

## **Leseprobe**

# Wellness- und Spamanagement (IST-Diplom)

### **Studienheft**

## Wellnesstraining

### **Autorin**

## Manuela Austen

Manuela Austen ist Diplom-Sportwissenschaftlerin und Betreiberin eines ganzheitlichen Wellnessstudios. Zudem ist sie Dozentin sowie Autorin im Bereich Fitness und Wellness am IST-Studieninstitut.

## 1. Einleitung

---

Die Düsseldorfer Agentur Mediaedge veröffentlicht so genannte Sensoren. Dabei handelt es sich um Umfrageergebnisse zu aktuell relevanten Themen. Der Sensor 11/2003 wurde in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut TNS Emnid in Form einer Repräsentativbefragung von rund 1.300 Personen durchgeführt und befasst sich mit Einstellungen und Konsumverhalten der Deutschen im Zusammenhang mit dem Wellness-Begriff. Hier die Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse:

### **Assoziationen mit dem Begriff Wellness:**

**Wellness-Begriff** Der Wellness-Begriff ist schon in die Köpfe der Bevölkerung übergegangen. 95% assoziieren etwas mit dem Begriff. Entspannung (62%), Wohlfühlen (59%), Erholung (49%) und Gesundheit (45%) sind die Begriffe, die die Befragten am häufigsten mit dem Begriff Wellness in Verbindung bringen. Jugendlichkeit (5%), Vorsorge (6%) oder Luxus (14%) haben für die Befragten hingegen am wenigsten damit zu tun. Männer, Ostdeutsche, Ältere und geringer Gebildete können seltener etwas mit dem Begriff verbinden.

### **Genutzte Dienstleistungen aus dem Wellnessbereich:**

Sauna (18%), Fußpflege (15%) und Massage (11%) sind die Dienstleistungen, die von den Befragten am häufigsten regelmäßig genutzt werden. Beim Ausprobieren stehen Massage (47%), Sauna (35%) und Moorbäder/Fango (32%) auf den ersten drei Plätzen. Kaum genutzt oder ausprobiert wurden bisher Schönheitsfarm (95%), Akupunktur (86%) und Entspannungsübungen (79%).

### **Genutzte Produkte aus dem Wellnessbereich:**

Vitamin-/ Mineralienpräparate (24%), Haarkuren (19%) und Saunaaufgüsse (14%) sind die Produkte, die am häufigsten regelmäßig zu Hause genutzt werden. Beim Ausprobieren stehen auch Vitamin-/ Mineralienpräparate (31%), Saunaaufgüsse (27%) sowie Haarkuren (26%) und Aromabäder (26%) an erster Stelle. Noch nie genutzt wurden von 80% Trinkkuren, Wellness-Tees (80%) sowie Körperpeeling (76%).

### **Kauforte:**

Der Drogeriemarkt ist mit 57% der meist genutzte Kaufort für Wellnessprodukte. Apotheke (33%), Supermarkt (27%) und Reformhaus (21%) werden auf den nachfolgenden Plätzen genannt. Am seltensten können sich die Befragten vorstellen im Internet zu kaufen (4%), auch die Parfümerie (11%), das Kaufhaus (14%) oder die Kosmetikerin (15%) werden weniger genannt.

### Informationsquellen:

Freunde und Bekannte sind mit 50% die Hauptinformationsquelle, um sich über Wellnessdienstleistungen und -produkte zu informieren. Werbung folgt mit 44% auf Platz zwei, aber auch Zeitschriften (41%) und das Fernsehen (37%) werden gerne genutzt.

### Ausgabebereitschaft:

Über 50% der Deutschen sind bereit bis zu 25 Euro pro Monat für Wellness auszugeben. Nur 24% sagen, dass sie gar nichts ausgeben würden. Vor allem Frauen, Westdeutsche und höher Gebildete haben eine höhere Ausgabebereitschaft als Männer, Ostdeutsche und geringer Gebildete.

### Einstellungen zum Thema Wellness:

Die Einstellung gegenüber Wellness ist unterschiedlich. So sind 44% der Meinung, dass Körperpflege, -gefühl Basis eines glücklichen Lebens ist und 36% befinden es für gut, dass immer mehr Leute durch Wellness auf ihre Gesundheit achten. Demgegenüber sagen 37%, dass Wellness nur ein neuer Begriff für schon lang Bekanntes ist und 26% finden den ganzen Kult völlig übertrieben. Frauen haben allgemein eine positivere Einstellung gegenüber Wellness als Männer. Frauen, Westdeutsche und höher Gebildete legen auch öfter Wellness-Tage ein. Männer, Ostdeutsche und Familien mit Kindern haben für Wellness weniger Zeit.

(vgl.: [http://www.wellnessverband.de/infodienst/zahlen\\_daten\\_fakten.html](http://www.wellnessverband.de/infodienst/zahlen_daten_fakten.html))

## 1.2 Das Gesundheitssystem in Deutschland

### Krise des Gesundheitswesens! – Krise des Medizinsystems! – Kostenexplosion!

Fast kaum eine Woche vergeht, ohne dass man nicht in den Medien mit einem dieser Schlagwörter konfrontiert wird. Unser Gesundheitswesen hat sich schon seit langem zu einem „Krankheitswesen“ entwickelt. Spätestens seit der Streichung des **§20 des Sozialgesetzbuches (SGB V)**, Gesundheitsvorsorge, ist der Bundesbürger für seine gesundheitliche Vorsorge immer stärker finanziell selbst verantwortlich. Die Frage der Bedeutung von Prävention und Gesundheitsförderung ist im Zusammenhang mit dem grundsätzlichen Wandel des Krankheitspektrums zu sehen, mit dem die hoch technisierten Zivilisationen seit den letzten Jahrzehnten konfrontiert sind.

**Mehr  
Eigenverantwortung**

## 1. Einleitung

---

Die meisten Menschen bei uns überschätzen die Möglichkeiten der Medizin, die für sie bedrohlichen Krankheiten wesentlich zu verändern; gleichzeitig unterschätzen sie ihre eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten, wesentlich auf ihren Gesundheitszustand bzw. die ihn bedrohenden Faktoren einzuwirken.

### Anstieg chronischer Erkrankungen

Die wenigsten Menschen wissen, welche Gefahren ihre Gesundheit und Wellness heute am meisten bedrohen. In den letzten 100 Jahren hat hier ein tief greifender Wandel stattgefunden. Seit 1901 fiel die **Sterberate** an akuten Krankheiten von 50% der Bevölkerung auf nur noch 1% in den achtziger Jahren, wohingegen die Sterberate an chronischen Erkrankungen von 46% auf über 85% angestiegen ist. Der Heidelberger Professor Hans Schäfer spricht von den „**selbstgemachten Krankheiten**“, mit denen wir es zunehmend zu tun haben – hervorzuheben seien hier u.a. die Folgen von Bewegungsmangel und falscher Ernährung.

Auf diese Krankheiten ist das gegenwärtige Instrumentarium der Medizin, das nach wie vor hauptsächlich auf die Behandlung akuter Krankheitszustände zugeschnitten ist, ungenügend eingestellt. Dennoch lassen die so genannten neuen Krankheiten viele Möglichkeiten der Einflussnahme, auch mit ganz einfachen Mitteln, zu.

### Todesursachen

Bei den häufigsten Todesursachen fällt z.B. auf, dass der dabei **persönlich kontrollierbare Anteil** bei insgesamt 51%, also bei mehr als der Hälfte liegt. Das bedeutet, dass man selbst beachtliche Einflussmöglichkeiten hat und vielen Erkrankungen keineswegs in jener Weise hilflos ausgeliefert ist, wie es früher bei vielen akuten Erkrankungen der Fall war.

Die gegenwärtig größten Reserven zur Verbesserung der Gesundheit liegen im konkreten Einflussbereich jedes Menschen selbst. Persönliche Entscheidung im Hinblick auf Ernährung, körperliche Bewegung und Erholung sind von entscheidender Bedeutung!

### Aktive Prävention

Die Folgerung aus diesen Fakten geht daher zur Erarbeitung von klaren, aktiven Präventionsmaßnahmen, die sinnvollerweise an einem am Lebensstil orientierten Konzept ansetzen sollten.

Wir müssen endlich verstehen, für unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden vorbeugend mehr zu unternehmen, anstatt viel Geld für medizinische Leistungen auszugeben, die zu spät kommen und am Krankheitsgeschehen nur wenig verändern!

### Rückenschmerzen

Rückenschmerzen beispielsweise gelten als teuerste Krankheit der westlichen Industrienationen. Die entstehenden jährlichen Kosten für ambulante Behandlungsmaßnahmen, Klinikaufenthalte und Arbeitsunfähigkeit werden heutzutage in Deutschland mit 18 Milliarden Euro beziffert, wobei über 70% dieses Betrages zu Lasten von Arbeitsausfällen gehen. Betroffen sind etwa  $\frac{3}{4}$  aller Menschen, die zumindest zeitweise unter Rückenschmerzen leiden, welche meist durch eine muskuläre Insuffizienz hervorgerufen werden.

### 1.3 Wellness – das Zauberwort im neuen Jahrtausend

Der Begriff „Wellness“ ist kaum ins Deutsche zu übersetzen. Eigentlich setzt er sich aus „**Well** being“ und „**Fitness**“ zusammen. Don Ardell, einer der bekanntesten amerikanischen Promotoren von Wellness definiert diesen Begriff folgendermaßen: „Wellness ist zu einem Teil ein Lebensstil, zu einem anderen Teil eine Grundeinstellung und darüber hinaus eine Lebensphilosophie. Wellness ist ein bewusstes sich engagieren für persönliche „Excellence“.

**Defintion:**  
„Wellness“

Wellness basiert auf einem klaren Verantwortungsgefühl für Gesundheit in besonderen Situationen und für umfassende Lebensqualität im Allgemeinen. Wellness umfasst die körperlichen, seelischen und geistigen Aspekte des Seins. Der Wellness-Lebensstil ist eine Art von Lebenskunst. Wenn man diesen bewusst entwickelt und durch neue Erfahrungen, neues Wissen und sich verändernde Bedingungen verbessert, dann verstärken sich die Perspektiven für ein gutes und erfülltes Leben auf eine dramatische Weise. Dieser Lebensstil ist immer verbunden mit persönlicher Excellence in Feldern wie Fitness, Zeit- und Stressmanagement sowie einem entsprechenden konstruktiven Umgang mit sich selbst und persönlicher Wertschätzung. Wellness erfordert eine nie endende Neugier für Vorhaben, Werte und den Sinn des Lebens.

Insgesamt geben die Bundesbürger über **35 Milliarden Euro** für die pure Lust am Leben aus (FAZ 27.10.02). Das errechnete auch das Frankfurter Forschungsinstitut WEFA im Auftrag von FOCUS; über 25 Milliarden Euro fließen hiernach in Massagen, Gesundheitsurlaub, Kuren, Fitness und Wellness.

**Ausgaben für Wellness**

Experten sagen voraus, dass der größte Wachstumsmotor der Menschheit im nächsten Jahrhundert die **Psychosoziale Gesundheit** ist!

**Psychosoziale Gesundheit**

- Sich öffnen, z.B.: Gruppentraining, Motivationsseminare, Denkschule, Atemtechnik, Privattraining
- Entspannen, z.B.: gezielte Entspannungskurse, Workshops zu Stressmanagement, pulskontrolliertes Ausdauertraining, Sauna, Massage
- Lebensfreude, z.B.: unkomplizierte Kurse mit hohem Spaßanteil, Veranstaltungskalender, Tanzkurse, Gesellschaftsabende

## 1.4 WELLNESS auch als Gesundheitszentrum

**„Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts“**

Dieser Spruch von Schopenhauer sollte der Grundgedanke des Handelns und der Motivation eines Gesundheitszentrums sein. Auf unterschiedlichen Ebenen sollte das Gesundheitszentrum u.a. ein Angebot an qualifizierten Trainern, zielgruppenspezifischen Kursen und Bewegungsprogrammen, fachkundige Ernährungsberater, Spezialisten im Bereich der Wellness- und Wasseranwendungen sowie auch unter Umständen Ärzten und Physiotherapeuten bieten, welches die körperliche und geistige Fitness, das Wohlfühlen und das Zu-sich-selbst-Finden erhält und verbessert.

Der Zustand des körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens, also die Gesundheit, wird optimiert.

### Maßstäbe für Qualität

Die angesetzten Maßstäbe sind Professionalität, Freundlichkeit und – ganz besonders – ein einmaliges Ambiente, damit die Kunden in eine „Ich-gönne-mir-was“ – „Ich-fühle-mich-wie-neugeborene-Welt“ versetzt werden können.

Wer sich heute im Wellness-, Gesundheits- und Freizeitmarkt erfolgreich etablieren möchte, der muss sich von der Masse abheben und gezielte **Marktnischen** erkennen und anbieten. Die Zukunft gehört eindeutig den Anlagen, die den Gesundheits- mit einem Erholungsbereich zu kombinieren wissen. Neben einem anspruchsvollen Ambiente und besten Einrichtungen muss eine optimale Betreuung mit hochqualifiziertem Personal gewährleistet sein. Der Kunde soll eine professionelle Dienstleistung angeboten bekommen, getreu dem Motto: **„Erwarten Sie nicht viel, sondern mehr“**.

### Angebotspalette

Die Tourismus-Marketing GmbH Baden-Württemberg definiert in ihrer Schrift „Gönne Dir was“ (1999): „Zum **Wohlfühlprogramm** gehören naturorientierte Heilmethoden wie die Kneippkur (vgl. Kap. 4.7), Entspannungsübungen wie autogenes Training (vgl. Kap. 5.3) und Yoga (vgl. Kap. 5.5), sanfte Sportarten wie Gymnastik, Jogging, Radfahren oder gesundheitsorientiertes Fitnesstraining (vgl. Kap. 2), eine gesunde, bewusste Ernährung (vgl. Kap. 3), gesundheitsfördernde Methoden wie Dampfbäder und Massagen und schließlich auch die Schönheitspflege-Angebote (Kap. 4). **Den richtigen Mix bestimmt jeder selbst.**“

### Lebensstilveränderung

Ziel ist es, dem Kunden in Zukunft einen aktiven Prozess von Bewusstseinsentwicklung und Lebensstilveränderung zu vermitteln, der zu einem höheren Niveau von Gesundheit und individuellem Wohlbefinden führt. Angesprochen werden mit den Angeboten Kunden mit hoher Kaufkraft und die **„35 plus“-Generation!**

**Philosophische Gedanken:**

- Kein Fitness-Studio alter Prägung, sondern ein Wohlfühlzentrum;
- Gesundheit im Sinne von Eigenverantwortung der Menschen;
- Soviel Prävention wie möglich, so wenig Rehabilitation wie nötig, daher Ärzte und Physiotherapeuten als Mitarbeiter, um allerbeste Betreuung sicherzustellen;
- Rücken – Herzkreislauf – Ernährung – Entspannung;
- Zusätzlich wöchentliche Informationen und Vorträge aus der Wissenschaft über diese Themen;
- Durch seriöse Zielsetzung das Interesse der örtlichen Krankenkassen wecken.

**1.5 Die Kern-Zielgruppe von WELLNESS: „35 plus“**

**„Alt werden wollen alle, älter werden will keiner“**

Am liebsten wollen wir alt werden mit dem Aussehen zwischen 20 und 40 Jahren, mit der geistigen und körperlichen Fitness aus dieser Zeit, mit jugendlichem Auftreten und ewiger Gesundheit. Das schaffen nur wenige ohne eigenes Zutun.

Lange Zeit war professionelles Zielkundenmanagement in vielen Unternehmen eine vernachlässigte Disziplin. Aber verstärkter Wettbewerb, das Entstehen neuer Marketingkonzepte, das verbreiterte Angebot innovativer Produkte und der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Marktbedingungen grundlegend verändert.

**Zielkundenmanagement**

Der „35 plus“-Markt ist die größte Marktnische und Herausforderung überhaupt. Innerhalb der kommenden 20 Jahre wird der Bevölkerungsanteil der Über-50-Jährigen um 74% wachsen. Die meisten unserer älteren Mitbürger haben aber noch nie regelmäßig trainiert. Der Begriff Wellness ist ihnen völlig fremd und sie sind mit Freizeitclubs und deren Umfeld nicht im Geringsten vertraut. Marktuntersuchungen ergaben, dass die meisten Über-65-Jährigen noch nie Mitglied in einem Fitnessclub waren und sie glauben, diese Art der sportlichen Betätigung sei nur für jüngere Leute geeignet, es sei denn ein Arzt rate den Älteren aus gesundheitlichen Gründen zu diesem Sport. Für sie ist es oft auch keine Frage des Geldes, sondern eine Sache der Wertvorstellung.

## 1. Einleitung

---

**Ältere Kunden** Aus diesen Erkenntnissen geht klar hervor, dass alles „wie geschmiert“ laufen könnte, überzeugte man auch die älteren Bürger in jeder Hinsicht (praktisch und mental) davon, dass Gesundheits- und Wellnesstraining Spaß macht. Ältere Leute treten am ehesten einem Club bei, in dem Spaß und perfekte medizinische Betreuung eine Hauptrolle spielen. Hier liegt die Chance für die Wellnesscenter: Nur wenige werden einen Club verlassen, der Frohsinn und Geselligkeit fördert. Gruppenprogramme für gleichaltrige Menschen werden den Mitgliedergewinn und -erhalt gleichermaßen steigern.

Um das Interesse dieser Zielgruppe zu wecken, muss eine Atmosphäre geschaffen werden, die auch ältere Menschen anspricht. Mit zunehmendem Alter haben viele Menschen das Bedürfnis, wieder mehr für ihre Gesundheit zu tun. Je professioneller ein Wellnesscenter arbeitet, desto intensiver wird er auf den Wunsch der „Jungerhaltung“ eingehen. Dies ist einer der wichtigsten Aspekte, um sich bei den Älteren Vertrauen und Respekt zu verschaffen.

**Studienheft**

## **Management von Spas und Wellnessanlagen**

**Autorin**

**Merle Losem**

Merle Losem ist Abteilungsleiterin des Bereichs Bildung im IST-Studieninstitut sowie Verfasserin zahlreicher Studienhefte im Gebiet Sport.

### 4. Bereichsmanagement in Wellnessanlagen

---

#### Lernorientierung



In diesem Kapitel werden Ihnen Kenntnisse zu folgenden Themen vermittelt:

- ▶ **Verschiedene Aspekte, Konzepte, Managementfragen und Probleme der Gastronomie in Wellnessanlagen**
- ▶ **Die Bedeutung eines planmäßigen Vorgehens beim Betrieb von Shops in Wellnessanlagen**
- ▶ **Vor- und Nachteile von Shops in Wellnessanlagen**

Ein zentraler Bereich, auf den wir bislang noch nicht eingegangen sind, ist das Management und die organisatorische Abwicklung der einzelnen Bereiche in einer Wellnessanlage. Wir möchten Ihnen deshalb anhand der Beispiele „Gastronomie“ und „Shop“ verdeutlichen, welche Aspekte für eine erfolgreiche Abwicklung dieser Bereiche beachtet werden müssen.

#### 4.1 Gastronomiemanagement

Die Gastronomie nimmt in Wellnessanlagen einen sehr großen Stellenwert ein. Besonders in Wellnesshotels ist eine attraktive Gastronomie einer der entscheidenden Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg, da die Kernleistungen wie Sauna und Schwimmbad kostenlos genutzt werden können und über den Gastronomiebereich Erlöse erzielt werden. Aber auch in Wellness- und Saunaanlagen ist die Gastronomie heutzutage kaum noch wegzudenken.

Man kann sich eine klassische Wellness- und Saunaanlage ohne ein gastronomisches Angebot kaum mehr vorstellen. Die Gastronomie ist in diesen Anlagen oft der Mittelpunkt und Treffpunkt innerhalb der Anlagen sowie architektonisch um die verschiedenen Saunen und Anwendungen herum angesiedelt.

Um wellnesorientierten Kunden ein glaubhaftes und in sich schlüssiges Rundum-Angebot machen zu können, kommt es neben einer attraktiven Gestaltung und Positionierung vor allem auf das Angebot an Speisen und Getränken an. Auf der Karte sollte also vor allem leichte, gesunde und wellnesorientierte vitaminreiche Kost stehen: Salate, Obst, helles Fleisch, Reis, Nudeln, frisch gepresste Säfte, ayurvedische, orientalische oder südländische Gerichte und Kombinationen werden von Wellnesskunden bevorzugt. Für die erfolgreiche Einbettung eines Gastronomiebereichs in eine Wellnessanlage gibt es verschiedene Konzepte.

##### 1. Verpachtung der Gastronomie an einen externen Dienstleister

In diesem Fall vermieten die Betreiber einer Wellnessanlage ihre Gastronomie-Räumlichkeiten an einen selbstständigen Gastro-Unternehmer, der sich ausschließlich um den Gastro-Bereich kümmert, diesen selbstständig betreibt und unterhält.

Diese Möglichkeit nutzen Wellnessunternehmer immer häufiger. Der Vorteil liegt in einer Risikominderung für den Betreiber der Wellnessanlage, da das unternehmerische Risiko, die Verantwortung für Personal, Einkauf etc. somit beim Pächter liegt und der Anlagenbetreiber durch die Vermietung feste und kalkulierbare Einkünfte erzielt.

Das Management einer Wellnessanlage muss sicherstellen, dass die Gastronomie nur an Pächter vergeben wird, die ein nachweisbares gastronomisches Know-how besitzen, d. h. eine geeignete Qualifikation mitbringen (z. B. Kochausbildung) und bereits Erfahrungen mit dem Betrieb einer Gastronomie im Sport- oder Wellnessbereich haben.

Funktioniert die Zusammenarbeit nicht den Vorstellungen des Betreibers entsprechend, hat er immer die Möglichkeit, dem Gastro-Unternehmer zu kündigen und einen Austausch des Pächters vorzunehmen. Da schlechte Angebote und Leistungen der Gastronomie in der Wahrnehmung der Besucher direkt zu Lasten der gesamten Anlage gehen, sollten sich Pächter und Betreiber im Vorfeld des Vertragsabschlusses über Konzept, Vorstellungen, Erwartungen und Umsetzung der Gastronomie genau abstimmen und in den wesentlichen Fragen einig werden.

##### 2. Einbindung eines externen Gastronomie-Dienstleisters

Auch dieses Modell findet sich in Wellnessanlagen häufiger: Von einem externen Dienstleister werden, ähnlich dem „Essen auf Rädern“, täglich frische, fertig gekochte Gerichte zum Aufwärmen bestellt und angeliefert. Der Gastronomie-Dienstleister übernimmt in diesem Modell die Funktion des Liefereranten. Die einzelnen Gerichte werden dann vom eigenen Servicepersonal serviert.

##### Zwischenfrage

Welchen Vorteil sehen Sie für das Management einer Wellnessanlage bei diesem Vorgehen?



#### 4. Bereichsmanagement in Wellnessanlagen

---

Der wesentliche Vorteil liegt darin, dass die Investitionskosten für den Gastronomiebereich (Geräte, Ausstattung) deutlich minimiert werden und der Personalaufwand (Koch, Küchenhilfe) für den Betrieb einer eigenen Küche genauso wegfällt wie der Einkauf und die Lagerung von Lebensmitteln.

Der Nachteil liegt vor allem darin, dass die Anlagenleitung selbst keinen Einfluss auf die Qualität des Essens hat – der Kunde, der das Essen in der Anlage verzehrt, die Produkte und deren Qualität aber direkt der Anlage zuschreibt! Ein weiteres Problem liegt darin, dass bei diesem Modell auf individuelle Kundenwünsche nicht eingegangen werden kann. Das entspricht aber überhaupt nicht der service- und kundenorientierten Ausrichtung und Organisation von Wellnessanlagen, die wir Ihnen in Kapitel 4 dargestellt haben.

QV

### 3. Eigenbetrieb einer Gastronomie

Selbstverständlich gibt es auch Anlagen, die das Konzept einer eigenen Gastronomie beibehalten. Dieses Vorgehen findet man vor allem bei sehr großen multifunktionalen Unternehmen, die über verschiedene Gastronomiebereiche verfügen (separate Gastro-Angebote für Sauna- und Badegäste, Tennisspieler etc.). Häufig findet sich auch in öffentlichen Schwimmbädern ein kleiner Gastronomiebereich, der sich im städtischen Betrieb befindet. Wie ein Gastronomie-Bereich konzeptionell gestaltet wird, hängt sehr davon ab, um welche Art von Anlage es sich handelt.

#### ■ Reine Wellnessanlagen

Reine Wellnessanlagen sollten ihren Kunden immer eine Gelegenheit bieten, während des Aufenthalts, zwischen den Anwendungen oder bei Wartezeiten, Getränke und kleine, leichte Gerichte oder Snacks einzunehmen.

Wie umfangreich der Gastronomiebereich gestaltet wird, hängt vor allem von der Beschaffenheit und Ausrichtung der Anlage ab. Grundsätzlich gilt: Ist das Angebot auf eine lange Aufenthaltszeit der Besucher ausgelegt, gehört eine Gastronomie zwingend zum Angebot. Bei Wellness- und Spa-Einrichtungen, die vorwiegend im Anwendungsbereich arbeiten und deren Kunden nach festen Terminvereinbarungen in die Anlage kommen und anschließend die Anlage sofort wieder verlassen, ist eine große Gastronomie sicherlich nicht sinnvoll; hier würde eine attraktive Lounge mit Obst sowie kalten und warmen Getränken sicherlich völlig ausreichen.

#### Lean-Gastro-Konzepte

Im Gegensatz zu früheren Jahren setzen sich besonders in kleineren Wellnessanlagen verstärkt so genannte Lean-Gastro-Konzepte durch: Hier wird mit einem sehr reduzierten Speisenangebot (Salate, Rohkost, Antipasti) gearbeitet – ohne warme und aufwändig zuzubereitende Speisen.

#### 4. Bereichsmanagement in Wellnessanlagen

Der personelle und organisatorische Aufwand, der bereits mit einer kleinen Gastronomie verbunden ist, ist nicht zu unterschätzen, und zwar unabhängig davon, ob die Gastronomie verpachtet oder selbst betrieben wird. Damit Sie sich ein Bild davon machen können, welche Voraussetzungen geschaffen und welche Aufgaben erfüllt werden müssen, um eine Gastronomie zu betreiben, möchten wir Ihnen die verschiedenen Zusammenhänge im Folgenden kurz darstellen.

Zunächst muss Raum für die Küche geschaffen bzw. eingeplant werden, der für eine alternative Nutzung (Büroflächen, Materialaufbewahrung etc.) dann nicht mehr zur Verfügung steht. Es müssen Nahrungsmittel eingekauft werden, die in der Regel verderblich sind, Mitarbeiter müssen geschult werden und benötigten Gesundheitszeugnisse.

##### Praxisbeispiel



Die Investitionskosten für den Betrieb einer Gastronomie sind nicht zu unterschätzen: Die technische Ausstattung der Küche muss sehr hochwertig sein. Für eine Küche, die Normen und gesetzlichen Vorgaben entspricht, müssen Kosten in Höhe von mindestens 30.000 Euro eingeplant werden. Vor der Inbetriebnahme müssen zahlreiche Genehmigungen (Gewerbeschein, Schankerlaubnis u. Ä.) beantragt werden. Die Erteilung von Genehmigungen nimmt in der Regel eine Menge Zeit in Anspruch. Nach der Inbetriebnahme erfolgen immer wieder Kontrollen durch die zuständigen Behörden.

In der Regel bieten kleine Sport- und Wellnessanlagen lediglich an der Rezeption ein begrenztes Sortiment an Obst, Energie-Riegeln und Getränken an. Die Umsatzpotenziale dieser Sortimente sind aber durchaus beachtlich: Brancheninsider gehen davon aus, dass bis zu 30 % der Umsätze an der Rezeptionstheke gemacht werden. Begünstigt wird diese Entwicklung durch die Tatsache, dass in vielen Sport- und Wellnessanlagen der Verzehr privat mitgebrachter Getränke und Speisen untersagt ist. Da dies häufig zu Unstimmigkeiten mit den Mitgliedern führt, gehen immer mehr Anbieter dazu über, ihren festen Mitgliedern eine **All-Inclusive-Mitgliedschaft** anzubieten. Das Vorgehen sieht dabei so aus, dass der Mitgliedsbeitrag um 5 bis 10 Euro erhöht wird, dafür aber beispielsweise grundsätzlich alle Getränke kostenlos sind. Die Clubmitglieder bekommen dann, z. B. als Begrüßungsgeschenk, eine Trinkflasche mit Namen und Logo der Anlage, die sie bei Bedarf mit Getränken füllen können.

Der Rezeptionsbereich ist in vielen Wellnessanlagen der kommunikative Mittelpunkt: Mitglieder, Tagesgäste und Interessenten melden sich hier an, es finden Beratungsgespräche statt, Besucher können sich vor oder nach Training und Anwendungen hier treffen und die Möglichkeit wahrnehmen, sich in einer angenehmen Atmosphäre aufzuhalten und ein Getränk zu sich zu nehmen. Dieser Bereich sollte also in jeder Wellnessanlage vorhanden sein und dazu genutzt werden, dem Besucher den Aufenthalt so angenehm wie möglich zu gestalten.

##### Rezeptionsbereich



© 01/2005 – IST-Studieninstitut

123

#### 4. Bereichsmanagement in Wellnessanlagen

---

Dafür sprechen nicht nur Gründe, die auf den Unterhaltungs- und Kommunikationsaspekt einer gastronomischen Einrichtung abzielen, sondern vor allem auch rein betriebswirtschaftliche Motive.

##### ■ Wellnessanlagen mit erweitertem Angebot (Multifunktionsanlagen)

###### Klassischer Gastronomiebereich

In großen Wellnessanlagen, die über vielfältige Sauna-, und Spaangebote, einen separaten Badebetrieb, Massagebereich u. Ä. verfügen, zeigt sich ein anderes Bild: Hier findet sich i. d. R. ein klassischer Gastronomiebereich, in dem ausgiebig gegessen und getrunken werden kann. Da der organisatorische und personelle Aufwand für den Betrieb einer solchen Gastronomie mit einem kleinen Restaurant verglichen werden kann, gibt es besonders in größeren Bade- und Saunaanlagen häufig das Modell des Verpachtungssystems; darauf sind wir eingangs bereits eingegangen. Die Gaststätte oder das Restaurant wird dann an einen Gastwirt verpachtet, um die Probleme, die Risiken und den Aufwand der zusätzlichen Führung einer Gastronomie zu vermeiden.

Dieses System hat allerdings auch Schwächen, denn der Wirt verfolgt häufig seine eigenen Zielsetzungen und Interessen, die sich nicht immer mit denen der Anlagenleitung decken. Die Öffnungszeiten der Anlage sind oft nicht identisch mit denen der Gastronomie, und die Angebote bzw. Preise der Speisekarte entsprechen möglicherweise nicht den Vorstellungen des Anlagenbetreibers. Interessenkonflikte sind die Folge und ein schneller Wechsel der Pächter vorprogrammiert. Dies wiederum wird z. B. von Stammgästen eher als negativ empfunden.

Da die unterschiedlichen Konzepte und Ausrichtungen der Gastronomie in Freizeitanlagen für die strategische Betriebsführung von Bedeutung sind, möchten wir Ihnen im Folgenden einige wesentliche Teilaspekte des Gastronomiemangements vorstellen.

##### Planungsgrößen der Gastronomie

Die notwendige Größe einer Gastronomie ist schwer abzuschätzen. Sicherlich hängt sie mit der Art und Größe des Publikums und den jeweiligen Erwartungen und Ansprüchen zusammen. Aber auch die Frage, ob externes Publikum (Anwohner, Laufkundschaft etc.) durch die Gastronomie angesprochen werden soll, bestimmt natürlich den Raumbedarf. Die Erfahrung lehrt, dass es äußerst schwierig ist, beispielsweise das Restaurant in einer Saunaanlage mit externen Gästen zu füllen. Es besteht eine natürliche Hemmschwelle für alle, die sich in der Anlage als Fremde fühlen, weil sie keine Besucher sind. Wer gemütlich essen will, geht dann meist auch nicht in eine Wellnessanlage, in der sich überwiegend Gäste in Badekleidung aufhalten.

#### 4. Bereichsmanagement in Wellnessanlagen

In modernen Wellness- und Freizeitanlagen, die vielseitige und breite Ziel- und Kundengruppen ansprechen, findet man häufig die „Zwischenlösung“: eine von außen zugängliche Cafeteria, die einen Blick in den Badebereich erlaubt. Hier können u. a. wartende Eltern einen gemütlichen Nachmittag verbringen. Handelt es sich um eine landschaftlich besonders schön gelegene Anlage oder befindet sich die Anlage in einem Kurort, so bietet sich vor allem in den Sommermonaten ein Biergarten als attraktive Ergänzung der Gastronomie an.

Wir gehen hier aber davon aus, dass das gastronomische Angebot in erster Linie von den Besuchern einer Wellnessanlage genutzt wird. Wenn sich dann über die Qualität des Angebots auch externes Publikum erschließen lässt, ist das umso besser.

Die folgende Abbildung gibt Ihnen einen Eindruck der Größenordnung und des Flächenbedarfs von Gastronomieeinrichtungen.

| Betriebsart                                    | Zahl der Sitzplätze mindestens | Zahl der Mitarbeiter, Service u. Küche | Raumbedarf Küche  |
|--|--------------------------------|--|-------------------|
| Schankgaststätte, nur abends geöffnet          | 30                             | 1                                      | 0 m <sup>2</sup>  |
| Schankgaststätte, ganztägig                    | 30                             | 2                                      | 0 m <sup>2</sup>  |
| Schankgaststätte, nur abends mit kl. Gerichten | 30                             | 2                                      | 15 m <sup>2</sup> |
| Speisegaststätten, nur Abendessen              | 50                             | 3                                      | 25 m <sup>2</sup> |
| Speisegaststätten, Mittag- u. Abendessen       | 60                             | 4–5                                    | 30 m <sup>2</sup> |

**Abbildung 35:** Größe der Betriebsarten

Bei der Planung dürfen ausreichende Lager- und Kühlräume (für Fassbier entweder in Tresennähe oder in einem unmittelbar daneben gelegenen Raum) nicht vergessen werden. Die Lage der Küche ist genauestens zu bedenken. Wichtig sind grundsätzlich kurze Wege für die Bedienung!

#### Planung der Räumlichkeiten

#### Einrichtung

In kleinen Wellnessbereichen, z. B. in Hotels, sollte der Theken- und Rezeptionsbereich freundlich, sachlich und schlicht gestaltet werden, da er durchaus auch für Verkaufs- und Informationsgespräche genutzt wird (s. o.).

In einer allgemein zugänglichen multifunktionalen Wellness- und Spaanlage muss der Gastronomiebereich natürlich entsprechend größer sein und einladend gestaltet werden – Mitglieder und Kunden sollen schließlich gerne ihre Zeit in der Gastronomie verbringen. Der Stil der Gastronomie muss zum Gebäude, der sonstigen Einrichtung, der inhaltlichen Ausrichtung und zum Image der Anlage passen. Die Einrichtung kann deshalb ganz individuell sein.

#### 4. Bereichsmanagement in Wellnessanlagen

---

**Wichtig in diesem Zusammenhang:** Vor allem für Saunabesucher, die sich in der Regel mehrere Stunden in einer Anlage aufhalten, sollte nach Möglichkeit ein eigener gastronomischer Bereich geschaffen werden. Es könnten ansonsten Konflikte entstehen, da Saunagäste naturgemäß spärlich bekleidet sind und sich durch angezogene Gäste gestört fühlen, die sich ihrerseits ebenfalls gestört fühlen könnten.

#### Die Arbeitnehmer in der Gastronomie

##### Praxisbeispiel

Dem neuen Manager des WELLVITAL-CENTRUMS ist bei einer Analyse der Personalkosten aufgefallen, dass die anfallenden Personalkosten im Gastronomiebereich in keinem angemessenen Verhältnis zu den erzielten Umsätzen stehen. Nachdem er sich intensiv mit verschiedenen Lösungsansätzen auseinandergesetzt hat, beschließt er, einen Getränkeautomaten zur Selbstbedienung anzuschaffen, so dass er zu Stoßzeiten Personal einsparen kann.

Das Angebot an Speisen wird komplett gestrichen. Nach einigen Monaten wundert sich der Manager darüber, dass im Gastrobereich der Umsatz extrem zurückgegangen ist und auch die Zahl der Saunabesucher deutlich abgenommen hat. Von einem Besucher hat der Manager erfahren, dass die viele ehemalige Stammkunden die Saunaaanlagen eines örtlichen Mitbewerbers nutzen, weil man dort zwischen den Saunagängen ein attraktives Angebot an leichten Speisen und frischen Getränken hat.



Ist es sinnvoll, aus Kostengründen weitgehend oder ganz auf Servicepersonal zu verzichten? Welche Fragen und Probleme bringt der Personaleinsatz in der Gastronomie überhaupt mit sich?

#### Personaltypen

Grundsätzlich lässt sich das Personal im Gastgewerbe unterteilen:

- nach der Art der Tätigkeit: internes und externes Personal. Zum externen Personal zählen alle Mitarbeiter, die laufend Umgang mit den Gästen haben. Demgegenüber kommt das interne Personal mit den Gästen nicht oder nur selten in Kontakt
- nach der Berufsausbildung: gelerntes und ungelerntes Personal
- in arbeitsrechtlicher Hinsicht: Angestellte, Aushilfen und freie Mitarbeiter

Bedingt durch den bereits angesprochenen persönlichen Einsatz im Gastgewerbe wird die Güte eines Gastronomiebetriebs besonders durch das Personal geprägt. Neben dem fachlichen Wissen gehören eine gute und schnelle Auffassungsgabe, logisches Denken und Handeln, gute Umgangsformen, Dienstleistungsorientierung und Kontaktfreudigkeit sowie ein gewisses Maß an Einfühlungsvermögen zu den allgemeinen Voraussetzungen, die an das Personal im Gastgewerbe zu stellen sind. In den Gaststättenbetrieben betragen die Personalkosten erfahrungsgemäß ca. 20 bis 40% des Umsatzes.

**Praxistipp:** Auf die Vorlage eines gültigen Gesundheitsausweises muss bei neuem Küchen- und Servicepersonal besonders geachtet werden, in vorgeschriebenen Abständen muss es ggf. erneuert werden.

### Die Gäste

Für alle Aufgaben des externen Personals, das mit den Gästen in direkten Kontakt kommt, wird ein gewisses Maß an Menschenkenntnis vorausgesetzt. Hier gilt besonders, dass der Gast im Hause „König“ ist.

Gästetypologien lassen sich nach sehr verschiedenen Kriterien entwickeln. In Wellnessanlagen können folgende Gästetypen unterschieden werden:

### Gästetypen

#### ■ Gäste nach der Zugehörigkeit zur Anlage

- ▶ Mitglieder und regelmäßige Nutzer der Wellnessanlage
- ▶ Gäste, die sich in die Anlage „verirren“, ohne die außergastronomischen Leistungen in Anspruch nehmen zu wollen

#### ■ Gäste nach der Motivation

- ▶ „Überbrücker“, die sich z. B. vor dem Massagetermin bei einem Getränk in Ruhe „einstimmen“
- ▶ Die „Ausgetrockneten“, die nach dem Saunabesuch etwas trinken und vielleicht etwas essen wollen
- ▶ „Passive“, die entweder „nur mal schauen“ wollen oder den Gastrobereich wegen seiner bekannt guten Küche besuchen

Der Gastronomiebetrieb bzw. seine Mitarbeiter müssen sich auf die unterschiedlichen Gästetypen einstellen, um erfolgreich zu sein. Folgende Grundlagen sollten beachtet werden:

### Gästetypen

- Dem Gast wird nicht widersprochen
- Das Personal bleibt immer freundlich und beherrscht
- Dem Gast ist bei jeder Gelegenheit Verständnis entgegen zu bringen
- Differenzen sind sachlich und mit der gebotenen Höflichkeit auszuräumen

#### 4. Bereichsmanagement in Wellnessanlagen

---

In allen Sport-, Freizeit- und Wellnessanlagen werden im Theken- und Rezeptionsbereich sowie gegebenenfalls im Küchenbetrieb sehr viele Aushilfen beschäftigt. Dadurch kommt es häufig zu Problemen mit unzufriedenen Kunden (Bedienung zu langsam, zu unfreundlich, geringe Identifikation mit dem Unternehmen, mangelnde Kenntnis der internen Abläufe etc.). Die Schulung des Personals sowie die Verbesserung des Betriebsklimas und der Arbeitsmotivation gehören deshalb zu den wichtigsten Aufgaben des Gastronomiemanagements bzw. der Betriebsleitung!

**Merke:**

Der Umsatz wird entscheidend dadurch beeinflusst, in welcher Weise das Personal arbeitet. Freundliches, zuvorkommendes Personal, das animiert und motiviert, wird den Umsatz vervielfältigen. Eine Beteiligung der Gastronomiemitarbeiter am Umsatz ist deshalb eine sinnvolle Maßnahme.

Eine weitere wichtige Funktion des Personals ist die so genannte Magazinverwaltung, meistens in Personalunion von einem Küchenmitarbeiter oder vom Betriebsleiter selber wahrgenommen. Die Magazinverwaltung hat die eingehende Ware und den Bestand zu überwachen.

**Verwaltung**

Das Management bzw. die Verwaltung sorgt dafür, dass der kaufmännische Teil des Gaststättenbetriebes problemlos abläuft. Hier findet sich ein Arbeitsplatz für Buchhalter, Bürokaufleute etc. Allen besprochenen Abteilungen steht der Eigentümer, Gesellschafter, Geschäftsführer bzw. Pächter einer Gastronomie vor. Diese Person plant und leitet die Geschicke des jeweiligen Gastronomiebetriebs bzw. steuert die Zusammenarbeit mit einem internen Pächter. In den Aufgabenbereich des Gastronomiemanagements fällt auch das Marketing. Dabei stehen u. a. folgende Fragen an:

- Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben die Besucher der Wellnessanlage in Bezug auf das gastronomische Angebot?
- Wie muss das Angebot beschaffen sein, um Kunden zu gewinnen?
- Welche Aktionen locken die Besucher in die Gastronomie?

**QV**

Sie haben die Grundlagen des Marketings und die speziellen Aspekte der Vermarktung der verschiedenen Angebote von Wellness- und Spa-Anlagen bereits in vorangehenden Studieneinheiten und Seminaren kennen gelernt. Bitte schlagen Sie die entsprechenden Studienmaterialien „Wellnessmarketing“ und „Marketinggrundlagen“ noch einmal auf und lesen die entsprechenden Abschnitte nach!

**Studienheft**

## **Marketing**

**Autor**

**Klaus Krampe**

Klaus Krampe ist Diplom-Betriebswirt, M. A. Erwachsenenbildung und unterrichtet an einer Berufsschule. Seit vielen Jahren ist er neben seiner Lehrtätigkeit als Autor, Korrektor und Dozent für kaufmännische und sportbezogene Themenstellungen am IST-Studieninstitut angestellt.

### 1. Grundlagen des Marketings

---

In der Literatur werden geteilte Meinungen darüber vertreten, ob sich die marketingtheoretischen Aussagen des Sachgütermarktes uneingeschränkt auf den Absatz von Dienstleistungen übertragen lassen.

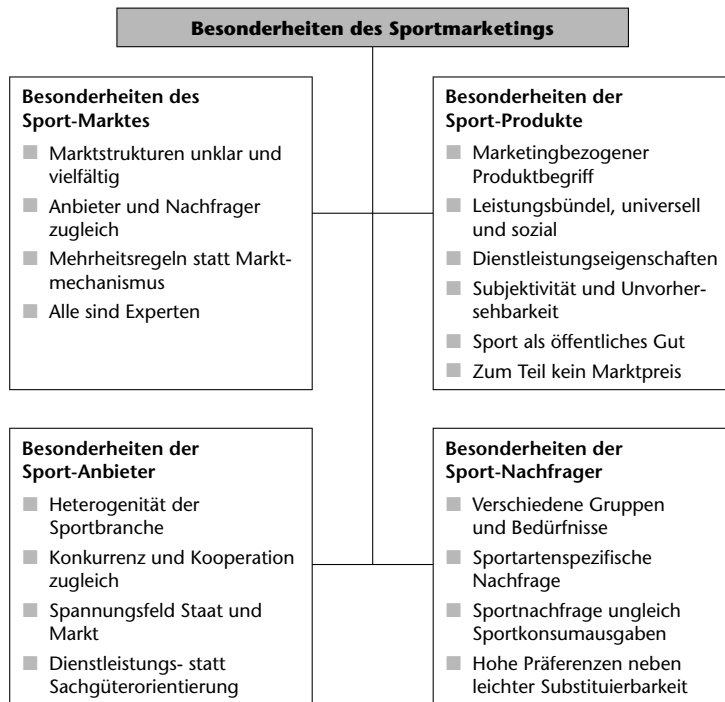
Dennoch ist man sich einig, dass das Sachgüter- und das Dienstleistungsmarketing große Überschneidungen aufweisen und dass das Marketing von Dienstleistungen mit geringfügigen Änderungen analog zum Sachgütermarketing betrachtet werden kann. Dies trifft z. B. für die Entwicklung von Marketingstrategien, den Einsatz der absatzpolitischen Instrumente oder die Marktforschung zu. Aus diesem Grunde wollen wir in dieser Studieneinheit weitestgehend den theoretischen Grundlagen des Sachgütermarketing folgen, werden jedoch in Fällen deutlicher Abweichungen auch auf das Dienstleistungsmarketing eingehen.

Lange Zeit wurden im Sport, insbesondere im Vereinsbereich, Marketing und Marketing-Management von vielen nicht als erforderlich betrachtet. Im Vordergrund sollten Gemeinnützigkeit, ehrenamtliches und persönliches Engagement und kein „Verkaufen“ von Leistungen stehen. So wurde auch das Marketing-Instrumentarium nur in geringem Maße eingesetzt. Hierbei wurde jedoch häufig außer Acht gelassen, dass auch ein gemeinnütziger Verein kostendeckend und wirtschaftlich arbeiten muss. Selbst wenn nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund steht, so muss auch ein Verein Leistungen anbieten, um Mitglieder rekrutieren und bestehen zu können.

Mit der zunehmenden Kommerzialisierung im Sport, die etwa Ende der 70er-Jahre begann und sich bis heute kontinuierlich fortgesetzt hat, wurde jedoch die Anwendung betriebswirtschaftlicher Marketingmethoden im Sport bei den unterschiedlichsten Sportorganisationen (Sportvereine, Sportverbände, Sportartikelhersteller, Einzelsportler, Fitness-Center etc.) immer wichtiger.

**Definition** Sportmarketing wird definiert als „**Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden des Marketing für verschiedene Organisationen des Sports**“ (vgl. FREYER 2003, S. 53).

Auch bei der Betrachtung des Sportmarketings sind im Vergleich zum „klassischen“ Marketing Besonderheiten zu beachten. Diese beziehen sich auf den Sport-Markt, auf Sport-Produkte, Sport-Anbieter und Sport-Nachfrager. Die nachfolgende Abbildung soll diese Besonderheiten verdeutlichen. Auf einige Kernpunkte werden wir nachfolgend kurz eingehen.



**Abbildung 2:** Besonderheiten des Sports aus der Sicht der Ökonomie (FREYER 2003, S. 65)

**Unklare bzw. vielfältige Marktsituationen**

Im Sport ist es oft schwierig, eine exakte Marktbestimmung und -abgrenzung durchzuführen. Durch die Vielzahl der im Sport angebotenen Produkte, der miteinander konkurrierenden Anbieter und der oft stark variierenden Nachfragesituation lassen sich Märkte im Sport nur sehr bedingt bestimmen und voneinander abgrenzen.

**Sportanbieter konkurrieren und kooperieren**

Im Sport gibt es Situationen, in denen Organisationsformen des Sports miteinander konkurrieren und kooperieren. Das Konkurrenzverhalten dient dazu, eigene Ziele möglichst optimal zu verwirklichen. Kooperationsverhalten ist dann erforderlich, wenn gemeinsame Interessen verfolgt werden.

## 1. Grundlagen des Marketings

---

### Praxisbeispiel

Bei der Akquisition von Sponsoren und beim Einkauf von Spielern konkurrieren Fußball-Bundesligavereine miteinander. Bei der Vermarktung der TV-Rechte an der Fußball-Bundesliga gilt hingegen das Solidarprinzip unter den Vereinen. Die Zentralvermarktung der Fernsehrechte durch den DFB stellt sicher, dass alle Vereine der ersten und zweiten Bundesliga an den Einnahmen beteiligt werden.



### Entscheidungen durch Mehrheitsentscheidung statt über Marktmechanismus

Im Sport werden bei Entscheidungen oft kooperative Aspekte den individuellen, rein ökonomischen Bewertungskriterien der einzelnen Marktteilnehmer vorgezogen. Die wirtschaftlichen Interessen eines einzelnen Vereins müssen häufig hinter Verbandsregelungen und -interessen zurückstehen. So verhindert z. B. die schon oben genannte Zentralvermarktung der Bundesliga durch den DFB, dass renommierte und sportlich besonders erfolgreiche Vereine, wie Bayern München, ihre Spiele im TV-Bereich selbst vermarkten und erhebliche Mehreinnahmen erzielen können. Auch auf Vereinsebene werden Entscheidungen von vielschichtigen, aber nicht unbedingt wirtschaftlichen Beweggründen geleitet, z. B. bei Mehrheitsregelungen in Mitgliederversammlungen oder bei der Wahl eines Vorstandsmitglieds, bei der oft die Sympathie und die Beliebtheit, nicht die fachlichen Fähigkeiten den Ausschlag geben.

### „Alle sind Experten“

Im Sport nehmen viele Marktteilnehmer, wie die Medien, die Öffentlichkeit, Vereinsmitglieder, Zuschauer etc., Einfluss auf die zu treffenden Entscheidungen. Dies führt dazu, dass rein ökonomische oder sportliche Gesichtspunkte bei manchen Entscheidungen eine untergeordnete Rolle spielen.

### Praxisbeispiel

In der Fußball-Bundesliga werden Trainer oft nur deshalb entlassen, weil durch die Medien ein negatives Bild in der Öffentlichkeit entstanden ist. So haben z. B. beim „Rauschmiss“ von Otto Rehagel bei Bayern München 1996 weder ökonomische Gründe (Otto Rehagel erhielt eine angemessene finanzielle Abfindung) noch sportliche Gründe (Bayern München hatte zum Zeitpunkt der Entlassung das Finale des UEFA-Pokals erreicht) eine Rolle gespielt.



### Subjektive Bewertung von Sportprodukten

Die Bewertung von Sportprodukten erfolgt in der Regel sehr subjektiv. So haben z. B. die Zuschauer, Teilnehmer oder Medienvertreter von demselben Sportereignis eine oft sehr unterschiedliche Meinung.

### Dienstleistungseigenschaften

Sportdienstleistungen, wie z. B. eine Trainerstunde oder ein sportlicher Wettkampf, weisen – wie Ihnen schon bekannt ist – zahlreiche Besonderheiten auf. Dazu gehört insbesondere, dass sie immateriell und im Allgemeinen nur sehr schwer exakt zu beschreiben sind. Häufig dienen auch materielle Produkte, wie z. B. ein Fußball, der Erstellung einer (immateriellen) Dienstleistung (Fußballspiel). Charakteristisch ist zudem, dass die Erbringung einer Sportdienstleistung in verschiedenen Phasen abläuft (potenzialorientierte, prozessorientierte und ergebnisorientierte Phase).

Darüber hinaus werden Sportdienstleistungen gleichzeitig hergestellt und verbraucht. Der Absatz einer Dienstleistung muss der Dienstleistungserstellung vorausgehen. Des Weiteren ist ein Großteil der Dienstleistungen standortgebunden, d. h. man muss den Sportanbieter aufsuchen, um die Leistung in Anspruch nehmen zu können.

### Praxisbeispiel

Eine Golf-Trainingsstunde kann nicht auf Vorrat produziert werden. Man kann am Training nur dann teilnehmen, wenn man zum Golfplatz fährt.



Da wir auf die Besonderheiten der Sportdienstleistungen schon in anderen Studieneinheiten eingegangen sind, insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Studieneinheit, wollen wir an dieser Stelle lediglich darauf verweisen.

QV

### **Sport als öffentliches Gut**

Der Sport kann in Teilbereichen als öffentliches Gut angesehen werden. Öffentliche Güter sind Güter und Dienstleistungen, für deren Herstellung, Verteilung und Sicherung die Gesellschaft verantwortlich ist. Der Begriff „öffentliches Gut“ wurde von dem Wirtschaftswissenschaftler SAMUELSON durch folgende Charakteristika konkretisiert:

- Kriterium der „**Nicht-Ausschließbarkeit**“, d. h. der Zugang zu öffentlichen Gütern soll grundsätzlich allen Mitgliedern einer Gesellschaft, unabhängig von ihrem Einkommen, offen stehen.
- Kriterium der „**Nicht-Rivalität**“, d. h. das öffentliche Gut kann von beliebig vielen Personen konsumiert werden, ohne dass diese sich gegenseitig im Konsum einschränken.

Als klassische Beispiele für öffentliche Güter gelten Leuchttürme, öffentliche Wege, die Natur, die nationale Landesverteidigung etc., aber auch das Feuerwerk, das durch eine Stadtmarketingagentur angeboten wird.

Da die Nutzer, wie beispielsweise bei einem Feuerwerk, auch ohne Zahlung eines Marktpreises in den Genuss des Gutes kommen können (so genanntes Trittbrettfahrerverhalten) und niemand vom Konsum ausgeschlossen werden kann, ist es für Anbieter unter rein wirtschaftlichen Aspekten nicht interessant, ein Gut anzubieten. In der Regel wird das Gut daher vom Staat angeboten bzw. zur Verfügung gestellt und über Steuern und andere Abgaben werden alle realen und potenziellen „Nutzer“ daran finanziell beteiligt.

Im Hinblick auf die obige Klassifizierung können auch einige Sportgüter oder -dienstleistungen als öffentliches Gut eingestuft werden. So ist es für jeden Bürger möglich, öffentliche Sportanlagen zu nutzen. Schüler nehmen am Sportunterricht in kommunalen Sporthallen teil. Oder man kann z. B. beim Public Viewing ein Fußballspiel verfolgen und sich am Erfolg eines Teams erfreuen, ohne den Eintrittspreis im Stadion bezahlen zu müssen.

### **Zum Teil existiert kein Marktpreis**

Der Sport wird nicht alleine durch Marktmechanismen reguliert. Viele Sportgüter haben nur einen schwer bestimmbar Preis. Oft orientiert sich die Preisbestimmung einer Sportleistung nicht an der individuellen Kosten- oder Markpreissituation, sondern erfolgt willkürlich, z. B. bei der Festlegung von Mitgliedsbeiträgen in einem Verein).

## 1.4 Phasenmodell der Marketingkonzeption

Marketing als Unternehmenskonzeption mit der Zielsetzung, Bedürfnisse und Anforderungen des Marktes und seiner Teilnehmer frühzeitig zu erkennen, bedarf einer komplexen Konzeption, die sich an einer Leitidee orientiert und sowohl die Strategien als auch die Realisierung zu einem schlüssigen Plan zusammenfasst.

Unter einer **Marketingkonzeption** versteht man „**einen umfassenden, gedanklichen Entwurf, der sich an angestrebten Zielen orientiert, für ihre Realisierung geeignete Strategien wählt und auf ihrer Grundlage die adäquaten Marketinginstrumente festlegt**“ (vgl. BECKER 1998, S. 5).

Definition

Eine Marketingkonzeption umfasst fünf wesentliche Phasen des Marketing-Managements, die nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, sondern gewissermaßen eine Regelkreis mit Rückkopplungen bilden. Diese Phasen sind:

### Phase 1: Analysephase

In dieser Phase geht es um die Erfassung der Ausgangssituation. Im Rahmen ausführlicher Untersuchungen werden Informationen über das Umfeld, den Markt, d. h. die Konkurrenten und die Nachfrager sowie das eigene Unternehmen, z. B. dessen Stärken und Schwächen, gesammelt und analysiert.

### Phase 2: Konzeptionsphase

Diese Phase wird auch strategische Phase genannt, da in ihr langfristige Unternehmensziele definiert und Marketingstrategien ausgewählt und entwickelt werden.

### Phase 3: Gestaltungsphase

Unter Berücksichtigung der strategischen Vorgaben aus der vorangegangenen Ebene wird nun der taktische Einsatz der zur Verfügung stehenden Instrumente des Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik) geplant.