

## SPORTSTÄTTEN-MANAGEMENT

### VERMARKTUNG UND QUALITÄTSSICHERUNG: GUT GESTALTET UND GENAU GEPRÜFT

**Halbzeitpause in einem Fußballspiel. Noch ist nichts verloren, doch es läuft nicht gut. Der Trainer sieht, woran es liegt: Die Pässe aus dem Mittelfeld geraten zu lang, weil der neue Angreifer nicht über das Sprintvermögen des alten verfügt. Höchste Zeit für Korrekturen! – Und wo ist der Bezug zum Sportstätten-Marketing? Es zeigen sich zwei Parallelen: Erstens, dass der Erfolg davon abhängt, sich auf die Zielgruppe einzustellen und sie präzise anzuspielen – die schönsten Kunststücke sind vergeblich, wenn der Ball nicht ankommt. Und zweitens, dass frühzeitig kontrolliert werden muss, ob die Strategie richtig umgesetzt wird.**

### STANDORTBESTIMMUNG: VERMARKTUNGSKONZEPT, TEIL 2

Der vorangegangene Beitrag zum Sportstätten-Management hat Ihnen den Nutzen eines Vermarktungskonzepts erläutert und die ersten beiden Phasen der Konzeptentwicklung vorgestellt: die Analyse des Status quo und die Festlegung von Zielen. Dieser Beitrag erläutert Ihnen nun zunächst, wie Sie Leitlinien und Eckpunkte für die Gestaltung der Marketingmaßnahmen entwickeln. Im Anschluss geht es um die Qualitätssicherung: Ist das Vermarktungskonzept wie geplant umsetzbar oder sind Änderungen nötig?

**Tipp:** Damit sich Ihnen die Zusammenhänge leichter erschließen, sollten Sie zunächst den Beitrag „Vermarktung – Kein Mehrwert ohne Marketing“ lesen:

<http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9212>

### PHASE 3: DIE GESTALTUNG DER MARKETINGMASSNAHMEN

Marketing ist ein weites Feld. Um es zu strukturieren, sollte man es in Handlungsfelder aufteilen. Dabei hat sich folgende Gliederung bewährt:

1. Angebotsgestaltung
2. Preisgestaltung
3. Vertriebs- und Kontaktwege
4. Kommunikationsstrategie

**Eins nach dem anderen.** Diese Reihenfolge ist zwar nicht zwingend, aber sinnvoll. So hängen zum Beispiel die Vertriebs- und Kontaktwege von den Zielgruppen ab, an die sich das Angebot richtet – und die schon im Rahmen der Angebotsgestaltung definiert werden müssen.

**Zielsicher vorankommen.** Die Zielsetzungsphase ist längst abgeschlossen, wenn es an die Gestaltung der Marketingmaßnahmen geht. Was aber nicht bedeutet, dass

die Ziele nun in Vergessenheit geraten dürfen. Im Gegenteil: Sie bilden den Ausgangspunkt und Prüfmaßstab für jede einzelne Gestaltungsmaßnahme!

### **1. Angebotsgestaltung: Was ist für wen gedacht?**

Der Erfolg einer Sportstätte hängt von der Nachfrage ab. Die wichtigste Frage lautet darum: Ist das Angebot für die Zielgruppe(n) attraktiv – und zwar auch im Hinblick auf das „Drumherum“, also die Rahmenbedingungen? Diese Frage bildet das Fundament. Sie muss frühzeitig präzise beantwortet werden, d.h. auf Grundlage zuverlässiger Untersuchungen statt bloßer Vermutungen, denn sonst wackelt die ganze Vermarktungsstrategie.

**Zielgruppenbestimmung.** Über die Attraktivität eines Angebots entscheidet stets der Kunde – das gilt auch in Vereinen. Zwar kann sich kein Verein wünschen, dass seine Mitglieder sich nur als Kunden sehen, denn sie sind aufgerufen, sich aktiv einzubringen. Doch dazu werden sie nur bereit sein, wenn der Verein etwas anzubieten hat, das sie anspricht. Allerdings kann man es selten allen gleichzeitig recht machen. Statt sich zu verzetteln, sollten Sie sich auf die Zielgruppen konzentrieren, die Ihr Verein mit einem bestimmten Angebot (in erster Linie) erreichen möchte. Um sich Klarheit über diese Zielgruppen und ihre Bedürfnisse zu verschaffen, bietet sich folgendes Vorgehen an:

1. ANNAHME: Welche der Zielgruppe(n), die wir durch die Sportstätte dem Verein erschließen möchten, könnte sich für das geplante *Sportangebot* besonders interessieren?
2. UNTERSUCHUNG: Wie äußern sich die Zielgruppen im Rahmen einer repräsentativen Befragung? Sind sie an dem Angebot grundsätzlich interessiert?
3. KONKRETISIERUNG: Unter welchen Bedingungen interessieren sie sich für das Angebot?
4. ABGLEICH: Lassen sich die Bedingungen (auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten) im Wesentlichen erfüllen?

**Tipp:** Mehr über die Untersuchung und Bestimmung von Zielgruppen lesen Sie im Beitrag zur Bestands- und Bedarfsprüfung: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9209>. Checklisten zur Durchführung von Befragungen im Verein finden Sie (unter „2.1 Mein Verein“) hier: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1066>

**Ein Beispiel für die Bedingungen:** Die Rahmenbedingungen können – auch im Wettbewerb mit anderen Vereinen – den feinen Unterschied ausmachen, der den Ausschlag gibt. Ihnen gebührt deshalb besonderes Augenmerk. Nehmen wir an, ein Verein plant, in der neuen Sportstätte einen Fitnessraum für *wellnessorientierte Bewegungsangebote* einzurichten. Er sollte dann bei der Angebotsgestaltung auch folgende Rahmenbedingungen und ergänzende Dienstleistungen in Erwägung ziehen:

- barrierefreie Zugänge (z.B. für ältere Sporttreibende, die solche „weichen“ Sportarten besonders ansprechen könnten)
- Kinderbetreuung (da Wellnesssport nicht zuletzt bei Frauen gefragt ist und sie immer noch die Hauptverantwortung für die Kinder tragen)
- Übungsleiter, die sich mit Wellnesssport auskennen
- Tageslicht, dämmbare Beleuchtung und „ruhige“ Farbtöne
- Schallschutz für ungestörte Trainingsstunden
- Ausstattung einschließlich einer stationären Musikanlage
- Fitness-Checks zur Bestimmung des Leistungsvermögens
- ergänzende Gesundheitsberatung
- ergänzendes Wellnessprogramm, z.B. Massagen
- zielgruppengerechte Angebotszeiten
- Getränkeautomaten mit passendem Sortiment, also tendenziell zuckerfreien Getränken
- Sauna
- etc.

**Prioritäten setzen, Probleme lösen.** Weder ist diese Aufzählung abschließend, noch legt sie nahe, dass jeder der Punkte Pflichtprogramm wäre. Sie soll lediglich das weite Spektrum der Bedingungen verdeutlichen, die unmittelbar zum Angebot gehören. Wo ein Verein – im Rahmen des Machbaren – Schwerpunkte setzt, hängt davon ab, welche Präferenzen die Zielgruppenanalyse ergeben hat. Und was ist zu tun, wenn das geplante Angebot und die Zielgruppenbedürfnisse nicht übereinstimmen? Eines jedenfalls nicht: den Befund ignorieren und darauf hoffen, dass es „irgendwie“ doch funktionieren wird. Stattdessen sollten Sie Antworten auf folgende Fragen suchen:

- Ist das *Angebot* falsch konzipiert? Wenn Sie an den ursprünglich ins Auge gefassten Zielgruppen festhalten möchte, diese sich aber vom Angebot nicht angesprochen fühlen, bleibt Ihnen nichts übrig, als auf Basis der hinzu gewonnenen Erkenntnisse einen neuen Anlauf zu starten.
- Ist die *Zielgruppe* falsch gewählt? Möglicherweise müsste der Verein den Blickwinkel weiten und Personenkreise ins Auge fassen, die bislang nicht zu seinen Zielgruppen gehörten – und die er deswegen übersehen hat.
- Hakt es an den *Rahmenbedingungen*? Wenn die Zielgruppe am Angebot prinzipiell Interesse hat, ist viel gewonnen – aber längst nicht genug! Prüfen Sie, an welchen Stellschrauben gedreht werden müsste – und ob es machbar ist. Was häufig eine Frage des Geldes sein wird. Dann dürfen Sie sich folgende Gegenfrage erlauben: Wie viel wäre die Zielgruppe bereit, mehr zu zahlen, wenn sie dafür ein rundum gelungenes Angebot erhält?

**Sonderfall Sponsoring:** Das „Produkt“ Sportstätte wendet sich zwar in erster Linie an Sporttreibende, könnte aber auch für die Zielgruppe Sponsoren interessant sein. Ob potenzielle Sponsoren an einer (langfristigen) Kooperation interessiert sind, sollten Sie frühzeitig ausloten und nach Möglichkeit vertraglich fixieren. Denn Sponsoringeinnahmen können entscheidend zur Finanzierung beitragen – vorausgesetzt, der Verein kann sicher mit ihnen rechnen.

**Tipp:** Über die Erfolgsbedingungen informiert Sie der Baustein „Sponsoring“, der auch einen Praxisfall enthält: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=5813>

## **2. Preisgestaltung: Die goldene Mitte**

Preise und erst recht Preiserhöhungen sind in gemeinnützigen Vereinen ein heikles Thema. Doch an dem ist nicht vorbei zu kommen, wenn (größere) Investitionen in eine Sportstätte zur Debatte stehen. Denn die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens (also die langfristige Deckung nicht nur der Investition, sondern auch der laufenden Kosten) ist Grundbedingung – andernfalls droht dem Verein das Aus.

**Tipp:** Mehr zum Thema Wirtschaftlichkeit im Sportstätten-Management lesen Sie im Beitrag „Nur nachhaltige Lösungen lohnen!“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9211>

**„Soziale Marktwirtschaft“: Mit Fingerspitzengefühl und Fantasie.** Gleichwohl bleibt die Preisgestaltung ein hochpolitisches Thema, das die Vereinsführung auf die Tagesordnung setzen muss, noch bevor sie über Investitionen entscheidet. Denn ohne einen grundlegenden Konsens über die Preispolitik gerät die konkrete Preisgestaltung womöglich zum Fiasko! Es stellt sich also die Frage, was Mitglieder und potenzielle Interessenten, der „Markt“ also, für entsprechende Angebote/Leistungen zu zahlen bereit sind. Sportstättenprojekte, die sich nur finanzieren lassen, wenn eine große Zahl neuer Nutzer gewonnen wird, erfordern einen Blick über den Teller- rand: Prüfen Sie beispielsweise, was vergleichbare Angebote kosten – und ob die Zielgruppen, die Sie anvisieren, diese Preise akzeptieren.

**Tipp:** Es stehen hier Entscheidungen an, die weit in die Zukunft reichen. Wie man sie mit Weitsicht vorbereitet, erläutert Ihnen der Baustein „Richtig entscheiden“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9378>

Natürlich sollten die Preisstrukturen die Offenheit des Vereins auch für weniger beachtete Bevölkerungsschichten nicht beeinträchtigen. Doch als „Billigheimer“ muss er sich nicht verkaufen, schon gar nicht, wenn er damit den Ruin riskiert. Qualität darf ihren Preis haben! Viele Menschen erwarten es sogar: Was (fast) nichts kostet, steht bald im Ruf, nichts wert zu sein. Die Herausforderung besteht also darin, die goldene Mitte zu finden. Was mit einem Schuss Kreativität leichter gelingt. Folgende Ansätze sind beispielsweise denkbar:

- differenzierte Leistungspakete zu unterschiedlichen Preisen
- nutzungsabhängige Teilnahmegebühren statt pauschaler Mitgliederbeiträge

- Kostentragung durch Kooperationspartner: z.B. Vereinbarungen mit Arbeitgebern oder Krankenkassen, Kursgebühren (teilweise) zu übernehmen – denn die Fitness der Mitarbeiter/Mitglieder zu fördern, ist ein betriebswirtschaftlicher Faktor, der „Investitionen“ rechtfertigt;
- Anrechnung ehrenamtlicher Mitwirkung
- Schnuppermitgliedschaften (auch, um die Mitgliedergewinnung zu forcieren)
- gestaffelte Mitgliedsgebühren, die von den Einkommensverhältnissen ausgehen, oder spezielle Rabatte, zum Beispiel für Familien oder junge Mitglieder

Diese und andere Ansätze – der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt – dürfen natürlich nicht zur Zwei-Klassen-Gesellschaft innerhalb der Vereinsgemeinschaft führen. Darüber hinaus steht jeder Lösungsweg unter dem Vorbehalt, dass er die Zielgruppe(n) überzeugt. Ihr Verein braucht also Rückmeldungen aus „dem Markt“, ob Ihre Preisvorstellungen und die geplanten Konditionen realisierbar sind – sonst planen Sie mit falschen Zahlen!

### **3. Vertriebs- und Kontaktwege: Dem Kunden entgegen**

Im gemeinnützigen Verein von Vertrieb zu sprechen, mag überraschen. Falsch ist es aber nicht. Zwar geht es Vereinen nicht darum, Waren umzuschlagen und Profite zu machen. Doch darauf zu hoffen, dass (genügend) Interessenten von selbst den Weg in den Verein finden, wäre, als würde man im Spiel darauf warten, dass einem der Ball vor die Füße rollt. Besser ist allemal, sich selbst zu bewegen – und zwar auf den Kunden zu! Nur wenn er von dem Angebot erfährt, kann er es wahrnehmen. Und um so intensiver der Kontakt, desto größer die Wahrscheinlichkeit, ihn neugierig zu machen. Nichts anderes ist hier mit Vertrieb gemeint. die Vertriebsstrategie dreht sich also um das Wo: Wege, auf denen der Verein zu seinen Zielgruppen findet:

- **Anlaufstellen:** Gemeint sind Orte, an denen viele Menschen aus der Zielgruppe zusammenkommen. Zum Beispiel ...
  - Jugendclubs und -häuser
  - spezielle Behörden und Vereinigungen für Migranten
  - Sport- und WellnessveranstaltungenQuerbeet durch alle Zielgruppen könnten auch folgende Knotenpunkte interessant sein:
  - Buchhandlungen (z.B. Bereich Sport- und Freizeitbücher)
  - Volkshochschulen (Gesundheitskurse)
  - Arztpraxen (z.B. z.B. Sportärzte und Orthopäden).Diese Beispiele sind natürlich nur ein Anfang. Am besten, Sie spielen den Wochenverlauf eines typischen Vertreters Ihrer Zielgruppe(n) durch: Wo muss er hin, wo will er hin, wo kommt er vorbei?
- **Schulen:** Wer junge Menschen erreichen möchte, sollte die Schulen als Partner gewinnen. Das Minimalziel lautet, Aushänge am Schwarzen Brett anbringen zu dürfen. Besser wäre die Gelegenheit, Sportangebote im Unterricht vorzustellen, und am besten wären gemeinsame Aktionen von Schule und Sportverein.

**Tipp:** Weitere Empfehlungen zur Ansprache von Jugendlichen finden Sie in den Texten zur Jugendarbeit, insbesondere in den Kapiteln „Kontakte knüpfen – Mauern überwinden“ und „Die beste Werbung – Aus der Reihe tanzen!“:  
[http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtisport/pdf/Jugendarbeit/001\\_Jugendarbeit.pdf](http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtisport/pdf/Jugendarbeit/001_Jugendarbeit.pdf))

- **Zusammenarbeit mit Wettbewerbern:** Bedenkenswert ist schließlich auch die Kooperation mit anderen Sportvereinen oder vielleicht sogar mit kommerziellen Anbietern. Wenn es gelingt, Sportangebote zu konzipieren, die sich ergänzen, könnten beide Seiten durch eine bessere *Auslastung* profitieren. Auch hier sind die Kunden der Maßstab: Nur wenn sie durch die Kooperation einen Vorteil erlangen, hat sie Aussicht auf Erfolg.

**Tipp:** Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit zwischen einem Sportverein und einem gewerblichem Anbieter zeigt der Praxisfall im Baustein „Verhandlungsmanagement“ (ab Seite 18): [http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtisport/cms\\_data/pdf/VerhdlgsMan\\_Baustein-inkl-Praxisfall.pdf](http://www.ehrenamt-im-sport.de/fileadmin/fm-ehrenamtisport/cms_data/pdf/VerhdlgsMan_Baustein-inkl-Praxisfall.pdf)

#### **4. Kommunikationsstrategie: Das muss jeder wissen!**

Häufig gerät der letzte Schritt auf dem Weg zur Vermarktung, die Kommunikation nämlich, zu kurz. Mit Informationen in den Vereinsmedien und Handzetteln ist es in kaum einem Fall getan. Die Medien, seien es regionale Tageszeitungen, Lokalradios oder Fernsehsender, sind erster Ansprechpartner für die Öffentlichkeitsarbeit. Nur mit ihrer Unterstützung gelangt die Nachricht von der neuen Sportstätte auf kurzem und kostengünstigem Weg in die Haushalte. Gefragt ist einerseits systematisches Vorgehen und andererseits Kreativität bei der Gestaltung der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Auch nur die Leitlinien darzustellen, würde diesen Beitrag allerdings sprengen. Das ist auch nicht erforderlich, denn das Ehrenamts-Portal informiert Sie an anderer Stelle ausführlich über diese Handlungsfelder, und zwar in folgenden Bausteinen:

- Marketing: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1165>]
- Öffentlichkeitsarbeit: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=5249>
- Pressearbeit: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=7415>

**Besonderheiten.** An dieser Stelle sei aber auf einige spezielle Punkte für das Sportstätten-Marketing hingewiesen:

1. **Imagepolitur.** Mit einer neuen Sportstätte kann sich Ihr Verein sehen lassen, erst recht, wenn flankierende Maßnahmen ihn ins rechte Licht rücken:
  - Um auf Augenhöhe mit kommerziellen Wettbewerbern zu spielen, braucht auch ein gemeinnütziger Verein einen möglichst professionellen Auftritt, der ihn sowohl als lebendige, offene Gemeinschaft wie auch als kompetenten Dienstleister – mit modernen Sportstätten! – präsentiert.

- Überlegen Sie insbesondere, wie Sie die neue Sportstätte als Highlight in den Vereinsauftritt integrieren, um sein Image aufzuwerten.
- Nutzen Sie Ihr altes (evt. überarbeitetes) Logo konsequent auf allen Kommunikationsmitteln.

**Tipp:** Hilfestellung bei diesen Aufgaben gibt Ihnen der Baustein „Corporate Identity“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=6259>

- 2. Namensgebung.** Taufen Sie die Sportstätte – das Kind braucht einen anziehenden Namen. „Sportstätte Grünfeld“ wäre ein weniger gelungenes Beispiel. „Sportpark am Grünfeld“ klänge schon besser. Oder „Haus des Sports“? Oder „Sportfabrik“? Bringen Sie auf den Punkt, was Ihr Verein zu bieten hat – nur übertreiben dürfen Sie nicht: Eine kleine Anlage zur Arena aufzumotzen, könnte peinlich werden. Übrigens: Auch ein pfiffiger Slogan würde nicht schaden.
- 3. Bildschöne Werbung.** Setzen Sie die Sportstätte in einer hochwertigen Broschüre – die auch Sponsoren überzeugen könnte – in Szene. Texte und Bilder sollten wenn möglich von Profis kommen, seien es externe Dienstleister oder Ehrenamtliche, die das Metier beherrschen und bereit sind, genügend Zeit und Schweiß zu opfern.
- 4. Einladung.** Eröffnen Sie die Sporthalle mit einer Veranstaltung, die für Aufsehen sorgt. Am besten, Sie präsentieren auch Ihre Sportangebote – und laden an Ort und Stelle zu einem „Schnupperangebot“ ein.

**Tipp:** Der Baustein „Veranstaltungsmanagement“ zeigt Ihnen, wie es geht: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=8166>

#### **PHASE 4: QUALITÄTSSICHERUNG WÄHREND DER UMSETZUNG**

Ob in der Realität funktioniert, was auf dem (Strategie)Papier überzeugt hat, ist eine zunächst offene Frage, die *während* und *nach* der Umsetzung fortdauernd auf die Tagesordnung gehört. Sie hat zwei Bezugspunkte:

- **Das Konzept in Theorie und Praxis**  
Trotz aller Bemühungen ist es kaum möglich, in einem Konzept alle Eventualitäten einzuplanen. Erst wenn es in der Realität „ankommt“, zeigt sich, wo es noch hakt. Deshalb sollten Sie während der Realisierung des Konzepts und nach Inbetriebnahme der Sportstätte *systematisch* prüfen, ob sich alle (dem Vermarktungskonzept zugrunde liegenden) Annahmen bewahrheitet haben, oder ob bestimmte Stellschrauben nachjustiert werden müssen. Wenn es nicht so läuft wie erhofft und sich die Ursache nicht gleich erkennen lässt, sollten Sie Ihr Vermarktungskonzept Punkt für Punkt durchgehen und prüfen, wo es von der Realität abweicht.
- **Umsetzungsgenauigkeit im Realisierungsprozess**  
Die geplanten Maßnahmen sind im Idealfall eins zu eins zu verwirklichen. Doch aus den gerade geschilderten Gründen ist damit zu rechnen, dass be-

reits während der Umsetzung Anpassungen nötig sind. Deshalb gilt es zu kontrollieren, ob sie noch mit den Zielen und Gestaltungsstrategien des Vermarktungskonzepts übereinstimmen. Diese Frage stellt sich täglich von Neuem, denn schon kleine Abweichungen können große Auswirkungen haben!

**Tipp:** Die schrittweise Optimierung der Sportanlagen ist eine langfristige Aufgabe des Sportstätten-Managements. Welche Instrumente sich dafür eignen, erläutert Ihnen der Baustein „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“:

<http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1412>

**Tipp:** Einige ergänzende, nützliche Links zum Thema finden Sie im aktuellen Newsletter: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9399>

Hier können Sie den Newsletter kostenlos abonnieren: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1041>