



Studienbrief

Sportanlagen- und Sportstättenmanage-
ment



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Inhaltsverzeichnis.....	5
Ergänzende Hinweise zum Studienbrief.....	9
Übergeordnete Lernziele des/r Studienmoduls/e.....	10
1 Grundlagen des Sportanlagen- und Sportstättenmanagement	11
1.1 Historische Entwicklung von Sportstätten	11
1.2 Begriffsdefinitionen von Sportanlagen und Sportstätten.....	13
1.3 Begriffsdefinition von Sportstättenmanagement.....	15
1.4 Ziele des Sportstättenmanagements	18
1.5 Herausforderungen bei der kommunalen Sportentwicklungsplanung	19
2 Planung und Konzeption von Sportanlagen	24
2.1 Kommunale Sportentwicklungsplanung.....	25
2.1.1 Bestandsaufnahme	25
2.1.2 Bedarfsbestimmung.....	27
2.1.3 Zielbestimmung und Maßnahmenentwicklung	28
2.1.4 Beteiligungs- und Abstimmungsprozesse	28
2.2 Bau von gedeckten Sportanlagen.....	29
2.2.1 Konventionelle Bauausführung mit Architekt und Einzelgewerken	33
2.2.2 Bauausführung mit einem Generalunternehmer	33
2.2.3 Betriebskonzept und Ausstattung.....	34
2.3 Bau von ungedeckten Sportanlagen.....	35
2.3.1 Rasensportplätze	35
2.3.2 Laufbahn- und Spielfeldbeläge für Außenanlagen.....	40
3 Investition und Finanzierung des Baus von Sportanlagen.....	44
3.1 Förderinteressenten.....	45
3.1.1 Förderinteresse des Bundes	46
3.1.2 Förderinteresse der Bundesländer, Kommunen	48
3.1.3 Förderinteresse privater Investoren, Public Private Partnership.....	51
3.2 Finanzierungsformen für Sportstättenbau.....	51
3.2.1 Eigenfinanzierung	52
3.2.2 Sonstige Finanzierung.....	52
3.2.3 Komplexere Finanzierungsformen	53
3.2.4 Überblick.....	54
3.3 Finanzierung und Förderung von Sportgeräten	57
4 Betrieb von Sportanlagen und Sportstätten.....	61
4.1 Sportstättensituation deutscher Sportvereine.....	63
4.2 Betreibermodelle von Sportanlagen und Sportstätten	66
4.2.1 Geschichte	66

4.2.2	Definition	67
4.2.3	Öffentlich-rechtliche Institutionen.....	68
4.2.4	Kooperationsformen	69
4.2.5	Private Betreiber	71
4.3	Organisation.....	74
4.3.1	Aufbauorganisation	74
4.3.2	Ablauforganisation	78
4.4	Nutzungskonzepte	79
4.4.1	Nutzung und Auslastung von Sportanlagen.....	79
4.4.1.1	Formen der Nutzung	80
4.4.1.2	Analyse der Auslastung	80
4.4.2	Alternative Nutzung von Sportanlagen.....	84
4.4.3	Temporäre Sportanlagen und modulares Bauen.....	86
4.5	Nachhaltigkeit von Sportanlagen und Sportstätten	89
4.5.1	Organisation	93
4.5.2	Bauliche Infrastruktur.....	94
4.5.2.1	Energiemanagement und Photovoltaik	95
4.5.2.2	Wasserverbrauch.....	95
4.5.2.3	Sporthallenbeheizung.....	96
4.5.2.4	Immissionsschutz.....	97
4.5.2.5	Fazit.....	99
4.5.3	Nachhaltigkeit bei Sportgroßveranstaltungen.....	100
4.5.4	Nachhaltigkeit durch Nutzungs- und Verhaltensänderung	102
4.6	Facility Management	103
4.6.1	Grundlagen des Facility Managements.....	103
4.6.2	Gebäudemanagement.....	105
4.6.3	Infrastrukturelles Gebäudemanagement.....	106
4.6.4	Kaufmännisches Gebäudemanagement	106
4.6.5	Technisches Gebäudemanagement.....	108
4.6.6	Flächenmanagement.....	109
5	Vermarktung von Sportanlagen und Sportstätten.....	114
5.1	Vermarktung der Sportanlage an Unternehmen	116
5.1.1	Multifunktionale Nutzung von kommerziellen Sportanlagen.....	116
5.1.2	Eventorientierte Vermarktung von Sportanlagen	118
5.1.3	Naming Right-Sponsoring einer Sportanlage	121
5.1.4	Hospitality-Marketing.....	126
5.1.4.1	Grundlagen des Hospitality-Marketings.....	128
5.1.4.2	Ausprägungsformen des Hospitality-Marketings.....	130
5.1.4.3	Preise von Hospitality-Produkten.....	132
5.1.4.4	Ziele und Wirkung des Hospitality-Marketings.....	134
5.1.4.5	Rechtliche Aspekte des Hospitality-Marketings.....	136
5.1.4.6	Aktueller Forschungsstand	140
5.2	Zuschauerorientierte Vermarktung der Sportanlage.....	141
5.2.1	Ticketing als zentrales Zugangsrecht.....	142
5.2.1.1	Ticket-Produktpolitik	144
5.2.1.2	Ticket-Kontrahierungspolitik	151
5.2.1.3	Ticket-Distributionspolitik	157
5.2.1.4	Ticket-Kommunikationspolitik.....	160
5.2.2	Digitalisierung in Sportanlagen	161
5.2.2.1	Konnektivität in Sportanlagen (WLAN)	163
5.2.2.2	Mobile App als Spieltagerlebnis	164
5.2.2.3	Drahtlose Datenübertragung	166
5.2.2.4	3-D Visualisierung.....	166

5.2.2.5 Virtuelle Werbung im Stadion	167
5.2.2.6 Digital Seating	171
5.2.2.7 Catering-Apps	171
5.2.2.8 Soziale Medien.....	172
5.2.2.9 Augmented Reality	174
5.2.2.10 Connected Stadium	174
5.2.2.11 Weitere Trends und Produkte.....	174
5.2.2.12 Herausforderungen bei der Digitalisierung in Arenen	175
5.2.2.13 Ausblick	176
5.3 Praxisbezug: Erlebniswelt in Sportanlagen.....	178
6 Projektmanagement.....	187
6.1 Grundlagen des Projektmanagements.....	188
6.1.1 Der Projektbegriff	188
6.1.2 Projektklassifikation.....	189
6.1.2.1 Projektdauer	189
6.1.2.2 Projektgröße	190
6.1.2.3 Projektart	190
6.1.3 Projektmanagement.....	192
6.1.4 Projektphasen	195
6.2 Projektdefinition	195
6.2.1 Projektvorbereitung.....	195
6.2.2 Zielpräzisierung.....	197
6.2.3 Projektdesign	198
6.2.3.1 Projektart	199
6.2.3.2 Projektorganisation.....	199
6.2.3.3 Projektbetreuung.....	205
6.3 Projektplanung.....	205
6.3.1 Struktur- bzw. Aufgabenplanung.....	205
6.3.2 Personalplanung	208
6.3.3 Terminplanung.....	208
6.3.3.1 Listungstechnik	209
6.3.3.2 Balkendiagrammtechnik	209
6.3.3.3 Netzplantechnik.....	211
6.3.4 Ergänzende Planungen	215
6.4 Projektdurchführung.....	216
6.5 Projektkontrolle und -abschluss.....	218
6.6 Probleme im Projektmanagement	220
6.7 Projektmanagement in der Sportökonomie.....	221
7 Fallbeispiele	236
7.1 Vereinseigene Sportanlagen	236
7.1.1 Finanzierung	237
7.1.2 Nutzung und Auslastung.....	238
7.2 Sportstätten: Vermarktung der Bewerbung für Olympia 2018: München.....	239
7.2.1 Grundlagen	239
7.2.2 Sportstättenplanung.....	239
7.2.3 Finanzierung	241
7.2.4 Vermarktung.....	245
7.2.5 Nachhaltigkeit	246
7.2.5.1 Temporäre Sportanlagen und alternative Nutzung	246
7.2.5.2 Bauliche Infrastruktur	247

7.2.5.3 Nachhaltiger Olympiapark.....	247
7.2.5.4 100 Sportvereine reduzieren 2018 t CO ₂ /a	248
7.2.6 Kritik an der Bewerbung.....	248
7.2.7 Projektmanagement bei Olympischen Spielen	249
7.2.7.1 Risiko- und Chancenmanagement	250
7.2.7.2 Machbarkeitsstudie	251
7.3 Fußballstadion – Allianz Arena	252
7.3.1 Naming Right-Sponsoring der Allianz Arena	253
7.3.2 Ziele des Sponsorings der Allianz SE	253
7.3.3 E-Payment	254
7.3.4 Events in der Allianz Arena	254
7.3.5 Kapazitätserweiterung	255
Nachwort	257
Anhang.....	259
Lösungen und Kommentare zu den Übungen, Glossar und Literatur des Studienbriefs in ILIAS.....	259
Prüfungsleistung Einsendeaufgabe.....	259
Tabellenverzeichnis.....	260
Abbildungsverzeichnis	260



5 Vermarktung von Sportanlagen und Sportstätten



Lernziele

Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- können Sie die Multifunktionalität von Sportanlagen erklären,
 - sind Sie in der Lage verschiedene Nutzungsmöglichkeiten einer multifunktionalen Halle abzuwägen,
 - sind Sie in der Lage, das Naming Right Sponsoring einer Sportanlage zu charakterisieren,
 - können Sie beantworten, welche Ziele und Motive ein Sportanlagenbetreiber hinsichtlich des Naming Right Sponsoring besitzt,
 - können Sie beantworten, welche Ziele und Motive ein Namensgeber hinsichtlich des Naming Right Sponsoring besitzt,
 - sind Sie in der Lage die Bedeutung des Naming Right Sponsoring für kommunale Betreiber zu erläutern,
 - sind Sie in der Lage das Ticketing zu definieren,
 - können Sie die Aspekte der Ticket-Produktpolitik, der Ticket-Kontrahierungspolitik, der Ticket-Distributionspolitik und der Ticket-Kommunikationspolitik erläutern,
 - sind Sie in der Lage die Distributionskanäle hinsichtlich des Ticketings zu unterscheiden,
 - können Sie das Online Ticketing, das Mobile Ticketing und die Payment-Karten erläutern,
 - sind Sie in der Lage das Secondary Ticketing zu erklären,
 - können Sie beantworten, was unter der Verfügungsrechtstheorie zu verstehen ist,
 - können Sie das Yield-Management als Ansatz der Kapazitätssteuerung erläutern,
 - sind Sie in der Lage die Ausprägungsformen des Hospitality-Marketings zu erläutern,
 - können Sie Ziele und Wirkungen des Hospitality-Marketings aus Sicht der Sportanlagenbetreiber als auch aus Sicht der Hospitality-Käufer erläutern,
 - können Sie die rechtlichen Aspekte im Hinblick auf das Hospitality-Marketing prüfen,
 - sind Sie in der Lage die Aspekte der Digitalisierung von Sportanlagen zu erläutern,
 - können Sie beantworten, was unter Connected Stadium zu verstehen ist,
 - können Sie Produkte und Leistungskomponenten im Rahmen der Digitalisierung erläutern.
-

In diesem Kapitel werden die Vermarktungsmöglichkeiten von Sportanlagen und Sportstätten **aus Sicht der Sportanlagenbetreiber** vorgestellt. Dies geschieht in Ergänzung zum Studienbrief „Sportmarketing“, da dieser bereits die Grundlagen des Marketings und der Vermarktung im Sport legte. So werden im Folgenden Aspekte besprochen, die bisher keine Beachtung gefunden haben, oder sich aus Besonderheiten der Vermarktung und des Marketings von Sportanlagen bzw. Sportstätten aus Sicht der Sportanlagenbetreiber ergeben.

Die Vermarktung der Sportanlagen- und Sportstätten werden anhand verschiedener Zielgruppen differenziert.

Die folgende Struktur soll dem Abschnitt Vermarktung von Sportanlagen- und Sportstätten einen Rahmen geben.



Abb. 23: Vermarktung von Sportanlagen- und Sportstätten (© BSA/DHfPG)

Die erste Zielgruppe für die Vermarktung von Sportanlagen- und Sportstätten bilden **Unternehmen**, die hauptsächlich den Veranstaltungsort als Kommunikationsplattform nutzen können. Besonderen Stellenwert nimmt dabei das Naming Right Sponsoring, die Vermarktung von Hospitality-Maßnahmen, die eventorientierte Vermarktung und die Multifunktionalität von Sportanlagen- und Sportstätten ein.

Die Vermarktung der **Leistungen einer Sportanlage für die Zuschauer** stellt den zweiten Bereich dar. Im Umfeld einer Veranstaltung wird den Zuschauern neben der Kernleistung, z.B. der sportliche Wettbewerb, weitere Leistungen angeboten. Im Rahmen dieses Studienbriefs sollen insbesondere das Ticketing, die Digitalisierung und das Hospitality-Marketing im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Letzteres wird jedoch, um Redundanzen zu vermeiden, im Abschnitt „Vermarktung der Sportanlage an Unternehmen“ erläutert.

5.1 Vermarktung der Sportanlage an Unternehmen

In diesem Abschnitt liegt der Schwerpunkt der Betrachtungen auf der Vermarktung der Sportanlage an Unternehmen. In einem ersten Schritt werden die Möglichkeiten der **multifunktionalen Nutzung** und der eng damit verbundenen **eventorientierten Vermarktung** einer Sportstätte vorgestellt. Anschließend wird das **Naming Right-Sponsoring** von Sportanlagen und das **Hospitality** erläutert.



Abb. 24: Vermarktung im Sinne der Immobilie an Unternehmen (© BSA/DHfPG)

5.1.1 Multifunktionale Nutzung von kommerziellen Sportanlagen

Zunehmend suchen Betreiber komplexer Sportanlagen nach verschiedensten Nutzungskonzepten, um einen höheren Gewinn durch eine höhere Auslastung zu realisieren. Seit dem Jahr 1996 entstanden zunehmend Hallen, die eigens für eine multifunktionale Nutzung konzipiert wurden (TUI Arena in Hannover; Mercedes-Benz Arena in Berlin etc.). Andererseits rüsteten mehr und mehr Sportanlagenbetreiber nach und investierten Millionen, um den Anschluss an diese modernen Hallen nicht zu verlieren (Partecke, Pauer & Pundt, 2012b, S. 86).

Während in großen Ballungsräumen die Motivation zum Bau und Betrieb von **großen multifunktionalen Hallen** darin bestand, der Bevölkerung eine Veranstaltungsstätte zur Verfügung zu stellen, dessen Betrieb auf die verschiedensten Events im sportlichen und nicht-sportlichen Bereich ausgerichtet war, existiert eine Vielzahl **kleinerer Multifunktionshallen**, die vorrangig für einen Profi-Sportverein geplant werden, jedoch so flexibel errichtet sind, dass auch weitere Veranstaltungen zum Nutzungskonzept gehören. Darüber hinaus wurden kleinere multifunktionale Hallen geplant, die vorrangig als regionale Entertainment-Zentren gesehen wurden.