

Sport- und Freizeitanlagen - Voraussetzungen und Bedingungen für eine erfolgreiche Finanzierung

1. Einleitung
2. Erfolgsfaktoren bei der Finanzierung
 - 2.1 Ausgezeichneter Businessplan
 - 2.1.1 Definition des Einzugsgebietes
 - 2.1.2 Standortanalyse
 - 2.1.3 Wettbewerbsanalyse
 - 2.1.4 Nachfragepotenzialanalyse
 - 2.2 Besonderheiten der Sport- und Freizeitanlagen
 - 2.3 Einbeziehung von privaten Partnern
 - 2.4 Finanzwirtschaftliche Erkenntnisse und Anforderungen
3. Schluss

1. Einleitung

Die Sportökonomie beschäftigt sich in ihrer volkswirtschaftlichen Ausprägung auf der mikroökonomischen Ebene mit den Eigenschaften von Sport- und Freizeitanlagen und deren Allokationseigenschaften (öffentliche Güter; Mautgut mit der Tendenz zu natürlichen Monopolen), auf der makroökonomischen Ebene u.a. mit den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen einzelner Events wie z.B. der Fußball-Weltmeisterschaft. Beide Forschungsausprägungen haben mindestens indirekt mit dem Thema diese Beitrages, nämlich der Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen, zu tun. Aufgrund des besonderen Charakters des Gutes „Sport- und Freizeitanlage“ und seiner darin stattfindenden Veranstaltungen ergeben sich zum einen die mikroökonomischen Besonderheiten. Zum anderen ist die Finanzierung der Anlagen die wesentliche Voraussetzung, um sich überhaupt mit den o.g. volkswirtschaftlichen Effekten auseinandersetzen zu können.

Die allgemein verbreitete Skepsis bei der Finanzierung gegenüber dieser Form von Immobilien ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass es sich um Spezialimmobilien handelt. Es ist zweifelsohne ein interessanter, aber auch hochkomplexer und schwer einzuschätzender Marktsektor. Um ein wenig mehr Einsicht in die Anforderungen der Finanziere zu bringen, sollen in diesem Beitrag einige wesentliche Voraussetzungen und Bedingungen aufgezeigt werden, um eine Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen erfolgreich gestalten zu können.

2. Erfolgsfaktoren bei der Finanzierung

Es ist eine zunehmende Verschmelzung von Sportanlagen und Freizeiteinrichtungen festzustellen. Bei der Planung und dem Betrieb von Sportanlagen wird zunehmend darauf geachtet, dass diese in der Freizeit besucht werden, so dass auch ein Teil des Freizeitbudgets der Haushalte hier ausgegeben wird. Dementsprechend tritt der Freizeitaspekt bei der Planung immer mehr in den Vordergrund. Zum anderen basieren viele Freizeitanlagen auf sportlichen Aktivitäten. So wird im Weiteren von Sport- und Freizeitanlagen gesprochen.

2.1 Ausgezeichneter Businessplan

Eine der wichtigeren Voraussetzungen bei der Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen ist ein Businessplan (auch Geschäftsplan oder -konzept genannt), der ein unternehmerisches Vorhaben beschreibt und in denen die Ziele, Strategien und Maßnahmen dargestellt werden. Businesspläne dienen zum einen der Darstellung der wirtschaftlichen Durchführbarkeit eines unternehmerischen Vorhabens. Sie sind damit ein wichtiges Instrument, um die internen Überlegungen zu strukturieren und um strategische Entscheidungen vorzubereiten. Zum anderen dienen sie der Kommunikation mit potenziellen Finanzierungspartnern.

In einem Businessplan werden sowohl das Unternehmen bzw. das Projekt beschrieben als auch die Rahmenbedingungen in Form der Marktgegebenheiten. In der Unternehmensanalyse werden der Aufbau des Unternehmens, das Management und dessen spezifische Erfahrungen aufgezeigt sowie die geplanten Produkte und Dienstleistungen. Neben der qualitativen Beschreibung erfolgt die quantitative Darstellung von Investitionsplanung und Einnahme- und Ausgabenrechnung, die auf den Erkenntnissen der Branchen- und Marktanalyse basiert.

Die Branchen- und Marktanalyse dient als Grundlage für die Planungen des Investors und kann bereits vor Baubeginn die Chancen und Risiken von Investitionsvorhaben aufzeigen. Darüber hinaus stellt eine detaillierte Analyse und die daraus resultierende Einnahme- und Ausgabenrechnung die Basis für die Finanzentscheidung der Banken dar. Aus der Bankpraxis ist bekannt, dass bei Kreditentscheidungen dieser Bereich eine entscheidende Rolle spielt. Ein negatives Ergebnis einer Branchen- und Marktanalyse hat weitreichende Konsequenzen für die Finanzierung; so werden die Anforderungen an Sicherheiten und Eigenbeteiligung der Investoren sowie der Preis des Kredites steigen.

2.1.1 Definition des Einzugsgebietes

Als erstes ist das Einzugsgebiet einer Sport- und Freizeitanlage zu bestimmen, aus dem die potenziellen Nachfrager stammen. Das Einzugsgebiet unterscheidet sich zwischen den einzelnen Sport- und Freizeitanlagen erheblich, da es von drei Einflussfaktoren abhängt. Die Ausdehnung des Einzugsgebietes wird zunächst durch die Präferenzen determiniert, da das Ausmaß des Wunsches der Besucher nach einer Nutzung unterschiedlich ausgeprägt ist. Der zweite Aspekt betrifft die Attraktivität der Sport- und Freizeitanlage selber, was auch als sogenannter Pull-Faktor aus dem Marketing bekannt ist.

Den abschließenden Einflussfaktor stellt die Erreichbarkeit dar, die durch die Wegzeiten dargestellt wird. Aufgrund der unterschiedlichen Ausstattung der Infrastruktur (Straßen- und ÖPNV-Netz) ergeben sich nicht Radien um den Standort, sondern Isochronen. Eine Isochrone ist die Grenzlinie mit gleicher zeitlich gemessener Distanz zu einem bestimmten Standort. Bei vielen Planungen zeigen sich hier deutliche Fehleinschätzungen. Zum einen werden immer noch Radien mit Kilometer-Angaben verwendet, ohne auf die vorhandene Infrastruktur zu achten. Zum anderen werden die Isochronen bzw. Radien viel zu weit angegeben. So wird häufig selbst für kleinere Sport- und Freizeitanlagen ein Einzugsgebiet von mehreren Stunden ausgewiesen. Sicher werden auch aus entfernteren Gebieten Besucher kommen, jedoch stammen bei vielen, insbesondere kleineren Anlagen die Besucher vorwiegend aus der engeren Region. Je entfernter die Bewohner wohnen, desto geringer ist der Anteil der potenziellen Nutzer. Nachteile bei einzelnen Einflussfaktoren können aber durch die anderen Aspekte kompensiert werden.

Sport- und Freizeitanlage	Einzugsgebiet in Min.
Fitnessstudio	10
Multiplexkino	30
Golfanlagen	30
Indoor-Skihalle	90
größere Freizeitparks	bis zu 150

Bei einer sehr differenzierten Analyse werden Isochronen mit unterschiedlichen Zeitabständen zum Anlagestandort gebildet. Diese Zeitabstände, die jeweils bei den einzelnen Anlagen sehr verschieden sind, können z.B. 15, 30, 60, 90 oder 120 Minuten betragen. Dadurch ist es möglich, in Abhängigkeit von der Wettbewerbssituation unterschiedlich hohe Marktanteile (siehe Kapitel 2.1.3) zu bestimmen.

2.1.2 Standortanalyse

Durch die Wahl des geeigneten Standortes wird der Erfolg einer Anlage maßgeblich beeinflusst. Unter Standortfaktoren werden alle für eine Immobilie bedeutsamen räumlichen Rahmenbedingungen verstanden, die den Standort wesentlich prägen und somit die nutzungsspezifische Lagequalität bestimmen. Die Aufgabe der Standortanalyse besteht darin, alle derzeitigen sowie zukünftig absehbaren Gegebenheiten im räumlichen Umfeld einer Immobilie zu erheben und entsprechend ihrer Bedeutung für den jeweiligen Marktsektor zu beurteilen.

Hinsichtlich der räumlichen Bezugsbasis der Standortanalyse wird unterschieden nach dem Makrostandort (Umland, Kreis, Stadt) und dem Mikrostandort (Viertel, Grundstück). Die Analyse des Makrostandortes beschäftigt sich mit den Bedingungen im großräumigen Umfeld der Sport- und Freizeitanlage. Wesentliche Faktoren, die hier beachtet werden, sind die Verkehrsanbindung bzw. die Erreichbarkeit des Standortes. Weitere wichtige Aspekte des Objektfeldes sind die allgemeine wirtschaftliche Attraktivität und die Entwicklungspotenziale der Region. Ebenso werden die soziodemografischen Trends berücksichtigt.

Der Mikrostandort kennzeichnet hingegen die unmittelbare Umgebung einer Anlage. Bei der Analyse werden die eher objektiven Merkmale wie Größe, Eigentumsverhältnisse und Preis untersucht. Eingehend wird weiterhin auf die Eigenschaften und das Image des Standortes eingegangen. Darüber hinaus wird auf Synergieeffekte ebenso wie auf mögliche zukünftige Expansionsmöglichkeiten geachtet. Einen wichtigen Aspekt bei der Analyse bilden die Infrastruktur und die Parkplatzkapazitäten, da üblicherweise der weit überwiegende Anteil der Besucher mit dem eigenen Kraftwagen anreist.

Der Standort bildet für den wirtschaftlichen Erfolg einer Sport- und Freizeitanlage ein wesentliches Risiko. Je größer bzw. spezialisierter ein Angebot ist, desto größer ist auch das erforderliche Einzugsgebiet. Fehler bei der Projektierung von Sport- und Freizeitanlagen werden oft bereits bei der Standortwahl gemacht, da sowohl auf Mikro- wie auch auf Makroebene das Nachfragepotenzial an dem Standort entweder unzureichend analysiert oder falsch eingeschätzt wird.

2.1.3 Wettbewerbsanalyse

Die Aufgabe der Wettbewerbsanalyse besteht darin, das vorhandene ebenso wie das zukünftige Angebot im Einzugsgebiet sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zu erfassen und zu bewerten. Vornehmlich werden dabei die direkten Wettbewerber im Einzugsgebiet betrachtet, aber auch die indirekten Wettbewerber, die ein ähnliches Angebot für die gleiche Zielgruppe aufweisen, sind zu berücksichtigen. Beispielsweise sind für Multiplexkinos andere Kinos die direkten Wettbewerber, während zur indirekten Konkurrenz die DVD oder andere Freizeitaktivitäten zählen, die als Alternative gewählt werden können.

Bei der Beurteilung der Konkurrenten findet sowohl deren Standortqualität als auch u.a. die Erreichbarkeit und die Anzahl der Parkplätze besondere Beachtung. Erst auf dieser Basis lässt sich eine realistische Einschätzung der Marktanteile der Wettbewerber bzw. potentieller Abschöpfungsquoten vornehmen. Die

Ausstrahlung einer starken Konkurrenz wird sich ebenso auf die Ausdehnung des Einzugsgebietes auswirken. Darüber hinaus sind die Wettbewerber außerhalb des eigenen Einzugsgebietes zu beachten, da es zu Überschneidungen der Einzugsgebiete kommen kann. Wichtig ist es, bei der Analyse nicht nur die jetzige Lage zu bewerten, sondern auch die zukünftige Konkurrenzsituation zu beachten. Eine hohe Dynamik bei der Nachfrage macht einen Markt attraktiv für neue Anbieter, so dass sich durch den Markteintritt der Marktanteil der einzelnen Anbieter verringern wird.

Bei den Sport- und Freizeitanlagen sind in den vergangenen Jahren deutliche Veränderungen bei der Konkurrenzsituation eingetreten. Früher waren es vor allem öffentliche Projekte oder im privaten Bereich kleinere, meist von Familien betriebene Unternehmen. Durch die Finanzprobleme des Staates und das gleichzeitige Vordringen privater Investoren kam es zu einem veränderten Bild. So bestimmen heute zum einen Freizeitgroßanlagen das Marktgeschehen. Zum anderen erfolgt eine zunehmende Vermischung der einzelnen Nutzungen, was bestimmte Anlagen zu einer Multifunktionsimmobilie werden lässt. Auf der Betreiberebene kam es u.a. zur Herausbildung filialisierter Unternehmen, die, wie das Beispiel der Fitnessstudios zeigt, teilweise mit ausländischer Beteiligung am deutschen Markt aktiv sind.

In diesem Zusammenhang sind auch die Markteintrittsbarrieren zu beachten, die den Zugang neuer Konkurrenz ver- oder behindern. So zeichnen sich z. B. oligopolistische Märkte dadurch aus, dass es sehr schwierig ist, für neue Anbieter einen Marktzugang zu erreichen. Daneben können es auch hohe Anfangsausgaben in Form von Finanzierungsmitteln (insbesondere Eigenkapital) oder Betriebsausgaben (vor allem für Marketing) sein, die den Eintritt von neuen Anbietern erschweren. Weiterhin können dies Finanzierungsvorbehalte der Banken sein, die verhindern, dass neue Konkurrenz entsteht.

Bei einem in den vergangenen Jahren insgesamt expansiven Sektor der Sport- und Freizeitanlagen hat sich in einzelnen Bereichen inzwischen ein Überangebot und damit ein starker Wettbewerbsdruck aufgebaut. In Sektoren wie Tennis- und Squashanlagen hatte der Erfolg eine Expansionseuphorie ohne Rücksicht auf die Begrenztheit der Nachfrage ausgelöst. Auch die strategische Zielsetzung, durch schnelle Besetzung vieler Standorte Marktmacht zu erlangen, führte in Bereichen wie Multiplexkinos zu einem ruinösen Wettbewerb.

2.1.4 Nachfragepotenzialanalyse

In der Nachfragepotenzialanalyse werden all die Faktoren analysiert, die über das Ausmaß der Nachfrage Auskunft geben. Sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren werden berücksichtigt. Es wird zunächst die potenzielle Nachfrage erfasst, die sich durch die Anzahl der Einwohner im jeweiligen Einzugsgebiet ergibt. Dabei werden auch soziodemografische Faktoren untersucht. Für die Berechnung der Nachfrage können Größen wie Altersstruktur, Geschlecht oder Bildungsstand weitere Hinweise liefern. So sind z.B. Kinogänger vornehmlich in der Altersklasse von 15 bis 35 Jahren zu finden und die Besucher von Fußballspielen überwiegend männlich. Golfspieler weisen hingegen einen hohen Bildungsstand auf und verfügen über ein vergleichsweise hohes Einkommen. Zusätzlich zum Einkommen liefert z.B. die Haushaltsausstattung (insbesondere Pkw) weitere Informationen für die Analyse. Eine hohe Mobilität ist Voraussetzung zum Besuch von Anlagen und kompensiert eine schlechte Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Die Analyse der sozioökonomischen Einflussfaktoren kann darüber hinaus Informationen liefern, ob die angenommenen Eintrittspreise und weitere Ausgaben für Catering oder Merchandising nachhaltig erzielbar sind. Fehleinschätzungen beim monetären Potenzial des einzelnen Besuchers spiegeln sich in einer falschen Kalkulation der Einnahmen wider.

Zusätzlich zu der Nachfrage der Einwohner wird das touristische Potenzial berücksichtigt, da Urlauber mit einer längeren Aufenthaltsdauer ein den Einwohnern ähnliches Nachfrageverhalten entwickeln. Zudem ist in den vergangenen Jahren ein verstärkter Trend zu Kurzurlauben festzustellen, von denen auch die Sport- und Freizeitanlagen profitieren können.

Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3	Spalte 4	Spalte 5	Spalte 6	Spalte 7
Zone	Entfernung in Min.	Einwohner	Aktivitätsquote v.H.	Nutzungsintensität	Marktanteil in v.H.	Nachfragepotenzial
A	0 - 30	1.023.536	5	2	90	92.118
B	30 - 60	2.230.233	5	1	60	66.907
C	60 - 90	4.251.979	5	1	30	63.780
D	90 - 120	9.083.823	5	1	5	22.710
Zone	Entfernung in Min.	Touristen	Aktivitätsquote v.H.	Nutzungsintensität	Marktanteil in v.H.	Nachfragepotenzial
A	0 - 30	377.578	5	1	5	944
B	30 - 60	1.042.549	5	1	5	2.606
					Summe	249.065

Wie in dem obigen Schaubild (theoretisches Beispiel für eine Freizeitanlage in Hannover) ersichtlich, kann nun auf der Basis der ermittelten Einwohner und der Touristen im Einzugsgebiet das Gesamtbesuchspotenzial ermittelt werden. Hierzu wird zunächst die Aktivitätsquote, d.h. der Anteil der Besucher an der Bevölkerung (Spalte 4), berücksichtigt. Da die potenziellen Besucher teilweise häufiger die Anlage besuchen, ist weiterhin die Nutzungsintensität (Besucher pro potenziellem Nachfrager; Spalte 5) zu ermitteln. Es ist aber gleichzeitig davon auszugehen, dass nicht jeder potenzielle Besucher die Anlage auch nutzen wird. Aufgrund v.a. der Wettbewerbssituation ist der Marktanteil zu bestimmen, wobei Erfahrungswerte aus vergleichbaren Anlagen einfließen. Aufgrund der Multiplikation der Werte aus den Spalten 3 bis 6 ergibt sich das Nachfragepotenzial bzw. die erwarteten Besuche pro Jahr.

Unterschiede bestehen hinsichtlich der Art der Daten, die bei der Nachfragepotenzialanalyse verwendet werden. Während die Anzahl der Einwohner aus der amtlichen Statistik übernommen wird, handelt es sich bei den Angaben in den Spalten 4 bis 6 um Schätzgrößen. Auch wenn diese entscheidend für den Erfolg einer Anlage sind, können sie v.a. aus Kostengründen nicht extra erhoben werden. Es handelt sich um Größen, die auf Erfahrungen von ähnlichen Vergleichsanlagen oder auf groben Schätzungen basieren.

Einzig eine statische Analyse ist nicht ausreichend, da sich erst durch eine langfristige Betrachtung genügende Erkenntnisse für die Bewertung ergeben. So ist zum einen davon auszugehen, dass im Zeitablauf die Besucheranzahl bzw. der Umsatz aufgrund wachsender Einkommen ansteigt. Zum anderen besteht bei Sport- und Freizeitanlagen der sogenannte Neugiereffekt. Hiernach werden in den ersten beiden Jahren viele Besucher aus Neugier kommen, so dass sich anschließend ein deutlicher Nachfragerückgang ergibt. Von dem niedrigeren Niveau verläuft die Nachfrage dann entsprechend der Entwicklung der Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren. Zur Abschätzung des Trends sind insbesondere Prognosen über die ökonomische und soziodemografische Entwicklung in dem relevanten Einzugsgebiet notwendig. Neben der Ermittlung der mengenmäßigen Anzahl der Nachfrage muss auch die monetäre Seite berücksichtigt werden: die Ausgaben der Besucher in der Anlage. Dies sind neben dem Eintrittspreis die Aufwendungen für Catering und Merchandising, die für Sport- und Freizeitanlagen teilweise ein erhebliches Umsatzplus bedeuten.

2.2 Besonderheiten der Sport- und Freizeitanlagen

Neben den im vorangegangenen Kapitel geschilderten Bedingungen an einen Businessplan sind bei der Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen die Besonderheiten der Anlagen zu berücksichtigen. Es sind insbesondere diese Merkmale, die eine Finanzierung i.d.R. so schwierig gestalten. Die Anlagen stellen Finanziers vor vielfältige Herausforderungen, die in diesem Ausmaß nicht bei anderen Finanzierungen gegeben sind. Vollkommen unterschiedliche Entwicklungen sind in einzelnen Bereichen anzutreffen, wie z.B. der Niedergang der Tennis- und Squashhallen sowie der rasante Aufstieg der Indoor-Fußballplätze zeigt. Die heterogenen Märkte sind statistisch nur unzureichend erfasst, so dass häufig Vergleichswerte für andere Anlagen fehlen.

Die wesentliche Besonderheit der Sport- und Freizeitanlagen im Vergleich zu anderen Immobilien stellen deren häufig kurze Markt- und Lebenszyklen dar. Die Branche ist geprägt durch schnelllebige Trends und starke Marktschwankungen. Das Freizeitverhalten verändert sich stetig und ist von ausgesprochenen Modetrends geprägt. Die Anbieter haben sich somit auf eine dynamische Nachfrage einzustellen, wobei die Angebotsseite selbst ständigen Neuerungen ausgesetzt ist. Durch die Entwicklung neuer Angebote und Angebotsformen hat die Vielfalt in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Neben der Vergrößerung der Sport- und Freizeitanlagen ist eine zunehmende Multifunktionalität festzustellen; durch die Verbindung von Einzelhandels-, Unterhaltungs- und Freizeitangeboten sollen mehr Besucher erreicht werden. Inhaltlich ist ein Trend zu medialen Erlebniswelten und zu Themenwelten auszumachen, zusätzlich erfolgt die Entwicklung von Indoorkonzepten für klassische Outdooraktivitäten (Sport: Kart oder Bergsteigen; Freizeit: Kinderspielwelten). Ebenfalls veränderte sich die Struktur der Anbieter; siehe hierzu Kapitel 2.1.3.

Diese Entwicklungen haben in vielen Teilbereichen der Sport- und Freizeitbranche zu signifikant kurzen Nutzungsdauern geführt. Für Investoren wie auch für Banken ergibt sich somit das Risiko „Lebenszyklus“; d.h. die Diskrepanz zwischen den kurzen Lebenszyklen vieler Sport- und Freizeitangebote und die lange Planungs- bzw. Bauphase sowie die Finanzierung vor allem multifunktionaler Großprojekte. Gleichzeitig bedingen die kurzen Markt- und Lebenszyklen, dass eine schnelle Amortisation der Investition erforderlich wird. Das lässt sich aber häufig nicht realisieren, so dass diese Diskrepanz oftmals die Finanzierung der Objekte gefährdet.

Eine zweite Besonderheit der Sport- und Freizeitimmobilien ist die mangelnde Drittverwendungsmöglichkeit. So zeigte sich u.a. bei der Krise der Kinobranche, dass es ausgesprochen problematisch ist, Wiederverwendungsmöglichkeiten zu finden. Fehlende Nach- bzw. Umnutzungsmöglichkeiten machen aus dieser Art von Immobilien monofunktionale Anlagen.

Weiterhin kommt als besonderes Merkmal hinzu, dass die Grundauslastung nicht gesichert ist, da die Besucher von Sport- und Freizeitanlagen „jeden Tag neu“ gewonnen werden müssen. Dementsprechend sind die Wiederholungsbesuche entscheidend für den Erfolg der Anlage. Dies erschwert auf der einen Seite die Prognose über die Nachfrage, zum anderen sind die Betreiber von Sport- und Freizeitanlagen gezwungen, ihr Angebot ständig zu aktualisieren, um im Trend zu bleiben.

Die vierte Besonderheit besteht in dem vorherrschenden hohen Innovationsdruck in der Branche. Eine schnelle „Abnutzung“ neuer Attraktionen sowie ein stetiger Modernisierungsdruck führt zu einem hohen Re-Investitionsbedarf (s. Kapitel 2.4). Die durch die gesellschaftlichen Trends verursachten kurzen Markt- und Lebenszyklen führen bei Sport- und Freizeitimmobilien zu ständig kürzer werdenden Revitalisierungszyklen sowie zu regelmäßigen Konzepterneuerungen. Dieser Zwang zur permanenten Revitalisierung führt dazu, dass ein erheblicher Anteil des Umsatzes für Nachinvestitionen verwendet werden muss.

Eine abschließende Besonderheit zeigt sich im Vergleich zu anderen Immobilientypen. Während der Erfolg von Immobilien wie Büros oder Läden sowohl von der Branchenstruktur und -entwicklung als auch von der Lage bestimmt wird, hängt die Rentabilität dieser Spezialimmobilien stark vom Mieter sowie vom Betreiber- bzw. Managementkonzept ab. Eine Betreiberimmobilie ohne ein attraktives Programm und einen professionellen Betrieb ist nichts oder nicht viel wert. Im Falle eines Misserfolgs kann sie in aller Regel auch nicht für andersgeartete Nachnutzungen verwendet werden. Damit wird die Suche nach seriösen Betreibern zu einer der wichtigsten Aufgaben bei der Entwicklung von Freizeitanlagen. Von den Kreditinstituten wird weiterhin eine hohe Seriosität und Bonität vorausgesetzt. Dies drückt sich dadurch aus, dass vom Betreiber üblicherweise zwei Jahresmieten als Garantie zu hinterlegen sind.

2.3 Einbeziehung von Partnern

In der Vergangenheit lag die Verantwortung für die Finanzierung dieser Immobilien überwiegend bei der öffentlichen Hand. Bund, Länder und Kommunen übernahmen die Finanzierung und den Betrieb. Die Förderung des Sports und der Gesundheit der Bevölkerung wurde als öffentliche Aufgabe und dementsprechend die Finanzierung der Freizeit- und Sportstätten als ein öffentlicher Auftrag interpretiert. Dies betraf auch die Finanzierung von großen Teilen der Infrastruktur des Spitzensports bzw. im Freizeit-Eventbereich.

Bei der klassischen Finanzierungsstruktur war die öffentliche Hand bzw. die Kommune die Institution, die die Immobilie plante, baute und finanzierte. Auch der Betrieb der Anlage erfolgte durch die Kommune selbst. Hierdurch war letztlich auch die öffentliche Hand in der Verantwortung, falls der Betrieb mit Defiziten abschloss. Die Aufgabe des Baus und Betriebs der Sport- und Freizeitanlagen wurde teilweise auch durch Unternehmen übernommen, dessen alleiniger Gesellschafter die Kommune war. Abgesichert wurde diese Gesellschaft entweder durch die vollständige Finanzierung oder durch Sicherheiten seitens der Kommune. Die Anlage wurde dann von dem kommunalnahen Unternehmen an die Vereine oder die Veranstalter von Sport- und Kulturevents verpachtet.

Die klassische Finanzierungsform ist jedoch zunehmend aufgrund veränderter Rahmenbedingungen in Frage gestellt worden. So ist zum einen bei den meisten Kommunen eine angespannte Haushaltslage zu verzeichnen, die insbesondere zu Einsparungen bei den Sport- und Freizeitanlagen geführt hat. Aufgrund gesteigerter Anforderungen an die Anlagen hat auch das Investitionsvolumen deutlich zugenommen, so dass die Finanzierungsmöglichkeiten der Kommunen überschritten wurden. Zum anderen hat die Professionalisierung des Sports zugenommen, so dass der Sport heute zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor geworden ist. Auch im Freizeitbereich ist eine Kommerzialisierung des Angebots festzustellen, was einhergeht mit einem verstärkten Auftreten privater Investoren. Diese Investoren werden durch die teilweise hohen Renditen, die vorwiegend am Beginn einer Boomphase erzielt werden können, angezogen und können so die Vorteile des „first-mover“ realisieren.

Die Besonderheiten von Sport- und Freizeitanlagen wie mangelnde Drittverwendungsmöglichkeiten oder kurze Markt- und Lebenszyklen führen aber dazu, dass für die Finanzierung privater Investitionen nicht genügend Sicherheiten gegeben sind. Für ein privatwirtschaftliches Engagement ist eine relativ hohe Auslastung der Anlagen erforderlich. Es bedarf für die Investoren der Sicherheit,

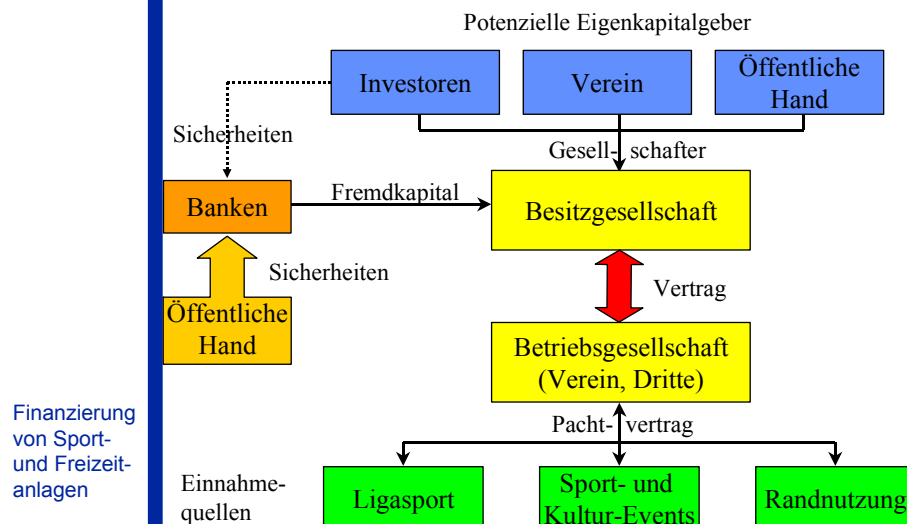
dass durch eine ausreichende Anzahl von Veranstaltungen entsprechende Einnahmen und Gewinne generiert werden können. Diese Sicherheit ist jedoch langfristig häufig nicht gegeben, so dass auch Kreditinstitute nicht zu einem Engagement bereit sind.

Neben den privaten Investoren ist somit die Einbindung der öffentlichen Hand erforderlich. Insbesondere Großprojekte sind ohne eine (Risiko-)Beteiligung der öffentlichen Hand kaum realisierbar. Die Alternative heißt dann Public-Private-Partnership, was die organisierte Zusammenarbeit von Investoren aus verschiedenen Bereichen des öffentlichen und privaten Sektors zur Bewältigung komplexer Aufgaben bezeichnet. Hierbei ergibt sich eine Vielzahl von Organisationsmodellen zwischen den privaten und öffentlichen Partnern. Diese liegen zwischen der formalen (Verlagerung von öffentlichen Aufgaben in öffentliche Gesellschaft) und der materiellen Privatisierung, wobei die Aufgabe vollständig an die Privaten übergeht. Beispiele für Modelle des Public-Private-Partnership sind die Betriebsführung der öffentlichen Einrichtung durch ein privates Unternehmen bzw. die Konzessions- oder Betreibermodelle.

Die verschiedenen Organisationsmodelle sind verbunden mit einer Vielzahl von Finanzierungsmodellen, die von den klassischen Finanzierungsinstrumenten wie Krediten bis hin zu innovativen Mitteln wie Forfaitierung oder Asset Backed Securities reichen. Sehr unterschiedlich können die Finanzierungsstrukturen hinsichtlich der Beteiligten ausfallen. In unterschiedlichem Ausmaß können sich private oder öffentliche Investoren oder bei Sporteinrichtungen auch Vereine beteiligen. Zur Absicherung werden Sicherheiten einbezogen, die z.B. in Form der von der öffentlichen Seite gewährten Bürgschaften bestehen. Eine immer bedeutendere Rolle übernimmt das Sponsoring privater Unternehmen bei der Finanzierung.

Das folgende Modell zeigt eine modellhafte Finanzierungsstruktur auf, die sich vor allem aus ökonomischer Sicht anbietet. Hier werden die verschiedenen Beteiligten bei der Finanzierung berücksichtigt, die ein wirtschaftliches Interesse an der Sport- und Freizeitanlage haben.

Modellhafte Einbeziehung von Partnern



2.4 Finanzwirtschaftliche Erkenntnisse und Anforderungen

Neben den Erkenntnissen der Branchen- und Marktanalyse sind es vor allem die betriebs- und finanzwirtschaftlichen Ergebnisse, die entscheidend bei der Kreditvergabe sind. Diese hängen aber im gewissen Ausmaß von den Rahmenbedingungen des Marktes ab. Der erste Faktor ist die Investitionssumme, die bei den Sport- und Freizeitanlagen sehr unterschiedlich ausfällt. Dies ist auf Unterschiede hinsichtlich Größe, Ausstattung und der Funktionalität der Anlagen zurückzuführen. Einen Vergleichsmaßstab stellt die Zinsaufwandsquote dar, wobei im Folgenden die Auswertungen der Sparkassenorganisation verwendet werden. Insbesondere bei dem Betrieb von Sportanlagen ist aufgrund des vergleichsweise hohen Kapitaleinsatzes im Vergleich zum Dienstleistungsgewerbe der Anteil der Zinsen am Umsatz überproportional hoch; bei dem Betrieb von Kultur- und Freizeiteinrichtungen dagegen liegt diese Quote auf dem Dienstleistungssektorniveau.

Bei der Finanzierung ist entscheidend, ob sich die Investition in einer angemessenen Zeit amortisiert und eine ausreichende Rentabilität gegeben ist. Auf der Basis verschiedener Kennziffern zeigen sich bei den Sport- und Freizeitanlagen deutliche Unterschiede im Vergleich zu anderen Branchen. Während die Gesamtkapitalverzinsung in der Industrie wie auch bei den Dienstleistungen bei rund 10 v.H. liegt, ist diese bei den Sportanlagen wesentlich geringer. Ein hoher Anteil der Betreiber erreicht sogar nur ein negatives Ergebnis, während einzelne

Anlagen auch eine Rendite von über 20 v.H. aufweisen. Besser, aber immer noch unterdurchschnittlich ist diese Quote bei den Betreibern von Freizeitanlagen. Die Umsatzrentabilität fällt bei den Sportanlagenbetreibern negativ aus, während sie bei den Freizeitanlagen unterdurchschnittlich im Vergleich zu dem Durchschnitt anderer Branchen ist. Das gleiche Ergebnis zeigt sich auch beim Return on Investment, bei dem das Betriebsergebnis in Relation zu der Bilanzsumme gesetzt wird. Bei der Finanzierungsstruktur ist auffällig, dass die Betreiber von Sport- und Freizeitstätten eine deutlich niedrigere Eigenkapitalquote aufweisen, was sich wegen der Anforderungen von Basel II vermutlich negativ auf die Kreditvergabe auswirkt.

Ebenso weist die Struktur der Betriebskosten der Sport- und Freizeitanlagen einige Besonderheiten auf. Der Anteil des Materialaufwands am Umsatz liegt bei den Sportanlagenbetreibern mit gut 10 v.H. unterhalb des Durchschnitts der Dienstleistungsbranchen. Bei den Freizeitanlagen liegt der Anteil dagegen teilweise wesentlich höher. Bei den Personalaufwendungen der Sportanlagen ist hingegen mit rund einem Viertel des Umsatzes ein durchschnittlicher Wert gegeben, bei den Freizeitanlagenbetreibern ist der Wert erheblich niedriger.

Betreiber von Sport- und Freizeitanlagen haben neben den Anfangsinvestitionen auch jährlich neue Investitionen vorzunehmen, um die Anlage für Wiederholungsbesuche attraktiv zu halten. Diese Besonderheit spiegelt sich in den Kennzahlen wider. Die Investitionsquote bei den Sportanlagen (rund 3 v.H.) und den Freizeitanlagen (gut 2 v.H.) liegt deutlich über dem Vergleichswert für die Industrie (gut 1,5 v.H.). Eine besonders hohe Quote mit knapp 8 v.H. weisen die Freizeitparks auf. Neben den Besonderheiten der Sport- und Freizeitanlagen (s. Kapitel 2.2) ist es insbesondere dieser Aspekt, der zu einer starken Zurückhaltung des Engagements von Kreditinstituten führt.

Wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg der Sport- und Freizeitanlage ist eine optimale Ausschöpfung der Einnahmepotenziale. Dieses setzt voraus, dass ein Gesamtprodukt „Sport- und Freizeitanlage“ geschaffen wird, so dass sich hierdurch die strategischen Einnahmepotenziale ableiten lassen. Dadurch können alle relevanten und im Einzelfall realisierbaren Einnahmequellen umgesetzt und optimal gestaltet werden. Dies umfasst zum einen ein optimiertes Angebot für die unterschiedlichen Besucher- und Nutzergruppen. Die Unterscheidung zwischen VIP-Besuchern und Stehplatzbesuchern von Sportanlagen zeigt die große Spanne auf, die zwischen verschiedenen Gruppen bestehen kann. Zum anderen geht es um eine optimale Vermarktung der Immobilie und der in

ihr stattfindenden Veranstaltungen. Hier reicht die Spanne von dem Namensrecht für die Anlage bis zu einzelnen Werbemaßnahmen.

Bei dem Finanzierungskonzept sind verschiedene finanzwirtschaftliche Bedingungen zu erfüllen, die für eine erfolgreiche Finanzierung sprechen. So ist auch langfristig die jederzeitige Liquidität des Unternehmens bzw. Projektes zu gewährleisten. Da bei Sport- und Freizeitanlagen aufgrund ständiger Attraktivierungsinvestitionen hohe Ausgaben notwendig sind, ist dies bei der Liquiditätsplanung entsprechend zu berücksichtigen. Bei der Struktur der Finanzierung sind verschiedene Aspekte zu beachten, die bei fast jedem Objekt zu einer individuellen Finanzierung führen. Eine Optimierung hat zum einen hinsichtlich der Finanzierungskosten und zum anderen hinsichtlich der Verteilung des unternehmerischen Risikos zu erfolgen. Weitere Aspekte ergeben sich aus dem Steuerrecht sowie den gesetzlichen Rahmenbedingungen und staatlichen Förderbedingungen, die eine Entlastung bei der Investitionssumme darstellen. Bei Berücksichtigung all dieser Faktoren ist weiterhin darauf zu achten, dass die finanzielle Flexibilität erhalten bleibt. Verzögerungen oder unerwartete Einflüsse können immer wieder zu neuen Finanzierungsmodalitäten führen.

3. Schluss

Sport- und Freizeitimmobilien beinhalten zu viele Besonderheiten, um eine Standardfinanzierung durchführen zu können. Dementsprechend bildet ein Businessplan, dessen wesentlicher Bestandteil die Branchen- und Marktanalyse ist, das Fundament. Weiterhin sind die Besonderheiten von Sport- und Freizeitanlagen zu beachten, wobei insbesondere die kurzen Markt- und Lebenszyklen sowie die mangelnde Drittverwendungsmöglichkeit zu beachten sind. Von daher bietet es sich an, dass bei der Finanzierung alle Betroffenen, die von dem Projekt profitieren, beteiligt werden. Dies gilt auch hinsichtlich der öffentlichen Hand, die in Form von Public-Private-Partnerships bei der Projektrealisation herangezogen werden kann. Letztlich sind es vor allem die betriebs- und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, die die Stimmigkeit des gesamten Finanzierungskonzeptes und den Erfolg der Finanzierung ausmachen. Bei einer Finanzierungsrechnung lassen sich die Kosten relativ sicher prognostizieren, eine wesentlich höhere Unsicherheit ist auf der Einnahmeseite gegeben. Somit stellt die Prognose der Einnahmen, insbesondere über den gesamten Zeitraum der Finanzierung, den wesentlichen Unsicherheitsfaktor dar. Eine Branchen- und Marktanalyse,

die professionell durchgeführt wurde, kann dazu beitragen, diese Unsicherheit zu reduzieren und damit zum Erfolg der Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen beitragen.