

## **SPORTSTÄTTEN-MANAGEMENT**

### **BESTANDS- UND BEDARFSPRÜFUNG: EINSAM ENTSCIEDEN? DANN KANN MAN LANGE WARTEN!**

Ein Pass in den freien Raum ist eine Augenweide – wenn er ankommt. Dazu müssen viele Dinge zusammenkommen: Der Blick für die Situation, die Prognose, wie sich das Spiel entwickeln könnte, die richtige Dosierung und ein gutes Timing. Kein Wunder, dass es längst nicht immer gelingt. Doch einen Versuch ist es wert. Die Planung von Sportstätten ist eine vergleichbare Herausforderung. Da sie in die Zukunft gerichtet ist, könnte man sie einen Pass in den freien Zeitraum nennen. Doch einfach mal probieren? Das verbietet sich! Denn fehlerhafte Planung hat mehr als einen Ballverlust zur Folge – es könnte viel Geld verloren gehen! Deshalb muss bereits der erste Schritt sitzen: Eine sorgfältige Bestands- und Bedarfsprüfung.

### **WAS GIBT ES? WER WILL ES?**

Jede Investition in Sportanlagen steht unter einem doppelten Vorbehalt: Erstens muss sie sich mindestens auf längere Sicht rechnen. Und zweitens dürfen die Chancen nicht hinter den Risiken zurückbleiben. Ein 100.000-Euro-Projekt, um zwanzig oder dreißig neue Mitglieder zu gewinnen? Das wäre also ein klares Foul an der wirtschaftlichen Vernunft. Dagegen kann man sich durch eine sorgfältige Bedarfsanalyse und -planung wappnen – die zugleich die Grundlage für das Vermarktungskonzept der Sportstätte bilden.

**Tip:** Über die Vermarktung von Sportstätten informiert Sie der fünfte, im September 2009 erscheinende Beitrag.

### **Vom Bestand zum Bedarf**

Bis die Einnahmen, zu denen die neue Sportstätte direkt und indirekt beiträgt, schließlich die Ausgaben decken, wird viel Zeit vergehen. Die Bedarfsanalyse muss also die Zukunft ins Visier nehmen. Weil aber niemand in die Zukunft blicken kann, lässt sie sich nur – als Prognose – aus der Gegenwart ableiten. Die Grundlage der Bedarfsplanung ist deshalb eine Bestandsaufnahme. Sie hat zwei Bezugspunkte: Zunächst die aktuelle Situation, die zeigt, welche Sportstättenangebote es bereits gibt. Und dann – als Vergleichsmaßstab – die Lage in der jüngeren Vergangenheit. Denn da es um die künftige Entwicklung des Bedarfs geht, gilt es Trends zu erkennen – und das gelingt im Abgleich von Vergangenheit und Gegenwart.

### **Bezugspunkte der Bedarfsplanung**

Und welche Daten sollte die Bestandsaufnahme ermitteln? Alle Faktoren, die über den Erfolg der Sportstätte beziehungsweise der Investition entscheiden könnten, insbesondere:

- Die Größe der Zielgruppe, die der Verein für die Sportstätte interessieren will.
- Das aktuelle oder zu erwartende Angebot an vergleichbaren Sportstätten und Sportangeboten.
- Das Nutzungsinteresse der Zielgruppe, die der Verein gewinnen muss, um die Investition wieder hereinzuholen. Die Basis dafür bilden ...
  - (1) ... allgemeine Daten zum Nutzerverhalten, zum Beispiel die Quote aktiver Sportler, die Aufteilung nach Geschlechtern oder Altersgruppen.
  - (2) ... Befragungen, und zwar sowohl im Verein wie auch (bei Großprojekten, die die Gewinnung neuer Nutzer voraussetzen) in seinem Einzugsgebiet. Letzteres ist mit einigem Aufwand und unter Umständen mit Kosten verbunden. Solche Ausgaben schmerzen, klar. Doch wenn ein ungleich größerer Betrag in den Sand gesetzt wird, weil falsche Vorstellungen von der Nachfrage geherrscht haben, schmerzt es weit mehr.

## **DATEN UND DEUTUNG**

Um zu prognostizieren, was kommt, muss man also erst einmal wissen, was ist. Welche Faktoren von besonderem Gewicht sind und deshalb intensiv recherchiert und analysiert werden sollten, ist eine Frage des Einzelfalls.

### **1. Kommunale Eckdaten: Einwohnerzahlen und Entwicklungen**

Vor allem Großprojekte, die mit einer erheblichen Zahl neuer Nutzer und Mitglieder über viele Jahre hinweg die Kosten wieder einspielen müssen, brauchen eine breite Datenbasis. Dazu gehören auch Kennzahlen aus der Gemeinde, die Hinweise zu den Zielgruppen der Sportstätte geben. Solch eine Erhebung eignet sich nicht nur, um die Planung auf den „statistischen Prüfstand“ zu stellen, sondern lohnt sich bereits im Vorfeld: Die Bestandsaufnahme könnte einem Verein nützliche Anhaltspunkte geben, welche Trends er aufgreifen und durch geeignete Sportstätten „untermauern“ könnte.

**Datenmaterial:** Um so präziser die Daten, desto besser. Damit ist weniger die größtmögliche Zahlengenauigkeit gemeint. Zu vage Zahlen bilden natürlich eine unsichere Entscheidungsgrundlage. Die letzte Stelle hinter dem Komma zu ermitteln, könnte sich aber als unnötige Mühe herausstellen. Wichtiger ist die Differenzierung der Daten: Auf welche Informationen über den Bedarf kommt es im konkreten Fall an? Und wie genau müssen einzelne Merkmale erfasst werden? Entscheidend sind einerseits die Zielgruppen der Anlage und andererseits ihr Einzugsgebiet. Bevor Sie auf „Datensuche“ gehen, müssen Sie also erst einmal festlegen, was genau Sie suchen. Ein Verein, der zum Beispiel den Bau eines Fitnessstudios plant, muss zunächst überlegen, wer die potenziellen Nutzer sind. Nehmen wir an, es handelt sich um eine Universitätsstadt, und der Verein will unter anderem Studenten ansprechen? Dann braucht er Daten zu dieser speziellen Zielgruppe. Und nach Möglichkeit solche, die sich auf das Einzugsgebiet (den Stadtteil) beziehen statt auf die ganze Gemeinde. Denn der Zuzug vieler Studenten wird ihm keine Auslastung der Anlage bringen, wenn sie sich vorwiegend am anderen Ende der Stadt angesiedelt haben. Es sei

denn, die Anlage wäre für sie derart attraktiv, dass sie längere Anfahrtswege in Kauf nehmen würden – was durch eine Befragung zu ermitteln wäre. Dieses Beispiel illustriert auch, dass das Einzugsgebiet des Vereins und das der Anlage sich nicht immer decken. Eine überdurchschnittlich attraktive Anlage kann es vergrößern. Umgekehrt darf eine Verein, der wegen besonderer Angebote ein großes Einzugsgebiet besitzt, dies nicht ohne weiteres auch für die neue Sportstätte zugrunde legen.

Was die Zielgruppe(n) betrifft, könnten folgende Differenzierungen helfen, den Bedarf zu konkretisieren:

- **Unterteilung nach Geschlechtern:** Selbst wenn eine Aufteilung nach weiblichem und männlichem Geschlecht zunächst nicht nötig erscheint, weil die Sportstätte (bzw. die vorgesehenen Sportangebote) in gleichem Maß für Frauen/Mädchen und Männer/Jungen gedacht sind: Die Aufschlüsselung könnte sich noch als nützlich erweisen. Erstens, weil die Planung vielleicht aufgrund der Bedarfsanalyse geändert werden muss und das Geschlecht nun doch eine Rolle spielt. Und zweitens, weil die Kenntnis der Geschlechterverteilung es erleichtert, später eine repräsentative Befragung in der Zielgruppe durchzuführen.
- **Unterteilung nach Altersgruppen:** Hier gelten dieselben Überlegungen – und eine zusätzliche: Um so differenzierter die Daten zu den Altersgruppen, desto besser. Denn zu grobe Einteilungen sind gefährlich – sie verführen zu Fehlschlüssen. Nehmen wir an, die Auslastungsprognose für eine Anlage beruht im Wesentlichen auf der Nachfrage nach Sportangeboten für „Senioren“. Wenn nun nur allgemein Informationen über Menschen der Zielgruppe „50 plus“ ermittelt werden, tritt eine zu große Unschärfe ein: Was für 70jährige attraktiv ist, könnte 50jährige kalt lassen. Und die noch weitaus Älteren, die Sportvereine wahrscheinlich nicht mehr für sich gewinnen können, sind ebenfalls enthalten – nur weiß keiner, mit welchem Anteil.
- **Unterteilung nach speziellen Merkmalen:** Familien oder Singles, Migranten oder vielleicht Reha-Patienten für Sportangebote mit physiotherapeutischem Schwerpunkt – versuchen Sie, ihre Zielgruppe(n) so genau wie möglich zu definieren und an entsprechend präzise Daten zu kommen. Besonders nützlich sind natürlich spezielle Informationen zum Sportverhalten in der Kommune. Wenn es solche gibt, sollten Sie sie aufspüren!

**Datenquellen:** Erster Ansprechpartner ist das Einwohnermeldeamt. Darüber hinaus könnte das Statistische Landesamt nützliche Informationen aufbereitet haben. Auch der Stadtsportbund ist als Datenquelle interessant. Schließlich könnten Institutionen und Anlaufstellen der jeweiligen Zielgruppen über Erkenntnisse verfügen, die wertvolle Puzzlestücke bilden, um sich ein Bild zu machen, zum Beispiel Schulen oder Migrantenvereinigungen.

**Tipp:** Daten Ihres Statistischen Landesamtes finden Sie im Internet: Geben Sie die Bezeichnung und das Bundesland in eine Suchmaschine ein.

**Datenanalyse:** Die recherchierten Daten bilden die Basis der Analyse. Im Mittelpunkt steht die Größe der – nach den Merkmalen differenzierten – Zielgruppe(n). Deckt sie sich mit den der Planung zugrunde gelegten Erwartungen? Angenommen, eine Sportstätte soll vor allem Jugendliche im schulpflichtigen Alter erreichen. Dann sollte die Analyse zunächst aufzeigen, wie viele Schüler es überhaupt im Einzugsgebiet gibt und welchen Anteil die verschiedenen Altersgruppen haben – es macht schließlich einen Unterschied, ob die Mehrzahl zum Beispiel gerade erst eingeschult wurde oder demnächst bereits von der Schule abgehen wird. Hier zeigt sich auch, wie wichtig es ist, aus dem Datenmaterial einen Trend herauszulesen. Denn darauf kommt es entscheidend an: Nimmt die Zielgruppe zu oder ab? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die kommenden Jahre? Vergleichen Sie also ältere Daten mit den aktuellen und ziehen Sie eine Entwicklungskurve. Weitere Daten, die im Beispielsfall Gold wert sein könnten:

- Studien über das Freizeitverhalten Jugendlicher
- Untersuchungen über Trends im Jugendsport
- (konkurrierende) Freizeitangebote für Jugendliche im Einzugsgebiet
- Aktivenquote jugendlicher Sportler in der Gemeinde

**Tipp:** Auch folgende Quellen könnten interessante Daten enthalten:

- Shell-Jugendstudie: [http://www.shell.com/home/content/de-de/society\\_environment/shell\\_youth\\_study/youth\\_study\\_accessible\\_version.html](http://www.shell.com/home/content/de-de/society_environment/shell_youth_study/youth_study_accessible_version.html)
- Sportentwicklungsbericht: <http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/sportentwicklung/sportentwicklungsberichte/>

**Tipp:** Achten Sie besonders auf die Folgen demografischer Trends für die geplante Sportstätte. So wird beispielsweise der Anteil älterer Menschen, die Sport treiben, weiter steigen – und damit auch die Bedeutung von Sportangeboten, für die eher eine Vielzahl kleinerer Sporträume gebraucht wird als große Wettkampfstätten.

**Tipp:** Natürlich empfiehlt sich auch eine *vereinsinterne* Datenerhebung und -analyse, um zu prognostizieren, ob der heute ermittelte Bedarf voraussichtlich auch in der Zukunft anhalten wird.

## **2. Sportstättenangebote im Einzugsgebiet: Was gibt's wo und wie für wen?**

Auf den ersten Blick eine leichte Übung: Ob es im Einzugsgebiet zum Beispiel bereits eine Kletterwand gibt, bedarf wohl keiner ausgiebigen Recherche. Doch ganz so einfach ist es nicht immer. Folgende Überlegungen sollten Sie einbeziehen, um sich Gewissheit über die Wettbewerbssituation zu verschaffen:

- **Wer – Wettbewerber:** Überlegen Sie, welche Betreiber als Wettbewerber anzusehen sind. Dazu gehören wahrscheinlich Sportvereine und kommerzielle Anbieter wie Sportstudios, möglicherweise aber auch zum Beispiel Schulen oder spezielle kommunale Einrichtungen mit Sport-, Fitness- und Gesundheitsangeboten.
- **Wo – überlappende Einzugsgebieten:** Berücksichtigen Sie auch Sportstätten, die zwar nicht selbst im Einzugsgebiet Ihrer geplanten Anlage liegen, deren Anziehungskraft aber hinein reicht.

- **Wann – Geplante Vorhaben:** Recherchieren Sie, ob potenzielle Wettbewerber ähnliche Anlagen oder Einrichtungen planen.
- **Was – Mischnutzung:** Nicht nur größere Sportstätten dienen meist unterschiedlichen Zwecken. Sie sollten deshalb die Wettbewerbssituation für jede der geplanten Nutzungsmöglichkeiten untersuchen. Und dabei auch Sportangebote einbeziehen, die zwar nicht identisch mit den von Ihnen geplanten sind, von den Zielgruppen aber als Alternative angesehen werden könnten. Danach heißt es analysieren ohne zu mögeln: Die Aussage, dass trotz der Konkurrenzangebote „irgendwie“ noch genügend Bedarf für Ihre Anlage übrigbleibt, kann eine kostspielige Fehlplanung zur Folge haben. Prüfen Sie deshalb den Bedarf Punkt für Punkt nach Nutzungen und bilanzieren Sie, ob er in der Summe ausreicht, um die Investition im vorgesehenen Zeitrahmen zu decken.
- **Wie – Angebotsqualität:** Die Mehrzahl der Überlegungen dient dazu, allzu optimistischen Bedarfsannahmen entgegenzuwirken. Eine Ausnahme von diesem Prinzip bildet die Frage nach der Qualität konkurrierender Sportstätten. Wenn es eine vergleichbare Anlage im Einzugsgebiet bereits gibt, die aber nicht mehr den heutigen Bedürfnissen und Erwartungen der Zielgruppe(n) entspricht, könnte das ein Pluspunkt für Ihr Projekt sein. Doch Vorsicht: Auch in diesem Punkt sollten Sie keine vorschnellen Schlüsse ziehen, sondern Ihre Annahme zum Beispiel durch eine repräsentative Befragung absichern.
- **Wie viele – Auslastung:** Und noch eine Ausnahme. Wenn es konkurrierende Sportstätten/Sportangebote gibt, könnte trotzdem noch genügend Potenzial für Ihre Anlage bleiben, wenn die bestehende(n) Einrichtung(en) überlastet ist/sind.

### **3. Die Nutzer: Wer will was?**

Die statistischen Daten liefern wichtige Hinweise, reichen aber für eine solide Bedarfsplanung nicht aus, vor allem, wenn viel Geld auf dem Spiel steht. Dann müssen Sie mehr in der Hand haben als die vorher genannten Daten: Sie benötigen deutlich detailliertere Informationen über das Nutzerverhalten und die Nutzerinteressen. Manches lässt sich vielleicht statistischen Datenquellen entnehmen, zum Beispiel die für eine Sportstätte typische Nutzungshäufigkeit. Die präzisesten Hinweise gibt aber eine Befragung der Zielgruppe(n). Ein anspruchsvolles, aber auch sehr nützliches Projekt, das nicht zuletzt mit folgenden zwei Herausforderungen verbunden ist:

1. **Die Befragung muss repräsentativ sein.** Man kann ja nicht jeden Einzelnen befragen. Man belässt es deshalb bei einer repräsentativen Stichprobe. Damit ist die Befragung eines ausgewählten Teils der Zielgruppe gemeint, die in ihrer Zusammensetzung der Zielgruppe entspricht. Um das zu gewährleisten, muss natürlich vorher feststehen, auf welche Merkmale, zum Beispiel Alter und Geschlecht, es ankommt. Wenn die Zielgruppe also beispielsweise zu 60 Prozent

aus Frauen und zu 40 Prozent aus Männern besteht, gilt das auch für die befragte Gruppe.

- 2. Der Fragenkatalog muss die entscheidenden Daten ermitteln.** Der Grundsatz lautet: Nicht zu viele Fragen stellen, sondern sich auf die wirklich wichtigen konzentrieren. Denn bei einer ausufernden Befragung droht die Bereitschaft der Teilnehmer, Auskunft zu geben, rapide zu sinken. Zudem droht die Auswertung sehr unübersichtlich zu werden. Was aber sind die richtigen Fragen? Das lässt sich nur anhand des Einzelfalls beantworten. Allgemein formuliert sind es die Faktoren, die darüber entscheiden, ob sich mit der Sportstätte genügend Einkünfte erzielen lassen werden, um die Investition zu finanzieren. In jedem Fall geht es um mehr als das allgemeine Interesse der Zielgruppe(n) an einer Sportstätte. Maßgeblich sind vielmehr die konkreten Bedingungen, zum Beispiel: Welche Strecken sind Nutzer bereit zurückzulegen, um zur Sportanlage zu gelangen? Welche Beiträge sind sie bereit, dafür zu leisten? Was genau erwarten sie von den jeweiligen Sportangeboten? Welche Ansprüche stellen sie an die bauliche Gestaltung und die Infrastruktur?

Ob schriftliche Befragung oder mündliches Interview, Beobachtung oder Befragung, Einzelgespräche oder Gruppendiskussion: Es gibt viele Möglichkeiten, repräsentative Daten zu gewinnen. Aber jede einzelne erfordert professionelles Know-how. Ohne externe Unterstützung riskiert ein Verein, ins Blaue hinein zu investieren!

**Tipp:** Kurze Erläuterungen zu den verschiedenen Arten der Marktforschung finden Sie im vierten Kapitel „Informationsgewinnung“ des Bausteins Marketing:  
<http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1415>

**Tipp:** Einige ergänzende, nützliche Links zum Thema finden Sie im aktuellen Newsletter: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9197>  
Und hier können Sie den Newsletter kostenlos abonnieren: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1041>