

## Spezialimmobilien

# Branchen- und Marktanalyse von Sport- und Freizeitanlagen

Günter Vornholz

**Zuweilen mögen so nüchterne Analytiker wie der Autor, als wahre Spaßbremsen erscheinen, wenn sie Investoren und Banken vorrechnen, dass sich der neue, bunte Freizeitpark auf absehbare Zeit nicht tragen kann. Doch was passiert, wenn vor lauter Euphorie alle Bedenken der Marktforscher ignoriert werden, zeigen landauf, landab die zahlreichen unausgelasteten Squash-Hallen und leeren Multiplex-Kinos. Um ermitteln zu können, wann und wo sich eine Freizeitimobilie lohnt, empfiehlt der Autor, den Markt, den Standort und das Nachfragepotenzial gründlich zu untersuchen. (Red.)**

Für die Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen ist von den Investoren ein Businessplan vorzulegen, der das Vorhaben beschreibt und in dem die Ziele, Strategien und Maßnahmen dargestellt werden. Weiterhin werden in ihm die Rahmenbedingungen für das Projekt in Form der Marktgegebenheiten aufgezeigt. Der grundlegende Bestandteil eines Businessplanes ist die Branchen- und Marktanalyse. Diese dient als Fundament für die Planungen des Investors und kann bereits vor Baubeginn die Chancen und Risiken eines Investitionsvorhabens aufzeigen.

## Branchen- und Marktanalyse

Eine detaillierte Branchen- und Marktanalyse stellt die Basis für die Einnahmen- und Ausgabenrechnung dar, die wiederum die Grundlage für die Finanzierungsentscheidung der Banken ist. Bei der Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen sind deren Besonderheiten zu berücksichtigen, die im Gegensatz zu anderen Immobilienmarktsektoren zusätzliche Risiken bergen. Es sind insbesondere diese Merkmale, die eine Finanzierung so schwierig gestalten.

Die Anlagen stellen Finanziers vor vielfältige Herausforderungen, die in diesem Ausmaß bei anderen Finanzierungen nicht gegeben sind. Aus unternehmerischer Sicht ist der Einsatz der Branchen- und Marktanalyse für ein zielgerichtetes Marketing von zentraler Bedeutung.

Die Branchen- und Marktanalyse ist eine objektive und methodisch orientierte sowie fachlich fundierte Untersuchung der wesentlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens oder eines Projek-

tes. Dazu gehört das systematische Sammeln, Gewichten und Bewerten von direkt und indirekt mit der künftigen Entwicklung einer Sport- und Freizeitanlage in Zusammenhang stehenden Informationen.

Die Zielsetzung besteht darin, die unter ökonomischen Gesichtspunkten optimalen Nutzungsmöglichkeiten für einen bestimmten Standort zu identifizieren oder aber verschiedene Standorte auf ihre jeweilige Eignung hinsichtlich eines bestimmten Nutzungskonzeptes zu beurteilen. Darüber hinaus lassen sich Realisierungschancen, standort- und marktseitige Restriktionen sowie erfolgsbeziehungsweise Ertragsaussichten eines Vorhabens ermitteln. Folgende Phasen werden unterschieden:

- die Vorlaufphase, in der die Ziele der Analyse definiert sowie eventuelle konzeptionelle Prämissen festlegt werden;
- die Researchphase, in der sämtliche projektrelevanten Informationen zur Standort- und Marktsituation recherchiert werden;
- die Analysephase, in der die gewonnenen Daten und Informationen zum Untersuchungsgegenstand in Beziehung gesetzt, ausgewertet und mit Hilfe verschiedener Analysemethoden aufbereitet werden;

## Der Autor

**Dr. Günter Vornholz** ist Mitarbeiter im Bereich Immobilien Research der Nord-LB Norddeutsche Landesbank Girozentrale, Hannover.

- die Bewertungsphase, in der die Ergebnisse in ihrer Bedeutung gewichtet, Schlussfolgerungen gezogen und konkrete Empfehlungen zur weiteren Projektbeziehungsweise Objektentwicklung formuliert werden.

Eine Branchen- und Marktanalyse setzt sich aus diesen vier verschiedenen Teilen zusammen, die jedoch miteinander in Zusammenhang stehen. Das Einzugsgebiet mit den sozio-demographischen und sozio-ökonomischen Ausprägungen seiner Bewohner hat Einfluss auf die Höhe der Nachfrage. Weiterhin werden der Standort sowie die Angebots- und Wettbewerbsbedingungen analysiert, die sich ebenfalls auf das Nachfragepotenzial auswirken.

## Ermittlung des Einzugsgebietes

Zunächst ist das Einzugsgebiet einer Sport- und Freizeitanlage zu bestimmen, aus dem die potenziellen Nachfrager stammen. Als Einzugsgebiet wird allgemein ein auf ein Einkaufs- oder Dienstleistungseinrichtung orientierter Bereich, innerhalb dessen die Einwohner ihren Bedarf zu einem nennenswerten Anteil decken. In der Analyse wird das Einzugsgebiet der Sport- und Freizeitanlagen in Bezug auf die Erreichbarkeit der Anlagen und die im Einzugsgebiet vorzufindenden soziodemographischen Strukturen untersucht.

Aus diesen Daten wird zunächst eine Besuchspotenzialanalyse abgeleitet. Bei der Abgrenzung werden sehr unterschiedliche Faktoren berücksichtigt; letztlich dreht es sich dabei nur zum Teil um die jeweilige Entfernung vom Standort. Nachteile bei einzelnen Einflussfaktoren können teilweise durch die anderen Aspekte wieder ausgeglichen werden.

Das Einzugsgebiet unterscheidet sich zwischen den einzelnen Sport- und Freizeitanlagen erheblich, da es von drei Einflussfaktoren determiniert wird. Die Ausdehnung des Einzugsgebietes hängt zunächst von den Präferenzen ab. Das Ausmaß des Wunsches der Besucher nach einer Nutzung ist unterschiedlich ausgeprägt. Hinweise auf die Stärke der Präferenzen können sich zum Beispiel durch die Befragungen der Deutschen Gesellschaft für Freizeit oder die Mitgliedsanzahl in Vereinen ergeben.

Der zweite Aspekt betrifft die Attraktivität der Sport- und Freizeitanlage selbst, was auch als „Pull-Faktor“ aus dem Bereich Marketing bekannt ist. Dazu gehö-

**Tabelle 1: Einzugsgebiete von Freizeitanlagen**

Sport- und Freizeitanlage	Einzugsgebiet in Minuten
Fitnessstudio	10
Multiplexkino	30
Golfanlagen	30
Indoor-Skihalle	90
Freizeitparks	bis zu 120

ren Größe und Attraktivität der Anlage, welche die Aufenthaltsdauer beeinflussen. Eine potenziell längere Aufenthaltsdauer erhöht die Bereitschaft der Besucher, längere Anfahrtszeiten in Kauf zu nehmen.

Den abschließenden Einflussfaktor stellt die Erreichbarkeit dar, die durch die Fahrzeiten dargestellt wird. Wichtig ist die Erreichbarkeit des Standortes für die Kunden innerhalb angemessener Zeiträume. Je entfernter die Bewohner wohnen, desto geringer ist der Anteil der potenziellen Nutzer. Sowohl die Straßenverbindungen als auch das ÖPNV-Netz bestimmen die Anfahrtszeiten. Aufgrund der unterschiedlichen Ausstattung der Infrastruktur ergeben sich nicht Radien um den Standort, sondern Isochronen. Eine Isochrone ist die Grenzlinie mit gleicher zeitlich gemessener Distanz zu einem bestimmten Standort, die sich aufgrund der Pkw-Fahrzeit oder der Gehminuten unter Beachtung der Straßenverhältnisse ergibt.

Nach einer Untersuchung des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr e.V. an der Universität München ist der Pkw das mit großem Abstand am meisten genutzte Verkehrsmittel bei einem Tagesausflug. Das Einzugsgebiet einer Anlage wird somit durch die benötigte Fahrzeit mit dem Pkw bestimmt. Dieser Indikator ist aussagekräftiger als eine Betrachtung der reinen Entfernung, da er auch die Qualität der Verkehrswege berücksichtigt. Zur Abgrenzung des Einzugsgebietes stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Idealerweise sollten diese miteinander kombiniert werden, um hinreichende Sicherheit für das Ergebnis zu erlangen.

**Datenquellen**

Erstens hat sich bei der empirischen Ermittlung von Einzugsgebieten für bereits bestehende Standorte die Befragung von Kunden, Passanten oder Haushalten als adäquates Mittel für die Bestimmung der Einzugsgebiete erwiesen.

Anhand von Fragen nach dem Wohnort, der Besuchshäufigkeit und dem Bekanntheitsgrad lässt sich die jeweilige Intensität der Bindung an eine Sport- und Freizeitanlage gut abschätzen und räumlich zuordnen. Im Analogieverfahren lassen sich die Ergebnisse solcher Erhebungen auf vergleichbare Anlagen übertragen.

Zweitens ist bei kompetenten Unternehmensberatungen wie der Hamburger Wenzel Consulting AG und Analysten aus der langjährigen Beschäftigung mit den verschiedensten Sport- und Freizeitanlagen ein umfassendes Hintergrundwissen entstanden. Dieses lässt sich im Vergleich mit neuen Betrieben immer wieder bestätigen.

Eine theoretische Orientierungshilfe zur Ermittlung des Einzugsgebietes vermitteln die Ergebnisse einer Studie des B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitutes<sup>1)</sup>, in der die Mobilitätsbereitschaft der Bevölkerung in der Freizeit untersucht wird. Demnach sind Besucher von Freizeit-

parks bereit, fasst zwei Stunden Fahrtzeit mit dem Pkw für die Anfahrt in Kauf zu nehmen.

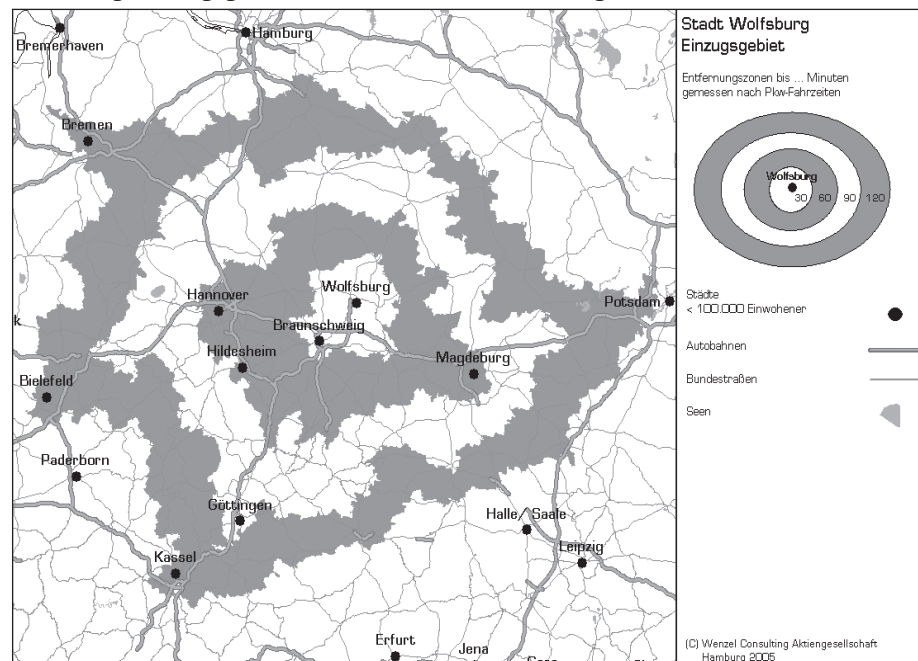
**Ermittlung des Kundenpotenzials**

Die Aktivierbarkeit der potenziellen Besucher nimmt jedoch mit wachsender Entfernung ab, da die Anlagen innerhalb eines größeren Gebietes zunehmend mit anderen Angeboten konkurrieren. So werden bei einer differenzierteren Analyse Isochronen mit unterschiedlichen Zeitabständen zum Anlagenstandort gebildet. Die Einwohner innerhalb der jeweiligen Zone werden voraussichtlich ein annähernd gleiches Verhalten zeigen, das heißt, dass die Besuchshäufigkeit und das Ausgabeverhalten als weitgehend identisch anzunehmen sind. Ausgehend von der durchschnittlichen Pkw-Fahrzeit können unter Berücksichtigung der Straßen- und Verkehrsverhältnisse fünf Anfahrtszeitzonen definiert werden:

- Zone A: bis 15 Minuten Fahrzeit,
- Zone B: 15 bis 30 Minuten Fahrzeit,
- Zone C: 31 bis 60 Minuten Fahrzeit,
- Zone D: 61 bis 90 Minuten Fahrzeit,
- Zone E: 91 bis 120 Minuten Fahrzeit.

Diese fünf Zonen werden danach in Hinblick auf freizeitrelevante sozio-ökonomische und -demographische Merkmale untersucht. Darüber hinaus ist es möglich, in Abhängigkeit von der Wettbewerbssituation unterschiedlich hohe Marktanteile zu bestimmen.

**Abbildung: Einzugsgebiet der Erlebniswelt Wolfsburg**



Quelle: Wenzel Consulting, Marktanalyse, 2000

Durch die Wahl des geeigneten Standortes wird der Erfolg einer Anlage maßgeblich beeinflusst. In der Standortanalyse werden die räumlichen Rahmenbedingungen eines Objektes oder Projektes betrachtet, welche die Realisierungs- und Marktchancen eines Projektes prägen. Die Aufgabe besteht nun darin, alle derzeitigen sowie zukünftig absehbaren Gegebenheiten im räumlichen Umfeld einer Immobilie zu erheben und entsprechend ihrer Bedeutung für den jeweiligen Marktsektor zu beurteilen. Eine Bewertung der erhobenen Standortfaktoren kann jedoch nur vor dem Hintergrund der geplanten oder vorhandenen Nutzungsstrukturen der Immobilie erfolgen; kein Standort ist „per se“ gut oder schlecht.

### Standortanalyse

Hinsichtlich der räumlichen Bezugsbasis der Standortanalyse wird unterschieden nach dem Makrostandort (Umland, Kreis, Stadt) und dem Mikrostandort (Viertel, Grundstück). Die Analyse des Makrostandortes beschäftigt sich mit den Bedingungen im großräumigen Umfeld der Sport- und Freizeitanlage. Wesentliche Faktoren sind die Verkehrsanbindung, die allgemeine wirtschaftliche Attraktivität, die regionalen Entwicklungspotenziale und die soziodemographischen Trends. Die Makrostandortfaktoren sind als kaum veränderbar zu betrachten. Die strukturellen Gegebenheiten unterliegen meistens nur allmählichen Entwicklungen aufgrund (wirtschafts-)politischer Weichenstellungen oder sind langfristig sogar konstant.

Der Mikrostandort kennzeichnet hingegen die unmittelbare Umgebung einer Anlage. Bei der Analyse werden die eher objektiven Merkmale wie Größe, Eigentumsverhältnisse und Preis sowie die Stärken und Schwächen der näheren Umgebung untersucht. Eingehend wird weiterhin auf die Eigenschaften und das Image des Standortes eingegangen. Darüber hinaus wird auf Synergieeffekte ebenso wie auf mögliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten für eine zukünftige Expansion geachtet.

Einen wichtigen Aspekt bei der Analyse bilden die Infrastruktur und die Parkplatzkapazitäten, da üblicherweise der weit überwiegende Anteil der Besucher mit dem eigenem Kraftfahrzeug anreist. Die Anreise bildet schon einen Teil des Besuches von Sport- und Freizeitanlagen und prägt das Urteil der Besucher. Die wahrgenommenen Eindrücke beeinflus-

sen die Erlebnisqualität. Anlagen mit einem hohen Wellness-Anteil im Outdoor-Bereich bedürfen eines ruhigen Umfeldes ohne störende externe Einflüsse. Während ein Teil der Faktoren auf der Mikroebene sich im Zeitablauf nicht verändert, können andere Größen wie die Sozialstruktur oder das Prestige der Lage sich aber innerhalb weniger Jahre in ihrer Ausprägung oder Bedeutung wesentlich ändern.

Der Standort bildet für den wirtschaftlichen Erfolg einer Sport- und Freizeitanlage ein wesentliches Risiko. Je größer oder spezialisierter ein Angebot ist, desto größer ist auch das erforderliche Einzugsgebiet. Fehler bei der Projektierung von Sport- und Freizeitanlagen werden oft bereits bei der Standortwahl gemacht. Sowohl auf Mikro- wie auch auf Makroebene werden Fehlentscheidungen getroffen, weil das Nachfragepotenzial an dem Standort entweder unzureichend analysiert oder falsch eingeschätzt wird.

Eine solide und umfassende Standortanalyse bildet die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg. Durch eine detaillierte Standortanalyse können derartige Planungsunsicherheiten hinsichtlich eines angemessenen Angebotsumfangs reduziert werden. Auf diese erst kann das Betriebskonzept aufbauen, das wiederum die Grundlage für das Marketingkonzept sein muss.

### Angebots- und Wettbewerbsanalyse

Beim Angebot von Sport- und Freizeitanlagen zeigen sich die Besonderheiten im Vergleich zu anderen Immobilien-typen. Während der Erfolg anderer Immobilien wie Büros oder Ladenlokale sowohl von der Branchenstruktur und -entwicklung als auch von der Lage bestimmt werden, hängt die Rentabilität dieser Spezialimmobilien stark vom Mieter sowie vom Betreiberkonzept ab. Sport- und Freizeitanlagen werden somit als Betreiberimmobilie bezeichnet. Für diese ergibt sich das größte Risiko daraus, dass die Management-Immobilien ohne ein attraktives Programm und einen professionellen Betrieb nichts oder nicht viel wert sind.

Im Falle eines Misserfolgs können sie in aller Regel auch nicht für andere Nutzungen verwendet werden. Damit wird die Suche nach seriösen Betreibern zu einer der wichtigsten Aufgaben bei der Entwicklung von Freizeitgroßanlagen. Von den Kreditinstituten wird weiterhin eine hohe Seriosität und Bonität

vorausgesetzt. Dies drückt sich dadurch aus, dass vom Betreiber üblicherweise zwei Jahresmieten als Garantie zu hinterlegen sind. Doch auch die Erfahrung der Betreiber ist nicht unbedingt ein Garant für den dauerhaften Erfolg von Sport- und Freizeitimmobilien – wie die Schwierigkeiten namhafter Betreiber belegen.

Eine wesentliche Besonderheit der Sport- und Freizeitanlagen im Vergleich zu anderen Immobilien stellen deren häufig relativ kurze Markt- und Lebenszyklen dar. Die Branche ist vielfach geprägt durch schnelllebige Trends und starke Marktschwankungen. Dies ist auf Änderungen sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite zurückzuführen. Das Freizeitverhalten verändert sich stetig und ist von ausgesprochenen Modetrends geprägt. Die Anbieter haben sich somit auf eine dynamische Nachfrage einzustellen.

### Große Marktdynamik

Durch die fortwährende Entwicklung hat die Angebotsvielfalt in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Neben der Vergrößerung der Sport- und Freizeitanlagen ist eine zunehmende Multifunktionalität festzustellen; durch die Verbindung von Einzelhandels-, Unterhaltungs- und Freizeitangeboten soll das Risiko für die Kapitalgeber reduziert werden. Inhaltlich ist ein Trend zu medialen Erlebniswelten und zu Themenwelten auszumachen, zusätzlich erfolgt die Entwicklung von Indoorkonzepten für klassische Outdooraktivitäten. Ebenfalls veränderte sich die Struktur der Anbieter: von kleinen Familienbetrieben zu filialisierten Unternehmensketten.

Diese Entwicklung hat in vielen Teilbereichen der Sport- und Freizeitbranche zu signifikant kurzen Nutzungsdauern geführt. Für Investoren wie auch für Banken ergibt sich somit das Risiko „Lebenszyklus“; das heißt die Diskrepanz zwischen kurzen Lebenszyklen vieler Sport- und Freizeitangebote und die lange Bau- und Betriebsphase vor allem multifunktionaler Großprojekte. Gleichzeitig bedingen die kurzen Marktzyklen, dass eine schnelle Amortisation der Investition erforderlich wird. Das lässt sich aber aufgrund der Langfristigkeit der Immobilien häufig nicht realisieren. So gefährdet diese Diskrepanz oftmals die Finanzierung der Objekte.

Eine weitere Besonderheit der Sport- und Freizeitimmobilien ist die mangelnde

Drittverwendungsmöglichkeit. Fehlende Nach- beziehungsweise Umnutzungsmöglichkeiten machen aus dieser Art von Immobilien monofunktionale Anlagen, die nur schwerlich zu finanzieren sind.

Die vierte Besonderheit besteht in dem vorherrschenden hohen Innovationsdruck in der Branche. Eine schnelle „Abnutzung“ neuer Attraktionen sowie ein stetiger Modernisierungsdruck führen zu einem hohen Re-Investitionsbedarf. Die durch die gesellschaftlichen Trends verursachten kurzen Marktzyklen erfordern regelmäßige Konzepterneuerungen. Dieser Zwang zur permanenten Revitalisierung führt dazu, dass ein erheblicher Anteil des Umsatzes für laufende Nachinvestitionen in Veränderungsmaßnahmen verwendet werden muss.

Die Aufgabe der Wettbewerbsanalyse besteht darin, die vorhandene ebenso wie die zukünftige Konkurrenzsituation im relevanten Einzugsgebiet sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zu erfassen und zu bewerten. Erst auf dieser Basis lässt sich eine realistische Einschätzung des Marktgebietes und potenzieller Abschöpfungsquoten vornehmen. Dabei werden die direkten, aber auch die indirekten Wettbewerber berücksichtigt.

Beispielsweise sind für Multiplexkinos andere Kinos direkte Wettbewerber, während zur indirekten Konkurrenz die DVD oder Freizeitaktivitäten zählen, die als Alternative gewählt werden können. Daraus lässt sich dann die Wertigkeit der betrachteten Anlage abschätzen. Bei der Beurteilung der Konkurrenten findet sowohl deren Standortqualität als auch die Erreichbarkeit und die Anzahl der Parkplätze Beachtung. Erst auf dieser Basis lässt sich eine realistische Einschätzung der Marktanteile der Wettbewerber respektive potenzieller Abschöpfungsquoten vornehmen.

### Konkurrenzsituation

Die Ausstrahlung einer starken Konkurrenz wird sich ebenso auf die Ausdehnung des zu definierenden Einzugsgebietes auswirken. Darüber hinaus sind die Wettbewerber außerhalb des eigenen Gebietes zu beachten, da es zu Überschneidungen und gegenseitiger Verdrängung kommen kann. Weiterhin wirkt sich ein starker indirekter Wettbewerb, der ein ähnliches Angebot für die gleiche Zielgruppe aufweist, negativ aus. Ein weiteres Ziel der Wettbewerbsanalyse kann auch sein, eventuelle Angebotslücken

oder -schwächen ausfindig zu machen und hieraus konkrete Empfehlungen zu einem marktgerechten Angebotsmix abzuleiten.

Doch unter Umständen kann zusätzlicher Wettbewerb sich auch positiv auswirken, wenn durch mehrere Anbieter Synergiepotenziale genutzt werden können. Durch die gezielte Ansiedlung von Unternehmen gleichartiger oder sich ergänzender Angebote können Synergieeffekte erzielt werden. Ein vergrößertes Gesamtangebot für die Besucher kann die Anziehungskraft der Anlage insgesamt verstärken, also entweder die Bindung erhöhen oder aber das Einzugsgebiet und Marktvolumen erweitern.

Bei den Sport- und Freizeitanlagen sind in den vergangenen Jahren deutliche Veränderungen bei der Konkurrenzsituation eingetreten. Früher waren es vor allem öffentliche Projekte oder im privaten Bereich kleinere, meist von Familien

betriebene Unternehmen. Durch die Finanzprobleme des Staates mit dem gleichzeitigen Vordringen privater Investoren kam es zu einem veränderten Bild.

So bestimmen heute zum einen Freizeitgroßanlagen weitgehend das Marktgeschehen und zum anderen erfolgt eine zunehmende Vermischung der einzelnen Nutzungen, was einzelne Anlagen zu einer Multifunktionsimmobilie werden lässt. Auf der Betreiberseite kam es zum Teil zur Herausbildung filialisierter Unternehmen, die, wie das Beispiel der Fitnessstudios zeigt, teilweise mit ausländischer Beteiligung am deutschen Markt aktiv sind.

### Markteintrittsschranken

In diesem Zusammenhang sind auch die Markteintrittsbarrieren zu beachten, die den Zugang neuer Konkurrenz ver- oder behindern. So zeichnen sich oligopolisti-

**Tabelle 2: Ermittlung des Nachfragepotenzials für eine Freizeitanlage in Hannover**

Zone	Entfernung in Minuten	Einwohner	Aktivitätsquote in Prozent	Nutzungsintensität	Marktanteil in Prozent	Nachfragepotenzial
A	0 - 30	1 023 536	5	2	90	92 118
B	30 - 60	2 230 233	5	1	60	66 907
C	60 - 90	4 251 979	5	1	30	63 780
D	90 - 120	9 083 823	5	1	5	22 710
		Touristen				
A	0 - 30	377 578	5	1	5	944
B	30 - 60	1 042 549	5	1	5	2 606
					Summe	249 065

sche Märkte dadurch aus, dass es für neue Anbieter sehr schwierig ist, einen Marktzugang zu erreichen. Daneben können es auch hohe Anfangsausgaben in Form von Finanzierungsmitteln oder Betriebsausgaben sein, die den Eintritt von neuen Anbietern erschweren. Weiterhin können aber auch Finanzierungsvorbehalte der Banken neue Konkurrenz verhindern.

### Nachfragepotenzialanalyse

Bei einem in den vergangenen Jahren insgesamt expansiven Sektor der Sport- und Freizeitanlagen hat sich in einzelnen Bereichen inzwischen ein Überangebot und damit ein starker Wettbewerbsdruck aufgebaut. In Sektoren wie Tennis- und Squashanlagen hat der Erfolg eine Expansionseuphorie ohne Rücksicht auf die Begrenztheit der Nachfrage ausgelöst. Auch die strategische Zielsetzung, durch schnelle Besetzung vieler Standorte Marktmacht zu erlangen, führte in einzelnen Bereichen wie den Multiplexkinos zu einem ruinösen Wettbewerb.

Wichtig ist es bei der Wettbewerbsanalyse, nicht nur die jetzige Lage zu bewerten, sondern auch die zukünftige Konkurrenzsituation zu beachten. Eine hohe Dynamik bei der Nachfrage macht einen Markt attraktiv für neue Anbieter, so dass sich durch den Markteintritt der Marktanteil der einzelnen Anbieter verringern wird. Das Ergebnis der Wettbewerbsanalyse ist der Vergleich der Sport- und Freizeitanlage mit denen der Konkurrenz, wodurch sich letztlich der Marktanteil für die Anlage ergibt. Dieser Marktanteil wird anschließend bei der Berechnung des Nachfragepotenzials verwendet.

In der Nachfragepotenzialanalyse werden all die Faktoren untersucht, die über das Ausmaß der Besuche Auskunft ge-

ben. Dabei werden sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren berücksichtigt. Das Nachfragepotenzial ergibt sich zum einen aus dem Umfang und der Struktur der Bevölkerung in den einzelnen Zonen des Einzugsgebietes. Zum anderen sind auch Touristen außerhalb des Einzugsgebietes in die Analyse des Besuchspotenzials einzubeziehen.

Die im Einzugsbereich gegebenen Strukturen haben entscheidenden Einfluss auf das Marktpotenzial von Sport- und Freizeiteinrichtungen. Je höher die Übereinstimmung mit der Zielgruppenstruktur, desto größer ist das projektrelevante Potenzial. Durch ein entsprechend attraktives Angebot kann das Nachfragepotenzial zwar gesteigert werden, doch irgendwann ist an jedem noch so guten Standort, mit jedem noch so guten Programm die Kapazitätsgrenze erreicht.

Zunächst wird die potenzielle Nachfrage erfasst, die sich durch die Anzahl der Einwohner im jeweiligen Einzugsgebiet ergibt. Dabei werden auch weitere soziodemographische Faktoren einbezogen. Das Freizeitverhalten wird in erheblichem Maße vom Lebensalter und der Lebensphase, zu der sich der Einzelne zugehörig fühlt, beeinflusst. Dies lässt sich an den Besucherstrukturen unterschiedlicher Freizeitanlagentypen belegen, die entsprechend charakteristische Altersverläufe aufweisen.

Im Rahmen der Zielgruppenansprache von Sport- und Freizeitanlagen ist somit die Altersgruppenstruktur im Einzugsgebiet zu berücksichtigen, um die Angebote auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Besucher zuschneiden zu können. Für die Berechnung der Nachfrage können auch Größen wie Altersstruktur, Geschlecht oder Bildungsstand weitere Hinweise liefern. So sind Kinogänger vornehmlich in der Altersklasse von 15 bis 35 Jahren zu finden und die Besucher

von Fußballspielen überwiegend männlich.

Die Analyse weiterer soziodemographischer Faktoren in den Zonen des Einzugsgebietes um Sport- und Freizeitanlagen gibt zusätzliche Hinweise auf die Aktivierbarkeit des Nachfragepotenzials. Dies gilt zum einen für die Bevölkerungsdichte im gesamten Einzugsgebiet. Zum anderen ist die Altersstruktur der Bevölkerung ein bedeutender Faktor zur Beurteilung des Nachfragepotenzials. Sie gibt wichtige Hinweise darauf, welche Überlegungen bezüglich der Konzeptionierung und der Zielgruppenansprache beim Aufbau eines Angebotes zu berücksichtigen sind. Hierzu gilt es zu ermitteln, welches die relevante Bevölkerungsgruppe für das einzelne Angebot ist.

Eine weitere Voraussetzung für die Aktivierung des Nachfragepotenzials ist die Mobilität der potenziellen Nachfrager im Einzugsgebiet. Eine hohe Mobilität ist Voraussetzung zum Besuch von Anlagen und kompensiert eine schlechte Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Der Pkw-Besitz ist dabei ein entscheidender Faktor für die Beurteilung der Freizeitmobilität der Bevölkerung. Mit dem eigenen Auto werden nahezu vier von fünf Tagesausflügen durchgeführt. Die Eisenbahn hat einen fast vernachlässigbaren Anteil. Bei Mehr-Personen-Haushalten verschiebt sich dieses Verhältnis noch mehr zu Gunsten des Autos.

### Konsumverhalten

Ein sozioökonomischer Indikator für das Konsumpotenzial der Bevölkerung ist die einzelhandelsrelevante Kaufkraft je Einwohner. Sie kann vereinfacht als die Summe der Nettoeinkünfte bezeichnet werden, die für Konsumzwecke, also auch für Sport- und Freizeitdienstleistungen zur Verfügung stehen. Die hier betrachtete Kaufkraftkennziffer ist ein Indexwert mit dem Wert 100 für den Durchschnitt der Bundesrepublik Deutschland. Eine hohe Kaufkraft ist eine günstige Voraussetzung für die Etablierung von hochwertigen Sport- und Freizeitangeboten in einer Region.

Um auf der Basis der ermittelten Einwohner und Touristen im Einzugsgebiet das Gesamtbesuchspotenzial zu ermitteln, wird zunächst die Aktivitätsquote, das heißt der Anteil der Besucher an der Bevölkerung (Spalte 4), berücksichtigt. Da die potenziellen Besucher teilweise häufiger die Anlage besuchen, ist weiter-

hin die Nutzungsintensität (Besucher pro potenziellem Nachfrager; Spalte 5) zu ermitteln. Es ist aber gleichzeitig davon auszugehen, dass nicht jeder potenzielle Besucher die Anlage auch nutzen wird. Aufgrund der Wettbewerbssituation lässt sich der Marktanteil bestimmen, wobei ebenso Erfahrungswerte aus vergleichbaren Anlagen einfließen. Aufgrund der Multiplikation der Werte aus den Spalten 3 bis 6 ergibt sich das Nachfragepotenzial als die erwarteten Besuche pro Jahr.

### Ermittlung des Nachfragepotenzials

Unterschiede bestehen hinsichtlich der Art der Daten, die bei der Nachfragepotenzialanalyse verwendet werden. Während die Anzahl der Einwohner aus der amtlichen Statistik übernommen werden kann, handelt es sich bei den Angaben in den Spalten 4 bis 6 um Schätzgrößen. Auch wenn diese entscheidend für den Erfolg einer Anlage sind, werden sie aus Kostengründen nicht extra erhoben. Es handelt sich bei diesen Daten um Größen, die auf Erfahrungen von ähnlichen Vergleichsanlagen basieren. Sehr problematisch wäre es, wenn erst die Kosten berechnet werden und dann aufgrund der Schätzung der durchschnittlichen Einnahmen pro Besucher die benötigte Anzahl der Nachfrager ermittelt wird.

Ebenfalls sind Touristen für einen Besuch von Sport- und Freizeitanlagen zu motivieren, so dass zusätzlich zu der Nachfrage der Einwohner das touristische Potenzial zu berücksichtigen ist. Urlauber mit einer längeren Aufenthaltsdauer entwickeln ein den Einwohnern ähnliches Nachfrageverhalten. Zudem ist in den vergangenen Jahren ein verstärkter Trend zu Kurzurlauben festzustellen, von denen auch die Sport- und Freizeitanlagen profitieren. Die amtliche Statistik gibt allerdings nur einen Teil des touristischen Aufkommens wieder. Nicht berücksichtigt sind Ankünfte, die mit Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben mit weniger als neun Betten verbunden sind, sowie Ankünfte mit privaten Übernachtungen.

Darüber hinaus erfolgt in der amtlichen Statistik keine Differenzierung nach Privat- und Geschäftsreisenden, die aber nur sehr unterschiedlich als Zielgruppen für Freizeitangebote aktiviert werden können. Zudem fällt die Akzeptanz, während eines touristischen Aufenthaltes längere Strecken vom Aufenthaltsstandort auf sich zu nehmen, nur gering aus. Daher werden bei den Touristen als maximal aktivierbares Einzugsgebiet einer

Freizeitdestination üblicherweise nur die Zonen bis maximal eine Stunde Anfahrtszeit berücksichtigt.<sup>2)</sup>

Bei der Nachfragepotenzialanalyse ist allein eine statische Analyse nicht ausreichend, da sich erst durch eine langfristige Betrachtung genügend Erkenntnisse für die Bewertung ergeben. So ist zum einen davon auszugehen, dass im Zeitablauf sich die Besucheranzahl beziehungsweise der Umsatz entsprechend den sich wandelnden Rahmenbedingungen verändert. Zum anderen werden in den ersten Jahren viele Besucher aus Neugier kommen, so dass anschließend ein deutlicher Nachfragerückgang entsteht. Von dem niedrigeren Niveau verläuft die Nachfrage dann entsprechend der Entwicklung der Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren.

Zur Abschätzung des Trends sind insbesondere Prognosen über die ökonomische und soziodemographische Entwicklung im relevanten Einzugsgebiet notwendig. Hinzu kommen Aussagen über die Veränderung der Wettbewerbssituation, die sich insbesondere bei rasch wachsenden Märkten ändert, sowie über allgemeine Trends im Sport- und Freizeitbereich.

### Einnahmen

Als besonderes Merkmal der Sport- und Freizeitbranche kommt hinzu, dass die Grundauslastung nicht gesichert ist, da die Besucher von Sport- und Freizeitanlagen „jeden Tag neu“ gewonnen werden müssen. Dementsprechend sind die Wiederholungsbesuche entscheidend für den Erfolg einer Anlage. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Besuch kein „lebensnotwendiger“ Bedarf ist, sondern jeweils neu erreicht werden muss. Das erschwert auf der einen Seite die Prognose über die Nachfrage, auf der anderen Seite sind die Sport- und Freizeitanlagen gezwungen, ihr Angebot ständig zu aktualisieren, um im Trend und attraktiv zu bleiben.

Neben der Ermittlung der mengenmäßigen Anzahl der Nachfrage muss auch die monetäre Seite berücksichtigt werden. Für die einzelnen Ausgaben der Besucher sind Angaben über deren durchschnittliche Ausgaben zu machen. Dies sind neben dem Eintrittspreis die Aufwendungen für Catering und Merchandisingartikel, die für die Sport- und Freizeitanlagen zu teilweise erheblichen Umsätzen führen. Die Analyse der sozioökonomischen Einflussfaktoren kann darüber

hinaus wichtige Hinweise liefern, ob die angenommenen Eintrittspreise und die weiteren Ausgaben für Catering oder Merchandising nachhaltig erzielbar sind. Fehleinschätzungen beim monetären Potenzial des einzelnen Besuchers spiegeln sich in einer falschen Kalkulation der Einnahmen wider.

### Sensitivitätsanalyse

Abschließend erfolgt die Darstellung der Erkenntnisse der Branchen- und Marktanalyse in einer Sensitivitätsanalyse. Bei der Sensitivitätsanalyse handelt es sich um ein mathematisch gestütztes Verfahren in der Form einer dynamischen Finanzierungsrechnung. Hierbei erfolgt die Prognose der Potenziale und Risiken durch die Darstellung unterschiedlicher Szenarien der Geschäftsentwicklung. So lässt sich der Finanzierungsbedarf und dessen Struktur ermitteln, gleichzeitig werden auch Finanzierungslücken und ein potenzieller Zuschussbedarf aufgezeigt. Durch die Variation von Inputfaktoren wird deren Einfluss auf das Ergebnis oder andere Zielgrößen abgeschätzt.

Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren wie Gewinn, Liquidität oder Debt Service Cover Ratio (DSCR) können so anhand einer systematischen Aufstellung von Einnahmen und Ausgaben berechnet werden. Schließlich ist auch das Aufzeigen von Risikosituationen in der dynamischen Betrachtung möglich. Es lassen sich Grenzwerte der Inputvariablen ermitteln, um das Vorhaben letztlich noch erfolgreich gestalten zu können.

Im Kreditprozess bildet die Branchen- und Marktanalyse die Grundlage für die Finanzierungsentscheidung. Neben der Standortanalyse werden hierbei die Wettbewerbsbedingungen im Einzugsgebiet untersucht, um das Nachfragepotenzial bestimmen zu können. Dabei ist insbesondere auf die Besonderheiten der Sport- und Freizeitanlagen einzugehen. Auf dieser Basis lässt sich eine verlässliche Prognose über die zukünftige Entwicklung abgeben. Die Erkenntnisse der Branchen- und Marktanalyse spiegeln sich in den Einnahmen und Ausgaben der Finanzierungsrechnung wider, so dass hieraus die Rentabilität der Investition berechnet werden kann.

### Fußnoten

<sup>1)</sup> B.A.T. – British American Tobacco Freizeit-Forschungsinstitut (2003), Deutsche Tourismusanalyse 2003, Hamburg.

<sup>2)</sup> Wenzel Consulting Aktiengesellschaft (2004), Marktberichte, Hamburg.