

Sportstättenfinanzierung – ein Geschäftsfeld für Genossenschaften

1 Einleitung

Die traditionell kommunal organisierte Versorgung der Bevölkerung mit Sportstätten steht vor dem Umbruch. So führt die Finanznot der öffentlichen Hand dazu, dass immer weniger Kommunen die Versorgungsleistung der Bevölkerung mit Sportstätten in quantitativer und in qualitativer Hinsicht hinreichend erfüllen können. Um Kosten zu reduzieren, versuchen die Kommunen zunehmend, die Versorgungsleistung auf andere Träger zu überwälzen. Beschleunigt wird die Umbruchsituation in einem wichtigen Segment der Sportstätten durch den demografischen Wandel. Der Rückgang an Kindern und Jugendlichen führt in den nächsten Jahren vielerorts zu Schulschließungen. Damit verbindet sich die Frage, wie Schulsportstätten, die am Nachmittag und Abend sowie an den Wochenenden rege für den Vereinssport genutzt werden, für die allgemeine Sportversorgung gesichert werden können.

Auch die privatrechtlich, meist in der Trägerschaft des gemeinnützigen Vereins organisierten Sportstätten stehen vor Ersatz- und Neuinvestitionen in nicht unerheblichem Umfang. Hier fehlt es nicht nur an den erforderlichen finanziellen Mitteln, sondern oft auch an der Bereitschaft der Vereinsmitglieder, diese Mittel in der Regel als verlorene Zuschüsse dem Verein zur Verfügung zu stellen.

Sportökonomische Analysen (Breuer, 2006; Breuer & Haase, 2006; Breuer & Hovemann, 2006; Breuer, Kusch & Schlesinger, 2006) zeigen, dass die Organisationsform der Genossenschaft in dieser Umbruchsituation eine Schlüsselrolle spielen kann. Sie ist in der Lage, einen wesentlichen Beitrag zur Sportstättenversorgung der Bevölkerung zu leisten.

Dabei liegt auf der Hand, dass auch ein Wechsel der Rechtsform allein noch nicht mit einer soliden Finanzierung gleichzusetzen ist. Unternehmen in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft unterliegen wie jedes andere wirtschaftlich tätige Unternehmen dem Zwang, auf Dauer wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Dies gilt unabhängig von dem im Gesetz normierten gesetzlichen Förderauftrag.

Im Rechtskleid der Genossenschaft bestehen jedoch überzeugende Finanzierungsmöglichkeiten. Im Vergleich zu der Rechtsform des Vereins können die Interessen aller Beteiligten prinzipiell angemessener berücksichtigt werden. Eine grundsätzliche Finanzierungsmöglichkeit im Sinne von auf Zeit zur Verfügung gestelltem Eigenkapital kommt somit überhaupt erst zustande. Die Genossenschaft ist damit von ihrer Konstruktion her dem eingetragenen Verein überlegen. Sie kann zugleich in den Genuss des Privilegs der Gemeinnützigkeit kommen, da dies keine gesellschaftsrechtliche, sondern ausschließlich eine steuerrechtliche Fragestellung ist. Gemeinnützige Unternehmen unterliegen im Hinblick auf die Höhe der Mitgliedsbeiträge in Höhe der Investitionsumlagen und der Aufnahmegebühren der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofes. Ferner hat der Vorstand regelmäßig darauf zu achten, dass die von den Mitgliedern zur Verfügung gestellten Gelder nicht gesammelt werden, sondern für die entsprechenden Investitionen und die Aufgaben des Vereins ausgegeben werden. Diese Rechtsprechung des Bundesfinanzhofes regelt, unabhängig von der Rechtsform, wie eine Sportgemeinschaft gemeinnützig zu organisieren ist.

Univ.-Prof. Dr. Christoph Breuer
Dr. Gregor Hovemann

Deutsche Sporthochschule Köln
Institut für Sportökonomie und
Sportmanagement

Expertise für den



Köln 2006

Das Privileg der steuerlichen Gemeinnützigkeit ist mit den gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Genossenschaft zu verbinden, indem gemeinnützige Vereine die Sportstätten beispielsweise für die Jugendarbeit oder andere Aufgabenstellungen nutzen, und diese Vereine zugleich Mitglied in der Genossenschaft werden, die die Sportstätte betreibt. Soweit Vereine ihr Rechtskleid ändern wollen, geschieht dies nach den Vorschriften des Umwandlungsgesetzes.

Grundsätzlich ist das Betreiben von Sportstätten in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft in drei Fallgestaltungen zu unterscheiden:

- Umwandlung von Sportvereinen (in der Regel gemeinnützige Vereine, die eigene Sportstätten betreiben) in eine Genossenschaft, möglicherweise auch unter den steuerlichen Gesichtspunkten, dass der Verein gemeinnützig war und gegebenenfalls die Genossenschaft das Gemeinnützigkeitsprivileg erhält.
- Übertragung der kommunalen Trägerschaft an Sportstätten durch die Kommune an Bürgerinnen und Bürgern oder auch nach der Novelle des Genossenschaftsgesetzes zum 15. August 2006 auch an so genannte investierende Mitglieder.
- Gründung von Genossenschaften durch mehrere Sportvereine (Vereinsgenossenschaften), die gemeinsame Sportanlagen nutzen.

Die Gründung von Sportgenossenschaften bietet sich insbesondere dann an, wenn ein entsprechender Investitionsbedarf für die Sportanlagen besteht und den Vereinsmitgliedern die Sicherheit gegeben werden soll, dass sie ihr eingesetztes Kapital, nach Einhaltung einer verabredeten Kündigungsfrist, zurückerhalten.

Potenziale und Grenzen dieses Verfahrens aufzuzeigen, ist Gegenstand dieses Beitrags. Dazu wird in vier Schritten vorgegangen. Zunächst wird die Situation der Sportstätten in Deutschland dargelegt. Ein besonderer Fokus wird dabei auf das Land Nordrhein-Westfalen gelegt. Anschließend werden die Voraussetzungen der Übernahme kommunaler Sportstätten durch andere Träger – insbesondere in der Rechtsform der eG – beschrieben. In einem dritten Schritt werden die Probleme der Finanzierung von Sportstätten dargelegt. In den Blickpunkt genommen werden dabei insbesondere auch die Probleme von Sportvereinen mit der Übernahme kommunaler Sportstätten. Somit lässt sich schließlich die Eignung der Genossenschaft als Organisationsform im Rahmen der Finanzierung von Sportstätten diskutieren.



Versorgung der Bevölkerung mit Sportstätten steht vor dem Umbruch

2 Situation der Sportstätten in Deutschland

Folgt man den Daten der Sportministerkonferenz (2002), so existieren in Deutschland insgesamt 130.000 Sportstätten. 21.500 (17 Prozent) davon befinden sich in Nordrhein-Westfalen. Diese teilen sich auf in 8.700 ungedeckte Anlagen (Sportplätze und Leichtathletikanlagen), 6.900 Sporthallen, 100 Großsport- und Mehrzweckhallen, 1.400 Bäder, 2.800 Tennisanlagen, 40 Eishallen und 1.650 Schießhallen. Typisch ist, dass die meisten Sportstätten von Kommunen betrieben werden (Nordrhein-Westfalen: 62,3 Prozent; Deutschland 61,1 Prozent).

Der Blick ins Detail der Betreiberformen der einzelnen Sportanlagentypen zeigt, dass in Nordrhein-Westfalen vor allem bei den Sporthallen die Kommunen mit 89,9 Prozent die dominierenden Anbieter sind. Auch betreiben in Nordrhein-Westfalen in der Regel Kommunen ungedeckte Anlagen (75,4 Prozent) und Bäder (71,6 Prozent). Demgegenüber werden mit 77,1 Prozent Tennis- und mit 83,6 Prozent Schießsportanlagen meist von Vereinen, Verbänden beziehungsweise sonstigen gemeinnützigen Organisationen betrieben. Bei den Eishallen sind mit 50 Prozent die Kommunen und mit 30,6 Prozent kommerzielle Anbieter die häufigsten Betreiber.

Insgesamt sind die Sportvereine in Deutschland zwingend auf öffentliche Sportanlagen angewiesen. So nutzen mehr als zwei Drittel der Sportvereine kommunale Sportanlagen (dazu zählen auch Schulsportstätten), um ihr gemeinwohlorientiertes Sportprogramm anbieten zu können. In Nordrhein-Westfalen sind dies 69 Prozent und in Rheinland-Pfalz 68 Prozent der Vereine. Hochgerechnet auf alle Sportvereine in Deutschland sind dies knapp 61.000 von 90.000 Vereinen, die kommunale Sportanlagen nutzen.

Ein Problem der Sportstättenversorgung ist allerdings, dass vielerorts ein Investitions- und Modernisierungstau entstanden ist. So machen die Befunde der bundesweiten Schulsportstudie SPRINT auf folgende Sachverhalte aufmerksam (vgl. Breuer, 2005): Der am häufigsten genutzte überdachte Sportstättentyp – dies waren Einzelhallen – wird unabhängig von der Schulform zwar insgesamt als gut bis befriedigend eingeschätzt (vgl. Tab. 1; Schulnoten von 1 bis 6). Am vergleichsweise schlechtesten werden die ästhetische Qualität der Sportstätte sowie der Zustand des Sanitärbereichs eingestuft. Bei der Gesamtbeurteilung ist allerdings zu berücksichtigen, dass bundesweit immerhin 7,1 Prozent aller Schulen den Zustand der von ihnen am häufigsten genutzten überdachten Sportstätte als mangelhaft beziehungsweise ungenügend einordnen. In Nordrhein-Westfalen fallen entsprechende Durchschnittswerte allesamt schlechter aus.

T1. Bewertung der am häufigsten genutzten überdachten Sportstätte in Schulnoten (von 1 bis 6; Einzelhalle)

	NRW	D
Attraktivität (ästhetische Qualität) der Sportstätte	3,18	2,95
Zustand des Sanitärbereichs der Sportstätte	3,18	2,88
Ausstattung mit Großgeräten (zum Beispiel Turngeräte, Tore)	3,04	2,62
allgemeiner Zustand der Sportstätte	2,84	2,65
Zustand der Umkleidekabinen der Sportstätte	2,92	2,69
Sauberkeit der Sportstätte	2,81	2,57
(Raum-) Temperatur im Winter	2,72	2,50
Größe der Sportfläche	2,57	2,59
Ausstattung mit Kleingeräten (zum Beispiel Bälle)	2,79	2,36
Sicherheit (Unfallgefahr)	2,57	2,43
(Raum-) Temperatur im Sommer	2,68	2,54
Sportboden der Sportstätte	2,50	2,33
zeitliche Verfügbarkeit der Sportstätte für den Sportunterricht	2,20	1,80
Erreichbarkeit der Sportstätte vom Schulgelände (zu Fuß)	1,55	1,47

Der Zustand des am häufigsten genutzten nicht überdachten Sportstättentyps – dies ist in allen Schulformen die Leichtathletikanlage – wird durchweg schlechter eingestuft als der Zustand des am häufigsten genutzten überdachten Sportstättentyps (vgl. Tab. 2). Defizite bestehen insbesondere im Hinblick auf die Ausstattung der Sportstätte mit Groß-

(zum Beispiel Hochsprunganlagen) und Kleingeräten (zum Beispiel Bälle, Speere, Kugeln, Startblöcke). Bei der Gesamtbeurteilung ist allerdings auch hier zu berücksichtigen, dass bundesweit immerhin 10,2 Prozent aller Schulen den Zustand der von ihnen am häufigsten genutzten nicht überdachten Sportstätte als mangelhaft beziehungsweise ungenügend einordnen. Auch hier sind die Werte für Nordrhein-Westfalen insgesamt deutlich schlechter.

T2. Bewertung der am häufigsten genutzten nicht überdachten Sportstätten in Schulnoten (von 1 bis 6; Leichtathletikanlage)

	NRW	D
Ausstattung der Sportstätte mit Großgeräten (z. B. Hochsprunganlagen, Tore)	3,59	3,38
Ausstattung der Sportstätte mit Kleingeräten (z. B. Bälle)	3,96	3,30
allgemeiner Zustand der Sportstätte	3,07	2,89
Zustand des Sanitärbereichs der Sportstätte	3,25	2,91
Sportboden der Sportstätte	3,05	2,86
Attraktivität (ästhetische Qualität) der Sportstätte	3,06	2,84
Sauberkeit der Sportstätte	3,02	2,82
Sicherheit (Unfallgefahr)	2,99	2,75
Zustand der Umkleidekabinen der Sportstätte	3,16	2,81
Größe der Sportfläche	2,19	2,13
Erreichbarkeit der Sportstätte vom Schulgelände (zu Fuß)	2,21	1,96
zeitliche Verfügbarkeit der Sportstätte für den Sportunterricht	2,25	1,89

Blickt man auf die Problembereiche und den Verbesserungsbedarf der Sportstättensituation insgesamt, so stellt die Eignung der Sportstätten für Angebote in Trendsportarten das Hauptproblem dar (vgl. Tab. 3). Bundesweit sind es über 50 Prozent aller Schulen, bei Hauptschulen, Realschulen, integrierten Gesamtschulen und Gymnasien sogar über 60 Prozent, die hier einen starken Verbesserungsbedarf bekunden. In 30 bis 45 Prozent aller Schulen liegt auch ein starker Verbesserungsbedarf vor im Hinblick auf den baulichen Zustand der zur Verfügung stehenden Sportstätten sowie auf kleine Reparaturen und Instandsetzungen der Sportstätten. Wiederum ist die Situation der Sportstätten in Nordrhein-Westfalen deutlich schlechter als im gesamten Bundesgebiet.

T3. Problembereiche: Beurteilung des Verbesserungsbedarfs (Prozent-Werte starker Verbesserungsbedarf)

	NRW	D
Die prinzipielle Eignung der Sportstätten für Trendsportarten	64,2	56,9
den baulichen Zustand der zur Verfügung stehenden Sportstätten	35,5	35,2
kleinere Reparaturen und Instandsetzungen der Sportstätten	39,7	33,1
Die Ausstattung der Sportstätten für die Durchführung des Sportunterrichts	36,4	27,4
Die Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden Sportstätten	32,1	27,6
die Eignung der Sportstätten für die Durchführung des Sportunterrichts	26,4	23,5
ausreichende Belegzeiten/ -möglichkeiten der Sportstätten	25,9	20,5
Die Abstimmung mit anderen Nutzern der Sportstätten	18,6	14,1

Auf einen vorhandenen Sanierungsbedarf der Sportstätten weisen auch die Ergebnisse der Sozialberichterstattung des deutschen Sports hin (Breuer & Haase, 2006): Zwar stellen der Zustand der genutzten Sportstätten, zeitliche Verfügbarkeit der Sportstätten und Eignung der Sportstätten für die angebotenen Sportarten eher kleinere Probleme aus Sicht der deutschen Sportvereine dar (vgl. Tab. 4). Doch dürfen die meist positiven Durchschnittswerte nicht darüber hinwegtäuschen, dass es eine nicht zu vernachlässigende Anzahl an Vereinen gibt, die existenzielle Probleme mit der Sportstättensituation haben (vgl. Tab. 5). Im Hinblick auf den Zustand der von ihnen genutzten Sportstätten sind dies bundesweit 1,9 Prozent aller Sportvereine beziehungsweise hochgerechnet etwa 1.700 Vereine in Deutschland. Offensichtlich liegen hier in mehreren Fällen doch massivere Problemlagen des organisierten Sports vor. Erschwert werden die Problemlagen in Nordrhein-Westfalen dadurch, dass hier - auch im Ländervergleich - sehr wenige neue Sportanlagen entstanden sind (Sportministerkonferenz, 2002, S. 25).

T4. Auszug: Problembereiche der Vereine
(Mittelwert; 1=kein Problem; 5=ein sehr großes Problem).

Problembereiche	Mittelwert
Zustand der genutzten Sportstätten	2,14
Zeitliche Verfügbarkeit der Sportstätten	2,13
Eignung der Sportstätten für die angebotenen Sportarten	1,77

T5. Anteil an Vereinen, bei denen Probleme die Existenz bedrohen (in Prozent)

Problembereiche	Anteil
Zeitliche Verfügbarkeit der Sportstätten	2,0
Zustand der genutzten Sportstätten	1,9
Eignung der Sportstätten für die angebotenen Sportarten	0,7

In der Folge weist auch die Sportstättenstatistik der Länder für Nordrhein-Westfalen 5.200 Anlagen (36,5 Prozent) als kurzfristig sanierungsbedürftig aus (Bundesdurchschnitt 35,9 Prozent). Damit entsteht ein hoher Investitions- und Finanzbedarf. So geht Jägemann (2005) bundesweit von einem Sanierungsbedarf von 42 Milliarden Euro aus, von dem 34,5 Milliarden Euro auf die alten Länder und 6,4 Milliarden Euro auf die neuen Länder und 1,6 Milliarden Euro auf die Stadtstaaten entfallen (Jägemann, 2005). Bezogen auf verschiedene Sportanlagentypen schätzt Jägemann ebenda, dass der höchste Sanierungsbedarf bei Hallenbädern sowie Sporthallen vorliegt (vgl. Tab. 6). Problematisch ist dabei, dass die

T6. Kostenschätzung der benötigten Sanierungsmittel pro Sportanlagentyp
(nach Jägemann, 2005, in Milliarden Euro).

Sportanlagentyp	Sanierungsbedarf
Hallenbäder	9,7
Freibäder	4,5
Sporthallen	7,7
Sportplätze	4,2
Tennis- und Schießanlagen, Eishallen	2,4
Sonstige Anlagen	5,8

notwendigen Investitionsvolumen häufig die Möglichkeiten der investitionswilligen Akteure übersteigen, was sich gerade an den Beispielen der großen Hallen- oder Stadionprojekte, aber auch an der Summe der zahlreichen kleineren Sportanlagen verdeutlichen lässt.

3 Voraussetzungen der Übernahme kommunaler Sportstätten durch andere Träger

Den Transferprozess öffentlicher Sportanlagen in private Hände bestreiten bisher insbesondere zwei Akteure: die öffentliche Hand und die Sportvereine. Grundsätzlich wären auch andere Akteurskonstellationen denkbar: kommunale Betriebsmodelle und Public-Private-Partnerships. Doch scheiden kommunale Betriebsmodelle in Form von Regiebetrieben, Eigenbetrieben oder Eigengesellschaften als umfassende Alternative aus, da der Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen der öffentlichen Hand zu geringfügig reduziert würde. Public-Private-Partnerships zwischen der öffentlichen Hand und gewinnorientierten Unternehmen stehen im Konflikt mit den Besonderheiten der Finanzierung von Sportstätten (vgl. Breuer & Hovemann, 2006). Klassische Marktösungen kommen nicht zustande, da sich mit öffentlich nutzbaren Sportstätten auch bei günstigsten Effizienzkonstellationen im Regelfall keine Gewinne erzielen lassen. Da sowohl eine Markt- als auch eine öffentliche Lösung des Kostenproblems öffentlich nutzbarer Sportstätten im Allgemeinen nicht möglich sind, kommt als Alternative eine so genannte Dritte-Sektor-Lösung in Betracht. Öffentlich nutzbare Sportstätten sollen durch Sportvereine gesichert werden. Diese bringen zum einen den Effizienzvorteil mit, dass sie großteils ehrenamtlich organisiert sind und somit kaum Personalkosten anfallen. Als Nonprofit-Organisation arbeiten sie auch nicht gewinnorientiert. Zudem sind sie auf den Zugang zu den zu übertragenden Raumressourcen zwingend angewiesen. Schließlich wird Vereinssport überwiegend auf jenen öffentlichen Sportanlagen betrieben, die bei fehlender Betriebslösung infrage gestellt werden.

Folglich bedarf es vergleichsweise geringer Anreize, dass Sportvereine die öffentliche Hand entlasten und tatsächlich Sportstätten-Verantwortung übernehmen. So zeigt eine Studie zur Vereinsentwicklung in der Stadt Köln, dass dort mittlerweile annähernd 30 Prozent der Sportvereine Schlüsselgewalt für kommunale Sportstätten übernommen haben und etwa 12 Prozent Pflegeleistungen für kommunale Sportstätten übernehmen (Breuer, 2005).

Aus der theoretischen Sicht des Sportstättenmanagements (Breuer & Schlesinger, 2005) stellt sich aber nun die Frage, wie grundlegend der Paradigmenwechsel vom öffentlichen zum organisationalen (privaten, aber nicht renditeorientierten) Sportstättenmanagement gestaltet werden kann, wenn organisationales Sportstättenmanagement Aufgaben des öffentlichen Sportstättenmanagements gewährleisten soll. Vom Sportverein betriebenes organisationales Sportstättenmanagement hat die Aufgabe, Sportstätten so zu bewirtschaften, dass dem Sportverein dadurch eine optimale Angebotsbereitstellung und -entwicklung ermöglicht wird. Öffentliches Sportstättenmanagement, das klassischer Weise der öffentlichen Hand zukommt, verfolgt dagegen keine organisationalen, sondern gemeinwohlorientierte Ziele. Dazu zählen insbesondere die infrastrukturelle Versorgung



Die öffentliche Hand entlasten

*Die Genossenschaft
ist nicht
profitorientiert*

des Schulsports sowie die infrastrukturelle Befriedigung der Bewegungsbedürfnisse der Bevölkerung. Da Zielsetzungen des organisationalen und des öffentlichen Sportmanagements somit durchaus in Konflikt stehen können, ist ein für beide Seiten optimales Ergebnis des Überführungsprozesses keineswegs einfach herzustellen. Je stärker die Pflichten öffentlichen Sportstättenmanagements sind, desto geringer dürfte die Engagementbereitschaft der Vereine sein. Umgekehrt gefährden hohe Freiheitsgrade organisationalen Sportstättenmanagements die Erfüllung der Aufgaben öffentlichen Sportstättenmanagements. Bereits an dieser Stelle sei angemerkt, dass die Rechtsform der Genossenschaft insbesondere nach der Novelle des Genossenschaftsgesetzes in diesem Jahr hier hervorragende Lösungen anbietet. Die Genossenschaft ist nicht profitorientiert und kann so ausgestaltet werden, dass zunächst Kommune und Verein Mitglieder der gleichen Sportstättengenossenschaft sind. Die Kommune könnte Genossenschaftsanteile zum Beispiel im Umfang des Schulsports halten und je nach demografischer Entwicklung anpassen. Entsprechend könnte auch das Stimmenverhältnis unter den Mitgliedern gestaltet werden. Zunächst sei jedoch noch auf die Probleme der Finanzierung von Sportstätten sowie Probleme der Übernahme kommunaler Sportanlagen hingewiesen.

4 Probleme der Finanzierung von Sportstätten sowie Probleme der Sportvereine mit der Übernahme kommunaler Sportanlagen

Spezialimmobilien

Eine erste Besonderheit der Finanzierung von Sportstätten stellt die Tatsache dar, dass Sportstätten als Spezialimmobilien einzuordnen sind. Dies bedeutet für die Möglichkeiten der Finanzierung einen erheblichen Nachteil. So ist es für einen Investor wesentlich unattraktiver und risikoreicher, wenn eine Immobilie nur für den einen speziellen Verwendungszweck „Sport“ genutzt werden kann, die Refinanzierungsmöglichkeiten also nur von der Nutzung als Sportstätte abhängen.

Spezielle Governance und Haftungsstrukturen

Sportvereine sind wegen ihrer gemeinnützigen Orientierung und der Beschränkung der Haftung auf das häufig nicht sehr hohe Vereinsvermögen grundsätzlich durch eine geringe Bonität gekennzeichnet. Deutsche Kommunen weisen hingegen wegen der Unmöglichkeiten einer Insolvenz die bestmögliche Bonität auf. Allerdings sind Kommunen wegen der Vielzahl der zu beteiligenden Gremien und vor allem auch wegen der Notwendigkeit der Einbeziehung der kommunalen Aufsichtsbehörden gerade in der Geschwindigkeit ihres Handelns (bei vorliegendem Haushaltssicherungskonzept auch in ihren Möglichkeiten) bei der Finanzierung von Sportstätten stark eingeschränkt.

Sport als meritorisches Gut

Eine weitere Besonderheit der Finanzierung von Sportstätten stellt die Tatsache dar, dass der Sport in manchen Bereichen den Charakter eines meritorischen Gutes aufweist. Die hier interessierende finanzierungsrelevante Konsequenz für Sportstätten ist, dass bei Vorliegen eines meritorischen Gutes Überlegungen zu den Möglichkeiten der Refinanzierung von Seiten privater Akteure deutliche Grenzen gesetzt sind. So schätzt Lindner (2003, S. 1), dass normale Hallen- und Freibäder einen Deckungsgrad der operativen Kosten von 20 bis 40

Prozent haben und damit für private Investoren „völlig uninteressant sind“. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Brettschneider (2003) in der Analyse eines überörtlichen Betriebsvergleichs von 111 Bädern. Sie errechnet weiterhin den Zuschussbedarf je Besucher, für den sie je nach Bädertyp zwischen 1,94 und 4,45 Euro errechnet (Bezugsjahr 2003).

Sport als öffentliches Gut

Sport hat weiterhin in einigen Bereichen den Charakter von öffentlichen Gütern, die dadurch gekennzeichnet sind, dass keine Rivalität im Konsum besteht und die Ausschließbarkeit vom Konsum mit hohen Kosten verbunden oder gar nicht möglich ist (vgl. Musgrave, 1969; Varian, 1991). So kann der Sieg einer deutschen Sportmannschaft oder eines deutschen Sportlers in internationalen Meisterschaften sicherlich als positive Nutzenstiftung – bezogen auf das Image und den Stolz – angesehen werden. Jedoch ist es nicht möglich, jemanden davon auszuschließen, und andererseits rivalisieren verschiedenen Nutzenempfänger nicht untereinander. Allerdings ist die finanzierungsrelevante Konsequenz, dass sich kein privater Anbieter dafür finden wird, diese Art von Gütern anzubieten.

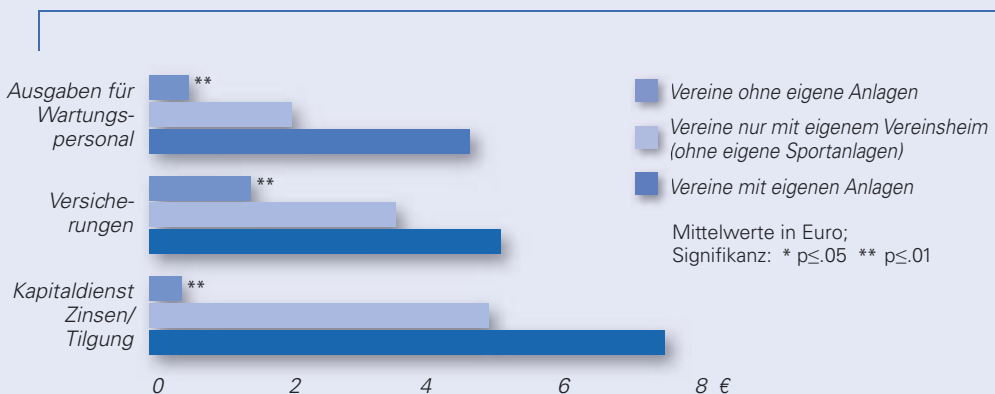
Ligensport

Bei der Betrachtung des Ligensports sind wegen der existierenden Produktionsinterdependenzen zwischen den einzelnen Organisationen weitere finanzierungsrelevante Aspekte zu diskutieren. So führt die Teamproduktion innerhalb einer Liga, welche ausführlich unter den Begriffen Koopetition, assoziativer Konkurrenz oder auch Kooperenz diskutiert wird (Franck, 1995; Lehman & Weigand, 2002; Pauli, 2002) zu einer speziellen, die Finanzierung beeinflussenden Problematik.

5 Übernahme von Sportstätten

Die Investition in eigene Sportanlagen kann die Sportstättenprobleme der Sportvereine signifikant reduzieren. Sportvereine mit eigenen Anlagen haben signifikant weniger Probleme mit der zeitlichen Verfügbarkeit und Eignung der genutzten Sportstätten. Gleichwohl darf nicht übersehen werden, dass die Lösung beziehungsweise Minimierung der Sportstättenprobleme häufig mit einer Problemerhöhung im bürokratischen sowie finanziellen Bereich einhergeht. So haben Vereine mit eigenen Anlagen stärkere Probleme mit der Anzahl an Gesetzen, Verordnungen und Vorschriften sowie mit der finanziellen Situa-

Abb. 1: Finanzielle Unterschiede bezüglich Ausgaben zwischen Vereinen mit und ohne vereinseigene Anlagen pro Vereinsmitglied und Jahr



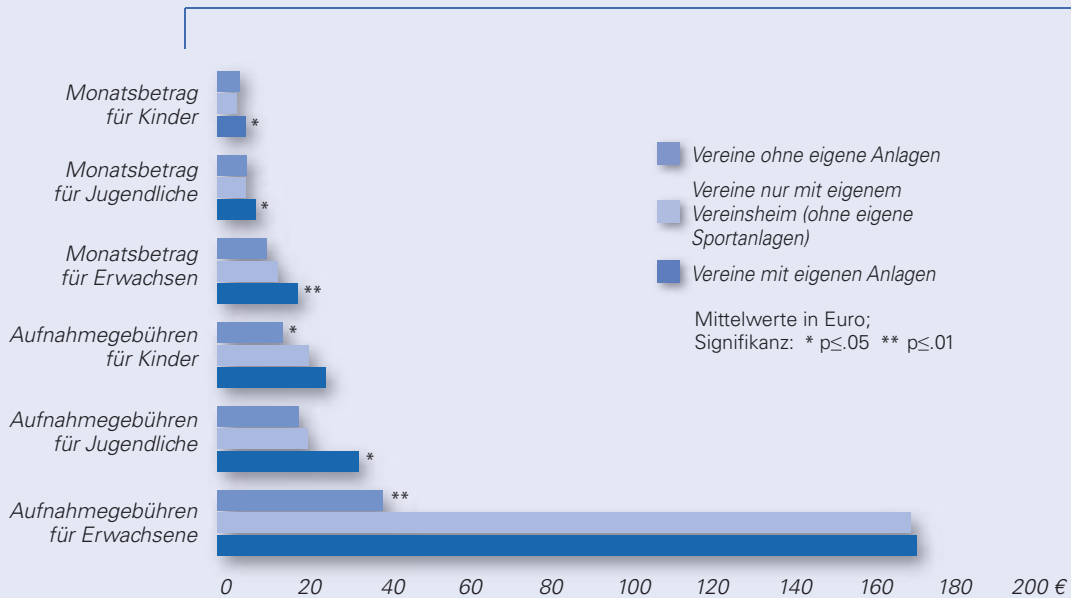
tion des Vereins. Hier ist im Fall des Rechtsformwechsels in eingetragene Genossenschaften das Beratungs- und Betreuungsangebot des regionalen Genossenschaftsverbandes von entscheidender Bedeutung.

Im Hinblick auf andere Vereinsprobleme bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen Vereinen, die in eigene Anlagen investiert haben, und solchen, die nur öffentliche Sportstätten beziehungsweise die anderer Träger nutzen. Regional lassen sich kaum Unterschiede zu den bundesweit festgestellten Befunden finden.

Es stellt sich nun die Frage, mit welchem finanziellen Risiko die Investition in eigene Sportstätten einhergeht. Auffallend ist, dass mit der Investition die Pro-Kopf-Ausgaben (Pro-Mitglied-Ausgaben) für Wartungspersonal, Versicherungen und Kapitaleinsatz (zum Beispiel Schuldentilgung) signifikant ansteigen (vgl. Abb. 1). Damit steigt das finanzielle Risiko für den Verein deutlich.

Ein Teil dieses Finanzrisikos wird durch höhere Monatsbeiträge sowie Aufnahmegebühren erfolgreich absorbiert. Sowohl die Monatsbeiträge als auch die Aufnahmegebühren liegen bei Vereinen mit eigenen Anlagen zum Teil deutlich höher als in Vereinen ohne eigene Anlagen (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Unterschiede bei Mitgliedsbeiträgen und Aufnahmegebühren zwischen Vereinen mit und ohne vereinseigene Sportanlagen

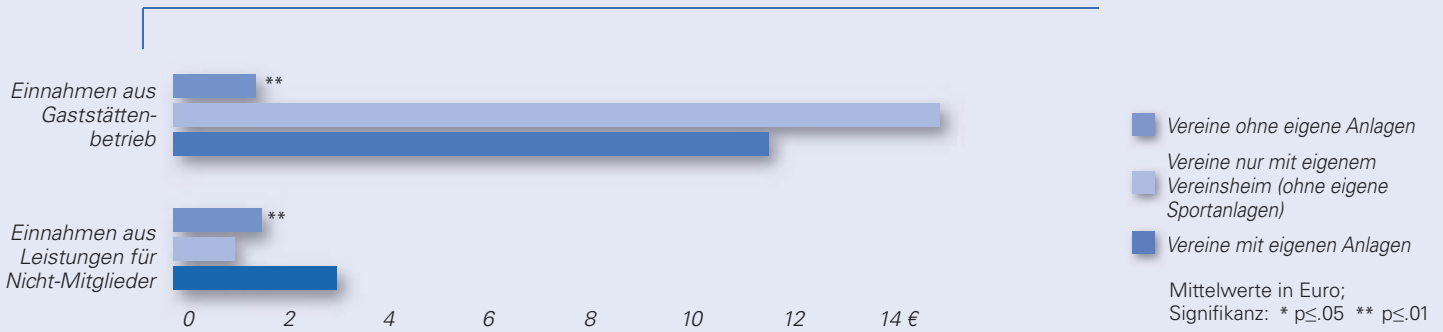


Investieren Sportvereine als Folge einer unzureichenden öffentlichen Sportstättenversorgung in eigene Sportanlagen, so wird demnach die Erreichung des gesellschaftlichen Ziels eines preiswerten Sportangebots dann tendenziell erschwert, wenn die Investition – wie in Vereinen üblich – über verlorene Beiträge dargestellt werden muss. Eine andere Sichtweise ergibt sich bei grundsätzlich zurückzahlbaren Genossenschaftsanteilen.

Die investierenden Sportvereine können das entstehende finanzielle Risiko jedoch auch über Einnahmen aus dem Gaststättenbetrieb sowie aus Einnahmen aus Leistungen für Nicht-Mitglieder (zum Beispiel Vermietung der eigenen Sportanlagen) deutlich senken. So

liegen die diesbezüglichen Pro-Kopf-Einnahmen (Pro-Mitglied-Einnahmen) von Vereinen mit Anlagenbesitz deutlich über denen von Vereinen ohne Anlagenbesitz (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Finanzielle Unterschiede bezüglich Einnahmen zwischen Vereinen mit und ohne vereinseigene Anlagen pro Vereinsmitglied und Jahr



Genossenschaften als alternative Rechtsform für die Finanzierung von Sportstätten

Für eine Vielzahl der aufgezeigten finanziellen und organisatorischen Aspekte stellt sich für Sportvereine, die in Sportstätten investieren wollen, die Genossenschaft als Lösung der Wahl dar, um die Herausforderungen im Bereich der Sportstättenversorgung zu meistern.

Pooling in Genossenschaften als Lösung der Probleme der Finanzierung von Sportstätten

Gerade für kleinere Sportvereine und kleinere Kommunen existiert das Problem, dass eine Finanzierung nicht alleine separat gelingen kann, sondern dass es notwendig ist, sich zusammen zu schließen, um eine kritische Größe zu erreichen. Insbesondere stellen Mindestvolumina von zu finanzierenden Summen einen limitierenden Faktor dar. Bezüglich der fixen Betriebskosten von Sportstätten ist es weiterhin wegen der wahrscheinlichen besseren Auslastung möglich, Degressionseffekte zu realisieren. Dies bedeutet, dass sich die unterschiedlichen Partner die nicht nutzungsabhängigen fest anfallenden Kosten untereinander aufteilen können und nicht jeder mit den gesamten Fixkosten belastet ist, wie dies der Fall wäre, wenn jede Partei eine eigene Sportstätte zu finanzieren hätte. Verwirklicht ist dieses Prinzip bereits bei der Zusammenarbeit von Stützpunkten des Leistungssportsystems. So sind die kreisfreien Städte Duisburg, Düsseldorf, Wuppertal, Essen und Mülheim an der Ruhr Träger des Vereins des Olympiastützpunktes Rhein-Ruhr. Weitere Beispiele der interkommunalen Zusammenarbeit sind die World Games 2005 (Duisburg, Bottrop, Mülheim an der Ruhr) und der Zweckverband Olympia Rhein-Ruhr. Gerade wenn neben der Finanzierung auch die spätere Nutzung der Sportstätte in die Überlegungen mit einbezogen wird, zeigen sich die Stärken dieser Form der Finanzierung. So ist ein kleiner Sportverein alleine meist nicht in der Lage, eine Vollausslastung einer Sportstätte zu gewährleisten. In diesem Fall kann die Lösung darin liegen, dass verschiedene Partnervereine gemeinsam eine Sportstätte finanzieren und später nutzen und sich dazu zu einer Genossenschaft zusammenschließen.

Identität von Nutzer und Besitzer/Betreiber

Bei der Bereitstellung von Sportstätten durch die Kommune an die Sportvereine bestehen eine Reihe von Prinzipal-Agent Problemen, die durch die Trennung von Nutzer und Betreiber/Besitzer zu erklären sind. So sind die Auslastungsgrade häufig ineffizient und es

lassen sich auch zahlreiche weitere Ineffizienzen der Nutzung aufzeigen. Hier wäre ein genossenschaftlicher Zusammenschluss von Sportvereinen in einer Finanzierungs- und Betreiber-genossenschaft eine informationsökonomisch sinnvollere Lösung. Denn Genossenschaften haben das Ziel der „Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs“ (§ 1 GenG), stellen also die Selbsthilfe der Mitglieder durch gegenseitige Förderung bei gleichzeitiger Gleichberechtigung der Mitglieder (Demokratieprinzip) in den Mittelpunkt. Anders formuliert liegt ein Vorteil der eingetragenen Genossenschaft in der durch die Rechtebündelung institutionenökonomisch positiv zu bewertenden Eigenschaft, dass die Mitglieder Miteigentümer, Mitunternehmer und Kunde zugleich sind. Dieses eigenbedarfswirtschaftliche Handeln kann gleichfalls mit Transaktionskostenvorteilen begründet werden.

Verbesserung der Kreditwürdigkeit

Weniger bei Kommunen aber sehr stark in Vereinen existiert das Problem der geringen Bonität. Gerade die Finanzierung von Immobilien und die Poolung von Ressourcen in einer Genossenschaft könnten zu einer Besserung dieser Problemlage führen. Zwar erfordert eine Genossenschaft ebenso wie ein gemeinnütziger Verein kein Mindestkapital und die Haftung ist auf das Vermögen der Genossenschaft begrenzt, allerdings stellt die Möglichkeit der Rücklageverpflichtung eine die Bonität positiv beeinflussende Eigenschaft der Genossenschaft dar.

Beteiligung und Gewinnverwendung

In Sportvereinen ist es unüblich, dass neben einer Aufnahmegebühr Einlagen zu leisten sind. Lediglich ein regelmäßiger Mitgliedsbeitrag ist üblich, der allerdings auch für Erwachsene in der Regel relativ niedrig ist. Wegen der Gemeinnützigkeit sind in Sportvereinen Gewinnausschüttungen an Mitglieder grundsätzlich nicht möglich. Demgegenüber kann die Pflichtbeteiligung in der Genossenschaft den Anforderungen einer Finanzierung einer Sportstätte angepasst und entsprechend hoch angesetzt werden. Vor allem stellt aber die Möglichkeit der Gewinnausschüttung eine anreiztechnische Verbesserung für die beteiligten Akteure dar. Der wirtschaftliche Erfolg kann den Mitgliedern einer Genossenschaft durch die Rückvergütung oder auch einem tätigen Mitglied in Form von Entgelt für geleistete Tätigkeit vergütet werden. Allerdings muss auch die Grenze der Finanzierungsmöglichkeit in Genossenschaften gesehen werden. So sind durch die demokratischen Prinzipien der Beteiligungsfinanzierung anreiztechnische Grenzen gesetzt und auch mindert sich die Kapitalbasis beim Ausscheiden eines Akteurs aus der Genossenschaft (Unterschied zur Aktiengesellschaft). Es ist den Genossenschaften zur Finanzierung von Sportstätten also dringend anzuraten, lange Kündigungsfristen im Sinne der Sicherung der Kapitalbasis in der Satzung zu verankern.

Senkung der laufenden Kosten

Angemessene Rechtsform

Gemeinnützige Sportvereine genießen eine Reihe steuerlicher Privilegien. Allerdings wird schon seit Jahrzehnten immer wieder betont, dass Sportorganisationen gerade im Bereich des Profisports in der Form des gemeinnützigen e. V. nicht die angemessene Rechtsform seien, also eine Rechtsformverfehlung vorliege. So haben auch in den am meisten kommerzialisierten Sportarten teilweise die kompletten Ligen, teilweise nur einzelne Lizenzspielerabteilungen die Rechtsform gewandelt. Der Problematik der Rechtsform-

verfehlung unterläge eine eingetragene Genossenschaft grundsätzlich nicht. Damit verbunden sind dann auch die strengeren aber eben auch aussagekräftigeren Rechnungslegungsvorschriften, die eine Kontrolle und Steuerung in einer Genossenschaft auf einem anspruchsvolleren Managementniveau ermöglichen.

6 Zusammenfassung

Genossenschaften ermöglichen den gemeinschaftlichen Betrieb von Sportstätten durch Vereine oder Kommunen mit dem Potenzial einer verbesserten Auslastung und damit Senkung der laufenden Kosten. Genossenschaftsanteile mit angemessener Kündigungsfrist erlauben eine bisher so nicht mögliche Kapitalbeschaffung für den Erwerb oder die sonst nicht finanzierbare Verbesserung von Sportstätten. Die Organisationsform Genossenschaft bietet zudem den notwendigen Interessenausgleich zwischen Kommunen und Sportvereinen. Grenzen liegen da, wo auch bei optimaler Ausnutzung von Sportstätten der laufende Betrieb systemimmanent dauerhaft defizitär ist.

Literatur

- Brettschneider, A. (2003). Ergebnisse des Überörtlichen Betriebsvergleichs. Bäderbetrieb 2003. Zugriff am 14. Juli 2005 unter www.boeb.de
- Breuer, C. (2005). Warum Sportvereine überleben – ein managementtheoretisches Gegenmodell zu populären Annahmen. F.I.T. – Das Wissenschaftsmagazin der Deutschen Sporthochschule Köln, 10 (1), 20-25.
- Breuer, C. & Haase, A. (2006). Themenbericht Sportstätten. Beiträge zur Sozialberichterstattung des deutschen Sports. Köln: Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Breuer, C. & Hovemann, G. (2006). Finanzierung von Sportstätten – Perspektiven der Sportvereine und Kommunen. Köln: Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Breuer, C. & Schlesinger, T. (2005). Sportstättenmanagement. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, 149, S. 164-179). Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C. (2006). Die Sportstättensituation. In Deutscher Sportbund (Hrsg.), DSB-SPRINT-Studie. Eine Untersuchung zur Situation des Schulsports in Deutschland (S. 53-75). Aachen: Meyer und Meyer.
- Breuer, C., Kusch, R. & Schlesinger, T. (2006). Sicherung öffentlich nutzbarer Sportstätten für den Schul- und Vereinssport – eine sportökonomische Problembetrachtung mit Lösungsinention. Sportunterricht (zur Veröffentlichung angenommen).
- Büschgen, E. (1996). Leasing aus theoretischer Sicht II. Leasing Wissenschaft & Praxis, Köln: Universität Köln.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economia*, 4, 386-405.
- Franck, E. (1995). Die ökonomischen Dimensionen der Teamsportindustrie. Eine Organisationsbetrachtung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Jägemann, H. (2005). Der Sanierungsbedarf von Sportstätten: Wie ist mit der gegenwärtigen Situation umzugehen?. Zugriff am 28. Oktober 2005 unter <http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/downloads/Goldener-Plan3.pdf>
- Lehmann, E. & Weigand, J. (2002). Mitsprache und Kontrolle im professionellen Fußball: Überlegungen zu einer Corporate Governance [Ergänzungsheft]. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 4, 43-62.
- Lindner, K. (2003, Dezember). Vom Freizeitbad zum Erlebnisbad – Finanzierung von Bädern. Vortrag auf dem Kongress Freizeitimmobilien. Ideen suchen Kapital! – Wie finanzierbar sind Freizeitimmobilien heute in Wolfsburg.
- Martensen, J. (2000). Institutionenökonomik. München: Vahlen.
- Musgrave, R. A. (1969). Finanztheorie (2. Aufl.). Tübingen: Mohr
- Pauli, M. (2002). Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Perridon, L. & Steiner, M. (2003). Finanzwirtschaft der Unternehmung (12. Aufl.). München: Vahlen.
- Picot, A., Dietl, H. & Franck, E. (2005). Organisation. Eine ökonomische Perspektive (4. aktualisierte und erweiterte Aufl.). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Richter, R. & Furubotn, E. (1999). Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung. 2., durchges. u. erg. Aufl.. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schewe, G. & Littkemann, J. (Hrsg.) (2002). Sportmanagement. Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. Schorndorf: Hofmann.
- Sportministerkonferenz in Zusammenarbeit mit dem Deutschem Sportbund und dem Deutschem Städtetag (2002). Sportstättenstatistik.
- Varian, Hal R. (1991). Grundzüge der Mikroökonomie (2. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Williamson, O. E. (1985). The economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press.