

Lüder Bach

## **Sportstätten-Management – eine Gemeinschaftsaufgabe im Sport**

Referat auf der 7. Landessportkonferenz des Landes Brandenburg,  
veranstaltet von dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg,  
in Potsdam am 28.02.2011  
(Überarbeitete Fassung vom 19.03.2011)

---

Anschrift des Verfassers: Professor Dr.-Ing. Lüder Bach, Schilfstraße 5, 90482 Nürnberg  
Tel. 0911-542499, E-Mail: Lueder.Bach@uni-bayreuth.de

---

### Inhaltsübersicht

1	Sportstätten-Management – mehr als ein neues Schlagwort .....	1
1.1	Zum Begriff Sportstätten-Management .....	2
1.2	Zum Begriff Sportstätte .....	3
2	Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Sportstätten-Management .....	3
3	Grundsätze für das Sportstätten-Management .....	5
4	Ziele des Sportstätten-Managements .....	5
5	Einzelaspekte des Sportstätten-Managements .....	6
5.1	Organisationsmodelle .....	7
5.2	Nutzungsoptimierung .....	7
6	Sportstätten-Management – eine Gemeinschaftsaufgabe .....	8
7	Literaturverzeichnis .....	8
8	Verzeichnis Bilderquellen .....	9
9	Anhang - Folien .....	9

---

### **1 Sportstätten-Management – mehr als ein neues Schlagwort**

Wenn in Diskussionen über Sport und Sportstätten seit einigen Jahren gerne der Begriff „Sportstätten-Management“ verwendet wird, dann sind damit Erwartungen wenn nicht gar Verheißungen verbunden. Erwartungen und Verheißungen laufen darauf hinaus, dass Probleme des Sportstättenbaus einfacher, schneller, kostengünstiger, nachhaltiger, einvernehmlicher gelöst werden können. Das mag alles zutreffend sein. Dennoch ist der Einwand durchaus berechtigt, dass es sich um einen neuen Begriff für alte Aufgaben handelt: Es geht um Planung, Bau, Betrieb von Sportstätten. Jedoch ist auch festzustellen, dass es jetzt darum geht, in einer neuen Art und Weise Planung, Bau und Betrieb von Sportstätten zu sehen, durchzuführen und zu begründen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Das Referat stützt sich auf folgende Veröffentlichungen: Bach (2004a, 2004b, 2011) sowie in Abschnitt 5.1 auf Kähler (2008) und Kähler/Düwel (2009). Diese Veröffentlichungen sind für eine ausführliche Darstellung einzelner Tatsachen und Begründungen heranzuziehen.

Es ist folglich die Frage zu stellen und zu beantworten: „Was ist neu“? Diese Frage stellt sich zum einen zu dem Begriff „Sportstätten-Management“, sie stellt sich zum zweiten zu dem Begriff „Sportstätte“.

### **1.1 Zum Begriff Sportstätten-Management**

Mit der Verwendung des Begriffes „Sportstätten-Management“ wird eine neue Blickrichtung für den Umgang mit Sportstätten im Zusammenhang von solchen Aufgaben wie Planung, Finanzierung oder Vorhaltung von Sportstätten eröffnet. Diese neue Blickrichtung ist folgendermaßen zu verstehen:

- **Lebenszyklus:**  
Eine Sportstätte soll unter verschiedenen Gesichtspunkten im Verlauf ihres Bestehens, d.h. im Verlauf ihres Lebenszyklusses gesehen werden, also von der ersten Idee für ihre Notwendigkeit bis hin zu ihrer Auflassung oder ihrem Abbruch am Ende ihres Bestehens. Der Lebenszyklus spannt sich über sechs Phasen: Entwickeln, Planen, Bauen, Vermarkten, Betreiben, Verwerten (siehe Folie 2).
- **Handlungsweisen:**  
In allen sechs Phasen sollen neue Formen integrierender und umfassender Handlungsweisen bei der Planung, dem Bau und insbesondere dem Betrieb von Sportstätten Anwendung finden.

Mit dem Begriff Sportstätten-Management sind somit zwei Gesichtspunkte für Entwicklung, Planung, Bau und Betrieb von Sportstätten verbunden: Lebenszyklus und Handlungsweisen.

Unter „Management“ wird – nach der Definition der Deutschen Gesellschaft für Management – verstanden: Setzen von Zielen, Planen, Organisieren, Führen und Kontrollieren, sowie begleitend Analysieren, Entscheiden und Kommunizieren. Bezogen auf Sportstätten bedeutet dies, dass über herkömmliche Tätigkeiten, wie z.B. Hausmeisterdienste oder Gebäudedienste, hinausgehend auch weitere bzw. neue Tätigkeiten hinzukommen. Beispiele solcher Tätigkeiten sind (siehe hierzu auch Folie 3):

- die Kontrolle von kostensenkenden Maßnahmen wie Wassereinsparung, Energieeinsparung, umweltschonende Sporthallen- und Sportplatzpflege,
- die Koordination aller Nutzergruppen bei der Sportstättenbelegung,
- die Beachtung von Zyklen der Instandsetzung,
- oder die Übertragung der Verantwortung für alle den Betrieb einer Sportstätte betreffenden Ziele und Maßnahmen an einen Sportverein.

Sportstätten-Management umfasst somit zwei Arten von Management, die wechselseitig voneinander abhängig sind bzw. sich bedingen (siehe Folie 4):

- **strategisches Sportstätten-Management,**  
zu verstehen als strategische Leistung mit den Bestandteilen Entscheidungsvorbereitung, Entscheidungsfindung und Entscheidungskontrolle durch Leitungsgremien, wie z.B. durch das Sportamt der Gemeinde oder durch den Vorstand des Sportvereins,
- **operatives Sportstätten-Management,**  
zu verstehen als administrative Leistung mit den Bestandteilen Vorbereitung, Festsetzung und Durchführung von Maßnahmen durch Ausführungsorgane, das sind das administrative (z.B. Geschäftsführer) und das technische (z.B. Hauswart, Platzwart) Personal beispielsweise eines Sportvereins.

Mit dem strategischen Sportstätten-Management sind im wesentlichen Führungs- und Entscheidungsaufgaben gemeint, also: „Was soll getan werden?“. Mit dem operativen Sportstät-

ten-Management sind im wesentlichen Organisations- und Planungsaufgaben gemeint, also: „Was wird getan?“. Dabei geht es um die Umsetzung der vorgegebenen Ziele durch Maßnahmen. Strategisches und operatives Sportstätten-Management ziehen sich durch alle sechs Phasen des Lebenszyklus (siehe Folie 5).

## 1.2 Zum Begriff Sportstätte

Unter den Begriff ‚Sportstätte‘ fallen Sportanlagen und Sportgelegenheiten (siehe Folie 6). Sportanlagen sind solche Anlagen, die speziell für den Sport hergerichtet sind. Als Sportgelegenheiten werden solche Flächen, Anlagen und Einrichtungen bezeichnet, die für andere Nutzungen als den Sport vorgehalten werden, jedoch vom Sport mitbenutzt werden können. Weitergehende Differenzierungen bei Sportanlagen und Sportgelegenheiten ergeben sich daraus, ob es sich um gedeckte oder ungedeckte und um regelgerechte oder regeloffene Anlagen handelt.

Eine entscheidende inhaltliche Erweiterung des Oberbegriffes „Sportstätte“ im Zusammenhang von Sportstätten-Management erfolgt – in bewusster Erweiterung der üblichen Vorstellung von einer Sportstätte allein als einem Bauwerk oder einer Anlage – dahingehend, dass sie in unabdingbarer Verknüpfung mit der Sport-Dienstleistungen, d.h. dem Sportarten-Angebot zu betrachten ist, das über die Sportstätte angeboten bzw. nachgefragt wird. Es wird hiermit die Vorstellung eingeführt, dass eine Sportstätte – im Sinne der zwei Seiten einer Medaille – aus dem Bestandteil Bauwerk bzw. Anlage bzw. Fläche einerseits und andererseits aus der Sport-Dienstleistung, d.h. dem Sportarten-Angebot besteht.

## 2 Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für das Sportstätten-Management

Das Sportstätten-Management muss von einer Reihe von Rahmenbedingungen und Voraussetzungen ausgehen. Diese sind (siehe Folie 7):

- Offener Sportbegriff:  
Das, was ‚Sport‘ ist bzw. was darunter verstanden werden soll, kann weniger über eine abschließende wissenschaftliche Definition als vielmehr über das Verständnis und die Handlungen der Sportler festgelegt werden. Es muss eine ‚pragmatische‘ Definition erfolgen.
  - Für das Sportstätten-Management bedeutet dies:  
Es ist von einem offenen Sportbegriff auszugehen. Die Ausfüllung wie die Abgrenzung dessen, was als Sport angesehen werden soll, muss aus der örtlichen Situation abgeleitet, durch fachmännische Beratung gestützt und schließlich normativ festgelegt werden.
- Variabilität:  
Betrachtet man das Verhalten der Sportler, so ist festzustellen: Sportausübungen sind fremd-organisiert wie selbst-organisiert, werden zeitlich regelmäßig wie unregelmäßig vollzogen, finden auf Sportanlagen wie auf Sportgelegenheiten statt, benutzen Sportanlagen mit hohem wie mit geringem Ausstattungsstandard.
  - Für das Sportstätten-Management bedeutet dies:  
Es ist von einer Variabilität auszugehen, die sich sowohl auf Organisation, Zeit und Ort der Sportausübungen bezieht als auch auf die Sportstätten und deren Ausstattung.
- Sport-Infrastruktur-Dreieck:  
Sportstätten sind die Voraussetzung dafür, Sport treiben zu können. Sie stellen die materielle Sport-Infrastruktur dar, doch sind sie nicht alleinige infrastrukturelle Vor-

aussetzung. Eine weitere Voraussetzung ist die institutionelle Sport-Infrastruktur, das sind die Organisationseinheiten und Organisationsstrukturen wie z.B. ein kommunales Sportamt, ein Stadtsportbund, ein Runder-Tisch-Sport oder ein Sportverein. Die dritte Voraussetzung ist die personelle Sport-Infrastruktur. Darunter ist das Personal zu verstehen, das als Sachbearbeiter in einem Sportamt, Übungsleiter in einem Sportverein, Sportlehrer in einer Schule oder Trainer in einem Fitness-Studio arbeitet. Die materiellen, institutionellen und personellen Sport-Infrastrukturen stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander, bilden gleichsam das Sport-Infrastruktur-Dreieck. Dieses Dreieck beeinflusst Art, Umfang und Qualität des Sportgeschehens in einer Kommune.

- Für das Sportstätten-Management bedeutet dies:

Es ist von drei Blickrichtungen auszugehen, die sich auf die Sportstätten, auf die Sport-Organisationsstrukturen und auf das Sport-Personal richten, die in einer Kommune vorhanden sind bzw. sein sollen.

- Soll- und Kann-Sport-Infrastruktur:

Aus Geschichte und Selbstverständnis von Städten und Gemeinden leitet sich immer von neuem die Frage ab, welche soziale und technische Infrastruktur als öffentliches Gut von der Kommune bereitgestellt sein soll. Die Antwort für die Sport-Infrastruktur läuft darauf hinaus, bei Sportstätten eine Unterscheidung in zwei Gruppen zu treffen. Die eine Gruppe umfasst die Sportstätten, die zur Grundausrüstung einer Kommune gehören und als Soll-Sport-Infrastruktur vorhanden sein müssen. Zu der zweiten Gruppe gehören darüberhinaus wünschenswerte Sportstätten, die als Kann-Sport-Infrastruktur ergänzend vorgehalten werden können.

- Für das Sportstätten-Management bedeutet dies:

Es hat in einer Kommune die Festlegung dahingehend zu erfolgen, welche Sportstätten und welche Sport-Dienstleistungen als Grundausrüstung und als Ergänzungsausrüstung angeboten werden sollen.

- Konkurrenz:

In beiden Gruppen, also der Soll- und Kann-Sport-Infrastruktur, muss von einer Konkurrenz ausgegangen werden zwischen nicht Gewinn-orientierten, mithin Gemeinwohl-orientierten, und Gewinn-orientierten Betreibern von Sportstätten und Anbietern von Sport-Dienstleistungen. Auch wenn dies nicht bei allen Sportarten zu erwarten ist, so doch immer dann, wenn mit einer Sportanlage oder mit einer Sport-Dienstleistung Gewinne erwirtschaftet werden können.

- Für das Sportstätten-Management bedeutet dies:

Die Nutzung, damit auch die Auslastung, von Sportanlagen wird in vielen Fällen dadurch beeinflusst, dass Sportanlagen und Sport-Dienstleistungen um Sportler konkurrieren.

- Subsidiarität:

Die Rolle der Kommune als Eigentümer und Betreiber von Sportstätten bestimmt sich nach dem Subsidiaritätsprinzip. Die Kommune wird bzw. soll Aufgaben erst dann übernehmen, wenn diese nicht durch bürgerschaftliche Selbstorganisation wahrgenommen werden. Wenn nach diesem Grundsatz insbesondere das Verhältnis von Kommune und Sportvereinen geregelt ist, so wird dieser Grundsatz allerdings begrenzt durch die Tatsache, dass die Kommune als Träger von Schulen auch für Schulsportanlagen verantwortlich ist. Diese haben in vielen Fällen in den Nachmittags- und Abendstunden freie Kapazitäten für den Bevölkerungssport.

- Für das Sportstätten-Management bedeutet dies:

Eine Kommune als Träger und Betreiber von Sportanlagen und Sportgelegenheiten befindet sich in einer doppelten Rolle: Einerseits soll sie Sportanlagen nur als „Nothelfer“ für den Bevölkerungssport bereithalten, andererseits muss sie Sportanlagen für den Schulsport vorhalten.

- Investitionsstau:  
Schätzungen zum Investitionsbedarf (= Erweiterungs-, Ersatz-, Nachholbedarf) bei Sportanlagen kommen, bezogen auf die gesamte Bundesrepublik, auf bis zu 35 Milliarden Euro. Selbst wenn es bei diesen Schätzungen Prognoseunsicherheiten geben mag, unbestritten ist, dass erhebliche Investitionen in den Sportstättenbau erfolgen müssen.
  - Für das Sportstätten-Management bedeutet dies:  
Kommunen und Sportvereine als Gemeinwohl-orientierte Träger sowie privatwirtschaftliche Unternehmen als Gewinn-orientierte Träger von Sportstätten sind einem starken Handlungsdruck ausgesetzt, Sportstätten zu sanieren, zu modernisieren und neu zu errichten.

### **3 Grundsätze für das Sportstätten-Management**

Bei Planung, Bau und Betrieb von Sportstätten sind drei Grundsätze einzuhalten. Diese Grundsätze oder auch Gebote sind (siehe Folie 8):

- Gebot der Nachhaltigkeit:  
Im Zusammenhang von Sportstätten bezieht sich das Gebot der Nachhaltigkeit auf Gesichtspunkte wie:
  - langfristige Nutzbarkeit und Veränderbarkeit der Anlage,
  - Verwendung Umwelt-schonender Materialien,
  - Ressourcen-schonender Betrieb der Sportstätten,
  - bedarfsgerechte bauliche Ausgestaltung der Sportstätten und deren Ausstattung.
- Gebot des Kostenbewusstseins:  
Hoher Investitionsstau bei Sportstätten und hohe Finanzengpässe der öffentlichen Hand erzwingen die Beachtung der Kosten, das sind Kosten für Investitionen und Kosten für den Betrieb der Sportstätten, also Folgekosten und -lasten.
- Gebot der flächendeckenden Versorgung:  
Bezogen auf Sportanlagen der Grundausstattung gilt, dass sie flächendeckend vorgehalten werden sollten. Damit soll erreicht werden, dass es nicht zu groben Benachteiligungen bzw. Bevorzungen einzelner Bevölkerungsgruppen und einzelner Gemeindegebiete kommt.

### **4 Ziele des Sportstätten-Managements**

Mit dem Sportstätten-Management werden auch weiterhin Ziele verfolgt, die bisher schon bei Planung, Bau und Betrieb von Sportstätten eine Rolle gespielt haben. Auf Grund der neuartigen Blickrichtung entsteht ein komplexes Zielgefüge, das im konkreten Fall einer Sportstätte zu Zielkonflikten führen kann. Dies bedingt dann Abwägungen, die durch Kommune, Sportvereine, gewerbliche Anbieter und sonstige Akteure zu vollziehen sind. Ziele, die durch ein Sportstätten-Management erreicht werden sollen, sind (siehe Folie 9):

- Interessenlagen:  
Berücksichtigung der als gleichberechtigt zu behandelnden Interessen von Investor

(z.B. Gemeinde), Betreiber (z.B. Sportverein) und Nutzer (z.B. Sportlerinnen und Sportler einer Abteilung eines Sportvereins) bei Planung, Bau und Betrieb von Sportstätten,

- Flexibilität:  
Flexibilität während der Lebensdauer einer Sportstätte für mehrere alternative Nutzungen und bzw. oder für künftige Nutzungsänderungen (= Drittverwendungsfähigkeit einer Sportstätte),
- Nutzen (= Ertragssteigerung und Nutzenerhalt):  
langfristige Ertragssteigerung für den Investor und Betreiber einer Sportstätte sowie Werterhaltung bzw. Nutzenerhaltung für die Nutzer einer Sportstätte,
- Lebenszykluskosten:  
Verringerung der Lebenszykluskosten, d.h. der Kosten insgesamt aus Planung, Bau, Betrieb und Auflassung einer Sportstätte, statt einer Kalkulation ausschließlich auf der Grundlage möglichst niedriger Erstellungskosten einer Sportstätte,
- Kostentransparenz:  
Erzielen einer Kostentransparenz über den gesamten Lebenszyklus einer Sportstätte, worin die eindeutige Zuordnung der unterschiedlichen Kostenarten eingeschlossen ist (= Kostenmanagement von Planungskosten, Bauerstellungskosten, Nutzungskosten, Bauänderungskosten),
- Bedienbarkeit:  
leichte Bedienbarkeit der Anlagen einer Sportstätte unter Beachtung späterer Wartungs-, Instandhaltungs- und Pflegekosten,
- Informationsmanagement:  
Zusammenstellung und laufende Fortführung der Informationen und Daten für Planung, Bau und Bewirtschaftung der Sportstätte (= Informationsmanagement),
- Immobilienbewirtschaftung:  
umfassende Bewirtschaftung einer Sportstätte (= Immobilienbewirtschaftung) in den Teilbereichen Flächenbewirtschaftung (z.B. Belegungsplanung, Reinigungsdienste zur Erhöhung der Flächenproduktivität u.a.m.), Kaufmännische Bewirtschaftung (z.B. Verträge, Vermietungen, Versicherungen, Kostenmanagement, u.a.m.) und Technische Bewirtschaftung (z.B. Instandhaltung, Technische Betriebsführung, u.a.m.),
- Qualifizierung:  
fortlaufende Qualifizierung des Personals, das Sportprogramme leitet (Sportlehrer, Übungsleiter), eine Sportstätte verwaltet (Verwaltungspersonal) und wartet (Platzwart, Hausmeister, Techniker).

## **5 Einzelaspekte des Sportstätten-Managements**

In den einzelnen Phasen des Sportstätten-Management ist eine Vielzahl von Aufgaben wahrzunehmen. Beispielhaft wird auf zwei solcher Aufgaben im Folgenden eingegangen (siehe Folie 10):

- Zum ersten ein Beispiel aus der Phase 1 / Projektentwicklung:  
In dieser Phase ist die „Organisation von Trägerschaft und Betrieb“ festzulegen. Zu Organisationsmodellen erfolgen nachfolgend einige grundsätzliche Überlegungen.
- Zum zweiten ein Beispiel aus der Phase 5 / Projektnutzung:

In dieser Phase muss ein „Flächenmanagement“ betrieben werden. Hierunter fällt insbesondere die Vergabe von Belegungszeiten an Sportlergruppen und die kontinuierliche Überwachung der Belegung. In diesem Zusammenhang wird auf die Frage nach der Nutzungsoptimierung eingegangen.

## 5.1 Organisationsmodelle

Herkömmliche Formen der Trägerschaft und des Betriebs von Sportanlagen sind zwar nach wie vor anzutreffen: Die Kommune ist Träger und Betreiber einer Sportstätte, Nutzer sind Schulen und Sportvereine. Doch aus Gründen wie die Finanznot der öffentlichen Hand oder wie die begrenzte Investitionsfähigkeit der Sportvereine werden sehr unterschiedliche Formen der Trägerschaft und des Betriebs von Sportanlagen angewendet (siehe Folie 11). Das gilt für Sportstätten, die von Unternehmen betrieben werden, wie für Sportstätten, die von Kommunen oder Sportvereinen betrieben werden.

Die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale der verschiedenen Organisationsmodelle sind das Verhältnis zwischen Eigentümer und Betreiber einer Sportstätte sowie die Zuordnung der Investitions- und Folgekosten auf Eigentümer, Betreiber und Nutzer. An zwei Beispielen soll dies verdeutlicht werden:

- Bei dem ersten Beispiel ist die Kommune Eigentümer und Betreiber, der Sportverein der Nutzer (siehe Folie 12).
- Bei dem zweiten Beispiel ist die Kommune der Eigentümer, der Betreiber ist ein eingetragener „Zweck“-Verein, der Nutzer ist „Jedermann“, d.h. die Bevölkerung, ohne dass diese in einem Verein organisiert sein muss. Dieses Beispiel bezieht sich auf den Sportgarten Bremen (siehe Folie 13).

## 5.2 Nutzungsoptimierung

Bei empirischen Erhebungen über die tatsächliche Nutzung von Sportanlagen stellt sich häufig heraus, dass es nicht genutzte Reserven der Anlagenkapazität gibt. Zurückzuführen ist dies auf nicht genutzte Zeiträume und auf zu kleine Gruppengrößen. Ungenutzte oder untergenutzte Zeiträume sowie zu kleine Gruppengrößen lassen sich an Hand des Belegungsplans und durch über mehrere Wochen durchgeführte Kontrollen der tatsächlichen Nutzung einer Sportstätte aufdecken.

Die Optimierung der Anlagenkapazität kann bei Sporthallen, wie auch bei weiteren Sportanlagen mit „programmierter Nutzung“, sinnvoll sein. Dies ist insbesondere dann anzunehmen, wenn mehr Sportlergruppen eine Sportanlage nutzen wollen als Belegungszeiträume zur Verfügung stehen. Mit den beiden Parametern Nutzungszeit und Gruppengröße verfügen die Betreiber von Sportanlagen über die entscheidenden Stellgrößen zur Beeinflussung der Kapazität einer Sportanlage.

Die Kapazitätsreserve soll an einem – vereinfachenden – Beispiel gezeigt werden (siehe Folie 14). In dem Beispiel wird angenommen, dass in der Belegungszeit von 17 bis 21 Uhr Sportlergruppen die Sporthalle nutzen können, die verschiedene Sportarten betreiben. Für jede Sportart gibt es eine spezifische Soll-Gruppengröße, d.h. Soll-Belegungsdichte. Während der Belegungszeit ist die Sporthalle durchgängig bis auf den Zeitraum 18:30 bis 19:00 Uhr mit Sportlergruppen belegt. Auch sind die beobachteten Gruppengrößen sind zu klein. So ergibt sich eine Kapazitätsauslastung von 71 Prozent. Nun kann nicht erwartet werden, dass jegliche Sportanlage die theoretisch mögliche Auslastung von 100 % erreicht. Bei Sporthallen wird davon ausgegangen, dass in jedem Fall eine Auslastung von 80 % erreicht werden sollte. Bei dem Beispiel ist also eine Kapazitätsreserve von mindesten 9% gegeben.

## **6 Sportstätten-Management – eine Gemeinschaftsaufgabe**

An Planung, Bau und Betrieb von Sportstätten sind viele Behörden, Institutionen, Gruppierungen, Fachleute u.a.m. beteiligt (siehe Folie 15).

Von den Beteiligten zu unterscheiden sind die Akteure, d.h. die Institutionen, Unternehmen und Gruppierungen, die ein unmittelbares Interesse am Sport und den Sportstätten in einer Kommune haben. Bei Planung, Bau und Betrieb agieren Akteure der drei Sektoren (siehe Folie 16):

- Öffentlicher Sektor (Staat, Kommune),
- Unternehmerischer Sektor (gewerbliche Sport-Anbieter),
- Dritten Sektor („Jedermann“, Sportlergruppen, Sportvereine).

Jede Akteursgruppe hat unterschiedliche Interessen, Kompetenzen und Legitimationen. Dabei ist sowohl eine Konkurrenzsituation als auch eine Komplementärsituation gegeben. Bedingt sind beide Situationen durch den Charakter von Sportstätten und Sport-Dienstleistungen. Denn Sportstätten und Sport-Dienstleistungen sind einerseits ein nicht-marktfähiges öffentliches Gut und sind andererseits ein marktfähiges Gut.

Sportstätten und Sport-Dienstleistungen ausschließlich dem Markt und Wettbewerb zu überlassen, das widerspricht denjenigen Entwicklungszielen der Stadt- und Gemeindeentwicklung, die darauf gerichtet sind, die Funktionsfähigkeit einer Kommune auf einem hohen Niveau der Wohn- und Freizeitqualität zu sichern und weiterzuentwickeln. Aus dem Eigeninteresse einer Kommune kann diese nicht darauf verzichten, auch Sport- und Sportstättenentwicklung als sektorale kommunale Steuerungsaufgabe wahrzunehmen.

Das Sportstätten-Management bietet in diesem Zusammenhang die inhaltlichen Vorgaben und Voraussetzungen für die anspruchsvolle Bewältigung der einzelnen Aufgaben in den sechs Phasen. Mit den sechs Phasen und den zugeordneten Aufgaben ist eine systematische Handlungsanleitung gegeben. Bei der Bewältigung der Aufgaben sind Akteure aus den drei Sektoren von Fall zu Fall in unterschiedlichem Grad beteiligt oder auch betroffen. Die Einlösung der Erwartungen, die an das Sportstätten-Management gestellt werden, kann nur gelingen, wenn es als gemeinschaftliche Aufgabe der drei Sektoren Öffentlicher, Unternehmerischer und Dritter Sektor verstanden wird.

## **7 Literaturverzeichnis**

Bach, Lüder (2004a):

Sportstätten-Management – eine neue alte Aufgabe für den Sport. In: Bach, Lüder; Ziemainz, Heiko: Sportstätten-Management - neue Wege für vereinseigene und kommunale Sportstätten. Frankfurt am Main: Landessportbund Hessen e.V. (LSB HS), 2004, S.7-19. =Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung, Band 6. [ISBN3-89280-903-8]

Bach, Lüder (2004b):

Nutzung von Sportstätten – Formen der Nutzung und Analyse der Auslastung. In: Bach, Lüder; Ziemainz, Heiko: Sportstätten-Management – neue Wege für vereinseigene und kommunale Sportstätten. Frankfurt am Main: Landessportbund Hessen e.V. (LSB HS), 2004, S.98-112. =Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung, Band 6. [ISBN3-89280-903-8]

Bach, Lüder (2011):

Sport und Sportstätten – Anspruch, Aufgabe und Gegenstand der strategischen Sportstättenentwicklungsplanung in Städten und Gemeinden. In: Bielzer, Louise; Wadsack, Ronald (Hrsg.): Betrieb von Sport- und Freizeitimmobilien – Managementherausforderungen und Handlungsoptionen. (Im Druck).

Kähler Robin S. (2008):

Sportstättenbau neu denken und gestalten – Grundlagen und innovative Finanzierungs- und Betreibermodelle. In: Kähler, Robin S.; Rave, Klaus (Hrsg.): Sportstätten neu denken und gestalten, planen – finanzieren – bauen – betreiben. Kiel: Christian-Albrechts-Universität Kiel, Institut für Sport und Sportwissenschaft, 2008. = Kieler Schriften zur Sportwissenschaft. [ISSN 1865-9810].

(Internet (10.02.2011):

[http://www.uni-](http://www.uni-kiel.de/sport/test/media/arbeitsbereiche/sportwissenschaft1/steckbriefe/kaehler/material/publikationen/2008_Sportstaettenbau.pdf)

[kiel.de/sport/test/media/arbeitsbereiche/sportwissenschaft1/steckbriefe/kaehler/material/publikationen/2008\\_Sportstaettenbau.pdf\)](http://www.uni-kiel.de/sport/test/media/arbeitsbereiche/sportwissenschaft1/steckbriefe/kaehler/material/publikationen/2008_Sportstaettenbau.pdf)

Kähler, Robin S.; Düwel, Torsten (2009):

Kommunale Sportanlagen erfolgreich betreiben – Leitfaden zur Entwicklung von Träger- und Kooperationsformen für komplexe Sport- und Freizeitanlagen. Kiel: Christian-Albrechts-Universität Kiel, Institut für Sport und Sportwissenschaft, 2009.

(Internet (11.02.2011):

[http://www.sportinfra.de/media/Vortraege/Kaehler\\_Gaarden%20Leitfaden.pdf\)](http://www.sportinfra.de/media/Vortraege/Kaehler_Gaarden%20Leitfaden.pdf)

## **8 Verzeichnis Bilderquellen**

Fotos auf den Folien 12 und 14: <http://bilddatenbank.lsbnrw-bild.de/>

Fotos auf der Folie 13: [www.sportgarten.de](http://www.sportgarten.de)

## **9 Anhang - Folien**

Folie 1: Titelfolie

Folie 2: Phasen des Sportstätten-Managements

Folie 3: Sportstätten-Management – Phasen und Aufgaben

Folie 4: Sportstätten-Management – strategische Entscheidungen und operative Maßnahmen

Folie 5: Sportstätten-Management – Lebenszyklus-Phasen für strategische Entscheidungen und operative Maßnahmen

Folie 6: Systematik der Sportstätten

Folie 7: Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

Folie 8: Grundsätze

Folie 9: Ziele

Folie 10: Sportstätten-Management – Beispiele für Einzelaufgaben

Folie 11: Organisationsmodelle für Finanzierung und Betrieb von Sportstätten

Folie 12: Organisationsmodell – herkömmliches Betreibermodell

Folie 13: Beispiel Sportgarten Bremen

Folie 14: Nutzungsoptimierung – Beispiel Sporthalle

Folie 15: Sportstätten-Management – Beteiligte

Folie 16: Sportstätten-Management – Akteure

Folie 17: Endfolie

-----

---

# Sportstätten-Management

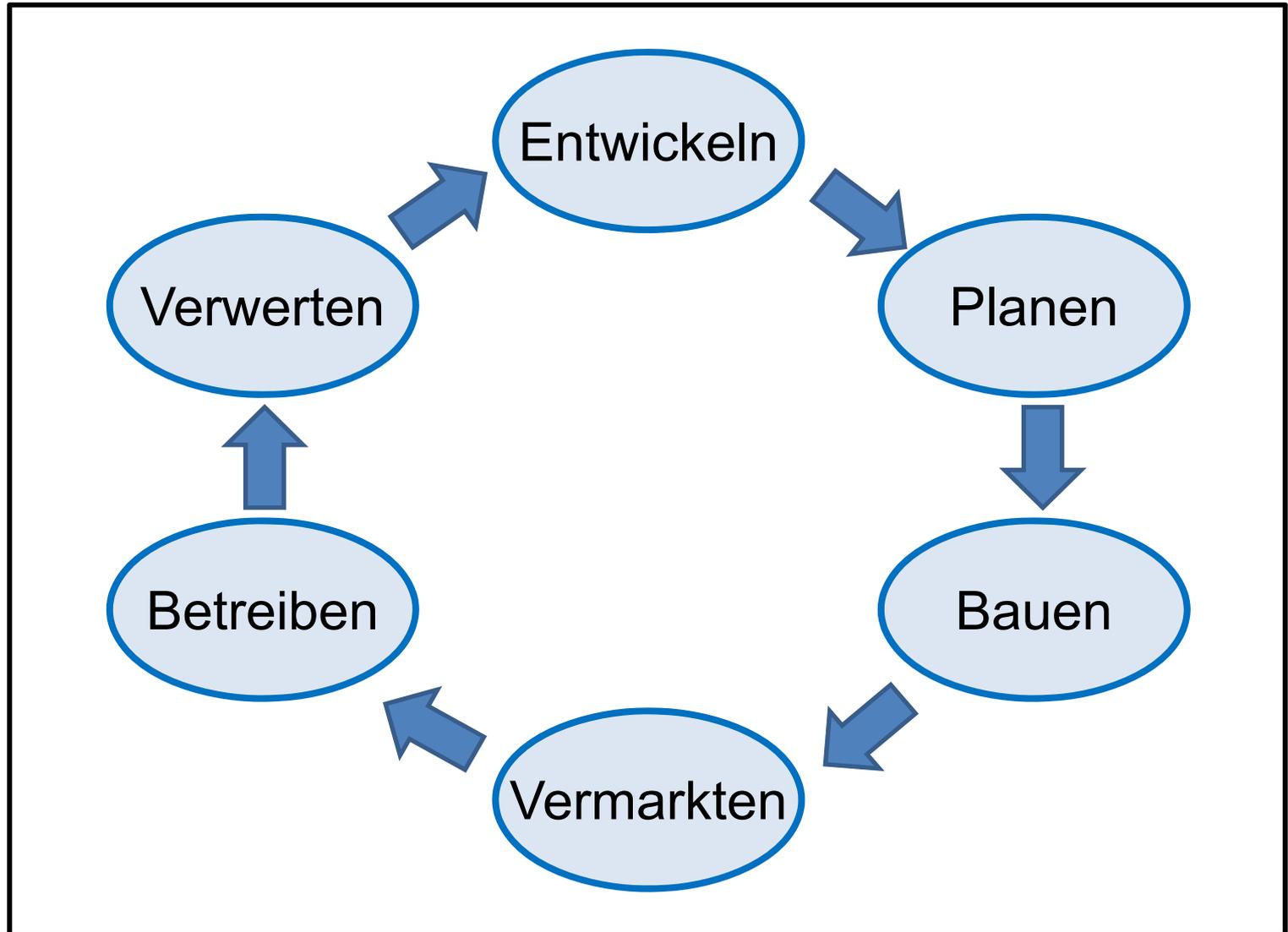
- eine Gemeinschaftsaufgabe im Sport -

Professor Dr.-Ing. Lüder Bach

7. Landessportkonferenz des Landes Brandenburg  
Potsdam, 28. Februar 2011

---

## Phasen des Sportstätten-Managements

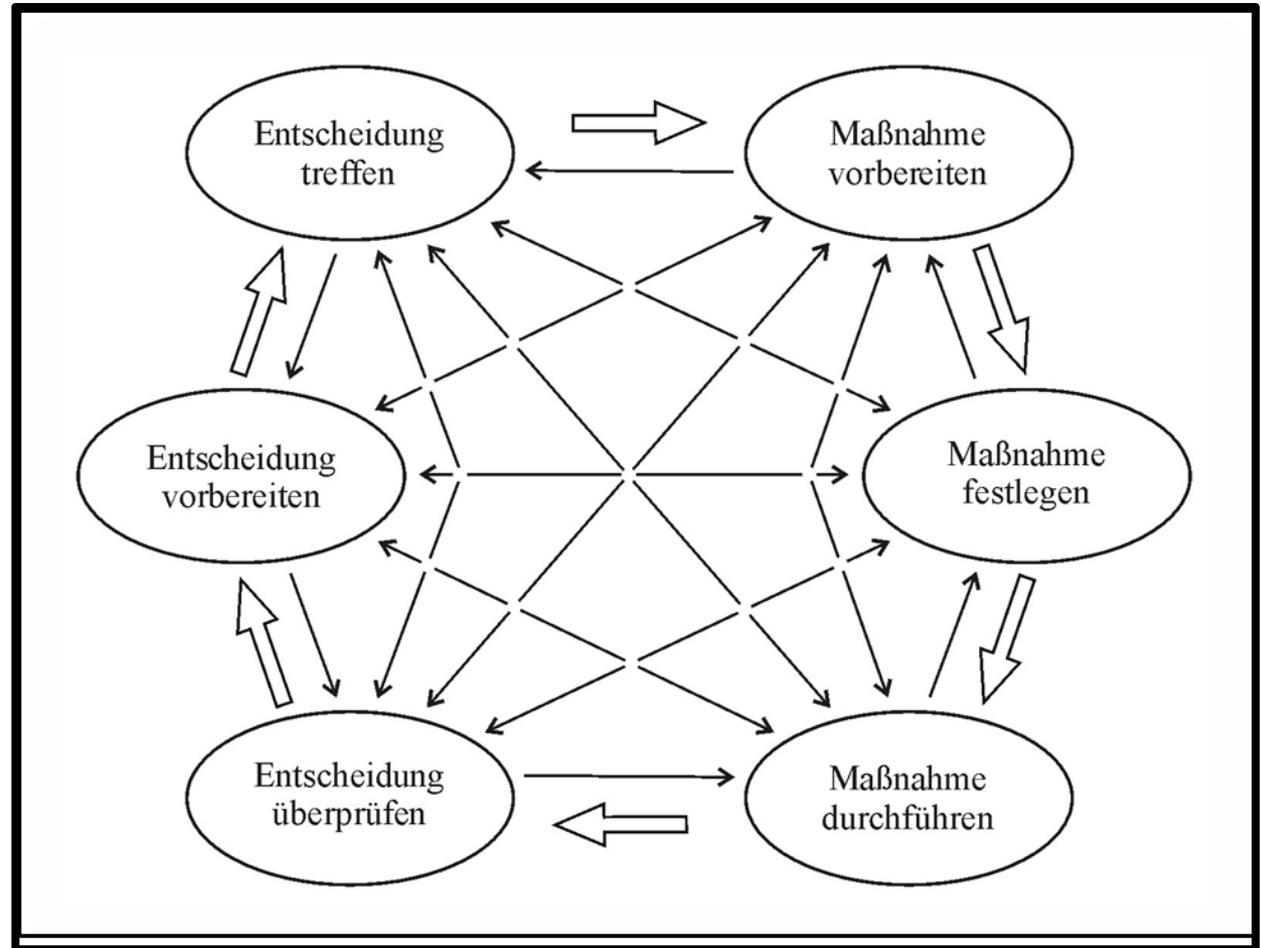


# Sportstätten-Management

## Phasen und Aufgaben

Phasen nach bauplanerischer Sichtweise	Phasen nach immobilienwirtschaftlicher Sichtweise	Aufgaben
(1) Planung	<b>(1) Projektentwicklung / Investitionsentscheidung</b>	Marktanalyse Bedarfsanalyse Standortanalyse Objektanalyse Investitionskostenschätzung Folgelastenschätzung Wirtschaftlichkeitsberechnung Finanzierungsplan Betreiber- / Betriebsform
	<b>(2) Projektplanung</b>	Nutzungsprogramm Raumprogramm Objekt-Detailplanungen Baukostenermittlungen
(2) Bau	<b>(3) Projekterstellung</b>	Grundstücksbeschaffung Bauausführung / Bau der Sportstätte Baukostenüberwachung
(3) Betrieb	<b>(4) Projektvermarktung</b>	Vermietung / Verpachtung Verkauf
	<b>(5) Projektnutzung / Bewirtschaftung</b>	Flächenmanagement (Belegung) Instandhaltung (Pflege, Wartung) Instandsetzung (Sanierung, Renovierung) Modernisierung (Umbau, Erweiterung) Betriebskosten- / Kostenmanagement Programm und Marketing für Sportangebote Personalqualifizierung
	<b>(6) Projektrevision  und ggf. erneute Projektentwicklung / Investitionsentscheidung</b>	Auflassung / Abriss der Sportstätte  Marktanalyse Standortanalyse Objektanalyse ... usw. ... (s.o.)

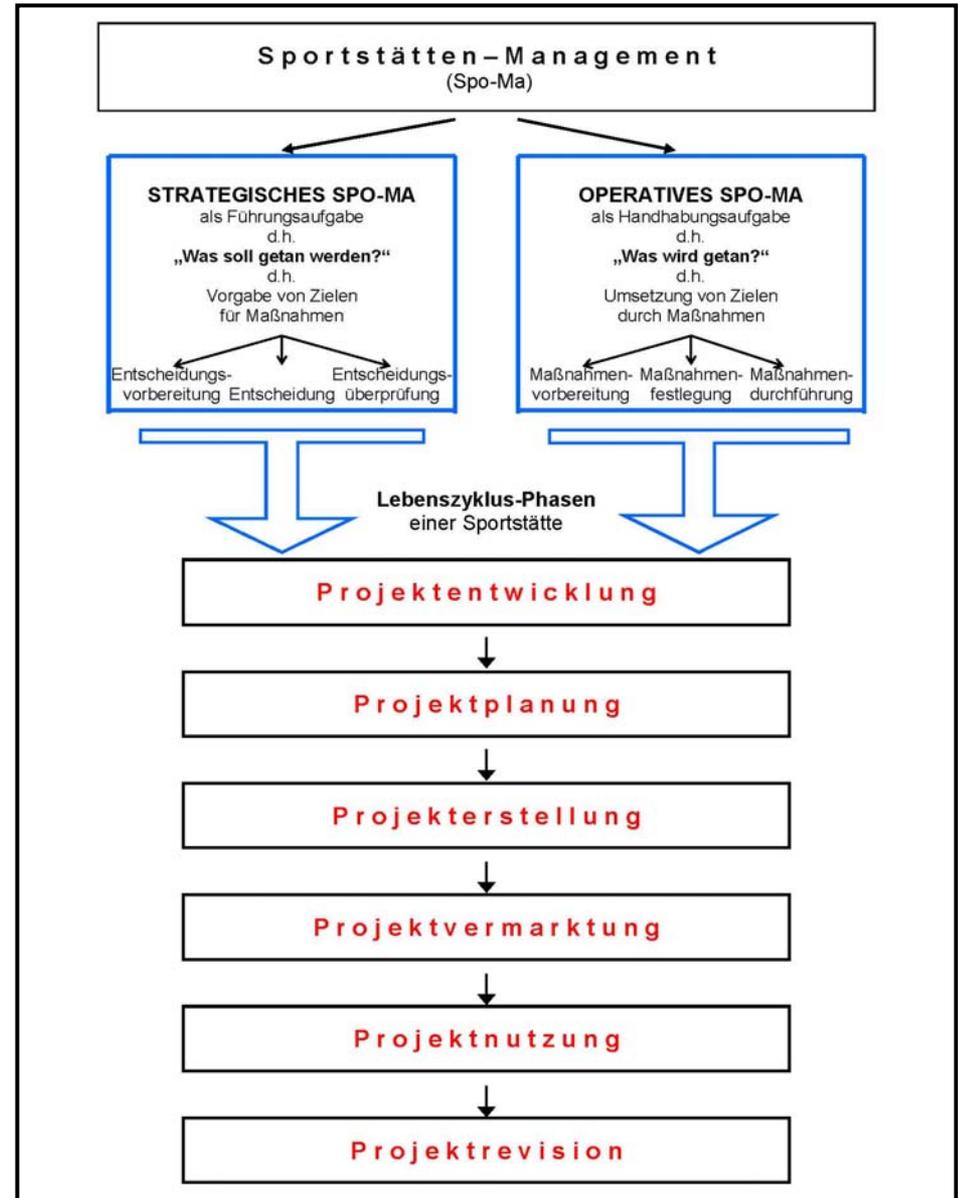
# Sportstätten-Management – strategische Entscheidungen und operative Maßnahmen



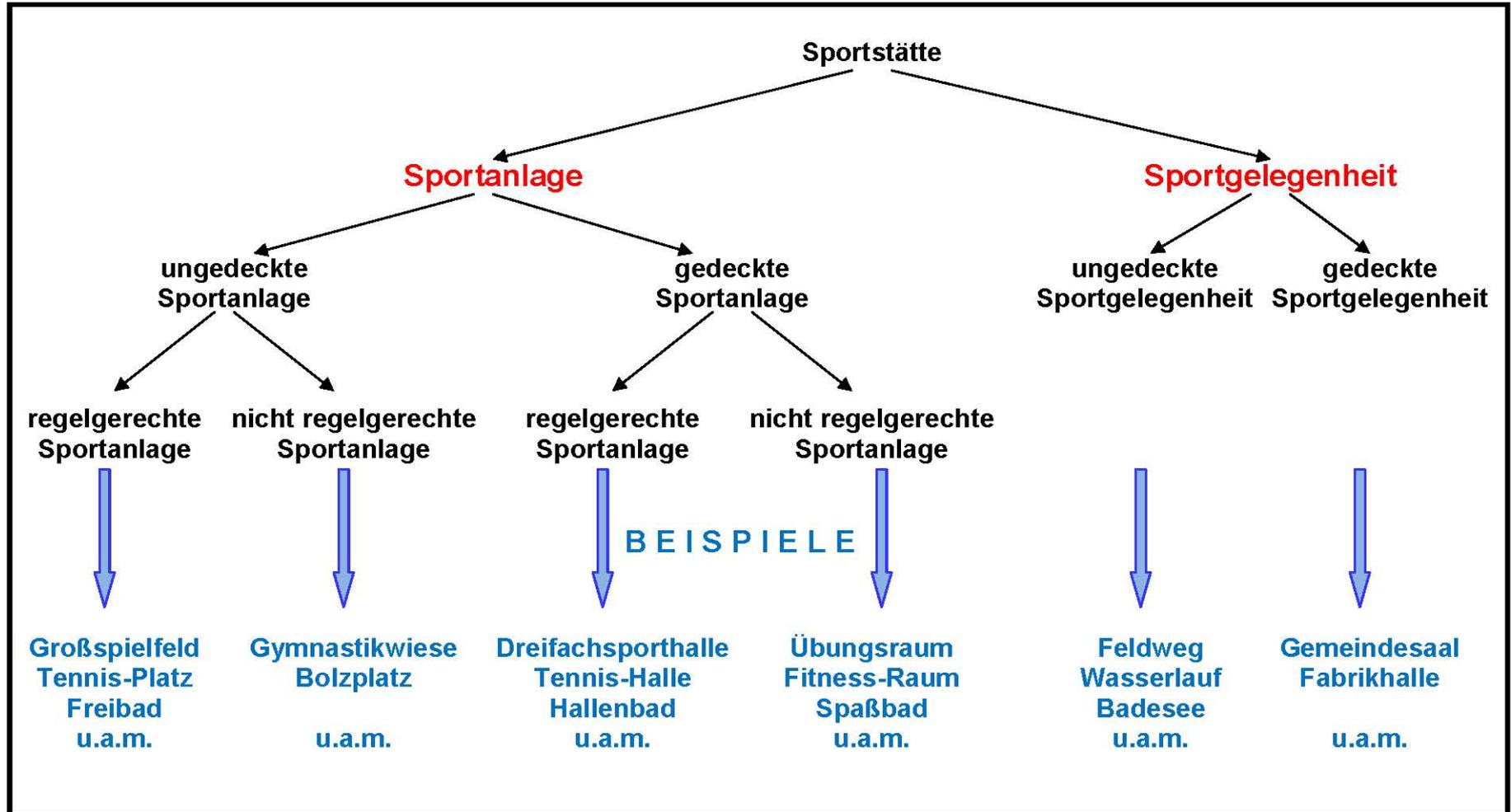
← **Strategisches** → ← **Operatives** →  
Sportstätten-Management Sportstätten-Management

# Sportstätten-Management

Lebenszyklus-Phasen  
für strategische Entscheidungen  
und operative Maßnahmen



# Systematik der Sportstätten



---

## **Rahmenbedingen und Voraussetzungen:**

- offener Sportbegriff
- Variabilität
- Sport-Infrastruktur-Dreieck
- Soll- / Kann-Sport-Infrastruktur
- Konkurrenz
- Subsidiarität
- Investitionsstau

---

## **Grundsätze:**

- Gebot der Nachhaltigkeit
- Gebot des Kostenbewusstseins
- Gebot der flächendeckenden Versorgung

---

## **Ziele:**

- Interessenlagen
- Flexibilität
- Nutzen
- Lebenszykluskosten
- Kostentransparenz
- Bedienbarkeit
- Informationsmanagement
- Immobilienbewirtschaftung
- Qualifizierung

# Sportstätten-Management

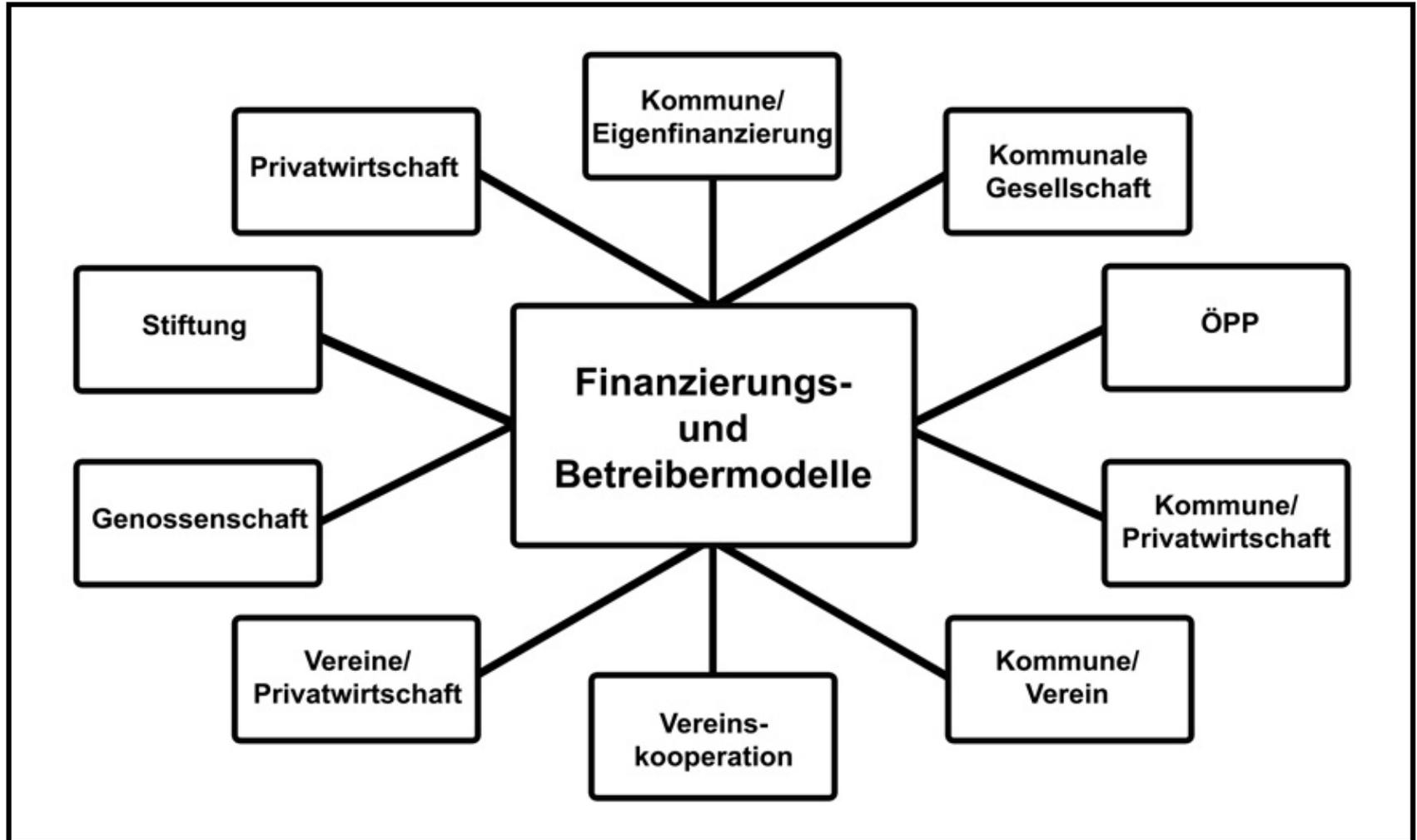
## Beispiele für Einzelaufgaben

**Organisationsmodelle**  
(Träger + Betreiber + Nutzer)

**Nutzungsoptimierung**  
(Auslastung Anlagenkapazität)

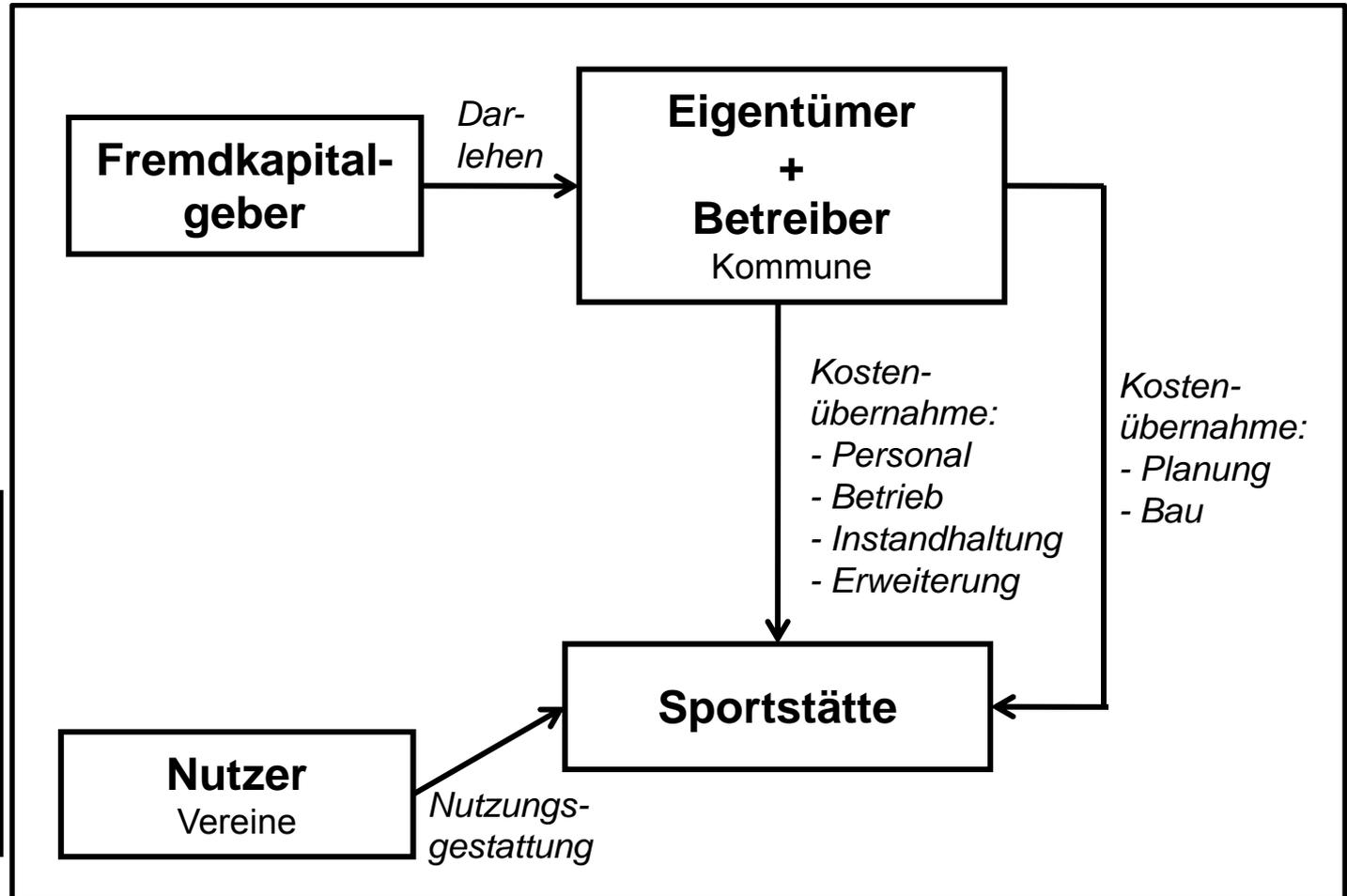


# Organisationsmodelle für Finanzierung und Betrieb von Sportstätten



Quelle: Kähler 2008:38

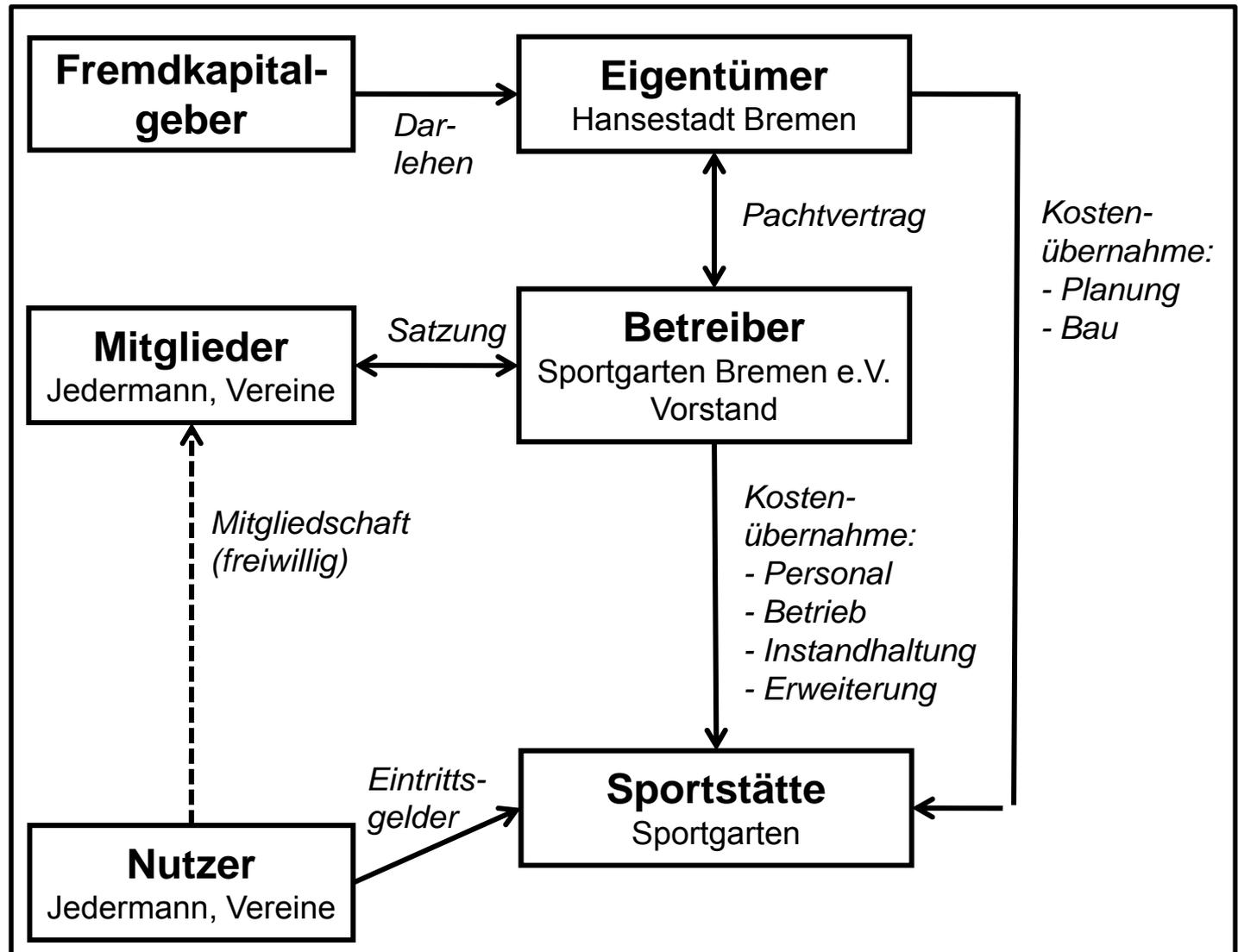
# Organisationsmodell – herkömmliches Betreibermodell



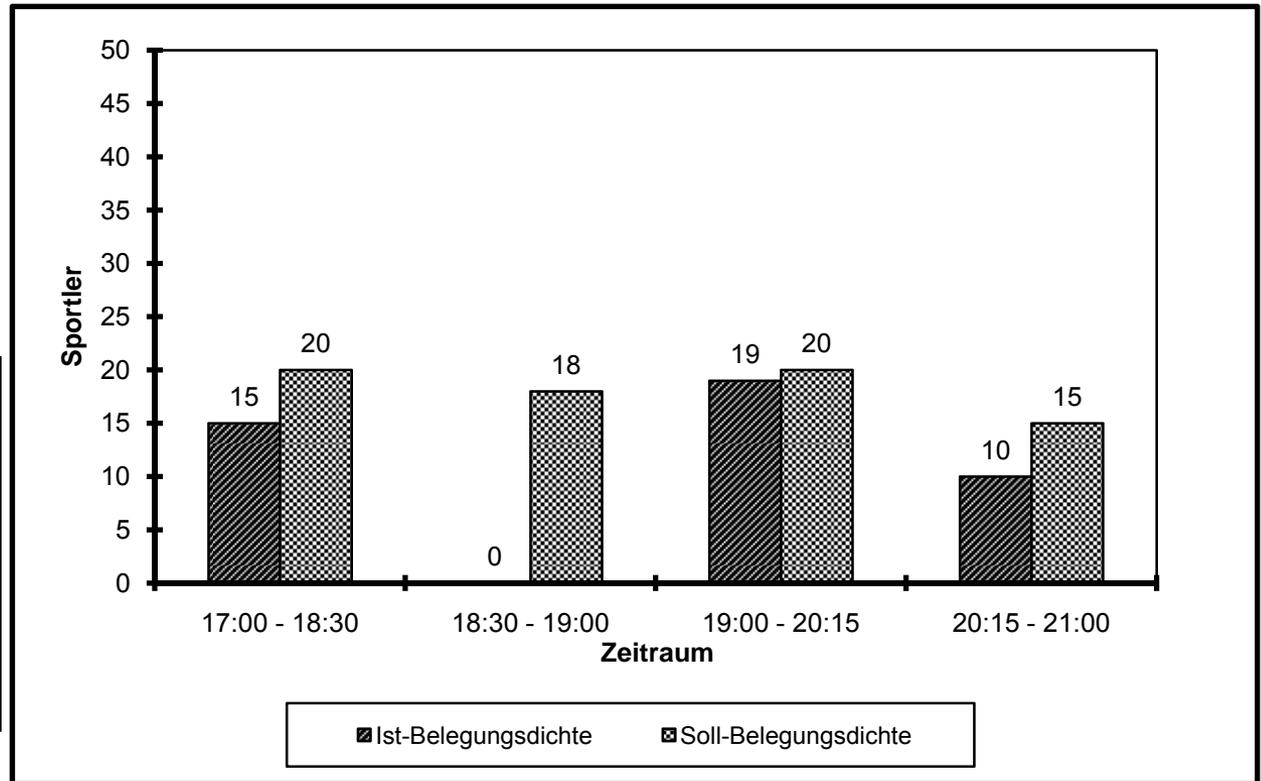
# Organisationsmodell – Beispiel Sportgarten Bremen



Quellen:  
Kähler+Düwel 2009:21  
www.sportgarten.de



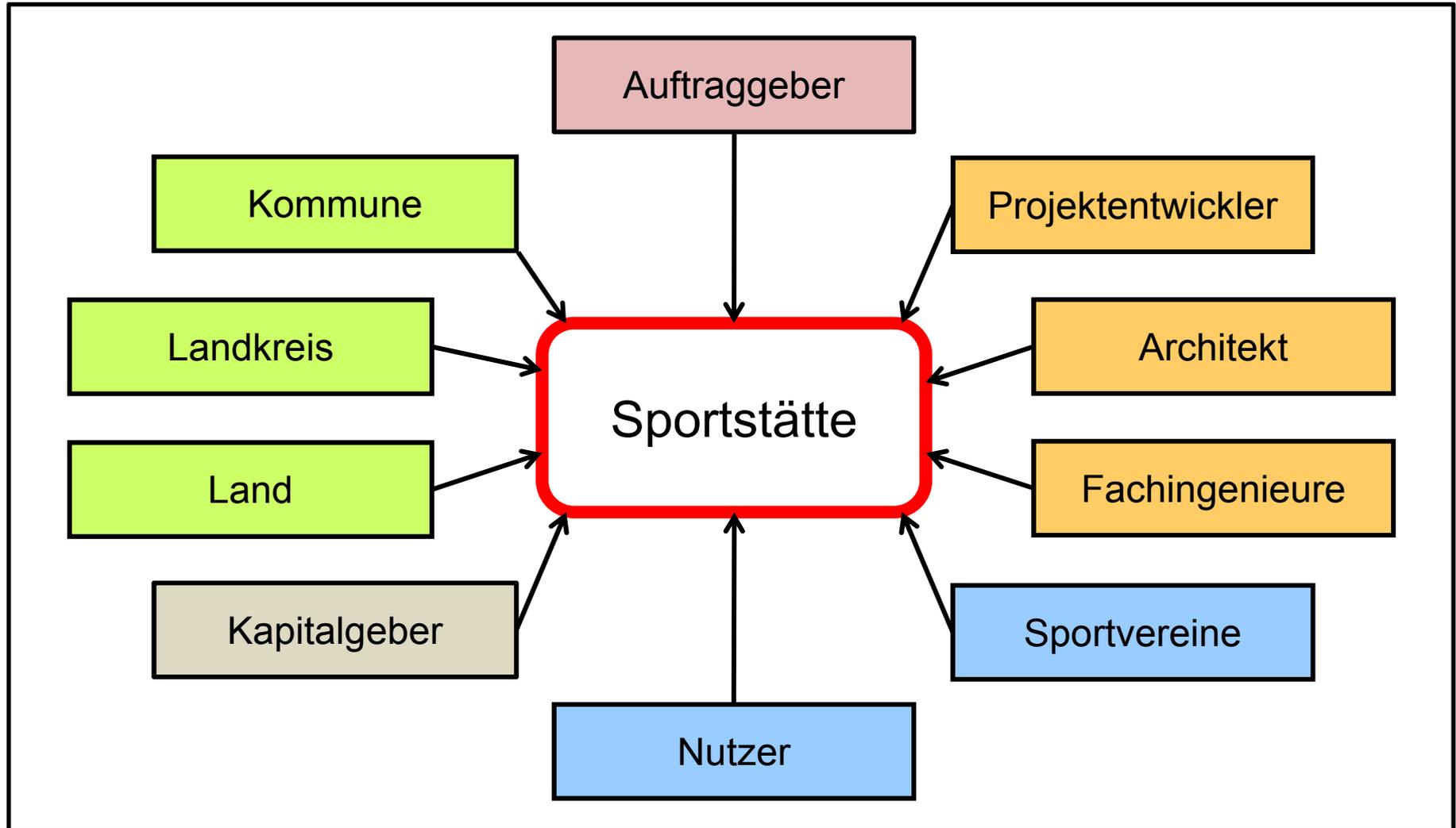
# Nutzungsoptimierung – Beispiel Sporthalle



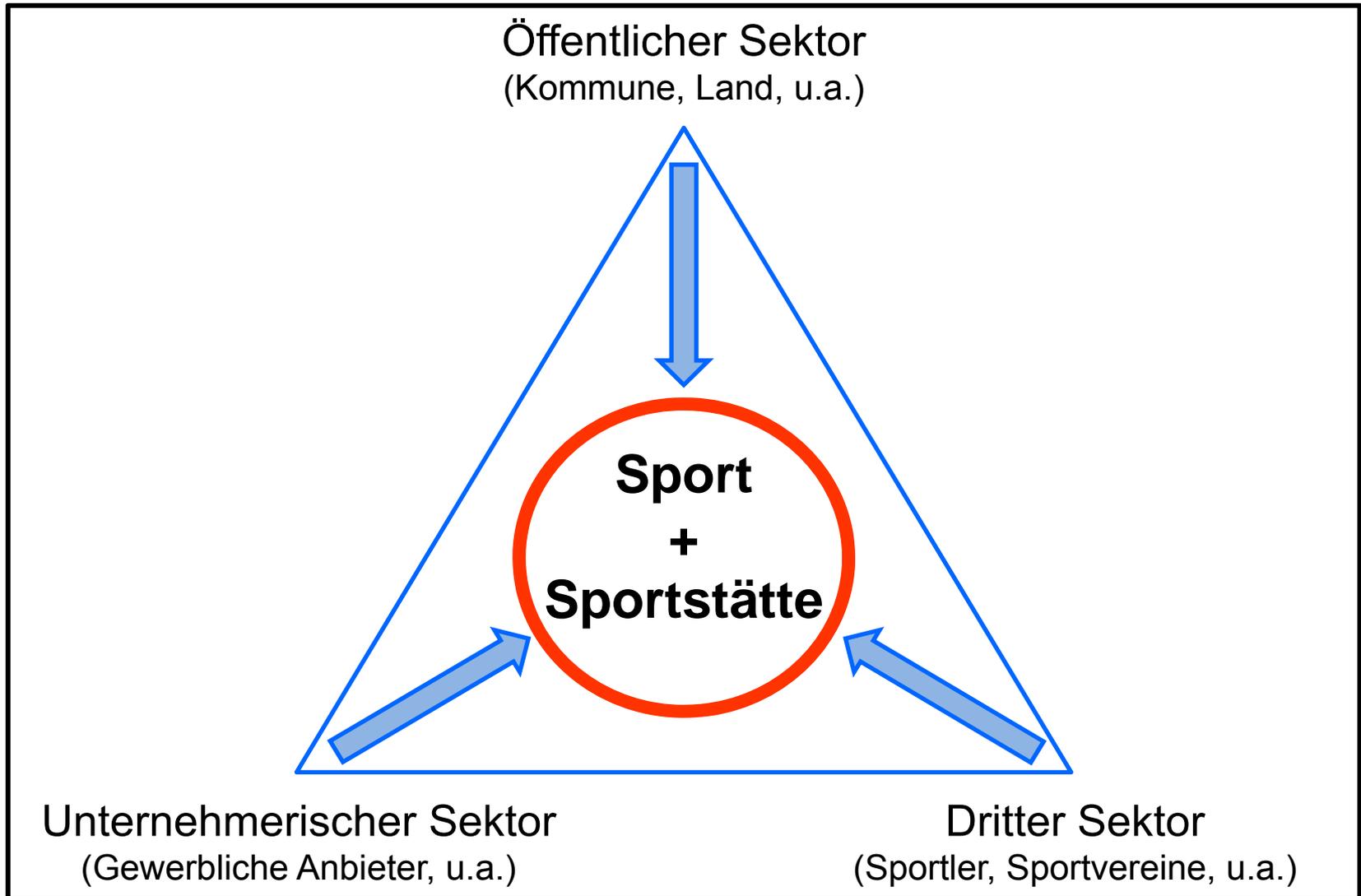
Ist-Auslastung = 71 %  
Soll-Auslastung (Norm) = 80 %

**Kapazitätsreserve:  $\geq$  9 %**

## Sportstätten-Management – Beteiligte



## Sportstätten-Management – Akteure



---

# Sportstätten-Management

- eine Gemeinschaftsaufgabe im Sport -

