

## **Zwischenbericht der Arbeitsgruppe Betreibermodelle Tägi im Zusammenhang mit der Ertüchtigung und Erweiterung des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard**

---

Sehr geehrter Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

### **Das Wichtigste in Kürze**

Der Gemeinderat schlägt den Stimmbürgerinnen und –bürgern die Sanierung und Erweiterung des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard vor. Die Vorlage soll aufzeigen, wie die künftigen Anlagenteile als Ganzes in betrieblicher, organisatorischer und finanzieller Sicht betrieben werden sollen. Folgende Stossrichtung wird dem Einwohnerrat unterbreitet:

- Der Betrieb wird durch eine Betriebsgesellschaft (AG) privatrechtlich geführt. Als Basis dient eine Leistungsvereinbarung.
- Das noch auszuarbeitende sportpolitische Leitbild dient als Basis für die Ausgestaltung der Leistungsvereinbarung.
- Abkehr von der Objektfinanzierung hin zur Subjektsubventionierung. Es gilt das Verursacherprinzip. Die Einwohnergemeinde subventioniert die Nutzer nach transparenten Richtlinien.
- Das Sporthotel und die Überdeckung des 50 Meter-Aussenschwimmbeckens bringen keinen deutlichen Mehrwert für die Gesamtanlage.
- Der Betrieb kann kostendeckend geführt werden.

## **I. Ausgangslage**

Am 11. September 2007 konnte die Machbarkeitsstudie Tägerhard abgeschlossen werden. Am 8. November 2007 hat der Einwohnerrat die Studie zur Kenntnis genommen und den Gemeinderat mit der Erarbeitung eines Kreditbegehrens zur Durchführung eines Wettbewerbsverfahrens beauftragt.

Anlässlich der Einwohnerratssitzungen vom 22. Januar 2009 bzw. 11. März 2010 genehmigte der Rat die Finanzmittel für das zweistufige Wettbewerbsverfahren. Parallel zum Wettbewerbsverfahren setzte der Gemeinderat eine Arbeitsgruppe ein, welche sich mit möglichen Betreibermodellen befasst. Aufgabe dieser Arbeitsgruppe ist es, dem Gemeinderat und dem Einwohnerrat einen Vorschlag für ein künftiges Betreibermodell im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard zu unterbreiten.

Am 28. Februar bzw. 2. März 2011 konnten die Projekte beurteilt werden. Die Überlegungen zu den Betreibermodellen wurden im Rahmen einer Synthese zum Siegerprojekt konsolidiert.

Die Arbeitsgruppe Betreibermodelle Tägi unterbreitet dem Einwohnerrat folgenden

## II. Zwischenbericht

### 1. Regionales Angebot

1.1 Um einen einfachen Überblick zu schaffen, wurden die regionalen Angebote auf die verschiedenen Anlageteile aufgeteilt, welche im Zusammenhang mit dem Wettbewerb bearbeitet wurden. Neuere, bestehende Anlagen werden, soweit bekannt, ebenfalls aufgeführt.

#### 1.2 Kunsteisbahn

Im Kanton Aargau sind die Kunsteisbahnen geographisch sehr gut verteilt. Zusätzlich zum Standort in Wettingen werden noch in Aarau, Reinach, Rheinfelden und Wohlen Kunsteisbahnen betrieben. Im nahen Umfeld von Wettingen sind weitere Anlagen in Urdorf und Dielsdorf in Betrieb. Mit Ausnahme von Wettingen, Rheinfelden und Wohlen wird in jeder Anlage zumindest ein gedecktes Eisfeld angeboten. In Zürich Altstetten ist eine Neuanlage für den Zürcher Schlittschuhclub angedacht. Weitere geplante Neuanlagen sind nicht bekannt.

#### 1.3 Saal- und Kongressnutzung

Die Saal- und Kongressnutzung ist auch unter dem Blickwinkel der multifunktionalen Nutzung der Eishalle zu betrachten. Im Kongress- und Eventbereich wurden in der unmittelbaren Nähe zwei wichtige Projekte lanciert.

Trafo 1, Baden Seit März 2007 werden im Trafo 1 Grossanlässe durchgeführt. Folgende Räumlichkeiten stehen zur Verfügung:

Trafohalle:	715 m <sup>2</sup>	600 Personen
Galasaal	310 m <sup>2</sup>	150 Personen
Ampère 1 - 4	je 40 m <sup>2</sup>	30 Personen
Foyer Trafo	340 m <sup>2</sup>	
Obere Mall	144 m <sup>2</sup>	
Untere Mall	160 m <sup>2</sup>	

Trafo 2, Baden Private Investoren beabsichtigen mit dem Projekt "Trafo 2" im Zentrum von Baden ein hochwertiges Kultur- und Kongresszentrum zu realisieren. Neben einem Hotel sollen in Ergänzung zum Trafo 1 weitere Eventräume und eine grosse öffentlich zugängliche und nutzbare Halle entstehen.

Zu welchem Zeitpunkt die bauliche Umsetzung an die Hand genommen werden kann, ist infolge Einsprache- und Beschwerdeverfahren noch nicht absehbar.

Umweltarena  
Spreitenbach

Ein privater Investor realisiert zurzeit auf dem Gemeindegebiet Spreitenbach ein Kompetenzzentrum für Ökologie. Gesamthaft sollen auf ca. 11'000 m<sup>2</sup> verschiedenen Nutzungen untergebracht werden.

Auf ca. 5'000 m<sup>2</sup> sollen Hersteller energieeffizienter Produkte und

Dienstleister wie Fachverbände, Bund, Kantone, etc. im Rahmen einer Dauerausstellung präsent sein.

Der überdachte Innenhof mit einem Fassungsvermögen von über 1'500 Personen soll für Events aller Art rund um das Thema Ökologie genutzt werden. Es stehen rund 5'300 m<sup>2</sup> Fläche für Themenwochen, Firmenanlässe, kulturelle Veranstaltungen, Fachkongresse etc. zur Verfügung.

Weiter werden ca. 400 m<sup>2</sup> Konferenz- und Seminarflächen (unterteilbar mit einem Gesamtfassungsvermögen von 250 Personen) erstellt. Für den Gastronomiebereich stehen ein öffentliches Restaurant sowie ein Bistro zur Verfügung.

#### 1.4 Hallen- und Gartenbad

Zurzeit werden in Baden, Obersiggenthal und Wettingen Gesamtanlagen, bestehend aus Hallen- und Gartenbad, angeboten. Würenlos verfügt über ein Freibad, Spreitenbach über ein im Shoppingcenter eingegliedertes Hallenbad. Im Hallen- und Gartenbadbereich sind keine externen Projekte bekannt.

#### 1.5 Wellness

**Bäderquartier Baden** Im Zusammenhang mit der Entwicklungsplanung des Bäderquartiers Baden soll der Kur- und Wellnessbereich (Thermalbad) stark ausgebaut werden. Es ist beabsichtigt, eine Wasserfläche von rund 1'100 m<sup>2</sup> zu realisieren. Gemäss Vorlage vom März 2008 an den Einwohnerrat Baden wird mit 500'000 Eintritten pro Jahr gerechnet. Die künftige Betreiberin, die Stiftung Bad Zurzach, geht von 325'000 Eintritten im 5. Betriebsjahr aus. Die Eröffnung des Thermalbades ist für 2013 geplant.

**Trafo 1, Baden** Das 81 m<sup>2</sup> grosse Kurbad Hamam stellt mit seiner Wassertemperatur von gegen 29°C Kurse, wie Aquafit, Schwimmen etc. zur Verfügung. Weiter werden ein 50 m<sup>2</sup>-Entspannungsbad-Becken, eine Sauna und ein Meditationsraum angeboten.

#### 1.6 Sporthotel, Hotellerie

Zusätzlich zu den Projekten Trafo 2 und Blue City Hotel werden noch die etablierten Übernachtungsmöglichkeiten in Spreitenbach und Wettingen aufgeführt.

**Trafo 2, Baden** Im Zusammenhang mit dem Projekt Trafo 2 ist beabsichtigt, 80 Hotelzimmer zu erstellen. Die Zielgruppen sind insbesondere Business- und Kongressbesucher. Die Eröffnung ist für den Winter 2013 geplant.

**Blue City Hotel Baden** Im Blue City Hotel stehen 25 Zimmer zur Verfügung. Die Zielgruppe sind Businessbesucher. Die Übernachtungskosten liegen bei ca. Fr. 290.00 pro Doppelzimmer bei Doppelbelegung. Ein Einzelzimmer kostet Fr. 240.00. An den Wochenenden werden Rabatte von bis zu 30 % gewährt.

**Hotel Arte Spreitenbach** Im Hotel Arte stehen 72 Zimmer zur Verfügung. Der Fokus liegt nicht auf einer speziellen Zielgruppe. Die Übernachtungskosten liegen bei ca. Fr. 140.00 pro Doppelzimmer bei Doppelbelegung. Ein Einzelzimmer kostet Fr. 100.00.

Hotel Zwyssighof Wettingen	Im Hotel Zwyssighof stehen 12 Doppel- und 21 Einzelzimmer zur Verfügung. Der Fokus liegt nicht bei einer speziellen Kundengruppe. Die Übernachtungskosten liegen bei ca. Fr. 190.00 pro Doppelzimmer bei Doppelbelegung. Ein Einzelzimmer kostet Fr. 115.00.
Hotel City Wettingen	Im Hotel City stehen 11 Doppel- und 7 Einzelzimmer zur Verfügung. Der Fokus liegt nicht bei einer speziellen Kundengruppe. Die Übernachtungskosten liegen bei ca. Fr. 190.00 pro Doppelzimmer bei Doppelbelegung. Ein Einzelzimmer kostet Fr. 125.00.

## 1.7 Bearbeitete Module

Im Rahmen des Wettbewerbes wurden folgende Module bearbeitet:

### Modul 1 (Basis)

Eishalle  
Ausseneisfeld  
Eisplatte, Bandenanlage, Energieerzeugung  
Tiefgarage  
Umgebung

### Modul 1 (Optionen)

Sporthotel  
Überdachung Ausseneisfeld

### Modul 2 (Basis)

Sanierung Bestand

### Modul 2 (Erweiterungen)

Kinderplanschbecken im Hallenbad  
Aussenwarmbecken, inkl Badewassertechnik

### Modul 2 (Optionen)

Wellness (Sauna, Dampfbad, Ruhe- und Massageräumen)  
Tragflughalle zur Winternutzung des Aussenschwimbeckens

## 2. **Betreibermodelle**

### 2.1 **Einleitung**

#### 2.1.1 Sportanlagen im Wandel der Zeit

Die Anforderungen an Sportanlagen-Betreiber sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Qualitätsansprüche der Kunden, gesetzliche Vorschriften an Sicherheit und Betrieb oder finanzielle Vorgaben der Eigentümer sind dabei zentrale Treiber. Aus diesem Grund hat sich neben den traditionellen, öffentlich-rechtlichen Betreibermodellen auch eine Vielzahl alternativer Modelle herausgebildet.

Der Ursprung der öffentlich-rechtlichen Betriebsmodelle liegt darin begründet, dass allen Bevölkerungsschichten der Zugang zu Sportanlagen gewährleistet werden soll und somit Anreize für Bewegung und Sport geschaffen werden. Sport als bildungspolitischer Auftrag soll schon Kindern einen sinnvollen Umgang mit ihrem Körper ermöglichen und die Weichen für eine lebenslange körperliche Aktivität stellen. Die Erfüllung

dieses Auftrags verlangt von Gemeinden und Kantonen die Bereitstellung einfacher, funktionaler Sportanlagen (vor allem Schulsporthallen und -freianlagen).

Mit der steigenden Bedeutung des Freizeit- und Erholungsgedankens sowie der sportlichen Grossevents haben sich die Bedürfnisse der Kundengruppen grundlegend verändert. Es geht nicht mehr primär darum, eine spezifische Sportanlage bereitzustellen, sondern dieses Angebot vielmehr auf die unterschiedlichen Kundenwünsche auszurichten (z.B. Fitnesscenter, Spassbäder, Fussballstadien). Finanzielle Ziele treten dabei mehr in den Vordergrund. Parallel kommen auch traditionelle Sportanlagen unter politischen Druck, da allgemein eine Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses verlangt wird.

Sportzentren vereinen eine Vielzahl von Sportanlagentypen unter einem Dach. Diese können sich bezüglich Kundengruppe, Marktpotenzial (Kostendeckungsgrad), politischem Versorgungsauftrag oder Qualitätsanforderungen sehr stark unterscheiden. Für den Sportanlagen-Betreiber ist es die grosse Herausforderung, all diese Ansprüche in einer konsistenten Strategie zu vereinen.

### 2.1.2 Die Bedeutung der Betreibermodelle

Für den Sportler resp. den Besucher ist prinzipiell die Art der Infrastruktur, deren Zustand und Auslastung sowie die Tarifstruktur (Nutzungspreise) von entscheidender Bedeutung, ob die Dienstleistung in Anspruch genommen wird oder nicht.

Die Relevanz des Betriebsmodells auf die Zufriedenheit der verschiedenen Anspruchsgruppen (Nutzer, Eigentümer, Mitarbeitende) ist oft nur indirekt gegeben und damit nur schwierig vergleichbar. Zudem hängt der Erfolg jeder Organisation massgeblich von den Mitarbeitenden ab – sie bestimmen Qualität, Kundennähe und das Erscheinungsbild nach aussen.

Zur Beurteilung der Betreibermodelle müssen deshalb die idealtypischen Konstellationen ganzheitlich auf ihre Anreizstrukturen bewertet werden. Die möglichen Organisationen unterscheiden sich in ihren Zielsystemen (was ist Sinn und Zweck der Organisation?), den Entscheidungsstrukturen (wie viele Stellen sind für einen Entscheid zu konsultieren?) oder der Risikoaffinität (werden Innovationen und Veränderungen angestrebt oder steht der Status Quo im Vordergrund?).

## 2.2 **Das heutige Betreibermodell im historischen Kontext**

### 2.2.1 Entstehungsgeschichte

Mit Beschluss vom 18. Dezember 1969 beantragten Gemeinde- und Einwohnerrat von den „Mitbürgern“ (Zitat aus Abstimmungsvorlage) einen Kredit von 18.4 Mio. Franken für die Erstellung des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard. Am 1. Februar 1970 folgten die Stimmbürger dem Antrag der Räte.

In der Vorlage an die Mitbürger wurde das Bedürfnis einer multifunktionalen Anlage mit der durch den in den dreissiger Jahren erfolgten Kraftwerksbau verloren gegangenen Bademöglichkeit in der Bernau begründet. Vorab konnte zwar mit dem Bau der Terrassenanlage des Schwimmbades Baden, welche durch Landumlegung zwischen Wettlingen und Baden ermöglicht wurde, eine Lösung angeboten werden.

Gartenbäder sind mitunter den Launen des Wetters ausgesetzt, was bald einmal den Ruf nach wetterunabhängigen Hallenbädern mit sich brachte. „Auf den Endausbau hin (gemeint ist die bauliche Entwicklung von Wettlingen) seien nach Ansicht der Fachleute

noch weitere ein bis zwei Hallenbäder quartiermässig verteilt zu erstellen.“ Zudem bestand schon länger der Wunsch nach einer Kunsteisbahn.

Hierzu folgt nun der erste Hinweis auf den möglichen Vorteil der gemeinsamen betrieblichen Nutzung: „Da durch eine Kombination mit dem Garten- und Hallenbad in betrieblicher und organisatorischer Hinsicht eine Vereinfachung möglich ist, soll die Kunsteisbahn zusammen mit diesen Anlagen erstellt werden.“

Weiter ist in der Vorlage zu lesen: „Gartenbad, Hallenbad und Kunsteisbahn dienen der körperlichen Ertüchtigung sowohl der Jugend als auch der Erwachsenen. Schwimmen ist das beste Mittel zur Vermeidung und Behebung von Haltungsschäden. Schlittschuhfahren ist im Winter oft der einzige Sport, der in unserer Gegend im Freien betrieben werden kann.“

Die rein sportlichen Bedürfnisse wurden alsdann mit Ruf nach einem Mehrzwecksaal erweitert. Zudem sollte das geplante Restaurant die Besucher zum Verweilen animieren.

Durch die Kombination aller Anlageteile entstand ein eigentliches Erholungszentrum, welches einen rationellen Betrieb ermöglichen sollte.

Über die zu erwartenden Betriebskosten wurde in der Abstimmungsvorlage nur summarisch orientiert: „Eingehende Berechnungen über die zu erwartenden Betriebseinnahmen und –ausgaben haben ergeben, dass der Betrieb selbsttragend sein wird, wenn die Aufwendungen für den Kapitaldienst (Verzinsung und Amortisation) nicht berücksichtigt werden.“

Bald zeigte sich, dass der Mehrzwecksaal nicht alle Bedürfnisse (sportlicher und kultureller Art) decken konnte. 1992 wurde dann die Dreifach-Sporthalle mit Laufgang und Foyer in Betrieb genommen, was zu einer wesentlichen Verbesserung des Angebotes führte.

### 2.2.2 Angewandtes Betreibermodell

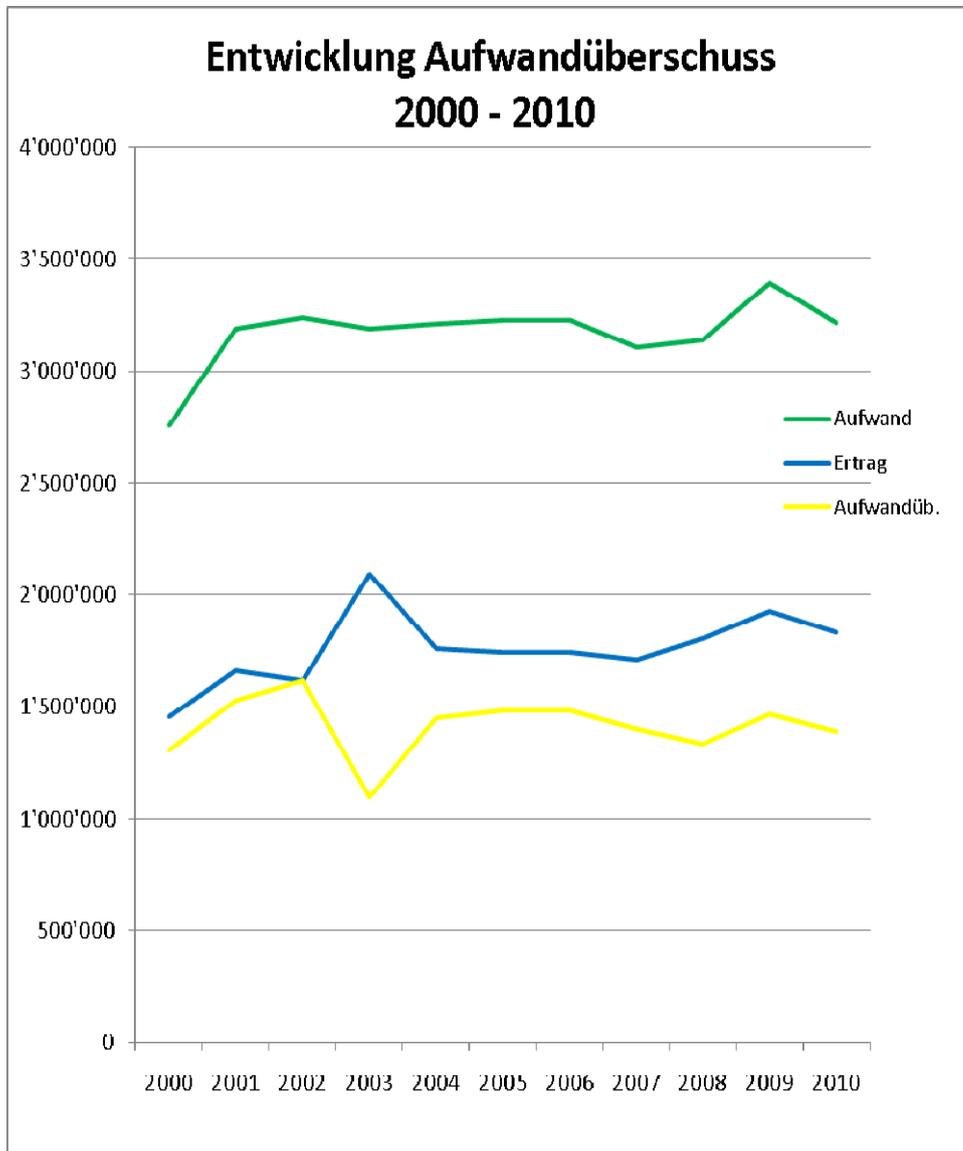
Das Sport- und Erholungszentrum Tägerhard nimmt bald einmal einen festen Platz in der Bevölkerung von Wettingen und seiner Umgebung ein. Ebenso schnell wurde den politischen Verantwortlichen und dem Einwohnerrat bewusst, dass das Sport- und Erholungszentrum Tägerhard nicht kostendeckend betrieben werden kann. Laufend wurde der Betrieb optimiert und den steigenden Anforderungen an Technik und Organisation angepasst. In den letzten Jahren mussten stets etwas mehr als 1 Mio. Franken pro Jahr Zuschuss geleistet werden (siehe nachfolgende Graphik a).

Die Betriebsrechnung wurde vollumfänglich im Rechnungsmodell der Gemeinde integriert. Eine verursachergerechte Kostenträgerrechnung nach Modell KMU war nicht möglich. Zur Erhöhung der Transparenz und zur Verbesserung des Kostencontrollings resp. der Datenermittlung für die Preiskalkulation hat der Gemeinderat entschieden, ab dem 1. Januar 2011 eine Betriebsbuchhaltung sowie einen gestrafften Kontenplan der Finanzbuchhaltung einzuführen.

Rein organisatorisch wurde das Sport- und Erholungszentrum Tägerhard zusammen mit dem EW Wettingen stets in einem gemeinsamen Ressort Werke geführt und von einem der sieben Gemeinderäte präsiert. Dem Gemeinderat stand ein beratendes Gremium, die Betriebskommission Tägerhard, zur Seite. Die Aufgabe der Kommission bestand ursprünglich insbesondere in der Beurteilung der technischen Belange der Anlage. Später wurde dann die Kommission in einen Ausschuss mit breiterem betriebswirtschaftlichem Anspruch umgewandelt.

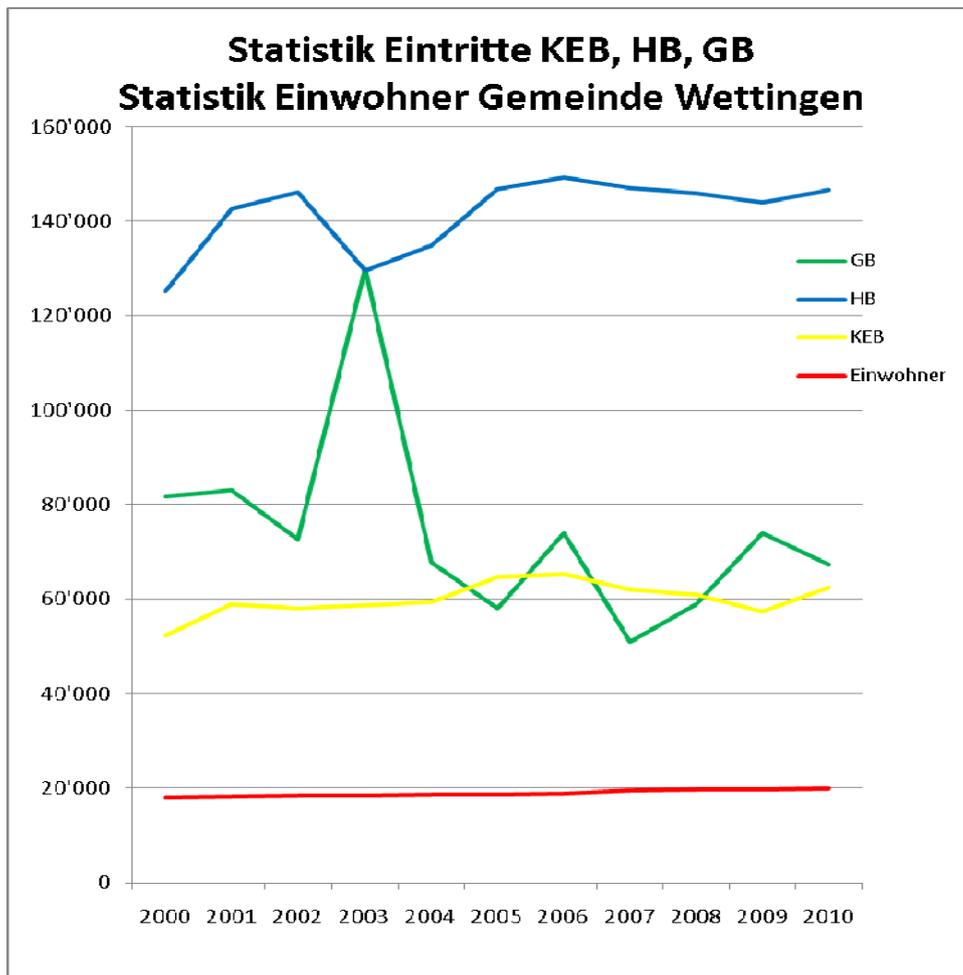
Ab November 1979 wurde der Gastrobetrieb infolge Neudefinition der Kernaufgaben der Einwohnergemeinde verpachtet.

**a) Entwicklung Aufwandüberschuss 2000 - 2010**



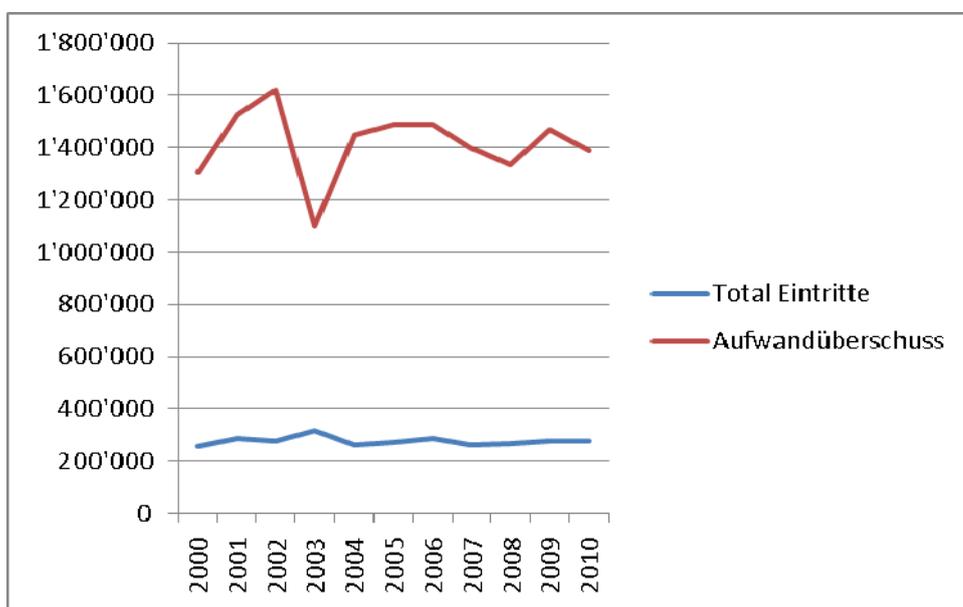
Im Durchschnitt betrug der Aufwandüberschuss 1,4 Mio. Franken pro Jahr.

**b) Besucherzahlen 2000 - 2010 (Kunsteisbahn, Hallenbad, Gartenbad)**



Im Durchschnitt besuchten pro Jahr 276'000 Besucherinnen und Besucher das Sport- und Erholungszentrum Tägerhard.

**c) Eintritte / Aufwandüberschuss 2000 – 2010**



## 2.3 Erfolgsfaktoren

Der Erfolg eines Betreibermodells ist stark verknüpft mit dem jeweiligen Angebot und der damit angesprochenen Zielgruppe. Die unten aufgeführten Erfolgsfaktoren werden als zentrale Kriterien zur Beurteilung der verschiedenen Konstellationen angesehen. Die Bewertung erfolgt dabei im Hinblick auf die derzeit priorisierte Anlagenkomposition (inkl. Kinderplanschbecken, Warmaussenbecken, Sauna). Veränderungen der angestrebten Anlagenteile können einen Einfluss auf die Zielerreichung des Betreiberkonstrukts haben (wirtschaftlicher Erfolg, Erreichung der sportpolitischen Vorgaben, Entlastung der öffentlichen Hand usw.). Aufgrund verschiedener Aspekte wird der Einfluss aber eher bescheiden sein:

- Das Angebot im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard ist heute schon vielseitig und komplex – die Komplexität wird weiter zunehmen.
- Es sind Angebote mit hoheitlichem Charakter (Sporthalle) und kommerzieller Orientierung (z.B. Sauna, Restauration) unter einem Dach vereint.
- Die Anforderungen an den Betrieb sind sehr hoch und verlangen eine ständige Anpassung an Kundenbedürfnisse oder Sicherheitsstandards.

Unten aufgeführte Erfolgsfaktoren werden zur Bewertung der verschiedenen Konstellationen beigezogen. Da die Bedeutung unterschiedlich ist, werden zwei Prioritäten gebildet:

<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>1. Priorität</b>	
Sport- und gesundheitspolitische Ziele des Gemeinderates	Nutzung der positiven Effekte von Sport und Bewegung auf die Gesundheit, Integration von Randgruppen usw.
Betriebsergebnis	Optimierung des Kosten-Erlösverhältnisses im Betrieb der Anlagen durch Kosteneinsparungen, Ausschöpfung von Einnahmemöglichkeiten usw.
Finanzierung	Möglichkeiten zur Erschliessung von Finanzierungsquellen. Beinhaltet auch die Thematik der Mehrwertsteuer.
Unternehmerische Flexibilität	Möglichkeit, um auf marktspezifische Veränderungen angepasst und vor allem rasch reagieren zu können.
<b>2. Priorität</b>	
Marketing/Sponsoring	Nutzung der möglichen Marketinginstrumente zur Verbesserung der Marktpositionierung. Generierung von zusätzlichen Einnahmen durch Sponsoring-Verträge und Werbeflächen.
Rechnungsmodelle	Rahmenvorgaben für die Gestaltung der Rechnung, Abschreibungsmodelle.
Einflussnahme/Mitsprache	Einflussmöglichkeiten der Geldgeber auf die strategische Ausrichtung der Organisation und Wahrung der zentralen Zielvorgaben.
Koordination, Schnittstellen	Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Organisationen. Komplexität der Prozesse und Schnittstellen.
Synergienutzung	Nutzung von Synergiepotenzialen zwischen den beteiligten Organisationen
Ansprechpartner	Frage, ob die Ansprechpartner für aussenstehende Kunden, Lieferanten, Projektpartner klar und eindeutig sind.

## 2.4 Eigentümer – Betreiber Konstellationen

### 2.4.1 Beschreibung der Konstellationen

Das Thema „Betreibermodelle“ wird in diesem Bericht weitergefasst als nur der eigentliche Betrieb der Anlagen. Ebenfalls von Bedeutung ist die Frage der Eigentumsverhältnisse. Eigentum und Betrieb können aus einer Hand erfolgen. Ebenso denkbar ist aber eine Trennung von Eigentum und Betrieb – eine Tendenz, die bei öffentlich-rechtlichen Infrastrukturen vermehrt zu erkennen ist.

In einem ersten Schritt lassen sich privatrechtliche Organisationen (im Zentrum stehen die Rechtsformen gemäss OR und ZGB) von öffentlich-rechtlichen (hier kommen Gemeinde - auch als WoV-Einheit geführt -, Zweck- oder Gemeindeverband in Frage) unterscheiden. Dabei ist nicht ausgeschlossen, dass sich auch die öffentliche Hand an einer privatrechtlichen Organisation beteiligt.

Ziel ist es, die idealtypische Konstellation zu identifizieren, welche in einer strukturellen Bewertung die grössten Vorteile mit sich bringt. Folgendes Schema zeigt vier Konstellationen:

		Eigentümer	
		Privatrechtlich	Öffentlich-rechtlich
Betreiber	Privatrechtlich	A	B
	Öffentlich-rechtlich	C	D

Die Bewertung erfolgt nach folgendem Muster:

- + = Vorteile (in der Priorität 1 sind auch Doppelbewertungen (++) möglich)
- 0 = Indifferent
- = Nachteile (in der Priorität 1 sind auch Doppelbewertungen (--)) möglich)

#### **Feld A (Eigentümer und Betreiber privatrechtlich):**

Bei stark kommerziellen Anlagen findet diese Konstellation eine grosse Verbreitung. Betriebs- und Eigentumsgesellschaft können dabei identisch sein – dies ist häufig bei Fitnesszentren oder Tennisanlagen anzutreffen. Diese Variante wird nicht weiter diskutiert.

Bei grösseren Sportzentren kann auch eine Trennung vorteilhaft sein, da die Anforderungen an das Immobilienmanagement und den Betrieb stark zunehmen. Zudem können Risiken bewusst getrennt werden.

In beiden Fällen wird eine private Gesellschaft vorausgesetzt, welche die Anlagen im Eigentum und damit in der Bilanz führen kann. Immobilienmanagement und Betrieb sind kommerziell organisiert und ermöglichen, Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen sowie zusätzliche Einnahmen zu generieren (Werbung, Sponsoring usw.).

Erfolgsfaktor	Beurteilung	Bewertung
Sport- und gesundheitspolitische Ziele	Die Konstellation mit zwei privatrechtlichen Gesellschaften ist stark an finanziellen Zielen orientiert. Die Wahrung der Interessen der Schulen und Sportvereine in Wettingen wird schwierig zu steuern sein. Voraussetzung wären Kontrollstrukturen (Berichterstattungen, Einbezug bei Entscheidungen), welche ihrerseits Kosten verursachen und die unternehmerische Freiheit einschränken.	-
Betriebsergebnis	<p>Die privatrechtliche Betriebsgesellschaft ist bestrebt, ihre Kosten möglichst zu optimieren – gegenüber der Gemeinde als Betreiberin ist in der Regel ein Optimierungspotenzial vorhanden (z.B. durch flexiblere Anstellungsbedingungen beim Personal). Zudem lassen sich Anpassungen in der Preisgestaltung einfacher umsetzen, was einen positiven Einfluss auf die Erlösseite haben kann.</p> <p>Ungünstig kann sein, dass zwei privatrechtliche Gesellschaften ihre Interessen durchsetzen wollen, was zu suboptimalen Lösungen führen kann (z.B. der Entscheid über die Erneuerung der Infrastruktur, was die Betriebskosten reduzieren würde aber für die Eigentümergesellschaft mit hohen Investitionen verbunden ist).</p>	+
Finanzierung	<p>An den beiden Gesellschaften können sich Firmen, Privatpersonen oder auch andere Gemeinden oder der Kanton beteiligen. Damit lässt sich der Kapitaleinsatz der Gemeinde Wettingen reduzieren. Fraglich bleibt, ob beide Gesellschaften Finanzmittel von aussen bekommen werden oder ob nicht besser in einer Gesellschaft gebündelt wird.</p> <p>Durch die Aufnahme von Finanzmitteln Privater besteht die Möglichkeit, anteilmässig von der MwSt.-Vorsteuerkürzung Gebrauch zu machen.</p>	++
Unternehmerische Flexibilität	Eine Orientierung am Markt wird durch diese Konstellation unterstützt. Zudem kann von einer unternehmerischen Flexibilität ausgegangen werden.	++
Sponsoring/Marketing	Im Gegensatz zur Gemeinde kann ein privatrechtlicher Betreiber ohne Weiteres Sponsorengelder akquirieren. Auch die Vermietung von Werbefläche kann die finanzielle Situation des Betreibers verbessern (die Gemeinde muss hier die Rahmenbedingungen festlegen – z.B. keine Alkoholwerbung).	+
Rechnungsmodelle	<p>Die privatrechtliche Eigentums-gesellschaft wird ihre Anlagen nach betriebswirtschaftlich sinnvollen, realitätsnahen Methoden bewerten und abschreiben (true and fair view).</p> <p>Die Gemeinde hingegen ist an die kantonalen Vorschriften gebunden, welche insbesondere durch die degressiven Abschreibungen nach HRM1 zu Verzerrungen führen. Mit dem Wechsel zu HRM2 wird dieser Umstand voraussichtlich korrigiert.</p>	+
Einflussnahme/Mitsprache	Die Einflussnahme durch Politik und Verwaltung ist in diesem Modell stark eingeschränkt. Infrastruktur und Betrieb sind in die	-

	Beteiligungsgesellschaft ausgelagert und können nur noch massgeblich über die Leistungsvereinbarung und die Mehrheit im jeweiligen strategischen Organ geführt werden.	
Koordination, Schnittstellen	Es sind insgesamt 3 Parteien involviert (Betriebsgesellschaft, Eigentumsgesellschaft und Gemeinde Wettingen), was zu schwierigen Schnittstellen führen kann.	-
Synergienutzung	Synergienutzungen sind keine zu nennen.	-
Ansprechpartner	Auf Grund der 3 Parteien kann es zu Unklarheiten bei den Verantwortlichkeiten führen. Für Kunden steht mit der Betriebsgesellschaft die Ansprechpartnerin fest. Bei Bauprojekten kann das Zusammenspiel aber schon schwieriger werden.	-
<b>SUMME</b>		<b>++</b>

### **Feld B (Eigentümer öffentlich-rechtlich, Betreiber privatrechtlich):**

Diese Konstellation hat in den vergangenen Jahren bei grösseren Sportzentren an Bedeutung gewonnen. Da die öffentliche Hand weiterhin Eigentümerin ist, kann sie massgeblich auf die infrastrukturelle Entwicklung der Anlage Einfluss nehmen. Mit einer Leistungsvereinbarung wird gewährleistet, dass die zentralen Versorgungsleistungen durch den privatrechtlichen Betreiber erbracht werden.

Die finanzielle Belastung durch die Investitionen und die Defizitübernahme (Objektsubventionierung) resp. die angepasste Vereinsförderung (Subjektsubventionierung) bleibt für die öffentliche Hand weiterhin bestehen.

<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Beurteilung</b>	<b>Bewertung</b>
Sport- und gesundheitspolitische Ziele	Mit Hilfe einer Leistungsvereinbarung soll sichergestellt werden, dass die sport- und gesundheitspolitischen Ziele des Gemeinderats aktiv unterstützt werden. Die Zusammenarbeit zwischen der Gemeinde und der Betreiberin muss auch auf Vertrauensbasis funktionieren – ein opportunistisches Verhalten kann aber nicht ausgeschlossen werden.	-
Betriebsergebnis	Die privatrechtliche Betriebsgesellschaft ist bestrebt, ihre Kosten möglichst zu optimieren – gegenüber der Gemeinde als Betreiberin ist ein Optimierungspotenzial vorhanden (z.B. durch flexiblere Anstellungsbedingungen beim Personal). Ebenso bei der Ausgestaltung der Einnahmequellen.	++
Finanzierung	An der Betriebsgesellschaft können sich Firmen, Privatpersonen oder auch andere Gemeinden oder der Kanton beteiligen. Damit lässt sich der Kapitaleinsatz der Gemeinde Wettingen reduzieren.  Da vor allem die Gemeinde als Eigentümerin in die Anlagen investieren wird, ist das Optimierungspotenzial bei der Mehrwertsteuer eher gering.	+
Unternehmerische Flexibilität	Eine Orientierung am Markt wird durch diese Konstellation unterstützt. Zudem kann von einer unternehmerischen Flexibilität ausgegangen werden.	++

Sponso- ring/Marketing	Der Betreiber kann aktiv gewinnbringende Angebote forcieren, Sponsoren- und Werbegelder generieren und so die finanzielle Situation im Betrieb massgeblich verbessern. Auf neue Trends kann rasch reagiert werden.	+
Rechnungsmo- delle	Die Gemeinde muss ihre Anlagen gemäss den kantonalen Vorgaben bewerten und abschreiben. Das unter HRM1 geltende Prinzip der degressiven Abschreibungen belastet vor allem die ersten Jahre nach der Investition überdurchschnittlich, was bei hohen Investitionen zu hohen Defiziten in der laufenden Rechnung führen kann. Mit der bevorstehenden Umstellung auf HRM2 wird dieser Umstand korrigiert und auf das lineare Modell gewechselt.	-
Einflussnah- me/Mitsprache	Durch das weiterhin bestehende Eigentum hat die Gemeinde Einfluss auf die strategische Ausrichtung der Anlagen. Das operative Geschäft soll durch die Betriebsgesellschaft übernommen werden und wird über die Leistungsvereinbarung in Leitplanken gesetzt.	0
Koordination, Schnittstellen	Zwischen der Gemeinde und der Betreiberin entstehen Schnittstellen, welche die Umsetzung von Geschäften erschweren kann. Andererseits kann es ein Vorteil sein, dass in der Zusammenarbeit keine hierarchischen Hemmschwellen vorhanden sind.	0
Synergienut- zung	Synergienutzungen sind keine zu nennen.	-
Ansprechpart- ner	Für Kunden ist die Betriebsgesellschaft als Ansprechpartner relativ eindeutig. Bei Bauprojekten müssen die Zuständigkeiten klar definiert werden.	+
<b>SUMME</b>		<b>++++</b>

### **Feld C (Eigentümer privatrechtlich, Betreiber öffentlich-rechtlich):**

Diese Konstellation ist für die vorliegende Problemstellung eher unrealistisch. Sie verlangt die Auslagerung des Eigentums an eine privatrechtliche Organisation, während der Betrieb weiterhin durch die Gemeinde vorgenommen wird.

Private Gelder werden aber nicht ohne Gegenleistung in die Anlagen fliessen. Die privaten Investoren werden auf die Marktausrichtung Einfluss nehmen resp. ungedeckte Kosten über das Mietverhältnis bei der Betreiberin einfordern.

<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Beurteilung</b>	<b>Bewer- tung</b>
Sport- und ge- sundheitspoliti- sche Ziele	Die Ziele können betrieblich direkt verfolgt werden. Die strategischen Entscheide bezüglich der Investitionen werden durch die Mehrheit in den befugten Organen massgeblich mitbestimmt.	+
Betriebsergeb- nis	Beim Betriebsergebnis ist gegenüber dem heutigen Stand keine Optimierung zu erwarten. Je nach Investitionstätigkeit der Eigentümerin können sogar negative Einflüsse auf den Betrieb entstehen (z.B. höhere Gewichtung von Ästhetik gegenüber	--

	der Betriebsfreundlichkeit).	
Finanzierung	Kann die Eigentumsgesellschaft auch private Gelder mobilisieren, so ergeben sich einerseits Vorteile durch die Vorsteuerkürzung bei der Mehrwertsteuer, andererseits reduziert sich die finanzielle Verpflichtung der Gemeinde. Das Marktpotenzial für solche Beteiligungen wird als gering eingestuft, da nur die Anlagen und nicht der Betrieb unterstützt werden und kaum mit einem „return on investment“ gerechnet werden kann.	+
Unternehmerische Flexibilität	Eine Orientierung am Markt ist mit der Gemeinde als Betreiberin eingeschränkt.	-
Sponsoring/Marketing	Das Potenzial für Sponsoring ist stark eingeschränkt.	-
Rechnungsmodelle	Die privatrechtliche Eigentumsgesellschaft wird ihre Anlagen nach betriebswirtschaftlich sinnvollen Methoden bewerten und abschreiben (true and fair view).	+
Einflussnahme/Mitsprache	Im operativen Tagesgeschäft ist die Einflussnahme weiterhin gegeben. Die Anlagen werden aus der Bilanz der Gemeinde herausgelöst (und mit der Beteiligung ersetzt). Dies verringert den politischen Einfluss stark.	0
Koordination, Schnittstellen	Zukünftige Investitionen sind über die Beteiligungsgesellschaft abzuwickeln. Dies erfordert eine gute Koordination mit der Gemeinde als Betreiberin.	0
Synergienutzung	Synergienutzungen sind keine zu nennen.	-
Ansprechpartner	Für Kunden ist die Gemeinde weiterhin Ansprechpartnerin. Bei Bauprojekten müssen die Zuständigkeiten klar geregelt sein.	+
<b>SUMME</b>		-

#### **Feld D (Eigentümer und Betreiber öffentlich-rechtlich):**

Feld D kann als klassische Konstellation bezeichnet werden, die im Bereich der Sportanlagen auch heute noch weit verbreitet ist. Im Zentrum steht die Versorgungssicherheit mit adäquater Sportinfrastruktur. Die öffentliche Hand stellt den Service Public sicher und ermöglicht so auch einkommensschwachen Bevölkerungsgruppen den Zugang.

<b>Erfolgsfaktor</b>	<b>Beurteilung</b>	<b>Bewertung</b>
Sport- und gesundheitspolitische Ziele	Die Ziele können betrieblich und strategisch direkt verfolgt werden.	++
Betriebsergebnis	Beim Betriebsergebnis ist gegenüber dem heutigen Stand keine Optimierung zu erwarten.	--
Finanzierung	Dieses Modell verlangt ein alleiniges Aufkommen für Investitionen und Betriebskosten durch die öffentliche Hand – also im Endeffekt durch den Steuerzahler. Die Anlagen werden im Bestand der Gemeinde geführt und müssen nach den geltenden Vorschriften bewertet und abgeschrieben werden (vgl. Feld B).	--

Unternehmerische Flexibilität	Die Entscheidungswege werden durch die politischen Prozesse prinzipiell komplexer, was den Betrieb träger macht. Zudem besteht durch den Wandel in Politik und Öffentlichkeit die Gefahr unzureichender Kontinuität in der strategischen Orientierung („Wahlzyklen“).	-
Sponsoring/Marketing	Das Potenzial für Sponsoring ist stark eingeschränkt.	-
Rechnungsmodelle	Es gelten die Vorschriften des Kantons bezüglich Bewertung und Abschreibungen.	-
Einflussnahme/Mitsprache	Im operativen Tagesgeschäft sowie in der strategischen Planung ist die Einflussnahme weiterhin gegeben.	+
Koordination, Schnittstellen	Als Eigentümerin und Betreiberin ergeben sich nur verwaltungsinterne Schnittstellen, welche relativ einfach zu managen sind.	+
Synergienutzung	Synergienutzungen können intern realisiert werden (z.B. durch Tätigkeiten des Werkhofs für den Sportanlagenbetrieb oder die Übernahme von Buchhaltung und Inkasso durch die Abteilung Finanzen).	+
Ansprechpartner	Für Kunden ist die Gemeinde weiterhin Ansprechpartnerin. Bei Bauprojekten sind die Zuständigkeiten intern geregelt.	+
<b>SUMME</b>		-

#### 2.4.2 Empfohlene Konstellation

Im Überblick werden die Konstellationen wie folgt bewertet:

- A: Eigentümer und Betreiber privatrechtlich
- B: Eigentümer öffentlich-rechtlich, Betreiber privatrechtlich
- C: Eigentümer privatrechtlich, Betreiber öffentlich-rechtlich
- D: Eigentümer und Betreiber öffentlich-rechtlich

Kriterium	A	B	C	D
<b>1. Priorität</b>				
Sport- und gesundheitspolitische Ziele des GR	-	-	+	++
Betriebsergebnis	+	++	--	--
Finanzierung	++	+	+	--
Unternehmerische Flexibilität	++	++	-	-
<b>2. Priorität</b>				
Marketing/Sponsoring	+	+	-	-
Rechnungsmodelle	+	-	+	-
Einflussnahme/Mitsprache	-	0	0	+
Koordination Schnittstellen	-	0	0	+
Synergienutzung	-	-	-	+
Ansprechpartner	-	+	+	+
<b>SUMME</b>	<b>++</b>	<b>++++</b>	-	-

Die Arbeitsgruppe "Betreibermodelle" empfiehlt, den Aufbau der Eigentums- und Betriebskonstellation gemäss Feld B vorzunehmen.

Diese Konstellation reduziert die finanziellen Aufwendungen der öffentlichen Hand durch Effizienzgewinne im Betrieb und zusätzliche Werbe- und Sponsorengelder. Da die Gemeinde weiterhin im Eigentum der Anlagen ist, kann sie massgeblich die infrastrukturelle Entwicklung gestalten. Anhand der Leistungsvereinbarung gewährleistet sie die von ihr angestrebte Versorgung mit Sportanlagen für die definierten Nutzergruppen. Die Leistungsvereinbarung muss so gestaltet sein, dass die privatrechtliche Betriebsgesellschaft operativen Entscheidungsfreiraum hat. Dadurch können notwendige Massnahmen rasch umgesetzt werden.

Die unten aufgeführten Gemeinden haben dieses Modell für ihre Sportzentren bereits in die Praxis umgesetzt:

- Zuchwil/SO: Sportzentrum Zuchwil AG; Hallen- und Freibad, Wellness, Eishalle, Sporthalle, Fitness, Sporthotel, Fussballplätze, Minigolf
- Wil/SG: Hallen- und Freibad, Wellness, Eishalle, Fussballstadion
- Dielsdorf/ZH: Sportanlage Erlen AG; Hallen- und Freibad, Wellness, Kunsteisbahn, Rasenfelder, Minigolf
- Liestal/BL: Sport- und Volksbad Gitterli AG, Hallen- und Gartenbad, Wellness
- Luzern/LU: Hallenbad Luzern AG; Hallenbad, Wellness, Fitness
- Wallisellen/ZH: Sportanlagen AG; Hallen- und Freibad, Wellness, Mehrzweckhalle
- Schaffhausen/SH: KSS Sport- und Freizeitanlagen (Genossenschaft); Hallen- und Freibad, Wellness, Kunsteisbahn
- Dübendorf/ZH: Sport- und Freizeitanlagen AG (ehemals Genossenschaft); Freibad, Fussballplätze, Eisbahn, Curlinghalle, Tennisanlage, Minigolf

## 2.5 Konkretisierung der präferierten Konstellation

### 2.5.1 Eigentum

Das Land bleibt im Eigentum der Ortsbürgergemeinde Wettingen (der Baurechtsvertrag wurde bis Ende 2069 verlängert). Die Einwohnergemeinde Wettingen ist Baurechtsnehmerin und Eigentümerin der Anlagen im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard.

### 2.5.2 Betrieb

Der Betrieb wird durch eine privatrechtliche Organisation übernommen. Der Verantwortungsbereich erstreckt sich dabei über sämtliche Anlagenteile im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard (bestehende und zukünftig erstellte). Nur so kann ein „Betrieb aus einer Hand“ sichergestellt werden, was betriebswirtschaftlich von grosser Bedeutung ist. Der Betreiber muss unkompliziert und schnell „Angebotspakete“ schnüren können, um den Kundenbedürfnissen bestmöglich gerecht zu werden. Für den Kunden ergibt sich der wichtige Vorteil, nur einen Ansprechpartner zu haben.

### 2.5.3 Rechtsform

Es stellt sich nun die Frage, welche Rechtsform diese Betriebsgesellschaft haben soll. Die Arbeitsgruppe unterstützt, auch aus eigener Erfahrung, die in der Metronstudie vorgeschlagene Form der Aktiengesellschaft. Sie hat folgende Vorteile gegenüber:

- Genossenschaft: Das Kopfstimmrecht der Genossenschaft entzieht der Gemeinde die Möglichkeit, die strategische Ausrichtung der Betriebsgesellschaft massgeblich mitzubestimmen. Der Genossenschaftsgedanke der Selbsthilfe kann im vorliegenden Fall nur eingeschränkt angewendet werden, da zu viele verschiedene Interessen (auch kommerzielle) befriedigt werden müssen.

- Verein: Für die Gründung eines Vereins wird der wirtschaftliche Zweck grundlegend ausgeschlossen. Dies widerspricht der Anforderung, die finanzielle Belastung der öffentlichen Hand zu reduzieren und die betriebliche Einnahmenseite zu optimieren.
- GmbH: Die Unterschiede zur Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH sind relativ gering. Seit dem 1. Januar 2008 existiert keine Obergrenze für das Stammkapital mehr. Soll die Betriebsgesellschaft aus einer relativ grossen Anzahl Gesellschaftern bestehen, die Übertragung von Anteilen nicht eingeschränkt sein und Nebenleistungspflichten der Gesellschafter nicht begründbar sein, so ist die AG gegenüber der GmbH zu bevorzugen. Ist dies nicht der Fall, so könnte auch die GmbH eine mögliche Rechtsform sein.

Weitere Rechtsformen stehen für die Arbeitsgruppe ausser Diskussion.

#### 2.5.4 Teilhaber/Aktienkapital

Wie auch in der Metronstudie dargelegt, bestehen mehrere Optionen zur Ausgestaltung der Trägerschaft. Die Arbeitsgruppe ist der Auffassung, dass mit der Gründung der Aktiengesellschaft der Einfluss der Gemeinde unbedingt gewahrt werden muss. Dies wird über 3 Pfeiler ermöglicht:

1. Aktienmehrheit
2. Einsitz im Verwaltungsrat
3. Leistungsvereinbarung

Die Höhe des Aktienkapitals wird so ausgelegt, dass es den Betrieb der Anlagen gewährleistet, ohne dass die Betriebs-AG teure Kredite aufnehmen muss. Andererseits muss verhindert werden, dass öffentliche Finanzmittel ungebraucht auf einem Konto liegen und so die Finanzierung der öffentlichen Hand verteuern.

Das Aktienkapital muss in Abhängigkeit der noch zu definierenden Module und der vorhandenen Assets zu einem späteren Zeitpunkt festgelegt werden. Es wird in Namenaktien zu einem noch zu definierenden Nominalwert ausgegeben.

Die Gemeinde hält die Mehrheit des Aktienkapitals (mindestens 51 %). Sie leistet dieses durch eine Einlage des Betriebsmaterials und eine Bareinlage.

Die restlichen Aktien können an folgende Stakeholders ausgegeben werden:

- Vereine: Jeder Verein, der regelmässig Anlagen belegt, hat mindestens eine Aktie zu erwerben.
- Andere Gemeinden: Gemeinden im Einzugsgebiet des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard können sich an der Betriebs-AG beteiligen (Mindestanzahl Aktien in Abhängigkeit der Anzahl Einwohner). Damit erwerben sie die Option, für die eigenen Einwohner/Vereine Nutzungsvergünstigungen zu erwerben (entsprechende Konditionen werden vom Gemeinderat noch ausgearbeitet).
- Bevölkerung: Jede Privatperson kann Aktien der AG erwerben. Sie berechtigen zur Teilnahme an der Generalversammlung.
- Firmen: Auch Firmen können Aktien erwerben. Vergünstigungen sind keine vorgesehen.

Gespräche mit der Ortsbürgergemeinde im Rahmen der Wettbewerbskommission haben ergeben, dass derzeit kein Interesse an einer Beteiligung besteht. Eine Unterstützung der Sportanlagen erfolgt schon über die Ausgestaltung des Baurechtsvertrages.

#### 2.5.5 Organisation

Die Aktiengesellschaft wird, wie oben beschrieben, neu gegründet. Damit wird ausgeschlossen, dass eine bestehende Gesellschaft (mit Erfahrung im Sportanlagenbetrieb) diese Funktion direkt übernimmt. Ansonsten wäre die Kontrolle durch die Gemeinde sowie die lokale Identifikation stark eingeschränkt.

Damit sind zwei Optionen möglich:

1. Personenbezogen: Die Gemeinde schreibt die Geschäftsleitung der AG als Stelle aus. In Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat plant und setzt die Geschäftsleitung alle Massnahmen um, um die Organisation der AG aufzubauen.
2. Firmenbezogen: Die Gemeinde schreibt die Führung der AG als Dienstleistungsauftrag aus. Entscheidend ist, dass die Betriebs-AG dabei als eigenständige Gesellschaft zu führen ist (Holding).

Die Überführung in die Aktiengesellschaft wird durch eine begleitende Kommission unterstützt. Der Entscheid über die Option erfolgt nach der Festlegung der Module.

#### 2.5.6 Organe

- a) Verwaltungsrat: Der Verwaltungsrat besteht aus 5 - 7 Mitgliedern. Ziel ist es, einen fachlich breit abgestützten Verwaltungsrat zu bilden (Wissen aus den Bereichen Sport, Bau/Betrieb, Unternehmensführung, Marketing). Der Gemeinde Wettingen stehen 2 - 3 Sitze zu. Diese werden vom Gemeinderat gewählt. Die restlichen Sitze sind an ausgewiesene Fachpersonen zu vergeben (müssen Aktionär sein).
- b) Beirat: Es wird ein Beirat gebildet, der aus Vertretern der politischen Parteien, der Gemeinden mit Aktienkapital, der Sportvereine mit Trainingszeiten im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard sowie der Turn- und Sportvereinigung Wettingen besteht. Der Beirat hat die Aufgabe, als Konsultativ-, Vernehmlassungs- und Informationsaustauschgremium zu funktionieren. Damit sollen die verschiedenen Interessen besser berücksichtigt werden.
- c) Revision: Externe und unabhängige Revisionsgesellschaft gemäss OR 727ff.

#### 2.5.7 Personal

Das von der Gemeinde angestellte Personal im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard ist von der Betriebs-AG zu übernehmen. Die Angestellten erhalten neu einen privatrechtlichen Vertrag nach Obligationenrecht.

#### 2.5.8 Betriebsergebnisse

Die finanzielle Konstellation ist so auszugestalten, dass bei einer effizienten und innovativen Betriebstätigkeit keine Betriebsdefizite entstehen. Natürlich kann auch eine Betriebsaktiengesellschaft aus Anlageteilen, welche strukturell bedingt defizitär sind, keine Gewinne generieren. Im Gesamtkomplex der vielseitigen Angebote kann aber eine ausgeglichene Rechnung erreicht werden. Dabei wirken folgende Faktoren:

- Die Betriebs-AG muss keine Abschreibungen der Anlagen und keinen baulichen Unterhalt (gemäss Definition Leistungsvereinbarung) tragen.
- Die Betriebs-AG wird für hoheitliche Aufgabenerfüllungen entschädigt.

- Die Betriebs-AG kann ihre kommerziellen Angebote ausbauen und damit defizitäre Angebote quersubventionieren.
- Die Betriebs-AG kann durch massgeschneiderte Angebote die Auslastung der Anlagen optimieren, insbesondere zu schlecht frequentierten Zeiten.

## 2.6 Sportförderung

Die Sportförderung in der Schweiz funktioniert traditionell nach dem Prinzip der Objektsubventionierung. Das bedeutet, dass die öffentliche Hand für die verschiedenen Nutzergruppen Infrastrukturen erstellt, betreibt und kostenlos resp. gegen nicht kostendeckende Gebühr zur Verfügung stellt. Der Kostenverursachung wird keine Beachtung geschenkt.

Nutzungszeiten von Sportanlagen sind häufig historisch gewachsen und werden nur selten hinterfragt. Dies kann zu einer ineffizienten Zuteilung der Anlagen führen (Bspw. hat der junge Verein A mit grosser Jugendbewegung keinen Hallenplatz, Verein B hingegen mit schwindender Mitgliederzahl und teilweise ausfallenden Trainings belegt noch immer die Halle zur besten Zeit).

Ein anderer Ansatz ist die Subjektsubventionierung, bei welcher nicht die Anlagen, sondern die Nutzergruppen unterstützt werden. Wichtig ist, dass in diesem Modell den Vereinen nicht real Geld übertragen wird. Vielmehr erhalten sie Nutzungsrechte (in monetärer Bewertung) oder die Zahlung erfolgt direkt von der Gemeinde an die Anlagenbetreiberin.

Der Gemeinderat Wettingen unterstützt den Ansatz der Subjektsubventionierung im Grundsatz und möchte dieses Modell mit der Gründung der Betriebsaktiengesellschaft aufnehmen.

Der Wechsel des Fördersystems ist komplex und erfordert einen politischen Diskurs über die Stossrichtung des Sports in Wettingen. Aus diesem Grund wird eine gestaffelte Einführung vorgesehen:

### A. Einführung (Gründung bis/mit 3. Betriebsjahr):

1. Mit der Gründung der Betriebsaktiengesellschaft erhalten die Vereine Nutzungsberechtigungen, welche im Prinzip den bisherigen Nutzungen entsprechen. Dazu müssen die Vereine einen Antrag einreichen und die geforderte Nutzung begründen. Die Gemeinde definiert Mindestkriterien, welche dabei zu erfüllen sind (z.B. Anzahl Mitglieder, Anzahl Personen mit Wohnsitz in Wettingen). Allenfalls können dabei schon erste Optimierungen vorgenommen werden.
2. Die Betriebs-AG kalkuliert den Betriebskostensatz (Teilkosten) pro belegte Stunde im Durchschnitt. Zur Verrechnung der Stunden kann eine zeitliche Preisdifferenzierung vorgenommen werden. Diese sieht vor, dass nachfrageschwache Zeiten maximal 20 % unter den Teilkosten bewertet werden können, nachfragestarke maximal 20 % höher als die Teilkosten (im Durchschnitt müssen die Teilkosten zu 100 % gedeckt sein).
3. Den Vereinen werden die von ihnen verursachten Kosten jährlich kommuniziert. Die Gemeinde vergütet der Betriebs-AG die Kosten im Rahmen der Leistungsvereinbarung.

*B. Politischer Diskurs über sportpolitische Ausrichtung (während 2. und 3. Betriebsjahr)*

4. Im politischen Diskurs unter Einbezug der Interessengruppen sind die Kriterien für die zukünftigen Vergütungen festzulegen. Daraus lassen sich die Vergütungen pro Verein berechnen.

*C. Umstellung im Fördersystem (ab dem 4. Betriebsjahr)*

5. Die Vereine müssen mit den ihnen zugewiesenen Vergütungen eine Optimierung der Anlagenbelegung vornehmen.

Die Arbeitsgruppe Betreibermodelle empfiehlt, für die Konkretisierung eine Sportförderrichtlinie in Abhängigkeit der strategischen Überlegungen bezüglich noch auszuarbeitendem sportpolitischen Leitbild als Teil des Standortmarketings zu formulieren.

## 2.7 Leistungsvereinbarung

Mit der Leistungsvereinbarung werden die Zusammenarbeit und die Verantwortlichkeiten zwischen der Gemeinde und der Betreibergesellschaft geregelt. Sie legt die Leitplanken fest und sollte nach dem Grundsatz funktionieren: So viel wie nötig, so wenig wie möglich! Entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist eine Kultur gegenseitigen Vertrauens, welche von beiden Seiten aktiv gepflegt werden muss.

Folgend werden die zentralen Inhalte der Leistungsvereinbarung dargestellt und kurz umschrieben (die konkrete Leistungsvereinbarung ist auf dieser Basis weiter zu verfeinern):

### 2.7.1 Auftrag

Die Trägerhard Betriebs-AG wird beauftragt, die Sportanlagen und Infrastrukturen im Sport- und Erholungszentrum Trägerhard nach kaufmännischen Grundsätzen zu betreiben und die Vorgaben der Leistungsvereinbarung in die Praxis umzusetzen. Den verschiedenen Nutzergruppen sind möglichst gute Bedingungen für Bewegung und Sport zu bieten. Dabei werden keine Nutzergruppen aus finanziellen Gründen ausgeschlossen oder benachteiligt. Die Gemeinde ihrerseits anerkennt die betriebswirtschaftliche Freiheit der Betriebs-AG.

### 2.7.2 Eigentumsverhältnisse

Das Land ist im Eigentum der Ortsbürgergemeinde. Sie gibt dieses im Baurecht an die Einwohnergemeinde, welche Eigentümerin der Anlagen ist. Mit der Gründung der Aktiengesellschaft gehen Mobilien und Inventar als Sacheinlage in das Eigentum der Betriebs-AG über.

### 2.7.3 Leistungen der Betreibergesellschaft

Folgend werden die Leistungen pro Kundengruppe umschrieben, welche die Betriebs-AG zu erbringen hat. Die Konkretisierung der Leistung hat zwischen der Betriebs-AG und den entsprechenden Nutzern zu erfolgen (ausgenommen Öffentlichkeit, welche von der Gemeinde konkretisiert wird).

Die Abrechnung mit der Gemeinde erfolgt in 2 Schritten:

- Auf Basis einer Jahresplanung schätzen Gemeinde und Betriebs-AG die Nutzungen für das kommende Jahr. Daraus wird eine Jahresvergütung ermittelt, welche zu vorher festgelegten Terminen und Anteilen ausbezahlt wird.
- Nach Ablauf des Jahres werden die Daten verifiziert und die Abweichung berechnet. Anhand einer Nach- resp. Rückzahlung erfolgt die Korrektur.

Einwohner/Innen: Jahres- oder Mehrjahresabonnemente für alle Anlagenteile sind den Einwohnerinnen und Einwohnern von Wettingen zu einem reduzierten Preis zur Verfügung zu stellen. Die Differenz zu den Normalpreisen ist festzulegen.

Abgeltung: keine

Schulpflichtige Kinder von Wettingen erhalten die Möglichkeit, Freibad und Kunsteisbahn zu stark vergünstigten Konditionen zu benützen.

Abgeltung: Es wird ein Vergütungssatz festgelegt.

Schulen: Schulklassen von Wettingen dürfen in Begleitung einer Lehrperson das Freibad, das Hallenbad und die Kunsteisbahn kostenlos benutzen. In vorher definierten Zeitperioden und Tageszeiten stehen den Schulen abgegrenzte Anlagenteile zu, um einen pädagogisch sinnvollen Sportunterricht zu ermöglichen.

Abgeltung: Es wird ein Vergütungssatz pro Klasse und pro freigehaltene Stunde festgelegt.

Den Schulen steht während der Unterrichtsperiode und –zeiten die Sporthalle kostenlos zur Verfügung. Kommunale Schulen haben Vorrang gegenüber kantonalen Schulen. Nicht belegte Zeiten können von der Betriebs-AG anderweitig vermietet werden.

Abgeltung: Es wird ein Vergütungssatz pro genutzter Stunde und pro freigehaltener Stunde festgelegt (nur wenn keine Drittnutzung stattfindet; der Satz ist gegenüber der belegten Stunde reduziert).

Vereine: Vereine, welche die noch zu erarbeitenden Sportförderrichtlinien der Gemeinde erfüllen, erhalten im Zuge der Belegungsplanung Vorrang gegenüber anderen Interessenten. Ausserhalb der Belegungsplanung besteht keine Bevorzugung. Die Priorisierung erfolgt hierarchisch:

1. Vereine aus Wettingen gemäss Sportförderrichtlinien
2. Andere Vereine aus Wettingen
3. Vereine aus Gemeinden, die sich an der Betriebs-AG beteiligen
4. Firmen aus Wettingen
5. Weitere

Abgeltung: Die Betriebs-AG kann den Vereinen ihre Betriebskosten in Rechnung stellen. Die Abwicklung erfolgt gemäss den Vorgaben der Sportförderrichtlinien. Weiteren Interessenten können Ansätze, die über den Betriebskosten liegen, verrechnet werden.

Gemeinden mit Beteiligungen an der AG: Für die Einwohnerinnen und Einwohner sowie für Vereine von Gemeinden, welche sich an der Betriebs-AG finanziell beteiligen, werden Vergünstigungen definiert.

#### 2.7.4 Übernahme der Betriebskosten (bisher laufende Rechnung EWG)

Die Kosten für die Aufrechterhaltung des Betriebs gehen zu Lasten der Betriebs-AG. Dies umfasst die Personalkosten, Versicherungen, Gebühren für Wasser, Energie usw., ordentlicher Unterhalt an den Anlagen, Gebäuden und Mobilien sowie Ersatz von Geräten und Mobilien.

#### 2.7.5 Übernahme der Investitionen

Investitionen, welche eine Werterhaltung bezwecken, sind von der EWG zu finanzieren, entsprechend zu aktivieren und abzuschreiben.

Bei Investitionen mit wertsteigerndem Charakter beteiligt sich die Betriebs-AG mit fallweise festzulegendem Prozentsatz (abhängig von der langfristig prognostizierten, aufsummierten Ertragssteigerung sowie der finanziellen Situation der AG). Sie kann diese Beteiligung aktivieren und abschreiben.

Werterhaltung und -steigerung sind genau zu definieren und voneinander abzugrenzen.

#### 2.7.6 Weitere Leistungen der Gemeinde

Die Amortisation aller Anlagen im Eigentum der Gemeinde ist Aufgabe derselben. Leistungen des Werkhofs oder anderer Gemeindeabteilungen sind nach den geltenden Verrechnungssätzen für externe Kunden in Rechnung zu stellen.

#### 2.7.7 Werbung

Der Betriebs-AG steht es frei, Firmen in den Anlagen Werbeplattformen zu verkaufen. Ausgenommen sind jegliche Werbungen für Suchtmittel oder mit sexistischem, diskriminierendem oder rassistischem Inhalt. Zudem dürfen keine Werbungen eine Beeinträchtigung des Sportbetriebs verursachen (z.B. Ablenkung, visuelle Beeinträchtigung, Verletzungsgefahr). Politische Werbung ist im Falle der fix installierten Werbeplattformen nicht zulässig.

Weiter kann für die Anlage ein zeitlich befristetes Namensrecht vergeben werden. Dieses muss zwingend die Interessen der Gemeinde Wettingen wahren und ist vom Gemeinderat Wettingen genehmigen zu lassen.

#### 2.7.8 Reporting, Controlling

Die Betriebs-AG ist verpflichtet, dem Gemeinderat bis zu definierten Terminen zuzustellen:

- Geschäftsbericht (inkl. Revisionsbericht)
- Voranschlag für das Folgejahr und 4 Planjahre
- Investitionsrechnung für das Folgejahr und 4 Planjahre

#### 2.7.9 Geltungsdauer

Die Leistungsvereinbarung wird alle 4 Jahre neu ausgehandelt. Ausnahme bildet die erste Leistungsvereinbarung, welche auf 2 Jahre festgelegt wird.

#### 2.7.10 Schiedsgericht

Das Schiedsgericht ist festzulegen.

## 2.8 **Anforderungen an den Betreiber und Terminierung**

Die Anforderungen an die Betreibergesellschaft sind sehr hoch. Das Management steht an der Schnittstelle unterschiedlicher Angebotsarten (kommerziell bis hoheitlich), verschiedenster Kundengruppen (Private, Schulen, Vereine, Besucher, Firmen) oder technisch anspruchsvoller Infrastrukturen.

Dies setzt Erfahrungen voraus in den Bereichen:

- Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung
- Personalführung
- Vermarktung
- Eventmanagement
- Qualitätssicherung

- Sport: Normen, Regelwerk, System Schweiz
- Bau und Unterhalt
- Gebäudemanagement
- Technik
- Hygiene
- Restauration
- Hotellerie (sofern als Option umgesetzt)

Die betrieblichen Aspekte sind zwingend schon in der Planungs- und Bauphase zu berücksichtigen. In der Planungsphase können bekanntlich die Baukosten am stärksten beeinflusst werden. Und jeder infrastrukturelle Entscheid hat später Folgen für den Betrieb (z.B. Wege für das Dienstpersonal, Stauräume für Betriebsgeräte, Reinigungsfreundlichkeit von Böden usw.).

Um auf die Umbau- und Sanierungsentscheide massgeblich Einfluss nehmen zu können, soll die Betriebsaktiengesellschaft schon vor den eigentlichen Bauarbeiten gegründet/engagiert werden. Der Betriebsleiter kann sich als Mitglied der Baukommission für eine betriebsfreundliche Infrastruktur einsetzen.

### 3. Datenmodell

#### 3.1 Philosophie

Die nachfolgenden Zahlen basieren auf der Philosophie, dass **die öffentliche Hand die Infrastruktur zur Verfügung stellt und die Gäste die Betriebskosten decken.**

Der Lebenszyklus von Sportanlagen beträgt in der Grössenordnung 30 Jahre. Grössere Investitionen fallen demnach jeweils nach diesem Zeitraum an.

Auf der anderen Seite belasten Betriebskosten jedes Jahr das Budget. Die Betriebskosten sollten am Ende des Lebenszyklus nicht höher als die Investitionen sein.

#### 3.2 Kostenaufteilung

Um einen direkten Bezug zum folgenden Datenmodell zu erhalten und die Zusammenhänge aufzuzeigen, wird die Aufteilung der vier Kostenträger zwischen der Eigentümerin, Einwohnergemeinde Wettingen (EGW), und dem vorgeschlagenen Betreiber, zum Beispiel die Tägi Betriebs AG (TBAG), an dieser Stelle noch einmal zusammengefasst.

1. Kapitalkosten:

Die Investitionen inkl. Abschreibungen sind Sache der Eigentümerin.

2. Substanz- und Attraktivitätserhaltung:

Diese Kosten sind durch die Eigentümerin zu finanzieren. Für diese Position sind 2 - 3 % der Erstellungskosten einzuplanen.

3. Sportförderung:

Die Unterstützung der Nutzergruppen (Subjektsubventionierung) hat nicht direkt mit der Zurverfügungstellung der Infrastruktur, sondern vielmehr mit der Sport- und Kulturförderung zu tun. Die Kosten für diese Position sind zusammen mit der Erstellung des Sportförderungskonzeptes durch die EGW zu ermitteln.

#### 4. Betriebskosten:

Diese Kosten muss der Betreiber übernehmen.

Die Substanzerhaltung gilt als „grosser Unterhalt“ – der „kleine Unterhalt“ wird über die Betriebskosten finanziert.

Bei der Betriebsrechnung handelt es sich demnach nicht um eine Vollkostenrechnung!

### 3.3 **Finanzielle Voraussetzungen**

Wie schon erwähnt, muss die finanzielle Konstellation der Betriebsaktiengesellschaft so ausgestaltet werden, dass bei einer effizienten und innovativen Betriebstätigkeit keine Betriebsdefizite entstehen.

Um eine kostendeckende Betriebsrechnung erzielen zu können, müssen Leistungen gegenüber der Gemeinde von dieser abgegolten und der Weg der Subjekt-Subventionierung (Verein) gewählt werden. Die Vereine zahlen den vollen Mietpreis und erhalten einen Unterstützungsbeitrag von der Gemeinde. Das Geld fliesst direkt von der Gemeinde zum Vermieter.

Um selbst Investitionen tätigen zu können, muss die Gesellschaft im Weiteren in der Lage sein, einen genügend grossen Gewinn vor Abschreibungen (Cash Flow) zu erzielen.

### 3.4 **Entwicklung**

Während der ersten 2 - 3 Jahre wird die neue Anlage durch den „Neuheitseffekt“ einen grösseren Zulauf erfahren. Die Kurve flacht danach wieder ab, um sich dann auf höherem Niveau als heute zu stabilisieren. Das Zahlenmodell berücksichtigt diesen Umstand und es sollte unter Beachtung der Veränderungen und der Teuerung für einen mittleren Zeithorizont Gültigkeit haben.

### 3.5 **Datentabelle Jahresergebnisse Profitcenter "Gegenwart" (2008-10)\***

Profitcenter	Gäste/Std.	à CHF	Einnahmen	Ausgaben	Ergebnis	Deckung
Gartenbad	70'000	2.89	202'000	<b>507'000</b>	-305'000	40 %
Hallenbad	145'000	3.18	461'000	<b>1'058'000</b>	-597'000	44 %
Sauna	7'600	11.84	<b>90'000</b>	110'000	-20'000	82 %
Kunsteisbahn	60'000	5.03	<b>302'000</b>	550'000	-248'000	55 %
Sporthalle (Std.)			190'000	<b>440'000</b>	-250'000	43 %
Personalhaus			60'000	30'000	30'000	200 %
Saal (Tage)	<b>350</b>	<b>971</b>	340'000	<b>440'000</b>	-100'000	77 %
Gastro**			180'000	110'000	70'000	164 %
<b>Total</b>			<b>1'825'000</b>	<b>3'245'000</b>	<b>-1'420'000</b>	<b>56 %</b>

\*) nach altem Rechnungsmodell, Anpassung FiBu/BeBu ab 2011)

\*\*\*) bei CHF 3.5 Mio Umsatz

Diese Daten widerspiegeln den „Ist-Zustand“ und sind für schweizerische Verhältnisse als normal zu bezeichnen. Vergleichbare Sportzentren in der Schweiz schliessen mit einem jährlichen Betriebsdefizit von 1 - 2 Mio. Franken ab.

Es ist zu berücksichtigen, dass das Resultat auch eine Folge der nicht sehr transparenten Objektsubventionierung (siehe unter 2.6 Sportförderung) ist. Bei dieser Art der Sportförderung wird die Unterstützung der Nutzergruppen durch die Zurverfügungstellung von Infrastrukturen finanziert.

### 3.6 Voraussetzungen für das Datenmodell "Zukunft"

Um die im nachstehend aufgeführten Datenmodell aufgeführten Resultate erreichen zu können, sind folgende Voraussetzungen notwendig und ist folgendes zu beachten:

1. Betriebsform

Die EGW setzt für die Betriebsführung eine Betriebsaktiengesellschaft mit den unter 2.5 bis 2.8 aufgeführten Rahmenbedingungen ein.

2. Betriebsrechnung

Die Betriebsrechnung enthält nur die reinen Betriebszahlen, d.h. keine Kapitalkosten und keine Kosten für die Substanz-/Attraktivitätserhaltung sowie für die Sport- und Kulturförderung.

3. Subjektsubventionierung

Die EGW stellt von der bisherigen Objekt- auf die transparentere Subjektsubventionierung um (siehe 2.6.)

4. Profitcenterrechnung

Der Betrieb führt seine eigene Buchhaltung anhand einer Profitcenterrechnung. Diese stellt ein Führungsinstrument dar und dient der Vergleichbarkeit.

5. Gesamtführung

Alle Profitcenter werden eigenständig durch die Betriebsaktiengesellschaft geführt (kein Outsourcing). Dies gilt ebenfalls für die Wellnessbetriebe und die Gastronomie.

6. Wellnessbad (Warmwasserbecken 34°C im Freien)

Das neu zu erstellende Wellnessbad wird in Bezug auf die Eintritte als eigenständiges Profitcenter und nicht zusammen mit dem Hallenbad betrieben.

7. Tarife

Die Eintrittspreise sind generell an den Markt und damit nach oben anzugleichen.

### 3.7 Datenmodell Jahresergebnisse Profitcenter "alle Module"

Profitcenter	Gäste/Std.	à Fr.	Ertrag	Aufwand	Ergebnis	Deckung
Gartenbad	70'000	4	280'000	450'000	-170'000	62 %
Traglufthalle GB	4'000	4	16'000	62'000	-46'000	26 %
Hallenbad	150'000	4	600'000	900'000	-300'000	67 %
Aussenwarmbecken	50'000	12	600'000	400'000	200'000	150 %
Wellness/Sauna	20'000	15	300'000	200'000	100'000	150 %
Eishalle (Std.)	1'000	250	250'000	350'000	-100'000	71 %
Eishalle Events	5	20'000	100'000	25'000	75'000	400 %
Kunsteisbahn überdacht	75'000	5	375'000	350'000	25'000	107 %
Sporthalle (Std.)	2'500	100	250'000	250'000	0	100 %
Sporthotel	4'000	50	200'000	150'000	50'000	133 %
Saal (Tage)	300	1'200	360'000	360'000	0	100 %
Gastro (DB=25%)			180'000	110'000	70'000	164 %
Verschiedenes/Anlässe			300'000	100'000	200'000	300 %
Werbeflächen/Sponsoren			100'000	30'000	70'000	333 %
<b>Total</b>			<b>3'911'000</b>	<b>3'737'000</b>	<b>174'000</b>	<b>105 %</b>

Die projektbegleitende Wettbewerbskommission hat dem Gemeinderat beantragt, auf die Optionen Sporthotel und Traglufthalle zu verzichten, im Gegenzug aber die Überdachung des Ausseneisfeldes dringend zu realisieren.

#### 1. Allgemeines

Die Zahlen im Datenmodell entstammen den Erfahrungswerten des bisherigen Betriebes des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard, einem Marktvergleich von mehreren vergleichbaren Sportzentren in der Schweiz und 29 Jahren Betriebserfahrung im Sportzentrum Zuchwil.

#### 2. Neue Profitcenter

Die sozial- und gesundheitspolitischen Forderungen an die öffentliche Hand werden mit dem heute vorhandenen Angebot erfüllt. Fügt man neue Anlageteile hinzu, darf es sich aus betriebswirtschaftlichen Gründen nur um „Profitcenter“ handeln. Die im Projekt vorgesehenen neuen Anlageteile (Wellnessbad, Sauna, Eishalle) erfüllen diese Bedingungen.

#### 3. Veränderungen bei den bestehenden Anlageteilen

Die klareren Kompetenzen bei der privatwirtschaftlichen Betriebsform erlauben eine straffere Führung und ein professionelleres Controlling sowie kürzere Entscheidungswege mit positiven Auswirkungen auf die Betriebsrechnung. Um die Resultate verbessern zu können, müssen bei den bestehenden Anlageteilen die Erträge gesteigert und/oder der Aufwand gesenkt werden.

Beim Garten- und Hallenbad ist beides möglich und auch nötig. Ein Mehrertrag wird aus der gesteigerten Attraktivität der Anlagen und durch die höheren Eintrittspreise erzielt. Die bestehende Sporthalle und der Saal müssen, um die Kosten markant zu senken, mit weniger Dienstleistung auskommen. Der Gastrobetrieb wird die grösste Knacknuss darstellen. Um mehr Einfluss nehmen und direkter entscheiden zu kön-

nen, ist unbedingt eine Gerantenlösung, mit guten Bedingungen für den Gastroleiter, anzustreben.

#### 4. Die Komposition der Profitcenter

Die Komposition der Profitcenter ist sehr wichtig. Innerhalb der Anlagen ergeben sich Synergien und es finden gezwungenermassen Quersubventionierungen statt. Man kann sie daher in der Datentabelle nicht beliebig austauschen, ohne das Gesamtergebnis zu beeinflussen.

In der nachstehenden Matrix werden die gegenseitigen Abhängigkeiten aufgezeigt:

#### Abhängigkeiten und gegenseitige Beeinflussung der Anlagenteile:

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Gartenbad		o	xx	x	x	o	o	o	o	o	-	o	o	x
2	Aussenwarmb.	o		o	xx	o	o	o	o	-	-	-	x	o	x
3	Traglufthalle	xx	o		x	o	x	x	o	o	o	o	x	o	x
4	Hallenbad	x	xx	x		xxx	o	o	o	o	o	o	o	o	-
5	Kinderpl.becken	x	o	o	xxx		o	o	o	o	o	o	o	o	-
6	Sauna	o	o	x	o	o		xxx	x	x	x	x	x	o	-
7	Wellnessbau	o	o	x	o	o	xxx		x	x	x	x	x	o	-
8	Eishalle	o	o	o	o	o	x	x		xx	xx	o	xx	o	x
9	Eisfeld aussen	o	-	o	o	o	x	x	xx		xx	o	o	o	-
10	Eisfeld Überd.	o	-	o	o	o	x	x	xx	xx		o	o	o	-
11	Sporthalle	-	-	o	o	o	x	x	o	o	o		xx	x	xx
12	Sporthotel	o	x	x	o	o	x	x	xx	o	o	xx		o	x
13	Saalbau	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	x	o		xx
14	Gastro	x	x	x	-	-	-	-	x	-	-	xx	x	xx	
	<b>Gewicht</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

xxx = sehr hohe gegenseitige Abhängigkeit; xx = hohe Abhängigkeit; x = wenig Abhängigkeit; o = keine Abhängigkeit

#### 5. Gäste/Stunden

Die eingesetzten Zahlen entsprechen einer realistischen sowie vorsichtig optimistischen Budgetierung. Das Hallenbad wird vom Wellnessbad leicht profitieren. Ein angegliedertes und mit einem separaten Eintritt betriebenes Warmwasserbecken im Freien generiert ungefähr einen Drittel der Gästezahl des Hallenbades. Bei der Eishalle wird das Betriebskonzept einen grossen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit ausüben. Es wird entscheidend sein, wie viel „Eiszeit“ und wie viel multifunktionale Nutzungen vorgesehen sind. Die Betriebsrechnung des Ausseneisfeldes hängt auch davon ab, ob es mit oder ohne Dach betrieben wird. Beim Gastrobetrieb geht man von einem Deckungsbeitrag von 25 % aus. Dies verlangt, dass der Aufwand für das Personal und die Waren nicht grösser als 75 % (Bruttoergebnis 2) sind. Neben den direkten Einnahmen können durch die Vermietung von Werbeflächen, Sponsoring

und Parkplatzvermietungen weitere Erträge generiert werden. Diese sind unter „Verschiedene“ budgetiert.

#### 6. Preise (Eintritte, Benutzungsgebühren etc.)

Bei den aufgeführten Eintritts- und Vermietungstarifen handelt es sich um aktuelle Marktpreise. Es sind kalkulierte Durchschnittspreise aus den verschiedenen Eintrittskategorien (Einzeleintritte, Abonnemente, Erwachsene, Kinder etc.) und Vermietungsangeboten (Rabatte für ungünstige Tageszeiten und grossen Mietumfang etc.).

#### 7. Ertrag/Aufwand

Diese beiden Kolonnen sind das rechnerische Ergebnis der beiden vorangehenden.

#### 8. Ergebnis

Garten- und Hallenbäder können wegen der hohen Kosten und sozialen Eintrittspreise nicht kostendeckend betrieben werden. Das Ausseneisfeld, die Sporthalle und der Saal sollen selbsttragend sein. Alle anderen Anlagen müssen einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaften.

Mit den für einen wirtschaftlichen Betrieb ausgestalteten Rahmenbedingungen sollte es möglich sein, als Gesamtergebnis der Betriebsrechnung im zukünftigen Sport- und Erholungszentrum Tägerhard eine „schwarze Null“ zu schreiben.

### 3.8 Weitere Datenmodelle

Es wird nur ein Datenmodell für das Betreibermodell B „Eigentümer öffentlich-rechtlich, Betreiber privatrechtlich“ (siehe 2.4) dargestellt. Für weitere Modelle müssten zuerst die Betriebsformen und die Rahmenbedingungen definiert werden. Eine Erarbeitung würde den Rahmen dieses Zwischenberichtes sprengen.

## 4. Validierung / Beurteilung

Wer ist mein Kunde? Welchen Kundennutzen bieten wir an? Was fragt der Nutzer nach? Was ist er bereit zu zahlen? Wie kann der Betrieb mittels geschickt abgestimmter Wertschöpfungskette einen positiven Cash Flow generieren? Wie können wir eine nachhaltige Marktposition auch längerfristig sichern?

Diese und ähnliche Fragen führen zur Positionierung. Grundlage jedes erfolgreichen Geschäftsmodells ist die richtige Positionierung. Die Stellung am Markt, Art und Qualität der Produkte und Dienstleistungen mit höchstem Kundennutzen und klarem Fokus auf Alleinstellungsmerkmale sind Grundlagen einer erfolgreichen Positionierung. Auch ein Dienstleistungszentrum wie das Sport- und Erholungszentrum Tägerhard muss sich dieser Frage stellen.

Das Sport- und Erholungszentrum Tägerhard wurde bereits in seinen Anfängen als Sport- und Erholungsstätte ausgestaltet. Zudem hat sich die Gesamtanlage verstärkt in der Region, aber vor allem bei den Bewohnerinnen und Bewohnern der Gemeinde zu einem festen Wert im Bereich der Sport- und Erholungsaktivitäten gesteigert. Dank der Grösse und der vorhandenen technischen Infrastruktur hat das Sport- und Erholungszentrum Tägerhard unweigerlich auch kantonale und in Einzelfällen auch nationale Bedeutung.

Eine klare Fokussierung auf Sport und Erholung ist weiterhin erforderlich. Mit der in der Machbarkeitsstudie aufgezeigten und nun angestrebten Konzentration aller Sportaktivi-

täten (Fussball und Landhockey) im Bereich des Sport- und Erholungszentrum Tägerhard wird diese Fokussierung noch gefestigt.

Daraus abgeleitet, empfiehlt die Arbeitsgruppe Betreibermodelle die in Kapitel 5 aufgezeigten Anlagenteile mit einem darauf abgestimmten Betreiberansatz.

## **5. Empfehlungen (Betreibermodell und Businessidee Modulauswahl)**

### **5.1 Betreibermodell**

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die Betriebskonstellation gemäss Feld B (siehe Kapitel 2.4) zu wählen:

Eigentümer der Anlagen bleibt die Gemeinde (öffentlich – rechtlich)  
Betrieb wird durch Private sichergestellt (privatrechtlich)

Die dafür optimalste Betriebsform stellt die Aktiengesellschaft dar. Als gemeinsame Basis dient die alle 3-4 Jahre zu überprüfende Leistungsvereinbarung. Die Leistungsvereinbarung wiederum wird auf der Basis des sportpolitischen Leitbildes erstellt.

Bestellte Leistungen werden verursachergerecht abgegolten. Es gilt künftig die Subjektsubventionierung.

### **5.2 Module**

#### **5.2.1 Wassernutzung**

Ende der 1960er-Jahre wurden in sehr vielen Gemeinden Garten- und Hallenbäder erstellt. Diese Infrastrukturbauten werden durch die Bevölkerung noch immer rege genutzt. Der Betrieb eines Garten- und Hallenbades gehört zum Grundangebot einer Zentrumsgemeinde mit über 20'000 Einwohnern.

Mit Ausnahme von Neuenhof und Ennetbaden wird das Schwimmen in vielen zentrumsnahen Gemeinden angeboten. In Baden und Obersiggenthal stehen Hallenbäder zur Verfügung. Aufgrund dieser Ausgangslage kann das Garten- und Hallenbad im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard als kommunale Aufgabe, mit beschränktem regionalem Interesse eingestuft werden.

##### **5.2.1.1 Gartenbad, Hallenbad**

Im Zusammenhang mit der Aufhebung des Lernschwimmbeckens in der Schulanlage Margeläcker und der damit verbundenen Verlagerung des schulischen Schwimmens hat sich der Einwohnerrat zur Konzentration des Schwimmangebots im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard bekannt.

Aufgrund des hohen öffentlichen Interessens sollte dieses Angebot für die Einwohner zu einem moderaten Preis genutzt werden können. Deshalb ist es gerechtfertigt, einen nicht kostendeckenden Betrieb dieser beiden Anlagenteile hinzunehmen.

##### **5.2.1.2 Traglufthalle 50m-Becken**

Mit dem Entscheid der Verlagerung und Konzentration des Schwimmens im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard, werden die zur Verfügung stehenden Wasserflächen sehr stark beansprucht, so dass die Schwimm-Möglichkeiten insbesondere in den Wintermonaten mit den heutigen Öffnungszeiten limitiert sind. Die Trainingsmöglichkeiten für Schwimmclubs und Schulen sollen neben der Nutzung durch die Öffentlichkeit auch

in den Wintermonaten gegeben sein. Mit einer Traglufthalle könnte in den Wintermonaten das bestehende 50m-Aussenbecken überdeckt, beheizt und für Trainingszwecke zur Verfügung gestellt werden.

Bei einer Neukonzeption der Gesamtanlage des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard steht für die Beheizung einer Traglufthalle keine überschüssige Prozesswärme zur Verfügung. Diese müsste extern erzeugt und eingekauft werden, was zu hohen Betriebskosten führen wird. Der Stand der Membranhallentechnik ist noch nicht derart fortgeschritten, dass sich - auch in Verbindung mit den nicht wärmegeämmten Aussenbecken - eine betrieblich- und energetisch vertretbare Lösung anbietet.

Die Sektion Sport des Kantons Aargau hat grosses Interesse an der Traglufthalle und würde einen noch nicht festgelegten a fond – Beitrag an die Investitionskosten leisten. Usanzgemäss können seitens des Kantons jedoch keine Beiträge an den Betrieb geleistet werden. Diese bleiben bei der Gemeinde.

Zum heutigen Zeitpunkt kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese hohen Betriebskosten mit zusätzlichen Einnahmen aus Eintritten kompensiert werden können. Deshalb ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht von einer Traglufthalle für das 50m-Becken abzusehen.

#### 5.2.1.3 Aussenwarmbecken

Ein Aussenwarmbecken mit Sprudelliegen, Massagedüsen und Schwallbrausen erhöht die Attraktivität des Hallen- und Gartenbades. Dieser Anlageteil soll die Bedürfnisse von Erholungssuchenden, welche einen Gegenpol zum pulsierenden Schwimm- und Freizeitbetrieb suchen, dienen.

Mit dem Aussenwarmbecken können Besucherspitzen im Hallenbadbereich reduziert werden. Das Hallenbad soll künftig den Schwimmern, spielenden Kindern und Jugendlichen dienen.

Da ein Aussenwarmbecken nicht zum Grundangebot zu zählen ist, kann für die Benutzung dieses Anlageteils ein höherer Eintritt verlangt werden (Zugang mit Zutrittskontrolle). Aufgrund der Erfahrungen vergleichbarer Anlagen kann davon ausgegangen werden, dass der Betriebsteil gewinnbringend geführt werden kann und so einen Deckungsbeitrag zum Grundangebot leisten wird.

#### 5.2.2 Wellness

Bereits heute wird im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard ein Sauna- und Wellnessbereich angeboten. Trotz seiner unattraktiven Lage und der Konkurrenzsituation im näheren Umfeld werden diese Anlageteile von vielen Nutzern geschätzt. Mit der vorgesehenen Attraktivitätssteigerung und aufgrund der Erfahrungen vergleichbarer Anlagen kann davon ausgegangen werden, dass der Betriebsteil trotz kurzen Erneuerungszyklen der Einrichtungen gewinnbringend geführt werden kann. Der Wellnessbereich trägt somit zu einem besseren Betriebsergebnis bei.

#### 5.2.3 Eisnutzung

Mit der zur Verfügungsstellung von Eisnutzung leistet das Sport- und Erholungszentrum Tägerhard einen wichtigen Beitrag zur Standortqualität von Wettingen. Aufgrund seiner geographischen Lage hat die Kunsteisbahn eine regionale Bedeutung und ist neben den vier weiteren Kunsteisbahnen im Aargau ein wichtiger Eckpfeiler in den sportpolitischen Überlegungen des Kantons.

Der Gemeinderat anerkennt die regionalen und kantonalen Bedürfnisse und unterstützt diese im Rahmen der finanziellen Tragbarkeit der Gemeinde Wettingen in Sinne eines

Beitrags einer gut erschlossenen regionalen Zentrumsgemeinde. Gleichzeitig muss jedoch auch angestrebt werden, die Anlage kostendeckend zu betreiben.

#### 5.2.3.1 Multifunktionale Eishalle

Mit der Überführung des heute offenen Hockeyfeldes in ein Eisstadion kann der Bevölkerung ein qualitativ hochstehender Anlageteil zur Verfügung gestellt werden. Neben der Nutzung durch die Allgemeinheit haben diverse Eissportvereine ein grosses Interesse an diesem Anlageteil angemeldet, so dass von einer sehr guten Auslastung der multifunktionalen Halle ausgegangen werden darf. Insbesondere die Möglichkeit einer saisonalen Ausdehnung der Eisnutzung (heute ca. 135 Betriebstage) kommt den Bedürfnissen der Vereine zur Erreichung der sportlichen Ziele sehr entgegen.

Wie das untenstehende Datenmodell "Zukunft" zeigt, muss, um für die kostenintensive Eisnutzung ein ausgeglichenes Ergebnis erzielen zu können, die Halle zwingend für Events genutzt werden können. Hauptsächlich soll die Halle dem Eissport dienen. Die Verteilung Eventnutzung und Eissport ergibt sich auf der Basis eines möglichst optimierten Betriebsaufwand der Eisnutzung.

Die vom Kanton Aargau angeregte Weiterentwicklung zu einer Grosshalle für den Aargauer Sport ist aus betrieblicher Sicht nicht zu empfehlen, weil eine zusätzliche nicht kostendeckende Nutzung der Anlage die Nutzungskonflikte Sportnutzung vs. gewinnbringende Eventnutzung weiter verschärfen würde.

#### 5.2.3.2 Überdachung Ausseneisfeld

Eine dauerhaft installierte Überdachung ermöglicht einen wetterunabhängigen Betrieb. Dies ist vor allem für den öffentlichen Eislauf von Bedeutung, der mit dem Dach gesichert immer angeboten werden kann, auch wenn die Halle durch Vereine, Schulen oder Firmen-/Privatanlässe belegt ist. Die Eisstunden können zu jeder Zeit vermietet werden. Die Einnahmen sind dadurch planbar und vor allem deutlich höher als ohne Dach.

Neben energetischen Einsparungen von rund 20 - 25 % gegenüber einem nicht überdachten Eisfeld wird auch die Eispflege massiv einfacher, weil keine Schneeräumungen gemacht werden müssen und es kaum anfrirenden Regen gibt.

Die Winternutzung lässt bei einer Überdachung eine Vielzahl von Veranstaltungen und vor allem Vermietungen zu und öffnet dem Betreiber eine Vielzahl neuer Möglichkeiten. Beispiele der SwissLifeArena zeigen, dass das gedeckte Ausseneisfeld - von Firmen für Eisbars, Zeltveranstaltungen u.ä. sehr beliebt - zum Bekanntheitsgrad der Anlage beitragen und - wieder ein wirtschaftlicher Faktor - die Anlage mit all den anderen Nutzungen von der Gastronomie/Catering über die Wellnessangebote und dem Hallenbad entweder parallel nutzen, oder dass Personen, die sonst nicht ins Sport- und Erholungszentrum Tägerhard kommen würden, durch solche Besuche (Firmeneinladungen) animiert werden, wieder zu kommen. Es gibt entsprechend Folgebesuche und der Bekanntheitsgrad steigt. Die Sommernutzung wird ebenfalls vielfältiger. Es gelten dieselben Kriterien betreffend Planbarkeit von Veranstaltungen.

#### 5.2.4 Sporthotel

Mit der Erweiterung des Angebots um ein Sporthotel kann die Positionierung des Sport- und Erholungszentrum Tägerhard als Trainingszentrum verstärken. Das Sporthotel ist vor allem für Trainingslager im Amateurbereich vorgesehen. Vergleiche mit anderen Betreibern von Sportzentren zeigen auf, dass die Ansprüche der verschiedenen Nutzergruppen (Einzel-, 2-Bett oder Mehrbettzimmer) sehr unterschiedlich sind, was hohe

Betreiberkosten mit sich führt. Zudem sind die Einrichtungen und das Mobiliar kurzen Erneuerungszyklen unterworfen.

Ein Sporthotel trägt zur Steigerung der Wertschöpfung diverser Anlagenteile (Gastro, Wellness, Bäder) bei. Grundidee des Sporthotels ist, die Auslastung des Sportzentrums zu erhöhen. Die Anlagenteile Eisbahn, Sporthalle, und Hallenbad sind jedoch zum heutigen Zeitpunkt bereits stark ausgelastet, so dass in diesen Anlageteilen keine wesentlichen Mehrnutzungen möglich sind. Mit einem vorläufigen Verzicht auf eine Erweiterung im Schwimmbereich (Traglufthalle/ev. 50m-Hallenbad) bzw. dem Ausbau der multifunktionalen Eishalle zu einer Grosshalle für den Aargauer Sport ist eine Investition in ein Sporthotel nicht gerechtfertigt. Das Sporthotel würde, falls dies nicht in der Leistungsvereinbarung beschränkt würde, als Low-Budget-Hotel für die Region bzw. das Limmat-tal weitgehend von Nutzern, welche keinen Bezug zur Anlage haben, genutzt werden. Das Hotel könnte kostendeckend betrieben werden, gemessen an den Investitionen von 3.3 Mio. Franken rechnet sich der Betrieb jedoch nicht.

Die Investition wird nur von einer ausgewählten Nutzergruppe (Trainingslager) beansprucht, der Wettinger Steuerzahler hat nur wenig Gegenleistung.

### 5.3 Datenmodell "Zukunft"

Gestützt auf die obigen Empfehlungen unter 5.1 und 5.2, in Verbindung mit den, durch die Arbeitsgruppe Betreibermodelle zur Ausführung empfohlenen Module, ergibt sich folgendes Ergebnis:

Profitcenter	Gäste/Std.	à Fr.	Ertrag	Aufwand	Ergebnis	Deckung	Bemerkungen
Gartenbad	70'000	4	280'000	450'000	-170'000	62 %	keine Renovation
Hallenbad	150'000	4	600'000	900'000	-300'000	67 %	Neu Kinderbereich
Aussenwarmbecken	50'000	12	600'000	400'000	200'000	150 %	neue Anlage
Wellness/Sauna	20'000	15	300'000	200'000	100'000	150 %	neue Anlage
Eishalle (Std.)	1'000	250	250'000	350'000	-100'000	71 %	neue Anlage
Eishalle Events	5	20'000	100'000	25'000	75'000	400 %	neue Anlage
Kunsteisbahn überdacht	75'000	5	375'000	350'000	25'000	107 %	neue Anlage
Sporthalle (Std.)	2'500	100	250'000	250'000	0	100 %	keine Renovation
Saal (Tage)	300	1'200	360'000	360'000	0	100 %	renoviert
Gastro (DB=25%)			180'000	110'000	70'000	164 %	renoviert
Verschiedenes/ Anlässe			300'000	100'000	200'000	300 %	Vermietungen, Shop
Werbeflächen/ Sponsoren			100'000	30'000	70'000	333 %	Werbung
<b>Total</b>			<b>3'695'000</b>	<b>3'525'000</b>	<b>170'000</b>	<b>105 %</b>	

### **III. Schlussbemerkung**

Mit der vorgeschlagenen Ertüchtigung und Erweiterung des Sport- und Erholungszentrum Tägerhard wird ein Mehrwert für die Wetzinger Bevölkerung geschaffen. Die Anlage entspricht den neusten Anforderungen in energetischer, betrieblicher und organisatorischer Sicht. Insbesondere wird auch die Sicherheit und Qualität bedeutend gesteigert.

Der Zwischenbericht Betreibermodelle zeigt auf, dass die Anlage durch die Ausschöpfung betrieblicher Synergien kostendeckend betrieben werden kann.

\* \* \*

Der Gemeinderat beantragt dem Einwohnerrat, folgenden Beschluss zu fassen:

### **BESCHLUSS DES EINWOHNERRATES**

Kenntnisnahme des Zwischenberichtes der Arbeitsgruppe Betreibermodelle Tägi im Zusammenhang mit der Ertüchtigung und Erweiterung des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard.

Wettingen, 11. August 2011

#### **Gemeinderat Wettingen**

Dr. Markus Dieth  
Gemeindeammann

Daniela Betschart  
Gemeindeschreiber-Stv.

#### Beilage

– Übersicht Modul 1 und 2 aus Machbarkeitsstudie vom 13. September 2007