

Leseprobe

Fußballmanagement (IST-Diplom)

Studienheft

Entwicklungen im deutschen und internationalen Fußball

Autor

Dr. Michael Groll

Dr. Michael Groll hat weitreichende Erfahrung in der Sportbranche und ist bereits langjährig als Dozent tätig. Zudem war er Mitinhaber einer Sportpromotion-Agentur und Redaktionsleiter für das Sportmagazin „Sponsors“. Im IST-Studieninstitut ist er als Autor für Studienhefte tätig.

3. Wirtschaftliche Entwicklung des europäischen Profi-Fußballs im Vergleich

3.1.2 Spieltageeinnahmen

Die gesamten Spieltageeinnahmen in den „Großen Fünf“ erhöhten sich auf 1,777 Mrd. Euro. Dies ist der fünfte Anstieg in Folge, wenngleich die französische Liga aus dem Rahmen fällt und einen Rückgang auf 131 Mio. Euro hinnehmen musste. Die Premier League erzielte wie in den vergangenen Jahren mit 610 Mio. Euro auch in der Saison 2010/2011 die höchsten Spieltageeinnahmen. Pro Club bedeutet dies eine Einnahme von durchschnittlich 30,5 Mio. Euro gegenüber beispielsweise den spanischen Vereinen, die im Schnitt über Spieltageeinnahmen von rund 21,4 Mio. Euro verfügen können.

Hauptverantwortlich für die Steigerung der Spieltagerlöse in Spanien ist Real Madrid. Durch die Umgestaltung des Bernabeu-Stadions wurde die Kapazität des Hospitality-Bereichs gesteigert, was die Umsätze um 19 Mio. Euro in die Höhe schnellen ließ.

Die deutschen Bundesligisten profitieren auch weiterhin von der hohen Stadionauslastung und der modernen Infrastruktur ihrer Stadien, die für die WM 2006 neu- oder umgebaut worden sind. Mit einer Steigerung um 28 Mio. Euro wuchsen die Spieltagerlöse auf 411 Mio. Euro in 2010/11. Einen wesentlichen Anteil an dieser Entwicklung haben insbesondere die Hospitality-Einnahmen aus der Vermietung von Business Seats und Logen, die zu einem gewissen Teil in die Spieltagerlöse fließen. Mit aktuellen Stadionprojekten in der ersten und zweiten Bundesliga sowie in der dritten Liga rechnen die deutschen Clubs mit zusätzlichen Erlösen aufgrund einer moderneren Infrastruktur und mehr Komfort.

Eine Vielzahl von renommierten Clubs in den „Großen Fünf“ plant, ihre Stadien zu sanieren oder eine neue Fußball-Arena zu bauen. Zu diesen Vereinen zählen etwa AC Mailand, FC Barcelona, Inter Mailand, FC Liverpool, Olympique Lyon oder Tottenham Hotspur. Durch die Modernisierungen der eigenen Spielstätten dürften höhere Spieltagerlöse erwartet werden. Für den rasanten Aufstieg der Spieltagerlöse in Italien ist dabei vor allem auch Juventus Turin verantwortlich. Durch den Stadionneubau haben die Turiner als erster italienischer Verein ein Zeichen in Richtung Infrastruktur und Modernisierung der Serie A gesetzt. In Frankreich eröffnete Olympique Lille sein neues Stadion, sodass sich auch hier der Trend fortsetzt.

3. Wirtschaftliche Entwicklung des europäischen Profi-Fußballs im Vergleich

	England	Deutschland	Italien	Spanien	Frankreich
2011/12	34 600	45 100	22 500	28 400	18 900
2010/11	35 400	42 100	25 900	25 900	19 700
2009/10	34 200	41 800	24 100	25 300	20 100
2008/09	35 700	41 900	24 700	24 600	21 100
2007/08	36 100	39 500	23 400	25 300	21 800
2006/07	34 400	37 600	18 900	25 700	21 700
2005/06	33 900	38 200	21 400	24 600	21 500
2004/05	33 900	36 900	25 600	27 800	20 900
2003/04	35 000	35 000	25 500	28 800	20 100
2002/03	35 400	31 900	25 500	28 600	19 800

Abbildung 7: Durchschnittliche Zuschauerzahlen in den fünf großen europäischen Ligen (in Anlehnung an Deloitte & Touche 2013)

3.1.3 Sponsoring- und sonstige Einnahmen

Deutschland ist im europäischen Vergleich führend auf dem Sponsoringmarkt. Die Gesamteinnahmen der Fußball-Bundesliga aus Sponsoring und Werbung betragen in der Saison 2010/11 816 Millionen Euro, mit einem Anstieg von 38 Mio. Euro gegenüber der Vorsaison. Die Steigerung der Sponsoringerlöse in Europas größtem Sponsoring- und Hospitalitymarkt war der entscheidende Treiber für diesen Anstieg. Mit 47 % stellt der Anteil aus Sponsoring- und sonstigen Erlösen den größten Anteil am Gesamtumsatz der Bundesligacclubs dar.

Die vier umsatzstärksten Clubs der Fußball-Bundesliga (Bayern München, FC Schalke, Borussia Dortmund, Hamburger SV) generierten auch in der Saison 2010/2011 mindestens 40 % ihres Gesamtumsatzes über Sponsoring und sonstige Einnahmen. Der FC Bayern München konnte von seinen 321,4 Mio. Euro in 2010/2011 gar 56 % durch Sponsoring und sonstige Erlöse erzielen. Stärker noch war der Anteil bei Borussia Dortmund. 57 % der 138,5 Mio. Euro Umsatzsumme konnte der BVB durch Sponsoring und sonstige Einnahmen generieren. Gerade die Umsätze des BVB steigen stetig. Der neue Ausrüstervertrag mit Puma lässt die Sponsoreneinnahmen des deutschen Meisters der Saison 2011/2012 ab der Saison 2012/2013 weiter steigen.

3. Wirtschaftliche Entwicklung des europäischen Profi-Fußballs im Vergleich

Die Clubs der Premier League erhöhten ihre Erlöse aus der Vermarktung kommerzieller Rechte auf umgerechnet 600 Mio. Euro. Die stärksten Anstiege verzeichneten die Vereine Chelsea, Liverpool, Manchester City, Tottenham Hotspur und West Ham United. In der Ligue 1 machten die Vereine in der Sparte kommerzielle Erlöse die größten Sprünge. 302 Mio. Euro standen 2010/11 zu Buche. Olympique Lyon allein zeichnete für zusätzliche 10 Mio. Euro verantwortlich. Der FC Barcelona und Real Madrid stagnierten zwar bezüglich der kommerziellen Erlöse, aber ihre kumulierten Einnahmen machten immer noch mehr als die Hälfte der Gesamterlöse der spanischen Liga in Höhe von 518 Mio. Euro aus.

Rang	Verein	Einnahmen (Millionen Euro)	Land
1.	Real Madrid	512,6	Spanien
2.	FC Barcelona	483,0	Spanien
3.	Manchester United	395,9	England
4.	FC Bayern München	368,4	Deutschland
5.	FC Chelsea	322,6	England
6.	Arsenal London	290,3	England
7.	Manchester City	285,6	England
8.	AC Mailand	256,9	Italien
9.	FC Liverpool	233,2	England
10.	Juventus Turin	195,4	Italien
11.	Borussia Dortmund	189,1	Deutschland
12.	Inter Mailand	185,9	Italien
13.	Tottenham Hotspur	178,2	England
14.	FC Schalke 04	174,5	Deutschland
15.	SSC Neapel	148,4	Italien
16.	Olympique Marseille	131,9	Frankreich
17.	Olympique Lyon	131,9	Frankreich
18.	Hamburger SV	121,1	Deutschland
19.	AS Rom	115,9	Italien
20.	Newcastle United	115,3	England

Abbildung 8: Deloitte Football Money League Januar 2013
(in Anlehnung an DELOITTE & TOUCHE 2013)

Für ein Novum in der 106-jährigen Vereinsgeschichte sorgten 2006 die Kicker des FC Barcelona. Zum ersten Mal traten die Katalanen mit Werbung auf dem Trikot zu einem Spiel an. Die Shirts des Titelverteidigers zierte im ersten Champions-League-Spiel der Saison gegen Levski Sofia (5:0) der Schriftzug der UNICEF, dem Kinderhilfswerk der Vereinten Nati-

3. Wirtschaftliche Entwicklung des europäischen Profi-Fußballs im Vergleich

onen. „Dies ist gleich in zweierlei Hinsicht ein historischer Tag“, meinte Club-Präsident Joan Laporta: „Zum einen tragen wir zum ersten Mal Werbung auf unserem Trikot. Zum zweiten zeigt diese Vereinbarung, dass wir in Sachen Solidarität weltweit der führende Verein sind.“ Die Katalanen spendeten in den darauf folgenden Jahren jeweils 1,5 Millionen Euro, um an Aids erkrankte Kinder in den Ländern der Dritten Welt zu unterstützen. Der internationale Druck beim Trikotsponsoring veranlasst mittlerweile aber auch den FC Barcelona dazu, auf Einnahmen des Trikotsponsorings nicht länger verzichten zu können. Durch die Qatar Foundation nimmt der FC Barcelona seit der Saison 2012/2013 ca. 30 Mio. Euro pro Saison ein und ist damit Spitzenreiter was das Trikotsponsoring weltweit angeht. BWin zahlte dem zweitplatzierten Real Madrid ca. 23,6 Mio. Euro pro Saison, das drittplatzierte Manchester United kassierte ca. 22,9 Mio. Euro von AON. Auf Rang vier folgte der FC Liverpool (22,9 Mio. Euro durch Standard Chartered) vor dem FC Bayern München, die ca. 20 Mio. Euro pro Saison von der deutschen Telekom erhielten. Der deutsche Rekordmeister konnte seinen Vertrag mit der deutschen Telekom ab der Saison 2012/2013 aber weiter aufstocken, sodass der FC Bayern nun ca. 25 Mio. Euro pro Saison einnimmt.

Verein	Unternehmen (Branche)	Summe jährlich in Mio. Euro
FC Bayern München	Deutsche Telekom	25,0
VL Wolfsburg	Volkswagen	20,0
FC Schalke	Gazprom	18,0
Borussia Dortmund	Evonik	15,0
Hamburger SV	Fly Emirates	8,5
SV Werder Bremen	Wiesenhof	6,0
Bayer 04 Leverkusen	Sunpower	6,0
VB Stuttgart	Mercedes Bank	6,0
Eintracht Frankfurt	Krombacher	5,5
TSG 1899 Hoffenheim	Suntech	4,5
Borussia Mönchengladbach	Postbank	4,0
Hannover 96	TUI	4,0
1. FC Nürnberg	NKD	4,0
FSV Mainz 05	Entega	4,0
Fortuna Düsseldorf	o.tel.o	2,8
SC Freiburg	Ehrmann	2,5
Greuther Fürth	Ergo Versicherung	2,2
FC Augsburg	Al-KO	1,5

Abbildung 9: Deloitte Football Money League 2012/2013
(in Anlehnung an DELOITTE & TOUCHE 2013)

Studienheft

Vermarktung von Sportstätten und -stadien

Autoren

Dr. Michael Groll

Anita Salmingkeit

Anita Salmingkeit ist im Rahmen der Hochschulweiterbildung unterstützend für die Erstellung von Lehrmaterialien zuständig.

3. Vermarktung von kommunalen und vereinseigenen Sportanlagen und deren Angeboten

3.2.3 Gestaltungsphase

In der Gestaltungsphase werden die festgelegten Strategien mit Leben gefüllt, d. h. es werden Maßnahmen entwickelt, mit denen die festgelegten Marketingziele und -strategien für die Sportstätte erreicht werden können. Die Marketingmaßnahmen werden vier Marketinginstrumenten zugeordnet, die auch im Sportstättenmarketing zur Verfügung stehen:

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Vertriebspolitik
- Kommunikationspolitik

3.2.3.1 Produktpolitik

Im Rahmen der Produktpolitik wird festgelegt, mit welchen Leistungen und Angeboten die Sportanlage zukünftig ihre Zielgruppe(n) erreichen will. Die Produkt- oder Angebotspolitik betrifft sowohl die Festlegung von Qualität und Eigenschaften der einzelnen Produkte und Dienstleistungen als auch die Entscheidung über die Zusammenstellung des Angebots.

Die Planung der produktpolitischen Maßnahmen für eine Sportanlage richtet sich vor allem danach, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen. Die Produkte (Sportangebote), die in der Sportanlage angeboten werden, aber auch die Anlage selbst, müssen so geplant werden, dass sie den Bedürfnissen und Erwartungen der Zielgruppe entsprechen. Die Träger der Anlage sollten dabei möglichst zielgruppenoffen vorgehen – vor allem offen für neue Zielgruppen, die bislang nicht sportlich aktiv werden. Diese Gruppe kann durch neue Angebote für eine Teilnahme an Sportangeboten gewonnen und dauerhaft als Kunden oder Mitglieder in die Sportstätte integriert werden.

Praxisbeispiel

Kommen wir zurück auf die Zielgruppe der „jungen Frauen“. Die Arbeitsgemeinschaft formuliert nun wichtige Fragen, die für die Gestaltung des Sportangebots dieses Segmentes beantwortet werden müssen.

- Was erhofft sich dieser Personenkreis von der Aufnahme eines regelmäßigen Trainings?
- Welche Angebote eignen sich für diese Gruppe?
- Zu welchen Tageszeiten hat diese Zielgruppe Zeit, um an Sportangeboten teilzunehmen?

Die AG ist sich im Klaren darüber, dass es – überspitzt formuliert – wenig Sinn macht, das Fußballangebot in den Morgenstunden zu erweitern, um diese Zielgruppe als neue Teilnehmer und Kunden der Anlage zu gewinnen. Vielmehr bietet sich ein kraft- und ausdauerorientiertes Fitnessstraining in den späteren Abendstunden an, das von einer kompetenten Person (z. B. einer jungen Fitness-Trainerin) geleitet wird.



3. Vermarktung von kommunalen und vereinseigenen Sportanlagen und deren Angeboten

Zusatzleistungen Für die kundenorientierte Produktgestaltung ist es von Vorteil, das Produkt – hier also das Sportangebot – mit möglichst vielen Zusatzleistungen (z. B. Massage- und Wellnessangeboten im örtlichen Schwimmbad) zu versehen. Auf diese Weise kann man das Angebot so positionieren, dass ein direkter Vergleich mit Konkurrenzprodukten schwieriger wird und sich das Angebot von Konkurrenzprodukten eindeutig unterscheidet. Für Sportanlagen bieten sich z. B. folgende Zusatzleistungen an:

- Saunanutzung nach dem Training
- Getränkeservice vor Ort
- individuelle Trainingsplanung
- individuelle Trainingskontrolle
- gemeinsamer Stammtisch nach dem Training
- Ernährungsberatung

Die Einführung einer Kundenkarte, mit der die Kursteilnehmer z. B. im örtlichen Sportgeschäft, im Schwimmbad oder beim Physiotherapeuten Ermäßigungen bekommen, entspricht dem Gedanken eines Mehrwerts der Leistung einer Sportstätte.

Thematische Schwerpunkte Um Sportstätten ein individuelles Profil zu geben, können produktpolitische Maßnahmen genutzt werden. Verfügt ein Träger (z. B. ein Großverein oder eine Kommune) über mehrere Sportstätten, so ist zu überlegen, ob man den einzelnen Anlagen thematische Schwerpunkte zuordnen kann. Denkbar wäre z. B. folgende Aufteilung: eine Anlage für Trend- und Fitnes sport, eine Anlage für Gesundheits- und Rehasport, eine Anlage für Mannschaftssport usw. Durch die thematischen Schwerpunkte kann der einzelnen Anlage ein individuelles Profil gegeben werden, das sich sehr gut in der Öffentlichkeit vermitteln lässt.

Räumliche und technische Komponenten Für das Sportstättenmarketing sind im Bezug auf die Produktpolitik aber nicht nur inhaltliche Fragen zu den einzelnen Sportangeboten von Relevanz, sondern auch räumliche und technische Komponenten. Wie kann es gelingen, die Sportanlage (hier der Kern des Produkts) möglichst attraktiv und kundenfreundlich zu gestalten? Es lassen sich teilweise schon mit einfachen Mitteln bisher „kalte“ Umkleide- und Eingangsräume mit einem neuen, farbigen Anstrich freundlich und warm gestalten. Sprunggruben können ohne großen Aufwand auch als moderne und gefragte Beach-Anlagen genutzt werden.

Größeren Aufwand erfordern neue Installationen und Baumaßnahmen wie Kletterwände, Saunaanlagen und Wellnessbereiche. Aber auch hier muss man fragen, ob beispielsweise der Einbau einer modernen Sauna nicht eine sehr lohnende Investition darstellt, die die Attraktivität und Qualität der Sportstätte dauerhaft deutlich erhöht. Für reine Sportschwimmbekken haben verschiedene Projekte gezeigt, wie erfolgreich derartige Bemühungen und Investitionen sein können.

3. Vermarktung von kommunalen und vereinseigenen Sportanlagen und deren Angeboten

3.2.3.2 Preispolitik

Ein Ziel des Sportanlagenmarketings ist, die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit von Sportanlagen – sprich eine Umsatzsteigerung – zu erreichen. Die vorrangige Aufgabe der Preispolitik ist deshalb zunächst die Überarbeitung der bisherigen Preisstrukturen.

Die Preispolitik umfasst alle Fragen der Preisstruktur und -gestaltung für die Nutzung der Angebote, die in der Sportstätte angeboten werden. Im Rahmen der Preispolitik werden sowohl Produktpreise als auch Zahlungsbedingungen, Rabattpolitik u. Ä. festgelegt. Die Preise müssen im Vorfeld auf die Kunden- und Konkurrenzsituation (z. B.: Was kostet eine Trainingseinheit/Monatsgebühr im örtlichen Fitness-Studio? An welche Zielgruppe richtet sich das Angebot?) sowie auf die eigene Kosten- und Leistungssituation hin kalkuliert werden.

Vereine und kommunale Sportanbieter sind traditionell die „Billiganbieter“ im Sport. Durch öffentliche Förderung und ehrenamtliche Mitarbeiter konnten sehr günstige Angebote für Vereinsmitgliedschaften, Eintrittsgelder etc. angeboten werden. Ein Großteil der Sportvereine hat die Beiträge trotz sinkender Zuwendungen der öffentlichen Hand, steigender Nutzungsgebühren für Sportanlagen und Übungsleiterhonorare etc. bislang nicht angepasst. Hier muss dringend ein Umdenken stattfinden, da nicht angepasste Beitragssätze für die Vereine auf Dauer ruinös sind bzw. nur ein Verwalten von und Wirtschaften mit Missständen bedeuten.

**„Billiganbieter“
im Sport**

Die Träger von kommunalen Sportstätten sind gezwungen, für ihre Leistungen einen realistischen Gegenwert zu erhalten. Sie werden deshalb auf Dauer ihre Beitragssätze entsprechend anpassen müssen. Bei dieser Anpassung sollte an bisher bestehenden Sondertarifen für Familien und Kinder festgehalten werden, und es sollten neue Preiskonzepte entwickelt werden: Mitgliedschaften auf Probe, Schnuppermitgliedschaften, Jahresmitgliedschaften ohne Aufnahmegebühr, Öffnung der Angebote für Nichtvereinsmitglieder etc. Der Fantasie sind an dieser Stelle nur wenige Grenzen gesetzt. Eine Analyse der Beitrags- und Vertragsstrukturen von kommerziellen Anbietern kann an dieser Stelle weiterhelfen.



© 06/2015

59

3. Vermarktung von kommunalen und vereinseigenen Sportanlagen und deren Angeboten

3.2.3.3 Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik (auch als Distributionspolitik bezeichnet) beinhaltet alle Entscheidungen und Maßnahmen, die dazu dienen, eine Verbindung zu Kunden herzustellen. Das Produktangebot von Sportstätten fällt grundsätzlich in den Dienstleistungsbereich. Im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlich organisierten Unternehmen, die ihre angebotenen Dienstleistungen und Produkte überwiegend über den Handel und über Absatzmittler abwickeln, hat die Distributions- oder Vertriebspolitik bei Kommunen und Vereinen bislang einen relativ geringen Stellenwert. Sicherlich verbreiten immer mehr Vereine und Kommunen ihre Sportangebote über eigene Homepages, Mitgliederzeitschriften, schwarze Bretter etc. Dies ist aber längst nicht die Regel. Für den Vertrieb von Angeboten einer einzelnen Sportstätte können unterschiedliche Vertriebswege genutzt werden.

Der Vertrieb der Sportangebote erfolgt bislang vor allem über die Vereine, die die Sportstätte nutzen. Bei der gezielten Vermarktung einer Sportstätte ist dies aber nicht unbedingt zielführend, denn hier stehen allein die verschiedenen Sportangebote und Nutzungsmöglichkeiten der Sportstätte im Zentrum der Betrachtung. Die Vereine als Träger stehen an dieser Stelle eher im Hintergrund.

Eine zeitgemäße Möglichkeit, mit Kunden in Kontakt zu treten und Leistungen anzubieten, ist der Internetauftritt. Interessenten sollten die Möglichkeit haben, sich mittels eines ansprechend gestalteten Internetauftritts über das Angebot und die Leistungen der Sportanlage zu informieren. Denkbar wäre auch, einen Wochenplan mit aktuellen Kursangeboten und Veranstaltungen auf dieser Seite zu platzieren.

Eine weitere zukunftsorientierte Vertriebsmöglichkeit ist die Einführung eines Online-Buchungssystems, über das die Teilnehmer einzelne Veranstaltungen (Kurse, Ausflüge etc.) direkt buchen. Dies vereinfacht auch die organisatorische Abwicklung und die Einplanung von personellen Kapazitäten. Vertriebsmöglichkeiten bieten sich aber auch in anderen Bereichen:

Sponsoren

Im Rahmen einer Partnerschaft mit Wirtschaftsunternehmen sollte man überlegen, ob man die Angebote über Vertriebswege des Sponsors (dessen Homepage, Mitarbeiterzeitschrift etc.) für eigene Zwecke nutzen kann. Denkbar wäre es z. B., die Kundenzeitschrift des Sponsors zur Präsentation der Sportanlage zu nutzen und über dieses Medium neue Kunden zu gewinnen. Darüber hinaus könnte der Sponsor auf seinen Internetseiten und anderen Kommunikationskanälen auf Übungsangebote und Veranstaltungen des Vereins hinweisen. Genauso wäre es auch möglich, dass Übungsleiter des Vereins Schulungen für Mitarbeiter des Unternehmens zu Sportthemen durchführen.

3. Vermarktung von kommunalen und vereinseigenen Sportanlagen und deren Angeboten

Schulen

Kooperationen mit Schulen eignen sich hervorragend dazu, Sportangebote zielgruppennah und -gerecht zu verbreiten. Denkbar ist z. B., Schulen Räumlichkeiten der Sportanlage für die Durchführung von Arbeitsgemeinschaften (AGs) in den Nachmittagsstunden anzubieten. Eine optimale Wertschöpfung für die Sportanlagen bietet sich, wenn die AG vom Betreiber (Verein oder Kommune) selbst geplant und durchgeführt wird. Auf diese Weise können zum einen direkte Kontakte zu potenziellen Mitgliedern geschlossen werden. Zum anderen eröffnet sich die Möglichkeit, durch die Erhebung von Gebühren von den Schulen oder Beiträgen der Teilnehmer der AG neue Einnahmequellen zu erschließen.

Medien

Eine sehr wichtige externe Vertriebsform sind die örtlichen Medien. Sie nehmen eine Multiplikatorfunktion wahr und sorgen so für die Verbreitung der Angebote im Bevölkerungsumfeld der Sportanlage. Mit einer regelmäßigen Berichterstattung in der Lokalpresse wird sichergestellt, dass die verschiedenen Sportangebote (Sportarten und Zusatzangebote) und Aktionen (Tag der offenen Tür) an die Öffentlichkeit gelangen und wahrgenommen werden.

Kooperationen

Unter diesen Punkt fällt vor allem die Erschließung neuer Zielgruppen und Umsatzpotenziale für Sportstätten:

■ Partnerschaften mit Unternehmen

Beispiel: Betriebssportangebote in öffentlichen Sportstätten. Die kommerziellen Anbieter entwickeln mehr und unkompliziertere Kooperationsvereinbarungen mit Unternehmen, die den Arbeitnehmern eine kostengünstige Nutzung der Sportanlagen ermöglichen. Der organisierte Sport sollte nicht warten bis diese Nische völlig besetzt ist.

■ Partnerschaft mit anderen Sportanlagen

Durch gemeinsame Investitionen und Angebote (Inline- oder Beach-Anlagen, gemeinsames Personal, gemeinsame Marketingaktionen) kann die Auslastung der einzelnen Sportstätten maximiert werden. Als Partner einer klassischen Mehrzweckhalle bieten sich auch die Betreiber von Sportanlagen, in denen völlig andere Sportarten und Leistungen angeboten werden (z. B. Tennisverein, öffentliches Schwimmbad), als Kooperationspartner an. Die Mitglieder und Besucher der Anlagen könnten durch gegenseitige Ermäßigungen von dieser Kooperationen profitieren, man kann die verschiedenen Angebote zusätzlich gegenseitig unterstützen (z. B. gegenseitige Verlinkungen im Internet), da sie sich keine direkte Konkurrenz machen.



© 06/2015