiken entgegen öffentlichen Sportgelegenheiten ist noch heute ein Großteil aller gemeinnützigen Vereine auf öffentliche Sportanlagen angewiesen. Man spricht von einer Größenordnung um zwei drittel (Breuer & Haase, 2006a, S.5), die durchschnittlich 32 Stunden pro Woche kommunale Sportanlagen benutzen (Breuer et al., 2006a, S.14). Vorteil hierbei, das Umgehen umfassender Managementarbeiten. Lediglich geringe Gegenleistungen wie Pflegeverantwortung, Nutzungsgebühren oder Schlüsselpflicht müssen von über 50% der Nutzer kommunaler Sportstätten erbracht werden. Dabei kann jene „Abhängigkeit“ der Vereine vermehrt in den neuen Bundesländern beobachtet werden (vgl. Breuer et al., 2006a, S.5).

Ähnliche Verteilungen lassen sich hinsichtlich der Vereinstypen konstatieren. So weisen statistische Auflistungen Großvereine überwiegend in den alten Bundesländern auf. Kleinere Wenigspartenvereine dominieren hingegen in den Neuen.

Betrachtet man sich nun die Nutzung der Sportanlagen in Bezug auf die Vereinstypen, so kann insbesondere Großvereinen der Besitz eigene Sportanlagen zugeschrieben werden (vgl. Breuer et al., 2006a, S.6). Dementsprechend muss man vor Allem hier einer autonomen Unternehmensführung Beachtung schenken.

3 Unternehmensführung von Sportanlagen

Obgleich man, wie bereits unter „Kapitel 2“ dargestellt, grundlegende Unterschiede bezüglich der Funktionen von Sportanlagen feststellen kann, sind doch auch grundlegende Gemeinsamkeiten der Sportstättenmanagementlehre wahrzunehmen.

So ist die zentrale Priorität der Unternehmensführung von Sportanlagen einen möglichst großen Nutzen aus den einzelnen Bauelementen zu ziehen. Dies beinhaltet neben der bestmöglichen Ausnutzung der Belegungspläne auch eine optimierte Preis-Leistungsstrategie, gestaltet nach der jeweiligen Funktion der Sportstätten (siehe „Kapitel 2“) (vgl. Bach, 2004, S. 8).

Um diese Ziele zu erreichen wird laut der Wissenschaft zwischen drei Teilbereichen des Sportanlagenmanagements unterschieden. Neben den „Verfahren der Sportstättenentwicklungsplanung“, ist es Ziel die „Strategien der Prozessberatung und Optimierung der Betriebsabläufe“ sowie die „Aspekte der ökonomischen Nachhaltigkeit von Sportstätten“ zu fokussieren (vgl. Breuer et al., 2005, S.181).

Zur Operationalisierung dieser Anliegen dient der nachfolgend dargestellte Lebenszyklus als eine Art Leitfaden und Kontrollmechanismus.

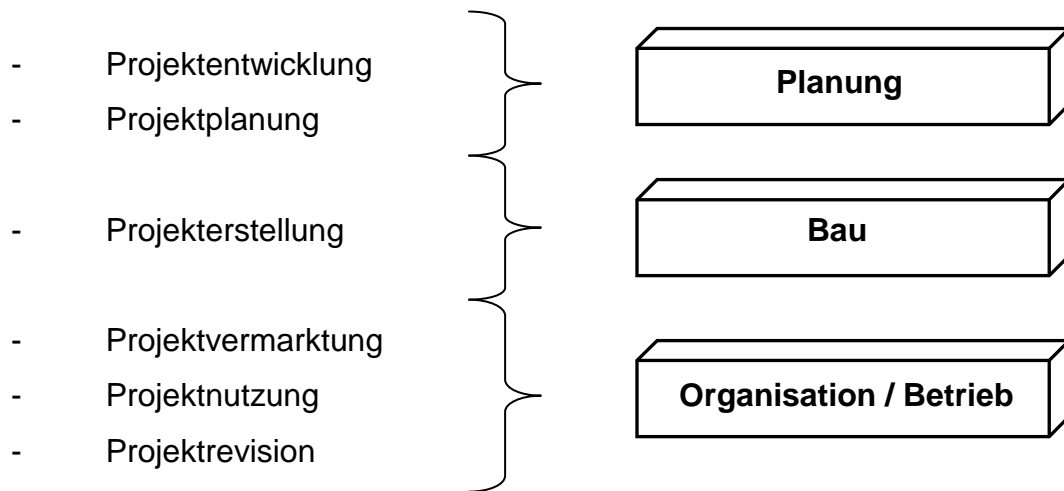
3.1 Der Lebenszyklus von Sportanlagen

Der Lebenszyklus von Sportanlagen kann als eine Art Abbild ihrer „Entstehung und Bestehen“ betrachtet werden. In der Managementlehre werden dabei zwei Planungsgründe unterschieden, weshalb ein solcher Lebenszyklus einen wichtigen Bestandteil zur Konzeption von Sportanlagen verkörpert (vgl. Bach, 2004, S.10).

Zum einen die Lebensdauer, welche je nach Zweck der Sportstätten beträchtlich differieren kann. So sind beispielsweise Sportanlagen mit dem Zielsegment Schulsport auf rund 40-100 Jahre Bestehen angedacht, wohingegen für private Sportanlagen, wie Spaßbädern oder Fitnessstudios, gerade mal eine Lebensdauer von 15-20 Jahren anberaumt wird.

Ein zweiter wichtiger Grund für den Lebenszyklus sind die Investitions- und Folgekosten des Baus einer Investition. Bedeutsamer vermag dabei der Bereich der Folgekosten zu sein, da dieser ein Vielfaches der ursprünglichen Investitionskosten beinhaltet (vgl. Bach, 2004, S.12).

Um eine möglichst hohe Ausnutzung zu gewährleisten unterscheidet man in chronologischem Hergang folgende sechs Phasen, welche den drei allgemeinen Dimensionen nach Bach (2004, S.11) untergeordnet werden können:



eigene Grafik; In Anlehnung an Bach, 2004, S.11 ff.

Eine erfolgreiche Unternehmensführung wird dabei nur ermöglicht, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind: Zum Einen „Ganzheitlichkeit“, ergo dass alle Bestandteile im Managementprozess beachtet werden; wie technische, betriebswirtschaftliche etc. Des Weiteren wird „Transparenz“ vorausgesetzt. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Weiterleitung aller Informationen an die diversen Bereiche der Verwaltung, Organisation und Bewirtschaftung (vgl. Bach, 2004, S.17).

Nachfolgend soll die Umsetzung der einzelnen Lebenszyklus-Ebenen näher beschrieben werden; unter Beachtung der unterschiedlichen Zielsetzungen von Sportanlagen.

3.2 Planungsmanagement

3.2.1 Nachfragepotenzial

Grundlage jeglicher erfolgreichen Unternehmensführung bildet die Bedarfsanalyse bzw. die Ermittlung des Nachfragepotentials. Der Fokus wird hierbei auf die Rentabilität des Baus neuer Sportanlagen gerichtet (vgl. Breuer et al., 2005, S. 181). Ein Bedarf an neuen Sportanlagen kann durch nachstehende Kriterien wahrgenommen werden.

Auf der einen Seite können Sportorganisationen an ihre räumlichen Kapazitätsgrenzen stoßen bzw. sich ein Problem mit der zeitlichen Verfügbarkeit ergeben. Jener Engpass ist insbesondere bei Großvereinen mit mittlerem Mitgliedsbeitrag zu registrieren (vgl. Breuer et al., 2006a, S. 18). Andererseits kommt es zu Überlegungen über die Errichtung neuer Werke, insofern neue Sportangebote mit in die Angebotspalette integriert werden sollen, jedoch die bisherige Infrastruktur sich als nicht zweckdienlich erweist.

Entgegen dieser, im Rahmen des organisationalen Sportstättenmanagements, angewandten Bedarfsermittlung, gilt es für Sportorganisationen der öffentlichen Hand, den Sportstättenbedarf der gesamten Bevölkerung zu analysieren.

Im Laufe der Zeit durchlief die Planung mehrere Kalkulationsmethoden. Während damals maßgeblich nach der „Richtwertmethode“ und dem so genannten „Goldenen Plan“ der Bedarf angepasst wurde, wird gegenwärtig die verhaltensorientierte Methode angewandt. Der zentrale Unterschied zeigt sich hinsichtlich der regionalen Beachtung, welche im heutigen Ansatz einen essentiellen Stellenwert erhält. Mit der statischeren Richtwertmethode wurde hingegen auf überregionale Strukturen reagiert (vgl. Breuer et al., 2005, S.182).

Im Bereich der renditeorientierten Herangehensweise werden künftige Erfolgsaussichten neuer Anlagen über die Analyse des Anbieter-Nachfrager-Verhältnis ermittelt. Neben Bevölkerungsbefragungen oder Vergleichen von Erfahrungswerten über deren Bedürfnisse und Gesuche, sollte laut Breuer et al. auch „das gesamte Sport- und Freizeitangebot im zuvor definierten Einzugsgebiet“ betrachtet werden; allzeit im Hinblick auf etwaige Konkurrenten (Breuer et al., 2005, S.183).

3.2.2 Finanzierung

Ein zweiter zentraler Aspekt des Planungsmanagements ist die Finanzierung. Vorrangige Aufgabe dabei: umfassende Finanzierungsmöglichkeiten nutzbar zu machen, damit die Eigenfinanzierung möglichst gering gehalten werden kann.

Das organisationale Sportstättenmanagement greift in diesem Belangen auf die Prüfung von Fördergeldern oder Bürgschaften zurück, in so fern diese vorhanden sind. Darüber hinaus wird üblicherweise der Versuch unternommen, aufgrund von ehrenamtlichen Vereinstätigkeiten der Mitglieder die Kosten zu minimieren. Es gilt jedoch festzuhalten, dass jene Möglichkeit der Kostensenkung bei Großvereinen nur in geringem Maße zu Nutzen gemacht wird. 73% aller Stellen unterliegen dabei einer Kostenerstattung (vgl. Horch et al., 2006, S.15). Zudem wird die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher gegenwärtig als eines der stärksten Probleme aufgefasst (vgl. Breuer et al., 2006b, S.4). Eine Besonderheit des organisationalen Managements stellen zusätzliche Überlegungen in Hinblick auf die Rahmenbedingungen der Sportanlage dar. Aufgrund der meist kostengünstigen Verfügbarkeit öffentlicher Sportstätten müssen sich zudem Gedanken über das Nachfragepotenzial, den bestmöglichen Standort, sowie die Ausstattung der Sportstätten gemacht werden (vgl. Breuer et al., 2005, S. 183-184).

Das öffentliche Sportstättenmanagement hingegen konsultiert zur Finanzierung des Baus bzw. der Instandhaltung der Objekte in aller Regel Steuergelder.

Aufgrund der sich verschlechternden Finanzlage der Kommunen ergibt sich jedoch gerade in der öffentlichen Unternehmensführung eine starke Abhängigkeit. Es ist abzusehen, dass sich künftig weniger die Frage nach der benötigten Art von Sportstätten als Orientierungspunkt neuer Investitionen erweisen wird. Vielmehr sind diese davon abhängig, was sich die Kommunen noch leisten können. Um diese Problematik zu umgehen sind in neuester Zeit vermehrt alternative Finanzierungsansätze wahrzunehmen. Zuschüsse privater Investoren oder „Public-Private-Partnerships“, im Sinne privatwirtschaftlicher Investments, bilden optionale Modelle der Gegenwart (vgl. Breuer, et al., S.184).

Im renditeorientierten Ansatz erfolgt die Finanzierung ausschließlich mittels privaten Investitionen. Die gesamten finanziellen Umsätze werden autonom geregelt und sind dementsprechend meist komplexer und aufwendiger. Gegenwärtig werden jedoch tendenziell Zusammenschlüsse mehrerer Investoren genutzt, um dieser Bürde entgegen zu treten (vgl. Breuer et al., 2005, S. 185).

3.2.3 Standortwahl

Anhand der Fragestellung „Welche Sportanlagen und Sportgelegenheiten sind in welcher Anzahl, in welcher sportfunktionellen und baulichen Ausgestaltung [...] und an welchen Standorten [...] vorzuhalten“ (vgl. Bundesinstitut für Sportwissenschaft, 2000, S. 12) zeigt sich bereits die umfassenden Inhalte der Standortwahl.

Hierbei ergeben sich jedoch immense Unterschiede zwischen der versorgungswirtschaftlichen Unternehmensführung, wie im organisationalen und öffentlichen Sportstättenmanagement inbegriffen, und der Privatwirtschaftlichen. Erst genannte sind in erster Linie vom Versorgungsaspekt der Bevölkerung abhängig. Sie besitzen die primäre Aufgabe in größtem Umfang die sportlichen Bedürfnisse der Bürger zu decken. Mehrgeschossig und Multifunktional sollen moderne Bauten sein, um ein hohes Nachfragepotenzial zu decken. Da sich allerdings die Haushaltslage eher als mangelhaft darbietet, sind in der Praxis vermehrte Kooperationen mit schulischen Anlagen zu sehen (vgl. Breuer, 2005, S.186). Literarischen Angaben können Werte um 57% entnommen werden. Weiter relevant sind Zusammenarbeiten mit kommerziellen Anbietern (45%) und anderen Sportvereinen (44%) (vgl. Rittner & Keiner, 2006, S. 7). Beim renditeorientierten Managementansatz hingegen beeinflusst eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren die Standortwahl von Neuinvestitionen. Diese sind der nachfolgenden Abbildung nach Breuer zu entnehmen.

Planungsebene	Entscheidungsmöglichkeiten	Kategorien an Kriterien	Einzelkriterien (exemplarisch)
Selektion des Ländermarktes	Wirtschaftsräume, Staaten, Bundesländer	volkswirtschaftliche Kriterien	Lebensstandard, Volkseinkommen, Wachstum, durchschnittliche Konsumausgaben, frei verfügbares Einkommen, politische Stabilität, Steuersystem, Arbeitsmarkt, Investitionsklima etc.
Auswahl der Region	Landkreise, Ballungszentren, Wirtschaftsregionen	regional-ökonomische Kriterien	Bevölkerungsdichte, Versorgung mit spezifischen Gütern, Einrichtungen und Infrastruktur, Regionalentwicklung, Wirtschaftsstruktur etc.
Wahl der Standort-Einzugsgebiet-Kombination	Stadt, Gemeinde, Stadtteil, Einkaufszentrum	standortbezogene Erfolgskriterien (Kostenniveau, Umsatzpotenzial)	Größe des Einzugsgebietes, Konkurrenzsituation und Kaufkraftvolumen im Einzugsgebiet, Angebotsstruktur am Standort, Erreichbarkeit und Attraktivität des Standorts, sozial-räumliche Interaktionen, Gemeindesteuern etc.
Wahl der Lage	ausgewiesenes Grundstück, Mietangebot	betriebsbezogene Erfolgskriterien (Umsätze, Renditen)	Passantenströme, infrastrukturelle und atmosphärische Eigenschaften der unmittelbaren Umgebung (Lage), Synergieeffekte, Eigenschaften des Planungsobjektes, Nutzungs- und Kaufwahrscheinlichkeiten der am Standort vorhandenen Konsumenten etc.

Abbildung 2: Kriterien zur Alternativbewertung von Standorten (Breuer, 2005, S. 187; in Anlehnung an Zimmermann, 2002, S.39)

3.3 Baumanagement

Auch wenn bisher nur Planungsaspekte bezüglich der späteren Sportstättenbenutzung dargestellt wurden, gibt es auch rechtliche und normative Rahmenbedingungen bezüglich der Errichtung einer Sportanlage (vgl. Breuer et al., 2005, S. 187).

Entscheidungskriterien ob ein Neubau genehmigt wird, beinhaltet das Baurecht. „Dieses umfasst alle Rechtsvorschriften, die sich mit der Errichtung von Bauwerken, deren Zustand und Nutzung sowie Änderung oder Beseitigung beschäftigen“ (vgl. Breuer et al., 2005, S.188). Jene Vorschriften sind allesamt im Baugesetzbuch des Bundes verankert.

Herauszuheben scheinen insbesondere die Flächennutzungspläne zu sein, welche für das versorgungswirtschaftliche Sportstättenmanagement eine hohe Relevanz beinhalten. Diese sind als verbindliche Rechtsgrundlage der kommunalen Bauleitplanung anzusehen und sichern die Flächen für private und öffentliche Sport- und Freizeitanlagen (vgl. Breuer et al., 2005, S.188).

Zusätzlich zum Baurecht gelten die so genannten normativen Rahmenbedingungen - besser bekannt als DIN-Normen. Auch wenn sie grundsätzlich nur einen empfehlenden Charakter besitzen, können sie bei Bedarf doch auch verpflichtend sein. Die ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte der Agenda 21 spielen ebenso eine Rolle, geht es um den Bau von Anlagen unter dem Ziel die Grundversorgung der Bevölkerung zu decken. Umfragen ergaben, dass insbesondere hier ein besonderes Bedürfnis an finanzieller Unterstützung durch staatliche Fördermittel gefordert wird (vgl. Breuer et al., 2006b, S. 16).

Für das renditeorientierte Sportstättenmanagement sind ausschließlich die allgemeinen gesetzlichen Erlässe zu beachten. Normen und Bestimmungen sind nur in Einzelfällen relevant (vgl. Breuer et al., 2005, S.188).

3.4 Organisations- / Betriebsmanagement

3.4.1 Nachfragepotenzial

Die Erhöhung der Dienstleistungsqualität und hiermit verbunden die gesteigerte Kundenzufriedenheit ist die zentrale Aufgabe aller Sportstättenmanagementtypen.

Grundlegend scheinen die Mittel zur Anhebung des Wohlfühls identisch, betreffen sie den Innen- und Außenbereich der Sportanlagen. Umfragen zufolge mag bereits

durch geringe Geldanlagen die Zufriedenheit steigerbar. So wurde in einer Studie im Rahmen von Fitnessstudios festgestellt, dass die Umgestaltung der Räumlichkeiten der zweit häufigste genannte Aspekt war, der erwünschenswert wäre (vgl. Haschke, 2007, S. 87). Darüber hinaus sind es sportlerbezogene Bedürfnisse die ein Steigerungspotential der Dienstleistungsqualität in sich bergen. In diesem Zusammenhang wurde als meist genannter Verbesserungsvorschlag die Geräteerweiterung genannt (vgl. Haschke, 2007, S.87). Limitierender Faktor sind und bleiben jedoch die finanziellen Mittel, auch im renditeorientierten Managementansatz.

3.4.2 Kostenreduktion

Um die Dienstleistungsqualität zu steigern kann sich eine Kostenreduktion als Mittel zum Zweck erweisen. Durch gezielte Einsparungen der Betriebs- bzw. Unterhaltungskosten können gleichzeitig Ressorts für Neufinanzierungen eröffnet werden.

Unterschieden wird allgemein zwischen (1) einmaligen, z.B. für den Neubau einer Sportanlage, (2) laufenden, wie für die Instandhaltung der Geräte, sowie (3) temporären Kosten; beispielsweise für Reparaturmaßnahmen (vgl. Ries, 2004, S. 65).

Dabei wird eine Vielzahl an Kostenreduktionsstrategien voneinander abgegrenzt.

Als meist vorteilhaft und hochgradig effizient erweist sich die Auslastungsoptimierung der Sportanlagen (vgl. Breuer et al., 2005, S. 190). Nur durch ausgiebige Benutzung der Sportstätten zu jeder „Hallenzeit“ können die höchsten Einnahmen erwirtschaftet werden. Um einen eventuellen Leerlauf zu vermeiden bieten sich spezielle Anreizsysteme mit der Absicht, beispielsweise über gesenkte Nutzungsgebühren, die zeitlichen „Problemphasen“ attraktiver zu machen. Auch können über Familienbeiträge, welche 60,7% der deutschen Sportvereine in ihrem Angebot offerieren, oder Sondertarife für passive Mitglieder neue Interessenten geworben werden (vgl. Hovemann et al., 2006, S. 7). Eine weitere Strategie zur Kostensenkung stellen bauliche und technische Maßnahmen dar. Hierunter zählen unter Anderem „Öko-Checks“ oder „Contractings“, sprich die Übergabe erforderlicher Investitionen, zur Verringerung der Betriebskosten, an externe Dienstleister (vgl. Breuer, 2005, S. 190).

Die anfallenden Kosten können zudem über den Abschluss von Kooperationen mit anderen Sportstätten gesenkt werden. Diese Möglichkeit wird zumeist von Betreibern umfangreicherer Sportanlagen aufgegriffen (vgl. Rittner & Keiner, 2006, S.8).

Zudem ist eine Übertragung an spezialisierte Betreibergesellschaften denkbar, wie es häufig innerhalb des renditeorientierten und öffentlichen Sportstättenmanagement wahrnehmbar ist (vgl. Breuer, 2005, S. 191).

3.4.3 Marketing

Die Marketingstrategien finden insbesondere im Rahmen des renditeorientierten Sportstättenmanagements ihre Umsetzung. Hierzu zählen unter Anderem die Vermietung von Logen und Business Seats, oder auch die Vermarktung von Banden und Namensrechten. Aufgrund jener Maßnahmen können zusätzlich enorme Einnahmen erwirtschaftet werden, allerdings bedarf es einer geeigneten Marketingstrategie (vgl. Hovemann et al., 2006, S.15). Auch können beim öffentlichen Ansatz die allgemeinen Marketing-Grundsätze zum Tragen kommen, jedoch sind diese weniger relevant. Beim organisationalen Modell spielt das Marketing gegenwärtig eher eine untergeordnete Rolle (vgl. Breuer, 2005, S. 192).

Trotz der oftmals wenig berücksichtigten Marketinginhalte werden doch mehr und mehr Stimmen laut, dass nur über neue Strategien wie Marketing „Vereine und Kommunen als regionale Sportanbieter dauerhaft konkurrenz- und überlebensfähig bleiben können“ (Merten, 2004, S.81).

Um dieser Wichtigkeit nachhaltig Ausdruck zu verschaffen, wird daher nachfolgend der Vollständigkeit wegen, das Kreislaufmodell des Sportmarketings nach Freyer dargestellt.



Abbildung 3: Das Kreislaufmodell des Sportmarketing (Freyer, 2003, S. 111; zitiert nach Merten, 2004, S. 83)

4 Fazit & Ausblick

Betrachtet man die vorangegangenen Kapitel gilt es zu resümieren, dass der Unternehmensführung von Sportanlagen eine Reihe von Aufgaben zukommt. Dabei gilt es nicht nur einmalige Entscheidungen zu treffen, auch finden sich stetig wandelnde Schwierigkeiten in der tagtäglichen Managementarbeit wieder.

Es scheint als seien, aufgrund jener vielschichtigen Aufgabenpalette, bereits kleine Einspartenvereine gut beraten eine gesonderte Managementabteilung in ihren Tagesablauf zu integrieren.

Zwar sehen allgemeine Aussagen die gesonderte Unternehmensführung für Versorgungswirtschaftliche Anbieter als irrelevant, doch konnte man selbst hier deren Bedeutung sehen - insbesondere aufgrund zunehmender Engpässe staatlicher Fördermittel und sinkenden Zahlen ehrenamtlicher Vereinstätigkeiten (vgl. Breuer et al., 2006b, S.3).

Im Rahmen der erwerbsorientierten Sportanbieter ist hingegen eine gesonderte Managementabteilung unumgänglich. Aufgrund der vorrangigen Zielsetzung die Einnahmen zu steigern und anfallende Kosten zu reduzieren, gilt es autonome Entscheidungen zu treffen, die jene erwerbswirtschaftlichen Absichten in größtem Maße erfüllen.

Für alle Zielsetzungen der Unternehmensführung scheinen sich dabei Kooperationen als ein Mittel der Zukunft darzustellen; sei es im Hinblick auf den Nutzen fachspezifischer Kenntnisse oder die Schaffung finanzieller Vorteile.

Jene beschriebene Wichtigkeit, die betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten vom weiteren Unternehmensprozess zu separieren, kann darüber hinaus auch eine Chance für angehende Hochschulabsolventen bedeuten; nicht zuletzt für Studierende des Sports und der Sportwissenschaften. Auch wenn zumeist auf praktischer Ebene, werden laut kritischen Stimmen zudem Charaktere in der Theorie der Sportmanagementwissenschaft benötigt. Diese sei bis zum jetzigen Zeitpunkt defizitär, trotz des wachsenden Problemdrucks in der Managementpraxis (vgl. Breuer et al., 2005, S. 192). Jene Aussagen können auch aus eigener Erfahrung, mangels Literatur zur behandelten Thematik, bestätigt werden.

5 Literaturverzeichnis

- Bach, L. (2004). Sportstätten-Management – eine neue alte Aufgabe für den Sport. In L. Bach & H. Ziemainz, *Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung*. Band 6: Sportstättenmanagement – neue Wege für vereinseigene und kommunale Sportstätten (S. 7-19). Frankfurt am Main: Susanne Kupper-Heilmann.
- Bamberger, I. & Wrona, T. (2004). *Strategische Unternehmensführung*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Breuer, C. & Schlesinger, T. (2005). Sportstättenmanagement. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport*. Band 149: Handbuch Sportmanagement (S. 180-194). Schorndorf: Verlag Hofmann.
- Breuer, C. & Haase, A. (2006a). *Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation des Sports in Deutschland*. Themenbericht Sportstätten. Köln: Deutscher Sportbund.
- Breuer, C. & Haase, A. (2006b). *Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation des Sports in Deutschland*. Unterstützung und Beratung von Sportvereinen. Köln: Deutscher Sportbund.
- Bundesinstitut für Sportwissenschaft (Hrsg.). (2000). *Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft*. Band 103: Leitfaden für die Sportstättenentwicklungsplanung. Schorndorf: Verlag Karl Hofmann.
- Freyer, W. (2003). *Sport-Marketing – Handbuch für marktorientiertes Management im Sport*. Dresden: FIT, Forschungsinstitut für Tourismus.
- Haschke, B. (2007). *Analyse vereinseigener Fitnessstudios – Eine empirische Untersuchung anhand des Fitnessstudios des Sportvereins Post Südstadt Karlsruhe*. Abschlussarbeit zur Erlangung des Bachelor, Institut für Sport und Sportwissenschaft, Universität Karlsruhe (TH).
- Horch, H.-D., Hovemann, G. & Schubert, M. (2006). *Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation des Sports in Deutschland*. Bezahlte Mitarbeit im Sportverein. Köln: Deutscher Sportbund.
- Hovemann, G. (2005). Finanzierung im Sport. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport*. Band 149: Handbuch Sportmanagement (S. 216-227). Schorndorf: Verlag Hofmann.
- Hovemann, G., Horch, H.-D. & Schubert, M. (2006). *Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation des Sports in Deutschland*. Sportvereine und Finanzen. Köln: Deutscher Sportbund.
- Merten, M. (2004). Vermarktung von kommunalen und vereinseigenen Sportstätten und deren Sportangebote. In L. Bach & H. Ziemainz, *Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung*. Band 6: Sportstättenmanagement – neue Wege für vereinseigene und kommunale Sportstätten (S. 80-96). Frankfurt am Main: Susanne Kupper-Heilmann.
- Ries, K. (2004). Finanzmanagement – Kostenerhebung und Kostenkontrolle beim Betrieb von Sportstätten. In L. Bach & H. Ziemainz, *Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung*. Band 6: Sportstättenmanagement – neue Wege für vereinseigene und kommunale Sportstätten (S. 63-72). Frankfurt am Main: Susanne Kupper-Heilmann.

Rittner, V. & Keiner, R. (2006). *Sportentwicklungsbericht 2005/2006 – Analyse zur Situation des Sports in Deutschland*. Kooperation der Sportvereine und kommunale Integration. Köln: Deutscher Sportbund.

Zimmermann, M. (2002). *Standortplanung für Dienstleistungsunternehmen. Das Beispiel multifunktionaler Sportanlagen*. Wiesbaden: Gabler.