

Funding and operation of stadiums and arenas beside high-class leagues

Stephan Gundel[†] and Achim Hecker^{††}

June 2006

Abstract

Financing and operating stadiums and arenas beside the respective national high-class leagues are demanding tasks for those involved, mostly clubs or local governments. In the majority of cases, the affected clubs and teams heavily rely on ticket and catering revenues or sponsorships since the marketing of TV rights is of negligible importance. Nevertheless, the respective stadiums and arenas are often old and lack modern comfort on account of budget constraints impeding capital spending by clubs or governments. Starting from these observations and considering the features of the relevant sports facilities, we examine which funding and operating models could improve the endowment with stadiums and arenas in an efficiency-maximizing way and derive helpful recommendations for clubs, policy makers and private investors. For this purpose, we also establish four criteria to assess the efficiency of any stadium or arena construction and operation models, namely funding efficiency, cost efficiency, management efficiency and allocation efficiency.

JEL Classification Codes: L33, L83, R53

Keywords: sports facilities, public funding, public-private-partnerships

* Paper presented at the Joint Annual Meeting 2006 of the International and German-Speaking Associations of Sports Economists (IASE and AK), May 4-6, 2006

[†]Stephan Gundel, Department of Economics, University of Freiburg, Platz der Alten Synagoge, 79085 Freiburg, Germany, Tel.: +49 761 203 2391. E-Mail: stephan.gundel@vwl.uni-freiburg.de.

^{††}Achim Hecker, Department of Economics, University of Freiburg, Platz der Alten Synagoge, 79085 Freiburg, Germany, Tel.: +49 761 203 2392. E-Mail: achim.hecker@vwl.uni-freiburg.de.

1. Einführung

In Deutschland genießt Sport traditionell einen hohen Stellenwert, interessieren sich doch 90% der Bevölkerung über 14 Jahre für Sport, der auch von 60% regelmäßig betrieben wird (Meyer & Ahlert, 2000). Durch Ereignisse wie die Fußballweltmeisterschaft, professionelle Vermarktung von Ligen, Mannschaften und Einzelsportlern sowie ein generell steigendes Sport- und Gesundheitsbewusstsein ist zukünftig mit einer zumindest gleich bleibenden Bedeutung zu rechnen. Dabei nehmen populäre Mannschaftssportarten wie Fuß-, Basket-, Hand- und Volleyball oder Eishockey eine exponierte Stellung ein, da sie sowohl für Aktive wie Betrachter besonders spannend und abwechslungsreich sind. Solche Teamsportarten können nur in besonders geeigneten Stadien oder Hallen durchgeführt und komfortabel besucht werden, die häufig für die Zuschauer „nicht allein Bauwerk, sondern vor allem ein Ort der Identifikation“ (Skrentny, 2001, S. 8) sind. Allerdings beklagen viele Fans der besagten Sportarten sowohl die zunehmende Kommerzialisierung des Sportes an sich als auch die damit einhergehende Zuschauerstruktur in höherklassigen Ligen, da die Zielgruppe der potenten Vereine im Fußball, Basketball oder Eishockey oft einkommensstarke Zuschauergruppen sind. Somit ist bei den Zuschauern der deutschen Mannschaftssportarten, insbesondere im sehr stark vermarkteten Bundesligafußball, ein Prozess im Gange, der in der Soziologie als Gentrifikation bezeichnet wird (Atkinson, 2003; Glass, 1964): Die Verdrängung von einkommensschwachen Bevölkerungsgruppen durch einkommensstarke Angehörige der Mittel- und Oberschicht. Da sich viele Sportinteressierte im Zuge dieser Entwicklung einen Besuch der hochklassigen Spiele nicht mehr leisten können oder er ihnen keine ausreichende Identifikationsmöglichkeit bietet, weichen sie zunehmend auf Spiele in unterklassigen Ligen aus – eine für die betroffenen Vereine aufgrund der zusätzlichen Einnahmemöglichkeiten grundsätzlich positive Entwicklung.

Bei einer näheren Betrachtung dieser Entwicklung tritt jedoch der bauliche Zustand der Spielstätten, in denen unterklassige Mannschaften antreten, als Problem zutage. Während in hohen Profiligen überwiegend hochmoderne Stadien und Arenen ein für den Zuschauer zwar teures, jedoch komfortables und hinlänglich sicheres Vergnügen garantieren, stehen unterklassigen Vereinen regelmäßig nur überalterte, überwiegend öffentliche Sportstätten zur Verfügung, die sich, wie der Journalist Hagen Seidel stellvertretend für viele bereits 2003 feststellte, in „einem dramatisch schlechten Zustand“ befinden (Seidel, 2003). Wie konkrete Einzelfälle aus der jüngeren Vergangenheit zeigen, beispielsweise der Einsturz der öffentlichen Eissporthalle von Bad Reichenhall oder Vorkommnisse bei Spielen in den Fußball-Oberligen, gehen hiermit insbesondere Sicherheitsprobleme einher. Weiterhin ist ein solches Umfeld für potenzielle Zuschauer, welche die Anlagen vermutlich mit den modernen und komfortablen Arenen der Spitzensportteams vergleichen, nicht sonderlich attraktiv und damit kaum geeignet, die sich bietenden Einnahmepotenziale tatsächlich auszuschöpfen. Fehlende Überdachungen, schlechte Sichtverhältnisse sowie allgemein mangelnder Komfort bei Stadien und Sporthallen führen somit tendenziell zu einem geringeren Zuschauerzuspruch

und erschweren die Akquisition potenter Sponsoren. Durch die Vernachlässigung von gastronomischem Service, zielgruppenspezifischen Angeboten wie VIP-Areas sowie sonstigen Verkaufseinrichtungen (z.B. Fanartikel-Shop) wird zudem versäumt, die Zahlungsbereitschaft der Besucher vollständig auszureizen. In der Konsequenz wird die Finanzierung des Spielbetriebs in unterklassigen Ligen, welche überwiegend ohne Zuwendungen von Fernsehanstalten erfolgt, erheblich erschwert.

Abgesehen vom baulichen Zustand der meisten Teamsportstätten für unterklassige Ligen ist auch ihre Auslastung zu bemängeln. Durch den vereinsbezogenen Bau und Betrieb der Anlagen kommt es oftmals gleichzeitig zu erheblichen Unter- (etwa im Bereich von Großplätzen und Sporthallen) und Überkapazitäten (etwa bei Leichtathletikanlagen), welche auf einen ineffizienten Ressourceneinsatz schließen lassen. Daher ist neben den auch vom Deutschen Sportbund erst kürzlich wieder geforderten Investitionen in die Sportinfrastruktur (Deutscher Sportbund [DSB], 2006) eine effiziente und bedarfsgerechte Mittelverwendung ebenso nötig wie die Erschließung neuer Finanzierungsquellen, da die Not leidende öffentliche Hand kaum entsprechende Programme auflegen kann.

Die Errichtung und der wirtschaftliche Betrieb moderner Sportanlagen für Mannschaftssportarten in unterklassigen Ligen stellen somit eine wichtige Herausforderung für die nutzenden Sportvereine, Aufgabenträger der öffentlichen Hand und gegebenenfalls privatwirtschaftliche Akteure dar. Ziel des vorliegenden Beitrages ist daher, umsetzbare Gestaltungshinweise für diese Aufgaben zu geben, dabei Effizienzkriterien für Finanzierungs- und Betriebsmodelle abzuleiten sowie das Verhältnis privater Investoren, kommunaler Träger und der betroffenen Vereine zu untersuchen. Dazu werden in Kapitel 2 zunächst die Merkmale von Teamsportstätten in unterklassigen Ligen analysiert. In Kapitel 3 werden dann Effizienzkriterien zur Beurteilung unterschiedlicher Finanzierungs- und Betriebsformen, welche wiederum in Kapitel 4 diskutiert werden, eingeführt. In Kapitel 5 wird ergänzend auf die Möglichkeit der Zusammenfassung verschiedener Anlagen eingegangen. Kapitel 6 verdeutlicht die gewonnenen Erkenntnisse anhand von zwei Fallstudien, Kapitel 7 beinhaltet schließlich einen Ausblick auf die mutmaßlichen Konsequenzen einer geänderten Finanzierungs- und Betriebspolitik.

2. Merkmale von Teamsportstätten für unterklassige Ligen

Teamsportstätten weisen gegenüber anderen Immobilieninvestitionen einige Besonderheiten auf, die sich unabhängig von der Ligenzugehörigkeit der Hauptnutzer ergeben. Daneben sind von unterklassigen Mannschaften genutzte Anlagen nochmals durch besondere Merkmale gekennzeichnet, welche sie von den Bauwerken der hochklassigen Profivereine unterscheiden. Die weiteren Untersuchungen fokussieren auf Sportstätten unterklassiger Teams, wobei neben der Ligazugehörigkeit der Vereine auch der Zuschauerzuspruch als Abgrenzungskriterium herangezogen werden muss, treten doch einige unterklassige Mannschaften vor einer großen Kulisse und unter professionellen Bedingungen an. Andererseits sind jedoch auch hochklassig

spielende Mannschaften, etwa in der Handball-Bundesliga oder der Frauen-Fußball-Bundesliga, in einem wenig professionellen Umfeld aktiv beziehungsweise verzeichnen keinen großen Zuschauerzuspruch. Betrachtet werden daher Vereine oder Mannschaften, welche in einem ressourcenschwachen Umfeld agieren, also von erschwertem Zugang zu Sponsoren, Zuschauern oder moderner Sportinfrastruktur beeinträchtigt werden (vgl. Kurscheidt, Klein & Drewitz, 2006). Dies ist in der Regel der Fall, wenn der Zuschauerschnitt 3.000-4.000 Zuschauer nicht überschreitet. Hierbei kann es sich allerdings nur um einen Richtwert handeln, da Ressourcenzugang und Sportinfrastruktur neben der Lizenzzugehörigkeit und dem Zuschauerpotenzial noch von vielen anderen Faktoren abhängen. Weiterhin wird auch von Mannschaften abstrahiert, die nur über sehr geringen Zuschauerzuspruch (unter 500 Personen) verfügen und daher keine über das reine Spielfeld hinausgehenden Anlagen benötigen.

Wichtiges Merkmal von Teamsportstätten ist, dass es sich um spezifische Investitionen handelt. Die Spezifität einer Investition wird als Differenz aus dem Wert ihrer vorgesehenen zur nächst besten Verwendung verstanden (Klein, Crawford & Alchian, 1978). Von den in der ökonomischen Literatur unterschiedenen Formen von Spezifität sind bei Sportstätten zunächst ihre bauliche Ausrichtung auf Sportveranstaltungen („physical asset specificity“) und ihre örtliche Fixierung („site specificity“) relevant (vgl. Williamson, 1989, S. 143). Vor allem besteht aber eine starke Komplementarität zu den Leistungen des nutzenden Sportvereins: Entsprechende Investitionen sind regelmäßig nur dann rentabel, wenn attraktive Mannschaften in den Stadien oder Hallen antreten und somit eine ausreichende Anzahl Zuschauer zum Besuch der Anlage animiert wird (vgl. Pauli, 2002, S. 42-43). Durch diesen beziehungsspezifischen Charakter der Investitionen des Stadionbauers ergeben sich gerade im Bereich des Profisports, wo die Rentabilität der Anlage von nur einem nutzenden Verein abhängt, erhebliche Hold up-Probleme. Der Verein kann sich durch die Drohung, die Anlage zu verlassen oder nur ungenügend in die sportliche Leistungsfähigkeit zu investieren und somit einen Abstieg oder Zuschauerschwund zu riskieren, einen Großteil der Rente des Investors aneignen. Laut der einschlägigen Literatur verhindert diese Problematik die ausreichende privatwirtschaftliche Finanzierung von Fußballstadien in der deutschen Bundesliga (Pauli, 2002). Unabhängig davon führt die Spezifität der Investitionen und die damit verbundene geringe Nutzung (Heimspiele finden in der Regel nur alle 2 Wochen während der Saison statt) zu einer geringen Rendite des Investors beziehungsweise einer Vermietung zu einem nicht kostendeckenden Preis (vgl. Dietl & Pauli, 2002a, S. 243-244). Bei Teamsportstätten für unterklassige Ligen sollten diese Probleme allerdings nicht in diesem Ausmaß auftreten. Hier sind die Investitionsvolumina aufgrund der geringen Kapazität und günstigeren Ausstattung kleiner, wodurch die Amortisationszeit und somit die Abhängigkeit von den Nutzern sinkt. Weiterhin werden Teamsportstätten für unterklassige Ligen häufig als Mehrzwecksportanlagen konzipiert, was den Spezifitätsgrad der Investitionen weiter reduziert und damit die Verhandlungsposition des Stadioneigentümers aufwertet.

	Hochklassiger Profisport	Unterklassige Ligen
Spezifität	Sehr hoch	Mittel
Investitionsvolumen	Sehr hoch	Mittel
Kapazität	Hoch	Mittel
Investor	Öffentlich/Privatwirtschaftlich	Öffentlich
Errichtung	Regional zentral	Regional dezentral
Bauwerk	Moderne Anlagen mit hohem Komfort	Komfortarme, i.d.R. ältere Anlagen
Sportliche Nutzung	Ausschließlich Spielbetrieb	Trainings- und Spielbetrieb
Betreiber	Privatwirtschaftliche Trägergesellschaft	Öffentliche Hand oder Verein
Bewirtschaftung	Modernes Management nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten	Öffentliche Verwaltung
Einnahmen	Ligabetrieb, professionelle Nebennutzung	Mischnutzung, zumeist ohne Gewinnerzielungsabsicht
Besucherzielgruppe	Mittlere bis hohe Einkommenschichten	Untere bis gehobene Einkommenschichten
Zuschauerschnitt	3.500 – 75.000	500 – 3.500

Tabelle 1: Merkmale von Teamsportstätten (eigene Darstellung)

Während der spezifische Charakter entsprechender Investitionen – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung – sowohl für hoch- als auch für unterklassige Ligen gilt, weisen Teamsportstätten für unterklassige Ligen einige Besonderheiten auf. Die besagten Teamsportstätten befinden sich in der Regel in kommunalem Besitz oder im Besitz des Hauptnutzers (Vereins). Ihre Errichtung und ihr Betrieb erfolgen überwiegend auf vereinsbezogener Basis und durch öffentliche Mittel, so dass häufig die eingangs beschriebene Situation der Überkapazitäten auftritt, da jedem Verein eine Anlage zur Verfügung gestellt wird. Diese Vorgehensweise wird auch dadurch begründet, dass entsprechende Sportstätten im Amateurbereich sowohl für Trainingszwecke als auch den Spielbetrieb genutzt werden. Neben möglichen Effizienzverlusten durch die inadäquate Nutzung ergeben sich durch diese Investitionspolitik auch Komforteinbußen aufgrund der Architektur entsprechender Bauwerke. Darüber hinaus sind Teamsportstätten in unterklassigen Ligen in der Regel älter und als Mehrzwecksportanlagen konzipiert, was sich in signifikanten Komforteinbußen niederschlägt (vgl. Pfaff, 2004, S. 214). Ihre Bewirtschaftung erfolgt nicht nach modernen betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten inklusive einer umfangreichen Vermarktung, sondern durch bloße Verwaltung, zumal die Anlagen, insbesondere Hallen, meistens zur Mischnutzung vorgesehen sind. Die Vereine als Nutzer der Anlagen sind wiederum durch eine starke Bedeutung des Ehrenamtes gekennzeichnet, die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der wenigen hauptamtlich tätigen Sportmanager in Vereinen oder Verbänden sind in den für den Stadionbetrieb wesentlichen Feldern wie Sponsoring oder Event Management zudem

ausbaufähig (Horch & Schütte, 2003). Tabelle 1 fasst diese Merkmale von Teamsportstätten für unterklassige Ligen im Vergleich mit Profisporteinrichtungen nochmals zusammen.

3. Kriterien zur Bewertung von Finanzierungs- und Betriebsformen

Von verschiedenen Seiten wird oft darauf hingewiesen, dass Finanzierung und Betrieb von teamsportgeeigneten Sportanlagen derzeit mit Ineffizienzen verbunden ist, etwa aufgrund einer nicht verursachergerechten Finanzierung, ungenügender Vermarktung oder zu hoher Betriebskosten. Zur Systematisierung dieser Kritik sowie der Ableitung bzw. Bewertung alternativer Gestaltungsempfehlungen sollen nachfolgend Effizienzkriterien eingeführt werden, an Hand derer in Kapitel 4 einzelne Arrangements zwischen Investor, Betreiber und Nutzer(n) untersucht werden können. Dabei handelt es sich im Einzelnen um die Finanzierungs-, Kosten-, Management- und allokativen Effizienz.

Finanzierungseffizienz: Beim Bau von Sportstadien oder -hallen ist zunächst zu fragen, ob im Rahmen einer Finanzierungsform überhaupt ausreichende finanzielle Mittel beziehungsweise Investoren zur Verfügung stehen. So könnte sich beispielsweise die weit verbreitete rein öffentliche Finanzierung von Sportstätten vor dem Hintergrund einer zunehmenden Verknappung öffentlicher Mittel als kaum weiter tragbar erweisen. Zugleich ist die Frage der Verfügbarkeit von Mitteln unauflösbar mit ihrer verursachungsgerechten, d.h. Externalitäten minimierenden Allokation verknüpft, wie etwa die Problematik der Finanzierung öffentlicher Güter zeigt. Daher soll dieser Aspekt ebenfalls unter dem Kriterium der Finanzierungseffizienz abgehandelt werden.

Kosteneffizienz: Das Kriterium der Kosteneffizienz stellt im klassischen technischen bzw. ökonomischen Sinne auf die Input-Output-Relation ab. Beim Bau und Betrieb von Sportanlagen ist hier insbesondere zu fragen, ob das Bauprojekt und der spätere Unterhalt zu den günstigsten Konditionen durchgeführt werden, also das ökonomische Prinzip angewendet wird.

Managementeffizienz: Während die Kosteneffizienz primär auf eine optimale Leistungsbereitstellung abstellt, fokussiert die Managementeffizienz auf die Absatzseite, d.h. auf den Ausschöpfungsgrad von Erlöspotenzialen. Im Zentrum steht dabei, inwieweit das gewählte Betriebsmodell die professionelle Vermarktung der Anlage, beispielsweise durch Sponsoringmaßnahmen, das Ausschöpfen von Cross-Selling-Potenzialen oder ausgedehnte Nebennutzungen, sicherstellt.

Allokative Effizienz: Neben den an einzelne Bauwerke anzulegenden Effizienzkriterien muss auch die Ausstattung mit bestimmten Sportanlagen innerhalb eines geographischen Raums berücksichtigt werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass unterschiedliche Bauwerke (Stadien, Hallen, Trainingsgelände) in ausreichender Zahl bereitgestellt werden und eine befriedigende, adäquate Auslastung erreicht wird. Der Aufbau oder die gleichzeitige Existenz von Unterbeziehungsweise Überkapazitäten sollte angesichts knapper Ressourcen vermieden werden.

4. Finanzierungs- und Betriebsformen für Teamsportstätten

Die bedarfsgerechte Ausgestaltung und Nutzung von Teamsportstätten für unterklassige Ligen setzt die Bereitstellung umfangreicher finanzieller Ressourcen voraus. Diese dienen sowohl für bauliche Investition als auch zur Deckung laufender Betriebs- und Instandhaltungskosten. Damit kommt der Finanzierung von Teamsportstätten eine besondere Bedeutung zu. Lange Zeit wurde dabei vor allem zwischen öffentlichen und privaten Finanzierungsmodellen unterschieden. In letzter Zeit erfreuen sich jedoch insbesondere Mischformen, etwa im Sinne einer Public-Private-Partnership, zunehmender Aufmerksamkeit. Alle drei Alternative sollen im Folgenden kurz dargestellt, bevor sie anschließend entlang den vorangehend abgeleiteten Kriterien ausführlich verglichen und bewertet werden.

Bei der *öffentlichen Finanzierung* von Teamsportstätten werden die erforderlichen Investitionen und Kosten von der öffentlichen Hand, im Falle des Sportstättenbaus insbesondere den Städten und Kommunen, getragen. Sie stellt historisch die dominante Finanzierungsform im Sportstättenbau in Deutschland dar (Hockenjos, 1995) und findet ihre Grundlage in dem öffentlichen Auftrag, eine hinreichende Versorgung mit sozialen, kulturellen und infrastrukturellen Einrichtungen sicherzustellen. Auch wenn im Spitzensport private Investoren eine zunehmende Rolle spielen, stammt in unterklassigen Ligen der überwiegende Teil der eingesetzten Finanzmittel aus öffentlichen Quellen.

Bei der *privaten Finanzierung* werden die für Bau, Unterhalt und Betrieb erforderlichen Mittel von einer oder mehreren privatwirtschaftlichen Institutionen bereitgestellt. Diese können dabei sowohl vom eigentlichen Nutzer rechtlich und wirtschaftlich unabhängig als auch mit diesem identisch sein, wobei im letzten Fall eine Form vertikaler Integration vorliegt (Dietl & Pauli, 2002b). Diese Unterscheidung gewinnt insbesondere in Verbindung mit der oben aufgeführten Hold up-Problematik an Bedeutung (Dietl & Pauli, 2002a, 2002b; Pauli, 2002). Bei nutzerunabhängigen Kapitalgebern kann es sich um reine Finanzinvestoren, um Unternehmen die primär eine marketingstrategische Zielsetzung verfolgen (z.B. Sponsoren), um solche, die vom Bau oder Betrieb auf andere Weise profitieren (z.B. Bauunternehmen) oder aber um Geldgeber mit regionalem Bezug und zumindest partiell mäzenatischen Motiven handeln.

Tatsächlich stellen eine rein öffentliche bzw. private Finanzierung von Teamsportstätten bloß die Extrema eines Kontinuums verschiedener Mischformen dar. Kooperative Finanzierungsmodelle im Sinne einer *Public-Private-Partnership* können dabei auf vielfältige Weise ausgestaltet sein. Neben einer direkten Aufteilung der aufzubringenden finanziellen Mittel bestehen Beiträge der öffentlichen Hand häufig aus Sacheinlagen (z.B. Grundstücken), Infrastrukturmaßnahmen, indirekten Leistungen (z.B. Steuerbefreiungen) sowie Bürgschaften, während private Investoren neben Kapital in der Regel Know-how, etwa in Form von Management- und Beratungsleistungen, einbringen. Die Aufgabenteilung sieht zumeist die Übernahme des operativen Managements der Erstellung bzw. des Betriebs durch den privatwirtschaftlichen Partner (Betreibermodell) oder aber ein gemeinsam gegründetes

Unternehmen (Kooperationsmodell) vor. Ziel des partnerschaftlichen Zusammenwirkens ist jedes Mal die Erreichung einer an den spezifischen Kompetenzen und Präferenzen ausgewogenen Finanz-, Risiko- und Aufgabenteilung.

Um diese verschiedenen Finanzierungsformen hinsichtlich ihrer Tauglichkeit für den Bau und Betrieb unterklassiger Teamsportstätten zu beurteilen, werden sie nachfolgend anhand der in Kapitel 3 abgeleiteten Effizienzkriterien bewertet und miteinander verglichen. Dabei wird zunächst auf die *Finanzierungseffizienz* abgestellt, die zum einen die Verfügbarkeit entsprechender Mittel, zum anderen deren verursachungsgerechte, d.h. Externalitäten minimierende Allokation berücksichtigt. Beide Aspekte erscheinen bei öffentlichen Finanzierungsformen keineswegs unproblematisch: Auf der einen Seite führen stark angestiegene Investitions- und Instandhaltungskosten für Sportstätten in Verbindung mit einer zunehmenden Verknappung öffentlicher Mittel gerade in kommunalen Haushalten zu einer teilweise dramatischen Unterdeckung (Noll & Zimbalist, 1997; Rahmann, Weber, Groening, Kurscheidt, Napp & Pauli, 1998). Auf der anderen Seite belegen zahlreiche empirische Untersuchungen, dass nur in den seltensten Fällen eine verursachungsgerechte Allokation öffentlicher Mittel stattfindet, da die Kostendeckung durch Miet- und Pachtverträge regelmäßig unter 50% liegt (Hockenjos, 1995; Müller, 1991). Diese negativen Externalitäten zu Lasten öffentlicher Haushalte werden dabei auch nicht durch indirekte Effekte, etwa die Generierung zusätzlichen Steueraufkommens bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region kompensiert, wie verschiedene Untersuchungen ebenfalls belegen (Coates & Humphreys, 2003; Siegfried & Zimbalist, 2000; Swindell & Rosentraub, 1998). Im Hinblick auf beide Aspekte der Finanzierungseffizienz scheinen private Finanzierungsformen daher besser abzuschneiden: Die verfügbaren Ressourcen privatwirtschaftlicher Kapitalmärkte sind mit den restringierten Budgets öffentlicher Haushalte kaum vergleichbar und funktionierende Märkte sollten für eine hinreichende Internalisierung von Kosten und Nutzen sorgen. Allerdings zeigt eine genauere ökonomische Analyse, dass spezifische Hürden eine hinreichende Attraktivität des Sportanlagenbaus und -betriebs für private Investoren fraglich erscheinen lassen. Denn zum einen führt die Spezifität solcher Investition wie beschrieben zu erheblichen Hold up-Problemen, die ihre Amortisation gefährden. Selbst wenn die Spezifität der Anlagen und damit die Relevanz von Hold up-Problemen wie argumentiert in unterklassigen Ligen geringer ist als im Spitzensport, ist auch hier von erheblichen Unterinvestitionseffekten auszugehen. Dies umso mehr, als die Möglichkeit vertikaler Integration im Sinne der Bau- und Betriebsträgerschaft durch den nutzenden Verein regelmäßig an der mangelhaften Kapitalausstattung unterklassiger Vereine scheitert. Darüber hinaus muss unterstellt werden, dass sich private Investoren durch eine größere Risikoaversion als öffentliche Akteure auszeichnen. Da die Rentabilität von Sportanlagen jedoch stark vom sportlichen Erfolg der sie nutzenden Vereine abhängt (Frick, 1999; Lehmann & Weigand, 1997), der in der Regel volatil und von durch den Anlagenbetreiber nicht zu beeinflussenden

Faktoren abhängig ist, scheint auch unter dem Gesichtspunkt der Risikoallokation die private einer öffentlichen Finanzierung nicht in jeder Hinsicht überlegen. Das letzte Argument erhält gerade in unterklassigen Ligen dadurch zusätzliches Gewicht, dass hier noch viel weniger als im Spitzensport von einem hinreichend kompetenten Management der nutzenden Vereine – das den größten Einfluss auf einen langfristigen sportlichen Erfolg hat – ausgegangen werden kann. Vielmehr führen große diskretionäre Handlungsspielräume der maßgeblichen Entscheider verbunden mit dem bewussten Verzicht auf leistungsabhängige Vergütungssysteme im Rahmen ehrenamtlicher Tätigkeit in besonderem Maße zu einer schlechten Plan- und Vorhersagbarkeit künftiger sportlicher Leistungen und der damit verbundenen Einnahmen. Da diese Einnahmepotenziale im Vergleich zum Spitzensport in unterklassigen Ligen sowieso stark reduziert sind, scheint eine rein private Finanzierung nicht aussichtsreicher als eine rein öffentliche. Public-Private-Partnerships hingegen können hier einen Finanzierungseffizienz maximierenden Kompromiss darstellen, da sie sehr wohl die vorhandenen Potenziale privater Finanzmärkte anzapfen, über Sicherheiten (etwa Bürgschaften) und langfristige Zusagen der öffentlichen Hand allerdings zu einer effizienteren Risikoallokation führen. Indem Public-Private-Partnerships so auf der einen Seite Planungsrisiken vermindern, auf der anderen Seite die verbleibenden Ausfallrisiken sinnvoll aufteilen, ermöglichen sie häufig erst die Finanzierungseffizienz steigernde Einbindung privater Partner.

Hinsichtlich der *Kosteneffizienz* fällt der Vergleich der verschiedenen Finanzierungsformen eindeutig zugunsten privater Investoren aus. Verschiedene Untersuchungen belegen, dass private Investoren vergleichbare Anlagen regelmäßig zu geringeren Kosten erstellen und betreiben als öffentliche Träger (Baim, 1994; Rahmann et al., 1998). Ein wesentlicher Grund liegt in der nach gemeinwirtschaftlichen Grundsätzen arbeitenden und kameralistisch ausgestalteten Haushaltsführung öffentlicher Träger, die in der Regel nicht einmal die Erstellung einer aussagekräftigen Kosten- und Erlösrechnung, geschweige denn ein wirksames Kostencontrolling erlaubt (vgl. Vornholz & Janus, 2001, S. 53). Public-Private-Partnerships können hier ähnliche Effizienzgrade erreichen wie private Investoren, sofern letztere ihr Know-how und ihre Managementenerfahrung entsprechend einbringen können. Teilweise wird sogar argumentiert, dass Public-Private-Partnerships Reibungsverluste in den umfangreichen Abstimmungs- und Genehmigungsverfahren mit der öffentlichen Verwaltung minimieren und somit einen zusätzlichen positiven Einfluss auf die Kosteneffizienz ausüben können (Vornholz & Janus, 2001). So weisen nach Berechnungen des britischen Rechnungshofes im Rahmen einer Public-Private-Partnership durchgeführte Projekte eine durchschnittliche Kostenersparnis von 10-25% gegenüber vergleichbaren öffentlichen Projekten auf (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft [IWD], 2006, S. 8).

Auch im Hinblick auf die *Managementeffizienz* von Sportanlagen, die insbesondere auf eine maximale Ausschöpfung von Einnahmepotenzialen abstellt, scheinen private Investoren öffentlichen Geldgebern überlegen. Ihre langjährige Erfahrung, Spezialisierungsvorteile und

eine direkte Inzentivierung stellen eine hohe Effizienz in der Verwaltung gepaart mit beeindruckender Kreativität in der Vermarktung sicher, wie die in den letzten Jahren zu beobachtende Verlängerung der Verwertungskette (z.B. Verkauf von Fanartikeln), Ausdifferenzierung von Nutzungsformaten (z.B. VIP-Logen, Business Seats) und Ausweitung von Neben- und Alternativnutzungsmöglichkeiten (z.B. Konferenzen, Großveranstaltungen) belegen. Wie bei der Kosteneffizienz können auch hier Public-Private-Partnerships ähnliche Effizienzgrade wie rein private Investoren erreichen, sofern letzteren entsprechender Gestaltungsraum und hinreichende Anreize gegeben werden, ihre Kompetenzen in die Angebotsgestaltung einzubringen.

Während die vorangehend diskutierten Kriterien Effizienz im Hinblick auf den Bau und Betrieb einer einzelnen Sportstätte zu operationalisieren suchen, stellt die *allokative Effizienz* auf den übergreifenden Kontext einer ganzen Region ab. Im Blickpunkt stehen hier eine ausreichende Gesamtversorgung mit entsprechenden Anlagen auf der einen, sowie eine Vermeidung ineffizienter Überkapazitäten auf der anderen Seite. Bezüglich dieser Zielstellung offenbaren private und öffentliche Finanzierungskonzepte eine grundsätzlich divergierende Funktionsweise: Während erstere zur Erreichung eines wohlfahrtsoptimalen Versorgungsgrades auf die Angebot und Nachfrage ausgleichenden Kräfte des freien Marktes vertrauen, basiert die öffentliche Finanzierung auf dem Mechanismus zentraler Planwirtschaft. Ohne hier ernsthaft auf die dahinter liegende Systemdebatte eingehen zu können, lässt sich im Bereich unterklassiger Ligen eine Indikation für die Überlegenheit öffentlicher Finanzierungsformen gewinnen: Diese Anlagen besitzen zumindest partiell den Charakter eines öffentlichen Gutes, da kaum sämtliche Nutzen solcher Anlagen internalisiert und damit zu positiven Preisen auf Märkten gehandelt werden können. Entsprechend scheinen eine ausreichende Bereitstellung und damit eine im Sinne des Gemeinwohls effiziente Mittelallokation über marktliche Mechanismen zweifelhaft. Der daraus resultierende Vorteil einer ganzheitlichen und projektübergreifenden Planung bleibt durch das Mitspracherecht des öffentlichen Partners auch im Rahmen von Public-Private-Partnerships erhalten. Der Einfluss privater Investoren könnte gegebenenfalls sogar effizienzsteigernd in die andere Richtung, als Korrektiv gegen den potenziellen Aufbau von Überkapazitäten wirken.

Zusammengefasst ergibt sich ein eindeutiges Bild. Weder die rein öffentliche noch ausschließlich private Finanzierung scheinen für die Finanzierung unterklassiger Teamsportstätten unter Effizienzgesichtspunkten geeignet. Ihre jeweiligen Vorteile lassen sich aber gezielt nutzen und ihre spezifischen Schwächen zugleich kompensieren, wenn sie in Form einer Public-Private-Partnership kombiniert werden. „Es kommt hier zu einer Verbindung von Kapital und Know-how der Privatwirtschaft mit Verwaltungserfahrung und politischer Steuerung durch die öffentliche Hand“ (Vornholz & Janus, 2001, S. 56), die in besonderem Maße geeignet scheint, den Finanzierungsherausforderungen unterklassiger Teamsportstätten zu gerecht zu werden. Diese Einschätzung wird auch durch aktuelle

Entwicklungen bestätigt: So verdoppelte sich von 2004 auf 2005 in Deutschland die Zahl der Public-Private-Partnership-Projekte im Sport- und Touristikbereich auf ca. 180. Das entsprechende Investitionsvolumen dürfte sich dabei auf mittlerweile 900 Mio. EUR belaufen (vgl. IDW, 2006, S. 8).

5. Zusammenfassung mehrerer Anlagen

Die Effizienzüberlegungen des vorangehenden Kapitels fokussierten mit Ausnahme des an der allgemeinen öffentlichen Wohlfahrt orientierten Kriteriums der allokativen Effizienz in isolierender Betrachtung auf den Bau bzw. Betrieb einer einzelnen Sportanlage. Dass der effiziente Bau und Betrieb dieser Anlage aus Sicht der darin involvierten Akteure von einer anlagenübergreifenden Nutzungsoptimierung profitieren kann, soll in diesem Kapitel dargelegt werden. Es handelt sich dabei also um eine zur Wahl der optimalen Finanzierungs- und Betriebsform komplementäre Strategie.

In unterklassigen Ligen dominiert in Deutschland bis heute der vereinsbezogene Bau und Betrieb von Sportstätten, bei dem jedem Verein eine eigene Sportanlage zur weitgehend exklusiven Nutzung zur Verfügung steht. Auch wenn dieses Vorgehen unter einer an Partialinteressen ausgerichteten und vereinspolitisch orientierten Perspektive nachvollziehbar erscheint, ist es unter ökonomischen Gesichtspunkten fragwürdig. Diese Fragwürdigkeit resultiert aus drei Aspekten – der mangelhaften Auslastung der Anlage, der Heterogenität der Nutzungsarten sowie dem suboptimalen Risikoprofil für private Investoren – die im Folgenden kurz dargestellt werden sollen.

Der Bau und Betrieb von Sportstätten ist durch einen hohen Anteil an Fixkosten gekennzeichnet. Da die Grenzkosten der Anlagenutzung entsprechend sehr gering sind, kommt der möglichst vollständigen *Auslastung der Anlage* unter ökonomischen Gesichtspunkten eine große Bedeutung zu, wobei diese mit steigenden Investitionskosten naturgemäß zunimmt. Geht man davon aus, dass ein unterklassiger Verein in der Regel nur alle 14 Tage innerhalb der Saison Ligaspiele, welche Zuschaueranrichtungen benötigen, durchführt, ist kaum von einer hinreichenden Auslastung einer Anlage durch einen einzigen Verein auszugehen. Somit sind weitere, Fixkosten darstellende Investitionen in Komfort, Sicherheitseinrichtungen oder sonstige Ausstattung der Sportstätte wenig sinnvoll, wodurch wiederum die Attraktivität für Zuschauer und dadurch auch die Auslastung sinkt.

Diese Problematik wird noch durch die *Heterogenität der Nutzungsarten* verstärkt, die insbesondere zwischen Trainings- und Spielbetrieb besteht. Während Trainingsplätze oder -hallen kaum zusätzliche Infrastruktur in Form von Tribünen oder gastronomischen Betrieben benötigen, wird für den Spielbetrieb auch von Zuschauern in unterklassigen Ligen mittlerweile ein Komfortniveau vorausgesetzt, welches nur mit entsprechender Architektur und komplementären Serviceangeboten zu erlangen ist. Der erforderliche Kompromiss, den der vereinsbezogene Bau und Betrieb notwendig eingehen muss, schafft dann letztlich Anlagen,

die für beide Zwecke nicht optimal geeignet sind: Zu aufwendig und kostenintensiv für den reinen Trainingsbetrieb (durch die Errichtung zuschauerbezogener Anlagen und daraus resultierenden höheren fixen und nutzungsabhängigen Kosten) und mit zu geringem Komfort und d.h. vernachlässigten Einnahmepotenzialen für den Spielbetrieb.

Schließlich wurde im vorangegangenen Kapitel deutlich, dass die Einbindung privater Investoren unter Effizienzgesichtspunkten häufig sinnvoll erscheint, jedoch an der hohen Unsicherheit der durch den sportlichen Erfolg des nutzenden Vereins maßgeblich determinierten künftigen Einnahmen scheitern kann. Würde eine Anlage nun von mehreren Vereinen genutzt, käme dies einer Risikodiversifikation gleich. Das Resultat wäre ein *verbessertes Risikoprofil*, das die Einbindung privater Finanzpartner häufig überhaupt erst ermöglicht.

Alle drei Aspekte legen eine Zusammenlegung der Nutzung nahe, und zwar derart, dass der Spielbetrieb mehrerer Vereine auf jeweils eine Anlage konzentriert wird. Statt durch einen Verein kann die Sportstätte dann im Wechsel durch verschiedene Mannschaften unterschiedlicher Vereine genutzt werden, wobei die Ausgestaltung der Anlage optimal an die Nutzungsform Spielbetrieb angepasst ist. Durch die gesteigerte und optimierte Auslastung werden nicht nur Kostenersparnisse erzielt, sondern auch höhere Investitionen in den Komfort und die zuschauergerechte Ausrichtung der für den Spielbetrieb vorgesehenen Anlagen ermöglicht, wodurch weitere Zuschauergruppen und Einnahmepotenziale erschlossen werden können. Durch unterschiedliche Vereine und Mannschaften genutzte Anlagen sind auch für Sponsoren attraktiver, da mit ihnen ein geringeres Risiko bezüglich der Dauerhaftigkeit und des Niveaus der dort gezeigten Leistungen verbunden ist als beim Sponsoring von Einzelsportlern oder Mannschaften (vgl. Bruhn, 2003, S. 45-48). Schließlich dient die Konsolidierung ausschließlich für den Wettbewerbsbetrieb dienender Teamsportstätten auch einer Risikostreuung seitens potentieller Privatinvestoren sowie über die Ausnutzung von Größen- und Breitenvorteilen einer effizienteren Vermarktung der Anlage und stellt somit eine sinnvolle und zu dem im vorangegangenen Kapitel vorgestellten PPP-Modell komplementäre Maßnahme dar. Der Trainingsbetrieb einzelner Vereine kann hingegen auf vereinseigenen Plätzen, welche zu weitaus günstigeren Konditionen angelegt und unterhalten werden können, oder in städtischen, bereits existierenden Mehrzweckhallen stattfinden. Diese Lösung erleichtert eine verursachergerechte Finanzierung von Bau und Betrieb: Während die Bereitstellung ausreichender Trainingsmöglichkeiten für Vereine, insbesondere ihrer Jugendmannschaften und Breitensportabteilungen, als ein klassisches öffentliches Gut im Sinne der bundesdeutschen Sportförderung angesehen werden kann, ist die Durchführung des Spielbetriebs auch in unterklassigen Vereinen oftmals eine Gewinninteressen verpflichtete Tätigkeit, welche durch den öffentlichen Versorgungsauftrag nicht mehr gedeckt ist und vielmehr durch eine starke Involvierung privatwirtschaftlich agierender Akteure geprägt sein sollte. Somit ist die Trennung von Trainings- und (örtlich konsolidiertem) Spielbetrieb nicht

nur ein Mittel zur effizienteren Nutzung von Sportanlagen, sondern kann auch als Richtlinie für Investitionsvorhaben und -prioritäten der öffentlichen Sportförderung dienlich sein.

Die gemeinsame Nutzung eines Stadions beziehungsweise einer Halle durch verschiedene, möglicherweise konkurrierende Vereine kann in der Praxis allerdings zu Problemen führen. Nutzungsbeschränkungen, Differenzen über die Aufteilung von Kosten- und Erträgen sowie traditionelle Animositäten zwischen Vereinen verhindern oftmals eine von ökonomischen Kriterien geleitete Kooperation. Neben den starken Partialinteressen beteiligter Vereine können auch technische und Koordinationsprobleme eine gemeinsame Nutzung erschweren. Hierzu gehören etwa die Abstimmung von Spielterminen, Vermarktung und gegebenenfalls Austausch der Werbeflächen in der Sportanlage, die hohe Belastung der Spielfläche oder Zusatzbelastungen durch Nebennutzungen. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist daher eine Betriebsgesellschaft, welche die auftretenden Koordinations- und Kooperationsprobleme Einzelinteressen übergreifend löst und idealerweise auch Vermarktungsrechte an den die Anlage nutzenden Vereinen erwirbt, um eine hohe Managementeffizienz zu erreichen. Entsprechende Strategien und operative Verfahrensweisen sollten dabei zunächst in Pilotprojekten erarbeitet und gegebenenfalls verbessert werden.

6. Fallstudien

6.1 SAP-Arena

Anhand der Multifunktionshalle SAP-Arena in Mannheim lässt sich verdeutlichen, wie Public-Private-Partnerships ausgestaltet werden können und inwieweit die Nutzung durch unterschiedliche Vereine sinnvoll ist. Die SAP-Arena fasst bei Sportveranstaltungen maximal 13.600 Zuschauer und wird im Wechsel vom Eishockey-Bundesligisten Mannheimer Adler und dem Handball-Bundesligisten Rhein-Neckar-Löwen genutzt, welche durch die neue Arena jeweils eine Verdopplung ihrer Zuschauerzahlen realisieren konnten. Abgesehen davon kann die Arena sowohl für sportliche Großereignisse, etwa die Handball-WM 2007 und die Eishockey-WM 2010, als auch für Veranstaltungen aus dem kulturellen Bereich genutzt werden. Bei der Refinanzierung der Arena kommt dem Ligabetrieb aufgrund der stetigen Nutzung und des hohen Zuschauerzuspruchs allerdings eine tragende Rolle zu – 50% des Umsatzes sollen durch Heimspiele der Adler (30%) und der Rhein-Neckar-Löwen (20%) anfallen. Durch den Spielbetrieb zweier verschiedener Mannschaften ergibt sich eine höhere Auslastung und somit die Ausnutzung von Skalenerträgen bei Sicherheitsdienstleistungen, Stadion-TV oder Verwaltungsleistungen sowie eine bessere Basis für die Akquisition von Sponsoren oder Logen-Besitzern. Aufgrund der professionellen Vermarktung der Arena ist somit von einer hohen *Managementeffizienz* auszugehen.

Da die mit ca. 600 Millionen Euro verschuldete Stadt Mannheim eine Investition in dieser Größenordnung nicht finanzieren konnte, entschied man sich für den Bau der SAP-Arena im Rahmen einer Public-Private-Partnership mit dem ehemaligen SAP-Vorstand Dietmar Hopp

und seinen Sohn Daniel, zugleich Gesellschafter der Mannheimer Adler. Die Hopps finanzierten den Bau der Halle mit ca. 65 Millionen EURO vor, die von der Stadt Mannheim innerhalb von 30 Jahren zinslos zurückgezahlt werden. Danach geht die Arena in den Besitz der Stadt über. Daneben beteiligt sich die Stadt mit Infrastrukturaufwendungen in Höhe von 70 Millionen Euro. An diesem Finanzierungskonzept zeigt sich die *Finanzierungs- und Kosteneffizienz* dieses PPP-Modells, da neben der von der Stadt nicht zu leistenden Bereitstellung ausreichender Mittel auch die Risikoteilung, die Einsparung von Zinsaufwendungen und die unternehmerische Kompetenz der Erbauer und späteren Betreiber eine privatwirtschaftliche Involvierung günstig erscheinen lässt.

In der Gesamtbetrachtung zeigt sich anhand der SAP-Arena, dass sowohl die privatwirtschaftlich-öffentliche Finanzierung der Anlage als auch die gemeinsame Nutzung durch verschiedene Vereine ein gangbarer Weg sein kann. Allerdings stellen die besonderen Verbindungen zwischen lokalen Wirtschaftsakteuren und Stadtverwaltung sowie die Priorisierung besonderer Prestigeobjekte nicht in jedem Fall sicher, dass die zugrunde liegenden Planungsprozesse das Kriterium *allokativer Effizienz* immer hinreichend im Auge behalten.

6.2 Fußballstadien in Villingen-Schwenningen

Während die SAP-Arena in Mannheim ein Beispiel für den prima facie gelungenen Neubau einer multifunktionalen Sportanlage darstellt, dient die Stadt Villingen-Schwenningen als Beispiel für die ineffiziente, durch historische Gegebenheiten gewachsene Nutzung von Teamsportanlagen. Die Stadt entstand zum 01. Januar 1972 aus den bis dahin unabhängigen Städten Villingen und Schwenningen und konnte bald drei Fußballstadien ihr eigen nennen. In Schwenningen liegen unweit voneinander das 1923 erbaute und 1960 sanierte Hilben-Stadion und das 1952 erbaute Gustav-Strohm-Stadion, welche von den zwei Schwenninger Vereinen SC und VfR 07 genutzt wurden. Die beiden Vereine schlossen sich 1974 zum BSV 07 Schwenningen zusammen, der nach einem kurzen Auftritt in der zweiten Bundesliga Süd mittlerweile in der Landesliga spielt. Der Verein trägt seine Heimspiele im Gustav-Strohm-Stadion aus, welches heute maximal ca. 5.000 Zuschauer beherbergen kann. Die Heimspiele werden regelmäßig von 200 bis 500 Zuschauern besucht, wobei auch noch diverse Jugendteams Stadion und Trainingsplätze zu Spiel- und Trainingszwecken nutzen. Das Hilben-Stadion, von 10.000 auf 3.000 Plätze zurückgebaut, wird vom derzeit der Bezirksliga angehörenden FK Bratstvo Villingen sowie zwei Kreisligisten genutzt. Im Stadtteil Villingen steht das Stadion im Friedengrund, welches 1960 errichtet wurde, 11.000 Zuschauer aufnehmen kann und dem zwischen Verbands- und Oberliga pendelnden FC 08 Villingen sowie (auf Nebenplätzen) zwei weiteren Fußballvereinen und einem Hockeyteam als Heimstätte dient. 400-500 Zuschauer besuchen derzeit im Durchschnitt die Heimspiele des Hauptnutzers. Insgesamt wird somit in keinem der drei Großstadien eine befriedigende Auslastung erreicht, tatsächlich liegt sie im Durchschnitt unter 5%. Das Kriterium der

allokativen Effizienz ist daher offensichtlich verletzt. Aufgrund der überwiegend ehrenamtlichen Tätigkeit der Verantwortlichen kann auch nicht von einer hohen *Managementeffizienz* ausgegangen werden, da eine professionelle Vermarktung der Anlagen nicht erfolgt.

Besitzer aller genannten Gelände und Anlagen ist die Stadt Villingen-Schwenningen, welche für die Betriebskosten aufkommt. Laut Auskunft des Amtes für Schule, Bildung und Sport fallen dabei für den Betrieb der beiden Großstadion *Gustav-Strohm* und *Im Friedengrund* jährlich Kosten in Höhe von ca. 90.000 EURO an, wobei die Vereine als Nutzer einen Betriebskostenzuschuss bezahlen, der allerdings nur wenig zur Deckung der Kosten beiträgt. Aufgrund der angespannten Haushaltslage der Stadt (Schuldenstand am 31.12.2005: 56 Mio. Euro) sind keine Investitionen in die Anlagen geplant und möglich, bei denen aufgrund ihres Alters jedoch großer Sanierungsbedarf besteht. Betrachtet man die fehlenden Investitionsmöglichkeiten der Stadt als Eigentümerin sowie die hohen Bewirtschaftungskosten, kann nicht von einer hohen *Finanzierungs- oder Kosteneffizienz* ausgegangen werden. Zur Senkung der Betriebskosten, Sanierung der Anlagen und Ermöglichung einer professionelleren Vermarktung erscheint eine Restrukturierung der Sportstätten sinnvoll. Der Ligabetrieb der Vereine sollte gemeinsam in einem (mit privatwirtschaftlichen Mitteln) sanierten Stadion ausgetragen werden. Hierdurch könnte eine höhere Kosten- und Managementeffizienz erreicht, die Finanzierungseffizienz erhöht und auch die allokativen Effizienz verbessert werden. Fraglich ist allerdings, ob die ökonomisch sinnvolle und langfristige den Vereinen zu gute kommende skizzierte Umwidmung der Fußballstadion nicht an kurzfristig orientierten Partialinteressen scheitern würde.

7. Ausblick

Die Bereitstellung und der Betrieb von Teamsportanlagen sind anspruchsvolle Aufgaben. Im vorliegenden Beitrag wurde gezeigt, dass gerade im Bereich unterklassiger Vereine moderne Stadion und Hallen dringend benötigt werden, jedoch nicht in ausreichender Qualität bereitstehen. Zur Verbesserung der Situation kommt der konsolidierten Nutzung einer Teamsportanlage für den Spielbetrieb durch mehrere Vereine große Bedeutung zu, damit ein für Investoren günstiges Risikoprofil die Bereitstellung privatwirtschaftlichen Kapitals erleichtert. Eine Public-Private-Partnership-Struktur kann unter diesen Umständen sowohl bei Finanzierung und Bau als auch beim Betrieb der Anlage die Finanzierungs-, Kosten-, Management- und allokativen Effizienz erhöhen und somit zu einer besseren Ausstattung mit Teamsportanlagen beziehungsweise ihrer effizienteren Nutzung beitragen. Der reine Trainingsbetrieb hingegen sollte als klassisches Zielgebiet öffentlicher Sportförderung auf gesonderten, in der Obhut der Vereine liegenden Trainingsanlagen stattfinden.

Eine derartige Umstrukturierung der Sportinfrastruktur wird vermutlich zukünftig zu einer Segmentierung der Vereine und ihrer Anlagen führen, wobei drei Teilbereiche unterschieden werden können:

1. Im *professionellen Spitzensport* wird die Infrastruktur verstärkt durch privatwirtschaftliche Finanzierungs- und Betriebsmodelle gekennzeichnet sein, wobei diese Entwicklung bereits begonnen hat.
2. In *unteren Profisport-Ligen* oder *hochklassigen Amateurligen* sind die Chancen für eine stärkere Involvierung privatwirtschaftlicher Investoren und Betreiber dann günstig, wenn Vereine mit großem Vermarktungspotenzial und einer professionalisierten Führung als Nutzer für die Anlagen gewonnen werden können. In diesem Segment ergibt sich vermutlich das größte Umsetzungspotenzial für die in diesem Beitrag vorgeschlagenen Gestaltungshinweise. Wesentlich für den Erfolg dieses Modells ist dabei eine enge Zusammenarbeit zwischen Betriebsgesellschaft und Verein.
3. Im *reinen Amateur- und Freizeitsportbereich* sowie bei Vereinen ohne aussichtsreiche Vermarktungschancen wird Bau und Betrieb der Sportanlagen weiterhin öffentliche Aufgabe bleiben, da sich private Investoren aufgrund fehlender Gewinnchancen zurückhalten werden. Sollten diese Mannschaften nicht als Nebennutzer der zuvor genannten Vereine die Möglichkeit erhalten, in einer moderneren Sportstätte anzutreten, werden sie mittel- bis langfristig auf die kommunale Sportförderung angewiesen bleiben.

Die soeben skizzierte Entwicklung kann man einerseits begrüßen, da dem hochklassigen Profisport eine breitere und solide Basis verschafft wird und eine Aufwertung der Vereine mit traditionell hohem Stellenwert und großen Anhängergruppen erfolgt, ihr andererseits jedoch aufgrund der inhärenten Verschärfung finanzieller und sportlicher Gegensätze auch kritisch gegenüberstehen. Nichtsdestoweniger kann bei einer Betrachtung der öffentlichen Haushaltslage nicht übersehen werden, dass der jahrelang praktizierte vereinsbezogene Bau und Unterhalt der Sportinfrastruktur mit kommunalen Mitteln als Auslaufmodell zu bezeichnen ist. Sollen verstärkt private Investoren gewonnen werden, muss zwangsläufig auf ihre Interessen Rücksicht genommen werden – vermutlich wird der Wettbewerb in manchen unterklassigen Ligen bald nicht mehr nach dem Abpfiff beendet sein.

Literaturverzeichnis

- Atkinson, R. (2003). Introduction: Misunderstood Saviour or Vengeful Wrecker? The Many Meanings and Problems of Gentrification. *Urban Studies*, 40 (2), 2343-2350.
- Baim, D.V. (1994). *The Sports Stadium as a Municipal Investment*. London.
- Bruhn, M. (2003). *Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz*, Wiesbaden.
- Bulley, J. (2002). Stadia development as a catalyst for regeneration. *Journal of Leisure Property*, 2 (4), 305-316.
- Coates, D. & Humphreys, B.R. (2003). *Professional Sports Facilities, Franchises and Urban Economic Development*, UMBC Economics Department Working Paper 03-103, University of Maryland.
- Dietl, H.M. & Pauli, M. (2002a). Die Finanzierung von Fußballstadien – Überlegungen am Beispiel des deutschen Profifußballs. *ZfB (Zeitschrift für Betriebswirtschaft)*, Sportökonomie, 4, 239-262.
- Dietl, H.M. & Pauli, M. (2002b). Strategien erfolgreicher Stadionfinanzierung: Gesamt- und einzelwirtschaftliche Überlegungen am Beispiel des deutschen Profifußballs. In Büch, M.-P., Maennig, W. & Schulke, H.-J. (Hrsg.), *Regional- und sportökonomische Aspekte von Sportgroßveranstaltungen*, Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstitut für Sportwissenschaft, Band 11/02, 33-66.
- Deutscher Sportbund (2006). Sportförder-Haushalt des BMI zeigt weitgehende Kontinuität, Pressemitteilung des Deutschen Sportbundes, 02.03.2006.
- Frick, B. (1999). Kollektivgutproblematik und externe Effekte im professionellen Teamsport: ‚Spannungsgrad‘ und Zuschauerentwicklung im bezahlten Fußball. In Horch, H.-D., Heidel, J. & Sierau, A. (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement*. Aachen, 144-160.
- Glass, R. (1964). Introduction: aspects of change. In Centre for Urban Studies (Ed.), *Aspects of Change*, pp. xiii-xlii. London.
- Hockenjos, C. (1995). *Öffentliche Sportförderung in der Bundesrepublik Deutschland: Darstellung und finanztheoretische Analyse*. Frankfurt a.M.
- Horch, H.-D. & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure* 8, 70-84.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2006). *Public-Private-Partnership. Noch viel Potenzial*. Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, 32 (17), 8.
- Klein, B., Crawford, R.G. & Alchian, A.A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law & Economics* 21 (2), 297-326.
- Kurscheidt, M., Klein, M.-L. & Drewitz, S. (2006). *The Economics of Regional Team Sport Markets*. Paper presented at the IASE-AK 2006 Conference, Bochum May 4-6, 2006.
- Lehmann, E. & Weigand, J. (1997). Fußball als ökonomisches Phänomen. *Ifo-Studien – Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung*, 381-409.

- Meyer, B. & Ahlert, G. (2000). Die ökonomischen Perspektiven des Sports. Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland. Schorndorf.
- Müller, C. (1991). Rechtsfragen der Finanzierung im ‚bezahlten Sport‘ dargestellt am Beispiel des Bundesligafußballs. Frankfurt a. M. u. a.
- Noll, R.G. & Zimbalist, A. (Hrsg.) (1997). Sports, Jobs, and Taxes: the Economic Impact of Sports Teams and Stadiums. Washington (D.C.).
- Pauli, M. (2002). Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball. Tübingen.
- Pfaff, S.M. (2004). Erlebniswelt Fußball-Arena. In Krüger, A. & Dreyer, A. (Hrsg.). Sportmanagement, München und Wien, 211-245.
- Rahmann, B., Weber, W., Groening, Y., Kurscheidt, M., Napp, H.-G. & Pauli, M. (1998). Sozio-ökonomische Analyse der Fußball-WM 2006 in Deutschland. Köln.
- Seidel, H. (2003). Baukonzerne hoffen auf Milliarden-Aufträge. Die Welt, 24.02.2003, 17.
- Siegfried, J. & Zimbalist, A. (2000). The Economics of Sports Facilities and their Communities. Journal of Economic Perspectives, 14 (3), 95-114.
- Skrentny, W. (2001). Das große Buch der deutschen Fußballstadien. Göttingen
- Swindell, D. & Rosentraub, M.S. (1998). Who Benefits from the Presence of Professional Sports Teams? The Implications for Public Funding of Stadiums and Arenas. Public Administration Review, 58 (1), 11-20.
- Vornholz, G. & Janus, U. (2001). Die Finanzierung von Fußballstadien, in: Nord/LB (Hrsg.), Marktanalysen Industrie und Region im Wandel.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction Cost Economics. In Schmalensee, R. & Willig, R.D. (Hrsg.). Handbook of industrial organization (Volume I). Amsterdam, Oxford and Tokyo, 135-82.