



### **Sport- und Freizeitanlagen Dübendorf: Gemeinsam in die Zukunft**

*Die Dübendorfer Fussballplätze, das Freibad Im Oberdorf und die Sportanlagen Im Chreis haben unabhängige Leitungen, teilweise abweichende Eigentümer und agieren voneinander unabhängig im regionalen Sport-Freizeitmarkt. Mit einem Zusammengehen soll der zukünftige Erfolg optimiert werden. Dazu soll als neue Organisation eine gemeinsame Aktiengesellschaft gegründet werden, die Sport- und Freizeitanlagen Dübendorf AG.*

Der Anstoss für ein Zusammengehen kommt von den Sportanlagen Dübendorf (GESPAD), welche im Chreis eine Kunsteisbahn, eine Curlinghalle und weitere Sportanlagen betreiben. Die GESPAD hat klar erkannt, dass die Genossenschaft früher zwar die beste Form für den Aufbau der Sportanlagen Im Chreis darstellte, heute aber aufgrund fehlender finanziellen Möglichkeiten, dem für die Kapitalgeber (Stadt Dübendorf) unangebrachten Kopfstimmenprinzip und dem ohne zusätzlichem Kapital Dritter (hauptsächlich Stadt Dübendorf) nicht überlebensfähigen Genossenschaftergedanken keine Zukunft offen steht. De facto ist das Kapital der GESPAD aufgebraucht, die Liquidität ist nur dank Bevorschussungen der Stadt Dübendorf noch vorhanden und die Genossenschaft eigentlich überschuldet. Als Nachfolgeorganisation bietet sich für die Sportanlagen Im Chreis eine Aktiengesellschaft an, welche für die Zukunft agiler wäre und noch besser Partnerschaften mit Gemeinden und Unternehmen ermöglichen würde. Als Alternative zum eigenen Weg können Synergien mit anderen Sportanlagen mittels eines Zusammenschlusses erreicht und gesichert werden.

Der Stadtrat Dübendorf verfolgt mit der geplanten Integration der drei Anlagen u.a. folgende Ziele:

- marktorientiertes Handeln und unternehmerische Denkweise
- Nutzen von Synergien
- Ermöglichen von Kooperationen und Partnerschaften
- Aufbau einer eigenen Identität
- Flexibilität betreffend zukünftiger Herausforderungen
- planbare Kosten

Neben den drei erwähnten Betrieben soll die neue Organisationsform auch ein mögliches Dach für weitere Sport- und Freizeitbetriebe von Dübendorf und Umgebung sein. Finanziell liegt das Ziel nicht primär in einer Kostenreduktion; vielmehr sollen Ertrag und Angebot optimiert werden. Ein gemeinsames Management und ein professionelles Finanzwesen samt Controlling bilden Basisbausteine der besseren Steuerung durch die Eigentümer.

Der Stadtrat ist gewillt, eine geeignete Organisationsform zu gründen. In einer Anfangsphase wird die Stadt wahrscheinlich Alleineigentümerin sein. Danach ist geplant, auch andere Gemeinden und Dritte als Beteiligte zu gewinnen, jedoch soll die Stimmenmehrheit bei der Stadt verbleiben. Grundbedingung seitens des Stadtrates ist ferner, dass Infrastruktur (Land und Gebäude) im Besitze der Stadt bleiben. Das Abtreten der Bewirtschaftung an die neue Organisationsform soll gemäss dem Konzept mittels eines Pacht- und Nutzungsvertrags geregelt werden.

Auch beim Personal verspricht sich der Stadtrat eine erhöhte Flexibilität für die Betriebe; aufgrund teilweisen Ausbaus von Teilzeitstellen zu Vollzeitstellen bringt die höhere Flexibilität tendenziell aber auch höhere Kosten mit sich. Für die Mitarbeitenden ist die Gewährung einer Besitzstandswahrung in der Startphase vorgesehen.

Bei der Frage der Übernahme von Investitionen durch die Sport- und Freizeitanlagen Dübendorf AG wurde nach intensiver Prüfung die Variante „Betriebsorganisation mit Investitionsaufgaben“ ausgewählt. Diese ermöglicht der Betriebsorganisation, auf Neuinvestitionen und Attraktivitätssteigerungen grösstmöglichen Einfluss zu nehmen. Betriebsführung, Management, Planung von Unterhalt sowie kleinere Investitionen der Anlagen sind Sache der Sport- und Freizeitanlagen Dübendorf AG. Die Defizitdeckung erfolgt durch jährliche, pauschale Betriebssubventionen durch die Stadt und Dritte.

Eine rechtliche Verselbständigung der Sportanlagen bedingt eine neue Betriebsform. Basierend auf einer Gegenüberstellung von öffentlich-rechtlichen, privatrechtlichen Organisationsformen wie auch anderen Möglichkeiten (Teilverkauf etc.) steht die Ausgestaltung als privatrechtliche Aktiengesellschaft klar im Vordergrund. Die strategische Führung wird dadurch bei einem Verwaltungsrat liegen, für die operative Führung ist eine Geschäftsführung zuständig.

Die Sport- und Freizeitanlagen Dübendorf AG soll eigenverantwortlich handeln und die Gewichtung von Kleininvestitionen selber vornehmen können. In Jahren mit wenig Reparatur- und Investitionsbedarf soll ein Gewinn möglich sein, der als Reserve für Investitionen in Folgejahren verwendet wird (Rückstellung Erneuerung). Mittelfristig soll die neue AG ein ausgeglichenes Ergebnis (nach Defizitbeiträgen) präsentieren können.

Noch offen ist die Art und Weise der Entschädigung der bisherigen Genossenschafter der GESPAD. De facto ist die GESPAD ohne Stadtunterstützung nach Abschreibung der Aktiven konkursnah. Eine mögliche Goodwill-Entschädigung der Genossenschafter (z.B. Tausch von Genossenschaftskapital in Aktienkapital) muss in einer nächsten Phase noch vertiefter analysiert werden.

**Fazit: Es soll nicht eine Integration der Sportanlagen im Chreis in die Stadtverwaltung Dübendorf erfolgen, sondern die Auslagerung der Dübendorfer Sportanlagen (Freibad und Fussballplätze) aus der Stadtverwaltung in eine neue Betriebsorganisation, worin auch die privaten Sportanlagen Im Chreis (heute Genossenschaft) integriert werden. Strategische und operative Führung werden der neuen Sport- und Freizeitanlagen Dübendorf AG übertragen; Land und Gebäude bleiben im Besitz der Stadt Dübendorf oder sollen von ihr übernommen werden.**

20. November 2007