

021 – Sportanlagen

Betriebswirtschaftliche Aspekte



Inhaltsübersicht

1. Einleitung	7
Teil A: Theoretische Grundlagen	10
2. Begriffsdefinitionen	11
3. Sportinfrastrukturen aus ökonomischer Perspektive	13
Teil B: Vom Bedürfnis bis zum Bau	20
4. Strategie und Konzept	21
5. Finanzierung von Sportanlagen	24
6. Trägerschaftsmodelle	37
7. Betriebswirtschaftliche Aspekte des Planungs- und Bauprozesses	47
Teil C: Anforderungen des Betriebs	54
8. Grundlagen für den Betrieb	55
9. Marketingmanagement	59
10. Personalmanagement	64
11. Qualitätsmanagement	68
12. Betriebsrechnung	74
13. Elektronische Management- und Betriebssysteme	78
14. Wirtschaftlichkeitsverbesserung	81
15. Schlusswort/Ausblick	88
16. Abbildungsverzeichnis	89
17. Tabellenverzeichnis	90
18. Literaturverzeichnis	91
19. Anhang	93

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	7
1.1	Relevanz der Thematik	7
1.2	Aufbau der Publikation: Der Lebenszyklus von Sportanlagen	7
1.3	Abgrenzung der Thematik	9
1.4	Projektgruppe	9
Teil A: Theoretische Grundlagen		10
2.	Begriffsdefinitionen	11
3.	Sportinfrastrukturen aus ökonomischer Perspektive	13
3.1	Die Sportinfrastruktur als Teil des gesellschaftlichen Systems	13
3.2	Betriebswirtschaftliche Determinanten bei Sportanlagen	15
3.3	Erfolgsfaktoren bei Sportanlagen	17
3.4	Die ökonomischen Hebel im Zusammenhang mit Sportanlagen	19
Teil B: Vom Bedürfnis bis zum Bau		20
4.	Strategie und Konzept	21
4.1	Bedarfsanalyse	21
4.1.1	Bestandesanalyse	21
4.1.2	Identifikation des Besucherpotenzials	21
4.1.3	Untersuchung der Wettbewerbssituation	22
4.2	Projektidee («Vision»)	22
4.3	Konzepte für Sportanlagen	23
4.3.1	Projektbeschreibung	23
4.3.2	Erste grobe Investitionskostenschätzung	23
4.3.3	Wirtschaftliche resp. betriebliche Eckdaten	23
5.	Finanzierung von Sportanlagen	24
5.1	Vielfalt an Public Private Partnerships	24
5.2	Beispiel mit Trennung von Eigentümer- und Betriebsgesellschaft	25
5.2.1	Finanzbedarf für die Erstellung der Sportanlage	25
5.2.2	Finanzbedarf für den Betrieb der Sportanlage	26
5.3	A-fonds-perdu-Beiträge an Investitionen und Betriebskosten	26
5.3.1	Beiträge durch die öffentliche Hand	26
5.3.2	Beiträge von Privaten	27
5.4	Finanzierung mit Eigenkapital	28
5.5	Finanzierung mit Fremdkapital	28
5.5.1	Finanzierung über den Gemeindehaushalt	29
5.5.2	Finanzierung über eine Bank	29
5.5.3	Finanzierungsalternativen	30
5.6	Fallstudie Espace Arena Biglen	30
5.7	Vertiefung: Objekt- versus Subjektsubventionierung	32
5.7.1	Objektsubventionierung	32
5.7.2	Subjektsubventionierung	32
5.8	Vertiefung: Mehrwertsteuer	33
5.8.1	Steuerbare und von der Steuer ausgenommene Umsätze	34
5.8.2	Rückforderung der Mehrwertsteuer auf Investitionen (Einlageentsteuerung)	34
5.8.3	Mehrwertsteuer auf den Betrieb	35

5.8.4	Investmentgesellschaft und Betriebsgesellschaft	35
5.8.5	Option für die Versteuerung der aus der Vermietung erzielten Umsätze	36
5.8.6	Pauschalsteuersätze	36
6.	Trägerschaftsmodelle	37
6.1	Komponenten der Trägerschaftsmodelle	37
6.2	Privatrechtliche versus öffentlich-rechtliche Rechtsformen	38
6.2.1	Öffentlich-rechtliche Rechtsformen	39
6.2.2	Privatrechtliche Rechtsformen	41
6.3	Änderung der Organisationsform	45
6.3.1	Privatisierung	45
6.3.2	Verstaatlichung	46
7.	Betriebswirtschaftliche Aspekte des Planungs- und Bauprozesses	47
7.1	Übergeordnete politische Rahmenbedingungen	47
7.2	Massnahmen-Reihenfolge	49
7.2.1	Betriebsoptimierung	49
7.2.2	Werterhaltung/Sanierung	50
7.2.3	Neubau	50
7.3	Anforderungen an eine betriebsfreundliche Sportanlage	50
7.4	Anforderungen an das Projektmanagement	51
7.5	Modelle der Baudurchführung	52
7.5.1	Einzelvergabe durch den Staat	52
7.5.2	Vergabe an einen Generalunternehmer	52
7.5.3	Privatwirtschaft als Bauträger	53
	Teil C: Anforderungen des Betriebs	54
8.	Grundlagen für den Betrieb	55
8.1	Betriebskonzept	55
8.2	Preopening Management	57
8.2.1	Arbeitsplan	57
8.2.2	Budgets	58
9.	Marketingmanagement	59
9.1	«Product» (Produktpolitik)	60
9.2	«Price» (Preispolitik)	62
9.2.1	Kriterien zur Festlegung von Preisen	62
9.2.2	Preisdifferenzierung	62
9.3	«Place» (Distributionspolitik)	62
9.4	«Promotion» (Kommunikationspolitik)	62
9.4.1	Klassische Werbung	62
9.4.2	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)	63
9.4.3	Verkaufsförderung	63
10.	Personalmanagement	64
10.1	Zum Begriff Personalmanagement	64
10.2	Funktionen im Personalmanagement	65
10.3	Übernahme von Aufgaben durch Dritte	67

11. Qualitätsmanagement	68
11.1 Von der Qualität zum Qualitätsmanagementsystem	68
11.2 Qualitätsbasiertes Sportanlagenmanagement	69
11.3 Beschwerdemanagement als Instrument des Qualitätsmanagements	71
11.4 Zertifizierung	72
12. Betriebsrechnung	74
12.1 Anforderungen an eine Betriebsrechnung	74
12.2 Aufbau einer Betriebsrechnung	74
12.2.1 Bilanzierung	75
12.2.2 Erfolgsrechnung	76
12.2.3 Kosten- und Leistungsrechnung	77
13. Elektronische Management- und Betriebssysteme	78
13.1 Reservationssysteme	78
13.1.1 Funktionalitäten für Reservationssysteme	78
13.1.2 Betriebswirtschaftliche Überlegungen zu Reservationssystemen	79
13.2 Kassen- und Zutrittssysteme für Sportanlagen	79
14. Wirtschaftlichkeitsverbesserung	81
14.1 Umsatzsteigerung	83
14.2 Aufwandreduktion	85
14.3 Vertiefung: Outsourcing	86
15. Schlusswort/Ausblick	88
16. Abbildungsverzeichnis	89
17. Tabellenverzeichnis	90
18. Literaturverzeichnis	91
19. Anhang	93
19.1 Finanzierungskonzept	93
19.2 Mögliche Betriebsrechnung	94

Im Folgenden werden nach Möglichkeit neutrale Personenbezeichnungen gewählt. Ansonsten kommen männliche Schreibweisen zur Anwendung, um die Lesbarkeit des Textes zu erleichtern. Diese gelten als Kurzform und sind für beide Geschlechter gedacht.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BCG	Boston Consulting Group
BWL	Betriebswirtschaftslehre
DB	Deckungsbeitrag
DIN	Deutsches Institut für Normung
DL	Dienstleistung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ESTV	Eidgenössische Steuerverwaltung
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GESAK	Gemeinde-Sportanlagenkonzept
IHG	Bundesgesetz über Investitionshilfe für Berggebiete
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
ISO	International Standards Organisation
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KASAK	Kantonales Sportanlagenkonzept
LKS	Landschaftskonzept Schweiz
MWST	Mehrwertsteuer
MWSTG	Mehrwertsteuergesetz
NASAK	Nationales Sportanlagenkonzept
NPM	New Public Management
NPO	Non Profit Organisation
OR	Obligationenrecht
PPP	Public Private Partnership
PR	Public Relation (Öffentlichkeitsarbeit)
QM	Qualitätsmanagement
SGE	Strategische Geschäftseinheiten
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
ZGB	Zivilgesetzbuch

1. Einleitung

Steve Beutler (1.1, 1.3, 1.4), Stefan Kannewischer (1.2)

1.1 Relevanz der Thematik

Bedürfnisgerechte Sportanlagen bilden eine wichtige Grundlage zur Durchführung von Bewegung und Sport in seinen unterschiedlichen Ausprägungen (z. B. Leistungs-, Breiten- oder Schulsport). Die Anforderungen an die Infrastruktur verändern sich laufend auf Grund von zunehmenden Erwartungshaltungen der Nutzer, neuen Sportentwicklungen, steigenden Sicherheitsanforderungen oder regeltechnischen Änderungen der Sportverbände. Dadurch werden nicht selten betriebliche und/oder bauliche Anpassungen notwendig.

Sowohl der Bau als auch der Betrieb von Anlagen setzen einen beträchtlichen Einsatz finanzieller Mittel voraus. Bei Anlagen von öffentlichem Interesse (z. B. Schul- oder Vereinssportanlagen) hat der Staat lange Zeit die gesamten finanziellen Verpflichtungen übernommen. Heute verfügt die öffentliche Hand aber teilweise nicht mehr über genügend Finanzmittel, um neue Anlagen zu bauen oder bestehende adäquat zu unterhalten. Mit Betriebsoptimierungen, der Zusammenarbeit mit privaten Institutionen oder verstärkter Marktorientierung wird versucht, dieser Entwicklung Gegensteuer zu geben.

In der Schweiz existieren kaum Publikationen, welche sich mit den betriebswirtschaftlich relevanten Themen bei Sportanlagen befassen. Diese Lücke soll mit der vorliegenden Publikation geschlossen werden.

Sie soll Betreibern und Trägerschaften (privatwirtschaftlichen, gemischtwirtschaftlichen oder öffentlich-rechtlichen) sowie Planern und politischen Entscheidungsträgern einen umfassenden Überblick über die betriebswirtschaftlichen Belange bei der Planung, dem Bau und dem Betrieb von Sportanlagen geben. Die zentralen Fragestellungen werden beleuchtet und in einen logischen Kontext gestellt. Dieses Vorgehen zielt nicht auf eine Erarbeitung der Themen bis ins kleinste Detail ab, sondern möchte vielmehr deren Zusammenhänge aufzeigen. Wichtig bleibt vielfach die Umsetzung von Projekten mit Hilfe von ausgewiesenen Fachpersonen.

1.2 Aufbau der Publikation: Der Lebenszyklus von Sportanlagen

Grundlage für diese Publikation bildet die theoretische Erarbeitung der Besonderheiten von Sportanlagen. Im Teil A wird dabei der Fokus auf die ökonomische Perspektive gelegt. Ausgehend von dieser Grundlage wird eine chronologische Sichtweise eingenommen, welche das Angebot «Sportanlage» nach den verschiedenen Lebensphasen analysiert. Die Gesamtheit der verschiedenen Lebensphasen wird als Lebenszyklus bezeichnet. Dieser verläuft von den grundsätzlichen Konzeptüberlegungen über die Errichtung bis zum Betrieb der Sportanlage (vgl. Abb. 1). Teil B fasst die verschiedenen Phasen von der Bedürfnisanalyse bis zum Bau der Sportanlage zusammen. Teil C widmet sich den spezifischen Anforderungen des Betriebs. Ausgehend vom Betriebskonzept werden die zentralen Themen erarbeitet (vgl. Kapitel 8.1).

Während des Lebenszyklus einer Sportanlage, der je nach Anlage sehr unterschiedlich lange dauern kann (bei Trendsportarten max. 10 Jahre, bei Hallenbädern und Kunsteisbahnen 20 bis 30 Jahre, bei Outdooranlagen 15 bis 50 Jahre), ergeben sich neben den baulichen und technischen auch vielfältige betriebswirtschaftliche Aufgaben.

Der in der folgenden Abbildung dargestellte idealtypische Lebenszyklus einer Sportanlage soll helfen, strukturiert und in der richtigen Reihenfolge die komplexen Fragestellungen bei Sportanlagen anzugehen. Denn häufig wird in der Praxis der Fehler gemacht, dass ein Projekt mit der Architektenskizze begonnen wird und betriebs- resp. nutzungsbezogene Anforderungen zu spät berücksichtigt werden. Der Prozess gemäss Lebenszyklus muss aber nicht immer linear ablaufen. Es kann durchaus zu Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Schritten kommen.

Am Ende dieses Lebenszyklus steht nicht notwendigerweise der Ersatz (Abriss und Neubau) der Anlage. Es kann durchaus auch eine technische Sanierung mit einer Attraktivierung der Anlage vorgenommen werden. Selbstverständlich sollte auch während der Betriebsphase mehrmals der strategische Prozess durchlaufen werden (ca. alle 2–3 Jahre). Daraus ergeben sich in der Regel laufende Attraktivierungen (baulich oder betrieblich) der Sportanlage.

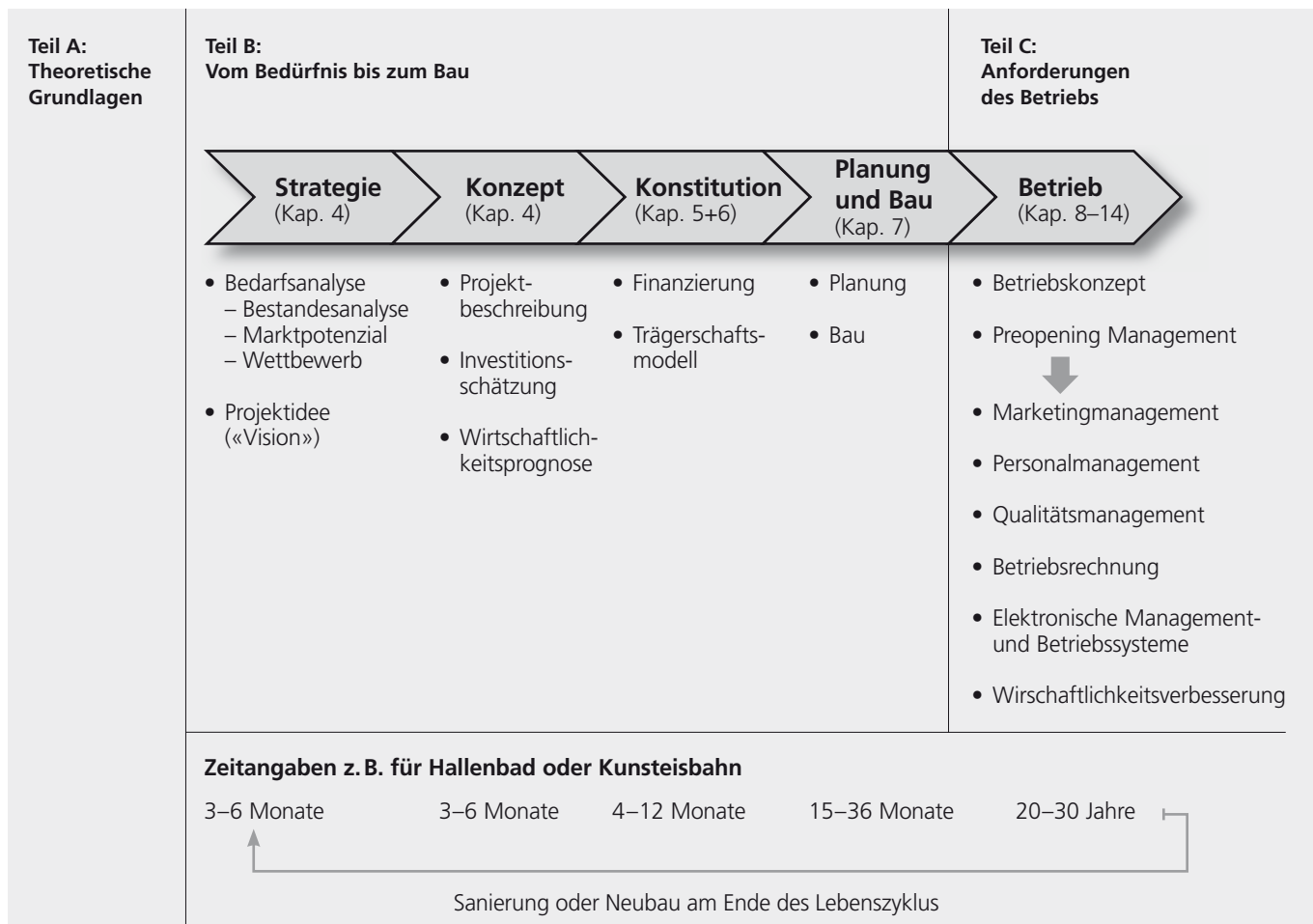


Abb. 1: Lebenszyklus von Sportanlagen im Überblick

1.3 Abgrenzung der Thematik

Die vorliegende Publikation hat einen betriebswirtschaftlichen Fokus und grenzt sich ab gegenüber Themen wie:

- politische Entscheidungsprozesse
- volkswirtschaftliche Perspektive
- rechtliche Grundlagen
- raumplanerische Aspekte

Grundlage der Publikation bildet die Annahme, dass der Wille zum Bau resp. zur Sanierung einer Sportanlage bereits vorhanden ist. Damit werden auch bewusst politische Prozesse zur Entscheidungsfindung ausgeklammert, ohne deren Bedeutung für die Realisierung solcher Projekte schmälern zu wollen. Sie verlangen viel Kenntnis über die situativen Gegebenheiten und den Einfluss der verschiedenen Meinungsbildnern und Anspruchsgruppen.

In der politischen Überzeugungsarbeit wird oft auf volkswirtschaftliche Grössen von Sportanlagen (z. B. volkswirtschaftliche Nutzenermittlungen, gesundheitsökonomische Aspekte) zurückgegriffen. Auf diese Grössen wird ebenfalls nicht näher eingegangen. Der Fokus konzentriert sich mehr auf Einzelanlagen.

Die rechtlichen Grundlagen bilden für den Betrieb von Sportanlagen oft eine wichtige Rahmenbedingung. Tiefgreifende juristische Abhandlungen können folgend aber nicht vorgenommen werden. Aus diesem Grund wird auch die Haftungs- und Verantwortlichkeitsthematik nicht näher beleuchtet. Wo sinnvoll, wird auf die entsprechenden juristischen Quellen verwiesen.

Eine weitere Grenze wird gegenüber raumplanerischen Gesichtspunkten gezogen. Diese werden nur am Rande erwähnt.

1.4 Projektgruppe

Eine Projektgruppe war für die konzeptionelle und redaktionelle Leitung der Publikation zuständig. Die einzelnen Kapitel und Unterkapitel wurden zum grössten Teil von den Mitgliedern dieser Projektgruppe verfasst. Wo weiteres Fachwissen nötig war, wurden entsprechende Spezialisten beigezogen. Die Projektgruppe, welche von der Eidgenössischen Sportkommission (ESK) unterstützt wurde, setzte sich aus folgenden Personen zusammen:

Beutler Steve (Projektleiter): lic. rer. pol., Eidg. Turn- und Sportlehrer I+II. Mitarbeiter der Fachstelle Sportanlagen des BASPO mit dem Zuständigkeitsbereich Ökonomie und Betriebswirtschaft.

Berger Beat: lic. oec. publ., Abteilungsleiter Dienste und Information, Sportamt der Stadt Winterthur.

Kannewischer Stefan: Dr. oec. HSG, Geschäftsleitungsmitglied des Familienunternehmens Kannewischer, welches auf Beratung, Planung und Betrieb von Schwimm- und Thermalbädern spezialisiert ist.

Lohrer Reto: Dipl. Sportlehrer ESSM und Absolvent der Handelsschule AKAD, Direktor der SZZ Sportzentrum Zuchwil AG, Verwaltungsrat der Forum Sumiswald AG und Fachberater bei verschiedenen Projekten.

Stofer Christian: lic. oec. HSG, wissenschaftlicher Mitarbeiter am ITW, Institut für Tourismuswirtschaft der Hochschule für Wirtschaft Luzern.

Teil A: Theoretische Grundlagen

2. Begriffsdefinitionen

Steve Beutler

Betriebswirtschaftliche Begriffe werden nicht selten mit leicht unterschiedlichen Bedeutungen versehen. Um eine einheitliche Diskussionsbasis zu schaffen, werden folgend die zentralen Begriffe erläutert.

Sportanlage und Sportinfrastruktur

Verschiedene Ausprägungen von Raum und Infrastruktur können Bewegung und Sport unterstützen. Die folgende Abbildung zeigt eine für die vorliegende Publikation sinnvolle Gliederung:

Für Bewegung und Sport kommen sowohl spezifische wie unspezifische Räume und Infrastrukturen in Frage. Erstere sind entsprechend für die sportliche Nutzung konzipiert und geplant (Sportanlagen), letztere besitzen keine solche Ausrichtung (in Deutschland kommt hier auch der Begriff «Sportgelegenheit» zur Anwendung¹). Bewegung und Sport stehen dabei nicht im Vordergrund und müssen mit anderen Nutzungen in Einklang gebracht werden.

Teilweise werden Sportarten in oder auf Anlagen ausgeführt, die nicht primär für die Nutzung geplant und gebaut wurden (Zweitnutzung). Hier steht v.a. die Umnutzung von bestehenden Anlagen im Vordergrund. Dies bedingt, dass der entsprechende Standort gegeben ist und nicht mehr beeinflusst werden kann.

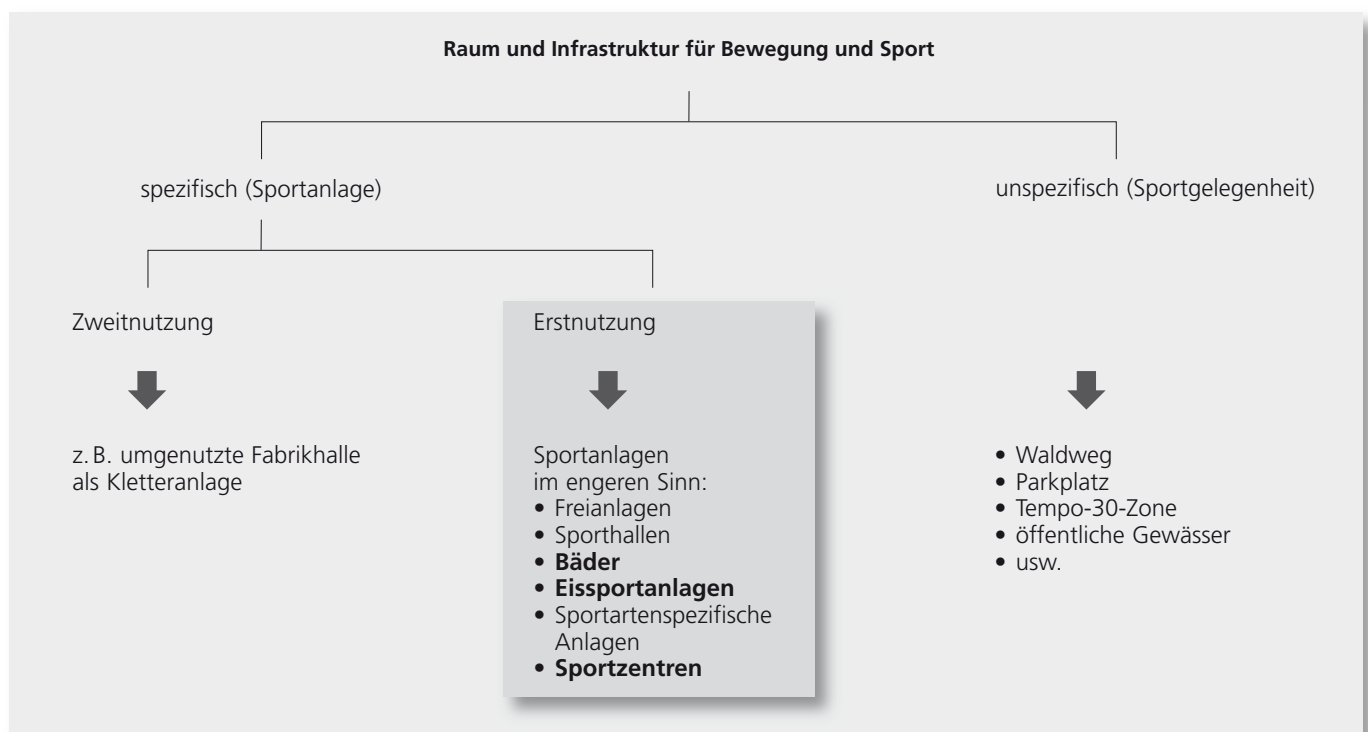


Abb. 2: Ausprägungen von Raum und Infrastruktur für Bewegung und Sport

¹Bach 2004, S. 7–10

Folgend wird der Hauptfokus auf die spezifischen Sportanlagen in Erstnutzung gelegt. Primär stehen dabei Sportzentren, Bäder und Eissportanlagen im Vordergrund. Auf Grund der höheren Komplexität und der breiteren Marktorientierung lassen sich hier die betriebswirtschaftlichen Instrumente anwenden. Bei Schulsportanlagen ist der Handlungsspielraum oft viel enger. Selektiv können aber auch bei diesen Anlagen Ideen herausgegriffen und an die entsprechenden Rahmenbedingungen angepasst werden.

Die Begriffe Sportanlage und Sportinfrastruktur werden synonym verwendet.

Sportanlagenmanagement

Das Sportanlagenmanagement umfasst alle Aspekte der Planung, Organisation, Führung und Kontrolle über den Lebenszyklus einer Sportanlage. Als grundlegende Ziele des Managements gelten in der Regel eine optimale Bedürfnisbefriedigung und ein wirtschaftlicher Betrieb (je nach Situation mit unterschiedlicher Gewichtung).

Betriebswirtschaftslehre

Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre (BWL) sind die Betriebe, welche Individual- oder Kollektivgüter erstellen. Hierzu zählen neben erwerbswirtschaftlichen Unternehmen auch öffentliche Betriebe und Verwaltungen. Ziel der BWL ist die Beschreibung und Erklärung einzelwirtschaftlicher Phänomene sowie die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und Verfahrensregeln für die in der Praxis Tätigen.

Dienstleistung

Dienstleistungen gehören zum Realgüterbereich und stellen überwiegend immaterielle Leistungen dar. In ihren Erscheinungsformen können Dienstleistungen sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Typische (aber nicht zwingende) Merkmale sind die Integration des Kunden im Leistungsprozess, der hohe Immaterialitätsgrad und damit verbunden die fehlende Lagerfähigkeit und Übertragbarkeit.²

Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit bezeichnet das monetär bewertbare Verhältnis von Output (Leistung) zu Input (Kosten). Grundsätzlich können zwei Prinzipien unterschieden werden: Beim Maximalprinzip wird mit einem gegebenen Input ein maximaler Output angestrebt. Beim Minimalprinzip wird versucht, ein vorher definierter Output mit minimalem Input zu erreichen.

Effizienz und Effektivität

Bei der Effizienz geht es in der Betriebswirtschaftslehre darum, die «Dinge richtig zu tun», also die Ziele mit möglichst wenig Aufwand zu erreichen. Die Effektivität hingegen verlangt danach, die «richtigen Dinge zu tun». Der Anspruch liegt hier in einem hohen Zielerreichungsgrad, unabhängig von den eingesetzten Mitteln.

²Bruhn/Meffert 1998, S. 31–36

3. Sportinfrastrukturen aus ökonomischer Perspektive

Christian Stofer

Merkpunkte Kapitel 3

- Der Beizug ökonomischer Kriterien bei Sportanlagen hat höhere Bedeutung erlangt, insbesondere auf Grund knapper Mittel bei den öffentlichen Haushalten und einem geänderten Sportverständnis.
- Investitionen in Sportanlagen zeichnen sich aus durch einen hohen Kapitalbedarf und eine lange Kapitalbindung (durch die lange Lebensdauer). Die Freizeit- und Sportindustrie hingegen ist einem raschen Wandel und Trends ausgesetzt, die eine generelle Beschleunigung und entsprechende Bedürfnisänderungen erzeugen.
- Die Investitionsvolumina im Sportanlagenbau steigen kontinuierlich an.
- Neue Nachfragegruppen, die ihre Bedürfnisse nach neuartigen Sportinfrastrukturen artikulieren, verlangen nach Gleichbehandlung mit etablierten Sportinteressengruppen. Dadurch steigen die Forderungen, und gleichzeitig sinkt die Bereitschaft für Investitionen (Investitionsstau auf Grund multioptionaler Investitionswünsche).
- Letztlich sollten sich Sportanlagenbetreiber vermehrt an der Wirtschaftlichkeit ausrichten und sich zunehmend an ökonomischen Gesetzmässigkeiten orientieren.

Zur Beschreibung von Sportanlagen sind verschiedene Betrachtungspositionen denkbar. Während die Architektur und die Bauwirtschaft über eine detaillierte und tiefgehende Wissensbasis sowie entsprechende Literatur im Zusammenhang mit Sportanlagen verfügen, stehen die Wirtschaftswissenschaften mit ihrer ökonomischen Perspektive wenig dokumentiert da. Durch die bewusste Wahl der ökonomischen Sichtweise öffnet sich ein neuer Zugang zur Welt der Sportinfrastrukturen. Der Fokus wird dabei ganz gezielt auf die relevanten wirtschaftlichen Aspekte gerichtet.

Sportanlagen können sowohl aus leistungssportlicher, gesundheitlicher, erziehungsrelevanter wie aber auch aus freizeitorientierter Perspektive betrachtet werden. Sie sind auf Grund dieser Vielfalt Teil eines gesamtgesellschaftlichen Systems und unterliegen ökonomischen Gesetzmässigkeiten, die sowohl in der Bau- als auch in der Betriebsphase besondere Anforderungen an die Investoren, Betreiber und die Trägerschaft stellen. Im Weiteren wird der Frage nachgegangen, welches die ökonomischen Erfolgsfaktoren bei Sportanlagen sein können. In einer abschliessenden Gesamtschau werden die ökonomischen Steuergrössen des Sportanlagenbaus und -betriebs zueinander in Verbindung gesetzt.

3.1 Die Sportinfrastruktur als Teil des gesellschaftlichen Systems

Die Industrialisierung im 19. Jahrhundert mit der schrittweisen Weiterentwicklung der Marktwirtschaft, einhergehend mit einer gestiegenen Produktivität des Faktors Arbeit, einer zunehmend breiteren Wahrnehmung des Menschen als Individuum sowie dem gestiegenen Wohlstand, hat im Laufe der Zeit neben der Arbeitszeit die Freizeit hervorgebracht. Ohne eine tiefgehende Auseinandersetzung zu führen, wird mit dem Begriff «Freizeit» im Allgemeinen diejenige Erlebenszeit verstanden, in welcher für das Individuum die autonome, verhaltensbeliebige, vom eigenen Willen getriebene Nutzung der Zeit möglich ist. Sowohl in der Populärmeinung wie auch im wissenschaftlichen Diskurs ist die Zuordnung von sportlichen Aktivitäten sowie des Sports im weiteren Sinne zur Freizeitwirtschaft unbestritten.

Durch die zunehmende Bedeutung der Freizeitwirtschaft wird der Betrieb von Sportanlagen für private Anbieter interessanter. Somit besteht neben den durch die Gemeinwesen getragenen öffentlichen Sportanlagen ein privatwirtschaftlich betriebenes Sportanlagenangebot. Der Staat übernimmt in unserer Gesellschaft mitunter den Aufbau von technischen und sozialen Infrastrukturen, die für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region sowie für die allgemeine Lebensqualität der Bevölkerung bestimmend sind. Die Sportanlagen im Sinne von Freizeiteinrichtungen fallen in diesem Kontext

in den Bereich der sozialen Infrastrukturen. Durch den Staat besonders gefördert werden Sportanlagen, die einem öffentlichen Interesse entstammen. Dass die Sportinfrastrukturen in der Schweiz eine hohe Wertschätzung geniessen und somit indirekt auch staatliche Unterstützungen im Sportanlagenbau und -betrieb begrüsst werden, zeigen die Resultate einer Befragung zur Sportaktivität und zum Sportkonsum der Schweizer Bevölkerung.³ Die Befragten wurden gebeten, sowohl die für den eigenen Gebrauch besonders wichtigen Sporteinrichtungen als auch die für die Schweizer Bevölkerung allgemein wichtigen Sportanlagen zu benennen. Die in Abbildung 3 dargestellten Resultate zeigen auf, dass die Befragten nach persönlichen und allgemeinen Bedürfnissen bezüglich Sportinfrastruktur differenzieren. Die hohe Wertschätzung der Wander- und Velowege (46 %), der freien Natur (43 %) sowie der Schwimmbäder (36 %) erstaunt wenig, bilden Wandern, Radfahren und Schwimmen doch den klassischen «helvetischen Triathlon» der drei beliebtesten Sportarten. Weiter ist auch ersichtlich, dass den Infrastrukturen mit hohem Kapitalbedarf (Sporthallen, Bergbahnen, Schwimmbäder) eine hohe Wichtigkeit zugesprochen wird.

Sowohl die staatlichen Institutionen als auch die Bevölkerung wissen die grosse Bedeutung der Sportinfrastruktur für unsere Gesellschaft zu schätzen. Auf politischer Ebene wird ein breites Set von Zielen verfolgt, welches von gesundheitsüber bildungs- und sportpolitischen Zielen hin zu suchtp Präventiven Argumenten reicht. Dies rechtfertigt ein staatliches Angebot an Sportinfrastruktur. Dennoch vermag dieses Angebot die vorhandenen und sich wandelnden Bedürfnisse der Gesellschaft nicht in ausreichendem Masse zu befriedigen. Ergänzend und im Gleichschritt mit dem gestiegenen Wohlstand der Bevölkerung konnten sich kommerzielle Anbieter von Sportanlagen im Markt positionieren. Durch das Aufgreifen von Trends setzten sie den betriebswirtschaftlichen Innovationsprozess in Gang und verbreiterten das Sportanlagenangebot. In einzelnen Bereichen wie beispielsweise den Bäderanlagen konnten auch traditionell staatliche Angebote durch privatwirtschaftliche ergänzt werden.⁵

Aus einer streng betriebswirtschaftlichen Perspektive ist es leicht ersichtlich, dass sich private Investoren Beteiligungen an Sportobjekten nur so lange leisten, wie die Aussicht auf

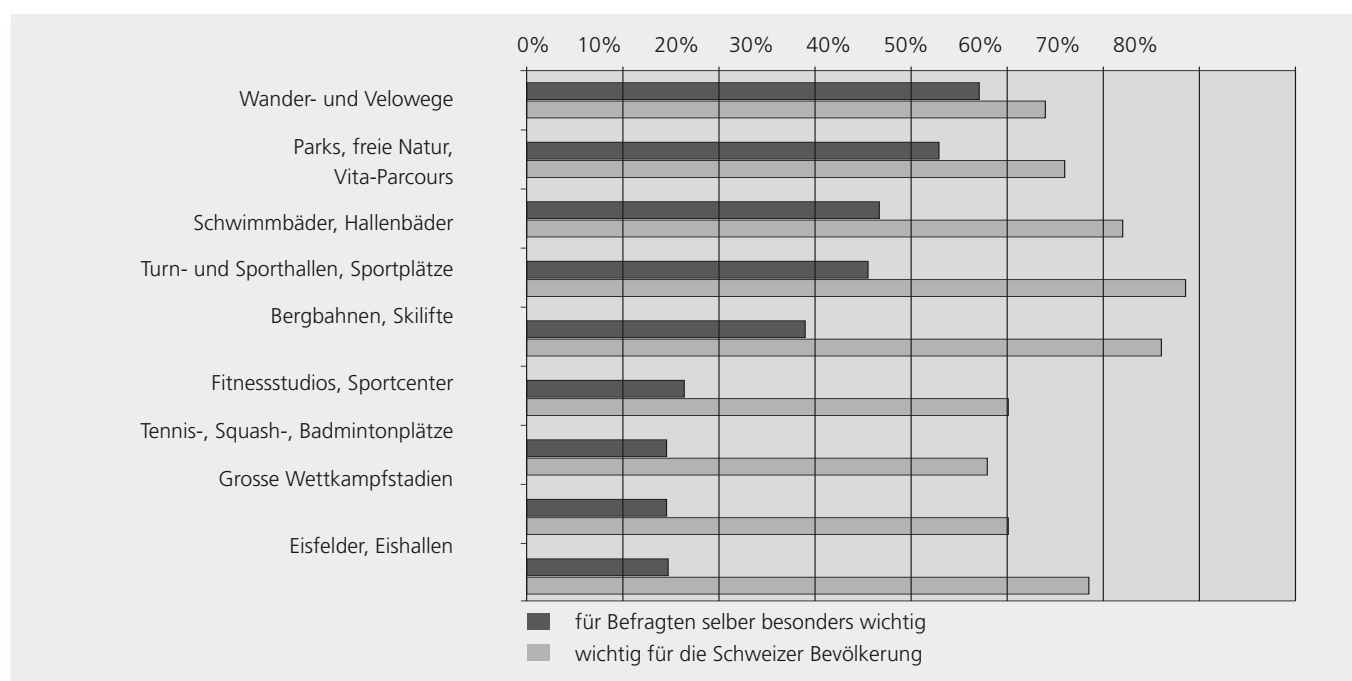


Abb. 3: Wichtigkeit der sportlichen Infrastruktur (in Prozent der Bevölkerung)⁴

³Lamprecht/Stamm 2000, S. 60

⁴Lamprecht/Stamm 2000, S. 60

⁵Kannewischer 1997, S. 92

Rendite besteht beziehungsweise reale Gewinne erzielt werden. Sobald die Gewinnaussichten schwinden, werden sich die privaten Investoren zurückziehen. Da die Gewinnerzielung bei vielen Sportanlagentypen jedoch nicht realistisch ist oder nicht das Ziel darstellt (z. B. bei Anlagen für den Schulsport), besetzt der Staat im Rahmen der Angebotserstellung von Sportanlagen eine Schlüsselposition. Nur so kann der Nachfragevielfalt und den spezifischen Eigenschaften der Sportanlagen begegnet werden.

3.2 Betriebswirtschaftliche Determinanten bei Sportanlagen

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht müssen die Erträge aus dem operativen Geschäft die laufenden Kosten sowie das Geschäftsrisiko decken.⁶ So ist ein wirtschaftlicher und nachhaltiger Betrieb von Sportanlagen möglich. Bei vielen Typen von Sportanlagen ist diese Voraussetzung jedoch nicht gegeben. Im Zusammenhang mit Sportanlagen ist allerdings nicht nur die betriebswirtschaftliche Sicht massgebend. Es können auch Sportanlagenprojekte realisiert werden, die politisch motiviert sind.

Klassische Eigenschaften von Investitionen in Infrastrukturobjekte sind:⁷

- Hoher Kapitalbedarf (die Investitionen bis zur Betriebsaufnahme sind unabhängig vom absoluten Investitionsvolumen sehr hoch. Der hohe Kapitalbedarf stellt somit eine zentrale Markteintrittsbarriere dar)
- Lange Lebensdauer
- Lange Planungs- und Bereitstellungszeiten
- Hoher Anteil externer Effekte, die von der Sportanlage ausgehen (z. B. Standortattraktivierung, Verkehrsemissionen)
- Schwierige Produktivitätsmessung aus gesamtwirtschaftlicher Sicht
- Politische Entscheidungskriterien als Grundlage (z. B. Raumplanung)

Aus diesen sechs Eigenschaften lässt sich ein eigentliches «Sportanlagen-Dilemma» ableiten. Der hohe Investitionsbedarf verlangt nach einer langen Lebensdauer der Sportanlage. Somit wird das Sportanlagenangebot aus der betriebswirtschaftlichen Logik heraus grundsätzlich starr. Dies ist insofern hinderlich, da eine profitorientierte Nutzung der Sportinfrastruktur ein Mitbestimmen und Reagieren auf die Marktdynamik verlangt und die Investitionen so rasch wie möglich erneuert werden müssen.

Diese delikate Situation kann über die Bedienung zweier Stellhebel gelöst werden. Entweder wird der Kapitaleinsatz bewusst reduziert (Billig-Bauweisen, keine Überkapazitäten) oder man versucht, die Einnahmen zu erhöhen.

In Wirklichkeit ist aber eher festzustellen, dass die Investitionsvolumina stetig ansteigen. Als Treiber dieser Entwicklung können die nachfolgenden Faktoren identifiziert werden:

- Qualitätsansprüche an die Sportanlage
- Multifunktionalität im Sportanlagenbau
- Kapazitätserweiterungen der Sportanlagen
- Grundstücksengpässe in den attraktiven Zentren
- Ansprüche seitens unterschiedlicher Interessensvertreter mit Anliegen aus den Bereichen Gesundheit, Ökologie, Verkehr, Kommunikation und Ästhetik

Von Seiten der Kunden sind die Betreiber von Sportanlagen mit Ansprüchen konfrontiert, die eine kontinuierliche Steigerung der Qualität des Gebotenen verlangen. Getrieben von gesellschaftlichen Trends verändern sich die Qualitätsansprüche in immer kürzeren Abständen. Im Zusammenhang mit beschränkten finanziellen Möglichkeiten fällt die Qualität den Sparbemühungen meistens leicht zum Opfer. Interessant ist jedoch Folgendes: Betrachtet man den finanziellen Aufwand für eine Sportanlage über den ganzen Lebenszyklus, so betragen die Baukosten im folgenden Beispiel, welches von einer Gesamtinvestitionssumme von 100 Einheiten ausgeht, 20 und die Erhaltungs-, Betriebs- und Entsorgungskosten 80. Bei etwas mehr an Qualität erhöhen sich die Baukosten lediglich um 4, aber die Erhaltungskosten sinken auf 70.⁸ Dies entspräche einer Ersparnis von 6. Dieser Berechnung muss kritisch hinzugefügt werden, dass im öffentlichen Bauwesen oftmals die Bauqualität ohnehin schon überdurchschnittlich ist und somit nicht in allen Fällen von realen Einsparungen gesprochen werden kann.

Beim Bau neuer Sportanlagen wird die Forderung nach multifunktionaler Nutzung erhoben. Vor allem bei Anlagen für junge Trendsportarten, bei denen hohe Unsicherheit bezüglich der Lebensdauer der Sportart und der Intensität der Nutzung der Anlage bestehen, wird (präventiv) eine multifunktionale Nutzung postuliert, welche das Risiko für die Investition reduziert.

⁶Mohr 2003, S. 7

⁷Kannevischer 1997, S. 70

⁸Holthoff-Pförtner 2001, S. 8

Die Kapazitätserweiterungen in den Sportanlagen können unterschiedliche Motive haben. So hat die Multifunktionalität der Anlage direkte Auswirkungen auf das Raumprogramm, was unweigerlich zu einer höheren Kapazität führt.

Für Sportanlagen ist eine gute verkehrstechnische Erreichbarkeit oftmals ein wichtiges Erfolgskriterium. Diese ist in den grossen Zentren in der Regel bereits vorhanden, so dass sich die Planung dieser Sportanlagen auf das Stadtzentrum oder die Agglomeration konzentriert. Hohe Grundstückspreise in Zentrumsnähe sowie kleinräumliche Verhältnisse treiben die Investitionssummen in die Höhe.

Unterschiedliche Anspruchsgruppen stellen Forderungen hinsichtlich der Errichtung neuer Sportanlagen. Als Interessenvertreter versuchen sie im Rahmen der öffentlichen Verfahren ihre Kerninteressen einzubringen, welche dann meistens in weiteren, nicht-sportspezifischen Anforderungen an das Bauobjekt münden. Solche Anforderungen können unterschiedlich motiviert sein, sind aber in den meisten Fällen ökonomische Kostentreiber.

Im betriebswirtschaftlichen Kontext führt dies dazu, dass der Fixkostenblock, der durch die hohen Investitionssummen entsteht, durch reale Erträge gedeckt werden muss. Aus marktorientierter Sicht kann dies mit einem gezielten Auslastungsmanagement der Anlage über eine aktive Kundenakquisition aus dem Sportbereich sowie dem Nicht-Sportbereich erreicht werden. Dem unternehmerischen Risiko kann aber auch aus ressourcenorientierter Sicht entgegengetreten werden, wenn die Konkurrenzvorteile einer Anlage gezielt umgesetzt werden. Die Einzigartigkeit oder die schwierige Imitierbarkeit von Anlagen leistet hierzu einen wertvollen Beitrag.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die Kundenbedürfnisse und das Produktangebot auseinander klaffen können. Diese Divergenz bringt Probleme für Sportanlagen mit sich. In diesem Zusammenhang ist sicher hilfreich, wenn zwei Grundtypen von Sportinfrastrukturen unterschieden werden, für welche sich auch die Herausforderungen durch das Auseinanderklaffen zwischen Bedürfnissen und Angebot unterschiedlich stark artikulieren. Eine Unterscheidung der beiden folgenden Grundkategorien ist daher sinnvoll:

- Sportgrossanlagen
- Anlagen für die tägliche Nutzung im Leistungs-, Breiten- und Schulsport

Die internationale Sportanlagenentwicklung zeigt eindeutig ein überproportionales Verhältnis an Sportgrossanlagen. Diese Feststellung gilt gleichsam für den Bau neuer wie für den Ersatz und die Modernisierung vorhandener Anlagen. Die Versorgungslage in Anzahl und Qualität mit grossen Sportanlagen, die auch für grosse Sportanlässe eingesetzt werden können, verlangte auch in der Schweiz einen Aufholprozess. Mit der Ausarbeitung und der entsprechenden finanziellen Unterstützung des NASAK⁹ konnten erhebliche Fortschritte erzielt werden.

Im Unterschied zu den Sportgrossanlagen ist bei der Sportanlagen-Grundversorgung (Leistungs-, Breiten- und Schulsport) eher Zurückhaltung festzustellen. Im Bereich der Spielstätten, Sportplätzen oder -hallen sowie der sportartenspezifischen Einrichtungen kommt das Erschwernis hinzu, dass sich, gemessen an den meist bescheidenen Erträgen, private Investoren nur schwierig finden lassen. Die Investitionssummen bleiben hingegen ebenfalls hoch. Somit rücken unweigerlich die Subventions- und Unterstützungsbegehren an die öffentliche Hand ins Zentrum. Der Staat wiederum sieht sich mit dem generellen Spardruck konfrontiert und muss mit knappen Mitteln haushälterisch umgehen.

Zudem besteht ja bereits ein ganzer Kanon von Sportanlagen, deren Unterhalt und Modernisierung wesentliche Anstrengungen erfordert. Die Benutzeransprüche wandeln und fragmentieren sich weiter. Während die traditionellen Sportanlagen meistens dem Wettkampfsport im herkömmlichen Verständnis oder dem Schulsport dienen, treten neue Nachfrager auf, deren Forderungen wie folgt zusammengefasst werden können:¹⁰

- Zunahme der zahlenmässig starken, bewegungsaktiven, aber nicht leistungssportorientierten Bevölkerung, welche gleich behandelt werden will wie die leistungssportorientierte Bevölkerung.
- Neue Nachfragergruppen – neben Sportvereinen und Schulen – artikulieren ihre Bedürfnisse (Velowege, verkehrsfreie Tage (Slow-up Bewegung), Subventionsbeiträge an Eintrittstickets bei Fremdanlagen usw.).
- Sportanlagen müssen multifunktionale Nutzungen erlauben (und nicht nur wettkampforientierte Anforderungen erfüllen).
- Neue Sportarten wollen behandelt werden wie traditionelle Sportarten.

⁹NASAK ist die Abkürzung für «Nationales Sportanlagenkonzept»

¹⁰Wopp 2005, S. 7 oder Lamprecht/Stamm 2000, S. 11ff.

Um den Entscheidungsprozess mitgestalten zu können, muss der Einfluss der Interessengruppen eine kritische Grösse erreichen. Durch die Fragmentierung der Interessen besteht aber die Gefahr, dass diese Voraussetzung nicht erfüllt ist und somit der Status quo des Sportanlagenangebots beibehalten wird. Anzahl sowie Qualität der Sportanlagen würden somit nicht vergrössert, und es besteht das Risiko sowohl bei den Schulen als auch bei den Vereinen und weiteren Sportanlageninteressierten, einen Investitionsstau zu provozieren.

3.3 Erfolgsfaktoren bei Sportanlagen

Unter Erfolgsfaktoren werden im Folgenden Merkmale und Bedingungen verstanden, die Erfolg fördern. Erfolg versteht sich im Sinne des Effekts eines Handelns und kann daher sowohl positiv wie negativ besetzt sein. Erfolg kann sowohl betriebs- wie volkswirtschaftliche Komponenten haben. Nachfolgende Ausführungen befassen sich mit dem betriebswirtschaftlichen Erfolg.

In Abbildung 4 gliedern sich die ökonomischen Anforderungen an Sportinfrastrukturen in sechs Themenbereiche:

Die dargestellten Erfolgsfaktoren richten sich sowohl an harten als auch an eher weichen, aber genau so wichtigen, betriebswirtschaftlichen Erfordernissen aus. Nur durch das Zusammenspiel verschiedener ökonomischer Anforderungen können Sportanlagen erfolgreich aufgebaut, betrieben und erhalten werden.

Angebotsmenge

Durch das Verhindern des Aufbaus von strukturellen Überkapazitäten im Sportanlagenbereich wird die Grundvoraussetzung für ein risikoorientiertes und den Bedürfnissen entsprechendes Sportanlagenangebot geschaffen. Wird der Fokus zusätzlich auf eine optimale örtliche Lage der Anlage gerichtet, so stehen auch die Vorzeichen gut, dass die Anlage in erforderlichem Ausmass genutzt wird. Im Weiteren sollte allgemeine Klarheit darüber bestehen, welchen Nutzen eine Sportanlage welchen Zielgruppen stiften soll. Im regionalen Kontext sollen auch sinnvolle Kooperationen zur Verhinderung von Überkapazitäten im Sportanlagenbau realisiert werden können.

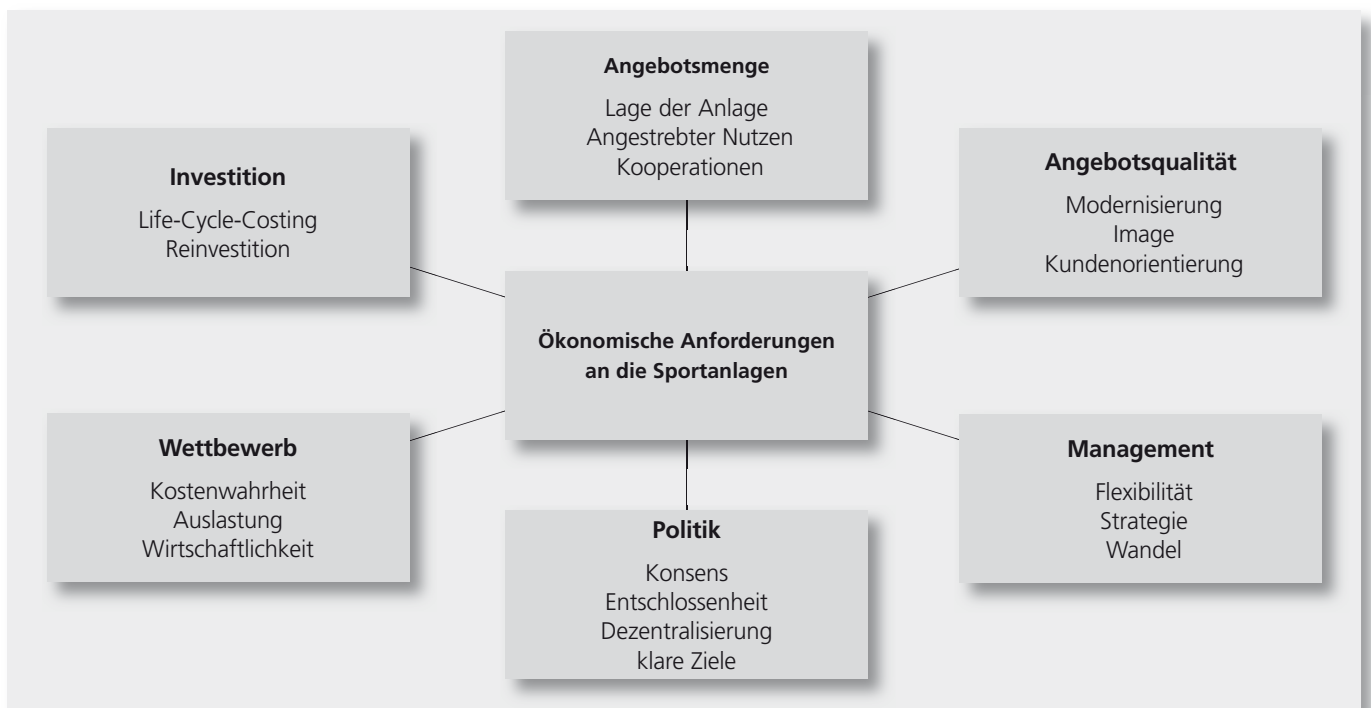


Abb. 4: Ökonomische Anforderungen an und Erfolgsfaktoren von Sportanlagen¹¹

¹¹ in Anlehnung an Kannewischer 1997, S. 85

Angebotsqualität

Auf Grund des Bestandes und der knappen Mittel zum Aufbau neuer Sportanlagen wird dem Thema der Modernisierung von Sportinfrastrukturen zunehmend grössere Bedeutung zukommen. Unter Modernisierung können also durchaus die Sanierung der Bausubstanz, die Attraktivierung der Einrichtungen als auch die Rationalisierung im Betrieb verstanden werden. Der Vermarktung von Sportanlagen wird zunehmend nicht nur im Bereich der Sportgrossanlagen Bedeutung zukommen. Sportanlagen müssen dem Benutzer einen Nutzen stiften, so dass dieser den Wert der Infrastruktur zu schätzen weiss, und dies unabhängig davon, ob die Infrastruktur eine private oder öffentliche Trägerschaft aufweist. Die Bekanntheit und das Image einer Sportanlage sind für den Betrieb essenziell. Kundenorientierung ist bei allen Sportanlagentypen zentral. Insbesondere bei öffentlichen Infrastrukturen tritt der Staat als Träger der Sportanlage über diese in unmittelbaren Kontakt mit dem Bürger. Gelingt dieser Kontakt, so sieht der Benutzer den Staat in einem positiven Licht.

Management

Die Flexibilität der Sportanlagen wird ein zunehmend wichtiges Erfordernis, da die hohen Investitionssummen mit immer kürzeren Lebenszyklen der Anlagen konfrontiert sind. Kann also über Flexibilität und Multifunktionalität eine Nutzungsoffenheit von Sportanlagen erreicht werden, so besteht eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Mit der zunehmenden Vernetzung von Trägerschaft, Investoren und Betreibern von Sportanlagen muss im Sinne eines strategischen Plans auch dem Zusammenspiel der verschiedenen Lebenszyklusphasen einer Sportanlage die frühzeitige Aufmerksamkeit geschenkt werden. Da sich Sportanlagen durch ihre lange Lebensdauer den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandelprozessen nicht entziehen können, kommt den Betreibern von Sportanlagen auch die Aufgabe zur Bewältigung und Mitgestaltung des Wandels zu.

Politik

Der Politik kommt sowohl bei privaten, gemischtwirtschaftlichen wie öffentlichen Sportinfrastrukturen eine Schlüsselposition zu. Mittels politischen Entscheidungsprozessen wird eine Konsensfindung unter den verschiedenen Anspruchsgruppen angestrebt. Hat die Politik die Bedeutung der Sportinfrastruktur für die Gesellschaft erkannt, so kann sie durch entschlossenes Handeln zielführende Massnahmen einleiten und die damit verbundenen finanziellen Ausgaben rechtfertigen.

Wie früher schon festgestellt, widmen sich private Anbieter vor allem dem Betrieb von gewinnorientierten Sportanlagen. Durch die Öffentlichkeit getragene Sportanlagen entspringen nicht primär kommerziellen Nutzungsmotiven, sondern dem öffentlichen Bedürfnis, welches im politischen Meinungsbildungsprozess zur Erstellung der Sportanlagen geführt hat.

Wettbewerb

Um die kommerziell nutzbaren Sportanlagen sinnvoll gegeneinander im Wettbewerb antreten zu lassen, ist es notwendig, dass sowohl private wie öffentliche Betreiber nach dem Prinzip der Kostenwahrheit wirtschaften und ihre Aktivitäten zu Marktpreisen bewerten. Der mit Sportanlagen verbundene hohe Fixkostenanteil verlangt im Betrieb eine hohe Auslastung, damit sich finanzieller Erfolg einstellen kann. Die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit ist im Zusammenhang mit allen investiven oder aufwandorientierten Massnahmen im Auge zu behalten. Solange bei einer Sportanlage negative Deckungsbeiträge¹² pro Benutzer erwirtschaftet werden, wird eine durch zusätzliche Marketingaktivitäten gesteigerte Benutzerzahl das Defizit der Anlage erhöhen.

Investition

Die Investitionen, die in den Sportanlagenbau fliessen, sind beträchtlich. Die grössten Geldgeber sind dabei die Gemeinden. So flossen im Untersuchungsjahr 1999 von den rund 750 Millionen Franken, die den Schweizer Gemeinden für den Sport zur Verfügung standen, ca. 550–650 Millionen Franken in den Aufbau und Unterhalt von Sportanlagen.¹³

Um fundierte und zukunftsorientierte Investitionsentscheide treffen zu können, müssen sowohl die in Zukunft erwarteten Erträge als auch die Abschreibungen und Zinsen integriert werden. Dies wird durch das so genannte Life-Cycle-Costing erreicht. Die Reinvestitionen, die sich im Unterhaltsaufwand sowie der Erneuerungsinvestition äussern, sollten aus ökonomischer Optik aus den erwirtschafteten Erträgen selbstfinanziert werden. In vielen Fällen gelingt dies jedoch nicht. Die Gründe liegen in den Eigenschaften von Sportanlagen, die unter Abschnitt 3.2 vorgestellt wurden.

¹²Negativer Deckungsbeitrag: Umsatz – variable Kosten < 0

¹³Held 2001, S. 38ff.

3.4 Die ökonomischen Hebel im Zusammenhang mit Sportanlagen

Als abschliessendes Fazit kann hier festgehalten werden, dass die Betriebswirtschaft in jeder Phase des Lebenszyklus einer Sportanlage hohe Anforderungen an die Träger, Investoren und Betreiber richtet, aber auch Handlungsempfehlungen vorschlägt. Die Wirtschaftlichkeit des Betriebs ist die ökonomische Schlüsselgrösse, die es sicherzustellen gilt und die in der Betrachtung der Sportanlagen als Mess- und Beurteilungskriterium dienlich ist. Aufwände und Erträge verlangen eine permanente Gegenüberstellung. Vor allem in einem so kapitalintensiven Wirtschafts- und Gesellschaftsbereich wie jener der Sportinfrastrukturen ist das Gebot der Kostenwahrheit hoch zu halten, wenn nicht früher oder später schmerzliche Erfahrungen gemacht werden sollen. Abbildung 5 verdichtet die Stellhebel im Zusammenhang mit dem Aufbau und Betrieb von Sportinfrastruktur nochmals in einer abschliessenden Gesamtschau.

Sportinfrastrukturen verstehen sich einerseits als Teil der Freizeitwirtschaft, andererseits sind sie jedoch genau so stark durch gesundheits- oder erziehungspolitische Ziele motiviert wie über die Anforderungen des Leistungssports legitimiert.

Es ist zweckmässig, Sportinfrastrukturen nach ökonomischen Gesichtspunkten zu führen und zu beurteilen. Die Determinanten von Sportanlagen wie hoher Kapitalbedarf, externe Effekte, lange Lebensdauer, schwierige Produktivitätsmessung, lange Plan- und Bauzeiten sowie der Einfluss der Politik verlangen jedoch eine differenzierte Betrachtung. Unabhängig von der Art der Trägerschaft und der Typologie von Sportanlagen können Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die in jeder Phase des Lebenszyklus sinnvolle Hinweise und Handlungsleitlinien für einen erfolgreichen Aufbau, Betrieb und Erhalt darstellen können. Dies erfolgt immer unter dem Gesichtspunkt, dass eine Sportanlage eine angemessene Wirtschaftlichkeit erreichen soll, indem sie Erträge abwirft, die Deckungsbeiträge an die Gesamtkosten liefern. Durch ein geschicktes Ausnützen von geeigneten harten und weichen betriebswirtschaftlichen Methoden und Instrumenten wie der Erarbeitung und Umsetzung eines für die Sportanlage adäquaten Geschäftsmodells, der Einleitung gezielter Marketingmassnahmen zur Erreichung der notwendigen Auslastung der Sportinfrastruktur, der gezielten betrieblichen und langfristigen finanziellen Führung sowie durch einen kunden- und nutzerorientierten Betrieb der Sportanlagen können ökonomische Kosten und Nutzen bei allen Typen von Sportanlagen einander gegenüber gestellt werden.

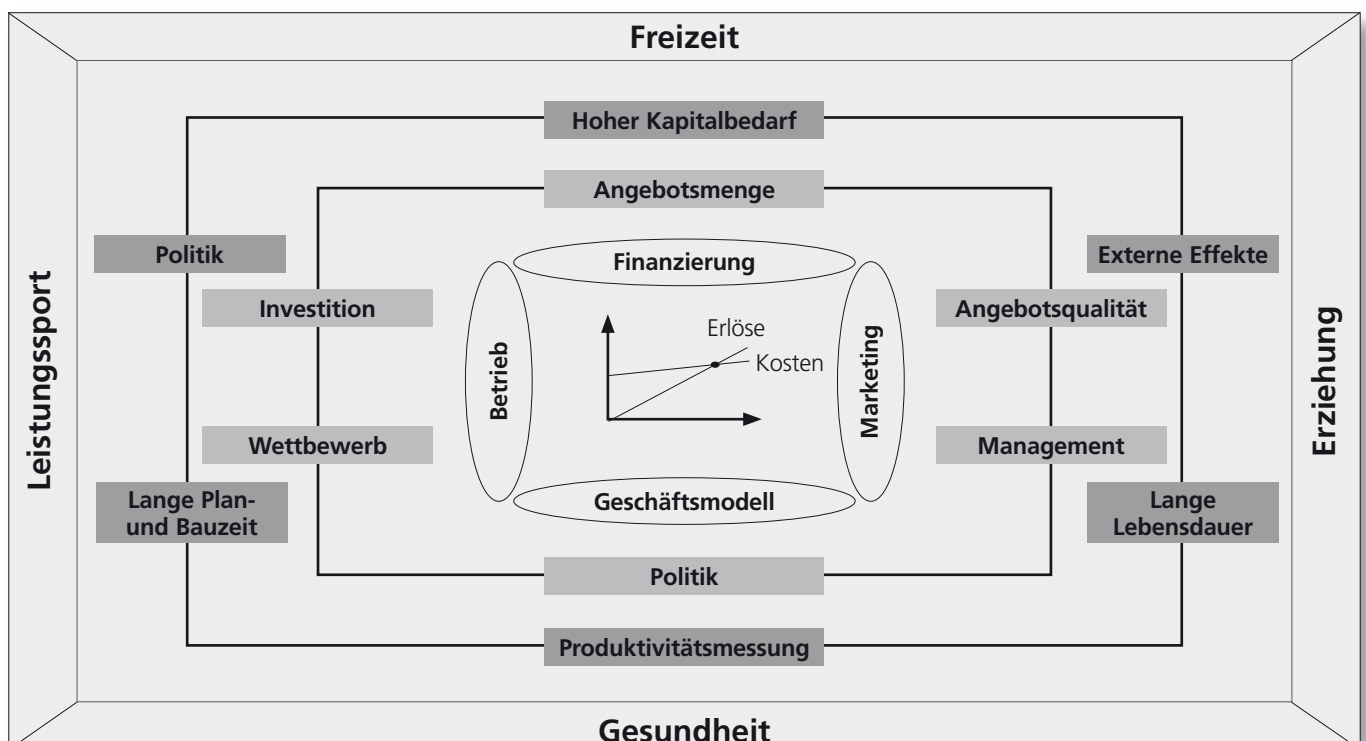


Abb. 5: Ökonomische Stellgrössen der Sportanlagen

Teil B: Vom Bedürfnis bis zum Bau

4. Strategie und Konzept

Stefan Kannewischer

Merkpunkte Kapitel 4

- Oftmals wird die grundlegendste aller Fragen, ob und welche Dienstleistungen der Markt benötigt, in nur sehr unzureichender Weise oder überhaupt nicht geprüft und kritisch hinterfragt. Aber genau hier wird der weitere Erfolg eines Projekts bestimmt.
- Die aus der Bedarfsanalyse abgeleitete Strategie und Projektidee sollte regelmässig überprüft und weiterentwickelt werden.
- Das hieraus wiederum abgeleitete Projektkonzept mit den Kernbestandteilen «Raum- und Flächenprogramm», «Investitionskostenschätzung» und «Wirtschaftlichkeitsberechnung» bildet die «Projektbibel», die während der gesamten Projektphase Orientierung verschafft.
- Da die zentralen Erfolgsfaktoren (Marktpotenzial, Wettbewerbssituation, Standort, grundlegende Ausrichtung usw.) nach der Projektkonzeption resp. dessen Umsetzung nicht oder kaum noch verändert werden können, müssen Strategie und Konzept mit höchster Sorgfalt ausgearbeitet werden.

Strategie und Konzept für eine Sportanlage werden oftmals im Rahmen einer so genannten «Machbarkeitsstudie»¹⁴ erarbeitet. Die notwendigen Inhalte einer solchen Studie für das weitere Projektvorgehen werden folgend beschrieben.

4.1 Bedarfsanalyse

Bevor eine Bedarfsanalyse vorgenommen wird, muss eine grobe Vorstellung über das geplante Sportanlagenprojekt vorhanden sein, damit man weiss, was überhaupt untersucht werden soll.

Aber eine in der Politik bereits vorhandene Projektvision sollte nicht dazu verleiten, die Bedarfsanalyse zu unterlassen. Gerade hierdurch könnten Fehlinvestitionen entstehen. Im Rahmen dieser strategischen Grundlagenarbeit werden der heutige Bestand, das Marktpotenzial und die Wettbewerbssituation untersucht.

4.1.1 Bestandesanalyse

Falls bereits eine Sportanlage vorhanden ist und für diese eine neue Ausrichtung im Rahmen des Strategieprozesses

festgelegt werden soll, dann sollten folgende Informationen zusammengetragen und ausgewertet werden:

- baulich-technische Informationen:
 - Bestandespläne
 - Besichtigung und Beurteilung des Bauzustandes
 - Verbrauchsdaten für Energie (Wärme + Strom), Wasser/Abwasser
- betriebswirtschaftliche Informationen:
 - Besucherzahlen und Aufteilung auf die verschiedenen Besuchergruppen
 - Organisation und Anzahl Mitarbeitende
 - Personaleinsatzpläne
 - Belegungspläne
 - Detaillierte Profit-Center-Rechnung
 - Weitere vorhandene Kennzahlen (Durchschnittserlöse, Produktmargen usw.)

4.1.2 Identifikation des Besucherpotenzials

Um die potenzielle Besucherzahl für die sanierte, attraktivierte oder neue Sportanlage zu erarbeiten, müssen die verschiedenen Besucherquellen untersucht und auf Grund von Erfahrungswerten eine Prognose für die mögliche Besucherzahl erarbeitet werden.

Um das mögliche Besucherpotenzial aus der regionalen Bevölkerung zu eruieren, muss die Anreisezeit ermittelt werden. Denn je länger eine Person zur Sportanlage braucht, desto kleiner ist seine Besuchswahrscheinlichkeit wie auch seine Besuchshäufigkeit.

Deshalb muss das Besucherpotenzial in zeitlich abgestuften Bereichen eruiert werden (vgl. Abb. 6). Die Distanzen steigen bei guter verkehrstechnischer Erschliessung. Die Zeit, die in Kauf genommen wird, hängt von der Attraktivität der An-

¹⁴ Der Begriff «Machbarkeitsstudie» wird heute oftmals fälschlicherweise für architektonische Gestaltungsskizzen oder Ähnliches verwendet. In einer Machbarkeitsstudie soll jedoch die wirtschaftliche Machbarkeit eines (Sportanlagen-) Projekts nachgewiesen werden, indem eine möglichst präzise Investitionsschätzung einer Wirtschaftlichkeitsprognose gegenübergestellt wird. Aus dieser Gegenüberstellung werden die notwendigen Informationen für die Finanzierungsanforderungen des Projekts gewonnen.

lage sowie dem Charakter der Sportaktivität zusammen. Für den Fitnessclub, den man am Feierabend in Anspruch nehmen will und vielleicht sogar mehrfach pro Woche besucht, werden 15 bis 20 Minuten Anreisezeit in Kauf genommen, für ein Erlebnisbad bis gut eine Stunde.

Innerhalb des lokalen Einzugsgebietes können neben der allgemeinen Öffentlichkeit auch organisierte Besuchergruppen von grosser Bedeutung sein. Dazu gehören insbesondere Schulen und Vereine. Hier zählt weniger die Anzahl der Besucher als vielmehr die Belegungszeit, da diese die Sportanlage oder Teile davon oftmals exklusiv benützen wollen oder müssen.

4.1.3 Untersuchung der Wettbewerbssituation

Wie aus obiger Abbildung ersichtlich wird, bewegt man sich in einem Marktgebiet natürlich nicht alleine und muss deshalb die Konkurrenz gut kennen, um eine Prognose über den eigenen Marktanteil tätigen zu können. Es sollten vornehmlich die direkten Wettbewerber in den relevanten Teilmärkten analysiert werden. Es gilt aber auch die indirekten Konkurrenten zu betrachten, da sich der Besucher nicht nur zwischen zwei gleichartigen Sportanlagen entscheidet. Der Kunde kann stattdessen auch ins Kino oder in eine Kunstausstellung gehen. Insofern geht es in diesem Schritt darum, die Freizeitqualität einer Region als Ganzes zu verstehen, um daraus mögliche Marktnischen oder -chancen abzuleiten. Zudem könnte ein Benchmarking über das relevante Marktgebiet hinaus vorgenommen werden.

Als Fazit der Bedarfsanalyse sollten nun die Marktnischen oder -chancen, deren Besucherpotenzial sowie die Beurteilung der heutigen Sportanlage einander gegenübergestellt werden, um daraus in einem nächsten Schritt die Projektidee abzuleiten.

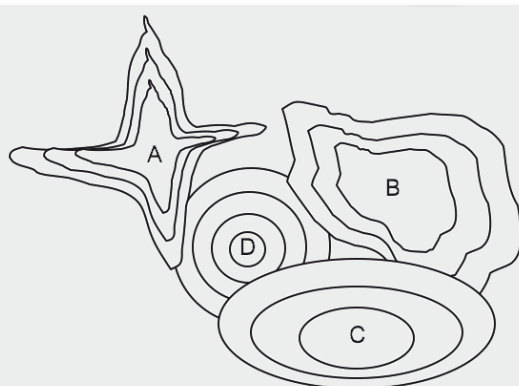


Abb. 6: Einzugsgebiete von mehreren Sportanlagen

4.2 Projektidee («Vision»)

Falls der grundsätzliche Bedarf gemäss vorhergehendem Kapitel gegeben ist, stellen sich zwei zentrale Fragen:

1. Marktleistung: Für welche Angebote besteht ein Bedarf?
2. Zielmärkte: Wer fragt diese Angebote nach (Zielgruppen)?

In der Projektidee («Vision») werden die grundlegenden Zielsetzungen für die Sportanlage definiert. Neben dem Leitbild und den Alleinstellungsmerkmalen resp. Wettbewerbsvorteilen (so genannte USPs) sollte in der Vision auch ganz konkret zu den angepeilten Zielgruppen und -märkten sowie den anzubietenden Leistungen Stellung genommen werden.

Mögliche Zielgruppen für Sportanlagen sind:

- Schulsport
- Training für Leistungssportler (vor allem Vereine)
- Wettkämpfe
- Kursbesucher
- Freizeitsportler und Fitnesskunden (gesundheitsorientierter Breitensport)
- Freizeitspass, vor allem für Kinder und Jugendliche
- Erholungssuchende
- Rehabilitierende
- Zuschauer/Begleitpersonen
- Sportfremde Nutzergruppen (z. B. Eventorganisatoren, Musikvereine)

Die anzubietenden Dienstleistungen («Software») richten sich nach den definierten Zielgruppen und bestimmen die aufzubauende Infrastruktur («Hardware») massgeblich. Früher waren die Anlagen disziplinspezifisch getrennt. Heute werden sie oftmals kombiniert, weil dadurch einerseits ein höherer Kundennutzen entsteht und andererseits auf betrieblicher Seite Synergien realisierbar sind. Dies gilt in besonderem Ausmass für Bäder, die zunehmend auch Sauna, Wellnessbereich sowie Fitnessbereich enthalten.

Die Strategie einer Sportanlage sollte nicht nur einmal während des gesamten Lebenszyklus erarbeitet werden. Es wird dringend empfohlen, in regelmässigen Abständen von ca. zwei bis drei Jahren die erarbeitete Strategie auf ihre Aktualität hin zu überprüfen.

4.3 Konzepte für Sportanlagen

Bei der Konzeption der Anlage werden die marktstrategischen Ziele aus der Projektidee in ein konkretes Angebot umformuliert. Hierzu gehören neben einer detaillierten Projektbeschreibung auch eine Investitionskostenschätzung sowie wirtschaftliche resp. betriebliche Eckdaten.

4.3.1 Projektbeschreibung

Als Erstes sollten die verschiedenen Anlagenbereiche (z. B. Eishalle, Eisfeld, Restaurant, Garderobe/Sanitäranlagen) funktional und qualitativ beschrieben werden:

- Welche Bedürfnisse befriedigt ein Bereich?
- Welche Aufgabe erfüllt ein Bereich im Rahmen der Gesamtanlage?
- Welche Abhängigkeiten bestehen zu anderen Bereichen?

Gerade die Abhängigkeiten der einzelnen Bereiche können sehr gut mit einem Funktionsschema veranschaulicht werden. Dieses hilft, die Betriebsabläufe sowie den Weg des Besuchers zu optimieren. Es gibt dem Architekten bereits erste wichtige Hinweise für betriebliche Notwendigkeiten und legt somit erste Fixpunkte für die räumliche Anordnung fest.

Anschliessend muss auf Basis der unter 4.3.3 beschriebenen betrieblichen Eckdaten ein detailliertes Raum- und Flächenprogramm erarbeitet werden, das genau die Anzahl Quadratmeter der Räume, ihre Zweckbestimmung sowie funktionale Abhängigkeiten zwischen den Räumen angibt. Dieses Raumprogramm sollte vom zukünftigen Betreiber und den Nutzerinteressen mitgeprägt werden (vgl. Kapitel 7.3). Es bildet die Grundlage für die architektonische Planung.

Wichtig: Oftmals wird der Fehler gemacht, dass, ohne vorgängig ein detailliertes Raumprogramm erstellt zu haben, mit der architektonischen Planung begonnen wird. Dadurch müssen häufig zu einem späteren Zeitpunkt unter erheblichen Aufwendungen Projektänderungen vorgenommen werden.

4.3.2 Erste grobe Investitionskostenschätzung

Auf Basis des Raum- und Flächenprogramms kann dann eine erste grobe Investitionskostenschätzung erarbeitet werden. Zum Beispiel für Bäder und Sporthallen kann hierzu auf der Grundlage des Raumprogramms eine Kubaturberechnung durchgeführt werden. Dann kann mit Hilfe von Baukosten-Kennzahlen eine Schätzung der notwendigen Bauinvestition inkl. Planungskosten in Geldwerten vorgenommen werden.

Für Aussenanlagen wäre die relevante Kenngrösse die Quadratmeterzahl. Bei Kunsteisbahnen empfiehlt sich eine Schätzung auf Basis der zu verwendenden Baumaterialien. Dies ist aber bereits erheblich aufwendiger als die Schätzung über eine eindimensionale Kenngrösse.

Solche erste Näherungswerte ersetzen natürlich eine detaillierte Investitionskostenberechnung nicht, denn die effektiv realisierbaren Kosten sind sehr projektspezifisch. Sie hängen neben der Grösse und Gestaltung des Gebäudes auch von der Vergabep Praxis und der Professionalität des Auftraggebers ab.

In dieser ersten Grobschätzung dürfen die Investitionen ausserhalb der reinen Baukosten nicht vergessen werden:

- Grundstückskosten
- Projektvorkosten
- Gebühren
- Herrichten des Grundstücks (z. B. bestehende Gebäude rückbauen, Altlasten beseitigen)
- Provisorien
- Zwischenfinanzierungskosten während der Bauphase
- Ausstattung und Mobiliar
- Preopening Management

An dieser Stelle sollte noch darauf hingewiesen werden, dass heute auf Grund der finanziellen Engpässe der Bauherrschaft oftmals nur auf die absolute Höhe der Investitionskosten geachtet wird. Investitionskosten sind aber langfristig gesehen nicht immer das Entscheidende. Auf Grund der langen Lebensdauer von Sportinfrastrukturen können die Betriebskosten auch einen höheren Betrag als die Investitionskosten annehmen. So können Einsparungen in der Investitionsphase zu erhöhten Betriebskosten (z. B. unzweckmässige Betriebsabläufe, höhere Unterhaltskosten) führen.

4.3.3 Wirtschaftliche resp. betriebliche Eckdaten

Auf der Basis der Bedarfsanalyse kann eine Besucherzahlenprognose erarbeitet werden. Sie dient zur Ermittlung der Dimensionierungsgrundlagen für das Gebäude. Zudem muss eine Wirtschaftlichkeitsprognose erarbeitet werden, die zusammen mit der Investitionskostenschätzung die notwendige Basis zur Klärung der nachfolgenden Finanzierungs- und Betreiberfragen bildet. Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsprognose sind die Benutzungspreise, die Betriebskosten (v. a. Personal sowie Energie/Wasser/Abwasser) und die gesamten Erträge zu eruieren. Es ist hilfreich, eine längerfristige Mehrjahresbetrachtung anzustellen.

5. Finanzierung von Sportanlagen

Christoph Lengwiler¹⁵ und Philipp Lütolf¹⁶ (5.1–5.6),
Beat Berger (5.7), Stéphane Gmünder¹⁷ (5.8)

Merkpunkte Kapitel 5

- Die Finanzierung von Sportanlagen reicht von privaten über gemischtwirtschaftliche bis hin zu staatlichen Finanzierungslösungen.
- Public-Private-Partnership-Modelle treten vermehrt und in vielfältigen Ausgestaltungsformen auf.
- Die Erstellungsinvestitionen werden in der Regel von einer Eigentümergesellschaft geleistet. Der Finanzierungsbedarf für den Betrieb der Anlage ergibt sich aus dem Betriebskonzept einerseits und dem wirtschaftlichen Erfolg der Betreibergesellschaft andererseits.
- Der Finanzierungsbedarf sinkt dann, wenn aus öffentlichem Interesse A-fonds-perdu-Beiträge an Sportanlagen geleistet werden. Solche Beiträge können sowohl an den Bau wie an den Betrieb gezahlt werden.
- Durch den Trend zur Teilprivatisierung von Sportanlagen kann das Modell der Subjektsubventionierung in Zukunft an Bedeutung gewinnen.
- Das traditionelle Subventionierungsmodell (Objektsubventionierung) kann dazu führen, dass Sportanlagen nicht optimal genutzt und betrieben werden. Dies kann durch die Trennung von Subventionierung und Betrieb von Sportanlagen verhindert werden.
- Beim Bau und Betrieb von Sportanlagen gibt es alle möglichen Rechts- und Organisationsformen. Häufig richtet sich die gewählte Struktur mehr nach politischen Interessen als nach steuerlichen Bedürfnissen.
- Es wäre jedoch sinnvoll, bei jedem Neubau und auch für bestehende Anlagen eine Prüfung der Mehrwertsteuer-Fragen vorzunehmen, denn die Wahl einer Rechtsstruktur kann die Höhe der Mehrwertsteuerlast beeinflussen.
- Frühzeitig ist der Beizug eines Fachberaters zu prüfen. Bei grösseren Bausummen kann die Mehrwertsteuer-Ersparnis die Kosten für den Berater bei weitem übertreffen. Das Potenzial für die Ersparnis sinkt mit zunehmender Projektdauer.

Wie im Kapitel 3 beschrieben, zeichnen sich Sportanlagen durch einige Besonderheiten aus. Diese beeinflussen auch die Finanzierung der Sportanlagen und rufen häufig nach einer Beteiligung des Staates resp. nach kreativen Finanzierungslösungen unter Einbezug von Privaten. Das Spektrum reicht deshalb von privat über gemischtwirtschaftlich bis hin zu staatlich finanzierten Sportanlagen. Zwischen dem Trägerschafts- und dem Finanzierungsmodell bestehen dabei häufig enge Zusammenhänge.

5.1 Vielfalt an Public Private Partnerships

Viele Trägerschafts- und Finanzierungsmodelle lassen sich unter dem Begriff «Public Private Partnership» (PPP) zusammenfassen. Solche PPP-Modelle unter Beteiligung von Privaten und von staatlichen Institutionen (Gemeinden, Kantone, Bund) können sehr unterschiedlich ausgestaltet werden:

- Der Staat erstellt und betreibt die Sportanlage, erhält jedoch von einem eigens zu diesem Zweck gegründeten Förderverein oder einer Stiftung Investitions- oder Betriebsbeiträge.
- Der Staat erstellt und finanziert die Sportanlage, der Betrieb wird an Private übertragen. Diese erhalten Beiträge für ihre Leistung.
- Der Staat stellt die Sportanlage zur Verfügung und vermietet bzw. verpachtet sie an private Betreiber.
- Staat und Private beteiligen sich mit Eigenkapital an der Eigentümergesellschaft oder an der Betreibergesellschaft einer Sportanlage.
- Der Staat überträgt den Bau und Betrieb an Private und leistet Investitions- und/oder Betriebsbeiträge.

¹⁵Christoph Lengwiler, Prof. Dr. oec. publ., Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule für Wirtschaft Luzern

¹⁶Philipp Lütolf, Dr. rer. pol., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Dozent am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

¹⁷Stéphane Gmünder, TVA Conseils, Membre de l'Union Suisse des Fiduciaires (USF), Membre de l'Organe consultatif en matière de TVA

5.2 Beispiel mit Trennung von Eigentümer- und Betriebsgesellschaft

Aus finanzieller Sicht interessieren alle mit der Erstellung und dem Betrieb der Sportanlage über einen vorgegebenen Zeitraum anfallenden Ausgaben und Einnahmen. Bei einer Trennung in eine Eigentümergesellschaft und eine Betriebsgesellschaft ergibt sich beispielsweise folgendes Bild:

5.2.1 Finanzbedarf für die Erstellung der Sportanlage

Die Investitionsausgaben für die Erstellung der Sportanlage sind in der Regel von grossem Umfang. Sie fallen einmalig an und müssen auf Grund der Projektidee abgeschätzt werden. Wichtig ist es, sich bereits im Planungsprozess zu überlegen, wie die Investitionsausgaben reduziert werden können. Dies kann zum Beispiel durch eine Verzichtsplanung, eine Redimensionierung resp. Etappierung des Projekts oder durch eine kostengünstigere Bauweise erfolgen (vergleiche Abbildung 8).

Für die Berechnung des Nettofinanzbedarfs sind auch die zu erwartenden Investitionszuschüsse wichtig. Diese ergeben sich zum Beispiel durch A-fonds-perdu-Beiträge von Gemeinden, Kanton und Bund sowie von privaten Personen und Institutionen.

Die Nettoinvestitionen fallen im Jahr bzw. in den Jahren der Erstellung und Einrichtung der Sportanlagen an. In den Folgejahren ist mit Ausgaben für Unterhalt und Ersatzinvestitionen zu rechnen. Unter Berücksichtigung der Finanzierung müssen der Eigentümergesellschaft der Anlage genügend Mittel zufließen, um die Ersatzinvestitionen tätigen und die Unterhaltskosten finanzieren zu können. Dieser Mittelzufluss kann in Form von Miet- und Pachtzinsen bzw. Entschädigungen durch die Betriebsgesellschaft oder durch weitere Quellen erfolgen (z. B. Beiträge der öffentlichen Hand, Beiträge von Privaten, Mieterträge von Dritten usw.).

Finanzwirtschaftlich betrachtet, müssten über einen Zeithorizont von beispielsweise 20 Jahren die zu einem marktgerechten Zins abdiskontierten Einnahmen mindestens den

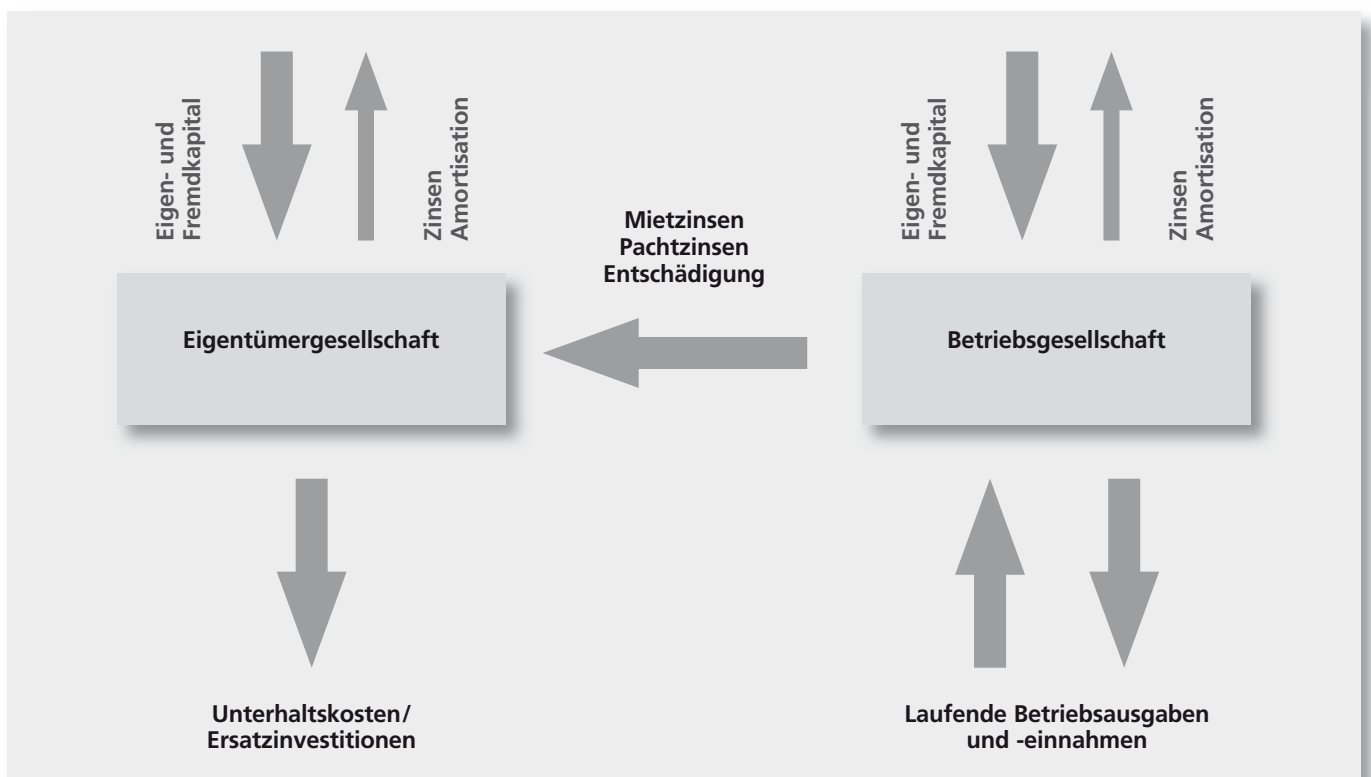


Abb. 7: Finanzströme bei Trennung von Eigentümer- und Betreibergesellschaft

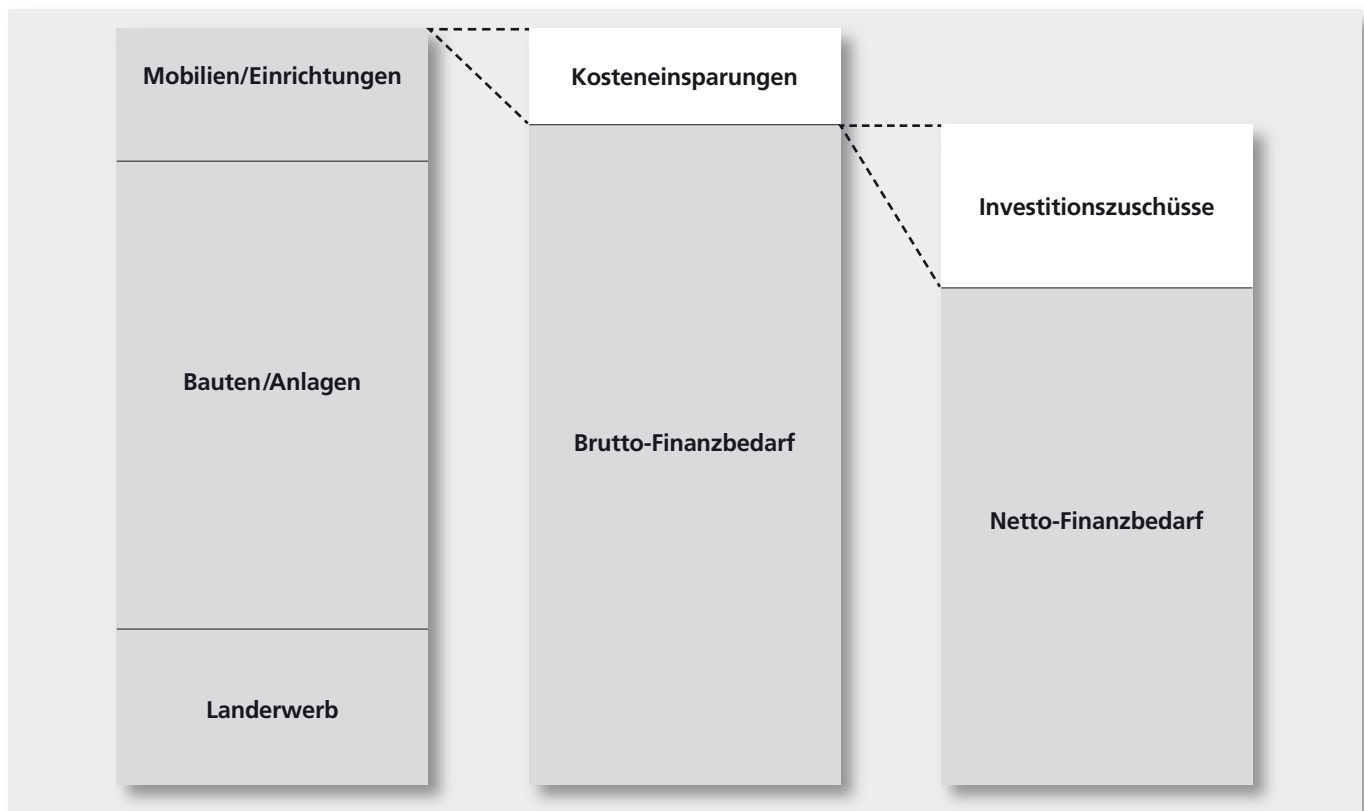


Abb. 8: Finanzbedarf bei der Erstellung der Sportanlage

abdiskontierten Ausgaben entsprechen. Dies lässt sich an einem Beispiel zeigen, in welchem im Jahr 0 und 1 je 100 Einheiten investiert und im Jahr 1 Investitionseinnahmen von 75 verzeichnet werden. Ab dem Jahr 2 bis Jahr 5 fließen Einnahmen von jährlich 10, von Jahr 6 bis Jahr 10 jährlich 15, von Jahr 11 bis Jahr 15 jährlich 20 und von Jahr 16 bis Jahr 20 jährlich 25. Zudem muss mit Unterhaltsaufwendungen von jährlich 5 gerechnet werden. Im Jahr 11 ist eine Sanierung im Umfang von 65 nötig. Nach 20 Jahren hat die Sportanlage noch einen Wert von 70. Werden die in Abbildung 9 dargestellten Zahlungsströme zu einem Zinssatz von 6 % abdiskontiert, resultiert ein Nettobarwert von ungefähr 0.

5.2.2 Finanzbedarf für den Betrieb der Sportanlage

Aus dem Betriebskonzept lässt sich der Finanzbedarf für die Betriebsgesellschaft ermitteln. Den geplanten Einnahmen werden die geplanten Ausgaben in den Planjahren gegenübergestellt. Aus dem Saldo zwischen den kumulierten Einnahmen und Ausgaben ergibt sich im jeweiligen Jahr der Finanzbedarf. Bei der Schätzung des Finanzbedarfs gilt es auch zu berücksichtigen, dass im Umlaufvermögen (Debitoren, Warenlager usw. abzgl. Kreditoren) auch Kapital ge-

bunden wird. Es versteht sich von selbst, dass der Kapitalbedarf für den Betrieb der Sportanlage in der Regel deutlich geringer ausfällt als jener für die Erstellung der Anlage.

5.3 A-fonds-perdu-Beiträge an Investitionen und Betriebskosten

Das öffentliche Interesse an Sportanlagen eröffnet in vielen Fällen die Chance, Beiträge an die Investitions- und die Betriebskosten sowohl von der öffentlichen Hand als auch von Privaten zu erhalten. Dadurch sinkt der Finanzierungsbedarf.

5.3.1 Beiträge durch die öffentliche Hand

Private Ersteller von Sportanlagen können mit Berufung auf den gemeinwirtschaftlichen Nutzen, welchen die Anlage stiftet, von Gemeinden, vom Kanton oder vom Bund Subventionen an die Investitionskosten erwirken. Das Gleiche gilt für Gemeinden, welche von anderen Gemeinden oder vom Kanton und Bund einmalige Beiträge an Sportanlagen

beantragen können. Je nachdem kann auch versucht werden, an die Betriebskosten einer Sportanlage jährliche Beiträge der öffentlichen Hand zu sichern. So können die Betreiber einer Sporthalle von der Gemeinde für die Nutzung der Halle durch den Schulsport oder für die Zurverfügungstellung der Halle für lokale Vereine jährlich Beiträge als Entschädigung erhalten.

Bei den Beiträgen durch die öffentliche Hand zeichnen sich verschiedene Tendenzen ab, welche die Betriebs- und Finanzierungskonzepte von Sportanlagen zunehmend beeinflussen:

- Im Rahmen des New Public Management werden vermehrt fixe Pauschalbeträge an den Betrieb von Sportanlagen gesprochen, und es wird dann der Betriebsgesellschaft überlassen, das finanzielle Gleichgewicht sicherzustellen. Dies erweitert für die Betriebsgesellschaft den unternehmerischen Handlungsspielraum, bringt jedoch – wegen fehlenden Defizitgarantien – auch den Anreiz, aus dem Betrieb der Sportanlage zusätzliche Einnahmen zu generieren.

- Die Beiträge der öffentlichen Hand werden mit klaren Leistungsaufträgen und Auflagen verbunden. Diese können teilweise den Handlungsspielraum der Betreiber der Sportanlagen einschränken und falsche Anreize setzen (z. B. wenn den Vereinen eine Sportanlage zu gewissen Zeiten gratis oder sehr kostengünstig zur Verfügung gestellt werden muss, an welchen auch eine Vermietung zu marktgerechten Preisen an Dritte möglich wäre).
- Es gibt Bestrebungen, die Objektfinanzierung durch eine Subjektfinanzierung abzulösen, um so das «Anreizsystem» zu verändern (vergleiche Kapitel 5.7).
- Der eingeschränkte Spielraum der öffentlichen Hand führt zu Kürzungen bei den Investitions- und Betriebsbeiträgen. Entsprechend sind vermehrt innovative Finanzierungsmodelle gefragt.

5.3.2 Beiträge von Privaten

Bei der Suche nach einer Finanzierung von Sportanlagen, die im Interesse der Öffentlichkeit und der Gemeinde sind, müssen auch die Möglichkeiten ausgeschöpft werden, In-

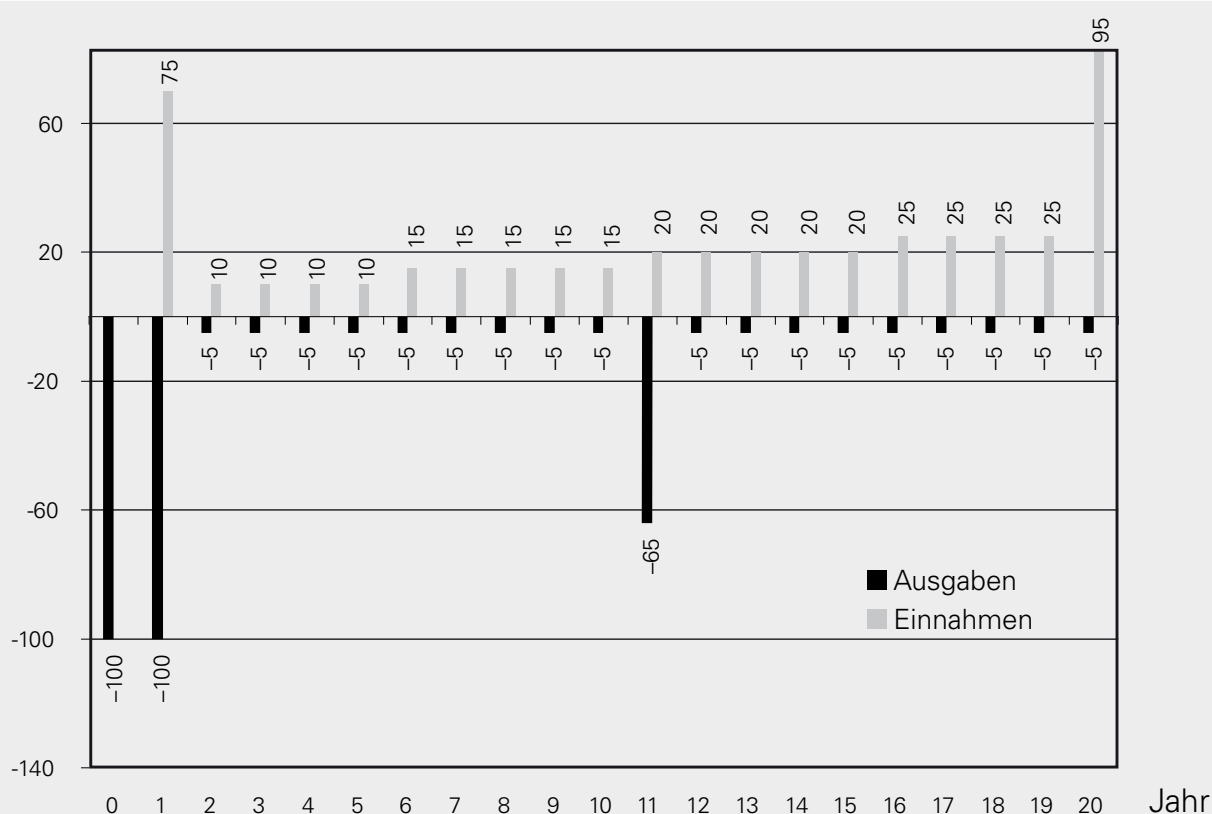


Abb. 9: Mögliche Zahlungsströme einer Investition in Sportanlagen

vestitions- und Betriebsbeiträge von Privaten zu bekommen. Hier müssen die Initianten des Vorhabens kreative Lösungen angehen und neue Finanzierungsquellen erschliessen:

- Gründung eines Fördervereins, der Beiträge an die Betriebskosten leistet
- Suche nach Privatpersonen, die sich gemeinnützig engagieren und grössere Beiträge à-fonds-perdu an die Erstellung einer Sportanlage leisten
- Gemeinnützige Stiftungen, welche namhafte Beiträge an die Investitionskosten von Sportanlagen leisten
- Spendenaktionen und Events zum Fund Raising in den betroffenen Gemeinden
- Motivation der an der Erstellung der Sportanlage beteiligten Handwerker, einen Beitrag zu leisten
- Sponsoringverträge mit Firmen, die einmalige oder jährliche Beiträge leisten und im Gegenzug eine Plattform für Werbung, Branding oder PR erhalten. Eine solche Lösung wurde z. B. für das regionale Eissportzentrum Luzern realisiert. Dieses trägt den Namen «SwissLife-Arena», dafür zahlt die SwissLife einen jährlichen Beitrag an die Betriebskosten.

5.4 Finanzierung mit Eigenkapital

Nach Abzug der Beiträge der öffentlichen Hand und von Privaten sowie nach Berücksichtigung aller Kosteneinsparungs- und Zuschusserhöhungspotenziale ergibt sich der Netto-Finanzbedarf, der gedeckt werden muss, um die Sportanlage erstellen und betreiben zu können. Als Nächstes stellt sich die Frage, wie bei der Finanzierung das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital ausgestaltet werden soll und wie Eigenkapital beschafft werden kann. Dabei gilt es u. a. die folgenden Punkte zu beachten:

- Sofern die Gemeinde für die Finanzierung der Investitionen aufkommen muss und die Sportanlage Teil des Gemeindehaushaltes ist, kann eine Finanzierung vorwiegend mit Fremdkapital erfolgen.
- Bei der Baufinanzierung gelten andere Gesetzmässigkeiten als bei der Finanzierung des Betriebs. Zum Teil lässt sich der Betrieb eigenwirtschaftlich führen und der Finanzbedarf dafür ist relativ klein.
- Bei den Finanzierungskosten für die Erstellung der Anlage geht es hingegen um grosse Beträge, und in vielen Fällen kann der Kapitaldienst nicht bzw. nur teilweise durch den Betrieb finanziert werden.

- Da Sportanlagen oft kaum für andere als die vorgesehenen Verwendungszwecke genutzt werden können, ist das Risiko für die Finanzierung relativ hoch.
- Fremdkapitalgeber erwarten, dass sich die Eigentümer der Sportanlagen zu einem beträchtlichen Teil mit Eigenkapital selbst engagieren.
- Diese Punkte führen dazu, dass die Investitionen in Sportanlagen zum einen teilweise durch Beiträge der öffentlichen Hand oder von Privaten finanziert werden müssen und dass zum anderen in der Regel ein beträchtlicher Teil des verbleibenden Finanzierungsbedarfs durch Eigenkapital gedeckt werden muss.

Vor allem, wenn für die Erstellung der Sportanlage eine eigenständige Trägerschaft errichtet wird, muss ein ausreichend hohes Eigenkapital beschafft werden können. In vielen Fällen bringen die betreffenden Gemeinden und beispielsweise der Kanton einen Teil des Eigenkapitals auf. Das restliche Eigenkapital lässt sich – falls das Projekt gut verkauft wird – bei all jenen beschaffen, die sich von der Sportanlage einen persönlichen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Nutzen versprechen: Vereine, welche die Sportanlagen nutzen können; Privatpersonen, welche einen Beitrag leisten wollen; Unternehmen, welche von Aufträgen profitieren usw. Die Frage, wie viel Eigenkapital auf welche Art und Weise beschafft werden soll, beeinflusst die Wahl der Rechtsform (vgl. Kapitel 6.2).

5.5 Finanzierung mit Fremdkapital

Bei der Wahl der richtigen Fremdfinanzierungsart gilt es verschiedene Fragen zu klären:

- Kapitalbindungsfristen: Aus Gründen der Liquidität kann es sich lohnen, die Laufzeit der einzelnen Fremdfinanzierungspositionen zu staffeln.
- Zinsbindungsfristen: Um gegenüber Zinsänderungen nicht zu stark exponiert zu sein, empfiehlt es sich, bei Festkrediten eine zeitliche Staffelung der Laufzeiten vorzusehen und die Laufzeiten auf die Zinserwartungen abzustimmen (bei tiefen Zinssätzen eher lange Laufzeiten).
- Finanzierungskosten: Es gilt, die Finanzierungskosten möglichst tief zu halten. Teils sind zinslose Darlehen des Bundes (IHG-Darlehen) oder von Privaten möglich. Ausreichende Sicherheiten führen zu günstigen Zinskonditionen.

5.5.1 Finanzierung über den Gemeindehaushalt

Sofern eine Sportanlage durch die Gemeinde erstellt und im Gemeindehaushalt integriert wird, kann der Finanzbedarf gedeckt werden, indem sich die Gemeinde um den entsprechenden Betrag zusätzlich verschuldet. Nach wie vor sind die meisten Gemeinden gute Schuldner und bekommen von den Banken Kredite zu günstigeren Konditionen als der Private. Falls die Sportanlage privatrechtlich organisiert ist, kann die Gemeinde einen Teil der Finanzierung mit einem Darlehen oder mit Eigenkapital zu günstigen Bedingungen sicherstellen.

5.5.2 Finanzierung über eine Bank

Die klassische Fremdfinanzierung ist die Finanzierung über Bankkredite. Die Banken nehmen heute die Schuldner, welche Kredite beantragen, genau unter die Lupe und beurteilen deren Bonität. Das daraus resultierende Kundenrating wird unter Berücksichtigung der gewährten Sicherheiten in ein Kreditrating überführt. Je nach Risiko wird ein höherer oder tieferer Zinssatz verlangt.

Die Banken unterscheiden verschiedene Formen von Krediten:

- **Betriebskredit/Kontokorrentkredit/Baukredit:** Bei diesen Krediten wird eine Kreditlimite festgelegt, bis zu welcher der Kredit beansprucht werden kann. Zins wird nur auf dem beanspruchten Kreditbetrag bezahlt. Der Zinssatz kann je nach Veränderung des allgemeinen Zinsniveaus angepasst werden. Auf dem maximal beanspruchten Kreditbetrag wird zudem eine Kommission erhoben. Diese Kreditform eignet sich ideal bei schwankendem Kapitalbedarf (z. B. zur Finanzierung des Umlaufvermögens bei einer Betriebsgesellschaft).
- **Fester Vorschuss:** Hier handelt es sich um ein Darlehen mit einer Laufzeit von unter 12 Monaten. Dabei wird der ganze Kreditbetrag ausbezahlt und ein für die ganze Laufzeit festgelegter Zins muss bezahlt werden. Der Zinssatz richtet sich meist nach einem Referenzzinssatz (z. B. Libor) zuzüglich eines Risikozuschlags.

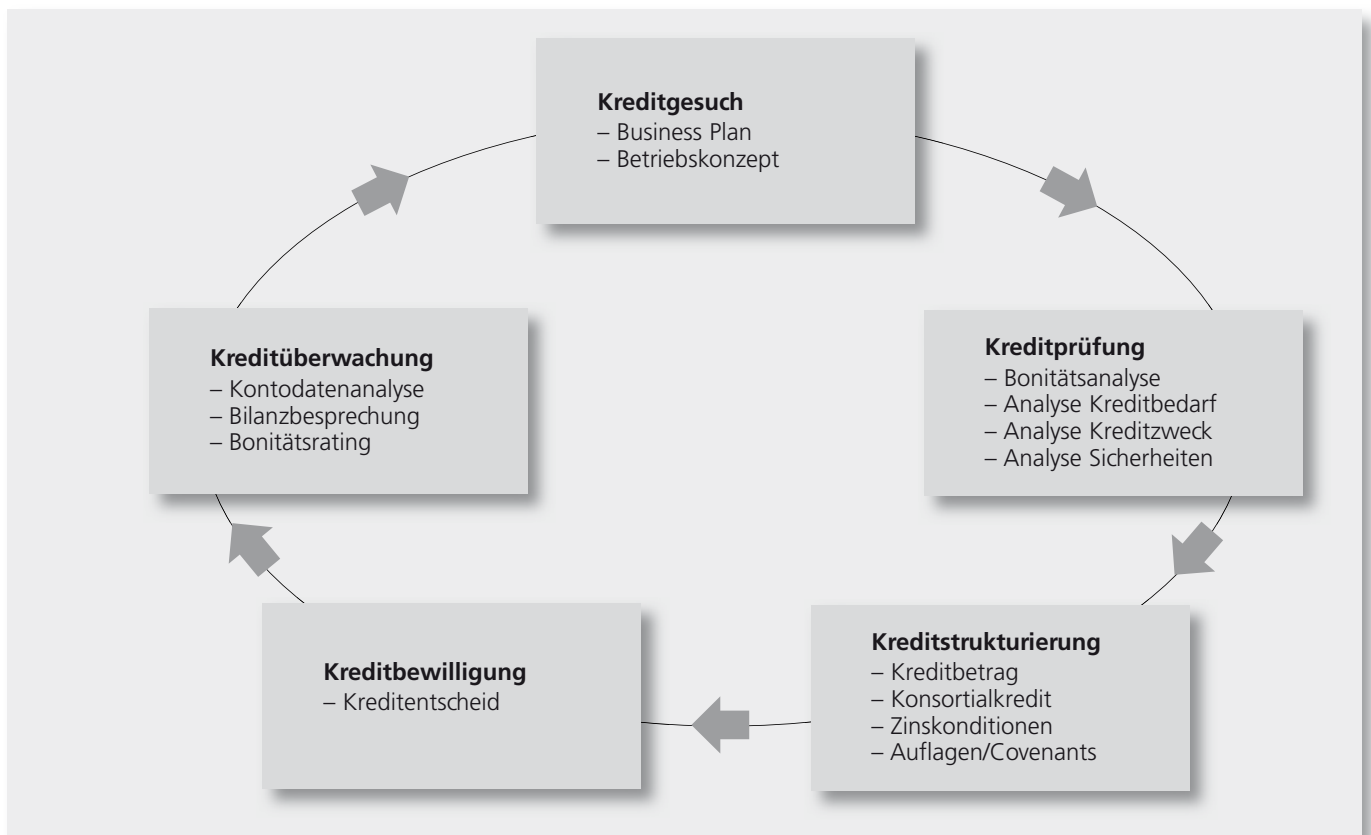


Abb. 10: Kreditgewährungsprozess der Bank

- **Festkredit/Investitionskredit:** Hier handelt es sich um ein Darlehen mit einer Laufzeit von 2 bis 10 Jahren. Längere Laufzeiten drängen sich bei Sportanlagen auf, sind jedoch in der Regel nur schwierig zu bekommen. Dabei wird der ganze Kreditbetrag ausbezahlt und ein für die ganze Laufzeit festgelegter Zins muss bezahlt werden. Der Zinssatz richtet sich meist nach einem Referenzzinssatz (z. B. Swapsatz) zuzüglich eines Risikozuschlags.

Bei der Finanzierung von Investitionen in Sportanlagen stellt sich die Frage nach den Sicherheiten. In der Regel ist zum einen ein Grundpfandkredit (Hypothekendarlehen oder Baukredit) möglich, bei dem die Liegenschaft belehnt wird. Wie erwähnt dürfte die Belehnungsgrenze relativ tief angesetzt sein, da eine Sportanlage bei einem Ausfall des Kredits nur schwierig zu veräussern oder umzunutzen wäre. Eine zweite Möglichkeit besteht darin, dass die beteiligten Gemeinden eine Bürgschaft für den Kredit eingehen.

Falls eine Betriebsgesellschaft finanziert werden müsste, würde die Bank dem Betriebskonzept (Business Plan) besondere Aufmerksamkeit schenken. In diesem Fall wäre ein Grundpfandkredit oder eine Bürgschaft durch die Gemeinde eher auszuschliessen. Letztlich müsste die Betriebsgesellschaft als Gesamtes als Sicherheit dienen (Blankokredit), oder die Eigentümer der Betriebsgesellschaft müssten zusätzliche Sicherheiten stellen.

Es empfiehlt sich, bei mehreren Banken Kreditofferten einzuholen und auch Finanzierungsvarianten ausarbeiten zu lassen. Dadurch lassen sich neue Erkenntnisse gewinnen, und es ist möglich, den Markt spielen zu lassen sowie gute Konditionen auszuhandeln. Bei grösseren Investitionsvorhaben muss evtl. ein Konsortialkredit unter Beteiligung mehrerer Banken aufgenommen werden.

5.5.3 Finanzierungsalternativen

Nebst der Finanzierung über Gemeinden sind verschiedene Finanzierungsalternativen denkbar, die im Einzelfall zu prüfen wären:

- **Kredite von Privaten:** Es wäre auch denkbar, dass einzelne Private verzinsliche oder unverzinsliche Darlehen gewähren würden.
- Bei grösseren Vorhaben wären Privatplatzierungen über eine Bank bei Privaten oder institutionellen Kunden möglich.
- Ab einem Volumen von 100 bis 200 Millionen Franken wäre auch die Emission von Obligationenanleihen denkbar.

- Je nach Situation könnte auch Leasing als Finanzierungsalternative in Frage kommen. Hier ist zwischen Operating Leasing (bei Mobilien, kurzfristig, eher Mietcharakter), Financial Leasing (längerfristig, Finanzierungscharakter) und Immobilien-Leasing zu unterscheiden. Bei Grossprojekten wäre auch ein Sale and Lease Back denkbar (erstellen und verkaufen der Anlage, dann einen langfristigen Mietvertrag abschliessen).

5.6 Fallstudie Espace Arena Biglen

Das Trägerschafts- und Finanzierungsmodell der Espace Arena Biglen entspricht einem PPP, wobei der staatliche Beteiligungsanteil relativ gering gehalten wurde. Tragende Säule des Projekts ist eine Gruppe von Privatpersonen, welche für diesen Zweck die Espace Arena Emme AG gegründet hat. Der Betrieb wird ebenfalls durch eine private Gesellschaft, die Sport & Event Promotion AG, geführt.

Bei der Espace Arena Biglen handelt es sich um eine Ballsport-Dreifachturnhalle mit 110 Parkplätzen. Sie wird hauptsächlich vom Ballsportclub Grosshöchstetten (Handball), vom Unihockeyclub Zäziwil–Gauchern und der Schule Biglen genutzt. Daneben bestehen noch mehrere Vereine als Nebennutzer. Für Sportveranstaltungen stehen 600 Sitzplätze zur Verfügung. Zusätzlich kann die Dreifachturnhalle jedoch auch für andere Anlässe wie Konzerte, Festivals, Ausstellungen usw. genutzt werden. Im Rahmen derartiger Anlässe bietet die Halle Platz für 2000 Gäste.

Der Hauptanstoss zum Bau der Espace Arena Biglen ging vom Ballsportclub Grosshöchstetten aus. Verfügbare Hallenkapazitäten genügten dem Verein nicht mehr, so dass man sich aktiv um eine Lösung des Kapazitätsproblems bemühte. Im Februar 2000 fand man mit der Gemeinde Biglen eine optimale Lösung für den Bau einer neuen Sportanlage. Einzige Bedingung für ein finanzielles Entgegenkommen der Gemeinde Biglen war, dass die Anlage auch für den Schulsport genutzt werden kann.

Der Hauptbeitrag der Gemeinde Biglen bestand in der kostenlosen Überlassung eines passenden Grundstücks im Baurecht für 50 Jahre. Auf diese Weise konnten die Investitionsausgaben merklich vermindert werden. Die verbleibenden Erstellungskosten im Umfang von 2,8 Millionen Franken konnten, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, finanziert werden (Angaben in 1000 Fr.):

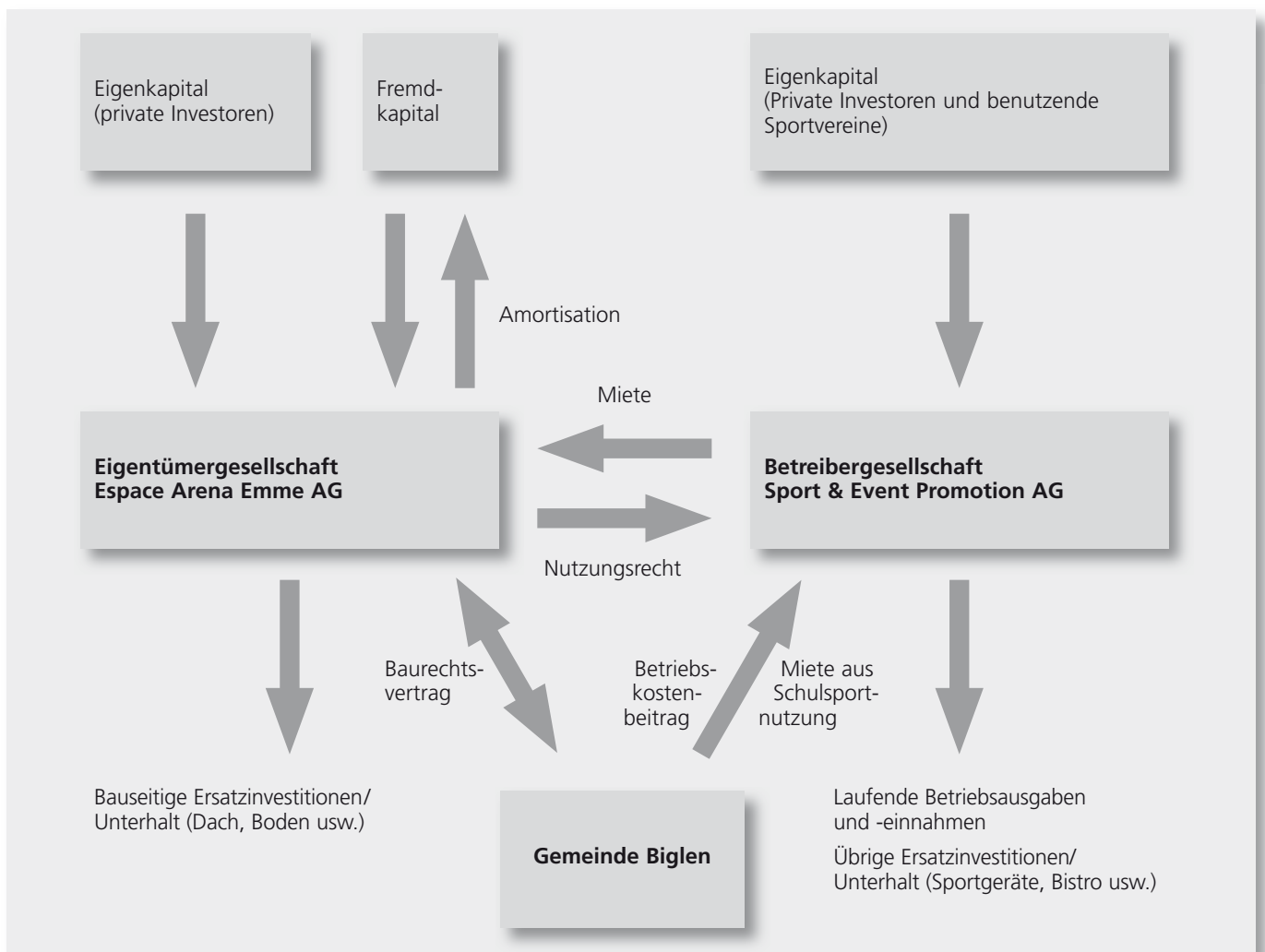


Abb. 11: Organisation Espace Arena Biglen

Das IHG-Darlehen steht der Espace Arena Emme AG zinslos zur Verfügung. Von den die Halle benutzenden Sportvereinen wurden Darlehen von je 5000 bis 8000 Franken gesprochen. Das Aktienkapital von 1,5 Millionen Franken stammt von Privaten im Umfeld des Ballsportclubs Grosshöchstetten. Davon hat ein einzelner Aktionär rund zwei Drittel einbezahlt.

Die Espace Arena Emme AG vermietet die Sportanlage an die Betreibergesellschaft, die Sport & Event Promotion AG. Sie erhält dafür einen Mietzins, womit sie Ersatzinvestitionen bzw. den Unterhalt am Gebäude finanzieren kann. Die Sport & Event Promotion AG muss die Hallenmiete sowie sonstige Betriebsaufwendungen durch die laufenden Einnahmen

verdienen. Grundsätzlich bestehen drei Haupteinnahmequellen:

- Einnahmen aus Schulsportnutzung
- Mieteinnahmen von Ballsportvereinen
- Mieteinnahmen aus besonderen Anlässen (Events)

Übrige Erträge, z. B. aus dem Restaurationsbetrieb, spielen für die Sport & Event Promotion AG keine bedeutende Rolle. An Eintrittsgeldern verdient die Sport & Promotion AG nichts. Sämtliche Einnahmen aus dem Billetverkauf gehen vollumfänglich an den mietenden Veranstalter. Das Gleiche trifft für Werbeeinnahmen zu. Den mietenden Vereinen oder Event-Veranstaltern stehen die Werbeflächen für ihre eigenen Sponsoren zur Verfügung.

Investitionsausgaben Mobilien/Einrichtungen/ Bauten/Anlagen	2830	Investitionseinnahmen	
		A-fonds-perdu Sport Toto	600
		A-fonds-perdu Fonds Ersparniskasse Konolfingen	30
		Finanzierungsbedarf	
Kosteneinsparungen Landerwerb kostenlos von Gemeinde Biglen	0	IHG Darlehen	660
		Darlehen benutzende Sportvereine	40
		Aktienkapital (von Privaten)	1500

Abb. 12: Finanzierung der Espace Arena Biglen

Was sind nun die entscheidenden Erfolgsfaktoren der Espace Arena Biglen? Zunächst ist sicherlich die Initiative der involvierten Privatpersonen zu erwähnen, welche mit ihren eigenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen den Bau der Anlage erst ermöglicht haben. Die starke finanzielle Eigenkapitalbasis erleichterte den Zugang zu den zinslosen Investitionshilfegeldern. Ebenfalls wichtig war, dass die Gemeinde Biglen selbst ein Interesse an der neuen Sportanlage aufwies und daher zu einem Beitrag an die Investitionskosten bereit war. Und nicht zuletzt war ein sehr ausgereiftes Betriebskonzept vorhanden, dessen Erfolg auf einer Mehrfachnutzung aufbaut.

5.7 Vertiefung: Objekt- versus Subjektsubventionierung

5.7.1 Objektsubventionierung

Die Mehrheit der Sportinfrastrukturen in der Schweiz ist hoch subventioniert. Die öffentliche Hand stellt Subventionen zur Verfügung und erwartet als Gegenleistung u.a. einen gesundheits-, sozial- und integrationspolitischen Nutzen. Sportvereine und Verbände sollen Teile der öffentlichen Aufgaben (z.B. in der Gesundheitsvorsorge) übernehmen. In den meisten Städten wird die über Jahrzehnte historisch gewachsene Anlagensubventionierung angewendet. Dabei besteht die Gefahr, dass es zu unerwünschten Anreizen für die Vereine und Anlagenbetreiber kommen kann.

Dies wird an einem Beispiel erläutert: Die Eisflächen werden den Eishockeyclubs günstig zur Verfügung gestellt. Wenn man die Mietpreise der Eisflächen am Markt aus-

richten würde, müssten die Benützungskosten am frühen Morgen tief und am Abend hoch sein. Für einen Verein, der unabhängig von der Tageszeit die Eisfläche zum selben günstigen Tarif benützen kann, besteht kein Anreiz, das Vereinsbudget optimal einzusetzen. Er wird die Eisnutzung am frühen Abend der Nutzung am frühen Morgen vorziehen, da dies eher den Bedürfnissen der Spieler entspricht. Damit wird das Entstehen eines Markts für Eisflächen verhindert.

Für die Betreiber, die ihre Leistung nicht am Markt verkaufen müssen, bestehen wenige Anreize, ihre Anlage nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu führen. Aus dieser Situation können einerseits tiefe Kostendeckungsgrade der Anlagen und andererseits mangelnde Transparenz resultieren.

Das Subventionierungssystem basiert auf einem politischen Entscheidungsprozess. In diesem Prozess spielen auch Argumente der Verteilungsgerechtigkeit eine wichtige Rolle. Auf diese Problematik wird aber nicht weiter eingegangen. Die Entscheidungen müssen vielmehr vor dem Hintergrund der lokalen Gegebenheiten (z.B. Bedeutung spezieller Sportarten in der Gemeinde) gefällt werden.

5.7.2 Subjektsubventionierung

Als Alternative zur Direktsubventionierung der Sportinfrastruktur (Objektsubventionierung) bietet sich die Zielgruppensubventionierung (Subjektsubventionierung) an. Die Vereine sollen für die Benützung der Sportinfrastrukturen Gebühren bezahlen, welche idealerweise dem «Marktpreis» entsprechen und damit zumindest einen Teil der anfallenden Kosten decken. Im Gegenzug erhalten die Vereine jährliche Subventionsbeiträge.

Damit erhalten die Nutzenden Anreize, die Anlage nur dann zu benutzen, wenn sie diese tatsächlich benötigen. Werden die Preise zudem nach Tageszeit differenziert, kann die Nutzung der Anlage zusätzlich intensiviert werden.

In der Erfolgsrechnung der Sportanlage steigen dadurch die Einnahmen und der finanzielle Erfolg der Anlage verbessert sich. Im Gegenzug nimmt der Aufwand an Subventionen in der Erfolgsrechnung der Gemeinden zu. Dies führt dazu, dass der eigentliche Hauptsponsor des Sports, die öffentliche Hand, als solcher wahrgenommen wird.

Dieses System schafft Anreize für die Sportanlagenbetreiber, ihre Leistung nach marktwirtschaftlichen Kriterien zu erbringen, denn ein schlechtes finanzielles Ergebnis kann beispielsweise nicht mehr nur durch die zu tiefen Benutzungsgebühren für Vereine gerechtfertigt werden.

Ein weiterer Vorteil dieses Modells wäre eine bessere Kostentransparenz. Dadurch könnte beispielsweise ein Vergleich verschiedener Sportanlagen eher durchgeführt werden.

Den erwähnten Vorteilen stehen auch kritische Punkte gegenüber:

- Die Verteilung der Subventionen kann einen grossen administrativen Aufwand verursachen.
- Bei der Neuverteilung der Subventionen wird es Verlierer geben, insbesondere wenn ein finanzielles Nullsummenspiel angestrebt wird. Die Verlierer werden sich gegen das neue System stellen.
- Messbare Kriterien zur Verteilung der Subventionen müssen definiert werden.
- Es besteht die Gefahr, dass der politische Entscheidungsprozess die effiziente Verteilung von Subventionen erschwert.

5.8 Vertiefung: Mehrwertsteuer¹⁸

Die Mehrwertsteuer (MWST) ist ein sehr komplexer Themenbereich, der auch auf den Sport Auswirkungen hat.¹⁹ Ebenfalls können Sportanlagen direkt betroffen sein. Werden die finanziellen Konsequenzen der Steuer zu spät erkannt und berücksichtigt, kann dies für die beim Bau und Betrieb beteiligten Institutionen schwerwiegende Folgen haben. Mit den Überlegungen zur Finanzierung müssen darum auch die Aspekte der MWST frühzeitig berücksichtigt werden.

Ob eine Mehrwertsteuerpflicht besteht oder nicht, ist ausschlaggebend bei der Frage, ob der mehrwertsteuerpflichtige Baufinanzierer einer Sportanlage (folgend Investor genannt) die an die Bauunternehmen bezahlte MWST als Vorsteuer abziehen kann. Der mehrwertsteuerpflichtige Betreiber einer Sportanlage muss abklären, ob er die auf die Betriebskosten entrichtete MWST als Vorsteuer abziehen kann.

Da der Investor und der Betreiber einer Sportanlage nicht unbedingt dieselbe Institution oder Person sind, gilt es, die verschiedenen möglichen Situationen zu überprüfen.

Die Gesetzesbestimmungen, welche die Mehrwertsteuerpflicht begründen, sind im Mehrwertsteuergesetz²⁰ festgehalten. Übersteigen die jährlichen steuerbaren Umsätze eines Betreibers Fr. 75 000.–, ist dieser verpflichtet, sich bei der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) anzumelden. Ob es sich beim Betreiber um ein Gemeinwesen oder eine öffentlich-rechtliche Körperschaft, um eine juristische Person (AG, GmbH usw.) oder um eine Privatperson handelt, spielt dabei keine Rolle.

Erzielt der Betreiber der Sportanlage nach Art. 18 MWSTG von der Steuer ausgenommene Umsätze oder liegen seine jährlichen steuerbaren Umsätze unter Fr. 75 000.–, so untersteht er nicht der Mehrwertsteuerpflicht.²¹ Gleiches gilt, wenn sein steuerbarer Umsatz im Jahr zwar mehr als Fr. 75 000.–, jedoch weniger als Fr. 250 000.– beträgt, sofern die jährlich anfallende Steuerzahllast (nach Abzug der Vorsteuer) nicht mehr als Fr. 4000.– beträgt.

¹⁸ Originalsprache französisch

¹⁹ vgl. Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV, Branchenbrochure Nr. 23: Sport (610.540-23); Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV, Merkblatt Nr. 10: Kulturelle, sportliche und andere Festanlässe (610.545-10); Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV, Merkblatt Nr. 20: Einzelfragen im Bereich des Sports (610-545-20)

²⁰ vgl. Bundesgesetz vom 2. September 1999 über die Mehrwertsteuer (MWSTG), 2002, Bundeskanzlei (641.20)

²¹ vgl. Art. 21 Absatz 1 und Art. 25 Absatz 1 Bst. a MWSTG und Spezialbrochure Nr. 2 (610.530-02) über die Steuerpflicht bei der Mehrwertsteuer

5.8.1 Steuerbare und von der Steuer ausgenommene Umsätze

Zur Bestimmung der Mehrwertsteuerpflicht sind die Umsätze nach dem folgenden Schema aufzuteilen:

Bezeichnung	Steuerbare Einnahmen	Von der Steuer ausgenommene Einnahmen
Eintrittskarten und Abonnemente (um eine Sportart auszuüben)*	X	
Werbung (jeglicher Art)**	X	
Restaurationsleistungen (Getränkeausschank, Getränke- und Snackautomaten)	X	
Verkauf verschiedener Artikel	X	
Vermietung der Anlage (ganz oder teilweise) zur alleinigen Benutzung*		X
Mitgliederbeiträge (wenn die Sportanlage einem Verein gehört)		X
Subventionen der öffentlichen Hand und Sport-Toto-Beiträge		X
Eintrittskarten (für Zuschauer)		X

Tabelle 1: Steuerbare und von der Steuer ausgenommene Umsätze

- * Zwischen einer (steuerbaren) Eintrittskarte zur Benutzung einer Sportanlage (beispielsweise eines Schwimmbads oder einer Eisbahn) und dem für die Miete einer Anlage bezahlten (von der Steuer ausgenommenen) Preis besteht ein wichtiger Unterschied. Er beruht einzig auf dem Merkmal der alleinigen bzw. nicht alleinigen Benutzung der Sportanlage durch den Mieter. Ist der gemietete Teil der Sportanlage klar abgegrenzt und für die alleinige Benutzung durch den Mieter reserviert, handelt es sich um eine von der Steuer ausgenommene Miete. Dies gilt zum Beispiel für die Vermietung einer Bahn im Schwimmbad an einen Schwimmclub, die Vermietung eines Tennisplatzes, die Vermietung eines Eisfeldes an den Eishockey-Club und die Vermietung einer Sporthalle an einen Turnverein. Wird die Sportanlage gleichzeitig auch von anderen Personen genutzt, ist der dafür bezahlte Eintrittspreis hingegen steuerbar.
- ** Die Steuerbarkeit von Werbedienstleistungen richtet sich nach Art. 14 Abs. 3 Bst. b MWSTG nach dem Empfängerortsprinzip. Das heisst die aus Werbedienstleistungen erzielten Umsätze unterliegen nur dann der Mehrwertsteuer zum Normalsatz, wenn der Empfänger dieser Werbeleistungen im Inland domiziliert ist.

Beispiel (mit Mehrwertsteuerpflicht):

Die Sportanlage «Tip» erwirtschaftet jährlich insgesamt Fr. 1 Million Umsatz. Davon unterstehen Fr. 400 000.– der Mehrwertsteuer zum Normalsatz, und Fr. 600 000.– sind von der Steuer ausgenommen. «Tip» ist somit mehrwertsteuerpflichtig, muss aber infolge gemischter Verwendung eine anteilmässige Kürzung des Vorsteuerabzugs vornehmen.

Beispiel (ohne Mehrwertsteuerpflicht):

Die Sportanlage «Top» erwirtschaftet jährlich insgesamt Fr. 670 000.– Umsatz. Davon unterstehen Fr. 70 000.– der Mehrwertsteuer, und Fr. 600 000.– sind von der Steuer ausgenommen. «Top» ist somit nicht mehrwertsteuerpflichtig.

5.8.2 Rückforderung der Mehrwertsteuer auf Investitionen (Einlageentsteuerung)

Die auf den Investitionen bezahlte MWST ist nur rückforderbar, wenn der Investor der Sportanlage der Mehrwertsteuerpflicht untersteht und die Voraussetzungen für die Einlageentsteuerung²² erfüllt sind. Es gibt drei typische Fälle:

- a) Die Investition wird ausschliesslich mit öffentlichen Geldern (Subventionen) finanziert. In diesem Fall ist die Rückforderung der MWST auf die Investition nicht möglich.

Beispiel: Der Bau der Sportanlage «Tip» wird vollumfänglich von der Gemeinde X für ihren eigenen Bedarf finanziert. Die auf diese Investition bezahlte MWST ist nicht rückforderbar.

²²vgl. Art. 42 Abs. 1 bis 3 MWSTG

b) Die Investition wird sowohl durch private als auch durch öffentliche Gelder finanziert. In diesem Fall ist die MWST grundsätzlich proportional zu den Beiträgen der beiden Investorentypen rückforderbar. Es gilt auch zu klären, ob der künftige Betrieb steuerbare oder von der Steuer ausgenommene Umsätze erzielt und von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt werden wird (jährliche Subvention oder Defizitdeckung), was sich auf die Einlageentsteuerung und den Vorsteuerabzug auswirken kann.

Beispiel: Die Gesamtinvestition in die Sportanlage «Tip» wird zu 40 % mit privaten Geldern (Aktienkapital, Sponsorengelder, Bankkredite usw.) und zu 60 % von der Gemeinde X finanziert. Grundsätzlich ist die beim Bau entrichtete Vorsteuer anteilmässig abziehbar, sofern der Investor für die Versteuerung der Umsätze aus der Vermietung der Sportanlage optiert hat.²³

c) Die Investition wird vollumfänglich mit privaten Geldern finanziert. Die gesamte auf die Investition bezahlte MWST kann zurückgefordert werden. Es gilt auch zu klären, ob der künftige Betrieb steuerbare oder von der Steuer ausgenommene Umsätze erzielt und von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt wird (jährliche Subvention oder Defizitdeckung), was eine Vorsteuerabzugskürzung infolge gemischter Verwendung zur Folge hat. Im Weiteren kann die Einlageentsteuerung auch in diesem Fall nur dann erfolgen, wenn der Investor für die Versteuerung des Umsatzes aus dem Verkauf oder der Vermietung der Sportanlage optiert hat.

Beispiel: Die Sportanlage «Tip» wird vollumfänglich mit privaten Geldern (Aktienkapital, Sponsorengeldern, Bankkrediten usw.) finanziert. Grundsätzlich ist die gesamte bezahlte Vorsteuer rückforderbar, sofern mehrwertsteuerkonforme Rechnungsbelege²⁴ vorhanden sind und die Aufwendungen für steuerbare Zwecke eingesetzt werden. Im Weiteren müssen die Grundvoraussetzungen der Einlageentsteuerung erfüllt sein.²⁵

5.8.3 Mehrwertsteuer auf den Betrieb

Was die mit dem Betrieb der Sportanlage erzielten Umsätze betrifft, so lässt sich anhand der Aufstellung unter Kapitel 5.8.1 bestimmen, welche davon der MWST unterstehen und welche nicht.

Die von Lieferanten verrechnete MWST ist nur anteilmässig abziehbar. Hier ist anzumerken, dass es sich bei Löhnen und Sozialabgaben, Zinsen und Abschreibungen nicht um Aufwendungen für steuerbare Zwecke handelt.

Beispiel: Die Sportanlage «Tip» erwirtschaftet jährlich Fr. 1 Million Umsatz, von dem Fr. 400 000.– steuerbar und Fr. 600 000.– von der Steuer ausgenommen sind. Der Vorsteuerabzug muss also anteilmässig gekürzt werden.²⁶

5.8.4 Investmentgesellschaft und Betriebsgesellschaft

Wird eine Investmentgesellschaft gegründet, die den Bau der Sportanlage finanziert, sowie eine Betriebsgesellschaft, welche die Anlage bewirtschaftet, ist Folgendes zu beachten: Die Investmentgesellschaft finanziert mit ihrem Aktienkapital den Bau der Sportanlage und vermietet diese dann mit Option an die Betriebsgesellschaft (gemäss Kapitel 5.8.5).

Für die Betriebsgesellschaft ist die ihr mit MWST in Rechnung gestellte Miete ein Aufwand. Diese MWST ist als Vorsteuer gemäss ihrem Anspruch, wie unter Kapitel 5.8.3 beschrieben, abziehbar.

Beispiel: Die Investmentgesellschaft «Tip» baut ein gedecktes Olympia-Schwimmbecken für Fr. 10 760 000.– (Kosten ohne Grundstück). Dieser Bau wird mit privaten Geldern finanziert. Da «Tip» diese Anlage mit MWST an die Betriebsgesellschaft «Top» vermieten wird, kann sie die beim Bau entrichtete Vorsteuer, also Fr. 760 000.–, als Vorsteuer geltend machen, sofern sie für die Versteuerung der aus der Vermietung der Sportanlage (= Liegenschaft) erzielten (von der Steuer ausgenommenen Umsätze) vor Baubeginn optiert hat.²⁷ Dies ist nur dann möglich, wenn der Mieter der Sportanlage mehrwertsteuerpflichtig ist und die Sportanlage für steuerbare Zwecke verwendet. «Top» kann die auf die Miete bezahlte MWST gemäss ihrem Anspruch, wie unter Kapitel 5.8.3 beschrieben, als Vorsteuer abziehen.

²³Art. 26 Abs. 1 Bst. b MWSTG

²⁴Art. 37 Abs. 1 MWSTG

²⁵Art. 42 Abs. 1 bis 3 MWSTG

²⁶gemäss Art. 41 Abs. 1 MWSTG (s. hierzu auch die Spezialbroschüre Nr. 610.530-06 über die Kürzung des Vorsteuerabzugs bei gemischter Verwendung)

²⁷Art. 18 Ziff. 21 in Verbindung mit Art. 26 Abs. 1 Bst. b MWSTG

5.8.5 Option für die Versteuerung der aus der Vermietung erzielten Umsätze

Bei der Option für die Versteuerung der aus der Vermietung erzielten (von der Steuer ausgenommenen) Umsätze gibt es zwei Formen der freiwilligen Versteuerung:

- a) Mit formellem Antrag an die ESTV, welche diese Möglichkeit gewährt, sofern der Mieter ebenfalls mehrwertsteuerpflichtig ist. Die freiwillige Versteuerung besteht für mindestens fünf Jahre. Der steuerpflichtige Mieter kann die auf ihn überwälzte Steuer als Vorsteuer in Abzug bringen, sofern er die gemietete Sportanlage für steuerbare Zwecke verwendet.

Beispiel: Die Gesellschaft «Tip», Eigentümerin eines gedeckten Olympia-Schwimmbeckens, vermietet dieses zur Bewirtschaftung an die Gesellschaft «Top». Es wurde eine Miete von Fr. 500 000.– pro Jahr zuzüglich 7,6 % MWST vereinbart, für deren Versteuerung «Tip» optiert hat, also Fr. 538 000.–. Diese Versteuerung erlaubt es der Gesellschaft «Tip» (durch Option), die MWST auf ihre Investition zurückzufordern (gemäss Kapitel 5.8.4). Die Gesellschaft «Top» kann bei der Erstellung ihrer MWST-Abrechnung den Betrag von Fr. 38 000.– als Vorsteuer abziehen, sofern sie das Schwimmbecken ausschliesslich für steuerbare Zwecke verwendet. Diesen Abzug muss sie allerdings korrigieren, wenn sie auch von der Steuer ausgenommene Umsätze erzielt wie beispielsweise Subventionen (gemäss Kapitel 5.8.3).

- b) Seit dem 1. Juli 2005 ist es auf Grund einer von der ESTV veröffentlichten Praxisänderung²⁸ möglich, den Mietertrag freiwillig zu versteuern, selbst wenn der Mieter nicht mehrwertsteuerpflichtig ist. Diese freiwillige Versteuerung muss während mindestens eines Jahres angewendet werden. Hier ist es nicht möglich, die MWST offen auf den Mieter zu überwälzen, doch die auf die Investitionen bezahlte MWST ist rückforderbar.

Beispiel: Die Gesellschaft «Tip», Eigentümerin einer Eishalle, vermietet das Eisfeld an Amateur-Eishockey-Clubs. Diese Miete untersteht nicht der Mehrwertsteuer. Die Gesellschaft «Tip» kann die Mieteinnahmen freiwillig versteuern, darf die MWST jedoch nicht offen in Rechnung stellen. Dank dieser freiwilligen Versteuerung kann sie die MWST auf ihre Investitionen zurückfordern (Voraussetzung: Mindestens ein Mieter der Sportanlage muss steuerpflichtig sein).

5.8.6 Pauschalsteuersätze

Die ESTV erlaubt es Gemeinwesen, öffentlich-rechtlichen Körperschaften, Vereinen, Verbänden und Stiftungen, zur Steuerabrechnung Pauschalsteuersätze anzuwenden.²⁹

Die Pauschalsteuersätze ermöglichen es den berechtigten Institutionen, die MWST nach einer vereinfachten Methode zu berechnen. Der Steuerbetrag ergibt sich, indem der steuerbare Umsatz mit dem betreffenden Pauschalsteuersatz multipliziert wird. Für Eintritte in Sportanlagen (Schwimmbäder, Eishallen, Golfanlagen usw.) beträgt der Pauschalsteuersatz 3,5 %, für den Verkauf von neuem Material 2,3 %, für Restaurationsleistungen 5,2 % und für Werberechte 6,0 %. Durch die Anwendung dieser Pauschalsteuersätze ist es nicht mehr erforderlich, die abzugsfähige Vorsteuer zu bestimmen oder den Vorsteuerabzug gemäss Kapitel 5.8.3 zu kürzen.

Diese Möglichkeit besteht jedoch nicht für Steuerpflichtige, welche die Mieterträge freiwillig versteuern. Ein formeller Antrag für den Pauschalsteuersatz muss bei der ESTV eingereicht werden und ist für den Steuerpflichtigen während mindestens fünf Jahren verbindlich. Rechnet der Steuerpflichtige nach der effektiven Methode ab, muss er sie während mindestens 15 Jahren anwenden, bevor er auf die Pauschalsteuersätze umstellen kann.

Die Methode der Pauschalsteuersätze eignet sich insbesondere für bestehende Anlagen sowie für Anlagen, bei denen in den kommenden Jahren keine grössere Investition geplant ist.

Beispiel: Der Betreiber der Sportanlage «Tip» erwirtschaftet Eintrittseinnahmen in der Höhe von Fr. 300 000.– und Werbeeinnahmen in der Höhe von Fr. 100 000.–. Die restlichen Einnahmen stammen aus Subventionen des Gemeinwesens. Um den der ESTV geschuldeten MWST-Betrag zu berechnen, muss er einfach den Betrag der Eintrittseinnahmen (inkl. MWST) mit 3,5 % und den Betrag der Werbeeinnahmen (inkl. MWST) mit 6,0 % multiplizieren. Sonst ist keine Berechnung erforderlich.

²⁸Mitteilung «Praxisänderungen ab 1. Juli 2005», Punkt 2.1 «Gemischte Verwendung von Gegenständen und Dienstleistungen», Eidgenössische Steuerverwaltung, 2005 (610.526-02)

²⁹Branchenbroschüre Nr. 18 «Gemeinwesen», Punkt Nr. 9. «Pauschalsteuersätze für das Gemeinwesen», Eidgenössische Steuerverwaltung, 2000 (610.540-18)

6. Trägerschaftsmodelle

Steve Beutler (6.1, 6.2), Stefan Kannewischer (6.3)

Merkmale Kapitel 6

- Trägerschaftsmodelle bei Sportanlagen verlangen nach langfristigen Überlegungen zu den beiden Hauptbereichen «Bereitstellung» und «Betrieb».
- Bei der Wahl entsprechender Rechtsformen müssen die situativen Gegebenheiten genau analysiert werden.
- Es gibt keine objektive Liste der «richtigen» Staatsaufgaben. Was eine Staatsaufgabe ist und was nicht, ist eine politische Entscheidung.
- Trotz der aktuellen Tendenz zur Privatisierung von staatlichen Aufgaben darf nicht vergessen werden, dass die Privatisierung kein Allheilmittel ist. Jede Privatisierungsform kann bei richtiger Durchführung aber einige bestehende Probleme lösen.
- Eine formelle Privatisierung (= reine Rechtsformänderung der Sportanlage, Kontrolle liegt weiter beim Staat) ist ein Begleitinstrument der Verwaltungsrationalisierung und bringt für sich alleine gesehen noch keine grundlegenden Veränderungen mit sich.
- Verstaatlichungen bilden im aktuellen Umfeld eine Ausnahme und sind eher Ergebnis einer gescheiterten privaten Trägerschaft.

Das Angebot an Sportanlagen ist ein komplexer, finanzaufwändiger Wirtschaftszweig. Entsprechend muss ein angepasstes Organisationsgerüst definiert werden. Dieses Gerüst legt insbesondere die Eigentums- und Verantwortungsverhältnisse fest, womit man sich auf juristischem Feld befindet: Öffentliches Recht und Privatrecht bestimmen den möglichen Rahmen, legen die Organe und ihre Pflichten fest.

Dieses Kapitel möchte keine juristische Abhandlung vornehmen. Vielmehr sollen die möglichen, in der Praxis vorhandenen Modelle umschrieben und auf ihre betriebswirtschaftliche Relevanz überprüft werden.

6.1 Komponenten der Trägerschaftsmodelle

Folgend wird davon ausgegangen, dass sich die Trägerschaftsmodelle grundlegend aus den beiden Komponenten Sportanlagen-Bereitstellung und Sportanlagen-Betrieb zusammensetzen.

Bei der Bereitstellung geht es primär um eine bedarfsangepasste «Hardware». Die Sportanlagen müssen geplant, gebaut und renoviert werden. Sie bilden den materiellen Teil des Angebots.

Beim Betrieb («Software») steht die Nutzung der Infrastruktur im Vordergrund. Es handelt sich hier um den immateriellen Teil des Angebots (eigentliche Dienstleistung).

6.2 Privatrechtliche versus öffentlich-rechtliche Rechtsformen

Sowohl die Bereitstellung wie auch der Betrieb der Sportanlagen können von privat- oder öffentlich-rechtlichen Organisationen vorgenommen werden, wobei die Bedeutung der verschiedenen Konstellationen in der Praxis gemäss folgender Abbildung unterschiedlich ist:

Reine privatrechtliche Organisationen sind in der Regel keinem direkten politischen Primat unterstellt. Ihr Hauptfokus kann entweder gewinnorientiert (For-Profit-Organisationen) oder nicht-gewinnorientiert (Non-Profit-Organisationen NPO) sein. Letztere verfolgen nicht monetäre Ziele (z. B. vergünstigte Angebote für bestimmte Zielgruppen). Allfällige Überschüsse werden für eine bessere Zielerreichung eingesetzt. Weil diesen Organisationen für die Steuerung keine finanzwirtschaftlichen Messgrössen wie Umsatz oder Gewinn zur Verfügung stehen, stellt die Führung eine beson-

		Betrieb	
		Privatrechtlich	Öffentlich-rechtlich
Bereitstellung	Privatrechtlich	häufig bei kommerziell orientierten Anlagen	kaum vorhanden (möglich als Kommunalleasing)
	Öffentlich-rechtlich	zunehmende Verbreitung (z. B. Betriebsaktiengesellschaft)	traditionelles Modell bei Anlagen mit öffentlichem Charakter

Abb. 13: Mögliche Trägerschaftsmodelle

In Abbildung 13 sind Betrieb und Bereitstellung jeweils zu 100 % einer privat- beziehungsweise öffentlich-rechtlichen Institution zuzuordnen. In der Praxis findet man aber alle erdenklichen Formen mit prozentualen Anteilen. Beispielsweise hält die Gemeinde 51 % des Aktienkapitals einer Betriebsaktiengesellschaft, 49 % sind in der Bevölkerung gestreut. So möchte die Gemeinde die Finanzierung breiter abstützen, trotzdem aber die strategische Ausrichtung vorgeben.

Organisationen, welche dem öffentlichen Recht unterstehen, müssen sich nach den politischen Zielen ausrichten. Sie werden über Steuergelder, Gebühren und andere staatliche Quellen finanziert. Auf Grund der Zunahme der Investitionskosten beim Sportanlagenbau, der tendenziell angespannten Finanzlage der öffentlichen Hand und dem vermehrten Auftreten privatwirtschaftlicher Unternehmen als Sportanlagen-Anbieter werden neue Modelle gesucht, um ein bedarfsgerechtes Angebot zu gewährleisten.

dere Herausforderung dar. Ein Ansatz bietet beispielsweise das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen.³⁰

Folgend werden die möglichen Rechtsformen gemäss der Schweizerischen Rechtsgrundlage detaillierter beschrieben und analysiert. Diese Auflistung soll als Ideensammlung verstanden werden. Die Gewichtung der verschiedenen positiven und negativen Faktoren hängt schlussendlich von der jeweiligen Situation ab.

³⁰vgl. Schwarz et al. 2005

6.2.1 Öffentlich-rechtliche Rechtsformen

Traditionelle öffentliche Verwaltung

Charakter: Verantwortung und Entscheidungskompetenz liegen bei der öffentlichen Hand. Strategische Entscheide werden durch die politischen Instanzen vorgenommen. Sind diese von grosser finanzieller Tragweite, liegt der Entscheid beim Stimmvolk. Die operative Umsetzung wird durch die öffentliche Verwaltung gesichert.

Grundlage: Primär handlungsleitend sind die öffentlich-rechtlichen Rechtsgrundlagen und die übergeordneten politischen Aufträge. Zur Initiierung und Umsetzung von Projekten ist der politische Wille notwendig.

Bewertungsraster	Vorteile	Nachteile
Allgemein	<ul style="list-style-type: none">• Verfolgung übergeordneter, sportpolitischer Ziele (z. B. Gesundheitsförderung, Schulsport)• Berücksichtigung von finanzschwachen Interessengruppen oder von Minderheiten	<ul style="list-style-type: none">• politischer Wille muss vorhanden sein (parteipolitische Konstellationen können hier einen wichtigen Einfluss haben)
Bereitstellung	<ul style="list-style-type: none">• globale, vernetzte Planung möglich (z. B. mit Hilfe eines Sportanlagen-Konzeptes)• meist gute Bonität der öffentlichen Hand bei der Finanzierung	<ul style="list-style-type: none">• politische Konsensfindung kann den Entscheidungsprozess verlängern• einseitige finanzielle Belastung der öffentlichen Hand
Betrieb	<ul style="list-style-type: none">• Kontrolle durch den Staat kann Glaubwürdigkeit bringen• Nutzung verschiedener verwaltungsinterner Kompetenzen und Leistungen	<ul style="list-style-type: none">• operative Marktanpassungen sind vielfach nur verzögert möglich

Beispiel: Es handelt sich hier um ein Standardmodell, welches bei vielen gemeindeeigenen Schulsportanlagen vorzufinden ist. Finanzierungs- und Organisationsformen ausserhalb der öffentlichen Verwaltung lassen sich bei diesen Anlagentypen selten finden.

New Public Management (NPM)³¹

Charakter: Beim NPM wird eine Trennung von politischen Zielsetzungen und der Managementverantwortung angestrebt. Verschiedene Führungsinstrumente aus der Privatwirtschaft werden dabei in den Verwaltungsapparat integriert (Anreizsysteme, Kostenrechnung, Controlling usw.). Die definierten Einheiten werden dabei als eigene «Profit Center» geführt, welche sich nach einer Kosten- und Outputorientierung auszurichten haben. Ein Globalbudget, welches die Politik der Verwaltungseinheit ausspricht, bildet das finanzielle Steuerungsinstrument und gewährleistet eine operative Autonomie.

Patentrezepte zur Umsetzung von NPM-Lösungen gibt es nicht. Gefordert wird eine situative, differenzierte Umsetzung.³²

Grundlage: Zur Umsetzung von NPM ist eine Neustrukturierung der öffentlichen Verwaltung notwendig. Handlungsleitend bleiben die öffentlich-rechtlichen Rechtsgrundlagen und die übergeordneten politischen Aufträge.

Bewertungsraster	Vorteile	Nachteile
Allgemein	<ul style="list-style-type: none">• Verfolgung übergeordneter, sportpolitischer Ziele (z. B. Gesundheitsförderung, Schulsport)• Berücksichtigung von finanzschwachen Interessengruppen oder von Minderheiten	<ul style="list-style-type: none">• politischer Wille muss vorhanden sein (parteilpolitische Konstellationen können hier einen wichtigen Einfluss haben)• politische Umstellung z. T. schwierig und auch kostenintensiv
Bereitstellung	<ul style="list-style-type: none">• globale, vernetzte Planung möglich (z. B. mit Hilfe eines Sportanlagen-Konzeptes)• meist gute Bonität der öffentlichen Hand bei der Finanzierung	<ul style="list-style-type: none">• politische Konsensfindung kann den Entscheidungsprozess verlängern• einseitige finanzielle Belastung der öffentlichen Hand
Betrieb	<ul style="list-style-type: none">• Kontrolle durch den Staat kann Glaubwürdigkeit bringen• Nutzung verschiedener verwaltungsinterner Kompetenzen und Leistungen• z.T. kürzere operative Entscheidungswege als im traditionellen Modell• verbesserte Transparenz des Staats- und Verwaltungshandelns	<ul style="list-style-type: none">• Entkoppelung von politischen Einflüssen oft schwierig• Problem der Definition von Leistungszielen• Leistungen und Wirkungen müssen messbar sein

³¹vgl. Schedler/Proeller 2003

³²O.V. 2004, S.15f.

Beispiel: New Public Management in Riehen (BS):
PRIMA (Public Riehen Management)
Im Juni 2000 haben in Riehen die Vorbereitungen zu einer umfassenden Gemeinde-reform begonnen. Aufbauend auf einer neuen Gemeinde- und Personalordnung wurden neue Steuerungsinstrumente (z. B. Politikplan für 4 Jahre, Leistungs- und Kostenrechnung) entwickelt. Das neue Steuerungsinstrumentarium wurde 2003 eingeführt und ist seit 2004 operativ. «Freizeit und Sport» ist einer der 10 Politikbe-reiche (Produktgruppen). Darin sind das Schwimmbad und die Sportanlagen eigene Produkte. Die Leiter der Sportanlagen verfügen über eine hohe Selbständigkeit und Kostenverantwortung hinsichtlich ihres Betriebs.

Jeder Politikbereich wird über einen mehrjährigen Leistungsauftrag des Parlaments mit (ebenfalls mehrjährigem) Globalkredit als Kostenrahmen politisch gesteuert. Für das Jahr 2004 beliefen sich die Nettokosten der Produktgruppe «Freizeit und Sport» beispielsweise auf Fr. 4 988 000.–, 7,0 % der Gesamtnettokosten aller Politikbereiche. Die direkten Nettokosten des Produkts Sportanlagen betrugen Fr. 1 449 000.–, jene des (sehr alten) Schwimmbads Fr. 404 000.–. In den Kosten inbegriffen sind jeweils die Abschreibungen und kalkulatorischen Zinsen der Investitionen (Vollkostenrechnung).

6.2.2 Privatrechtliche Rechtsformen

Aktiengesellschaft (AG)

Charakter: Aktiengesellschaften ermöglichen einer grösseren Zahl von Personen und Instituti-onen, sich an der Organisation finanziell zu beteiligen. Es ist auch denkbar, dass sich die öffentliche Hand als Aktionärin engagiert.

Grundlage: Die rechtlichen Grundlagen sind im Obligationenrecht geregelt (Art. 620–763). Verlangt wird eine ordnungsgemässe, vollständige Rechnungslegung. Das Mindest-kapital beträgt Fr. 100 000.–.

Bewertungsraster	Vorteile	Nachteile
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> Strategische und operative Entscheide können rasch umgesetzt werden 	<ul style="list-style-type: none"> Tendenz zur Vernachlässigung schwacher Interessengruppen durch die Verfolgung kommerzieller Interessen
Bereitstellung	<ul style="list-style-type: none"> breite Streuung der Kapitalgeber möglich (z. B. bessere Verankerung im Volk) 	<ul style="list-style-type: none"> private Geldgeber z. T. schwierig zu finden höhere Kapitalkosten als die öffentliche Hand
Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungswege können kurz gehalten werden gute Transparenz über die Finanz- und Geschäftslage 	<ul style="list-style-type: none"> Konkurrenz zwischen kommerziellen Angeboten und politischen Aufträgen kann Probleme bringen nicht kostendeckende Anlagen werden teilweise geschlossen oder müssen von der öffentlichen Hand finanziert werden

Beispiele: Aktiengesellschaft Hallenstadion Zürich:
Die Aktiengesellschaft Hallenstadion Zürich ist Betreiberin und Eigentümerin des 1939 erbauten Hallenstadions. In den Jahren 2004 und 2005 wurde es einer Totalerneuerung unterzogen. Die öffentliche Hand hielt danach 45 % des Aktienkapitals (Stadt Zürich 39 %, Kanton Zürich 6 %). Die bedeutendsten Einzelaktionäre hatten 36 % im Besitz, die restlichen 19 % waren auf weitere 400 Kleinaktionäre verteilt.

Betriebsaktiengesellschaft: Sportzentrum Zuchwil AG (SZZ AG)
Seit 1982 wird das Sportzentrum Zuchwil (Baujahr 1974/1982/1995) durch eine Betriebsaktiengesellschaft betrieben. Die Finanzierung der Substanzerhaltung und der Kapitalkosten wird durch die Eigentümerin (Einwohnergemeinde Zuchwil) realisiert. Die Aktiengesellschaft ist zuständig für die laufenden Betriebskosten. Das Aktienkapital (1600 Aktien à Fr. 250.– Nennwert) liegt zu 60 % bei der Einwohnergemeinde Zuchwil und zu 40 % beim Publikum.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Charakter: Eine GmbH ist eine Gesellschaft, die zu wirtschaftlichen Zwecken gegründet wurde. Sie kann als «personenbezogene» Kapitalgesellschaft bezeichnet werden. Als Organisationsform steht sie dann im Vordergrund, wenn der Persönlichkeit der Gesellschafter eine erhebliche Bedeutung zukommt und wenn darauf verzichtet wird, den Kapitalmarkt in Anspruch zu nehmen.

Grundlage: Die rechtlichen Grundlagen sind im Obligationenrecht geregelt (Art. 772–827). Verlangt wird eine Rechnungslegung gemäss Aktienrecht (Stetigkeit, Wertigkeit). Das Stammkapital muss mindestens Fr. 20 000.– und darf maximal Fr. 2 Millionen betragen.

Bewertungsraster	Vorteile	Nachteile
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische und operative Entscheide können rasch umgesetzt werden • tieferes Gesellschaftskapital nötig als bei der AG 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz zur Vernachlässigung schwacher Interessengruppen durch die Verfolgung kommerzieller Interessen • Haftung der Gesellschafter bis zur Höhe des eingetragenen Stammkapitals
Bereitstellung	<ul style="list-style-type: none"> • breite Streuung der Kapitalgeber möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • private Geldgeber z. T. schwierig zu finden • höhere Kapitalkosten als die öffentliche Hand
Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungswege können kurz gehalten werden • gute Transparenz über die Finanz- und Geschäftslage 	<ul style="list-style-type: none"> • nicht kostendeckende Anlagen werden teilweise geschlossen oder müssen von der öffentlichen Hand finanziert werden

Beispiel: Sportcenter Wase GmbH, Birrhard

Die Sportcenter Wase GmbH betreibt eine Anlage mit Tennis, Badminton, Squash, Sauna und Sportshop in Eigenregie sowie Aerobic, Fitness, Massage und Restaurant in Untervermietung. Sie mietet die Anlagen selber von der Eigentümerin (Wase Betriebs-GmbH).

Wertvermehrende Investitionen werden nach Absprache zwischen den verantwortlichen Personen der beiden GmbHs getätigt (ohne spezifische vertragliche Vereinbarungen). Werterhaltende Massnahmen bis Fr. 1000.– übernimmt die Betreiberin.

Genossenschaft

Charakter: Förderung der Interessen der Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe, mit oder ohne Beteiligung der öffentlichen Hand.

Grundlage: Hauptgrundlagen bilden die Vorschriften nach Obligationenrecht (Art. 828–926). Die Genossenschaft funktioniert nach dem Grundsatz der nicht geschlossenen Mitgliederzahl. Sie kann Anteilsscheine ausgeben.

Bewertungsraster	Vorteile	Nachteile
Allgemein	<ul style="list-style-type: none">• Strategische und operative Entscheide können rasch umgesetzt werden• breite Streuung der Kapitalgeber (offene Mitgliederzahl)• Wahrung der Interessen durch den Genossenschaftsgedanken	<ul style="list-style-type: none">• viele Interessengruppen können Entscheidungsfindungen erschweren• «Genossenschaftsgedanke» häufig nicht mehr vorhanden• demokratisches Prinzip mindert den Einfluss der öffentlichen Hand bei deren Beteiligung (Durchsetzung sportpolitischer Ziele erschwert)
Bereitstellung	<ul style="list-style-type: none">• breite Streuung der Kapitalgeber möglich (z. B. bessere Verankerung im Volk)	<ul style="list-style-type: none">• private Geldgeber z.T. schwierig zu finden• höhere Kapitalkosten als die öffentliche Hand
Betrieb	<ul style="list-style-type: none">• Entscheidungswege können kurz gehalten werden	<ul style="list-style-type: none">• Finanzierung des Betriebs z. T. schwierig

Beispiel: Genossenschaft linth-arena sgu

Die Genossenschaft linth-arena sgu in Näfels wurde 1975 gegründet. In den Jahren 2002–2005 wurde das Sportzentrum für insgesamt über Fr. 27 Millionen gesamterneuert. Gegen 2800 Personen/Institutionen sind Genossenschafter, wobei die grössten die Gemeinden Mollis, Näfels, Nieder- und Oberurnen, Bilten, Weesen und Schänis sind. Diese haben aktuell fast einen Drittel der Gesamterneuerungskosten finanziert. Grosse Genossenschafter sind zudem die Kantone St.Gallen und Glarus sowie der Bund mit Fr. 2 Millionen. Anzahlmässig stammen jedoch die meisten Genossenschafter aus der Region (Privatpersonen, Firmen, Vereine), die mit Anteilscheinen von mindestens Fr. 100.– beteiligt sind.

Stiftung

Charakter: Zur Errichtung einer Stiftung braucht es die Widmung eines Vermögens für einen bestimmten Zweck.

Grundlage: Entscheidend ist der Wille eines oder mehrerer Stifter. Es gelten die gesetzlichen Vorschriften nach ZGB (Art. 80–89).

Bewertungsraster	Vorteile	Nachteile
Allgemein	<ul style="list-style-type: none">• Verfolgung nicht gewinnorientierter Ziele• keine Zweckentfremdung• Steuererleichterung	<ul style="list-style-type: none">• Abhängigkeit vom Willen der Stifter
Bereitstellung	<ul style="list-style-type: none">• keine Kapitalsuche nötig bei vollständiger Finanzierung durch das Stiftungskapital	<ul style="list-style-type: none">• geringe Kreditwürdigkeit
Betrieb	<ul style="list-style-type: none">• Entscheidungswege können kurz gehalten werden	<ul style="list-style-type: none">• Anpassungen an Markt- und Bedürfnisveränderungen z.T. schwierig (Zweckgebundenheit)

Beispiel: Stiftung Sporthalle Schaffhausen
1996 wurde die Sporthalle in Schaffhausen eröffnet. Sie ist für Trainings- und Spielmöglichkeiten konzipiert (keine Schulnutzung) und bietet ca. 1500 Zuschauern Platz.
Die Stiftung (1994 gegründet) ist Eigentümerin der Anlage und für deren Grossunterhalt zuständig. Die ca. Fr. 2,5 Millionen Baukosten wurden zu einem grossen Teil durch Werbeeinnahmen und eine Bausteinaktion (öffentlicher Verkauf von Bausteinen zu Fr. 500.–) sowie Beiträge der Stadt und des Kantons finanziert. Das Stiftungskapital macht nur einen geringen Teil aus.
Für den Betrieb ist der Verein Sporthalle SH (Mitglieder ausschliesslich aus dem Stiftungsrat) zuständig. Die Einnahmen durch Vermietung sollen die laufenden Betriebskosten (rund Fr. 130 000.–) decken.

6.3 Änderung der Organisationsform³³

Obwohl die meisten Sportanlagen entweder dem staatlichen oder privatwirtschaftlichen Bereich zugeordnet sind, kann es immer wieder zu einem Wechsel in die andere «Hemisphäre» kommen – sei es für eine einzelne Anlage oder einen ganzen Typus von Sportanlagen.

6.3.1 Privatisierung

Der Privatisierungsbegriff wird sehr vielseitig verwendet und soll deshalb im Folgenden strukturiert werden.

Am wenigsten weit gehen die Modelle der «formellen Privatisierung», wo lediglich die Fremdkapitalfinanzierung im privaten Sektor vorgenommen (finanzwirtschaftliche Privatisierung) oder dem öffentlichen Unternehmen eine privatrechtliche Rechtsform gegeben wird, wobei das Eigentum unangetastet bleibt. Dies ist oft eine begleitende Massnahme zur Einführung von New Public Management resp. wirkungsorientierter Verwaltungsführung. Die formelle Privatisierung ist keine Privatisierung im engeren Sinn.

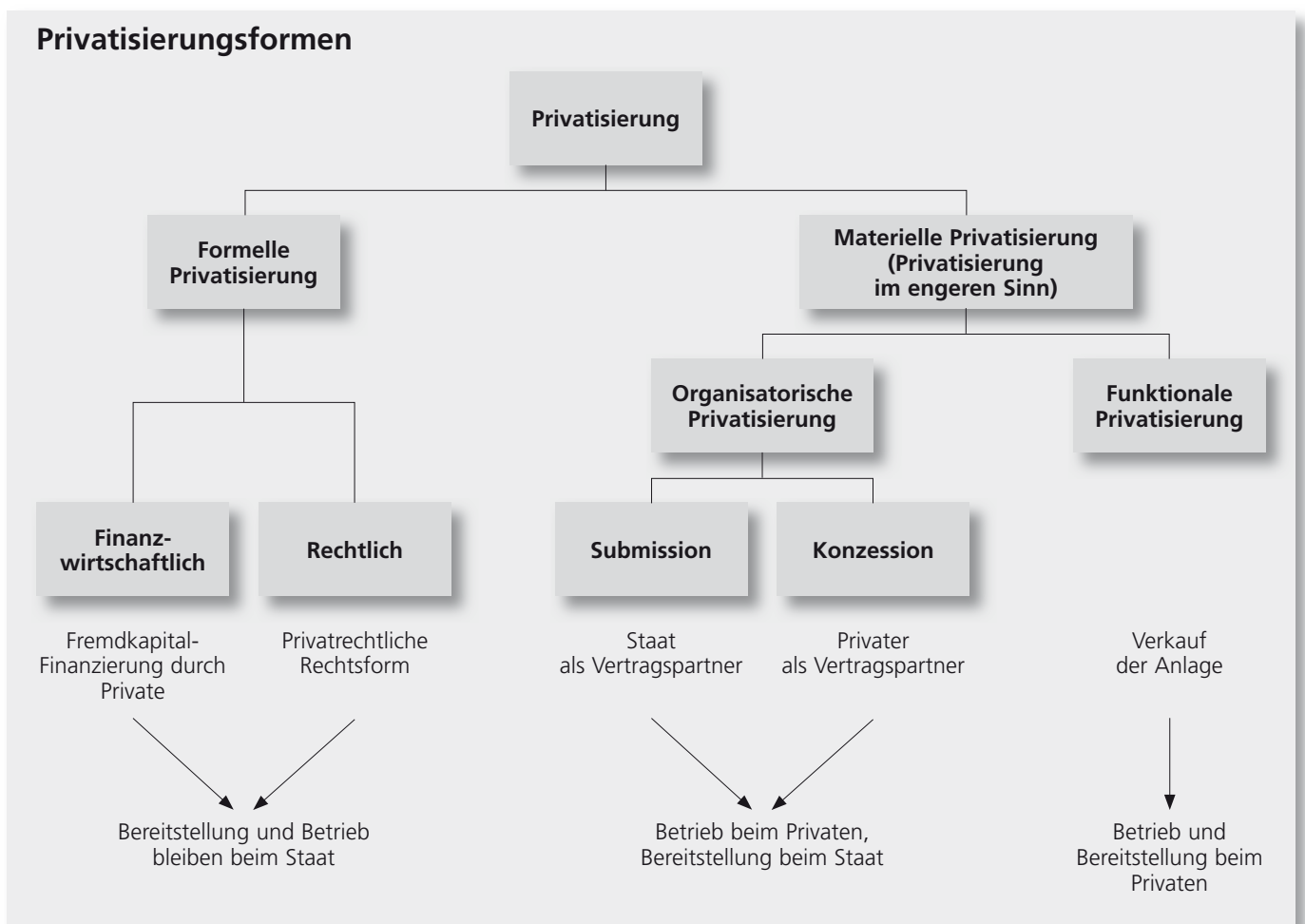


Abb. 14: Privatisierungsformen

³³vgl. Kannewischer 1997

Bei der materiellen Privatisierung kommt es tatsächlich zu einer Übergabe von Aufgaben an private Akteure. In der «organisatorischen Privatisierung» wird die Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe an Private übertragen. Die Verantwortung für die Existenz des Angebots verbleibt beim Staat. Innerhalb der organisatorischen Privatisierung gibt es das Submissions- und Konzessionssystem. Bei der Submission bleibt der Staat der Vertragspartner des Leistungsempfängers. Bei der Konzession wird der Private der Vertragspartner des Leistungsempfängers. Somit geht auch die finanzielle Verantwortung des Betriebs bei der Konzession auf den Privaten über.

Die am weitesten gehende Privatisierungsform ist die funktionale Privatisierung. Sie überträgt nicht nur die Herstellungs-, sondern auch die Bereitstellungsverantwortung an die privatwirtschaftliche Unternehmung. Die Aufgabe wird damit der staatlichen Sphäre durch den Verkauf der Anlage vollständig entzogen.

Eine kritische Würdigung der verschiedenen Privatisierungsformen müsste Folgendes untersuchen: Wie gross sind die Verluste resp. entgangenen Nutzenpotenziale aus dem staatlichen Betrieb (Staatsversagen = Privatisierungsvorteile) im Vergleich mit den negativen Aspekten einer privaten Freizeitindustrie (Marktversagen = Privatisierungsnachteile)? Es ist klar, dass diese Abwägung sehr schwer fällt und im Detail bestenfalls für einen konkreten Fall möglich ist. Grundsätzlich lässt sich jedoch festhalten, dass die Privatisierung kein Allheilmittel ist und dass es keinen «Königsweg» unter den verschiedenen Privatisierungsformen gibt. Jede Privatisierungsform löst ganz spezifische Probleme und hat ihre Vor- und Nachteile.

Die formelle Privatisierung ist ein Begleitinstrument für eine Verwaltungsrationalisierung, bringt aber an und für sich noch keine grundlegenden Veränderungen mit sich. Als Gegenpol ist die funktionale Privatisierung am konsequentesten. Sie scheitert jedoch oftmals an der praktischen Umsetzung, denn mittelfristig ist eine eigenständige Finanzierung von vielen Sportanlagen nicht möglich. Zudem verhindern politische Ängste eine vollständige Entlassung einer Sportanlage in die Privatwirtschaft. So erscheint die organisatorische Privatisierung oft als die pragmatischste Lösung. Da es sich hier um so genannte PPP-Modelle (Public Private Partnership) handelt, kommt es zu einer gewissen Vermischung der Grenzen zwischen Staat und Privatwirtschaft. Um das dadurch entstehende Konfliktpotenzial im Rahmen zu halten, muss der genauen Aufgabenteilung höchste Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Beispiele für Gemeinden, die eine Privatisierung durchgeführt haben: Bassersdorf (multifunktionale Anlage), Wallisellen (multifunktionale Anlage), Altstätten (Hallenbad).

6.3.2 Verstaatlichung

Öffentliche Aufgaben werden in einer Marktwirtschaft dadurch begründet, dass eine privatwirtschaftliche Aufgabenerfüllung zu einem suboptimalen (bei öffentlichen Gütern) oder politisch unerwünschten (bei meritorischen Gütern³⁴) Ergebnis führt. Bei den öffentlichen Gütern kommt es zum Marktversagen, insbesondere durch die Nicht-Ausschliessbarkeit der Benützung. Die meritorischen Güter unterliegen einem politischen Entscheidungsbildungsprozess. Dieser zweite Fall führt dazu, dass sich keine objektive Liste der «richtigen» Staatsaufgaben bilden lässt. Die Bestimmung der staatlichen Aufgaben ist jedoch ein Rationierungsprozess, bei dem angesichts des beschränkten Budgets Prioritäten hinsichtlich der unbeschränkten Anzahl möglicher Aufgaben gebildet werden müssen.

Da der Staat in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts im Zuge des hohen Wirtschaftswachstums und einer Ideologie der sozialen Marktwirtschaft viele Aufgaben an sich gezogen hat, besteht heute kaum der Trend zu einer Verstaatlichung von Aufgaben. Ganz im Gegenteil versuchen heute viele Gemeinden und Kantone, Aufgaben ausserhalb des staatlichen Kernbereiches abzugeben. Nichtsdestotrotz kann der Staat bei Versagen eines privaten Akteurs gezwungen sein, eine Aufgabe (zumindest vorübergehend) in die staatliche Sphäre übernehmen zu müssen.

Will der Staat proaktiv eine bestehende Aufgabe aus der privatwirtschaftlichen Sphäre übernehmen, muss der Übergangsprozess genau durchdacht sein, um Härtefälle in der Privatwirtschaft zu vermeiden.

Beispiele für Gemeinden, die eine Verstaatlichung durchgeführt haben: Wil Bergholz (multifunktionale Anlage), Winterthur Schützenwiese (Fussballstadion).

³⁴Mit meritorischem Gut wird in den Wirtschaftswissenschaften ein Gut bezeichnet, das aus gesellschaftlicher Sicht zwar einen grossen Nutzen stiftet, aber nicht in ausreichendem Ausmass produziert bzw. konsumiert wird. Aus diesem Grund wird eine staatliche Förderung verlangt (z. B. Grundlagenforschung).

7. Betriebswirtschaftliche Aspekte des Planungs- und Bauprozesses

Steve Beutler (7.1), Stefan Kannewischer (7.2–7.5)

Merkpunkte Kapitel 7

- Bei Bauvorhaben müssen auf den politischen Ebenen Gemeinde – Kantone – Bund verschiedene Rahmenbedingungen beachtet werden.
- Den bestehenden Anforderungen sollte nach dem Schema Betriebsoptimierung – Sanierung – Neubau begegnet werden.
- Die Betriebsfreundlichkeit der Sportanlage muss in der Planungs- und Bauphase sichergestellt werden, da sich die hierfür relevanten Determinanten nachträglich kaum mehr beeinflussen lassen. Die Herausforderung besteht also darin, den zukünftigen Betreiber rechtzeitig und in ausreichendem Masse zu involvieren.
- Branchenerfahrung und eine schlagkräftige Projektorganisation sind für ein erfolgreiches Projektergebnis essenziell.
- Den grössten Einfluss auf die Projektkosten hat der Bauherr ganz am Anfang des Projekts. Leider ist der Sparwille zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausgeprägt.
- Das öffentliche Submissionswesen stellt nicht automatisch ein optimales Projektergebnis sicher. Für die Baudurchführung empfiehlt sich unter Umständen die Realisierung durch einen Privaten.

Privatwirtschaftliche Trägerschafts- und Finanzierungsmodelle sind erst in den letzten Jahrzehnten entstanden, weshalb der Erfahrungsschatz noch nicht so gross ist. Anders sieht es aus beim Planen und beim Bauen von Sportanlagen, wo das Wissen viel fundierter ist. Dennoch ergeben sich auch heute noch viele Probleme in diesen Projektphasen, da sich die Bauherren in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten sehr stark auf die absolute Bausumme konzentrieren und damit oft betriebliche Anforderungen sowie langfristige Wirtschaftlichkeit ausser Acht gelassen werden. Billig ist nicht immer wirtschaftlich!

7.1 Übergeordnete politische Rahmenbedingungen

Verschiedene Grundlagen und Instrumente bilden die politischen Rahmenbedingungen beim Bau und bei der Sanierung von Sportanlagen. Prinzipiell unterstehen diese Massnahmen der Baubewilligungspflicht. Auch blosse Nutzungsänderungen ohne bauliche Vorkehrungen können diese Pflicht verlangen, sofern diese erhebliche Auswirkungen auf Umwelt und Raumordnung haben. Folgendes Schema gibt einen Überblick über die bestehenden Grundlagen und Instrumente:

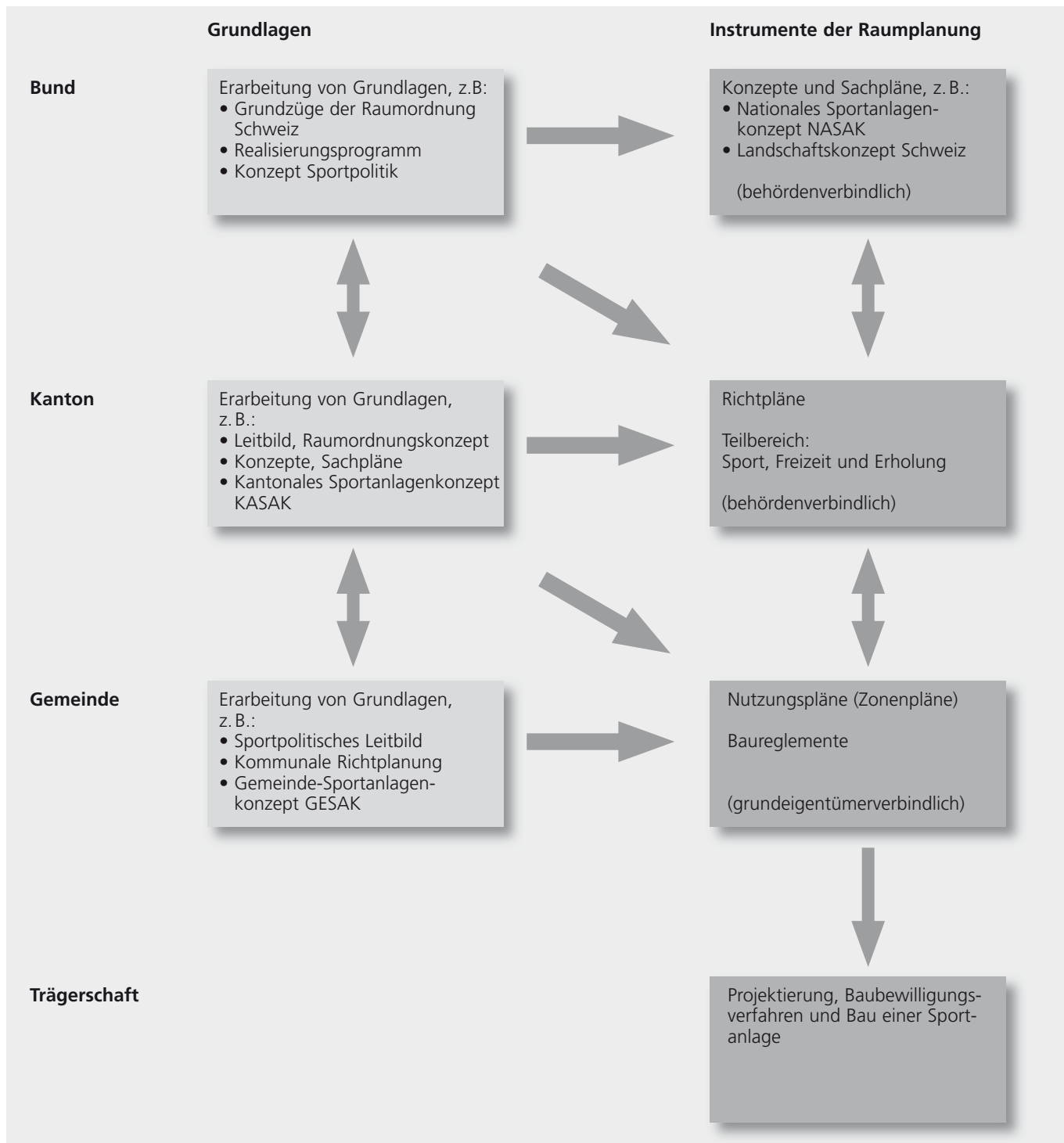


Abb. 15: Grundlagen und Instrumente der Raumplanung³⁵

³⁵Bundesamt für Sport (2002): Sportanlagen Norm 001 Grundlagen zur Planung, S. 6 (leicht abgeänderte Darstellung)

Ebene Bund

Mit dem Konzept des Bundesrates für eine Sportpolitik in der Schweiz (SPOKO) soll der Staat Rahmenbedingungen schaffen, in welchen sich der Sport entfalten kann. Das Konzept kräftigt den Stellenwert von Bewegung und Sport in der Schweiz. Raum und Infrastruktur sind darin wichtige Umsetzungsmassnahmen.

Mit Konzepten und Sachplänen nimmt der Bund seine raumwirksamen Aufgaben wahr.³⁶ Im Sachbereich «Sportanlagen» sind insbesondere folgende Konzepte zu berücksichtigen:

- NASAK (Nationales Sportanlagenkonzept): Das NASAK ist ein Planungs- und Koordinationsinstrument, welches durch das Bundesamt für Sport koordiniert und verwaltet wird. Es bezeichnet die Sportanlagen von nationaler Bedeutung und legt Kriterien für die Ausrichtung von Beiträgen fest. Diese Beiträge richten sich an den Bau der Anlage und werden mit 10–25 % der sportbezogenen Bausumme veranschlagt.
- LKS (Landschaftskonzept Schweiz): Beim LKS ist das Bundesamt für Umwelt (BAFU) federführend. Mit diesem Konzept hat sich der Bund ein Werkzeug geschaffen, um den Natur- und Landschaftsschutz bei seinen raumwirksamen Tätigkeiten stärker zu gewichten. Das LKS legt allgemeine Ziele und unter anderem im Bereich Sport, Freizeit und Tourismus auch Sachziele fest.

Ebene Kanton

Mit Hilfe eines Kantonalen Sportanlagenkonzeptes (KASAK) können Grundlagen geschaffen werden, um die verschiedenen Bedürfnisse, die an den Kanton bezüglich der Infrastruktur für Bewegung und Sport gerichtet werden, aufzunehmen, zu koordinieren, zu gestalten und zu steuern.

Der kantonale Richtplan ist ein behördenverbindliches Planungsinstrument, mit welchem die Kantone mit der ihnen übertragenen, umfassenden Gebietsverantwortung ihre räumliche Entwicklung bestimmen.³⁷ Zudem werden darin die raumwirksamen Aufgaben des Bundes und der Nachbar Kantone miteinander verknüpft. In der Regel werden Richtpläne zu den Themen Siedlung, Landschaft, Verkehr, Ver- und Entsorgung sowie in einzelnen Kantonen zum Thema Freizeit und Erholung erarbeitet. Sofern keine Richtpläne zum

Thema Freizeit und Erholung bestehen, ist die Behandlung von Sportanlagen Bestandteil der übrigen Themen. Von Seiten des Bundes ist es erwünscht, dass die Kantone die generelle Ausrichtung des NASAK in ihren Richtplanungen aufnehmen. Richtpläne sind bei einer Planung zu konsultieren.

Ebene Gemeinde

Für die Gemeinde ist es wichtig, dass sie sich über ihre sportpolitische Ausrichtung im Klaren ist. Dazu sollte in einem partizipativen Prozess (Einbezug aller Interessengruppen) ein sportpolitisches Leitbild erarbeitet werden. Dieses definiert die Ziele und strategischen Stossrichtungen.

Mit einem Gemeinde-Sportanlagenkonzept (GESAK) werden sport- und bewegungsfreundliche Gemeinden und Städte angestrebt. Ein GESAK muss zum Ziel haben, ein engmaschiges und qualitativ hochwertiges Versorgungsnetz für Spiel- und Bewegungsaktivitäten aller Menschen auf- und auszubauen.

Mit dem Nutzungsplan (Zonenplan) legen die Gemeinden die für die Grundeigentümer verbindlichen Anordnungen über die zulässige Nutzung des Bodens nach Ort, Zweck und Mass fest.³⁸

Für alle öffentlichen und privaten Sportanlagen kommen Zonen für öffentliche Bauten und Anlagen, Zonen für öffentliche Nutzungen sowie Sport- und Freizeitzone, Erholungszonen oder Golfzonen in Frage. In Wohn- und Gewerbezone können kleinere Sportanlagen mit zumutbaren Emissionen gebaut werden.

7.2 Massnahmen-Reihenfolge

Wenn eine Sportanlage nicht mehr den aktuellen Bedürfnissen entspricht, entsteht oft die Forderung nach einem Neubau. Dies ist insbesondere bei knappem Budget nicht immer möglich und auch nicht immer notwendig. Mit dem abgestuften Vorgehen Betriebsoptimierung – Sanierung – Neubau können hohe Investitionssummen reduziert oder sogar verhindert werden.

7.2.1 Betriebsoptimierung

Bevor überhaupt bauliche Massnahmen vorgenommen werden, sollte mit betrieblichen Massnahmen ohne jegliche oder nur mit sehr geringen investiven Mitteln das Betriebsergebnis verbessert werden.

³⁶ gemäss Raumplanungsgesetz RPG (SR-Nummer 700), Art. 13

³⁷ gemäss Raumplanungsgesetz RPG (SR-Nummer 700), Art. 6–12

³⁸ gemäss Raumplanungsgesetz RPG (SR-Nummer 700), Art. 14–27

Eine solche Betriebsoptimierung kann sowohl die wichtigsten Aufwand- wie auch Ertragspositionen betreffen:

Aufwand:

- Personalaufwand reduzieren: Optimierung von Dienstplänen, Betriebsabläufen, In-/Outsourcing
- Personalauslastung erhöhen (z. B. durch Zusatzaufgaben)
- Energiekennwerte überprüfen und optimieren: Heizung, Kühlung, Lüftung, Strom
- Wasserverbrauch kontrollieren und optimieren
- Unterhaltsaufwendungen ohne Substanzverlust optimieren
- Reinigungsaufwand ohne Qualitätseinbussen optimieren

Ertrag:

- Öffnungszeiten strikte nachfrageorientiert gestalten
- Auslastungsspitzen brechen und Schwachlastzeiten auffüllen durch antizyklische Massnahmen (z. B. Frühschwimmertarif)
- Belegungspläne optimieren
- Marktorientierte Preisgestaltung
- Zusatzeinkünfte mit hohen Margen fördern
- Attraktive Dienstleistungen anbieten: Die Attraktivität einer Anlage hängt nicht nur von der Hardware ab
- Hohe Servicequalität und Kundenfreundlichkeit der Mitarbeitenden
- Kundenbindungsmassnahmen verstärken: aus Gelegenheitsbesuchern Stammgäste machen

7.2.2 Werterhaltung/Sanierung

Als nächste Möglichkeit folgt die Sanierung der bestehenden Sportanlage. Hierbei geht es um die Erneuerung des in die Jahre gekommenen Bestands. Wenn jedoch regelmässig etwas für den Gebäudeunterhalt resp. die Werterhaltung getan wurde, dann wird eine Anlage gar nicht erst zum Sanierungsfall. Für die laufende Werterhaltung spricht auch die Tatsache, dass die Finanzierung von kontinuierlichen (und deshalb kleineren) Massnahmen in der Regel einfacher ist als ein grosser Sanierungsfall.

Neben der reinen Sanierung und Werterhaltung sollte auch versucht werden, Verbesserungen des Betriebs herbeizuführen. Dies kann einerseits durch die Reduktion hoher Betriebskosten erfolgen. Prioritär sollen Massnahmen umgesetzt werden, die wenig kosten, aber hohe Betriebskosteneinsparungen bringen.

Andererseits sollte aber nicht nur strikte der Status quo technisch einwandfrei wiederhergestellt werden, sondern gleichzeitig auch in gewissem Umfang eine Anpassung der beste-

henden Anlage an die heutigen Bedürfnisse vorgenommen werden. Diese Attraktivierungsmassnahmen führen zu zusätzlichen Erträgen. Nur ein veraltetes Angebot technisch perfekt zu sanieren, bringt langfristig keine Ergebnisverbesserung. Die Besucherzahlen würden trotzdem zurückgehen.

7.2.3 Neubau

Wenn die Sanierung und Attraktivierung zu weit geht, bietet sich unter Umständen eher ein Neubau an. Hierzu gibt es viele Publikationen, auch im Bereich von Sportanlagen. Hierauf sei an dieser Stelle verwiesen.³⁹

7.3 Anforderungen an eine betriebsfreundliche Sportanlage

Die Anforderungen an die Betriebsfreundlichkeit einer Sportanlage sind sehr vielfältig und spezifisch. Diese müssen zwingend in der Planung berücksichtigt werden, da sie nach dem Bau der Sportanlage in der Regel nicht mehr realisierbar sind. Hierzu ist ein intensiver Kontakt des Betreibers mit den Architekten und Planern notwendig.

Folgend werden die wichtigsten betrieblichen Eigenschaften hervorgehoben:

Weg des Besuchers

Der Weg des Besuchers muss von Grund auf stimmen. Dazu gehört für die meisten Anlagentypen eine kurze, einfach erkennbare Wegführung ohne Kreuzung mit dem Betrieb und einer deutlichen Trennung von Schmutz- (Strassenschuhe) und Sauberzone (Sportschuhe, barfuss usw.). Dadurch können viele Folgeprobleme, die höhere Betriebskosten bedeuten würden, verhindert werden. Nachträgliche Änderungen sind oftmals sehr schwierig umzusetzen und kostenintensiv.

Betriebsabläufe

Analog wie für den Weg des Besuchers gilt auch für die Betriebsabläufe (z. B. Personal- und Maschinenwege, Anlieferung), dass sie vorgängig ausreichend geklärt sein müssen.

³⁹ Sporthallen: DIN 18032; Eissportanlagen «Handbuch für Eissportanlagen in der Schweiz» sowie DIN 18036; BASPO: Freianlagen 101, Sporthallen 201, Hallen- und Freibäder 301, Eissportanlagen 401

Die beiden Funktionsschemen «Betriebsabläufe» und «Weg des Besuchers» müssen aufeinander abgestimmt werden.

Multifunktionalität

Auf Grund der hohen Investitionen sollte für einzelne Bereiche die Möglichkeit einer Multifunktionalität geprüft werden, ohne dadurch Zielgruppenkonflikte auszulösen. Es wäre zum Beispiel falsch, in einem Schwimmerbecken gleichzeitig Ruhezonen einzurichten, da einerseits in einem Schwimmerbecken für die ruhenden Gäste zu viel Wasserbewegung und Lärm verursacht wird und andererseits die Wassertemperatur zu niedrig ist.

Flexibilität der Struktur

Zukünftige Entwicklungen über einen mittelfristigen Zeithorizont hinaus sind nur sehr schwer absehbar. Deshalb sollten die wichtigsten Flächen ergänzt oder umgenutzt werden können. Diese leichte Veränderbarkeit der Infrastruktur oder zumindest von Teilen davon muss gegeben sein.

Geringe Reinigungs- und Unterhaltskosten

Es sollte auch darauf geachtet werden, dass die Reinigungskosten im Rahmen bleiben. Zudem sind die Unterhaltskosten in der Regel tiefer bei steigender Qualität der Infrastruktur. Hier gilt es abzuschätzen, ob sich Investitionen in zusätzliche Qualität über geringere Unterhaltskosten zurückzahlen. Weiter ist darauf zu achten, dass beim Ersatz von kurzlebigen Anlagenteilen keine langlebigen Teile tangiert werden (z. B. können Rohre in einer Betonschicht nur mit hohem Aufwand repariert werden!).

Für die Bauphase stellt sich die Frage, ob das Bauwerk über Aufträge an einzelne Unternehmer oder über einen Auftrag an einen Generalunternehmer erstellt werden soll.

Ohne vertieft auf die Planungs- und Bauphase einzugehen, sollen vier wichtige Punkte hervorgehoben werden:

- **Branchenerfahrung:**
Da es sich bei Sportanlagen um Spezialimmobilien handelt, die je nach Sportart sehr spezifische Probleme auch in der Bauphase mit sich bringen, sollte das Projektmanagement entweder selber Erfahrung im Bau solcher Einrichtungen haben oder zumindest entsprechende Erfahrung in das Projektteam einbringen.
- **Projektstruktur:**
Heute werden Projektstrukturen oftmals sehr kompliziert und aufwändig aufgebaut, so dass es zu erheblichen Reibungsverlusten und der Verwischung der Verantwortlichkeiten in der Projektorganisation kommt. Eine Projektorganisation sollte nur so aufwändig als wirklich nötig, aber immer so einfach als möglich sein.
- **Sparwille:**
Der Einfluss auf die Baukosten ist vor allem am Anfang, das heisst in der Konzeptions- und Planungsphase, am grössten. Gleichzeitig ist aber der Sparwille am Schluss eines Projekts (in der finalen Bauphase) am grössten. Das führt leider häufig dazu, dass die für den Kunden sichtbare Oberfläche bescheiden ausgestaltet ist und

7.4 Anforderungen an das Projektmanagement

Der erste Schritt für das Projektmanagement eines grösseren Sanierungs- oder Neubauprojekts ist die Zusammenstellung des Planungsteams. Vorrang hat hierbei die Auswahl eines geeigneten Architekten respektive einer herausragenden architektonischen Idee. Die freihändige Vergabe an einen Architekten oder ein Team ist der öffentlichen Hand meistens nicht möglich (Submissionsverordnung), weshalb ein beschränkter oder offener Wettbewerb notwendig ist. Danach werden die übrigen Planer identifiziert und die Planung inklusive Baubewilligung erarbeitet. An dieser Stelle soll noch darauf hingewiesen sein, dass die Anforderungen an Baubewilligungen im Sportanlagenbereich steigen und darum auch dieser Prozess einige Zeit in Anspruch nimmt.

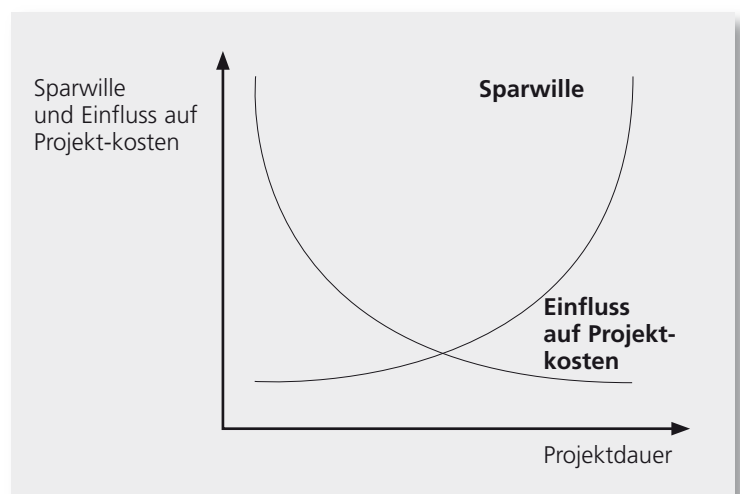


Abb. 16: Sparwille vs. Möglichkeiten zur Kostenbeeinflussung (schematische Darstellung)

die Millionen im «Fundament» vergraben wurden. Das bedeutet, dass der Zuverlässigkeit von Kostenberechnungen in der Planungsphase grosse Bedeutung beizumessen ist und massgebliche Sparmassnahmen für das Investitionsbudget vor allem am Anfang des Projekts gemacht werden sollten. In der Endphase sollte nicht oder nur, wo wirklich notwendig, gespart werden (vgl. Abb. 16).

- **Involvierung Betreiber:**
Ganz essenziell ist die permanente Involvierung des zukünftigen Betreibers von der Konzeption über die Planung bis in die Bauphase. Nur so kann sichergestellt werden, dass eine Anlage («Hardware») geschaffen wird, die wirtschaftlich und kundenorientiert betrieben werden kann.

7.5 Modelle der Baudurchführung

Die Durchführung von Baumassnahmen im Sportbereich hat sich im letzten Jahrzehnt stark gewandelt. Traditionell hat die öffentliche Hand die ausführenden Tätigkeiten einzeln auf Basis einer förmlichen Submission vergeben. Sie musste jedoch nicht unbedingt den Billigsten beauftragen. Die Planungsleistungen wurden auf Grund von Qualitätsmerkmalen vergeben, da die Honorare durch die SIA-Normen geregelt waren. Heute werden auch die Planungsleistungen ausgeschrieben und nach Preisen (unter Vernachlässigung von Qualitätsmerkmalen) vergeben.

Da es heute sehr viele unterschiedliche (Misch-)Formen der Baudurchführung gibt, wenn die Finanzierung, das Bauen und der Betrieb betrachtet werden, soll im Folgenden lediglich die Unterscheidung im Bauen durch den Staat oder durch die Privatwirtschaft betrachtet werden.

7.5.1 Einzelvergabe durch den Staat

Wenn der Staat (oftmals die Gemeinde) eine Baumassnahme für eine Sportinfrastruktur selber durchführt, so ist er in der Regel an sehr starre Submissionsregeln gebunden. Diese öffentlich ausgeschrieben Submissionen verhindern «Vetternwirtschaft» und stellen einen Wettbewerbszustand sicher. Der Staat bekommt durch eine Ausschreibung aber nicht notwendigerweise immer das Beste.

Denn eine Submission kann eigentlich nur den Preis für eine Leistung objektivieren. Qualitative Kriterien können nur beschränkt berücksichtigt werden. Darum entsteht bei einer öffentlichen Ausschreibung automatisch ein zu starker Fokus auf das Kriterium Preis, wohingegen Lieferantenkriterien wie Ausführungsqualität, Zuverlässigkeit, Mängelbehebung nach Fertigstellung usw. unterbewertet bleiben. Was in der Submissionsphase als billig erscheint, kann sich längerfristig als teuer und deshalb unwirtschaftlich erweisen.

7.5.2 Vergabe an einen Generalunternehmer

Wenn die Vergabe einzeln erfolgt, wird die Gemeinde mit erheblichem Koordinationsaufwand konfrontiert. Wenn eine kleinere Gemeinde nicht über Mitarbeitende mit entsprechender Erfahrung verfügt, empfiehlt sich möglicherweise die Vergabe an einen Generalunternehmer. Hierbei wird ein einziger Auftrag (oder einige wenige grössere Teilaufträge) an einen Generalunternehmer vergeben, der die vielen Teilaufträge untervergibt.

Oftmals haben die Generalunternehmer heutzutage keine eigene Bauabteilung mehr, sondern vergeben sämtliche Aufträge weiter. Insbesondere in diesen Fällen muss der Mehrwert resp. die Kompetenz des Generalunternehmers genau geprüft werden. Die Thematik der öffentlichen Submission bleibt beim Generalunternehmer-Auftrag erhalten, beschränkt sich jedoch auf einen grossen Auftrag.

Obwohl sich beim Generalunternehmer-Vertrag bei richtiger Vertragsgestaltung eine relativ hohe Kostensicherheit ergibt, muss hierzu festgehalten werden, dass der Generalunternehmer einen Risiko- und Gewinnzuschlag auf die vorhergesehene Auftragssumme schlägt. Wenn also der Bauherr die gleiche Kompetenz wie der Generalunternehmer hat (und das ist vor allem bei grösseren Projekten in der Regel nicht zutreffend), dann ist die direkte Einzelvergabe billiger.

Eine noch weiterführende Möglichkeit ist die Vergabe an einen Totalunternehmer. Hier gilt grundsätzlich dasselbe wie für den Generalunternehmer, mit dem Unterschied, dass Projektierung und Planung ebenfalls in den Händen des Unternehmers liegen. Eine Drittperson (Treuhänder, Architekt) sollte in solchen Fällen eine Kontrollfunktion ausüben. Daraus ergibt sich ein zusätzlicher finanzieller Aufwand.

7.5.3 Privatwirtschaft als Bauträger

Ein weiterer Nachteil, wenn die öffentliche Hand als Bauträgerin auftritt, ist die fehlende Rückforderungsmöglichkeit der Mehrwertsteuer. Das kann bei grösseren Bauvorhaben schnell massgebliche Beträge ausmachen (vergleiche Kapitel 5.8).

Zur Vermeidung dieses Problems kann eine stadteigene Gesellschaft des Privatrechts zur Baudurchführung eingesetzt werden, die vorsteuerabzugsberechtigt ist.

Auf Grund der Kombination dieses Mehrwertsteuer-Problems mit den fehlenden Finanzierungsmöglichkeiten entschliessen sich zunehmend Gemeinden dazu, auch das Eigentum in die Privatwirtschaft zu übergeben. Die Gemeinde tritt dann als langfristiger Mieter oder Leasingnehmer auf. Entsprechende Finanzierungsmodelle gewinnen im Ausland bereits erheblich an Bedeutung.

Teil C: Anforderungen des Betriebs

8. Grundlagen für den Betrieb

Der eigentliche Betrieb der Sportanlage stellt viele Anforderungen an die beteiligten Personen und Institutionen. Einige ausgewählte Anforderungen werden folgend detaillierter beschrieben. Zu beachten ist, dass die entsprechenden Arbeiten und Entscheide oft lange Vorlaufzeiten beanspruchen, bis sie in den Betrieb übergehen können. Sie müssen darum frühzeitig vorbereitet werden (bei Neubauten oft schon in der Planungs- und Konzeptphase).

Stefan Kannewischer

Merkmale Kapitel 8

- Beim Betriebskonzept handelt es sich um ein «lebendes Dokument», das die betrieblichen Grundlagen in Fortschreibung der Machbarkeitsstudie festlegt und dem Management als Leitfaden dient.
- Die Vielzahl der Aufgaben und die hektische Zeit unmittelbar vor der Eröffnung machen es unabdingbar, dass die Preopening-Phase gut geplant ist und mit den Vorarbeiten rechtzeitig begonnen wird. Ansonsten droht man von den Geschehnissen der Eröffnungsphase «überrollt» zu werden.

Das Betriebskonzept bildet die schriftliche Grundlage für den Betrieb. Bis zur eigentlichen Eröffnung der Anlage müssen verschiedene Aufgaben erledigt werden. Diese sind im Preopening Management zusammengefasst.

8.1 Betriebskonzept

Unter Betriebskonzept wird im Allgemeinen die Beschreibung betrieblicher Grundlagen verstanden. Es erfolgt in Fortschreibung und weiterer Detaillierung der Machbarkeitsstudie und dient dem Management als Leitfaden.

Das Betriebskonzept ist jedoch noch nicht so ausführlich wie ein Betriebshandbuch oder Organisationshandbuch, das sich mehr auf die praktischen Details des Betriebsalltags konzentriert und neuen Mitarbeitenden als Orientierungshilfe dient. Der englische Begriff «Business Plan» ist dem Betriebskonzept relativ ähnlich, beinhaltet jedoch in der Regel auch die strategische Grundlagenarbeit der Machbarkeitsstudie.

Ein Betriebskonzept beinhaltet normalerweise folgende Komponenten:

Bedarfsanalyse (falls nicht in Strategie und Konzept [Kap. 4] erarbeitet)	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandesanalyse • Marktpotenzial • Wettbewerb
Positionierung	<ul style="list-style-type: none"> • Leitbild: Kurzes, prägnantes Selbstverständnis • Alleinstellungsmerkmale (USPs): Erfolgsfaktoren und herausragende Eigenschaften im Vergleich zu den Wettbewerbern • Zielgruppen: Kundengruppen, die mit der Sportanlage angesprochen werden sollen
Dienstleistungen und Marketing • Kapitel 9: Marketingmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Anzubietende Dienstleistungen: Dienstleistungen, die in den Räumlichkeiten angeboten werden sollen • Outsourcing («Make or buy»-Entscheidung): Welche betrieblichen Tätigkeiten sollen durch externe Anbieter erbracht werden (z. B. Reinigung, Gastronomie, Wäscherei)? • Preise: Detaillierte Preisliste mit Preisvergleichen zu den Wettbewerbern, auch für Dienstleistungspakete • Distributionskanäle: Über welche Absatzwege sollen die Dienstleistungen vermarktet werden (z.B. Einzelverkauf, Internet, Absatzmittler)? • Kommunikation: klassische Werbung, PR, Events
Organisation und Mitarbeitende • Kapitel 10: Personalmanagement • Kapitel 11: Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramm: Aufbauorganisation mit Mengenangaben und organisatorischer Aufteilung • Öffnungszeiten: für jeden Bereich und aus betrieblicher Sicht optimiert • Stellenbeschreibungen: Anforderungen an die Stelleninhaber, Aufgabenbeschreibung, Schnittstellen, Gehaltsbereich • Qualitätsmanagement-Konzept
Administration • Kapitel 12: Betriebsrechnung • Kapitel 13: Elektronische Management- und Betriebssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Profit Center-Kalkulation: Aufbau der Profit Center-Rechnung, idealerweise als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung • Kassen-/IT-System: Aufbau und Zusammenhang der EDV-Anlagen
Wirtschaftlichkeitsprognose • Kapitel 14: Wirtschaftlichkeitsverbesserung	<ul style="list-style-type: none"> • Verfeinerte und weiterentwickelte Version der in der Machbarkeitsstudie erarbeiteten Wirtschaftlichkeitsprognose
Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-Analyse: Allgemeiner Überblick über Stärken/Schwächen sowie Chancen/Risiken • Spezifische Risiken und Lösungsansätze (Frühwarnsystem): Einzelne besonders relevante Risiken und vorgesehene Wege zur Behebung sollten detailliert beschrieben werden • Sicherheit und Haftung: Bauliche und betriebliche Sicherheits- und Haftungsthemen (typenspezifische Vorgaben der Fachverbände, Normen, Gesetze, Verordnungen sowie Gerichtsentscheide berücksichtigen) • Krisenmanagement: Notfallplan (inkl. Kommunikation) für Störfälle erarbeiten

Bei der Ausarbeitung eines Betriebskonzeptes gilt es immer zu bedenken, dass es sich hierbei um ein «lebendes Dokument» handelt, das primär zur internen Entscheidungsfindung und Orientierung dient. Deshalb sollte es entsprechend einfach und übersichtlich gestaltet werden. Ansonsten läuft man Gefahr, dass es als «Papiertiger» in der Schublade verschwindet.

8.2 Preopening Management

Das Preopening Management beschreibt die Phase betrieblicher Tätigkeiten bis zur Eröffnung der Anlage. Je nach Projekt beginnt die Schwerpunktphase des Preopening Managements 6 bis 12 Monate vor der Eröffnung. Hierzu gehören neben dem Input der Betriebsseite an die Baufachleute vornehmlich zwei massgebliche Instrumente: Arbeitsplan und Betriebsbudgets.

8.2.1 Arbeitsplan

Es gibt eine Vielzahl von betrieblichen Aufgaben während der Bauphase, die rechtzeitig in Angriff genommen werden müssen. Deshalb empfiehlt es sich, einen detaillierten Terminplan der notwendigen Aktivitäten aufzubauen, damit auch in hektischen Zeiten der Überblick erhalten bleibt. Die wichtigsten, allgemein gültigen Aufgaben sind:

Meilensteine des Baufortschritts

- Erster Spatenstich
- Grundsteinlegung
- Richtfest

Preopening Management

- Arbeitsplan erstellen und überwachen
- Budgets erarbeiten
 - für Preopening Management
 - für Mobiliar
- Wirtschaftlichkeitsberechnung überarbeiten
- Ausschreibung Werbeagentur
- Namensfindung der Sportanlage
- Werbung
 - Logo und Corporate Design entwickeln
 - Giveaways entwickeln
 - Preopening-Flyer entwickeln
 - Werbekampagnen entwickeln
 - Werbemittel produzieren
 - Werbekampagnen durchführen
- Marketingkonzept
 - Produkt-/DL-Gestaltung und Sortimente Kiosk/Bistro
 - Preislisten
 - Vertriebskanäle
 - Marketing-Aktionsplan
- PR
 - PR – fortlaufend
 - Roadshow
 - Presse- und VIP-Baustellenrundgänge
 - Information der politischen Entscheidungsträger
- Internet
 - Provisorischen Internetauftritt entwickeln
 - Definitiven Internetauftritt entwickeln
- Vertriebskanäle aufbauen
 - Reiseprospekte, Hotels usw.
 - Busunternehmen
 - Vereine und Firmen
- Belegungsplanung
- Wichtige Inputs an Bauseite
 - Funktionalität Kassensystem
 - Schliessplan
 - Beschilderung

- Beschaffung Betriebsausstattung
- Geschäftspartner aufbauen
 - Outsourcing-Konzept
 - Suche von Geschäftspartnern
 - Verhandlungen mit den Geschäftspartnern
- Aufbauorganisation
 - Organigramme
 - Stellenbeschreibungen
 - Standard-Arbeitsverträge entwickeln
 - Schulungsplan
- Mitarbeitende rekrutieren und schulen
- Führungsinstrumente (Betriebsrechnung usw.) aufbauen
- Administration
 - Interne Formulare
 - EDV-Verwaltung definieren
- Betriebsmittel bereitstellen
- Vorbereitung der Eröffnungsfeier
- Probebetrieb
- Eröffnung

8.2.2 Budgets

Neben dem Baubudget muss auch ein Budget für das betriebliche Mobiliar erstellt werden. Hierzu muss jeder Raum im Detail durchgegangen und das notwendige Mobiliar budgetiert werden. Dadurch entstehen in der Regel noch zusätzliche Anforderungen an den Bau.

Weiter muss ein Budget für die betrieblichen Aufwendungen bis zur Eröffnung aufgestellt werden. Hierzu gehören:

- Marketing: Entwicklung der Corporate Identity sowie der Werbekampagnen und deren Schaltungskosten, aber auch PR-Massnahmen
- Allgemeine Dienstleistungen wie z. B. Schulung, Berater, Eröffnungs-event
- Personalkosten bis zur Eröffnung der Anlage
- Betriebskosten während des Probebetriebs

9. Marketingmanagement

Beat Berger

Fazit Kapitel 9

- Betreiber von Sportanlagen sind oft in der Situation, dass sie aus finanziellen und/oder politischen Gründen keine grösseren Veränderungen an der Infrastruktur vornehmen können. Dies bedeutet, dass bei gegebenen Fixkosten die Wirtschaftlichkeit nur durch eine erhöhte Auslastung gesteigert werden kann.
- Durch relative Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz können die Auslastung und folglich die Erträge langfristig gesichert werden. Dies kann durch die richtige Auswahl und/oder Ausgestaltung der angebotenen Dienstleistungen erreicht werden.

Das reine Angebot an Sportanlagen reicht heute oft nicht mehr aus, um langfristig überleben zu können. Vielmehr müssen Überlegungen zur Vermarktung und zur Bereitstellung von Zusatzangeboten gemacht werden. Dieser Trend zeigt sich beispielsweise bei diversen Fussballstadien: Aus den traditionellen Stadien werden multifunktionale Arenen, in denen man einkaufen, wohnen und arbeiten kann.

Der Ansatz des strategischen Marketings setzt bei der Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs an: Der Geschäftsgang einer Unternehmung ist nicht von der kurzfristigen kundenbezogenen Marktsicht, sondern von langfristigen Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz abhängig.⁴⁰

Es geht für Sportanlagenbetreiber letztendlich darum, unter den in dieser Schrift bereits genannten Rahmenbedingungen – lange Produkt- und somit Planungszyklen sowie ein hoher Anteil an Fixkosten – ein möglichst gutes Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag zu erzielen. Die baulichen Gegebenheiten (Hardware) werden in diesem Kapitel als gegeben und nicht beeinflussbar betrachtet. Um das betriebswirtschaftliche Ergebnis zu verbessern, können daher lediglich Optimierungen bei der Nutzung (Software) der Anlage vorgenommen werden. Dabei können bestehende Angebote verbessert und/oder neue Leistungen angeboten werden. Sofern dadurch weitere positive Deckungsbeiträge erzielt werden, ist ein Angebot von neuen Leistungen zu empfehlen.

Was heisst dies für die Praxis? Als Beispiel dient das 31 Jahre alte Hallenbad Geiselweid in Winterthur. Das Bad, welches pro Jahr etwa 300 000 Besucher zählt, besitzt ein 50-Meter- und ein Lehrschwimmbecken. In den nächsten Jahren sind grössere bauliche Erweiterungen aus politischen Gründen schwierig zu realisieren. Um das Bad rentabler zu betreiben, muss dieses mittels Marketingüberlegungen noch besser ausgelastet werden.

Zur erfolgreichen Bewältigung dieser Problemstellung stehen – gemäss McCarthy – die Marketinginstrumente «Product» (Produktpolitik), «Price» (Preispolitik), «Place» (Distributionspolitik) und «Promotion» (Kommunikationspolitik) zur Verfügung. Neben der Ausgestaltung ist auch die ideale Kombination dieser vier Elemente von Bedeutung. Sie widerspiegelt sich im so genannten Marketingmix.⁴¹

Die Grundlage aller Marketingentscheidungen bildet der Markt. Die Bedürfnisse sind u. a. vom Wertewandel und äusseren Einflüssen abhängig und verändern sich damit laufend. Um dieser Dynamik gerecht zu werden, betreiben die Anbieter Marktforschung.⁴² Diese Informationsbeschaffung kann beispielsweise durch Kundenbefragungen, Mitarbeiterfeedbacks, Auswertung von Reklamationen und Konkurrenzanalysen erfolgen. Im Weiteren können damit Angaben zu den Kunden, Konkurrenzprodukten und künftigen Trends gewonnen werden.

Märkte können im Allgemeinen mit verschiedenen Marktgrössen beurteilt werden:⁴³

- Marktwachstum: Jährliche Wachstumsrate eines Marktes. Das Marktwachstum drückt die Marktattraktivität aus.
- Marktanteil: Der von einer Unternehmung realisierte Umsatz im Verhältnis zum Gesamtumsatz des Marktes.

⁴⁰Wehrli 1998, S. 21

⁴¹Kotler/Bliemel 1998, S. 150

⁴²Thommen 1996, S. 225

⁴³Thommen 1996, S. 235

9.1 «Product» (Produktpolitik)

Unter dem Instrument Product wird im Wesentlichen die Festlegung des Produkt- und Leistungsprogramms sowie dessen Ausgestaltung verstanden.

Durch eine im Vergleich zur Konkurrenz unterschiedliche Gestaltung der Leistungen können Wettbewerbsvorteile (USPs) erzielt werden. Für Sportanlagen gibt es diverse Möglichkeiten, um die Leistungen unterschiedlich auszugestalten.

Als Beispiele seien erwähnt:

- Öffnungszeiten der Anlage
- Öffnungszeiten der Kasse
- Billetverkauf durch Automat versus Personal
- Sauberkeit der Anlage, Präsenz von Badeaufsichten
- bauliche Gestaltung
- Farbgestaltung der verschiedenen Anlagenteile
- Disposition der einzelnen Anlagenteile (z. B. Schwimmbahnen)
- Art der Signalisierung und der Kommunikation von Regeln (diese sollten erklärend und aufklärend wirken, damit sie von den Kunden akzeptiert werden)

Neben der Ausgestaltung der angebotenen Leistungen muss auch entschieden werden, welche Leistungen und Produkte angeboten werden. Dabei kann als Entscheidungsgrundlage bei der Festlegung der anzubietenden Leistungen ein Marktanteils-Marktwachstumsportfolio (BCG-Portfolio)⁴⁴ zu Hilfe genommen werden.

Auf einer Vierfeldmatrix werden auf Grund der Kriterien Marktwachstum (Marktattraktivität) und relative Wettbewerbsposition (relativer Marktanteil im Vergleich zu den grössten Konkurrenten) die wichtigsten Leistungen einer Unternehmung eingetragen. Diese bezeichnet man als strategische Geschäftseinheiten (SGE).

⁴⁴Meffert/Bruhn 2003, S. 174ff.

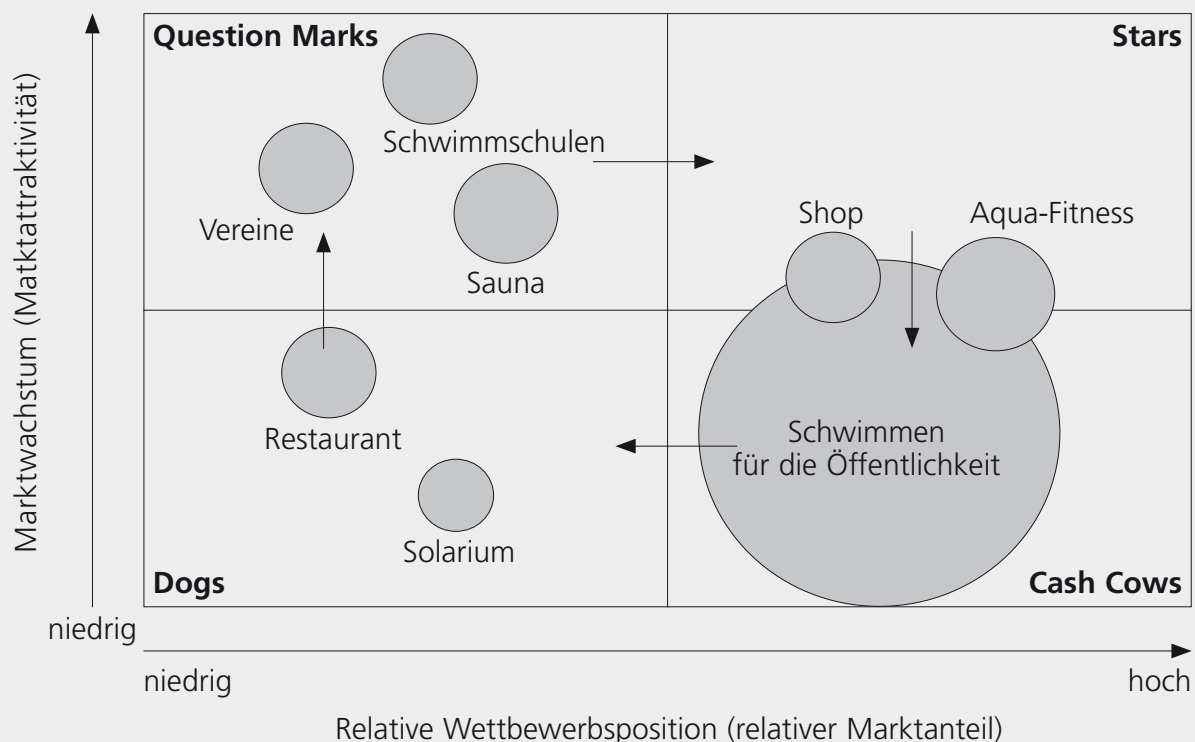


Abb. 17: Produkt-Markt-Portfolio am Beispiel des Schwimmbads Geiselweid

Abbildung 17 zeigt, wie ein Produkt-Markt-Portfolio für das Schwimmbad Geiselweid aussehen könnte. Der Durchmesser der Kreise zeigt die Bedeutung der Produkte in Bezug auf den Umsatz. Für jedes der vier Matrixfelder wird eine Normstrategie empfohlen:⁴⁵

1. Question Marks: Diese Felder haben trotz hohem Marktwachstum eine schwache Wettbewerbsposition. Es kann selektiv investiert werden. Erfolgt darauf keine Wirkung, ist ein Ausstieg in Erwägung zu ziehen.
2. Stars: Diese Leistungen bringen erste Erträge, und weiteres Wachstum ist zu erwarten. Es sind jedoch noch weitere Investitionen erforderlich, um die positiven Deckungsbeiträge für die Zukunft zu sichern.
3. Cash Cows: Hier besitzt die Unternehmung eine relativ gute Wettbewerbsposition. Marktanteilsgewinne sind keine mehr anzustreben.
4. Dogs: Diese Produkte erzielen in der Regel ausgeglichene Ergebnisse und können mit einem Minimum an Aufwand weiter angeboten werden, sofern eine oder mehrere der folgenden Bedingungen erfüllt sind:
 - Das Produkt generiert positive Deckungsbeiträge
 - Das Angebot ist Teil eines beliebten Leistungsbündels
 - Die Leistung wirkt sich positiv auf das Image der Sportanlage aus

Idealtypisch durchläuft ein Produkt oder Angebot die vier Phasen immer in derselben Reihenfolge (siehe Pfeile). Die Geschwindigkeit dieses Prozesses wird mittels Marketingmassnahmen beeinflusst.

Durch den richtigen Einsatz der unternehmerischen Ressourcen wird angestrebt, möglichst viele Produkte oder Leistungen im Feld oben rechts (Stars) zu positionieren. Das Produkt-Markt-Portfolio gibt somit Hinweise, wie die Ressourcen den verschiedenen Produkten zugeteilt werden können.

Als Nachteil des Produkt-Markt-Portfolios erweist sich die Nichterfassung von Leistungen, welche noch nicht angeboten werden, das heisst der Marktanteil noch null ist. Dieses Instrument bietet daher keine Unterstützung bei der Auswahl von neuen Produkten. Dabei könnten vielmehr Informationen aus der Marktforschung nützlich sein.

Was bedeuten diese theoretischen Überlegungen für das Schwimmbad Geiselweid? In einem ersten Schritt müssen die verschiedenen Angebote oder eben Produkte definiert und im Produkt-Markt-Portfolio eingeordnet werden. Jedes Produkt muss hinsichtlich Marktwachstum und relative Wettbewerbsposition beurteilt werden. Die Informationen hierfür können aus der Analyse von Konkurrenten sowie der Marktforschung gewonnen werden. Entsprechend den verschiedenen Normstrategien werden den Produkten die Ressourcen zugeteilt. In diesem Sinne können Ressourcen u. a. als Zuteilung von Wasserfläche und Werbemitteln verstanden werden.

Für das Produkt Aqua-Fitness könnten diese Überlegungen so aussehen: In Winterthur hat das Aqua-Fitness-Angebot des Hallenbads Geiselweid einen Marktanteil von rund 50 %. Steigende Teilnehmerzahlen bei anderen Anbietern deuten auf ein Marktwachstum hin. Da das Produkt jedoch bereits lange angeboten wird, ist mit einer Abnahme des Wachstums zu rechnen. Auf Grund dieser Überlegungen ist das Aqua-Fitness auf der Grenze zwischen den Stars und den Cash Cows positioniert. Dies bedeutet, dass weiter in dieses Produkt investiert werden sollte: Bei steigenden Teilnehmerzahlen muss eine Ausdehnung des Angebots ins Auge gefasst werden.

Das Produkt Schwimmen kann als Kernleistung für die allgemeine Öffentlichkeit definiert werden. Diese Leistung muss aus politischen Gründen immer angeboten werden, das heisst es müssen für die Öffentlichkeit während den gesamten Öffnungszeiten Schwimmbahnen zur Verfügung gestellt werden. Da das Produkt als Cash Cow bezeichnet werden kann, schränkt es die Marketingüberlegungen nicht ein.

Das Produkt Solarium kann als Dog bezeichnet werden. Solange dieses noch positive Deckungsbeiträge generiert, sollte es weiter angeboten werden. Eine spezifische Bewerbung dieses Produkts ist hingegen nicht zu empfehlen.

An dieser Stelle wird nicht darauf eingegangen, ob die Produkte selbst angeboten werden oder ob eine Fremdunternehmung damit beauftragt wird. Sofern leistungsbezogene Verträge bestehen, ändert sich nichts an den beschriebenen Überlegungen: Ein Hallenbadbetreiber hat grosses Interesse, dass Schwimmschulen ihre Kurse möglichst gut auslasten, wenn alle Teilnehmenden einen regulären Eintritt und die Schule dazu noch einen Zuschlag bezahlt. In dieser Situation lohnt es sich für den Badbetreiber mittels Werbung auf die Angebote der Schwimmschulen hinzuweisen.

⁴⁵Wehrli 1998, S. 141

In der Abbildung 17 sind die Produkte nicht ersichtlich, welche noch nicht angeboten werden. Im Falle des Schwimmbads Geiselweid könnten dies die Angebote Massage, Kinderhort und Fitnesstraining sein. Vor einer geplanten Einführung müsste individuell geprüft werden, ob die Nachfrage nach diesen Dienstleistungen besteht. Dabei können wiederum die Ergebnisse von Marktforschungen und Konkurrenzanalysen beigezogen werden.

Mit dem gleichzeitigen Anbieten von verschiedenen Produkten, der einzigartigen Kombination von Leistungsbündeln,⁴⁶ lassen sich weitere Wettbewerbsvorteile schaffen, mit welchen man sich von der Konkurrenz abheben kann. Ein solches Leistungsbündel wird im Winter vom Schwimmbad Geiselweid als einzigem Bad der Region Winterthur angeboten. Mit der Kombination von Schwimmen und Sauna hebt sich das Schwimmbad Geiselweid von allen anderen Saunaanbietern ab. Da die Erträge eines Schwimmbads wetterabhängig sind, bringt das Angebot von verschiedenen Leistungen einen gewissen Risikoausgleich.

9.2 «Price» (Preispolitik)

9.2.1 Kriterien zur Festlegung von Preisen

Es gibt zwei Ansätze zur Festlegung der Preise: Bei der ersten Variante bildet eine interne Kostenkalkulation die Grundlage. Der zweite Ansatz legt den Preis auf Grund des Markts fest. Das heisst, der Preis wird anhand der Zahlungsbereitschaft der Kunden und/oder den Verkaufspreisen der Konkurrenz festgelegt.⁴⁷ Wird der Preis für Dienstleistungen erhöht, sinken in den meisten Fällen die Verkaufszahlen. Bei Preiserhöhungen ist besondere Vorsicht geboten. Wird nämlich die Zahlungsbereitschaft der Kunden überschätzt, nehmen die Verkaufszahlen stärker ab, als der Ertrag steigt. Somit bleibt die erhoffte Ertragssteigerung aus.

9.2.2 Preisdifferenzierung

Für Sportanlagenbetreiber sind überwiegend die zeitliche Preisdifferenzierung sowie diejenigen nach Abnahmemenge und nach Kundengruppen von Bedeutung. Die zeitliche

Preisdifferenzierung dient dazu, Kapazitätsschwankungen auszugleichen (z. B. reduzierter Preis für Frühschwimmer). Bei der Preisdifferenzierung nach Abnahmemenge (z. B. vergünstigte 10er-Karte, Gruppentarife) soll der Kunde dazu motiviert werden, die Leistung möglichst oft zu benutzen. Mit der Differenzierung nach Kundengruppen (z. B. Tarife für Kinder, Jugendliche, Studenten, Schüler usw.) können neue Kundengruppen angesprochen werden.⁴⁸

9.3 «Place» (Distributionspolitik)

Die Distributionspolitik bezieht sich auf alle Entscheidungen, die mit der Übermittlung der Dienstleistung zum Endverbraucher in Zusammenhang stehen. Es stellt sich dabei die Frage, ob die direkte oder indirekte Distribution gewählt werden soll. Bei der direkten Distribution (z. B. Verkauf der Eintrittskarten an der Kasse, über Internet oder am Automaten) erfolgt der Verkauf durch den Leistungsersteller, was den Vorteil hat, dass das eigene Personal die Dienstleistungen am besten kennt. Bei der indirekten Distribution (z. B. Verkauf von 10er-Karten und Saisonkarten in der Drogerie oder bei der Gemeindeverwaltung) wird ein Absatzmittler zum Vertrieb der Eintrittskarten eingesetzt.⁴⁹ Dadurch kann die Kontaktwahrscheinlichkeit erhöht werden.

9.4 «Promotion» (Kommunikationspolitik)

In Zeiten des Informationsüberflusses müssen die Kunden, die Mitarbeitenden und das weitere Unternehmensumfeld über die Produkte, Ziele und wichtigsten Vorgänge innerhalb der Unternehmung informiert werden. In der Folge werden stellvertretend für die Kommunikationsinstrumente die klassische Werbung, die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) und die Verkaufsförderung detaillierter dargestellt.

9.4.1 Klassische Werbung

Die gewünschte Werbewirkung (z. B. Verkaufsförderung, Imageverbesserung) bestimmt die Wahl des Werbemediums (Zeitungsinserate, TV-Werbung, Radiospot, Plakatwerbung, Bandenwerbung usw.), den Werbezeitpunkt und den Werbeinhalt. Die gewünschte Zielgruppe muss mit derjenigen des gewählten Mediums übereinstimmen.

⁴⁶Meffert/Bruhn 2003, S. 372f.

⁴⁷Wehrli 1998, S. 83f.

⁴⁸Thommen 1996, S. 235

⁴⁹Meffert/Bruhn 2003, S. 550ff.

Wenn es das Werbeziel ist, Aqua-Fitness-Kurse zu verkaufen, so können kurz vor Kursbeginn Zeitungsinserate (Werbemedium) mit den angebotenen Kursen (Werbekommunikation) geschaltet werden. Wie oft das Inserat geschaltet wird, hängt davon ab, wie viel freie Plätze noch zu vergeben sind. In der Regel müssen jedoch mehrere Inserate geschaltet werden, damit das Inserat überhaupt wahrgenommen wird.

Für Sportanlagenbetreiber dürfte die so genannte Kollektivwerbung⁵⁰ von Interesse sein: Mehrere Werbetreibende beteiligen sich an einer gemeinsamen Werbeaktion. Damit wird die Wirkung verbessert und die Werbekosten sinken. Beispielsweise könnten sich verschiedene Schwimmbäder zusammenschliessen, um auf die gesunde Wirkung des Schwimmens überregional hinzuweisen.

Für Sportanlagen ist die Mund-zu-Mund-Kommunikation eine der wichtigsten Werbemaassnahmen.⁵¹ Da Dienstleistungen, insbesondere die Angebote von Sportanlagen, erst nach Inanspruchnahme der Leistungen vollständig beurteilt werden können, lassen sich Konsumenten häufig auf Empfehlung anderer Verbraucher zu einem Besuch verleiten. Zudem ist dieses Werbeinstrument für den Werbenden kostenlos, aber kaum steuerbar. Mit der Vergabe von Freibilletten an Neukunden oder der Einladung von Opinionleaders (Prominente) kann die positive Wirkung unterstützt werden.

Mit Massnahmen des Direktmarketings wie z. B. Postgrossversand, elektronischer Newsletter usw. können die Kunden direkt angesprochen werden. Dank elektronischen Managementsystemen können die bisherigen und potenziellen Leistungsbezügler teilweise automatisch und damit kostengünstig angeschrieben werden. So gibt es die Möglichkeit, Besitzer von Dauerkarten per E-Mail an das Ablaufdatum zu erinnern.

Der Erfolg jeder Werbemaassnahme ist zu kontrollieren und kritisch zu hinterfragen. Im Beispiel des vorher genannten Aqua-Fitness-Inserates kann dieser durch die Anzahl Anmeldungen gemessen werden. Auch der Rücklauf von Wettbewerbstalons lässt auf den Beachtungsgrad von Werbeaktionen schliessen.

9.4.2 Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)

Mittels Öffentlichkeitsarbeit soll eine Unternehmung ihre Politik erläutern und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufbauen.⁵² Gerade Sportanlagen, welche auf öffentliche Subventionen angewiesen sind, tun gut daran, ihr Image in der Öffentlichkeit zu pflegen. Dies könnte durch die proaktive

Information der Bevölkerung über die Neuigkeiten der Anlage geschehen. Als Beispiele für Massnahmen der Öffentlichkeitsarbeit können Medienkonferenzen, Medienmitteilungen, Behördeneinladungen und Veranstaltungen für die breite Öffentlichkeit genannt werden.

9.4.3 Verkaufsförderung

Grundsätzlich geht es darum, mittels verschiedener Massnahmen Neukunden in die Sportanlage zu locken, welche dank einem positiven Erlebnis später wieder kommen.

Dies könnte beispielsweise durch vergünstigte Aktionspreise (Gratistage, zwei Tickets zum Preis von einem, Familienangebot usw.) geschehen. Dabei ist zu bedenken, dass nicht alle Kunden auf Preisreduktionen positiv reagieren. So gibt es Käufer, die einen tiefen Preis mit einer schlechten Leistung gleichsetzen.

Durch das regelmässige Anbieten von temporären Attraktionen kann aus Sicht des Kunden eine Art Spannung aufgebaut werden: Er kommt wieder, um zu sehen, was es Neues gibt. So können beispielsweise neue Fahrhilfen die Attraktivität eines Eisfeldes steigern.

Kunden können ebenfalls mittels Events angelockt werden: Dabei kann es sich um eine Technikführung, einen Tag der offenen Tür, einen Animationstag für Kinder usw. handeln. Den Kunden werden so positive Erlebnisse vermittelt, an welche sie sich bei jedem weiteren Besuch mit Freude zurückerrinnern. Je nach Ausrichtung des Events können neue Kundengruppen erschlossen werden: Organisiert man z. B. einen erfolgreichen Single-Event, kann man davon ausgehen, dass in Zukunft mehr Singles die Anlage frequentieren werden.

⁵⁰Thommen 1996, S. 357f.

⁵¹Meffert/Bruhn 2003, S. 449

⁵²Wehrli 1998, S. 112

10. Personalmanagement

Steve Beutler

Fazit Kapitel 10

Die Ergebnisse dieses Kapitels können wie folgt zusammengefasst werden:

- Das Personal stellt für Dienstleistungen und damit auch für Sportanlagen eine wichtige Ressource dar, welche das Bild der Anlage nach aussen prägt und damit den Erfolg mit beeinflusst.
- Im Personalmanagement sind verschiedene Funktionen zu erfüllen. Auch im Betrieb von Sportanlagen sind diese Funktionen von Bedeutung und müssen entsprechend geplant und gesteuert werden.

Im Angebot «Sportanlage» ist die Bereitstellung der Infrastruktur eigentliches Kerngeschäft. Sie ermöglicht dem Sporttreibenden die Ausübung von Bewegung und Sport. Insbesondere bei Dienstleistungen nimmt aber auch der Mitarbeitende eine sehr wichtige, wenn nicht sogar zentrale Rolle ein. Diese Rolle muss im betrieblichen Alltag berücksichtigt werden. Folgende Aspekte stehen bei Sportanlagen im Vordergrund:

1. Der Leiter der Anlage ist verantwortlich für die Umsetzung der Strategie (je nach Organisationsform durch die Geschäftsleitung oder durch die Politik direkt vorgegeben). Eine konsistente, zielgerichtete Umsetzung schafft Vertrauen und Sicherheit bei Kunden und Mitarbeitenden.
2. Die Mitarbeitenden sind die direkten Bezugspersonen für Kunden (Kontaktpersonal). Sie geben Informationen weiter und üben Kontroll- und Aufsichtsfunktionen aus. Mit ihrem Auftreten und Erscheinungsbild prägen sie auch stark das Gesicht der Sportanlage nach aussen und damit die Wahrnehmung bei den Kunden.
3. Anhand der Aufgabenbereiche «Unterhalt und Pflege» wird die Funktionstüchtigkeit und Sauberkeit der Anlage geprägt (Infrastrukturpersonal). Dies sind Aspekte, welche für die Zufriedenheit der Kunden eine zentrale Bedeutung einnehmen.

Bei Schul- und Vereinssportanlagen operiert häufig dieselbe Person als Kontakt- und Infrastrukturpersonal (Abwart).

10.1 Zum Begriff Personalmanagement

Der Begriff Personalmanagement bezeichnet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller Handlungen, welche sich auf den «Faktor» Personal beziehen. Das Personal unterscheidet sich grundlegend von anderen Ressourcen. Zu erwähnen ist insbesondere der Subjektcharakter der Mitarbeitenden. Jeder einzelne Mitarbeitende hat einen anderen Hintergrund und unterschiedliche Beziehungen zur Unternehmung, zum Kunden, zu anderen Mitarbeitenden oder zur Führungsebene.

Die Verantwortung über das Personalmanagement wird in der Praxis unterschiedlich ausgestaltet. Nur in seltenen Fällen gibt es Stellen, welche sich gezielt mit den Fragen des Personalmanagements beschäftigen. Häufiger liegt die Gesamtverantwortung beim Leiter der Anlage, administrative Tätigkeiten beim Sekretariat.

Durch diese Konstellation kann es vorkommen, dass bestimmten Funktionen des Personalmanagements auf Grund von Zeitmangel oder fachlicher Überforderung zu wenig Beachtung geschenkt wird.

10.2 Funktionen im Personalmanagement

Folgend sind darum die zentralen Funktionen aufgeführt und kurz umschrieben. Bei allen müssen drei zentrale Fragen geklärt werden:⁵³

- Sind die Aufgaben klar verteilt?
- Ist der Informationsfluss geregelt?
- Ist die Autorität geregelt?

a) Personalauswahl

Da der Erfolg der Sportanlage auch stark von den Mitarbeitenden abhängen kann, ist die entsprechende Auswahl gut zu planen. Im Vordergrund muss dabei die Handlungskompetenz stehen. Diese geht über eine rein fachliche Kompetenz hinaus. Sie umfasst insbesondere auch die soziale (Teamfähigkeit, Betreuungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit usw.) und die methodische Kompetenz (kreatives Denken, logisches Denken, Lerntechniken usw.).

Zudem kann die Affinität zum Sport ein wichtiges Kriterium sein. Sportler stellen spezifische Anforderungen an die Infrastruktur, um ihr Hobby auszuüben resp. ihre Freizeit zu verbringen. Mitarbeitende, die selber einen starken inneren Bezug zum Sport haben, können sich einfacher mit solchen Anforderungen auseinander setzen und kundenfreundlich handeln.

Diese Aspekte gilt es in der Stellenausschreibung möglichst zu berücksichtigen. Die Hauptaufgaben und das daraus abgeleitete Anforderungsprofil sind möglichst genau zu beschreiben (nebst den formalen Stellenanforderungen wie Arbeitsort, Stellenprozente usw.).

b) Personalintegration

Mitarbeitende, die eine Stelle neu besetzen, müssen möglichst gezielt an die zukünftige Herausforderung herangeführt werden. Vor dem Stellenantritt sollten darum neben dem detaillierten Stellenbeschrieb auch eine Dokumentation zur Sportanlage (Vision, Leitbild, Zielgruppe usw.) abgegeben werden. Dem Infrastrukturpersonal kann beispielsweise auch spezifisches Informationsmaterial zu den technischen Anlagen ausgehändigt werden. Für die Vermittlung von technischem Wissen ist die Einführung durch den Vorgänger sehr hilfreich.

Weiter ist es für die Integration förderlich, wenn neu eingestellte Mitarbeitende das Angebot auch aus Sicht des Kunden kennen lernen. Dadurch können Prozessabläufe wahrgenommen und Kontaktpunkte zu anderen Mitarbeitenden geschaffen werden.

c) Personalbeurteilung

Die Personalbeurteilung ist ein wichtiges, häufig aber vernachlässigtes Instrument des Personalmanagements. Verschiedene Zwecke können damit verfolgt werden:

- Führungsinstrument zum Abgleich der Erwartungen und Ziele zwischen Mitarbeitenden und Management
- Grundlage für Entscheide innerhalb der Lohnpolitik (z. B. für Lohnerhöhungen)
- Auswahl von Personen für Beförderungen, Spezialaufgaben usw.
- Festlegung des Aus- oder Weiterbildungsbedarfs
- Förderung der Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden

Wichtig ist, dass Aspekte der Führung und der Lohnpolitik nicht im selben Beurteilungsgespräch thematisiert werden, da zwischen den beiden Zielsetzungen Konflikte auftreten können.

d) Personalentwicklung

Auf Grund der sich wandelnden Ansprüche (z. B. neue technische Anlagen) muss sich auch das Personal entwickeln können. Über den entsprechenden Bedarf sollten konzeptionelle Überlegungen vorhanden sein:

- Welchen Anforderungen genügt die vorhandene Kompetenz?
- Welchen Anforderungen genügt sie nicht mehr?
- Welche Entwicklungsmethoden bieten sich an?

Verschiedene Methoden am wie auch ausserhalb des Arbeitsplatzes sind denkbar:⁵⁴

- Beratung und Coaching durch den Vorgesetzten
- Betrauung mit Sonderaufgaben
- Jobrotation («geplanter Arbeitsplatzwechsel»)
- Externe Aus- und Weiterbildungsangebote
- Übungsgruppen intern
- Mitarbeit in Fachverbänden
- usw.

⁵³Schwall/Krampe 2003, S. 27

⁵⁴Hentze 1994, S. 346

Dabei dürfen nicht nur die Kosten für die Kurse und/oder Fehlzeiten betrachtet werden. Geschultes Personal ist motivierter und eher fähig, sich auf neue Situationen einzustellen. Dadurch kann die Effizienz und Effektivität des Betriebs gesteigert werden.

e) Change Management

Das Umfeld von Sportanlagen ist ständigen Veränderungen unterworfen (z.B. neue gesetzliche Auflagen, Anspruchshaltung der Kunden). Diese Veränderungen haben auch direkten Einfluss auf die Mitarbeitenden. Organisationsstrukturen werden umgestaltet, Aufgaben wandeln sich und setzen neue Kompetenzen voraus. Bei solchen Veränderungsprozessen müssen die Mitarbeitenden möglichst frühzeitig integriert werden. Reine Top-down-Entscheidungen stossen oft auf Widerstand und verunmöglichen die notwendigen Anpassungen.

Entscheidend ist es, das interne Wissen zu nutzen. Das Empfangs- und Betreuungspersonal verfügt über viele hilfreiche Informationen aus dem täglichen Kontakt mit den Kunden. Das Technikpersonal kennt die Installationen und kann das Umsetzungspotenzial von technischen Veränderungen abschätzen. Zu berücksichtigen ist, dass eine gewisse Betriebsblindheit sinnvolle Veränderungen blockieren kann. Dann werden Verbesserungspotenziale auf Grund von langjährigen Handlungs- und Denkmustern nicht mehr wahrgenommen. In solchen Fällen empfiehlt sich der Beizug von externen Beratern.

f) Entlohnung

Die Entlohnung der Arbeit ist ein wichtiges Thema. Auf der einen Seite machen die Personalkosten einen grossen Teil der Gesamtkosten aus (je nach Anlagentyp bis über 50 % des Betriebsaufwands), auf der anderen Seite ist professionelles, kundenfreundliches Personal ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Bei der Festlegung des Lohns wird die Ausbildung, die Berufs- und Lebenserfahrung sowie die Lage auf dem Arbeitsmarkt berücksichtigt.

Der Motivationsaspekt der Entlohnung wird sehr kontrovers diskutiert.⁵⁵ Zu tiefe Löhne können die Zufriedenheit und damit die Motivation der Mitarbeitenden reduzieren. Zu hohe Löhne auf der anderen Seite garantieren keine langfristige Motivation. Häufig sind das soziale Umfeld, die Wertschätzung der Arbeit oder das eigene Sinnempfinden der Tätigkeit die wichtigeren Faktoren für die Motivation.

Allgemein gilt es, eine transparente und gerechte Lohnpolitik zu etablieren. Dies beugt falschem Neid und dem Empfinden von Ungerechtigkeit vor.

Bei Sportanlagen können so genannte «Fringe benefits» (Zusatzleistungen) einen gewissen Lohnanteil ausmachen. Denkbar sind die kostenlose Nutzung der Anlage, reduzierte Preise für Verpflegung oder Geschenkgutscheine für Verwandte und Bekannte. Eine kostenlose Nutzung der Anlage für Mitarbeitende hat unter anderem den Vorteil, dass die Anlage auch aus einer Kundenoptik betrachtet werden kann.

g) Arbeitszeitgestaltung

Da es sich beim Angebot der Sportanlagen um eine Dienstleistung handelt, ist die Integration der Kunden in den Leistungsprozess zentral. Dies bedeutet, dass die Kunden zur Leistungserstellung zwingend anwesend sein müssen (im Gegensatz zur Produktion von Gütern). Damit verbunden sind in der Regel auch die Anforderungen an das Personal. Lange Öffnungszeiten verlangen nach Früh- oder Spätdienst, evtl. auch nach einer 7-Tage-Woche. In den besucherstarken Zeiten entsteht auf Grund erhöhter Eintrittsfrequenzen für das Kontaktpersonal mehr Arbeit. Aber auch gegenüber dem Infrastrukturpersonal steigen die Anforderungen (erhöhter Reinigungsbedarf). Damit lässt sich eine individuelle, zeitliche Flexibilisierung kaum realisieren.

Kritisch zu hinterfragen sind Modelle der «Arbeit auf Abruf». Für viele Mitarbeitende ist dieses Arbeitsmodell oft mit einer unsicheren und damit unbefriedigenden Situation verbunden. In speziellen Situationen können aber auch solche Lösungen für beide Seiten von Nutzen sein (z. B. bei Hausfrauen und -männern, Studierenden usw.). Die Unternehmung kann so relativ flexibel handeln und reagieren (je nach Auslastung), der Mitarbeitende behält den Kontakt zur Organisation und kann später allenfalls in ein festes Arbeitsverhältnis wechseln.

⁵⁵Steinmann/Schreyögg 2000, S. 747ff.

10.3 Übernahme von Aufgaben durch Dritte

a) Integration der Nutzer

Teilweise wird auch eine Zusammenarbeit mit den Nutzern der Sportanlage angestrebt. So können beispielsweise Reinigungsarbeiten, Belegungsplanungen oder Unterhaltsarbeiten durch die Sportvereine durchgeführt werden. Dadurch lassen sich die Betriebskosten senken, und der Integrationsgrad der Nutzer kann erhöht werden. Die Führung der Mitarbeitenden liegt hier auf der Seite der Nutzergruppen. Auf die Besonderheiten dieser Thematik bei Non-Profit-Organisationen wird nur hingewiesen.⁵⁶

b) Outsourcing

Eine weitere Möglichkeit ist das Outsourcing von Leistungen. Die Thematik wird im Kapitel 14.3. näher beleuchtet. Es sei nur darauf hingewiesen, dass auf Grund des Outsourcings die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden nicht gänzlich an die externe Unternehmung abgegeben werden darf.

⁵⁶vgl. Schwarz et al. 2005

11. Qualitätsmanagement

Steve Beutler

Merkmale Kapitel 11

- Die Qualität des Sportanlagen-Angebots muss stets aus Sicht des Kunden definiert werden.
- Ein Qualitätsmanagementsystem sichert in langfristiger Perspektive die Erfüllung der Erwartungen.
- Die Phasen Planung, Bau und Betrieb der Sportanlage stellen unterschiedliche Anforderungen an das Qualitätsmanagement. Entsprechende Kriterien und Indikatoren müssen diese Anforderungen abbilden.
- Oft vernachlässigt, aber mit grossem Wirkungspotenzial ist das Beschwerdemanagement. Beschwerden müssen als Chance und nicht als Bestrafung gewertet werden.
- Zertifizierungen können einen Qualitätsstandard festlegen und Vertrauen schaffen. Sie sind aber bei Sportanlagen noch nicht stark verbreitet. Kosten und Nutzen einer solchen Zertifizierung müssen einander kritisch gegenüber gestellt werden.

Verschiedene Veränderungen ökonomischer, politischer und sozialer Natur haben das Umfeld von Sportanlagen in den letzten Jahren und Jahrzehnten verändert.

Insbesondere sind folgende Aspekte von Bedeutung:

- verschärfte Wettbewerbssituation
- kürzere Lebenszyklen neuer Sportarten
- gestiegene Erwartungshaltung der Sportanlagen-Nutzer
- zunehmende Anforderungen von Seiten Umwelt- und Naturschutz

Diese Aspekte verlangen nach einer verstärkten Qualitätsorientierung. Die Etablierung eines umfangreichen Qualitätsmanagements ist sowohl für die öffentliche Hand wie auch für private Anbieter ein Ansatz, mit den bestehenden und zukünftigen Anforderungen zu Recht zu kommen. Ziel des Managements oder der Verwaltung muss es dabei sein, einen erfolgreichen und zielgruppenorientierten Betrieb der Sportanlage zu erreichen. Gefordert wird ein Managementsystem, welches sich auf eine ständige Leistungsverbesserung ausrichtet und die Bedürfnisse der definierten Zielgruppen berücksichtigt.

11.1 Von der Qualität zum Qualitätsmanagementsystem

Qualität muss jeweils aus Sicht des Kunden definiert und umschrieben werden. Sie kann als die permanente Erfüllung aller vereinbarten Anforderungen definiert werden. Zwei Aspekte dieses Definitionsansatzes erfordern eine genauere Erläuterung:

- permanente Erfüllung: Die Leistung muss den Anforderungen zu jedem Zeitpunkt und in langfristiger Perspektive genügen. Für den Kunden ist es wichtig, dass er sich auf die Erfüllung der Leistungsmerkmale verlassen kann (beispielsweise auf die bakterielle Reinheit in der Nasszone).
- vereinbarte Anforderungen: Die Vereinbarungen sind nur in seltenen Fällen explizit vorgegeben (z. B. durch entsprechende Verträge). Häufig werden die Anforderungen durch die Kunden nicht direkt formuliert, sondern müssen durch den täglichen Kundenkontakt, allenfalls auch durch eine Marktforschung ermittelt werden.

Das Qualitätsmanagement (QM) umfasst alle Tätigkeiten, welche die Qualitätspolitik, die Ziele und die Verantwortung festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung und -verbesserung verwirklichen.⁵⁷ Unter anderem sollen Parameter wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Mitarbeiter-Motivation und damit auch der wirtschaftliche Erfolg verbessert werden. Zusammengefasst werden diese Tätigkeiten in einem Qualitätsmanagementsystem.

⁵⁷Schweizerische Normen-Vereinigung 2000, S. 21

11.2 Qualitätsbasiertes Sportanlagenmanagement

Aufbauend auf der Arbeit von MATROS wird folgend ein Strukturmodell für ein qualitätsbasiertes Sportanlagenmanagement vorgestellt:⁵⁸

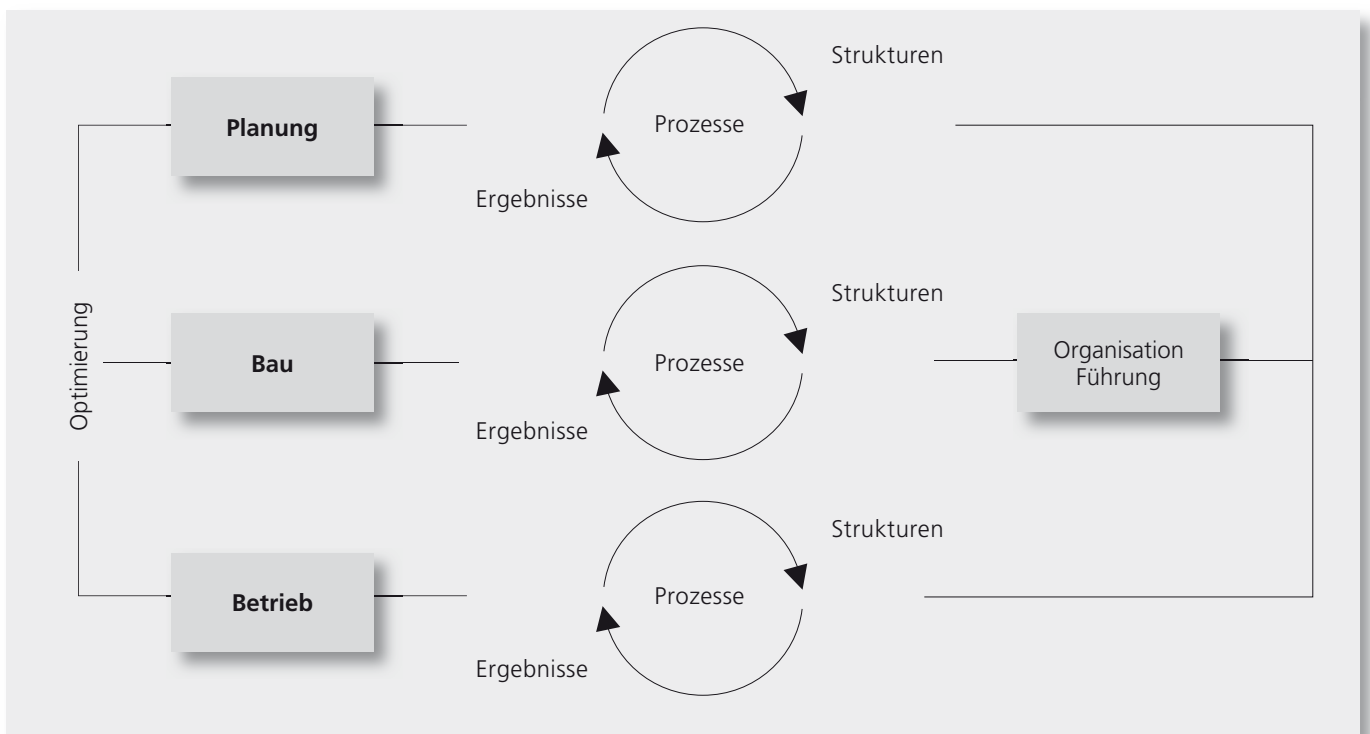


Abb. 18: Strukturmodell für ein qualitätsbasiertes Sportanlagenmanagement⁵⁹

Den Phasen Planung, Bau und Betrieb liegen jeweils Strukturen und Prozesse zur Leistungserstellung sowie daraus resultierende Ergebnisse zu Grunde. Strukturen, Prozesse und Ergebnisse müssen immer wieder von neuem aufeinander abgestimmt werden. Die Organisation resp. Führung hat eine lenkende und kontrollierende Funktion.

Wichtige Bestandteile von Qualitätsmanagementsystemen sind die Qualitätskriterien (erwartete Eigenschaften der Sportanlage) und Qualitätsindikatoren (indirekte Abbildung der Qualität durch Zahlen oder Zahlenverhältnisse). Diese müssen der RUMBA-Regel genügen:⁶⁰

Relevant: Die Kriterien/Indikatoren müssen für die Kunden wie auch für die Organisation (mit ihren spezifischen Prozessen) von Bedeutung sein.

Understandable: Die Kriterien/Indikatoren müssen verständlich und nachvollziehbar sein.

Measurable: Die Kriterien/Indikatoren müssen objektivierbar und messbar sein.

Behavioral: Die Kriterien/Indikatoren müssen durch das Verhalten von Kunden, Mitarbeitenden und Management beeinflussbar sein.

Attainable: Die Kriterien/Indikatoren müssen innerhalb des Managementprozesses der einzelnen Phasen erreichbar sein.

⁵⁸Matros 2004

⁵⁹Matros 2004, S. 54

⁶⁰Matros 2004, S. 12f.

Bei Sportanlagen können Qualitätskriterien zu den drei Phasen Planung, Bau und Betrieb unterschieden werden. Die aufgelisteten Kriterien und Indikatoren verstehen sich nicht als abgeschlossene Auflistung, sondern geben mögliche Beispiele vor:⁶¹

Bereich	Qualitätskriterien	Beschreibung	Indikatoren
Planung	Teilnehmer	Partizipative Planung (breite Abstützung des Sportanlagen-Projekts bei den verschiedenen Interessengruppen)	<ul style="list-style-type: none"> • Abdeckung der Interessen • Integrationsgrad der verschiedenen Interessengruppen
	Zielsetzung	Die Ziele müssen umsetzbar und messbar sein. Die verschiedenen Teilnehmer müssen sich in den Zielen wiederfinden.	<ul style="list-style-type: none"> • Messbarkeit • Zielkongruenz
	Zielgruppe	Abgrenzung und Beschreibung der Zielgruppe	Zielgruppenklarheit
	Konzeption	Standort Nutzung Architektur betriebswirtschaftliche Konzepte (Investitions-, Finanzierungs-, Betriebs-, Marketing- und Personalkonzept)	Detaillierungsgrad und Plausibilität der Konzepte
	Kommunikation	Interne und externe Information sowie deren Vernetzung	Informationsstand der verschiedenen Anspruchsgruppen
	Wissenschaftliche Begleitung	Vor- und Nachbereiten der Daten im Rahmen des Planungsprozesses	Qualität und Quantität der Daten
Bau	Planungsergebnisse	Schnittstelle zwischen Planung und Bau	Güte und Umsetzbarkeit der Planungsergebnisse
	Teilnehmer	Teilnehmer der Planungsphase plus Fachexperten (Generalunternehmer, Architekten usw.)	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmervielfalt • Integrationsgrad
	Baukonzept	Überarbeitung der Planungskonzepte bis zum fertigen Baukonzept. Integration weiterer Aspekte (Energie, Entsorgung, Umweltschutz, Sondergruppen)	Detaillierungsgrad und Plausibilität der Konzepte
	Kommunikation	Vernetzung aller beteiligten Gruppen, Öffentlichkeitsarbeit	Informationsstand der verschiedenen Anspruchsgruppen
	Dokumentation	Detaillierte Beschreibung von Baumaterial und Bausubstanz	Detaillierungsgrad und Korrektheit der Beschreibung

⁶¹Matros 2004, S. 54–92

Bereich	Qualitätskriterien	Beschreibung	Indikatoren
Betrieb	Ergebnisse Bau	Planmässige Fertigstellung des Baus	Güte des Endprodukts «Bau»
	Führung	Initiator und oberste Instanz für organisatorische, lenkende und kontrollierende Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> • Führungsstruktur • Führungspolitik • Dokumentation • Controlling 	Vorgaben zu den Führungsgrundsätzen und Einhaltung dieser Vorgaben
	Management der Dienstleistungen	Beinhaltet unterschiedliche Aspekte: <ul style="list-style-type: none"> • Konzeption des Angebots • Auslastung der Anlage • Vermarktung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisangepasstes Angebot • Auslastungsgrad • Prestige der Anlage/Bekanntheitsgrad
	Facility Management	Planung, Organisation und Kontrolle aller technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Planungsgenauigkeit • Detaillierungsgrad des Reportings (Buchhaltung, Kostenrechnung usw.)
	Kommunikation und Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung der internen Arbeitsbereiche • Kommunikation nach aussen 	Informationsstand der verschiedenen Anspruchsgruppen
	Dokumentation	Aufnahme von Daten zum technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Betrieb	Detaillierungsgrad und Güte der Daten
	Evaluation	Qualitätsmanagementsystem zur Sicherung der Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Mitarbeiterzufriedenheit

Tabelle 2: Kriterien und Indikatoren im Qualitätsmanagement bei Sportanlagen

11.3 Beschwerdemanagement als Instrument des Qualitätsmanagements

Das Beschwerdemanagement kann als Instrument des Qualitätsmanagements aufgefasst werden. Zu beachten ist, dass der Begriff Beschwerde eher negativ behaftet ist. Für die Kommunikation entsprechender Massnahmen bietet sich der Begriff «Anregung» oder «Feedback» an.

Beschwerden dürfen von den Mitarbeitenden nicht als Angriff aufgefasst werden. Vielmehr sind es Chancen zur Verbesserung der Leistung, welche genutzt werden sollten. Die Mitarbeitenden müssen entsprechend sensibilisiert und geschult werden.

Der Beschwerdemanagementprozess kann folgendermassen aussehen:⁶²

1. Beschwerdestimulierung:
Jeder Kunde nimmt die Leistung der Sportanlage wahr und bewertet diese. Bei Unzufriedenheit mit dieser Leistung hat er prinzipiell zwei Reaktionsmöglichkeiten: «feet» oder «voice». «Feet» bedeutet, dass der Kunde die Leistungen zukünftig nicht mehr in Anspruch nehmen wird, sondern zur Konkurrenz abwandert. «Voice» hingegen impliziert, dass der Kunde seinen Unmut offen äussern will.

⁶²Hansen/Kamiske 2002, S. 133

Dies ist eine Chance für die Organisation, die Zufriedenheit wieder herzustellen und eine langfristige Kundenbindung zu erreichen. Ziel muss es also sein, dass sich möglichst viele unzufriedene Kunden beschweren. Aus diesem Grund müssen Kanäle geschaffen werden, die zur Äusserung von negativen Erfahrungen genutzt werden können (z. B. Beschwerdetelefon, Feedback-Box (schriftlich oder elektronisch), Formular auf der Homepage). Diese Kanäle sind klar und offen zu kommunizieren.

2. Beschwerdeannahme:

Aus Sicht des Kunden ist die Annahme der Beschwerde ein wichtiger, emotionaler Moment. Dem Kunden sollte für seine Äusserungen gedankt werden. Wichtig ist die Zuteilung der Verantwortung: bei den Ritz-Carlton Hotels gilt beispielsweise der Grundsatz, dass derjenige Mitarbeitende, an den die Beschwerde herangetragen wird, auch deren «Eigentümer» ist.⁶³ Damit ist er verantwortlich dafür, dass eine Behebung der mangelhaften Situation stattfindet. Bei Sportanlagen betrifft dies vor allem das Empfangs-, Aufsichts- und Unterhaltspersonal. Entscheidend ist die Vollständigkeit der Beschwerdeaufnahme: Wer beschwert sich (möglichst mit Kontaktdaten)? Um welchen Umstand handelt es sich genau? Wann und wo ist etwas passiert? Handelt es sich um eine Erst- oder Folgebeschwerde?

3. Beschwerdebearbeitung und -reaktion:

Für die Beschwerdebearbeitung müssen die notwendigen Prozesse definiert werden. Die Informationen sind den zuständigen Mitarbeitenden zuzustellen. Diese haben abzuklären, welche Massnahmen zur Behebung ergriffen werden können. Entsprechende Aktivitäten sind zu planen, umzusetzen und in einer zentralen Ablage zu dokumentieren. Der Kunde soll ebenfalls über die ergriffenen Massnahmen informiert werden.

4. Beschwerdeauswertung:

Periodisch sind die Beschwerden gesamthaft zu betrachten. Dies hat eine quantitative (Anzahl der eingegangenen Beschwerden) und eine qualitative Komponente (Tragweite der Beschwerden). Diese Informationen können als betriebliches Frühwarnsystem genutzt werden, um grundlegende Probleme rechtzeitig zu erkennen.

5. Beschwerdecontrolling

Die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen ist ständig zu überprüfen. Dies soll zum einen aus einer betrieblichen Sicht (konnten die internen Prozesse verbessert werden?), zum anderen aus einer kundenspezifischen Sicht (sind die Kunden mit der Bearbeitung zufrieden?) durchgeführt werden.

11.4 Zertifizierung

Bei der Zertifizierung wird eine Unternehmung durch einen unabhängigen Dritten daraufhin untersucht, ob festgeschriebene Anforderungen oder Normen erfüllt werden. Beispielhaft sei hier die Normenreihe ISO 9000ff. erwähnt, die 1985 von der internationalen Normungsorganisation ISO (International Standards Organisation) zum Qualitätsmanagement und zur Qualitätssicherung entwickelt wurde.⁶⁴ ISO 9000ff. ist eine so genannte horizontale Norm, die sich nicht auf ein bestimmtes Produkt bezieht, sondern auf die Abläufe in einem Betrieb.⁶⁵

Im Januar 2006 wurde dem Sport- und Seminarzentrum Kerenzerberg als erster Sportanlage in der Schweiz das ISO-Zertifikat 9001:2000 überreicht. Auf Grund einer guten Ausgangslage konnten in nur neun Monaten die Zertifizierungsanforderungen erfüllt werden. Nach Schätzung der verantwortlichen Person beliefen sich die Kosten für die Zertifizierung auf insgesamt etwa Fr. 50 000.–.

Für Organisationen kann eine Zertifizierung aus verschiedenen Gründen angestrebt werden. Folgende Nutzenpotenziale sind denkbar:⁶⁶

interner Nutzen:

- Optimierung der Organisationsabläufe
- schnellere Einweisung neuer Mitarbeitenden
- Formulierung und Archivierung von Wissen (Gewährleistung einer personenunabhängigen Betriebsführung)
- Verbesserung der Betriebssicherheit
- Dokumentation der Prozesse

⁶³Hansen/Kamiske 2002, S. 140

⁶⁴Matros 2004, S. 5f.

⁶⁵Schneider 2005, S. 18

⁶⁶Bruhn 1997, S. 250f.

externer Nutzen:

- Vertrauensbildung gegenüber der Kundschaft
- Transparenz nach aussen
(z. B. gegenüber den Geldgebern)
- Verbesserung des Images
- Verbesserung der Kreditwürdigkeit

Allerdings sind auch verschiedene Kostenblöcke zu erwarten:

- Vorbereitung, Prozessanpassungen
(interner oder externer Arbeitsaufwand)
- Schulung des Personals
- Zertifizierung
- Folgekosten

Der Sportanlagenbetreiber muss eine kritische Kosten-Nutzen-Analyse durchführen. Der Druck des Markts ist sicherlich noch nicht so weit entwickelt, dass kurz- oder mittelfristig eine Zertifizierungswelle zu erwarten ist. Allenfalls kann aber von Seiten des Finanzmarktes bei der Vergabe von Fremdkapital die Etablierung eines Zertifizierungssystems vorangetrieben werden.

Wichtig bleibt in jedem Fall, dass die Prozesse nicht nur auf Papier festgehalten sind, sondern auch in den täglichen Betrieb integriert werden. Die Mitarbeitenden sind in die gesamten Vorarbeiten und Umsetzungen einzubinden. Denn sie sind es, die schlussendlich dem Kunden die Botschaft eines vertrauenswürdigen, kompetenten und gastfreundlichen Betriebs vermitteln.

12. Betriebsrechnung

Ernst Bruderer⁶⁷

Merkpunkte Kapitel 12

- Betriebsrechnungen müssen einen transparenten, realitätsnahen Überblick geben über die verschiedenen Positionen der Bilanz und der Erfolgsrechnung.
- Einheitliche Anwendungen können einen Vergleich zwischen Anlagen unterstützen. Dies soll einem positiven Lern- und Veränderungsprozess dienlich sein.

Nicht selten werden Betreiber von Sportanlagen mit Budgetkürzungen konfrontiert. Deshalb ist es notwendig, den verantwortlichen Stellen die effektiven Kosten transparent zu zeigen, bevor mit Einsparungen im Bereich der Sportanlagen begonnen wird. Lineare Kürzungen können sehr schnell zu einem Substanzverlust der Sportanlage und in der Folge zu Abstrichen im Leistungsangebot führen.

12.1 Anforderungen an eine Betriebsrechnung

In der nachfolgenden Abhandlung wird zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Sportanlagen unterschieden. Dementsprechend basiert das Zahlenmaterial der Betriebsrechnung auf unterschiedlicher Rechnungslegung. Diese zu vereinheitlichen ist in naher Zukunft erst möglich, wenn sich mehr und mehr Kantone und Gemeinden dazu entschliessen, ein einheitliches Rechnungslegungsmodell zu verwenden, das transparent, nach einer «True and Fair View», die verschiedenen Positionen präsentiert. In der öffentlichen Verwaltung wird die Rechnungslegung auf der Basis von IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) reformiert. Für Vereine und Verbände wird Swiss Sport GAAP eingeführt.

Die öffentlichen Sportanlagen bilden ihre Rechnung nach dem Kontenplan für öffentliche Haushalte ab. Die Sportan-

lage wird im Verwaltungsvermögen abgebildet. Aufwand und Ertrag werden in der laufenden Rechnung erfasst. Neubauten und Ersatzinvestitionen (aktivierbare Renovationen) sind in der Investitionsrechnung mit Ausgaben und Einnahmen erfasst.

Der im Anhang präsentierte Kontenplan ist auf Sportanlagen bezogen und soll durch seine Detaillierung möglichst viele Bereiche aufzeigen, die für das Betreiben und buchhalterische Erfassen informativ sein können. Wo der Kontenplan vorgegeben wird (Gemeinde, Kanton), können die Konti aus dem Aufwandbereich als Vorgabe zur Führung einer Kostenleistungsrechnung dienen.

Im nachfolgenden Teil werden die Zusammenhänge zwischen den Immobilien (Sportanlage inklusiv der Infrastruktur), dem Sachaufwand (Liegenschaftsaufwand, Betriebsaufwand, Unterhalt und Reparaturen) und den Abschreibungen rapportiert und buchhalterisch abgebildet (Rechnungslegungsstandards für Kantone und Gemeinden im Rahmen von IPSAS). Wichtige Determinanten und Kostentreiber von Sportanlagen werden unterschiedlich erfasst und verunmöglichen einen anzustrebenden Benchmark. Die Problemkreise liegen in den Abschreibungen, der Verzinsung des investierten Kapitals und der verursachergerechten Zuordnung der Personalkosten. Eine einfach aufgebaute Kostenrechnung kann die wesentlichen Kostentreiber transparent zeigen.

12.2 Aufbau einer Betriebsrechnung

Im Anhang ist beispielhaft ein Kontenplan aufgeführt. Dieser lässt sich beliebig verfeinern, straffen oder auch zusammenziehen. Wichtige Positionen werden nachfolgend herausgegriffen und bezüglich ihrer buchhalterischen Erfassung genauer

⁶⁷Ernst Bruderer, Prof., Leiter des Zentrums für Sportmanagement an der Zürcher Hochschule Winterthur

erklärt. Dazu gehören die Sachanlagen und die Immobilien als Bilanzpositionen sowie der Sachaufwand, die Abschreibungen und die Kapitalkosten als Konti der Erfolgsrechnung. Diese Positionen werden betreffend Offenlegungen und Bewertung, basierend auf einer modernen Rechnungslegung wie IPSAS und Swiss Sport GAAP, erläutert:

12.2.1 Bilanzierung

a) Sachanlagen

Zu den Sachanlagen gehören materielle Güter wie Mobiliar, Maschinen, Geräte, Fahrzeuge, EDV-Mittel oder technische Instrumente (IPSAS).

Bei der Beschaffung von Sachanlagen entscheidet grundsätzlich der Beschaffungsauftrag über dessen Aktivierung.

Beispiel Kanton Zürich:

Sobald dieser bei grossen Gemeinden (Kreisschreiben: ab 6000 Einwohnern) Fr. 100 000.– übersteigt, müssen die Sachanlagen aktiviert werden (Sammelaktivierung, das heisst nicht der Betrag des Einzelobjektes ist massgebend). In der neuen Regelung sind Sachanlagen ab Fr. 10 000.– zu aktivieren.

Bewertung:

Für die Bewertung gilt die Anschaffungsmethode. Mobilien werden somit analog den Immobilien bewertet.

Buchführung:

Der Bestand der Sachanlagen muss lückenlos aufgezeigt werden können. Zu diesem Zweck ist eine Anlagerechnung zu führen. Gewinne oder Verluste aus Veräusserung werden über die ausserordentlichen Aufwände und Erträge gebucht.

Offenlegung und Reporting (Anlagespiegel, im Anhang offen zu legen):

- Bewertungsgrundsätze/-basis zur Bestimmung der Bruttobuchwerte
- Abschreibungsmethoden
- Veränderungen von Restwerten, Nutzungsdauern und Abschreibungsmethoden
- Nutzungsdauer
- Bruttobuchwert und die akkumulierten Abschreibungen (inklusive Impairments) zu Beginn und Ende der Rechnungsperiode
- Betrag der Anlagen im Bau
- Betrag der Investitionsverpflichtungen (Werterhaltungskonzept)

b) Immobilien

Unter dem Begriff Immobilien fallen Grundstücke und Gebäude. Baurechte werden als immaterielle Anlagen erfasst.

Bilanzierung:

Es werden sämtliche Immobilien aktiviert, wenn sie einen wirtschaftlichen Nutzen bringen oder für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben vorgesehen sind und ihr Wert verlässlich ermittelt werden kann. Sämtliche Immobilien sind zu bilanzieren (im Kanton Zürich werden sie jedoch vollständig wertberichtigt, wenn ihr Wert weniger als Fr. 100 000.– beträgt). Nach neuer Regelung werden die Immobilien linear über die Nutzungsdauer abgeschrieben.

Wertvermehrende Investitionen für Liegenschaften (beim Kanton Zürich Beträge über Fr. 50 000.–) werden aktiviert. Wertvermehrend ist eine Investition dann, wenn dadurch künftig zusätzlich wirtschaftlicher Nutzen geschaffen oder die Nutzung gesteigert wird.

In einzelnen Gemeinden werden die Immobilien in einer separaten Abteilung erfasst und den einzelnen Sportanlagen mit Verrechnungspreisen zugerechnet. Da die Daten zentral erfasst werden, kann die Miete von den Sportanlagenbetreibern nicht beeinflusst werden (unterschiedliche Erhebungsverfahren für die verrechnete Miete).

Bewertung:

Die erstmalige Bewertung erfolgt zu Herstell- oder Anschaffungskosten. Sind keine Kosten entstanden, gilt der Verkehrswert als Anschaffungskosten. In der Folge werden die Güter abgeschrieben (Ausnahme: Impairment = einmalige Abschreibung, welche auf Grund einer aktuellen Neueinschätzung gemacht werden muss). Abschreibungen werden linear über die Nutzungsdauer vorgenommen. Für deren Berechnung sind folgende Faktoren wesentlich:

- Umfang der technischen und wirtschaftlichen Überalterung auf Grund der technologischen Entwicklung
- allfällige Nutzungsbeschränkungen (z. B. Ablauf Baurecht)

Abschreibungsmethode, Nutzungsdauern und Restwerte sind jährlich zu überprüfen.

Buchführung:

Alle Immobilien werden in einer Anlagenbuchhaltung geführt. Der Gesamtwert einer Immobilie (Grundstück plus Gebäude) muss aus der Anlagebuchhaltung hervorgehen.

c) Infrastrukturen

Infrastrukturen gehören zu den Immobilien. Sie zeichnen sich normalerweise folgendermassen aus:

- Sie sind Teil eines Systems.
- Sie sind ganz auf die Erfüllung ihres Zwecks ausgerichtet und in einer anderen Weise nicht nutzbar.
- Sie sind fest mit dem Boden verbunden.
- Sie sind schwer oder gar nicht veräusserbar. Ein Anlageabgang unterliegt Restriktionen.

Beispiele:

Parkplätze, Beleuchtungsanlagen, Schwimmbassins, Eiserstellungsanlagen, Energieversorgungsanlagen.

Bilanzierung und Bewertung:

Grundsätzlich gelten die Bestimmungen zu den Immobilien.

Buchführung:

Die Infrastrukturanlagen sind Bestandteil des betrieblichen Anlagevermögens.

12.2.2 Erfolgsrechnung

a) Liegenschaftsaufwand und -ertrag

Unter den Liegenschaftsaufwand fallen Miete und Pacht (inkl. interner Verrechnung von Mieten), baulicher Unterhalt, übrige Nebenkosten (Energie, Reinigung), Liegenschaftsteuer.

Unter den Liegenschaftsertrag fallen Erträge aus Miete, Pacht (inkl. Vergütungen für Dienstwohnungen), Baurechtzinsen, übrige Vergütungen für Benützungen.

Offenlegung und Reporting (Anlagespiegel):

Liegenschaften, die unter dem Verkehrswertprinzip geführt sind, müssen aktiviert und mit folgenden zusätzlichen Angaben aufgeführt werden:

- Methoden und Annahmen der Verkehrswertbestimmung, inkl. der Angabe, ob die Ermittlung auf Marktwerte abstützt (Kostenwahrheit bei Sportanlagen) oder welche anderen Methoden verwendet wurden
- Angabe, ob die Verkehrswertermittlung von einer unabhängigen, qualifizierten Stelle vorgenommen wurde
- Mieterträge
- Liegenschaftsaufwand

Falls der Verkehrswert nicht bestimmt werden konnte, muss eine Wertspanne angegeben werden, in der der Verkehrswert etwa liegen könnte.

b) Betriebsaufwand und -ertrag

Betriebsaufwand entsteht durch den Verbrauch von Vorräten (z. B. Waren, Reinigungsmittel, Chemikalien) oder den Kauf von Sachanlagen, der die Kriterien zur Aktivierung nicht erfüllt. Mehrheitlich sind es jährlich wiederkehrende Aufwände.

Der Betriebsertrag muss klar umschrieben werden. Er entsteht allgemein durch die Einnahmen aus der Benutzung der Sportanlagen. Damit sind in erster Linie Eintrittsgelder, Abverkäufe usw. gemeint.

c) Personalaufwand

Der Personalaufwand lässt sich folgendermassen gliedern:

Löhne und Gehälter Mitarbeitende:

Hier werden die Löhne und Gehälter von Mitarbeitenden zusammengefasst, die von der Sportanlagenbetreiberin angestellt sind und für die Sozialleistungen (AHV/ALV, BVG, UVG und KVG) abgerechnet werden. Ebenfalls gehören die Honorare und Entschädigungen an Externe dazu, für welche keine Sozialleistungen verrichtet werden.

Sozialleistungen:

Umfasst sämtliche Sozialleistungen für Mitarbeitende, die aus dem Anstellungsverhältnis entstehen. Darunter fallen Beiträge an die Ausgleichskasse (AHV/ALV), Familienausgleichskasse (FAK), Unfallversicherung (UVG), Krankenversicherung/Krankentaggeld (KVG).

Übrige Personalkosten:

Unter die übrigen Personalkosten fallen Aufwände für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden, Personalrekrutierung (Inseratekosten und Vermittlungsgebühren), Personalanlässe (Mitarbeiterausflug, Weihnachtsessen, Apéros usw.) und Personalnebenkosten (Geschenke, Jubiläen usw.).

d) Unterhalt und Reparaturen

Auf dieser Position wird der Unterhaltsaufwand von Sachanlagen und Immobilien erfasst. Wertvermehrnde Ausgaben (Investitionen) sind über die Investitionsrechnung zu führen und zu aktivieren (z. B. Renovationen von Immobilien).

e) Abschreibungen

Abschreibungen widerspiegeln die während einer Periode eingetretene Wertverminderung des Anlagevermögens, wobei Abschreibungen durch Gebrauch, Standschäden, technischen Fortschritt oder wirtschaftliche Veränderungen eintreten

können. Dabei ist es wichtig, die Lebensdauer der einzelnen Anlagegüter zu kennen. Sportanlagen können nach 20 Jahren trotz guter Wartung und laufender Revision an das Ende ihrer funktionalen Lebensdauer kommen. Wenn in absehbarer Zeit Massnahmen zur Sicherung der Funktionsfähigkeit notwendig werden, sind Werterhaltungs- oder -steigerungsarbeiten notwendig. Steigert sich der Anlagenwert, so muss die Nutzungsdauer neu definiert werden. Der neue Anlagenwert wird dann über die neue Nutzungsdauer abgeschrieben.

Folgende Informationen sind in einem Werterhaltungskonzept für die Sportanlage aufzubereiten:

- Beschrieb der Anlagenteile
- Ist-Aufnahme und Wartungsraster
- Investitionskostenraster
- Erfüllung aktueller Normen und Auflagen (CO₂-Ausstoss, Auflagen)
- Einsparungspotenzial
- kritische Sofortmassnahmen

Die Reinvestitionen, die sich im Unterhaltsaufwand sowie der Erneuerungsinvestition äussern, sollten aus ökonomischer Optik aus den erwirtschafteten Erträgen selbst finanziert werden.

12.2.3 Kosten- und Leistungsrechnung

In einer zusätzlichen Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) sollten neben der Abgrenzung von Aufwänden und Erträgen die kalkulatorischen Miet- und Kapitalkosten marktkonform ausgewiesen werden. Anzustreben ist eine Vollkostenrechnung, die mit zeitlich abgegrenzten Erträgen verglichen wird.

Zudem ist neben der Vollkostenerhebung auch eine wahrheitsgetreue Ermittlung der Erträge (Umsätze) von Bedeutung. Häufig werden die Leistungen für Schulen und Sportvereine nicht marktkonform abgegolten und ausgewiesen.

Nur so kann aber eine aussagekräftige Kosten- und Leistungsrechnung erstellt werden.

Die errechneten «Deckungsbeiträge» zeigen im nachfolgenden Beispiel wichtige Steuerungsmöglichkeiten auf.

Mit der Deckungsbeitragsrechnung wird auf die wichtigen Kostentreiber hingewiesen. Deshalb steht im Deckungsbeitrag DB I der Vergleich der Personalkosten zum Umsatz. Der DB II wird massgeblich durch die Betriebsleitung der Sportanlage beeinflusst. Der DB III berücksichtigt mit den kalkulatorischen Zinsen und den Abschreibungen weitere charakterisierende Posten einer Sportanlage. Diese Grössen werden unterschiedlich bestimmt und in öffentlichen Anlagen mittels Verrechnungspreisen zugeordnet.

Die DB-Rechnung hält das Ergebnis pro Stück fest. Sie ist vergleichbar mit einer Kostenträgerrechnung pro Stück.

Der Nettoumsatz ist zeitlich abzugrenzen (z. B. wird ein Jahresabonnement auf einzelne Monate umgerechnet).

Es wird empfohlen, die Kosten- und Leistungsrechnung von der DB-Rechnung thematisch zu entkoppeln, da sie sich auch um die Komponente «Mengen» unterscheiden.

Die Erneuerungsinvestitionen (z. B. Werterhaltungskonzept der Sportanlagen in Uster) sind in einem Investitionsplan den kommenden Jahren zuzuordnen, damit der Finanzbedarf frühzeitig geklärt werden kann.

Nettoumsatz
././ Personalkosten
DB I
././ Unterhaltskosten
././ Energiekosten
././ Werbekosten
././ Verwaltungskosten
././ übrige Kosten
DB II
././ kalkulatorische Zinsen
././ kalkulatorische Abschreibungen
DB III

13. Elektronische Management- und Betriebssysteme

Beat Berger

Merkpunkte Kapitel 13

- Bei der Beschaffung und dem Betrieb von elektronischen Management- und Betriebssystemen müssen betriebswirtschaftliche Überlegungen angestellt werden.
- Übersteigt der Nutzen aus den Kosteneinsparungen und dem Mehrwert für den Kunden die geplanten Investitions- und Betriebskosten, so lohnt sich ein elektronisches Management- und Betriebssystem aus betriebswirtschaftlicher Sicht.
- Kassen- und Zutrittssysteme lohnen sich nur, wenn der Kundennutzen deutlich verbessert wird und/oder Einsparungen bei den Betriebskosten möglich sind.
- Der Vorteil von elektronischen Management- und Betriebssystemen liegt u. a. im Wegfall von administrativen Arbeitsprozessen.
- Detaillierte Auswertungen der Eintritts- und Einnahmenezahlen bilden die Grundlage für eine betriebswirtschaftlich orientierte Führung von Sportanlagen. Daneben bilden fundierte Kundendaten die Basis für kundenorientiertes Marketing.
- Bei der Beschaffung von neuen Systemen sind die Bedürfnisse klar festzulegen und die entsprechenden Kostenblöcke (Investitions- und Betriebskosten) für die gesamte Lebensdauer zu berechnen.

13.1 Reservationssysteme

Unter Reservationssystemen für Sportanlagen werden an dieser Stelle Softwareanwendungen verstanden, welche die Disposition (Belegung von Räumen) von Schul- und Sportanlagen und die nachgelagerten Arbeitsprozesse (z. B. Adressverwaltung) elektronisch unterstützen. Im Kontext der öffentlichen Verwaltung spricht man in diesem Zusammenhang von E-Government. Es geht dabei um die effiziente Gestaltung von Arbeitsprozessen mittels Informations- und Kommunikationstechnologien mit dem Ziel, die Arbeit für die Verwaltungsmitarbeitenden zu erleichtern und den Nutzen für die Kunden zu erhöhen.⁶⁸ Folgend werden die Funktionalitäten dieser Reservationssysteme beschrieben.

13.1.1 Funktionalitäten für Reservationssysteme

a) Disposition

In erster Linie dienen Reservationssysteme der Disposition von Turnhallen, Schulräumen, Eisfeldern, Schwimmbahnen usw. Einer Reservation eines Anlagenteils müssen neben der Nutzungszeit auch der Akteur (Nutzer), die entsprechende Nutzungsart (z. B. Training oder Wettkampf) oder Dienstleistung sowie die zur Erstellung dieser Leistung notwendigen Ressourcen (z. B. Trainingsleiter) zugeteilt werden können.

Sofern sich die Raumaufteilung über den Zeitverlauf nicht verändert, ist dies aus informationstechnischer Sicht sehr einfach. Müssen dagegen die Räume über den Zeitverlauf in verschiedene Teilräume unterteilt werden, steigt die Komplexität der Programmierung. Diese Problemstellung ergibt sich beispielsweise bei Eisfeldern, welche während einer bestimmten Zeit als ganze, als halbe oder als Drittel-Felder eingeteilt werden. Eine weitere Anforderung ist die automatische oder manuelle Zuteilung von Garderoben. Die Ausgabe der Reservationsbestätigung an den Hauswart und den Kunden sollte vollautomatisch per E-Mail erfolgen. Damit Missverständnisse vermieden werden können, müssen die Reservationen mit einem Status (z. B. provisorisch, definitiv) versehen werden können. Der Anwender hat dadurch die Möglichkeit, notwendige Abklärungen (z. B. Anfrage an den Hauswart) zu treffen, bevor die Reservation definitiv getätigt wird.

b) Belegungspläne

Die Belegungspläne müssen optisch übersichtlich ausgegeben werden. Es müssen Monats- sowie Wochenansichten möglich sein, welche über das Internet publiziert werden können. Dadurch können freie Kapazitäten transparent gezeigt werden, was zu einer Optimierung der Auslastung beitragen kann.

c) Visuelle Belegungsanzeige in den Sportanlagen

Mit dem Reservationssystem kann eine visuelle Raumbelegungsanzeige mit einem Monitor gekoppelt werden. Der Kunde kann damit im Schwimmbad über freie und reservierte Bahnen informiert werden. In Turnhallen kann die

⁶⁸O.V. 2005

Garderobenzuteilung per Monitor kommuniziert werden. Damit wird die Arbeit des Personals erleichtert.

d) Internet

Im Idealfall sollte es für den Kunden möglich sein, Belegungspläne direkt über das Internet abzurufen und bei Bedarf eine Online-Reservation vorzunehmen. Dieses Gesuch wird mit allen Angaben, nach der Prüfung durch die Mitarbeitenden, automatisch vom System übernommen. Informationen, wie beispielsweise Grösse, Lage oder Ausstattung der angebotenen Räume sind für die Kundschaft ebenfalls sehr nützlich.

e) Adressverwaltung

Falls der Kundenstamm aktiv per E-Mail angeschrieben wird, können Einsparungen bei den Portokosten und Erleichterungen für das Personal realisiert werden. Darüber hinaus wird die Bearbeitungszeit reduziert. Die Kunden müssen mit geringem Aufwand per E-Mail aktiv beworben und über neue Angebote informiert werden können. Will man dieselben Adressdaten auch im Zusammenhang mit reservationsfremden Marketinginstrumenten verwenden, so ist es erforderlich, dass die Daten in andere Anwendungen exportiert werden können. Damit werden auch die Bearbeitungszeit und die Anzahl der Fehlerquellen bei Adressmutationen reduziert.

f) Verrechnung

Die Verrechnung funktioniert idealerweise automatisch. Dafür ist eine Schnittstelle zur bereits verwendeten Finanzbuchhaltungssoftware notwendig. Es muss die Frage geklärt werden, ob die Bezahlung per Rechnung oder sogar per Kreditkarte erfolgen soll.

g) Schliesssysteme

Mit Reservationssystemen können automatische Schliesssysteme von Räumen verbunden werden. Technisch wird dies beispielsweise mittels Pincode, Badge oder programmierbarem Schlüssel realisiert.

13.1.2 Betriebswirtschaftliche Überlegungen zu Reservationssystemen

Wie bei allen technischen Systemen müssen bei der Beschaffung von Reservationssystemen dringend betriebswirtschaftliche Überlegungen angestellt werden. Je mehr Anforderungen bestehen und je individueller ein System ausgestaltet wird, desto höher sind die Investitions- und Betriebskosten. Die Anforderungen an ein solches System sind daher im Vorfeld genau abzuklären: Den Investitions- und Betriebskosten müssen ein entscheidender Kundennutzen und/oder Kosten-

ersparnisse gegenüberstehen, damit die Beschaffung betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Kostenersparnisse können im Wesentlichen durch tiefere Personalkosten realisiert werden. Deshalb ist es wichtig, dass nach Einführung des neuen Systems Personalkapazitäten konsequent anders eingesetzt oder langfristig abgebaut werden.

Wenn man davon ausgeht, dass die Disposition der Sportanlagen «von Hand» sauber gemacht wird, ist ein entscheidender Kundenzusatznutzen teilweise schwer realisierbar. Ob ein Belegungsplan manuell oder automatisch erstellt wurde, interessiert den Kunden letztendlich nicht, sofern der Inhalt korrekt ist und keine Doppelbelegungen entstehen. Es ist für den Kunden ebenfalls irrelevant, ob die Verrechnung manuell oder automatisch ausgeführt wurde. Ein zusätzlicher Kundennutzen ist im Bereich von Internetanwendungen möglich, indem beispielsweise eine Raumreservation rund um die Uhr gemacht werden kann und sich die Bearbeitungszeit einer Kundenanfrage reduziert.

13.2 Kassen- und Zutrittssysteme für Sportanlagen

Unter Kassen- und Zutrittssystem wird an dieser Stelle ein kombiniertes System aus elektronischen Kassen und mit Ticketlesern versehenen Zutrittschranken verstanden.

Analog zu Reservationssystemen rechnen sich Investitionen in Kassen- und Zutrittssysteme aus betriebswirtschaftlicher Sicht nur, wenn der Kundennutzen deutlich verbessert wird und/oder Einsparungen bei den Betriebskosten möglich sind. Der Kunde verfolgt beim Zutritt zur Sportanlage in der Regel das Ziel, die Anlage möglichst schnell und einfach zu betreten. Dies kann mit einem kombinierten Kassen- und Zutrittssystem erreicht werden. Weiter kann auch die Benutzungssicherheit verbessert werden (bessere Zutrittskontrollen). Der Vorteil von Kassensystemen liegt aber v.a. im Wegfall von administrativen Arbeitsprozessen: Dank komplexen Auswertungstools wird es möglich, Daten in gängige Datenbankanwendungen und Finanzbuchhaltungsprogramme vollautomatisch zu exportieren. Damit können zum einen der administrative Aufwand erheblich reduziert und zum anderen beliebige statistische Auswertungen mit geringem Aufwand erstellt werden. Diese bilden wiederum die Grundlage für eine betriebswirtschaftlich orientierte Führung von Sportanlagen. Damit die Wirtschaftlichkeit von Kassen- und Zutrittssystemen gewährleistet werden kann, muss bei einer Beschaffung

der Bedarf an Hardware sorgfältig evaluiert werden. Aus Kostengründen ist die Hardwareausstattung auf den tatsächlichen Bedarf auszurichten.

In der Folge werden die Kostenblöcke für Hardware- und Betriebskosten aufgelistet:

- Kassen-PC
- Kodiergerät und Drucker für Chipkarten (wiederverwendbare Tickets) und Kartontickets
- Zutrittschranken (inkl. Leser): Je weniger mechanische Teile ein Leser hat, desto tiefer sind die Wartungskosten
- Server
- Kassenautomat

Neben den Investitionskosten müssen auch die zu erwartenden laufenden Kosten sorgfältig analysiert werden. Diese werden folgend aufgelistet:

- Wartungskosten: Diese sind von der eingesetzten Hard- und Software abhängig, was bedeutet, dass mit jeder zusätzlich eingesetzten Systemkomponente die Kosten für die Wartung steigen. Der Abschluss eines Wartungsvertrages muss sorgfältig geprüft werden.
- Kosten der Datenkommunikation
- Chipkarten und Kartentickets: Die Kostenunterschiede sind derart gross, dass sie sogar Auswirkungen auf die Wahl des Herstellers haben können.
- Verbrauchsmaterial für Chipkartendrucker (Thermodruckkopf, Löschwalze usw.)

Bei der Beschaffung eines Kassen- und Zutrittssystems sind die Bedürfnisse klar festzulegen und die entsprechenden Kostenblöcke (Investitions- und Betriebskosten) für die gesamte Lebensdauer des Systems zu berechnen. Beispielsweise muss der Bedarf an Chipkarten und Kartontickets für die nächsten 12 Jahre berechnet werden. So können die gesamten Systemkosten der verschiedenen Hersteller verglichen werden. Um eventuelle Fehlentwicklungen und damit unnötige Folgekosten zu vermeiden, sollten E-Government-Bedürfnisse (beispielsweise der Export von Daten in andere Anwendungen) dem Hersteller bereits vor Abschluss des Kaufvertrages kommuniziert werden. Bei öffentlichen Ausschreibungen müssen diese Anforderungen dringend einbezogen werden.

Praxis-Beispiel: Reservations- und Belegungssystem sowie Zuko-Info-Kassensystem am Bundesamt für Sport Magglingen

Das Bundesamt für Sport BASPO ist unter anderem ein Ausbildungs-, Leistungs- und Kongresszentrum für den Schwei-

zer Sport. In dieser Funktion werden jährlich zwischen 2500 und 3500 Kurse durchgeführt mit ca. 100'000 Gästen und Besuchern.

Reservations- und Belegungssystem:

Die Kurs-Reservierungen können über ein Internet-Tool vorgenommen werden. So lassen sich Sportanlagen, Übernachtungen, Theoriezimmer, Verpflegungsbezüge usw. reservieren. Das Reservationssystem ist vernetzt mit der nationalen Datenbank für Jugend+Sport, Internet, SAP sowie den Anschlussprogrammen Zutrittskontroll-, Informations- und Kassensystem. Zu diesem Zweck wurde eine auf dem Markt vorhandene Standardsoftware weiterentwickelt. Diese Belegungssoftware bietet u. a. die Basis für die erwähnten Anschlussprogramme. Das BASPO stellt seinen Gästen für den Aufenthalt einen Badge zur Verfügung.

Zutrittskontrollsystem:

Alle für den Gast relevanten Türen sind mit Online- oder Offline-Badge-Lesern ausgerüstet. Die Haupttüren haben einem Online-Badge-Leser. Diese werden zentral gesteuert und überwacht. Die Mehrheit der Türen ist aber offline. Der Gast erhält mit dem Badge alle Zutrittsberechtigungen, die für einen reibungslosen Kursablauf notwendig sind. Zutrittsmutationen werden bei der Planungs- und Organisationszentrale durchgeführt. Um die Mutationen für Offline-Türen wirksam zu machen, muss der Badge über einen Update-Leser aktualisiert werden.

Kassensystem:

Die Gäste können ihre Dienstleistungen und Produkte (Restauration, Kiosk, Bar usw.) mittels Badge an den mit Lesern ausgerüsteten Kassen und Automaten beziehen. Der Badge lässt sich an speziellen Automaten aufladen.

Informationssystem:

Über INFO-Points oder INFO-Displays können die Kunden des BASPO an verschiedenen Standorten nützliche Informationen erhalten über Hallenbelegung, Menüpläne, Fahrpläne usw. Die INFO-Points sind interaktive Geräte, von denen aus auf die Homepage und das Intranet des BASPO zugegriffen werden kann. Mittels Expressmeldungen können beispielsweise kurzfristige Änderungen angezeigt werden.

Parkingsystem:

Neben den Türen steuert das Zutrittskontrollsystem die Barrieren des Parkingsystems, das seinerseits mit dem Kassensystem vernetzt ist. An den Parkingkassen kann mit dem Badge bargeldlos bezahlt werden.

14. Wirtschaftlichkeitsverbesserung

Stefan Kannewischer (14.1/14.2), Steve Beutler (14.3)

Merkmale Kapitel 14

- Das Management muss dort ansetzen, wo es sich lohnt: bei den grössten Aufwand- und Umsatzpositionen, die sich verändern lassen.
- Die grössten Wirtschaftlichkeits-Verbesserungspotenziale liegen oftmals auf der Umsatzseite.
- Aufwandreduktionen sind nur echte Einsparungen, wenn sie nicht zu einer Angebotsverschlechterung führen.
- Wirtschaftlichkeitsverbesserung ist nicht nur eine Frage von Investitionen, sondern auch von betrieblichen Massnahmen. Zudem führt jede zusätzliche Investition zu neuen Kapitalkosten. Deshalb muss für eine neue Investition zuerst auch der Nachweis erbracht werden, dass sie wirklich zu einer Wirtschaftlichkeitsverbesserung führt.
- Wenn eine Anlage einem Wirtschaftlichkeits-Verbesserungsprogramm unterzogen werden soll, müssen die Mitarbeitenden am Erfolg teilhaben, sonst unterstützen sie einen solchen Prozess nicht.
- Die Auslagerung (Outsourcing) von Leistungen kann die Wirtschaftlichkeit der Anlage verbessern. Entsprechende Entscheide müssen aber unter langfristiger Perspektive evaluiert werden.

Viele Sportanlagen befinden sich in einer schwierigen Situation. Sie sind sanierungsbedürftig und können nur ein veraltetes Angebot vorweisen, das nicht mehr den Bedürfnissen des heutigen Kunden entspricht. Zudem sind in vielen Gemeinden die Eintrittspreise stark subventioniert und liegen dann deutlich unter einem kostendeckenden Preis. Diese Faktoren führen teilweise zu sehr hohen Betriebsdefiziten.

Gleichzeitig befindet sich die öffentliche Hand ebenfalls in einer schwierigen Situation. Die wirtschaftliche Stagnation sowie die Expansion des Staatssektors in den vergangenen Jahrzehnten führten zu einer hohen Verschuldung. Dadurch wird der Handlungsspielraum der öffentlichen Hand massgeblich eingeschränkt, und sie kann sich die steigenden Defizite der veralteten Sportanlagen immer weniger leisten.

Diese gegenläufige Entwicklung kann als eigentliches Dilemma bezeichnet werden. Aus diesem «Leidensdruck auf Grund der Defizite» ergibt sich bei den Sportanlagen ein dringender Handlungsbedarf zur Wirtschaftlichkeitsverbesserung.

Betrachten wir die Aufwendungen für eine Sportanlage, so muss zwischen den betrieblichen und denjenigen für Abschreibungen und Zinsen der getätigten Investition unterschieden werden. Obwohl die betrieblichen Aufwendungen oftmals nur ca. 50 % der gesamten Aufwendungen ausmachen, berücksichtigen die meisten kommunalen Sportanlagen auf

Grund der öffentlich-rechtlichen Rechnungslegung nur die betrieblichen Aufwendungen in ihren Wirtschaftlichkeitsüberlegungen. So ist die ausgewiesene Kennzahl «Kostendeckungsgrad» in der Regel der Betriebskosten-Deckungsgrad.

In vielen Sportanlagen können die Erträge nicht einmal die betrieblichen Aufwendungen decken, und es ergibt sich bereits ein betriebliches Defizit. Werden noch die Abschreibungen und Zinsen mit ins Kalkül genommen, ergibt sich das viel grössere Investorendefizit (vgl. Abbildung 19).

Um die Potenziale zur Wirtschaftlichkeitsverbesserung zu identifizieren, werden im Folgenden die wichtigsten Aufwand- und Umsatzbereiche betrachtet. Damit die hohen Betriebsdefizite nachhaltig (das heisst massgeblich und auch langfristig) verbessert werden können, müssen systematische Optimierungen in den wichtigsten Bereichen vorgenommen werden. Die Ergänzung eines Freibades um ein Beachvolleyball-Feld reicht zum Beispiel nicht.

Die Aufwandseite wird vor allem durch die Positionen Personal, Energie/Wasser/Abwasser sowie Unterhalt und Reinigung bestimmt. Bei der Vermarktung, die nur einen kleinen Teil der Kosten ausmacht, sollte in der Regel nicht gespart werden, da die meisten Sportanlagen sowieso schon kleine Werbebudgets haben. Die restlichen Kosten beeinflussen die Gesamtkosten nicht massgeblich.

Gesamtergebnis einer Sportanlage

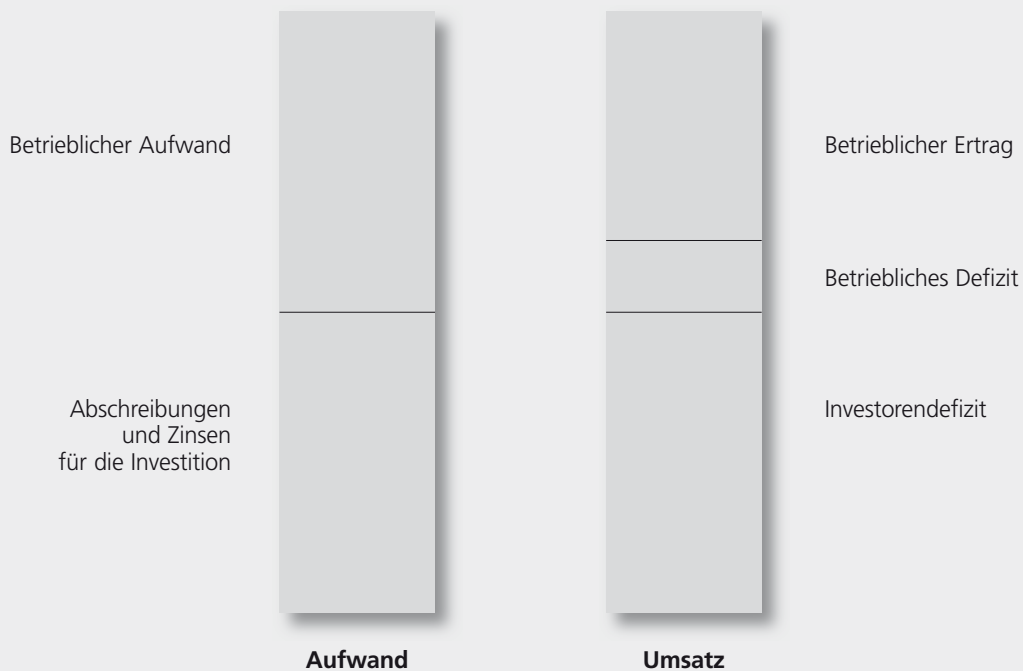


Abb. 19: Betriebliches Defizit und Investorendefizit

Auf der Umsatzseite sind teilweise nur Erträge aus dem Sportbereich vorzuweisen. Die Ergänzung einer klassischen Sportanlage um Freizeitaktivitäten führt mindestens zu einer Verdoppelung der Umsätze, wodurch sich der Kostendeckungsgrad massgeblich verbessern lässt.

In klassischen Sportanlagen besteht häufig kein oder nur ein geringes Kostensenkungspotenzial, aber dafür ein umso grösseres Umsatzsteigerungspotenzial. Zu viele Sportanlagenbetreiber fokussieren sich auf die Reduktion der Kosten, anstatt neue Umsatzpotenziale zu erschliessen.

Bevor man seiner Anlage jedoch ein Programm zur Wirtschaftlichkeitsverbesserung verschreibt, sollte unbedingt die notwendige Transparenz geschaffen werden. Viele Sportanlagenbetreiber wissen nicht, in welchen Bereichen sie Geld verdienen und wo sie Geld verlieren. Eine Profit-Center-Betrachtung ist wünschenswert, sollte jedoch die Aufschlüsselung von Gemeinkosten (z. B. Verwaltung, Werbung) vermeiden. Vielmehr ist eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung zu empfehlen, bei der die Kosten und Umsätze auf der Ebene erfasst werden, wo sie als direkte Kosten resp. Umsätze

erfasst werden können. Nur so kann eruiert werden, welche Leistungen einen positiven Beitrag zur Deckung der hohen Fixkosten leisten.

Natürlich dürfen die dadurch ermittelten Deckungsbeiträge nicht als Gewinne fehlinterpretiert werden. Dennoch besteht bei Anwendung der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung nicht die Gefahr, durch langwierige Diskussionen über die Richtigkeit von Gemeinkosten-Verteilschlüsseln den Blick für das Wesentliche zu verlieren.

14.1 Umsatzsteigerung

Auf der in vielen Fällen erfolversprechenderen Umsatzseite ergeben sich nicht nur im Kerngeschäft Sport neue Möglichkeiten, sondern auch bei affinen Dienstleistungen:

Sportbereich

- **Öffnungszeiten:**

In einer reinen Sportanlage kann der Umsatz oftmals dadurch gesteigert werden, dass die Öffnungszeiten für die Öffentlichkeit verlängert werden. Dies ist auch dadurch möglich, dass den Schulen und Vereinen konzentrierte Zeitfenster zur Verfügung gestellt werden. Sportförderung soll Schulen, Vereine wie auch die breite Öffentlichkeit betreffen. Entsprechende Ziele sind zu definieren und entsprechende Massnahmen mit ihren Konsequenzen (z.B. kein Auslastungsoptimum) umzusetzen.

- **Freizeitaktivitäten:**

Freizeitaktivitäten bilden wichtige Anziehungspunkte für Gäste. Entsprechende Investitionen sind darum zu planen und zu tätigen. Die Freizeitangebote führen nicht nur zu einer Steigerung der Anzahl Besucher, sondern ermöglichen auch (teilweise massive) Möglichkeiten zur Eintrittspreiserhöhung.

Im kommunalen Bereich wird oftmals das Argument ins Feld geführt, dass solche Freizeitaktivitäten nicht die Aufgabe der öffentlichen Hand seien. Diese Sichtweise ist insofern nicht richtig, weil die Existenz der so wichtigen öffentlichen Institution «Sportanlage» nur erhalten werden kann, wenn seine Wirtschaftlichkeit massgeblich gesteigert wird. Und dies ist nur mittels solcher freizeitorientierter Aktivitäten möglich. Zudem sind auch diese freizeitorientierten Aktivitäten durchaus gesundheitsfördernd und bewegen viele Gäste zum Besuch einer Sportanlage, die sonst darauf verzichten würden.

Sportaffine Dienstleistungen

- **Kurse:**

Die Wirtschaftlichkeit kann durch zusätzliche Angebote ohne grosse (bauliche) Investitionen verbessert werden. Kurse verschiedenster Art spielen hierbei eine ganz wichtige Rolle.

- **Events:**

Events sind ebenfalls ein wichtiges betriebliches Instrument. Sie können zu einer erheblichen Wirtschaftlichkeitsverbesserung führen und tragen zur Verkaufsförderung der Sportanlage bei.

- **Fitness:**

Es zeichnet sich als deutliche Entwicklung ab, dass Fitnessbereiche an andere Sportanlagen (insbesondere Bäder) angegliedert werden. Hierbei muss jedoch die Wettbewerbssituation sehr gut analysiert werden, denn in vielen Städten kann der Fitnessmarkt als gesättigt bezeichnet werden. Deshalb sollte man immer die Möglichkeit der Kooperation mit einem bestehenden Anbieter prüfen. Falls man diesen Bereich selbst betreiben möchte, muss man in seiner Wirtschaftlichkeitsvorausschau die 3- bis 5-jährige Anlaufphase berücksichtigen. Zudem gilt es zu bedenken, dass das Fitnessgeschäft auf Grund seines Clubcharakters ein völlig anderes Naturell hat als das klassische Sportanlagengeschäft. Das Fitnessgeschäft ist für viele Manager Neuland und bedarf einer anderen Unternehmenskultur.

- **Sauna:**

Ein häufiger Investitionsbereich in Sportanlagen bildet das Saunaangebot. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass ein solches Angebot den heutigen hohen Bedürfnissen entsprechen muss. Eine Kellersauna genügt nicht mehr, da die Kunden einen hellen, freundlichen Saunabereich mit vielen verschiedenen Erlebnissaunen und einer Blickbeziehung nach aussen wünschen. Wenn möglich sollte auch ein Frischluftbereich geschaffen werden. In diesem Bereich sind bei einer mittelmässigen Investition hohe Ertragspotenziale möglich.

- **Wellness und Therapien:**

Im Bereich der Anwendungen und Therapien hat sich die Anzahl der möglichen Dienstleistungen massgeblich erweitert. Aus den klassischen krankenkassenorientierten Anwendungen wie Rückenmassage, Fangopackung und Wannenbad haben sich durch den Wellness-trend unendlich viele verschiedene Ausprägungen dieser drei grundsätzlichen Anwendungsarten ergeben. So ist die Massage in Form von Aromatherapie, Lomi-Lomi, Pantai-Luar, Shiatsu usw. erhältlich. Gleiches gilt für Packungen und Einzelbäder. Die Gäste möchten heute eine solche Wellnessanwendung sofort und jederzeit verfügbar haben («Instant Wellness»). Als Ergänzung des Wellnessangebots bietet sich unter Umständen auch ein Kosmetikstudio an.

- **Solarien:**

Eine zuverlässige, wenn auch kleine Umsatzposition sind Selbstbedienungsgeräte wie Solarien und Massage-liegen.

Zusatzangebote

- **Gastronomie:**
Es ist heute bereits in vielen freizeitorientierten Sportanlagen üblich, dass eine Gastronomie in die Anlage integriert ist. Die wirtschaftlichen Möglichkeiten dieses Bereichs dürfen jedoch nicht überschätzt werden. Vielmehr sind auf Grund einer detaillierten Analyse des Umfelds realistische Prognosen anzustellen. Denn auch in diesem Bereich sind erhebliche Investitionen notwendig. Es empfiehlt sich eine genaue Untersuchung der Zielgruppen und allenfalls eine Fokussierung: Soll die Gastronomie auf Gäste der Anlage, wartende Eltern und/oder externe Kundschaft ausgerichtet sein?
- **Shop:**
Des Weiteren beinhalten viele Sportanlagen schon einen Shop. In diesem Bereich werden die wirtschaftlichen Möglichkeiten – ganz im Gegensatz zur Gastronomie – oftmals unterschätzt. Wenn der Shop richtig gestaltet ist, können erhebliche Umsätze erzielt werden. Aber lediglich ein paar Sportartikel in das Kassenbüro zu hängen, reicht mit Sicherheit nicht für eine massgebliche Wirtschaftlichkeitsverbesserung aus.
- **Unterkunft:**
Das Angebot an Übernachtungsmöglichkeiten ist als schwierig zu beurteilen. Es gibt erhebliche Konkurrenz für Trainingslager-Unterkünfte. Zudem ist eine kritische Grösse notwendig, um wirtschaftlich arbeiten zu können.
- **Kinderhort:**
Ein Kinderhort ist sicherlich kein wirtschaftlich tragfähiges Angebot, kann aber zur Verbesserung eines Hauptangebots unabdingbar sein («business enabler»). Dies gilt z. B. für den Fitnessbereich, wenn Mütter als Zielgruppe angesprochen werden sollen.
- **Sponsoring:**
Eine zusätzliche Quelle finanzieller Mittel kann das Sponsoring sein. Hier ist einerseits das Sport- und Event-sponsoring möglich, andererseits auch die Unterstützung durch Produkte- oder Dienstleistungslieferanten (beispielsweise für die betriebliche Ausstattung wie Glacehersteller für Sonnenschirme, Getränkelieferanten für Gastronomiemobiliar, Modefirmen für Shopausstattung). Eine neue Entwicklung, die sich bei Sportinfrastrukturen abgezeichnet hat, ist die teilweise Finanzierung von Zusatzinvestitionen. So sind vereinzelt Fussball-, Leichtathletik- und Eisarenen nach grossen Unternehmen (z. B. SwissLife Arena in Luzern) benannt worden. Vielleicht können solche Modelle auch bei anderen Sportanlagen Anwendung finden.

Allgemeine Umsatzmassnahmen

- **Preisgestaltung:**
Der allgemeinen Preisgestaltung kommt eine sehr grosse Bedeutung zu. Wie eingangs beschrieben, werden viele Sportanlagen durch stark subventionierte Preise «verschenkt». Neben der Identifikation des richtigen Preisniveaus ist aber auch die Struktur der Preisgestaltung von Bedeutung. Diese ist einfach und übersichtlich zu gestalten. Falls die Anlage mit starken Auslastungsschwankungen zu kämpfen hat, sollte auch über eine antizyklische Preisgestaltung nachgedacht werden. Zudem können mit Aktionen, die nicht nur als Preisrabatte, sondern auch als Zusatznutzen zu verstehen sind, neue Umsatzpotenziale erschlossen werden.
- **Laufende Attraktivierung:**
Da die meisten Sportanlagen ein paar Jahre nach ihrer Eröffnung den Neuigkeitsgehalt verlieren und die Besucherzahlen dementsprechend zurückgehen, sollten unbedingt immer wieder neue Attraktionen integriert werden, um die Kunden «bei der Stange zu halten».
- **Stillstandszeiten:**
Stillstandszeiten der Sportanlagen durch Sommer-/ Winterpause oder Wartung/Umbauten sollten minimiert und in besucherschwache Zeiten gelegt werden.
- **Öffnungszeiten:**
Kundenfreundliche Öffnungszeiten sind essenziell für den Markterfolg.
- **Sportfremde Anlässe:**
Gerade Sporthallen, Eisstadion und Curlinghallen eignen sich besonders für Firmenanlässe, Messen und andere sportfremde Grossveranstaltungen. Wichtig ist, dass bei Anlagen, wo diese Vermietungen ein höheres Volumen erreichen, auch entsprechende bauliche Vorkehrungen getroffen werden müssen (z. B. genügend grosse Zufahrtswege, multifunktionaler Sportboden).
- **Multifunktionalität:**
Die Multifunktionalität der Einrichtungen kann die Wirtschaftlichkeit ebenfalls deutlich steigern. Es gilt jedoch darauf zu achten, dass die Multifunktionalität nicht zu Zielgruppenkonflikten führt. Dadurch können die gleichen Anlagebereiche von morgens früh bis abends spät zu unterschiedlichen Zwecken genutzt werden.
- **Absatzmittler:**
Für kommerziellere Anlagen sollten Absatzmittler eingesetzt werden. Dazu gehören Hotels, Vereine, Firmen oder Grossunternehmen.

- Servicequalität:

Viele Sportanlagen konzentrieren sich sehr stark auf die Qualität des Gebäudes und der Technik. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass z. B. das Schwimmbad eigentlich nur ein «Loch mit Wasser» ist. Erst die Dienstleistung macht den Badbesuch zum Wellnessstag. Deshalb ist für den Kunden die Dienstleistungsqualität von sehr grosser Bedeutung.

- Mitarbeiteranreize:

Um die Mitarbeitenden für Umsatzsteigerungen begeistern zu können, müssen sie unbedingt entsprechende Anreize erhalten. Der Mitarbeiterführung fällt im Dienstleistungsgeschäft eine höhere Bedeutung zu. Anreizsysteme und Weiterbildung sind dabei von essenzieller Bedeutung.

14.2 Aufwandreduktion

Wenn im Folgenden Kostensenkungen beschrieben werden, so wird dabei immer davon ausgegangen, dass diese nicht zu einer Verschlechterung der Dienstleistung führen. Ansonsten würde es sich hierbei nicht um eine Einsparung, sondern um eine Angebotsverschlechterung handeln. Damit würde gleichzeitig der Umsatzseite geschadet.

Personalkosten

- Administration:

In der Administration können die Personalkosten durch einen Internetshop reduziert werden, falls ein gewisser Umsatzanteil über Gutscheinverkäufe und Ähnliches getätigt wird. Nicht zu unterschätzen ist teilweise auch der Aufwand, der durch das Verpacken von Kleingeld entsteht, wodurch sich eine geringe Investition in eine Geldzählmaschine in einem deutlichen Einsparungspotenzial äussert. Aber auch die tägliche und teilweise sehr komplizierte Kassenabrechnung von Hand liesse sich durch eine Investition in das Kassensystem reduzieren.

- Outsourcing:

Im Bereich Reinigung, Wäsche und Technik sollte abgewogen werden, ob diese Leistungen günstiger durch eigene Mitarbeitende oder durch Zukauf externer Kapazitäten erbracht werden können (vgl. Kapitel 14.3).

- Aufsicht:

Bei der Aufsicht können die Vereine in die Verantwortung mit eingebunden werden. Vereine können oftmals die von ihnen beanspruchten Flächen nicht mit Geld bezahlen, dafür aber als Gegenleistung einen Teil der Aufsicht unentgeltlich erbringen.

- Multifunktionale Mitarbeitende:

Auch bei den Mitarbeitenden führt Multifunktionalität zu einer Reduktion des Personalaufwands, wenn dadurch das Vorhalten zusätzlicher Mitarbeiterkapazitäten reduziert werden kann.

- Optimale Betriebsabläufe:

Von grosser Bedeutung ist die Optimierung der Betriebsabläufe. Wenn die Betriebsabläufe nicht gut gestaltet sind, führt dies zu einem höheren Mitarbeiterbedarf. Wenn durch eine räumlich ungenügende Anordnung eine Stelle zusätzlich notwendig wird, so bedeutet dies bei 350 Betriebstagen und 14 Stunden Öffnungszeit, dass rund vier zusätzliche Mitarbeitende angestellt werden müssen.

Betriebskosten

- Energie:

Zur Reduktion des bedeutenden Betriebskostenfaktors Energie sollte in vier Schritten vorgegangen werden:

1. Betriebliche Optimierung des Energieverbrauchs
2. Wärmerückgewinnung
3. Isolation
4. Optimierung der Energieerzeugung

Natürlich sind die Schritte 2 bis 4 mit Investitionen verbunden. Falls diese Investitionen nicht aufgebracht werden können, ist Energie-Contracting ein interessantes Dienstleistungsangebot: Eine externe Firma (oftmals der Gerätelieferant) investiert in eine neue Energieanlage und verkauft die Energie pro Einheit an den Sportanlagenbetreiber.

Auf keinen Fall sollten Luft- und Wassertemperaturen sowie Lichtquellen reduziert werden, um eine Energieeinsparung herbeizuführen. Dies hätte eine Qualitätseinbusse zur Folge und würde sich negativ auf die Besucherzahlen auswirken.

- **Abwasser:**

Die Abwasserkosten werden in Zukunft noch zusätzlich an Bedeutung gewinnen, da die öffentliche Hand die Preise hierfür deutlich steigern wird. Diese Preise sind oftmals nicht verhandelbar, und deshalb kann eine Kostenreduktion nur durch Reduktion der Abwassermenge realisiert werden. Dies erreicht man durch wasserlose Urinale oder durch Reinigung des Abwassers und Ableitung in öffentliche Gewässer.

- **Unterhalt**

Die Unterhaltskosten für die Anlage lassen sich nachträglich kaum reduzieren, da sie massgeblich von der Qualität der getätigten Investitionen abhängig sind. Sie lassen sich vorausschauend minimieren, indem qualitativ hochwertige Anlagegüter angeschafft werden. Anhand dieser Kostenposition zeigt sich, dass eine billigere Investition nicht immer wirtschaftlicher sein muss.

- **Bei den Reinigungskosten sollte – wie vorher schon erwähnt – abgewogen werden, ob man diese mit eigenen Mitarbeitenden oder Fremdfirmen tätigen will. Zudem können, ähnlich der Aufsicht, auch in diesem Bereich die Vereine in ehrenamtlicher Arbeit eingebunden werden. Der Reinigungsstandard sollte jedoch auf keinen Fall reduziert werden, da dies zu einer Verschlechterung der Angebotsqualität für den Kunden führt.**

Allgemeine Aufwandmassnahmen

- **Lieferanten:**

Für das Lieferantenmanagement sollte soweit als möglich und sinnvoll eine Bündelung vorgenommen werden, um entsprechende Grössenrabatte erzielen zu können. Gleichzeitig sollte man auch bei langfristig etablierten Lieferantenbeziehungen von Zeit zu Zeit eine Ausschreibung unter mehreren Lieferanten ins Auge fassen.

- **Werbung:**

Da die Werbekosten in den meisten Sportanlagen sowieso zu knapp angesetzt sind, sollten Werbeausgaben in der Regel nicht reduziert werden. Jedoch sollte man eine Effizienzsteigerung der Werbung zu realisieren versuchen. Natürlich ist das Identifizieren von Streuverlusten und Ineffizienzen in der Werbung sehr schwierig und genau die «hohe Kunst» der Werbung.

- **Entsorgung:**

Eine kostensparende Trennung von Abfällen wie auch die Entsorgung von Gebäude- und Infrastruktureilen gewinnt bei steigenden Gebühren an Bedeutung und rechtfertigt je nachdem zusätzliche Investitionen oder Personalaufwendungen.

14.3 Vertiefung: Outsourcing

Der Begriff Outsourcing (Auslagerung) bezeichnet ein Konzept, welches das Beiziehen von Versorgungsquellen vorsieht, die ausserhalb der eigenen Organisation liegen.

Mit Outsourcing wird in der Betriebswirtschaft die zeitlich begrenzte Abgabe von Organisationssaufgaben und Strukturen an Drittunternehmen bezeichnet. Dauer und Gegenstand der Leistung müssen vertraglich fixiert werden.

Die meisten Outsourcing-Verträge laufen zwischen zwei und zehn Jahren. Nur ein Teil der Verträge wird nach dieser Zeit ausschreibungslos verlängert. Vielfach findet eine erneute Ausschreibung statt. Möglich ist auch, dass der Outsourcer den Teilbereich wieder in das eigene Unternehmen eingliedert (Insourcing).

Die Gründe für diese seit den 90er Jahren vor allem im angelsächsischen Raum populäre Vorgehensweise sind vielfältig. Verschiedene Chancen sind mit einer Auslagerung verbunden. Doch auch die Risiken müssen berücksichtigt werden:

- **Chancen:**

- Verminderung und Kontrolle der Betriebskosten
- Freisetzung von Management-Kapazitäten
- Fokussierung auf das Kerngeschäft («Do what you can do best – outsource the rest»)
- Zugang zu erstklassigen Dienstleistungsangeboten
- Einkauf von Fachwissen
- Reduktion des Kapitaleinsatzes (kleinerer Bestand eigener Betriebsmittel)
- Übertragung von Risiko

- **Risiken:**

- Verlust der Kontrolle über die Betriebsmittel
- Verlust von kompetentem Personal, welches die Geschäftsprozesse kennt
- fehlende soziale Verankerung des Personals
- Abhängigkeit von der Drittunternehmung
- erschwelter Koordinationsprozess zwischen den Partnern
- Lücken in der Vertragsgestaltung

Auch für Sportanlagenbetreiber kann Outsourcing ein Thema sein. Beispielsweise können folgende Leistungen durch Externe erbracht werden:

- Support der Informatik-Mittel
- Reinigung der Sportanlagen
- Wäscheservice
- Gärtnerarbeiten
- Wartung spezieller technischer Anlagen
- Restauration
- Sicherheitsdienst

Für den Erfolg einer Auslagerung ist einerseits eine sorgfältige Auswahl des Partners wichtig. Was auf den ersten Blick günstig erscheint, muss langfristig nicht zwingend die beste Lösung sein. Bei den öffentlichen Institutionen sind die Submissionsgesetze zu beachten. Andererseits ist aber auch die vertragliche Konstellation von Bedeutung. Insbesondere die genauen Ziele, Endergebnisse und Zuständigkeiten sind zu regeln sowie die Konditionen festzulegen.

Bei gemeindeeigenen Sportanlagen bietet sich insbesondere an, dass spezialisierte Verwaltungseinheiten gewisse Aufgaben übernehmen wie z. B. die Stadtgärtnerei die Pflege der Grünflächen. Zu berücksichtigen sind hier die Anforderungen für eine transparente, wahrheitsgetreue Rechnungslegung mit interner Leistungsverrechnung und Kostentransparenz (vgl. Kapitel 12).

15. Schlusswort/Ausblick

Steve Beutler

Die Anforderungen an Sportanlagen werden sich auch in Zukunft weiter verändern. Insbesondere wird die demografische Entwicklung eine grosse Rolle spielen: zu erwarten ist eine kleinere, ältere, internationalere und weiblichere Schweizer Bevölkerung.⁶⁹ Für die Sportanlagen kann dies eine Veränderung der Kundenstruktur und/oder eine Verkleinerung der Kundenzahl mit sich bringen.

Raum und Infrastruktur für Bewegung und Sport müssen sich diesen Veränderungen stellen. Ausserhalb der klassischen Sportanlagen wird sich die Rückgewinnung urbaner Flächen durch den Sport weiter fortsetzen. Die Infrastrukturen selbst werden die Kundenorientierung verstärken müssen. Grundlage bildet eine klare Zielgruppendefinition und, damit verbunden, die Anpassung der Unternehmensstrategie an die sich wandelnden Bedürfnisse.

Die Kundenorientierung hat einerseits Einfluss auf den Betrieb bestehender Anlagen. Der vermehrte Einsatz privatwirtschaftlicher Führungsinstrumente führt zu Betriebsoptimierungen und zum Aufbau umfassender Qualitätsmanagementsysteme und Marketingkonzepte. Dadurch soll die bestehende Infrastruktur bestmöglich den Zeichen der Zeit angepasst werden.

Andererseits wird sich teilweise auch der Neu- oder Umbau von Sportanlagen verändern. Neben der Konzentration des Leistungssports in urbanen Zentren ist ein Bedeutungszuwachs wohnungsnaher, kleiner Sportanlagen zu erwarten. Diese weisen einen hohen Grad an substanzieller Flexibilität auf, beispielsweise durch den Einbau mobiler Wände oder die einfache Montage und Demontage von Überdachungen. Dadurch können zum einen unterschiedliche Bedürfnisse befriedigt, zum anderen kann aber auch einfacher auf Veränderungen reagiert werden.

Zentral wird auch die Forderung sein, Sportanlagen in ihrem gesamten Lebenszyklus zu betrachten. Mit der vorliegenden Publikation wurde dieser ganzheitliche Ansatz aufgegriffen und wichtige Teilaspekte wurden fundierter beleuchtet. Sportanlagen werden auch in Zukunft einen entscheidenden Beitrag zur Förderung der Gesundheit der Bevölkerung und der Unterstützung der Sportbewegung leisten.

16. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Lebenszyklus von Sportanlagen im Überblick _____	8
Abb. 2:	Ausprägungen von Raum und Infrastruktur für Bewegung und Sport _____	11
Abb. 3:	Wichtigkeit der sportlichen Infrastruktur (in Prozent der Bevölkerung) _____	14
Abb. 4:	Ökonomische Anforderungen an und Erfolgsfaktoren von Sportanlagen _____	17
Abb. 5:	Ökonomische Stellgrößen der Sportanlagen _____	19
Abb. 6:	Einzugsgebiete von mehreren Sportanlagen _____	22
Abb. 7:	Finanzströme bei Trennung von Eigentümer- und Betreibergesellschaft _____	25
Abb. 8:	Finanzbedarf bei der Erstellung der Sportanlage _____	26
Abb. 9:	Mögliche Zahlungsströme einer Investition in Sportanlagen _____	27
Abb. 10:	Kreditgewährungsprozess der Bank _____	29
Abb. 11:	Organisation Espace Arena Biglen _____	31
Abb. 12:	Finanzierung der Espace Arena Biglen _____	32
Abb. 13:	Mögliche Trägerschaftsmodelle _____	38
Abb. 14:	Privatisierungsformen _____	45
Abb. 15:	Grundlagen und Instrumente der Raumplanung _____	48
Abb. 16:	Sparwille vs. Möglichkeiten zur Kostenbeeinflussung (schematische Darstellung) _____	51
Abb. 17:	Produkt-Markt-Portfolio am Beispiel des Schwimmbads Geiselweid _____	60
Abb. 18:	Strukturmodell für ein qualitätsbasiertes Sportanlagenmanagement _____	69
Abb. 19:	Betriebliches Defizit und Investorendefizit _____	82

17. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Steuerbare und von der Steuer ausgenommene Umsätze _____	34
Tabelle 2: Kriterien und Indikatoren im Qualitätsmanagement bei Sportanlagen _____	71
Tabelle 3: Elemente eines Finanzierungskonzepts (Quelle: Metron) _____	93
Tabelle 4: Mögliche Betriebsrechnung _____	95

18. Literaturverzeichnis

Bach, L. (2004): «Sportstätten-Management – eine neue alte Aufgabe für den Sport», in: Landessportbund Hessen (2004): «Sportstätten-Management», Frankfurt am Main.

Behr, G. (1974): «Gemeinnützige Körperschaften, insbesondere Genossenschaften (untersucht am Beispiel von Vereinigungen, die öffentliche Sportanlagen unterhalten), Dissertation der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich, Juris Druck + Verlag, Zürich.

Bruhn, M. (1997): «Qualitätsmanagement für Dienstleistungen», 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin.

Hansen, W./Kamiske, G.F. (2002): «Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich», Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf.

Heinemann, K. (2004): «Sportorganisationen: Verstehen und gestalten», Karl Hofmann, Schorndorf.

Held, Th., (2001): «Analyse Mittelfluss im Schweizer Sport». Studie für den Schweizerischen Olympischen Verband (SOV), Zürich.

Hentze, J. (1994): «Personalwirtschaftslehre 1», 6. Auflage, Bern.

Holthoff-Pförtner, St. (2001): «Tendenzen in der internationalen Sportstättenentwicklung»; Dokumentation der Expertenkonferenz «Sporträume NRW» am 28. und 29. November 2001 in Duisburg.

Kaminske, G.F./Brauer, J.P. (1999): «Qualitätsmanagement von A bis Z», Hansen, München.

Kannevischer, St. (1997): «Privatisierung von öffentlichen Freizeitinfrastrukturen am Beispiel von Schwimmbädern». Dissertation, St.Gallen.

Kotler, Ph./Bliemel, F. (2001): «Marketing-Management», 10. Auflage, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Lamprecht, M./Stamm, H. (2000): «Sport Schweiz 2000». Sportaktivität und Sportkonsum der Schweizer Bevölkerung. Basel, Bern, Zürich.

Lüscher-Marty, M. (2002): «Das Kreditgeschäft der Banken», Band 1, Compendio Bildungsmedien, Zürich.

Lüscher-Marty, M. (2003): «Das Kreditgeschäft der Banken», Band 2, Compendio Bildungsmedien, Zürich.

Matros, P. (2004): «Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung: Qualitätsmanagement im Sportstättenmanagement», Berichte 15, Landessportbund Hessen.

Meffert, H./Bruhn, M. (2000): «Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden», 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Meffert, H./Bruhn, M. (2003): «Dienstleistungsmarketing», 4. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden.

Metron Raumplanung AG (2002): «Führungsinstrument für die Beurteilung von Sportstätten aus regionaler Sicht», TIP Region Thun-Innerport, 30. Mai 2002.

Mohr, St. (2003): «Die Arena als Profitcenter», in: Konstanzer Arbeitskreis für Sportrecht e.V.: Schriftenreihe Sport und Recht, Meissen, 2003.

O.V. (2004): «New Public Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit», in: Schweizer Gemeinde, 11/04.

O.V. (2005): «eGovernment Glossar», <http://glossar.iwv.ch/content.asp?id=19&sprache=de>, Zugriff: 11.10.2005.

Schedler, K./Proeller, I. (2003): «New Public Management», UTB Uni-Taschenbücher, Bd. 2123, Stuttgart.

Schneider, R. U. (2005): «Was die Welt zusammenhält», in: NZZ Folio, 02/2005, S.16–21.

Schwall, J./Krampe, K. (2003): «Grundlagen des Sportanlagenmanagements», IST-Studienheft Sportanlagenbetriebslehre.

Schwarz, P. et al. (2005): «Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)», 5. Auflage, Haupt Verlag, Bern.

Schweizerische Normen-Vereinigung (2000): «Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe» (ISO 9000:2000), Winterthur.

Schweizerische Normen-Vereinigung (2002): «Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung», Beuth Verlag, Berlin.

Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000): Management, 5. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Thommen, J.-P. (1996): «Betriebswirtschaftslehre», Band 1, Versus Verlag AG, Zürich.

Vornholz, G. (2005): «Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen», Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Band 151, Verlag Hofmann, Schondorf.

Wehrli, H. P. (1998): «Marketing», 4. Auflage, WWC AG, Wetzikon-Zürich.

Wopp, Ch. (2005): «Räume für den Sport der Zukunft», Tagungsunterlagen zur Tagung Innovative kommunale Sportpolitik vom 22.09.2005.

19. Anhang

19.1 Finanzierungskonzept

Hauptpunkt	Nebenpunkt	Bemerkungen
Einnahmen	Betriebseinnahmen	Eintritte, Mieteinnahmen durch Vereine Einnahmen durch Events, Wettkämpfe Pächter-Einnahmen Restaurant usw. Weitere laufende Einnahmen z.B. für Schulsport
		Laufendes Sponsoring
		Öffentliche Betriebsbeiträge
	Subventionen Darlehen	Beiträge der kantonalen Sportförderung
		IHG-Darlehen
		Sport-Toto-Beiträge
		Darlehen der Gemeinde/Bürger usw. Darlehen von Gewerbe und Private Darlehen von Vereinen Sponsoring durch Firmen und Private
	Einmalige Einnahmen	Einmalige öffentliche Startbeiträge
		Einmaliges Sponsoring Firmen
		Auflösung stiller (Land-)Reserven
		A-fonds-perdu-Beiträge
Ausgaben	Betriebskosten	Personalkosten und Verwaltung Materialkosten, Energiekosten Reinigungskosten Zinsen
	Unterhaltskosten	Periodischer Unterhalt, z. B. im Sommer
	Erneuerungskosten	Azyklischer Unterhalt, z. B. für die Erneuerung der Sportinfrastruktur, Isolation, Dach-/Fassadensanierungen Kosten für Umnutzung, Erweiterung (bei Freizeitanlagen pro Jahr: 10–20% der gesamten Investitionskosten!)
	Abschreibungen	Inkl. Kosten für Stilllegung, Abbruch

Tabelle 3: Elemente eines Finanzierungskonzepts (Quelle: Metron)

19.2 Mögliche Betriebsrechnung

Die vorgegebene Betriebsrechnung kann situativ verfeinert, ausgebaut oder gestrafft werden!

30	Betriebsertrag	60	Raumaufwand
34	Betriebsertrag aus Leistung	600	Fremdmieten
3400	Ertrag aus Vermietung Sportanlage	6000	Miete Lager
3401	Ertrag aus Vermietung Foyer		
3401	Ertrag aus Vermietung Nebenräume (Kiosk, Restaurant)	604	Reinigung
341	Ertrag Billetteinnahmen	6040	Reinigungsaufwand
342	Ertrag Werbung		
3420	Werbung	61	Unterhalt, Reparaturen, Leasing, Mieten
3421	Sponsoring	610	Unterhalt und Reparaturen
3422	Inserate Programmhefte	6100	U+R Maschinen und Anlagen
349	Ertragsminderungen	6101	U+R Mobilien
3490	Provisionen an Dritte	6102	U+R Werkzeuge
		6103	U+R Büromobiliar, EDV
40	Betriebsaufwand	6104	U+R Beschallung, Beleuchtung
44	Aufwand für Leistungen	6105	U+R Immobilien
440	Aufwand für Veranstaltungen		
4400	Gagen Künstler	616	Leasing mobile Sachanlagen
4401	Materialaufwand	6165	Videowand
4408	Bauliche Änderungen		
4409	Reinigung	62	Fahrzeugaufwand
4411	Sicherheitsdienst	6200	U+R, Service und Reinigung
4412	Feuerwehr	6201	Betriebsstoffe
4413	Sanität, Arzt	6202	Versicherungen, Abgaben, Beiträge
4414	Öffentlicher Verkehr		
		63	Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren
490	Aufwandminderungen	630	Versicherungsprämien
4900	Lieferantenskonti und -rabatte	6300	Sachversicherungen
		6301	Selbstbezahlte Schäden, Selbstbehalt
50	Personalaufwand		
540	Lohnaufwand	64	Energieaufwand
5400	Monatslohn	640	Elektrisch, Gas, Heizöl
5401	Stundenlohn	6400	Elektrizität
5419	Leistungen von Sozialversicherungen	6401	Heizöl, Gas
		6402	Wasser, Abwasser
547	Sozialversicherungsaufwand		
5470	AHV/IV/EO/ALV	646	Entsorgungsaufwand
5471	Berufliche Vorsorge		
548	Übriger Personalaufwand	65	Verwaltungsaufwand
5481	Weiterbildung	6500	Büromaterial
		6501	Drucksachen

651	Telefon, Fax, Porti	682	Finanzaufwand Sportanlage
6510	Telefon, E-Mail, TV-Gebühren	6801	Baurechtszins
		6802	Kapitalkosten
653	Beratungsaufwand	690	Abschreibungen
6531	Beratungshonorare (Liegenschaft)	6900	Abschreibungen Mobilien
6532	Aufwand Revisionsstelle	6901	Abschreibungen Immobilien
		6902	Abschreibungen Infrastruktur
654	VR, GV		
6540	Honorare	70	Erfolg aus Nebenbetrieben
		705	Ertrag Nebenbetrieb Kiosk
656	Informatikaufwand	7050	Verkauf Esswaren
6560	Hardware, Software, Wartung	7098	Kassadifferenz Kiosk
		709	Aufwand Nebenbetrieb Kiosk
660	Werbung	7090	Aufwand Kiosk
6600	Allgemeine Basiswerbung, Fotos		
6601	Werbung bei Veranstaltungen und Programme	800	Ausserordentlicher Ertrag
6602	Radio, TV	8001	Auflösung von Reserven/Rückstellungen
6603	Zeitungen	8002	Gewinn aus Verkauf von Anlagevermögen
		801	Ausserordentlicher Aufwand
68	Finanzaufwand	8010	Bildung von Reserven
680	Finanzaufwand	8011	Bildung von Rückstellungen
6800	Bankzinsen und Spesen		
6801	Darlehenszins	890	Direkte Steuern des Unternehmens
6802	Hypothekarzins	8900	Steuern
		8901	Mehrwertsteuern

Tabelle 4: Mögliche Betriebsrechnung

Schriftenreihe Sportanlagen des Bundesamtes für Sport Magglingen (BASPO)

Betriebswirtschaftliche Aspekte bei Sportanlagen
Empfehlung 021

Projektleiter: Steve Beutler, BASPO, Magglingen
Projektteam: Beat Berger, Sportamt der Stadt Winterthur, Winterthur
Dr. Stefan Kannewischer, Kannewischer Management AG, Zug
Reto Lohrer, Sportzentrum Zuchwil AG, Zuchwil
Christian Stofer, Hochschule für Wirtschaft Luzern, Luzern

Ausgabe: Januar 2008, 2. Auflage
Lektorat: Christa Grötzinger Strupler, BASPO, Magglingen
Foto: Marcel Giger
Gestaltung: Franziska Hofer BASPO, Magglingen
Copyright: Bundesamt für Sport Magglingen
Internet: www.fachstelle-sportanlagen.ch
Bezugsquelle: Bundesamt für Sport Magglingen
Fachstelle Sportanlagen
2532 Magglingen
E-Mail: sportanlagen@baspo.admin.ch

Art.-Nr. 201/7.2006
ISBN 3-907963-51-2