

Hier sind Anlagen ein Anliegen!

Beiträge zum Sportstätten-Management



www.ehrenamt-im-sport.de

Eine Initiative von
Deutscher Olympischer Sportbund
und Commerzbank

I. EINFÜHRUNG: SPORTANLAGEN – DIE ZWEI SEITEN DER MEDAILLE

Früher wusste einer wie Gerd Müller noch, wo sein Platz war, nämlich vor dem Tor. Heute beginnt die Abwehr im Sturm und der Angriff in der Verteidigung. Die Verantwortung ist umfassender und die Sache komplizierter. Eine ähnliche Erfahrung machen viele Sportvereine in Sachen kommunaler Sportstätten: Die Gemeinden erwarten mehr von ihnen. Damit, die „Schlüsselgewalt“ auszuüben, ist es nicht mehr getan. Stattdessen sollen sie einen Teil des Spielfelds selbst beackern, zum Beispiel (Mit-)Verantwortung für den Betrieb und die Instandhaltung der Anlage übernehmen. Und auch die Ansprüche der Mitglieder an die Qualität der Sportanlagen steigen. Eine Herausforderung, die neues Know-how im Sportstätten-Management erfordert!

MODERNES SPORTSTÄTTEN-MANAGEMENT

Der Begriff Sportstätten-Management ist so geläufig, dass er sich von selbst zu verstehen scheint. Aber er deckt ein so großes Spielfeld ab, dass man denselben Begriff für die unterschiedlichsten Spielarten benutzen kann. Was die Gefahr von Missverständnissen birgt. Deshalb zunächst drei Klarstellungen:

1. Was ist eine Sportstätte?

Eine einfache Frage mit einer komplizierten Antwort. Das Spektrum reicht von sogenannten

- ... regelgerechten gedeckten Anlagen – z. B. Sporthallen,
- ... und regelgerechten ungedeckten Anlagen – z. B. Tennisplätze,
- ... über nicht-regelgerechte gedeckte Anlagen – z. B. Fitnessräume,
- ... bis zur bloßen Sportgelegenheit – z. B. Badeseen oder Gemeindesäle.

Für das Thema Sportstätten-Management lässt sich die Systematik aber stark vereinfachen: Entscheidend ist einerseits, welche Verantwortung ein Verein für eine Anlage trägt, und andererseits, inwieweit er auf ihre Gestaltung Einfluss nehmen kann. Aus der Beantwortung dieser Fragen ergibt sich, ob er Instrumente des Sportstätten-Managements nutzen sollte – und welche.

2. Was bedeutet Sportstätten-Management?

Je nach Betrachtungsweise lassen sich darauf ganz allgemeine oder aber sehr spezifische Antworten geben – von den sportpolitischen Herausforderungen bis zur einzelnen Organisationsmaßnahme. Diese Beitragsreihe geht einen Mittelweg: Sie beschreibt die wichtigsten Weichenstellungen beim Um- oder Neubau von Sportanlagen. Ziel ist es, die Strukturen zu verdeutlichen, um die Orientierung in diesem komplexen, sich verändernden Aufgabengebiet zu erleichtern. Das gilt in besonderem Maße für diesen einführenden Beitrag, der – als eine Art Spielfeldbegehung – dazu dient, Ihnen einen Eindruck sowohl von den Herausforderungen wie auch den Lösungsansätzen zu vermitteln.

3. Was unterscheidet strategisches und operatives Sportstätten-Management?

Häufig wird zwischen der strategischen Planung eines Bauvorhabens und der operativen Umsetzung im Rahmen eines Projekts unterschieden. Diese Betrachtungsweise hat jedoch Nachteile:

- Die (strategische) Planungsphase ist selbst ein Projekt und nicht etwa nur Projektvorbereitung. Gerade die berüchtigten „Insellösungen“, die nicht richtig ins Gesamtkonzept passen, beruhen häufig auf mangelnder Koordination. Aus demselben Grund werden manches Mal Kostenfaktoren übersehen, die später die Kasse belasten. Wenn beispielsweise während der Entscheidung über Anlagealternativen der für die Wartung Verantwortliche außen vor bleibt, bleibt eben auch der Wartungsaufwand außen vor. Um solche Fehler zu vermeiden, sollte auch die Planungsphase als Projekt organisiert werden, in der klare Vorgaben die Zuständigkeiten und Abläufe regeln.
- Auch die strikte Trennung von Planung und Umsetzung ist riskant. Die Sollbruchstellen sind dann bereits vorgezeichnet. Was als runde Sache geplant war, könnte in der kleinteiligen Realisierungsphase zum Stückwerk geraten. Denn es ist nie damit getan, einfach die Planungsvorgaben umzusetzen. Was mit Sicherheit vorhersehbar ist, sind unvorhergesehene Probleme. Und dann sind Lösungen gefragt. Im Sinne der strategischen Planung werden sie aber nur ausfallen, wenn die Verantwortlichen für Planung und Realisierung Hand in Hand arbeiten.

Sinnvoller ist es deshalb, ...

- beide Phasen als Projekt zu organisieren;
- Projektstrukturen zu schaffen, die sie miteinander verbinden, zum Beispiel eine Gesamtprojektleitung, die auch die Umsetzung begleitet und die strategiekonforme Ausführung sicherstellt.

Verantwortung: Angemessene Antworten auf heutige Herausforderungen

Wie in der Einleitung skizziert, ergibt sich der Handlungsbedarf oftmals aus neuen, weiterreichenden Erwartungen kommunaler Partner. Nicht weniger wichtig sind aber die vereinsinternen Ansatzpunkte für modernes Sportstätten-Management:

- **Kostenmanagement:** Alte Sportanlagen sind häufig ein Fass ohne Boden: Regelmäßige Reparaturen oder maßloser Energieverbrauch reißen immer größere Löcher in die Vereinskasse. Auf mittlere oder lange Sicht könnte deshalb die Sanierung (oder ein Neubau) die effizientere, für den Vereinsetat günstigere Lösung sein.

Tipp: Über Einsparpotenziale zum Beispiel durch neue sanitäre Einrichtungen oder Heizungsanlagen informiert Sie die Beitragsreihe „Umwelt- und Kostenmanagement – Prima Klima in der Kasse“. Unter Rat & Tat / Umweltweltschutz finden Sie alle Beiträge in einem PDF vereint: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9198>.

- **Mitgliederbindung:** Sportvereine bringen Sport und Gemeinschaft auf einen Nenner – das ist ihre besondere Stärke, die ihnen eine erfolgreiche Zukunft verspricht. Doch die Rechnung geht nur auf, wenn neben den weichen Faktoren auch die harten überzeugen. Zu letzteren zählen die Sportanlagen: Nur wenn sie sich in einem guten Zustand befinden, werden sich die Mitglieder hier dauerhaft wohlfühlen.

Tipp: Bloße Spekulationen über die Erwartungen der Mitglieder und potenziellen Neumitglieder rechtfertigen natürlich keine Investitionen. Wie Sie Bauvorhaben durch Bedarfs- und Bestandsanalysen „erden“, zeigt Ihnen das II. Kapitel.

- **Mitgliedergewinnung/Positionierung:** Mit modernen Sportanlagen lässt sich werben. Sie besitzen einerseits größere Anziehungskraft auf potenzielle Neumitglieder und versprechen andererseits – vor allem, wenn sie auch ökologisch überzeugen – größeres Wohlwollen in den Kommunen, nicht zuletzt im Rathaus und bei Sponsoren.

Tipp: Mehr über die Vermarktung von Sportstätten lesen Sie im V. Kapitel.

STRATEGISCHES SPORTSTÄTTEN-MANAGEMENT

„Was wollen wir wie erreichen?“ Diese Frage bildet die Grundlage jeder Strategie. Es geht darum, ein aussichtsreiches Ziel ins Auge zu fassen und herauszufinden, auf welchem Weg es sich am schnellsten bzw. leichtesten erreichen lässt. Doch was genau können Ziele im Sportstätten-Management sein? Früher hätte man wahrscheinlich folgende Punkte hervorgehoben: Die durch exakte Planung zu gewährleistende Solidität der Anlage, die fehlerfreie Bauausführung und die Einhaltung des Zeitplans. Modernes Sportstätten-Management setzt einen entscheidenden Schritt früher an, indem es den Zweck des Vorhabens thematisiert:

- Wozu dient es dem Verein?
- Wie verändert es seine Chancen auf eine erfolgreiche Zukunft?
- Unter welchen Bedingungen ist es wirtschaftlich sinnvoll?

Dauerhaft tragfähige Antworten auf diese Grundsatzfragen zu finden, erfordert ein Höchstmaß an planerischer Weitsicht. Nun könnte man meinen, das sei eine Selbstverständlichkeit und nie anders gewesen. Doch bei näherem Hinsehen zeigt sich, wie sehr die Dinge im Fluss sind.

Erhöhte Erwartungen unter erschwerten Bedingungen

An dessen einem Ufer türmen sich die Erwartungen: Im Wettbewerb mit alternativen Freizeit- und kommerziellen Sportangeboten müssen sich auch Sportvereine anstrengen, um Mitglieder und Interessenten mit Anlagen und Angeboten zu überzeugen. Am anderen Ufer hingegen haben sich die Bedingungen für den Bau und Unterhalt von Sportstätten verschärft, insbesondere die Finanzierung.

Neue Möglichkeiten und Methoden

Und in der Flussmitte treiben neue Planungs- und Finanzierungsinstrumente, mit deren Hilfe sich viele der Probleme lösen lassen könnten. Zwei Begriffe sind in diesem Zusammenhang besonders häufig zu lesen: ganzheitlich und nachhaltig. Damit ist im wesentlichen gemeint,

... die *Wechsele*wirkungen von Einzelentscheidungen präzise(r) zu analysieren und
... die *Folge*wirkungen von Entscheidungsalternativen zu untersuchen.

Nehmen wir einen Verein, der eine Sportanlage plant, zu der auch ein Parkplatz gehört. Allein dessen Gestaltung wirft eine Vielzahl von Fragen auf. Zum Beispiel die nach dem optimalen Untergrund. Angenommen, die Mitglieder würden eine betonier- te Fläche bevorzugen:

- Welche Herstellungskosten entstehen im Vergleich zu einer Kiesfläche?
- Welcher Aufwand entsteht durch das Erfordernis, im Winter zu streuen?
- Wie wirkt sich die Betonfläche auf die Gesamtgestaltung aus, passt sie zum Stil der Anlage?
- Werden sich auch künftige Mitgliedergenerationen voraussichtlich für Beton begeistern oder geht der Trend eher zur naturnahen Gestaltung?
- In welchem Umfang erhöht sich die versiegelte Fläche? Und wie wirkt sich die Versiegelung auf kommunale Abgaben aus, die dafür heute bereits erhoben werden oder demnächst anfallen könnten?
- Welche Folgen hat die Betonierung für die Entwässerung?
- Nach welchem Zeitraum muss die Betonfläche saniert werden und was kostet es?
- usw.

Ganzheitlich und nachhaltig zu planen ist also ganz schön schwierig, wie bereits dieser kleine Ausschnitt aus dem Fragenkatalog verdeutlicht. Um die Komplexität in den Griff zu bekommen, empfehlen heutige Modelle des Sportstätten-Managements beispielsweise, ...

- zunächst unterschiedliche Realisierungsvarianten gegenüberzustellen und sie anhand von *Wirtschaftlichkeitsberechnungen* zu bewerten;
- die Auswirkungen grundlegender Entscheidungen über den gesamten *Lebenszyklus* der Anlage zu kalkulieren – zum Beispiel auch die in zwanzig oder dreißig Jahren anfallenden Abrisskosten;
- zu prüfen, ob Aufgabenbereiche, die herkömmlicherweise an verschiedene Baudienstleister vergeben werden, nicht in der Hand eines Generalunternehmers gebündelt werden sollten, der womöglich (als Investor) auch die Finanzierung übernimmt.

Tipp: Über Modelle der Beauftragung und Realisierung (Einzelunternehmer vs. Generalunternehmer) informiert Sie das III. Kapitel. Erläuterungen zur Wirtschaftlichkeit finden Sie im IV. Kapitel.

OPERATIVES SPORTSTÄTTEN-MANAGEMENT

Von der Strategie aus geht es an die Umsetzung. Auch auf dieser, der operativen Ebene, ist präzise Planung das Maß aller Dinge. Wie sehr es auf die richtige Mannschaftsaufstellung (mit versierten Fachleuten) und das Zusammenspiel (auch der Mannschaftsteile, die scheinbar nicht zusammenhängen) ankommt, zeigt sich, wenn man die komplizierten „Spielbedingungen“ betrachtet. Hier nur einige Stichworte:

- **Berater-Know-how:** Es stellt sich zumindest bei größeren Bauvorhaben die Frage, welche Fachingenieure zusätzlich zum Architekten benötigt werden, um sicherzustellen, dass der Bau wie geplant und kalkuliert ausgeführt wird. Darüber hinaus ist zu entscheiden, ob ein versierter Anwalt und ein Bausachverständiger als Berater hinzugezogen werden sollten.
- **Rechtsrahmen:** Der Bauherr muss frühzeitig klären, welche Genehmigungsbehörden „mitmischen“ und mit welchen Auflagen zu rechnen ist.
- **Vorgaben für die Ausschreibung:** Unterliegt die Ausschreibung speziellen Regeln, die zum Beispiel Förderstellen vorgeben oder die sich aus der Kooperation mit der Kommune ergeben?
- **Vorgaben in der Ausschreibung:** Ein übersichtliches und verständliches Leistungsverzeichnis zu erstellen, ist eine Aufgabe für Kenner – die gelingen muss, weil jede Unklarheit die Angebotspreise zu erhöhen droht.
- **Vertragsmodalitäten:** Sind zum Beispiel die Zahlungs- und Haftungsklauseln in den Verträgen von Kreditgebern, Lieferanten und Baudienstleistern im Interesse des Vereins? Schaffen sie einen fairen Interessenausgleich oder begünstigen sie die andere Seite? Diese Fragen sachgerecht zu beantworten, verlangt detaillierte Kenntnisse des (Bau)Rechts.

Wenn sich Experten dieser Aufgaben annehmen, sind sie lösbar. Die Schwierigkeit besteht allerdings darin, die Vielzahl der Verantwortlichen – wie auch die unzähligen Baudienstleister – unter einen Hut zu bringen, ohne das große Ganze aus dem Blick zu verlieren. Es ist ein weiter Weg vom Reißbrett bis zum Bauplatz, auf dem Stolpersteine und Missverständnisse lauern. Wenn schließlich eine Hand nicht mehr weiß, was die andere tut, wird der Erfolg zum Glücksspiel. Das lässt sich (nur) durch ausgefeiltes Projektmanagement vermeiden.

Projektmanagement: Strukturen für die Strategieverwirklichung

Die Herausforderung besteht darin, in allen Phasen des operativen (aber natürlich auch des strategischen) Sportstätten-Managements die vielen Fäden an wenigen Stellen perfekt zusammenlaufen zu lassen. Dazu bedarf es organisatorischer Fingerfertigkeit – und einer Projektorganisation, die die verschiedenen Verantwortungsbereiche vernetzt. Das gilt im Großen wie im Kleinen, also sowohl für das Zusammenspiel zwischen „Strategen“ und „Umsetzern“, wie auch für die Abstimmung zahlloser Einzelmaßnahmen. Spielführer ist – im Rahmen der ihr zugewiesenen Kompetenzen – die Projektleitung. Mit Weisungsbefugnis ausgestattet, stellt sie die passgenaue

Organisation und Koordination von Aufgaben und Ausführenden sicher – und kontrolliert die Einhaltung! Welche Strukturen sie schafft, um dieser weit gefächerten Verantwortung gerecht zu werden, ist eine Frage des Einzelfalls. Je nach Größe und Komplexität des Projekts wird sie Instanzen in den Projektaufbau einziehen, die Mitverantwortung für die Projektsteuerung übernehmen und ihr zuarbeiten.

Tipp: Weiterführende Informationen finden Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater im Baustein „Projektarbeit“, der zwar nicht speziell für Bauprojekte konzipiert ist, Ihnen aber die nötige Übersicht gibt, um tiefer in die Materie einzusteigen:
<http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1057>

FAZIT

Modernes Sportstätten-Management ist eine Herausforderung – aber auch eine Chance! Ob Großprojekte oder kontinuierliche Verbesserungsarbeiten: Die Sportanlagen Ihres Vereins sind seine Visitenkarte. Wenn sie sich sehen lassen kann, steht auch Ihr Verein gut da!

Tipp: Einige ergänzende, nützliche Links zu diesem Kapitel finden Sie – unter Magazin / Newsletter – in der Ausgabe 83: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9171>

II. BESTANDS- UND BEDARFSPRÜFUNG: EINSAM ENTSCHEIDEN? 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 (siehe V. Kapitel) der Sportstätte bilden.

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 unter www.shell.com:
http://www.shell.com/home/content/de-de/society_environment/shell_youth_study/youth_study_accessible_version.html
- Sportentwicklungsbericht unter www.dosb.de:
<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 mogeln: 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 – unter Rat & Tat / Der Vereinsberater – im vierten Kapitel „Informationsgewinnung“ des Bausteins Marketing: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1415>

Tipp: Einige ergänzende, nützliche Links zu diesem Kapitel finden Sie – unter Magazin / Newsletter – in der Ausgabe 85: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9197>

III. PLANUNG UND ERRICHTUNG: BAUPROJEKTE – WER SCHWINGT DEN HAMMER?

Wenn in einer Mannschaftssportart ein neues Spielsystem aufkommt, zum Beispiel die Raumdeckung, stehen die Trainer vor einer schwierigen Entscheidung: Soll ihr Team umlernen? Dadurch könnte sich die Schlagkraft erhöhen – aber auch die Fehlerquote. Nur wenn das Zusammenspiel funktioniert, geht die Rechnung auf. Vor einer ähnlichen Herausforderung stehen Bauherren, die sich zwischen verschiedenen Systemen der Planung und Errichtung entscheiden müssen: Bei der konventionellen Vorgehensweise haben sie zwar alle Fäden selbst in der Hand, aber es werden viele Kräfte gebunden. Bei den Alternativen übernehmen Partner größere Mitverantwortung, was die Effizienz steigern könnte – aber nur, wenn die Mitspieler gute Arbeit leisten.

ZIELE UND STRATEGIEN

Was Bauherren wollen, die einen Neu- oder Umbau oder eine umfassende Sanierung planen, ist leicht zu beschreiben: Das Bauwerk soll ästhetisch überzeugen, frei von Mängeln sein und fristgerecht fertiggestellt werden – und das alles zum günstigen Festpreis. Soweit herrscht Übereinstimmung. Die Strategien, dieses Ziel zu erreichen, unterscheiden sich aber erheblich. Ob der Bauherr als Regisseur im Zentrum des Geschehens steht oder aber Aufgaben in großem Umfang an einen Generalunternehmer delegiert, macht einen großen Unterschied. Einige grundlegende Weichenstellungen stellt Ihnen dieser Beitrag vor. Gedacht ist er insbesondere für Führungskräfte in Sportvereinen, die erstmals Mitverantwortung im baulichen Entscheidungsprozess tragen, und denen eine Erläuterung der Spielregeln hilft, sich besser zurecht zu finden.

KONVENTIONELLES BAUEN – EIN BETÄTIGUNGSFELD FÜR KÖNNER

Konventionelles Bauen bedeutet im Kern: Der Bauherr ist Spielführer. Er kontrolliert das Match und schlägt alle wichtigen Pässe selbst. Eine umfassende Aufgabe, die sich hier nur grob skizzieren lässt. Der Bauherr ...

- legt den Baubedarf fest;
- entwickelt zusammen mit Architekten und Ingenieuren das Raumprogramm, in dem er die grundlegenden Anforderungen definiert, zum Beispiel die Nutzungsanforderungen, die räumliche Aufteilung und wesentliche Ausstattungsmerkmale;
- vergibt Einzelaufträge für Gestaltungsentwürfe und die Planung der Gebäudetechnik an Architekten und Ingenieure;
- schreibt die Bauleistungen mit einem differenzierten Leistungsverzeichnis aus und erteilt Einzelaufträge für die unterschiedlichen Gewerke, zum Beispiel den Rohbau, die Dachdeckerarbeiten, die sanitären Anlagen etc.;
- projiziert die Bauausführung, schafft also eine Projektorganisation, in deren Rahmen das Bauvorhaben realisiert wird;

- leitet und kontrolliert die Bauausführung oder delegiert diese Aufgabe verbindlich, zum Beispiel an einen Architekten.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist offensichtlich: Der Bauherr hat vieles selbst in der Hand und muss sich nicht auf das Können und die Zuverlässigkeit anderer verlassen. Doch die Chancen können sich in Risiken verkehren, wenn der Bauherr die Materie nicht meisterhaft beherrscht oder die Projektorganisation misslingt. Hier ein beispielhafter Ausschnitt der Anforderungen:

- **Wirtschaftliches Fundament:** Der Bauherr muss von Anfang an sicherstellen, dass alle Planungsgrundlagen mit höchster Sorgfalt analysiert und in den Gestaltungsentwürfen berücksichtigt werden. Denn Planungsmängel zeigen sich meist erst, wenn es zu spät ist – und dann wird es teuer. Einsparpotenziale und Kostentreiber, die übersehen wurden, sind kaum noch zu korrigieren, wenn bereits Aufträge an die ausführenden Baudienstleister vergeben worden sind. Ein Bauplatz zum Beispiel, dessen Bodenbeschaffenheit nur unzureichend analysiert wurde, wird nicht selten zur finanziellen Fallgrube. Auch eine schlecht geplante Integration des Bauwerks in das Bauumfeld treibt die Kosten manches Mal in ungeahnte Höhen. Dabei kann es sich um unmittelbare Baukosten handeln, zum Beispiel für erhöhte Lärmdämmung in einem Wohngebiet, oder um Folgekosten, beispielsweise hohe Energierechnungen aufgrund schlechter Ausnutzung des Sonnenlichts.
- **Rechtliches Rahmenprogramm:** Ob es die Vorschriften und Auflagen von Genehmigungsbehörden sind oder die Vorgaben von Förderstellen: Wenn das Bauvorhaben aus dem rechtlichen Rahmen fällt, droht der Absturz.
- **Aufschlussreiche Ausschreibung:** Ein unübersichtliches und missverständliches Leistungsverzeichnis verursacht mit großer Wahrscheinlichkeit überhöhte Kosten, weil viele Anbieter ihren Angeboten im Zweifelsfall die aufwändigere Ausführung zugrunde legen. Aus den konkurrierenden Angeboten das beste herauszufinden, wird dann richtig schwierig: Allzu leicht werden Äpfel mit Birnen verglichen, weil ein Anbieter die teure Variante kalkuliert hat, ein anderer aber die günstige.
- **Partnerwahl und vertragliche Feinheiten:** An dieser Stelle wird es unübersichtlich, wenn der Bauherr nicht über eine gewisse Routine verfügt. Denn es kommt nun eine große Zahl von Dienstleistern ins Spiel, Architekten, Ingenieure, die vielen Gewerkenehmer und vielleicht auch Berater, zum Beispiel ein Sachverständiger und ein Anwalt. Welche verstehen am meisten von ihrem Fach, sind zuverlässig und stehen auf wirtschaftlich solidem Grund? Daran schließen sich die Fragen der Vertragsgestaltung an. Nur ein Beispiel dafür, wengleich ein besonders wichtiges, sind die Zahlungsmodalitäten: Sind die entsprechenden Klauseln der Vertragspartner im Interesse des Bauherrn? Oder weichen sie zu seinen Lasten von gesetzlichen Regelungen ab? Besonders Augenmerk verdienen die Schlusszahlungen: Werden sie fällig, bevor die Mängelbeseitigung vollständig abgeschlossen ist, trägt der Bauherr ein unakzeptables Maß an Risiken.

- **Ausführung und Aufsicht:** Die Schadensquote am Bau hat in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Um so mehr kommt es darauf an, zweifelsfrei zu regeln, wer welche Koordinierungsaufgaben und Aufsichtspflichten neben dem Bauherrn übernimmt und wofür er geradesteht; der Irrglaube, dass im Zweifelsfall der Architekt haftet, kann zu einem bösen Erwachen führen. An die Haftungsvereinbarungen schließt sich die nicht minder bedeutsame Frage an, ob die Haftenden auch über eine Haftpflichtversicherung verfügen, die alle denkbaren Schäden deckt. Damit es dazu gar nicht erst kommt, muss der Bauherr für eine maßgeschneiderte Projektorganisation und unzweideutige Regelungen für Entscheidungssituationen sorgen.
- **Kostenkontrolle:** Ebenfalls eine Frage der Projektorganisation sind präzise Regelungen für unplanmäßigen Aufwand. Andernfalls droht eine Kostenexplosion, die das Bauprojekt sprengen könnte. Nachträge über zusätzliche Leistungen während der Bauausführung sollten deshalb – wie auch die Genehmigung – dem Schriftformerfordernis unterliegen. Außerdem sollte der oder die Verantwortliche(n) verpflichtet werden, für jeden Nachtragsantrag ein alternatives Kostenvermeidungskonzept vorzulegen.

Die beispielhafte Aufzählung macht deutlich, in welchem Umfang sich der Bauherr engagieren und welches Maß an Kompetenzen er besitzen muss, wenn er selbst das Heft in die Hand nimmt. Immerhin – er weiß dann, woran er ist. Ein nicht zu unterschätzender Vorteil, denn natürlich ist auch bei der Beauftragung eines Generalunternehmers nicht alles eitel Sonnenschein. Um es bildlich auszudrücken: Längst nicht immer passen später alle Schüssel, wenn die schlüsselfertige Erstellung versprochen war.

SCHLÜSSELFERTIGES BAUEN: EIN BEGRIFF – VIELE VARIANTEN

Schlüsselfertige Erstellung – das ist ein geläufiges, aber ungenaues Schlagwort. Denn dahinter verbergen sich unterschiedliche Modelle, ein Bauvorhaben gemeinsam mit einem Generalunternehmer zu realisieren. Fachleute sprechen vom „vorgezogenen Unternehmereinsatz“. Diese Bezeichnung macht das maßgebliche Unterscheidungskriterium deutlich: In welcher (früheren oder späteren) Phase der Planung bzw. Ausführung der Bauherr an den Unternehmer „übergibt“, ihm also Aufgaben, um die er sich beim konventionellen Bauen selbst kümmert, überträgt – einschließlich der entsprechenden Verantwortung.

1. Variante: Der Bauherr plant, der Generalunternehmer führt aus.

Bei diesem Zwei-Phasen-Modell läuft es zunächst wie beim konventionellen Bauen. Der Bauherr kümmert sich also selbst (mit Dienstleistern, insbesondere Architekten und Ingenieuren) um die Bedarfsfeststellung, das Raumprogramm, die gestalterische wie auch technische Planung und die Ausschreibung. Die Wende kommt mit der Auftragsvergabe. Denn statt die Ausführung an einzelne Fachfirmen zu vergeben, beauftragt der Bauherr einen Generalunternehmer, der für die komplette Erstellung – vom ersten Spatenstich bis zur Schlüsselübergabe – verantwortlich ist. Zwar werden auch hier häufig einzelne Fachfirmen beauftragt, Teilleistungen auszuführen – doch

Auftraggeber ist nicht der Bauherr, sondern der Generalunternehmer. Was zur Folge hat, dass er selbst die Subunternehmer zu beaufsichtigen und für ihre Fehler einzustehen hat.

2. Variante: Der Generalunternehmer plant teilweise mit.

Der Unterschied zur ersten Variante besteht vor allem darin, dass der Generalunternehmer bereits in die Planung des Bauvorhabens einbezogen wird. Statt eines detaillierten Katalogs auszuführender Einzelleistungen (sogenannte Teillose und Fachlose), erhält er vom Bauherrn ein allgemeineres Leistungsprogramm. Es ist nun – in Zusammenarbeit mit dem Bauherrn und den von ihm beauftragten Architekten – Aufgabe des Generalunternehmers, dieses Programm in Planungsentwürfe umzuwandeln, die den technischen, funktionalen, wirtschaftlichen und gestalterischen Vorgaben entsprechen.

3. Variante: Der Generalunternehmer ist Gesamtplaner.

Bei dieser Form des vorgezogenen Unternehmereinsatzes setzt die Verantwortung des Generalunternehmers noch einen Schritt weiter vorn an. Er übernimmt hier – auf Basis der Bedarfsfeststellung des Bauherrn und des ggf. gemeinsam entwickelten Bauprogramms – die komplette Leistung: von der Planung bis zur Bauausführung. Architekten, die zur Lösung dieser Aufgaben benötigt werden, engagiert der Generalunternehmer, nicht der Bauherr. Das kann ein Vorteil, aber auch ein Nachteil sein. Denn einerseits haftet der Generalunternehmer nun für die beauftragten Architekten, andererseits fungieren sie nicht (mehr) als Sachwalter oder Treuhänder des Bauherrn.

4. Variante: Der Generalunternehmer engagiert sich auch als Investor.

Die vierte Spielvariante stellt nicht nur eine Erweiterung da, sondern eine qualitative Verschiebung: Der Generalunternehmer übernimmt nicht nur die Planung und Errichtung, sondern kümmert sich auch um die wirtschaftliche Seite des Projekts – und zwar als Investor. Er vermittelt also nicht etwa Kredite, sondern betreibt die Finanzierung auf eigene Rechnung und refinanziert sich, indem er das Bauwerk zum Beispiel an den „Bauherren“ (der genau genommen keiner mehr ist) vermietet oder least.

Tipp: Vor allem der öffentlich-rechtliche Sektor macht – angesichts knapper Kassen und begrenzter personeller Ressourcen – von der Kooperation mit privatwirtschaftlichen Unternehmen zunehmend häufig Gebrauch. Man spricht dann von Public-Private-Partnership (PPP). Doch auch für Vereine könnten entsprechende Kooperationsformen in finanziell schwierigen Zeiten eine interessante Alternative sein – was eine ausführlichere Erörterung lohnt. Über die Chancen und Risiken informiert Sie der im Juni 2009 erscheinende Beitrag der Schriftenreihe.

KONVENTIONELL ODER SCHLÜSSELFERTIG? EIN ABWÄGUNGSVERSUCH

Die Argumente zwischen den Verfechtern des konventionellen und des schlüsselfertigen Bauens sausen hin und her wie ein Tischtennisball bei Weltmeisterschaften:

- Generalunternehmer, die sich als Alleskönner ausgäben, seien der „Todesstoß“ für hochwertige Architektur, setzt die eine Seite zum Schmetterball an.
- Die andere Seite hält dagegen: Die heutige Komplexität von Bauvorhaben überfordere den Architekten und Ingenieur als Einzelkämpfer – und die Konsequenz seien kaum zu kontrollierende Kosten.

Doch ein klarer Sieger lässt sich nicht ausmachen. Den Ausschlag geben im Einzelfall die Qualitäten der potenziellen Partner:

- Ein Verein, der als Bauherr mit einer gut aufgestellten Projektmannschaft antritt, und ein Architekt, der sich mit der Planung und Errichtung von Sportstätten bestens auskennt – das könnte ein tolles Team werden.
- Aber ein Generalunternehmer, der seine Fähigkeit unter Beweis gestellt hat, architektonische Gestaltung und finanzielles Maßhalten zum Ausgleich zu bringen – das wäre ebenfalls ein prima Partner.

Fazit: Vereine, die keine Entscheidung aufs Geratewohl treffen wollen – es geht immerhin um sehr viel Geld –, sollten sich deshalb die Mühe machen, die Stärken und Schwächen der in Frage kommenden Partner auf den Prüfstand zu stellen. Und wenn keiner richtig überzeugt? Dann heißt es: weitersuchen. Denn nur mit dem oder den passenden Mitspieler(n) ist das Match zu gewinnen!

Tipp: Einige ergänzende, nützliche Links zu diesem Kapitel finden Sie – unter Magazin / Newsletter – in der Ausgabe 87:

<http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9199>

IV. WIRTSCHAFTLICHKEIT UND REALISIERUNGSMODELLE: NUR NACHHALTIGE LÖSUNGEN LOHNEN!

Wer im Motorsport vorne mitfahren will, steht Rennen für Rennen vor derselben Herausforderung: Er braucht eine ausgewogene Fahrwerksabstimmung, die den Eigenheiten des Kurses optimal Rechnung trägt. Denn auf der Startgeraden um den Preis davonzuziehen, in der ersten Kurve aus der Bahn zu fliegen, bringt natürlich nicht viel. Gefragt ist Weitblick. Das gilt ebenso fürs Sportstättenmanagement: Was auf den ersten Blick wirtschaftlich günstig scheint, könnte sich auf lange Sicht als Pleite erweisen. Denn spottbillig bedeutet manches Mal nur, dass hier die Qualität jeder Beschreibung spottet!

ABGERECHNET WIRD ZUM SCHLUSS

Die billigsten Lösungen sind oft die teuersten – dafür gibt es viele Beispiele, die meist einem dieser Grundmuster folgen:

- Flickschusterei, die nicht mal hält, bis die Ausgaben bezahlt sind.
- Minderwertige Güter, bei denen schnell der Lack ab ist und sich die Sollbruchstellen zeigen.
- „Preiswerte“ Scheinlösungen, die Probleme bestenfalls kaschieren.
- Musterlösungen, die sich als Muster ohne Wert erweisen, weil sie nicht richtig passen.
- Anschaffungen für kleines Geld, die größtmöglichen Aufwand verursachen, zum Beispiel bei der Wartung.

Leider führt auch der umgekehrte Weg nicht automatisch zum Erfolg: Teuer einzukaufen gibt keine Garantie für hohe Qualität. Und wenn doch, ist längst nicht sicher, dass die Rechnung aufgeht. Denn häufig beruhen die Kostentreiber auf Planungsfehlern. Sie drohen immer dann, wenn Bauherren an einem speziellen Gebrechen leiden: Kurzsichtigkeit. Sie betrifft vor allem die Folgekosten: Es wird schlichtweg übersehen, welche Konsequenzen sich aus Planungsideen, die (nur) auf dem Papier gut aussehen oder aus Anschaffungsentscheidungen ergeben.

Manche Fehler und Irrtümer wären vergleichsweise leicht zu bemerken. Beispielsweise eine ungünstige Nutzung des Bauplatzes, die zu erhöhtem Energiebedarf führt. Oder eine „hübsche“ aber unpraktische Gebäudegestaltung, die hohen Reinigungsaufwand verursacht. Andere Folgewirkungen, die über die Rentabilität mitentscheiden, sind schwerer zu kalkulieren. Hier geht es um Entscheidungen, die eine Prognose voraussetzen. So sollte die Planung zum Beispiel nicht nur aktuelle umweltschutzrechtliche Auflagen und Energiekosten einbeziehen, sondern auch die mutmaßliche Entwicklung. Ebenso wichtig ist die Frage, welche Spielräume die Anlage für eine flexible Nutzung bieten sollte. Denn die Trends kommen und gehen – die Anlage bleibt aber für Jahre oder Jahrzehnte stehen. Und die Kosten für spätere Umbaumaßnahmen werden höchstwahrscheinlich die heutigen Mehrkosten für eine flexiblere Lösung bei Weitem übersteigen.

GANZHEITLICH UND NACHHALTIG: ZWEI SEITEN EINER MEDAILLE

Solche Pleiten und Pannen sind also eines nicht: Pech. Die Risiken sind beherrschbar – mit einer ganzheitlichen und nachhaltigen Planung. Doch wofür stehen diese Modewörter, wenn es ums Sportstätten-Management geht. Das lässt sich zwar im Einzelnen nur anhand des Einzelfalles festlegen, doch die Leitlinien sind stets dieselben:

- Die Ganzheitlichkeit orientiert sich an den vielen Wechselwirkungen der Einzelentscheidungen. Denn ein Bauhaben wirft mehr Fragen auf, als Steine verbaut werden, und alle hängen „irgendwie“ zusammen. Ganzheitlich bedeutet, diese Zusammenhänge – mit einem Blick über den Tellerrand der jeweiligen Aufgabengebiete – bei der Planung zu berücksichtigen.
- Nachhaltigkeit zielt auf die langfristigen Wirkungen ab. Was für den Moment als günstige Alternative erscheint, könnte schon in naher Zukunft zum Problem werden. Nachhaltig bedeutet, diesem Umstand durch vorausschauendes Planen Rechnung zu tragen.

Letztlich hängen aber beide Kriterien so eng zusammen, dass der Versuch, sie stets gegeneinander abzugrenzen, zur theoretischen Spitzfindigkeit gerät. Die Entscheidung zum Beispiel, im Zuge der Fassadenerneuerung auch die Außendämmung zu sanieren, weist beide Merkmale auf: Sie verbindet ganzheitlich zwei Maßnahmen, die sich ergänzen. Und sie ist wirtschaftlich nachhaltig, weil die Maßnahmen im Doppelpack günstiger kommen und die Dämmung dauerhaft die (Energie)Kosten senkt. Im Folgenden wird deshalb nicht streng zwischen beiden Begriffen unterschieden.

Die drei Dimensionen ganzheitlicher und nachhaltiger Entscheidungen

Sozial, ökologisch und wirtschaftlich – lauten die Kriterien für das Sportstätten-Management eines Vereins. Sie ganzheitlich in Übereinstimmung zu bringen, ist nicht etwa ein besonderer Balanceakt: Maßnahmen, die in jeder Hinsicht überzeugen, vereinen sie beinahe von selbst:

- Eine bauliche Maßnahme, die (auch) eine Senkung der Energiekosten bewirkt, ist nicht nur wirtschaftlich, sondern auch ökologisch und sozial: Weil sie erstens dazu beiträgt, künftige Generationen vor drohenden Umweltschäden zu schützen, und weil sie zweitens verantwortungsvoll mit den Vereinsfinanzen umgeht und so Beitragserhöhen entgegenwirkt.
- Eine ökologische Maßnahme, zum Beispiel die Begrünung von Sportanlagen, ist auch sozial und wirtschaftlich. Sozial ist sie, weil sich Menschen in einem grünen Umfeld nachweislich wohler fühlen, wirtschaftlich, weil attraktive Anlagen die Mitgliederbindung und -gewinnung stärken.
- Eine soziale Maßnahme wie die Anpassung des "Sportstunden-Plans" an den des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) ist zugleich ökologisch, weil sie den Verzicht auf den PKW erleichtert und auch wirtschaftlich, weil sie es beispielsweise erleichtert, junge Menschen für den Verein zu gewinnen.

Ein Skifahrer, der im Slalom die Stangen in weitem, eleganten Bogen umfährt, aber stets Letzter wird, ist natürlich auf keinem guten Weg. Ähnlich sieht es im Sportstätten-Management aus: Sozial und ökologisch zu handeln, ist für einen gemeinnützigen Sportverein unerlässlich, keine Frage. Doch wenn die Wirtschaftlichkeit auf der Strecke bleibt, gerät schließlich der ganze Verein in Gefahr und statt viel zu gewinnen, geht womöglich alles verloren. Die Wirtschaftlichkeit einer neuen oder erneuerten Sportstätte ist deshalb zwar nicht das erste Entscheidungskriterium, wohl aber das letzte: Jede geplante Maßnahme muss den Realitätstest meistern – der in einem Rentabilitäts-Check besteht. Was unter sozialen und ökologischen Zielen zu verstehen ist, darüber ließe sich viel diskutieren. Was Rentabilität für einen Sportverein bedeutet, steht hingegen fest: Die Summe aller Ausgaben muss auf lange Sicht von den Einnahmen mindestens gedeckt werden. Deshalb steht die Wirtschaftlichkeit nachfolgend im Vordergrund.

DIE LEBENSZYKLUS-ANALYSE: SPÄTER KOMMT FRÜHER ALS GEDACHT

Früher ging die Planung einer Sportstätte meist von einer Momentaufnahme aus. Ihr lagen die aktuellen Bedürfnisse und Bedingungen zugrunde. Moderne Bauplanungskonzepte nehmen hingegen die komplette Lebensdauer ins Visier: Unter welchen Voraussetzungen kann die Anlage über Jahre und Jahrzehnte wirtschaftlich betrieben werden? Diese Frage kann natürlich niemand verbindlich beantworten. Das entbindet aber nicht von der Verantwortung der heutigen Generation, für die künftige nach bestem Wissen und Gewissen vorzusorgen. Gerade weil die Frage so schwer zu beantworten ist, ist besondere Sorgfalt gefragt. Das Spektrum der Einzelaspekte lässt sich leider nicht eingrenzen: Grundsätzlich jede Planungsentscheidung sollte daraufhin überprüft werden, welche Konsequenzen sich daraus für die Zukunft ergeben könnten – und zwar möglichst unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen.

Ein Beispiel: Die Überlegung, eine Flachdachkonstruktion vollständig zu begrünen, wäre einerseits zunächst wahrscheinlich mit größerem finanziellen Aufwand verbunden, könnte andererseits aber

... durch bessere Dämmung dauerhaft den Energieverbrauch senken,
... den für Flachdächer zu befürchtenden Sanierungsbedarf reduzieren,
... durch besseren Hitzeschutz die Qualität der Sportstätte steigern,
... zu einem Hingucker werden, mit dem der Verein werben kann,
wobei der Aufwand für die Pflege des Grüns und ggf. die Erneuerung nicht außen vor bleiben darf.

Es sollten also alle über den Lebenszyklus voraussichtlich entstehenden Kosten kalkuliert werden: von der Planung über die Errichtung, den Betrieb, die Wartung und Instandhaltung und schließlich den Rückbau oder Abriss. Diese umfassende Kostenkalkulation schafft die nötige Planungssicherheit – und ermöglicht Wirtschaftlichkeitsvergleiche zwischen alternativen Planungsvarianten.

Details und Dimensionen

Hier eine beispielhafte Aufzählung von Fragen, über die ein Sportverein frühzeitig nachdenken sollte:

- Was legt ggf. die Schadensanalyse der vorhandenen Sportstätte in wirtschaftlicher Hinsicht nahe: Eine Renovierung, eine Grundsanierung oder einen Neubau?
- Verträgt sich das Vorhaben mit der gemeinnützigen Selbstverpflichtung des Vereins? Ist es auch mit ökologischen Zielen vereinbar? Welche Nachbarschaftskonflikte sind denkbar?
- Was erwarten die heutigen Mitglieder? Was werden sie in den kommenden Jahren oder gar Jahrzehnten erwarten?
- Besteht für das Vorhaben auf lange Sicht ausreichender Bedarf in der Gemeinde, sodass eine realistische Aussicht besteht, neue Mitglieder zu gewinnen?

- Was genau erwarten Mitglieder und potenzielle Neumitglieder von der Anlage? Welche Ansprüche stellen sie an die architektonische Qualität und an Dienstleistungen, die das Sportstätten-Angebot abrunden? Und: Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die verschiedenen Planungsschwerpunkte, insbesondere die bauliche Gestaltung, den Betrieb und die Vermarktung der Anlage, wie auch die Flexibilität der Nutzung?
- Entspricht die (vorläufige) Planung den einschlägigen baurechtlichen Vorgaben?
- Welche Risiken stehen den Chancen gegenüber und wie lassen sie sich minimieren?

Solche weit in die Zukunft reichenden Prognosen sind für Fehler anfällig, klar. Doch um so mehr kommt es darauf an, ...

- ... im Hier und Heute so genau wie irgend möglich zu analysieren,
- ... durch die Vernetzung aller benötigten Fachbereiche und -leute ein hohes Maß an Transparenz zu schaffen,
- ... alternative Finanzierungs- und Realisierungsmodelle gegenüberzustellen,
- ... alle Aspekte in einer ganzheitlichen Betrachtungsweise auf künftige Folgekosten und Wechselwirkungen zu untersuchen.

Viele Faktoren – ein Maßstab

Aus der Beantwortung solcher Fragen ergibt sich schließlich die alles entscheidende: Ist das Vorhaben wirtschaftlich sinnvoll – und zwar über die gesamte Lebensdauer? Die Antworten können ganz unterschiedlich ausfallen:

- Es könnte sich zum Beispiel herausstellen, dass eine ins Auge gefasste Sanierung keine befriedigende Perspektive bietet und es vielleicht rentabler wäre, einen Neubau in Angriff zu nehmen – was natürlich wegen des ungleich höheren Investitionsrisikos eine mindestens ebenso akribische Analyse verlangt.
- Möglicherweise zeigen sich aber auch tiefer liegende Probleme. Zum Beispiel, wenn eine von den Mitgliedern begehrte Sporteinrichtung keinen weitergehenden Bedarf in der Gemeinde erkennen lässt und die Kosten für die Realisierung darum unverhältnismäßig wären.
- Oder es erweist sich, dass das Vorhaben zwar grundsätzlich Erfolg verspricht, aber an bestimmten Stellschrauben gedreht werden müsste, um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Zum Beispiel indem (durch bauliche Veränderungen) eine flexible Mehrzwecknutzung ermöglicht wird, die zusätzliche Einnahmequellen erschließt. Ob Planungsalternativen – beispielsweise eine Umgestaltung, die den Betriebsaufwand reduzieren soll, tatsächlich mehr Aussicht auf Rentabilität versprechen, sollte selbstverständlich – insbesondere durch eine Gegenüberstellung der Wirtschaftlichkeitsberechnungen für das bisherige und das neue Konzept – genau geprüft werden.

- Das Bauprojekt könnte grundsätzlich tragfähig, aber nur unter veränderten Risikobedingungen für den Verein tragbar sein. In diesem Fall lässt sich vielleicht in Gesprächen mit potenziellen kommunalen oder privaten Partnern eine akzeptablere Verteilung der wirtschaftlichen Risiken erreichen.
- Schließlich könnte das Vorhaben zwar wirtschaftlich sinnvoll sein, aber mit den herkömmlichen Finanzierungsmethoden nicht zu stemmen oder mit dem verfügbaren Personal nicht angemessen zu managen sein. In diesem Fall könnten Lösungsmodelle wie die nachfolgend vorgestellten, einen Ausweg weisen.

Tipp: Wie sich aus Zielen schrittweise die Erfolgsfaktoren der Planung entwickeln lassen, erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Ziele bestimmen – Erfolg planen“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1056>

IESE FRAGE: WIE FINANZIEREN?

Ausgerechnet das heikle Thema lässt sich leider nicht auf einen allgemeingültigen Nenner bringen. Zu viel hängt einerseits von den Besonderheiten des jeweiligen Sportstättenprojekts und andererseits von regionalen Faktoren ab. Allein folgende Empfehlungen sind in jedem Fall gültig:

- **Lassen Sie sich nicht vorschnell entmutigen:** Klar, es geht um große Beträge, die nicht so leicht aufzutreiben sind. Doch auch finanzschwache Vereine sind nicht ohne Aussichten, wie Ihnen der Tipp unter „Suchen Sie sich Partner“ zeigt.
- **Recherchieren Sie intensiv:** Welche Förderquellen könnten sich erschließen lassen? Dazu gehören neben Subventionsprogrammen der EU, des Bundes und der Länder vielleicht auch kommunale Gelder. Und auch spezielle von privater und/oder öffentlicher Hand gespeiste Programme, zum Beispiel zur Förderung ökologischer Projekte könnten zur Finanzierung beitragen.
- **Holen Sie sich Hilfe:** Mit einem versierten Berater sind die Förderquellen leichter im Dickicht aufzuspüren. Fragen Sie deshalb gezielt nach, wer welche Tipps kennt – und vielleicht auch weitere Berater empfehlen kann. Wichtige erste Anlaufstellen sind die Gemeinde und der Landes- wie auch Stadtsportbund.
- **Suchen Sie sich Partner:** Ein großes Bauvorhaben alleine finanziell zu stemmen, dürfte selbst Vereine mit gut gefüllter Kasse überfordern. Ob die Gemeinde und/oder ein privater Investor an einer Partnerschaft interessiert wäre(n), ist immer eine Frage wert. Bitten Sie um ein Gespräch – in das Sie gut vorbereitet mit einem Konzept des Vorhabens gehen sollten, das nicht nur erläutert, was der Verein plant, sondern auch, warum es für den Partner interessant sein könnte. Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit finden Sie im nachfolgenden Absatz (Betreibermodelle).

Tipp: Ein Beispiel für spezielle Partner in der Sportstättenfinanzierung ist die NRW.Bank. Wie sie Vereine unterstützt, lesen Sie hier:

www.im.nrw.de/spo/doks/koetter.pdf

- **Denken Sie quer:** Möglicherweise ist die neue Sportstätte beispielsweise für Sponsoren ein interessantes Umfeld für seinen Auftritt, sodass statt Fördermittel Sponsorengelder sprudeln könnten.

Betreibermodelle: Auch eine Finanzierungsvariante

Vor allem für Modernisierungsprojekte, bei denen die Gemeinde mit ihm Boot ist, ist „Public-Private-Partnership“ (PPP) – also die Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Unternehmen – eine interessante Alternative zur konventionellen Finanzierung. Bei diesen Kooperationsmodellen übernimmt das Privatunternehmen nicht nur (weitgehend) die Planung, wie auch die Errichtung, sondern zugleich die Finanzierung. Es fungiert also als Baudienstleister und Investor. Man kann im Wesentlichen drei Varianten unterscheiden:

- Beim **Betreibermodell** lässt die öffentliche Hand eine Einrichtung (teilweise) von einem Privaten errichten, finanzieren und betreiben. Die Verantwortung für die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe verbleibt beim Hoheitsträger, dem die Bürger Nutzungsgebühren zahlen und der seinerseits dem Betreiber ein Entgelt zahlt.
- Bei **Konzessionsmodellen** erhält der Private das Recht, seine Kosten über Entgelte von Nutzern direkt zu finanzieren. Es kommt also zu einer unmittelbaren Beziehung zwischen Bürgern und privatrechtlichem Unternehmen.
- **Kooperationsmodelle** liegen vor, wenn die öffentliche Hand und ein privates Unternehmen zur Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe ein Gemeinschaftsunternehmen mit privater Rechtsform gründen.

Im Idealfall kommt neben der Finanzierbarkeit ansonst vielleicht nicht finanzierbarer Vorhaben ein weiterer Vorteil zum Tragen: Das Unternehmen hat ein eigenes Interesse an der Qualität des Bauprojekts, da die Refinanzierung vom Erfolg der Sportstätte abhängt. Doch wo Licht ist, ist auch Schatten: Die Kehrseite bildet die Abhängigkeit von einem einzigen Partner. Mit dessen Qualitäten steht und fällt das Projekt. In jedem Fall sollte ein Sportverein, der die Gemeinde davon überzeugen möchte, sich zu engagieren, ggf. mit ihr auch über eine PPP-Lösung sprechen.

Energiespar-Contracting: Der ökonomische Vorteil des ökologischen Nutzens

Ein weiteres Instrument zur Finanzierung und Realisierung von Gebäudesanierungsprojekten ist das „Energiespar-Contracting“. Dabei führt ein Partnerunternehmen (zum Beispiel der Energieversorger) auf eigene Rechnung Maßnahmen zur Energieeinsparung für den Auftraggeber durch. Sein Entgelt wird aus den erzielten Einsparungen finanziert.

Tipp: Hier finden Sie weiterführende Informationen und Hilfsmittel zum Contracting: www.oeko.de/service/contract/

Tipp: Einige ergänzende, nützliche Links zu diesem Kapitel finden Sie – unter Magazin / Newsletter – in der Ausgabe 89: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9201>

V. VERMARKTUNG: KEIN MEHRWERT OHNE MARKETING

Zuweilen müssen Trainer harte Entscheidungen treffen. Zum Beispiel einen verdienten Spieler vom Platz holen, der früher womöglich zu den Anführern zählte und nun dem Spiel nicht mehr hinterher kommt. Irgendwann ist der Leistungszenit nun mal überschritten, das ist der Lauf der Zeit. Und dann muss der Trainer sich entscheiden, was ihm wichtiger ist: Der einstige oder der künftige Erfolg? Entscheidet er sich für die Vergangenheit, gibt er vielleicht die heutige Mannschaft preis. Auch das Sportstätten-Marketing kennt solche Entscheidungen: Was sich früher bewährt hat und „irgendwie“ dazugehört – beispielsweise Umkleidekabinen mit dem Charme des Unvollkommenen oder eine Sportart aus den Gründerjahren – könnte zum Hemmnis geworden sein. Einen harten Schnitt zu machen, ist dann vielleicht schwer, aber unvermeidlich, um den Verein in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

GEGENWARTS-CHECK: EIN HALB VOLLES ODER LEERES GLAS?

Wie man die aktuelle Lage der Sportvereine bewertet, hängt vom sportlichen Ehrgeiz ab: Sie haben sich gut behauptet, könnte man sagen. Dafür spricht, dass sie in der jüngeren Vergangenheit sogar leichte Zuwachsraten bei den Mitgliederzahlen zu verzeichnen hatten. Man könnte allerdings auch sagen, dass sie an Boden verloren haben. Denn kommerzielle Anbieter haben – trotz höherer Preise – deutlich stärker hinzugewonnen. Die insgesamt gestiegene Nachfrage nach Sportangeboten ging überwiegend zu ihren Gunsten. Eine vorübergehende Momentaufnahme? Wohl eher nicht. Denn es zeigt sich hier ein für die Sportvereine gefährlicher Trend, dem strukturelle Ursachen zugrunde liegen, zum Beispiel:

- **Eingeschränkte Beweglichkeit**

Neue Entwicklungen (wie z.B. die gewachsene Nachfrage nach Wellness-sport) werden nicht immer rechtzeitig auf ihre Nachhaltigkeit untersucht und ggf. in das Angebot integriert. Dafür sind unterschiedliche Gründe denkbar, beispielsweise ...

- ... zu wenig Mitarbeiter und Know-how, um solche Aufgaben anzugehen,
- ... zu knappe finanzielle Mittel für Investitionen in nötige Anlagen,
- ... zu viel Respekt vor unpopulären Maßnahmen wie Preiserhöhungen,
- ... zu geringe Bereitschaft, traditionelle Sportangebote mit nur noch geringer Zugkraft durch „neumodische“ zu ersetzen.

Von diesen Schwierigkeiten profitieren kommerzielle Wettbewerber, die sich stärker an der Nachfrage orientieren. Eine Sportart, die sie besonders gern fördern, ist das Abwandern – vom gemeinnützigen Verein zu ihnen.

- **Mittelmäßige Dienstleistungsbilanz**

Sportvereine sind keine Selbstbedienungsläden und ihre Mitglieder keine Konsumenten, klar. Allerdings sind die gestiegenen Erwartungen der Menschen an die Qualität von Sportangeboten und die Attraktivität der Anlagen eine Tatsache; im Zweifelsfall zahlen sie lieber mehr, als dass sie sich mit weniger zufrieden geben. Und es ist auch eine Tatsache, dass kommerzielle Anbieter

hier manchen Verein ausstechen, nicht zuletzt durch „runderen“ Service, beispielsweise eine Ernährungsberatung, die das Fitnessprogramm ergänzt. Diesen Befund zu ignorieren wäre fatal. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, Service und Selbstverantwortlichkeit in die Balance zu bringen: Die Mitglieder sind zwar keine Konsumenten, wohl aber Kunden – deren Neigung, sich selbst zu engagieren, nicht zuletzt durch ein hohes Qualitätsniveau zu wecken ist; es macht nun mal mehr Freude, in einer Mannschaft mitzuspielen, von der man selbst begeistert ist.

- **Abnehmende Anlagenqualität wegen finanzieller Fesseln**

In der Vergangenheit waren die Gemeinden starke Partner der Sportvereine, vor allem beim Sportstättenbau und -betrieb. Doch aufgrund der kommunalen Finanzmisere sind dringend nötige Investitionen in die Sanierung ausgeblieben – der klassische Ausgangspunkt für einen wirtschaftlichen Teufelskreis, in den die Sportvereine hineingezogen werden: Fehlende Mittel für die Modernisierung der Anlagen führt zu sinkender Nachfrage und schrumpfenden Einnahmen, was die finanzielle Situation noch verschärft und die Sanierung weiter verzögert. Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen, müssen Vereine selbst das Heft des Sportstätten-Managements in die Hand nehmen, insbesondere mit tragfähigen Vermarktungskonzepten die Wirtschaftlichkeit von Investitionen sicherstellen.

- **Imageschwäche eins: Verein(t) war gestern**

Wer ein Sportstudio betritt, bekommt häufig folgendes zu sehen: Sportler, die mit Kopfhörern und Blick auf einen Fernseher ihr Pensum runterreißen. Nein, ein Vorbild für Vereine ist das nicht. Aber es weist auf einen Punkt hin, den sie berücksichtigen sollten: Individualität ist in. Doch auch diese Medaille hat zwei Seiten, und die Kehrseite spricht für die Vereine: Viele Menschen leiden unter Bindungslosigkeit. Sie würden gern mehr Zeit und Erlebnisse mit anderen Menschen teilen. Da wäre ein Sportverein eine prima Möglichkeit. Allerdings ist aller Anfang schwer: Immer noch werden Vereine einerseits mit Vereinsmeierei verwechselt und andererseits als verschworene Gemeinschaft gesehen, in die schwer hineinzukommen ist. Auf diese Missverständnisse sollten Sportvereine reagieren: Indem sie in ihrer Außendarstellung gezielt den Einzelnen ansprechen und sich ihm als offene Gemeinschaft präsentieren, in der jeder für sich entscheiden kann, wie weit er sich (Schritt für Schritt) einlässt und einbringt. Es handelt sich also vor allem um ein „Verpackungsproblem“: Das Miteinander im Verein muss als moderne Lebensform überkommen, die Individualität nicht ausbremst, sondern im Gegenteil zur Entfaltung bringt.

- **Imageschwäche zwei: Zu günstig, um gut zu sein**

Beinahe scheint es, dass manche sportbegeisterte Menschen Vereine gar nicht erst in Betracht ziehen, *gerade weil* sie ein viel besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen als gewerbliche Anbieter. Was wenig kostet, taugt nichts – lautet das Vorurteil. Auch dagegen sollten Sportvereine durch eine betont professionelle Außendarstellung angehen.

DER MARKT SIND MENSCHEN

So unterschiedlich die Ansatzpunkte, haben sie doch eine Gemeinsamkeit: Ohne die konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der (potenziellen) Nutzer, ist der Wettkampf nicht zu gewinnen. Denn vor allem sie entscheiden über die Zukunft eines Vereins. Entweder sie werden von seinen Angeboten angezogen oder es geht abwärts. Dabei kommt den Sportstätten eine überragende Bedeutung zu, und zwar sowohl in funktionaler Hinsicht wie auch im Hinblick auf die Attraktivität des Umfelds:

- **Funktional**, weil viele Sporttrends entsprechende Anlagen voraussetzen, zum Beispiel Kletterwände – die zwar kosten, mit denen kommerzielle Anbieter gleichwohl in den vergangenen Jahren gut gefahren sind; was ein Hinweis ist, dass sich Investitionen rechnen können, wenn das Vermarktungsmodell sich wirklich am Markt orientiert.
- Als **Umfeldbedingung**, weil Sport längst nicht mehr nur eine Form der Körperertüchtigung, sondern ebenso Ausdruck eines Lebensgefühls ist. Viele treiben auch deshalb Sport, weil sie sich dann aktiv und erfolgreich fühlen. Was eine Umgebung voraussetzt, die genau diesen Geist ausstrahlt.

Die Vermarktung einer Sportstätte muss diesen Erfordernissen Rechnung tragen. Der Begriff Vermarktung mag irritieren, weil er nach Werbung und Profit klingt – und deshalb nicht zur Gemeinnützigkeit eines Sportvereins zu passen scheint. Doch das ist zu kurz gedacht. Denn der Markt ist mehr als ein Umschlagplatz, auf dem Waren und Dienste gegen Geld getauscht werden. Er ist in erster Linie ein Forum, auf dem sich Anbieter und Nachfrager begegnen. Oder, um es noch grundsätzlicher zu sagen, ein „Ort“, an dem Menschen, die etwas brauchen und andere, die es zu bieten haben, zusammenkommen. So gesehen ist er nicht den kommerziellen Akteuren vorbehalten, sondern genau so gemeinnützigen Organisationen. Und Vermarktung bedeutet dann für einen Sportverein vor allem, die Erwartungen der Menschen im Markt zum Ausgangspunkt seiner Pläne und Projekte zu machen.

VERMARKTUNGSKONZEPT: DER ERSTE, NICHT DER LETZTE SCHRITT

Vor diesem Hintergrund versteht sich auch, dass modernes Sportstätten-Management mit Vermarktung nicht vorrangig meint, eine geplante oder bestehende Anlage richtig „zu verkaufen“. Es geht – in einem weit umfassenderen Sinn – darum, die Sportstätte in Übereinstimmung mit den Bedürfnissen der Zielgruppen zu konzipieren. Das Vermarktungskonzept bildet demnach den Ausgangspunkt des Sportstätten-Managements, auf dem jede spätere Planungsentscheidung basiert – von der baulichen bis zur betrieblichen Gestaltung. Entsprechend große Sorgfalt ist angesagt: Wenn es nicht trägt, hängt das ganze Vorhaben in der Luft, Absturz nicht ausgeschlossen. In der Realität bildet ein solches Konzept allerdings längst nicht immer den Ausgangspunkt, sondern kommt erst ins Spiel, nachdem die Eckpfeiler des Vorhabens bereits stehen. Das Konzept geht dann nicht der Frage nach, was „der Markt“ eigentlich will, sondern, ob und wie das Vorhaben sich im Markt „durchsetzen“ lässt. In diesen Fällen führen die nachträglichen Marktanalysen aber nicht selten zu so weitreichenden Änderungen, dass man von einem neuen Vorhaben sprechen könnte. Es ist daher, wenn ein Sportstättenprojekt schon auf dem Reißbrett existiert,

nicht minder wichtig, es – noch vor der ersten Entscheidung! – auf seine Marktchancen zu prüfen.

Die Schrittfolge: Schauen – planen – gestalten – prüfen

Das Vermarktungskonzept dient dazu, eine grundlegende Frage zu beantworten. Sie lautet schlicht:

Wie können wir als Verein unsere Ziele dadurch verwirklichen, dass wir die Wünsche unserer Zielgruppe(n) verwirklichen?

Das ist eine umfassende Frage, die sich nicht auf einen Schlag beantworten lässt. Hier kommt ein Phasenmodell ins Spiel, das Ordnung in die Sache bringt. Es besteht aus fünf Etappen, denen sich Leitfragen zuordnen lassen:

1. Schauen: Wo stehen wir? Was kennzeichnet unser Umfeld?
2. Planen: Wo wollen wir hin?
3. Gestalten: Was müssen wir unternehmen, um dorthin zu gelangen?
4. Prüfen: Entspricht die Umsetzung den Vorgaben?

Mithilfe dieser Struktur ...

... soll aus den jeweils gewonnenen Erkenntnissen und Ideen Schritt für Schritt ein rundes, in sich stimmiges Konzept entstehen,

... das während und nach der Umsetzung einer Qualitätsprüfung unterzogen wird, um sicherzustellen, dass die Erfolgsbedingungen für die Vermarktung eingehalten werden.

Von der Strategie zur Gestaltung

Die ersten beiden Phasen dienen der Strategieentwicklung. Sie legen den Rahmen fest, der anschließend gestalterisch auszufüllen ist. Die Festlegung der Gestaltungsmerkmale markiert eine Übergangsphase. Sie gehört insoweit noch zur strategischen Ausrichtung, als es um grundsätzliche, von den Zielen ausgehende Gestaltungsrichtlinien geht. Und sie gehört insoweit schon zur operativen Phase, als sie die Umsetzung der Ziele durch konkrete Maßnahmen ins Visier nimmt. Dieser Beitrag erläutert Ihnen nachfolgend die ersten beiden Strategiephasen. Wie ein Sportverein auf dieser Basis die Gestaltungsmerkmale des Sportstätten-Marketings bestimmt und den Erfolg der geplanten Maßnahmen kontrolliert, erläutert Ihnen der abschließende Beitrag der Reihe, der im November 2009 erscheint.

PHASE 1: ANALYSE DER AUSGANGSLAGE

Zunächst gilt es also genau hinzuschauen. Gefragt ist eine präzise Untersuchung des Bestands wie auch des Bedarfs an Sportstätten im Einzugsgebiet des Vereins beziehungsweise der Anlage. Hinzu kommt die durch Analysen zu untermauernde Prognose künftiger Entwicklungen. Denn die Sportstätte soll und muss über viele Jahre genügend Kunden für die Deckung aller Kosten anziehen.

Benchmarking – Ein Auge riskieren

Einen Blick in die Zukunft Ihrer geplanten Sportstätte zu werfen, wäre nicht schlecht, richtig? Nun, über einen Umweg ist es vielleicht möglich: Schauen Sie sich vergleichbare Anlagen an und Sie werden sehen, was funktioniert und was nicht. Wenn Sie genau genug hinsehen, werden Sie vielleicht auch die kleinen Stellschrauben ausmachen, von denen der Erfolg oder Misserfolg oft abhängt. Vor allem, wenn Sie zwei (oder mehr) bestehende Anlagen miteinander vergleichen, könnten Sie zu wertvollen Erkenntnissen gelangen. Scheuen Sie sich auch nicht, mit den Betreibern zu sprechen und sie nach ihren Erfahrungen zu fragen. Antworten werden Sie natürlich nur bekommen, wenn eine Konkurrenzsituation ausgeschlossen ist, also eher bei weiter entfernt liegenden Anlagen. Doch ein Blick in die Zukunft könnte die Reise lohnen!

Tipp: Wie Sie Optimierungspotenziale durch Vergleiche mit „Benchmarks“, d.h. vergleichbaren Objekten, durchführen, erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Benchmarking – Von den Besten lernen“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=8621>

Stärken-Schwächen-Profil: Wo lohnt sich anzusetzen?

Gleich ob eine neue oder erneuerte Sportstätte geplant wird, stellt sich die Frage, welche Ziele sich aus Stärken und Schwächen des Vereins und seiner bestehenden Sportanlagen ableiten lassen:

- Mit welchen Stärken konnte der *Verein* bislang punkten? Welche Schwächen verzeichnet er? Die Sportstätte sollte die wichtigsten Stärken ausbauen und die gravierendsten Schwächen möglichst beseitigen.
- Was hat sich bei anderen *Anlagen* des Vereins (oder der bestehenden und nun zu modernisierenden Anlage) als Pluspunkte und was Minuspunkte erwiesen – und welche Schlussfolgerungen sollten daraus für die neue (bzw. zu erneuernde) Anlage gezogen werden?

Tipp: Es gilt auch für diese Fragen, dass die Nutzer entscheiden. Ratsam ist deshalb, eine Mitgliederbefragung durchzuführen. Checklisten für Befragungen und Analysen finden Sie – unter Rat & Tat / Checklisten – unter den Überschriften 2.1. Mein Verein und 2.3. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1066>

PHASE 2: ZIELE BESTIMMEN

Was ein Verein nie aus den Augen verlieren darf, ist die Wirtschaftlichkeit der Sportstätte: Einnahmen und Ausgaben (einschließlich der Finanzierungskosten) müssen sich die Waage halten. Dieses übergeordnete Ziel ist zugleich der Prüfmaßstab für alle weiteren: So wertvoll ein einzelnes (z.B. soziales oder architektonisches) Anliegen auch sein mag, es darf nicht zu einer finanziellen Schieflage führen!

Hebelwirkung: Welche Ziele tragen am meisten zum Erfolg bei?

Ein Verein, der sich die Mühe gemacht hat, ein Stärken-Schwächen-Profil zu erstellen, hat bereits fundierte Anhaltspunkte für lohnenswerte Einzelziele. Es ist jedoch selten möglich, die geplante Sportstätte in jeder nur erdenklichen Weise zu optimieren. Das verhindert meist ein begrenzter finanzieller oder räumlicher oder personeller Spielraum. Es heißt darum, dort anzusetzen, wo sich mit den verfügbaren Mitteln die größten Wirkungen erzielen lassen. Positive Faktoren mit großer Hebelwirkung, die als Einzelziele in Betracht gezogen werden sollten, sind beispielsweise:

- eine verkehrsgünstige Lage
- die gute Anbindung an den ÖPNV
- eine attraktive Lage, zum Beispiel in einem grünen Umfeld
- architektonische Flexibilität, die ein vielfältiges Angebot und spätere Nutzungsänderungen ermöglicht
- eine hervorragende technische Ausstattung, die sich durch bauliche Spielräume erweitern lässt
- die Leichtigkeit der Wartung und Modernisierung, sodass der gute Zustand aufgrund günstiger Kosten dauerhaft erhalten werden kann
- zentrale Begegnungsräume, die das soziale Miteinander fördern
- usw.

Nicht so leicht zu fassende Ziele, die aber gleichwohl in der nachfolgenden Gestaltungsphase nicht vernachlässigt werden sollten, sind nicht zuletzt ...

- die Imagepflege, denn ansprechende Sportstätten sind „Visitenkarten“, mit denen sich gut (für den ganzen Verein) werben lässt;
- die Gewinnung von Kooperationspartnern, nicht zuletzt Sponsoren, die hier ein attraktives Werbeumfeld erhalten;
- die Erschließung neuer Potenziale – insbesondere Zielgruppen, die aufgrund der demografischen Entwicklung wichtiger werden;

Auf die Festlegung der Ziele folgt die Ausgestaltung. Darüber informiert Sie das nächste Kapitel.

Tipp: Einige ergänzende, nützliche Links zu diesem Kapitel finden Sie unter Magazin / Newsletter in der Ausgabe 91: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9363>

VI. 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?

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: Checklisten zur Durchführung von Befragungen im Verein finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten / 2.1 Mein Verein: <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 unter Rat & Tat / Der Vereinsberater 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.

„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 unter Rat & Tat / Der Vereinsberater 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 – unter Rat & Tat / Jugendarbeit – 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

- **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 – unter Rat & Tat / Der Vereinsberater – 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

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, die sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater finden:

- 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 unter Rat & Tat / Der Vereinsberater 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“ klinge 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“ (unter Rat & Tat / Der Vereinsberater) 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 bereits 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 unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1412>

Tipp: Einige ergänzende, nützliche Links zu diesem Kapitel finden Sie unter Magazin / Newsletter in der Ausgabe 93: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9399>