

**Leseprobe**

# Tennismanagement

**Studienheft**

## Betrieb und Marketing von Tennisanlagen

**Autoren**

**Stefan Schneider** (Diplom-Sportlehrer)

**Klaus Krampe** (Diplom-Betriebswirt)

## 2. Betriebslehre

---

### 2.1 Erfolgsfaktoren und Kennzahlen

Für alle Betreiber und Inhaber sind messbare Maßstäbe von Bedeutung.

**Erfolgsfaktoren** Diese Erfolgsfaktoren nehmen dabei eine besondere Position ein:

- Kontakte (Interessenten an der Nutzung eines Angebotes)
- Neukunden/Neumitglieder (Neuumsatz)
- Abschlussquote (Qualität der Beratung)
- Verlängerungsquote (Kundenzufriedenheit)

Die Aussagekraft des Erfolgsfaktors Vorauszahlungsquote kann für den Tennissport vernachlässigt werden. Entweder ist Vorauszahlung Voraussetzung für die Nutzung eines Angebots (Abonnement, Training) oder sie ist als Zahlungsmodus gar nicht erst vorgesehen (Einzelstundenvermietung, Einzeltrainingsstunden).

So gut wie keine Anwendung findet die Mitarbeiterzielquote als Erfolgsfaktor. Vor allem im Vereinsbereich ist der systematische Umgang mit der Mitarbeiter-Kunden-Kommunikation unüblich.

**Kennzahlen** Kennzahlen sind das zweite geeignete Instrument zur Interpretation des Betriebszustands:

- Besucherfrequentierung/Teilnehmer an Angeboten
- Personalstunden/Trainerstunden
- Werbekosten
- Personalkosten

Aus der Interpretation der Erfolgsfaktoren und Kennzahlen lassen sich Tendenzen für zukünftige Entwicklungen erkennen. Daraus erwächst zum einen die Chance, negative Trends zu stoppen und positive zu fördern. Zum anderen lernen Mitarbeiter, indem ihnen anhand dieser Zahlen Zusammenhänge erläutert werden, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, sich Ziele zu setzen, diese zu verfolgen und ihre Erreichung zu kontrollieren.

Aus diesen Zusammenhängen erwachsen anschließend Lösungen in Form von kurzfristigen Maßnahmen bzw. langfristigen Strategieänderungen.

## 2.2 Handlungskompetenzen

In allen Bereichen des Tennissports steht neben der Attraktivität des Produktes der Umgang mit dem Menschen und seinen Ansprüchen im Mittelpunkt. So wird der Erfolg eines Unternehmens bzw. eines Trainers häufiger als in anderen Bereichen nicht nur von seinen fachlichen, sondern zunehmend auch von seinen kommunikativen Fähigkeiten bestimmt. Handlungskompetente Mitarbeiter werden zum limitierenden Faktor. Dabei sind alle Teilbereiche der Handlungskompetenz relevant. Dabei darf davon ausgegangen werden, dass alle Teilbereiche (Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz) in ein und derselben Person anzutreffen sind. Lediglich die Ausprägung variiert je nach Person und Anforderung.

In Tennisanlagen sind methodische, soziale und Fachkompetenz noch am ehesten im ausgewogenen und Erfolg versprechenden Verhältnis anzutreffen. Die Mitarbeiterauswahl orientiert sich im Idealfall an den Erfordernissen des jeweiligen Arbeitsplatzes. So lässt sich der Schwerpunkt „methodische Kompetenz“ leicht bei der Unternehmensleitung wiederfinden. Fachkompetenz verkörpern in erster Linie die Tennislehrer. Sozialkompetenz spricht man in diesen Unternehmen am ehesten den „Kommunikationsarbeitsplätzen“ Rezeption und Theke zu. Mehr denn je ist an dieser Stelle auch der Tennislehrer angesprochen.

Im Unterschied hierzu ist die Verteilung der Einzelkompetenzen im Tennisverein häufig nicht ganz so gleichmäßig anzutreffen. Dies gilt insbesondere für den Faktor „**methodische Kompetenz**“. Vor allem angesiedelt bei der Unternehmensleitung – hier Vereinsführung –, ist er in Vereinen häufig unterrepräsentiert. Dies hat unterschiedliche Gründe:

- Vereinsvorstände sind oftmals nicht willens, in ihrer Freizeit nach „Berufsmaßstäben“, d. h. strukturiert und zielorientiert, zu denken und zu handeln. Sie sind zwar oft durch ihre beruflichen Tätigkeiten darin geschult, analytisch, strukturiert, logisch und kreativ zu denken und entsprechend zu handeln. Es entsteht jedoch häufig der Eindruck, dass dieses heute unverzichtbare Merkmal mit dem Ehrenamt „außer Funktion“ gesetzt wird. Trotz der zweifellos großen Bedeutung für den Vereins-erfolg ist man nur selten bereit, seine Freizeit nach Maßstäben der Berufswelt zu organisieren. Es fehlt der Wille zum unternehmerischen Denken.
- Vereinsvorstände sind teilweise damit überfordert, Herausforderungen methodisch anzugehen – ein ideales Aufgabenfeld für Fortbildungen.
- Vereinsvorstände sehen häufig keine Notwendigkeit darin, Aufgaben auch methodisch und professionell zu lösen. Vor allem der Aspekt „soziale Kompetenz“ überlagert an dieser Stelle die Methodik. Thekengespräche, Einzelabsprachen und eine mangelhafte Corporate Identity sind Ausdruck eines solchen Vorgehens.

### 2.3 Der Faktor Tennisschule/Tennislehrer

Ein anderes Bild bieten Tennisschulen bzw. Tennislehrer. In den meisten Fällen sind die Tennislehrer Alleskönner auf dem Gebiet Handlungskompetenz. Sie vereinen den Tennisfachmann (Fachkompetenz), den Kommunikationspartner (Sozialkompetenz) und in der heutigen Zeit zunehmend auch den Organisator und Vor- bzw. Weiterdenker (Methodenkompetenz) in einer Person. Wenn ein Element der Handlungskompetenz unterrepräsentiert ist, so ist es wie bei den Vereinen am ehesten die methodische Kompetenz. In Tennisschulen mit mehreren Tennislehrern manifestiert sich die Fähigkeit zu methodischem Denken und Handeln in der Person des Leiters.

Die Bedeutung der Tennisschulen und Tennislehrer für den Erfolg einer Anlage oder eines Vereins kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. In der Regel sind sie – vor allem innerhalb eines Vereins – der Motor für viele Entwicklungen. Berücksichtigt man zusätzlich noch die Tendenz in der Erwartungshaltung der Kunden, Service in allen Bereichen zu erhalten, so wird ihre Funktion in Zukunft eher zu- als abnehmen.

„Neben dem Ausprobieren neuer Angebote und Angebotsformen wird dabei der Rolle der Übungsleiter eine besondere Bedeutung zukommen. Die zunehmende Reflexion ihres Selbstverständnisses scheint ein Schlüssel für eine zeitgemäße Vereinsarbeit zu sein.“ (SPORTJUGEND-ZEITUNG 2003)

Das oben genannte Zitat trifft sicher nicht nur auf die Übungsleiter im Verein zu. Es kann bedenkenlos auf die Trainer und Tennisschulen in kommerziell betriebenen Sportanlagen übertragen werden.

**Berufsverständnis** Angesprochen auf das erforderliche Selbstverständnis lässt sich Folgendes feststellen: Die angesprochene Berufsgruppe ist schon allein durch die tennisspezifische Entwicklung der vergangenen Jahre seit einiger Zeit gezwungen, ihr Berufsverständnis zu überdenken. Sinkende bzw. stagnierende Mitgliederzahlen in den Tennisvereinen, nachlassende Nachfrage nach Tennisunterricht und Kinder und Jugendliche, die über etwas weniger Freizeit verfügen, haben die verantwortungsbewussten Tennislehrer und die Tennisschulen längst dazu veranlasst, ihr bisheriges Tätigkeitsfeld kritisch zu sehen und nach Verbesserungen zu suchen. Die Selbstbeschränkung auf das reine Unterrichten ist schon vor Jahren einer notwendigen Hinwendung zu neuen bzw. veränderten Tätigkeitsfeldern gewichen.

Dies hat zunächst dazu geführt, dass die Tennislehrer sich mit unterrichtsnahen Fragestellungen beschäftigt und ihrem eigenen Tätigkeitsfeld einen unternehmerischen Charakter verliehen haben:

- Systematisierung von Abläufen (Anmeldung, Rechnungsstellung, Controlling)
- Planung und Organisation der Angebote der Tennisschule
- Imageveränderung
- Durchführung von Aktionen und Events zur Kundenwerbung und -bindung
- Erstellen von und Arbeit mit Werbemitteln
- Sponsorensuche

Seit einiger Zeit tritt neben diese ihrem eigentlichen Beruf nahe liegenden Fähigkeiten die Erschließung unterrichtsfernerer Betätigungsfelder:

- Turnierorganisation
- Betreuung von Leistungsspielern, besonders im Jugendbereich
- Unternehmensberatung
- Vereinsberatung
- Mitarbeit im Verein
- Vorstandsfunktionen im Verein

Es wird zukünftig darum gehen, diese zusätzlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse möglichst gewinnbringend für den Betreiber und die Tennisschule einzusetzen. Erfolg versprechend ist dies dann möglich, wenn bei allen möglichen Lösungen der Blick auf den Nutzen und die Wünsche der Kunden und Mitglieder oberste Priorität haben.

Möglichkeiten dazu sind in vielfältiger Weise denkbar. Den Tennisverein betreffend werden wir an anderer Stelle auf derartige Aufgabenfelder und ihre Ausgestaltung eingehen.

Die Tennisschule sollte sich bei ihren Überlegungen darüber im Klaren sein, dass:

- sie bei einem kontinuierlichen Engagement im Bereich Wissenserwerb einen fachlichen Vorsprung behält
- sie mit ihrer Nähe zu den Kunden und Mitgliedern und dem damit verbundenen möglichen Einfluss über ein wichtiges Argument gegenüber dem Betreiber der Tennishalle bzw. dem Verein verfügt
- sie durch andere Tennisschulen oder Tennislehrer ersetzbar ist

Beide Seiten sollten sich in jedem Fall die Bereitschaft erhalten, auch weiterhin auf neue Herausforderungen schnell und unbürokratisch zu reagieren.

### **2.4 Spezielle Betriebslehre für Tennisanlagen**

Tennis wird gegenwärtig sowohl in reinen Tennisanlagen (Monostruktur) als auch in multifunktionalen Sport- und Freizeiteinrichtungen gespielt. Eine genaue quantitative Erfassung liegt nicht vor. Eine geringe Neubautätigkeit im Bereich Racketsport sowie ein Umbau bzw. eine Umnutzung bestehender Anlagen kann jedoch als realistisch angenommen werden. In multifunktionalen Anlagen kommt Tennis häufig in Kombination mit Badminton, Fitness, Sauna und Gastronomie vor.

Betreiber dieser Anlagen sind in der Regel kommerziell ausgerichtete Betriebe. Vor allem multifunktionale Sportanlagen in Vereins- oder kommunaler Hand sind eine Seltenheit.

#### **2.4.1 Kapitalbedarfs- und Rentabilitätsplanung**

##### **2.4.1.1 Berechnungsgrundlagen**

###### **Dimensionierung**

Eine Veränderung wird bei nachlassendem Tennisinteresse die Auslastung pro 10 000 Einwohner erfahren. Bisher geht man davon aus, dass pro 10 000 Einwohner zwei kommerziell genutzte Tennisaußenplätze und ein Tennishallenplatz ausgelastet werden können. Zukünftig ist mit einer höheren Einwohnerzahl zur Sicherung der Auslastung zu rechnen. Am Beispiel Witten (ca. 100 000 Einwohner) wird dies deutlich: Eine von zwei kommerziellen 3-Feld-Hallen wurde im Jahr 1999 in eine Soccer-Halle umgewandelt. Im Jahr 2010 stehen den Einwohnern von Witten noch 7 Tennishallenplätze zur Verfügung, davon vier in unterschiedlichen Tennisvereinen und eine kommerziell betriebene 3-Feld-Halle. Ein zusätzlicher Bedarf ist nicht zu erkennen.