

Public Private Partnership (PPP) im Sportstättenbau am Beispiel des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal»: Mögliche Organisationsmodelle

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. iur. Andreas Lienhard**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Regula Schneider**
aus Hasle b. Burgdorf BE
Haldenstrasse 24 j
CH-4912 Aarwangen

Bern, 30. September 2021

Management Summary

Die Eishalle «Schoren» in Langenthal kann spätestens ab dem Jahr 2031 nicht mehr weiterbetrieben werden, da der zugrundeliegende Pachtvertrag definitiv ausläuft. Die Stadt Langenthal unterbreitete aus diesem Grund am 15. März 2020 der Stimmbevölkerung einen Antrag für einen Rahmenkredit für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal», unter anderem zur Erarbeitung möglicher Organisationsmodelle. Die Vorlage wurde mit über 75% Zustimmung angenommen. Die Masterarbeit greift die Thematik der Organisationsmodelle auf, beleuchtet diese generell für Sportstättenbauten und konkretisiert sie anschliessend für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal».

Folgende vier Ziele werden mit der Masterarbeit verfolgt:

1. *Aufzeigen der Grundmodelle, mit denen sich öffentliche Hochbauten in der Schweiz realisieren lassen.*
2. *Aufzeigen, welche Vor- und Nachteile aus den unterschiedlichen Grundmodellen resultieren.*
3. *Bewerten dieser Grundmodelle anhand ausgewählter Referenzprojekte im Bereich Sportstättenbauten in der Schweiz.*
4. *Formulieren von Handlungsempfehlungen für Projekte im Bereich Sportstättenbau beziehungsweise für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal».*

Dank einem explorativen Gespräch mit einem Fachexperten konnten die zu bearbeitenden Ziele zu Beginn sinnvoll definiert werden. Aus der theoretischen Auslegeordnung ergaben sich die Definition dreier Grundbegriffe und vier Kernelemente eines PPP-Projektes. Weiter konnten mögliche Organisationsmodelle herauskristallisiert werden: Der konventionellen steht dabei die alternative Beschaffungsvariante gegenüber, welche sich wiederum in das Investorenmodell (Leasing- oder Mietmodell) respektive das PPP-Modell unterteilen lassen. Die theoretischen Grundlagen ergaben zudem fünf wesentliche Elemente, die für den Modellentscheid wichtig sind: Rollenverständnis des Staates, Eigentum, Anforderungen des Staates, Risikoübertragung sowie der Lebenszyklusansatz.

Diese fünf Elemente wurden anschliessend bei sechs Referenzprojekten anhand von Grundlegendokumenten und geführten Interviews beleuchtet, mit dem Soll-Zustand verglichen und deren Abweichungen analysiert. Eine systematische Bewertung der Organisationsmodelle ergänzt danach die Arbeit.

Zwei Handlungsempfehlungen für Projekte im Bereich Sportstättenbauten allgemein, gefolgt von sieben Handlungsempfehlungen für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal», runden die Arbeit ab. Dabei bleibt die zentrale Kernaussage haften: Das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» muss mittels konventioneller Beschaffungsvariante umgesetzt werden, da die Voraussetzungen für alternative Beschaffungsvarianten nicht gegeben sind.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	II
Inhaltsverzeichnis	III
I. Abbildungsverzeichnis	V
II. Tabellenverzeichnis	VI
III. Abkürzungsverzeichnis.....	VII
IV. Anhangsverzeichnis	VIII
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Eckwerte des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal»	2
1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	4
1.4 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit	4
1.5 Vorgehen und Aufbau.....	5
2. Theoretische Grundlagen (Soll-Situation).....	5
2.1 Öffentliche Hochbauten in der Schweiz: Mögliche Organisationsmodelle	5
2.1.1 <i>Drei Grundbegriffe</i>	5
2.1.2 <i>Kernelemente und Messbarkeitskriterien eines PPP-Hochbauprojektes</i>	7
2.1.3 <i>Mögliche Organisationsmodelle</i>	9
2.2 Vor- und Nachteile der drei Organisationsmodelle	13
3. Analyse (Ist-Situation).....	15
3.1 Auswahl der Referenzobjekte.....	15
3.1.1 <i>Referenzprojekte im Leasingmodell</i>	17
3.1.2 <i>Referenzprojekte im Mietmodell</i>	17
3.1.3 <i>Referenzprojekte im PPP-Modell</i>	17
3.2 Steckbrief der ausgewählten Referenzprojekte	18
3.3 Systematische Darstellung der Organisationsmodelle der Referenzobjekte	21
3.4 Persönlich-mündliche Befragung	22
3.4.1 <i>Methodische Grundlagen</i>	22
3.4.2 <i>Befragung</i>	23
3.4.2.1 <i>Grundlagen</i>	23
3.4.2.2 <i>Fragebogen</i>	23
3.5 Ergebnisse der Ist-Analyse	24
3.5.1 <i>Zum Kapitel: «Rollenverständnis Staat»</i>	24
3.5.2 <i>Zum Kapitel: «Eigentum»</i>	24
3.5.3 <i>Zum Kapitel: «Anforderungen Staat»</i>	25
3.5.4 <i>Zum Kapitel: «Risikoübertragung»</i>	26
3.5.5 <i>Zum Kapitel: «Lebenszyklusansatz»</i>	26
3.5.6 <i>Zum Kapitel: «Organisationsmodell»</i>	27
3.5.7 <i>Zum Kapitel: «Projektorganisation»</i>	28
3.5.8 <i>Zum Kapitel: «Abschluss»</i>	29
4. Erkenntnisse (Soll-Ist-Darstellung, Abweichungsanalyse)	29
4.1 Element: Rollenverständnis Staat	30

4.2	Element: Eigentum	30
4.3	Element: Anforderungen Staat	31
4.4	Element: Risikoübertragung	32
4.5	Element: Lebenszyklusansatz	33
4.6	Zusammenfassung aller fünf Elemente	33
5.	Bewertung der Organisationsmodelle.....	34
6.	Handlungsempfehlungen	36
6.1	Handlungsempfehlungen für Projekte im Bereich Sportstättenbau.....	36
6.1.1	<i>Handlungsempfehlung 1: Wirtschaftlichkeit prüfen</i>	36
6.1.2	<i>Handlungsempfehlung 2: Offene Fragen umfassend klären</i>	36
6.2	Handlungsempfehlungen für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal».....	37
6.2.1	<i>Handlungsempfehlung 1: Projekt mit konventioneller Beschaffungsvariante umsetzen</i>	37
6.2.2	<i>Handlungsempfehlung 2: Den politischen Willen eruieren</i>	37
6.2.3	<i>Handlungsempfehlung 3: Eine schlagkräftige Projektorganisation implementieren</i>	38
6.2.4	<i>Handlungsempfehlung 4: Klarheit über den Umfang des Projektes erhalten</i>	38
6.2.5	<i>Handlungsempfehlung 5: Kommunikationskonzept erstellen</i>	39
6.2.6	<i>Handlungsempfehlung 6: Klarheit über potenzielle Landverkäufe erlangen</i>	39
6.2.7	<i>Handlungsempfehlung 7: Investitionsplanung aktualisieren</i>	40
7.	Würdigung	40
7.1	Reflexion des gewählten methodischen Vorgehens	40
7.2	Persönlicher Wunsch	42
Anhang 1:	Interviewpartner.....	IX
Anhang 2:	Interviewleitfaden	X
Anhang 3:	Interviewfragen.....	XIII
V.	Literaturverzeichnis	XVIII
VI.	Materialienverzeichnis.....	XX
VII.	Online-Quellen	XXI
VIII.	Dank.....	XXII
IX.	Selbständigkeitserklärung.....	XXIII
X.	Über die Autorin	XXIV

I. **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Ausgangslage Eishalle «Schoren»; eigene Darstellung in Anlehnung an Roggencamp, 1999, S. 74	1
Abb. 2:	Mögliche Beteiligte PPP «Zukunft Eissport Langenthal»; eigene Darstellung in Anlehnung an Roggencamp, 1999, S. 36.....	2
Abb. 3:	Perimeter Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» (Präsentation Mediencafé vom 30. April 2021, Folie 13).....	3
Abb. 4:	Gliederung des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal»; eigene Darstellung.....	4
Abb. 5:	Grundbegriffe; eigene Darstellung	7
Abb. 6:	Kernelemente und Messbarkeitskriterien eines PPP-Projektes; eigene Darstellung.....	8
Abb. 7:	Einbettung der Prüfung der Organisationsmodelle in das Ablaufschema; eigene Darstellung in Anlehnung an Bolz, 2016, S. 85	9
Abb. 8:	Alternative Organisationsmodelle; eigene Darstellung in Anlehnung an Bolz, 2016, S. 16.....	10
Abb. 9:	Die für den Modellentscheid relevanten Elemente; eigene Darstellung	13
Abb. 10:	Kriterien für die Auswahl der Referenzprojekte; eigene Darstellung	17
Abb. 11:	Die Themenblöcke des Fragebogens; eigene Darstellung.....	23
Abb. 12:	Positionierung Kapitel «Rollenverständnis Staat» im Fragebogen; eigene Darstellung	24
Abb. 13:	Positionierung Kapitel «Eigentum» im Fragebogen; eigene Darstellung.....	24
Abb. 14:	Positionierung Kapitel «Anforderungen Staat» im Fragebogen; eigene Darstellung.....	25
Abb. 15:	Positionierung Kapitel «Risikoübertragung» im Fragebogen; eigene Darstellung.....	26
Abb. 16:	Positionierung Kapitel «Lebenszyklusansatz» im Fragebogen; eigene Darstellung.....	26
Abb. 17:	Positionierung Kapitel «Organisationsmodell» im Fragebogen; eigene Darstellung.....	27
Abb. 18:	Positionierung Kapitel «Projektorganisation» im Fragebogen; eigene Darstellung.....	28
Abb. 19:	Positionierung Kapitel «Abschluss» im Fragebogen; eigene Darstellung.....	29
Abb. 20:	Zwei Handlungsempfehlungen für Projekte im Sportstättenbau; eigene Darstellung.....	37
Abb. 21:	Sieben Handlungsempfehlungen für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal»; eigene Darstellung	40
Abb. 22:	Gliederung des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal»; eigene Darstellung.....	X

II. Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Wichtigste Elemente der drei alternativen Organisationsmodelle; eigene Darstellung in Anlehnung an Verein PPP Schweiz, 2016, S. 16	11
Tab. 2:	Auswahl der für den Modellentscheid relevanten Elemente; eigene Darstellung.....	13
Tab. 3:	Vor- und Nachteile im Leasingmodell; eigene Darstellung	13
Tab. 4:	Vor- und Nachteile im Mietmodell; eigene Darstellung	14
Tab. 5:	Vor- und Nachteile im PPP-Modell; eigene Darstellung	14
Tab. 6:	Träger der Investitionskosten der Sportarenen; eigene Darstellung.....	20
Tab. 7:	Steckbrief der ausgewählten Referenzprojekte; eigene Darstellung	21
Tab. 8:	Darstellung der Organisationsmodelle; eigene Darstellung	22
Tab. 9:	Kombination der relevanten Elemente für den Modellentscheid mit den drei alternativen Organisationsmodellen; Betrachtung für das Element «Rollenverständnis Staat»; eigene Darstellung.....	30
Tab. 10:	Kombination der relevanten Elemente für den Modellentscheid mit den drei alternativen Organisationsmodellen; Betrachtung für das Element «Eigentum»; eigene Darstellung	31
Tab. 11:	Kombination der relevanten Elemente für den Modellentscheid mit den drei alternativen Organisationsmodellen; Betrachtung für das Element «Anforderungen Staat»; eigene Darstellung	31
Tab. 12:	Kombination der relevanten Elemente für den Modellentscheid mit den drei alternativen Organisationsmodellen; Betrachtung für das Element «Risikoübertragung»; eigene Darstellung	32
Tab. 13:	Kombination der relevanten Elemente für den Modellentscheid mit den drei alternativen Organisationsmodellen; Betrachtung für das Element «Lebenszyklusansatz»; eigene Darstellung.....	33
Tab. 14:	Eignung der Merkmale der fünf Elemente für die drei Organisationsmodelle; eigene Darstellung	34
Tab. 15:	Eignung der analysierten Organisationsmodelle für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal»; eigene Darstellung.....	35
Tab. 16:	Die für den Modellentscheid relevanten Elemente; eigene Darstellung	XI
Tab. 17:	Merkmale des Interviews; eigene Darstellung	XII

III. Abkürzungsverzeichnis

IBL	IB Langenthal AG
i.d.R.	in der Regel
NASAK	Nationales Sportanlagenkonzept
PPP	Public Private Partnership
SCL	SC Langenthal AG
SIHF	Swiss Ice Hockey Federation

IV. Anhangsverzeichnis

Anhang 1	Interviewpartner.....	IX
Anhang 2	Interviewleitfaden	X
Anhang 3	Interviewfragen.....	XIII

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die im Jahr 1961 erbaute Eishalle «Schoren» in Langenthal ist das Heimstadion der SC Langenthal AG (SCL), deren erste Mannschaft als sportliches Aushängeschild von Langenthal und der ganzen Region in der Swiss Hockey League spielt. Die Infrastruktur steht vor vielseitigen Herausforderungen: Die technischen Anlagen sind veraltet und die Swiss Ice Hockey Federation (SIHF) stellt umfangreiche sicherheitsrelevante Anforderungen; das Stadion ist peripher gelegen und wird durch ein Wohnquartier erschlossen; der zugrundeliegende Baurechtsvertrag läuft im Jahr 2031 definitiv aus und bestehende Bedürfnisse der Nutzenden (nicht nur des Leistungs-, sondern auch des Breiten- und Vereinssports) können nur noch bedingt erfüllt werden. Schematisch lässt sich die Ausgangslage wie folgt darstellen:



Abb. 1: Ausgangslage Eishalle «Schoren»; eigene Darstellung in Anlehnung an Roggencamp, 1999, S. 74

Diese Ausgangslage führte dazu, dass das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» initiiert und der Langenthaler Stimmbevölkerung am 15. März 2020 zum Beschluss vorgelegt wurde. Die Stimmbevölkerung stimmte der Vorlage, bestehend u.a. aus einem Rahmenkredit von CHF 2'050'000.00 für das Planungsverfahren und die Finanzierungs- und Organisationsmodelle, mit einem Ja-Anteil von über 75% zu.¹ Hinter dem Projekt stehen nebst der Stadt Langenthal die SC Langenthal AG, welche für ihren Spielbetrieb mittelfristig zwingend einen Stadionneubau braucht, der Verein Arena Oberaargau, der sich aus Sportinteressierten der Region Oberaargau zusammensetzt, sowie die Arena Oberaargau AG, die eines der drei Teilprojekte fachlich begleitet und allenfalls später als Betreiberin auftreten könnte. Die IB Lan-

¹ Gemeindeabstimmung vom 15. März 2020. Botschaft des Stadtrates an die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger betreffend «Zukunft Eissport Langenthal». Projektgenehmigung; Kreditbewilligung. S. 21.

genthal AG, die regionale Energieversorgerin in vollständigem Besitz der Stadt Langenthal, eruiert, sich am Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» mittels ergänzendem, neuem Firmenstandort zu beteiligen und könnte somit eine der künftigen Nutzenden im Zusammenhang eines Public Private Partnerships werden. Schematisch lassen sich die Beteiligten wie folgt darstellen:

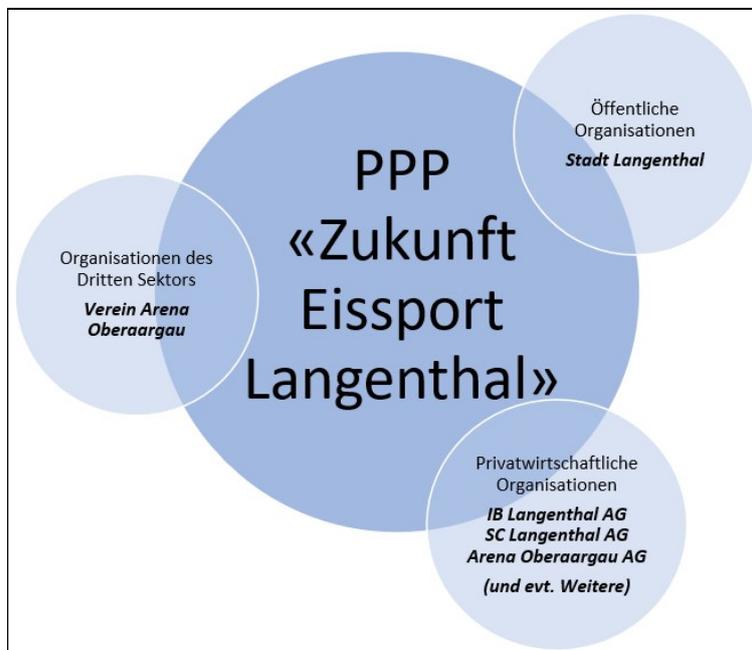


Abb. 2: Mögliche Beteiligte PPP «Zukunft Eissport Langenthal»; eigene Darstellung in Anlehnung an Roggen-camp, 1999, S. 36.

1.2 Eckwerte des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal»

Der Gemeinderat evaluierte in einem umfassenden Bericht mögliche neue Standorte in Langenthal und seine Wahl fiel auf das Gebiet im Langenthaler «Hard»² [Parzelle 317 und 4'036 im Eigentum der Stadt Langenthal (Verwaltungsvermögen) sowie Parzelle 4'203 im Eigentum der Stadt Langenthal (Finanzvermögen)]. Alle drei Parzellen zusammen umfassen die Fläche von ca. 55'800 m², wobei für die Realisierung der Eissporthalle (ohne Mantelnutzung) lediglich ungefähr 20'000 m² benötigt werden.

Weiter definierte der Gemeinderat die Kernnutzung: Eishockey (National League), Curling sowie Eislauf für Schulen, Vereine und den Breitensport. Es soll geprüft werden, ob allenfalls noch weitere Kombinationsmöglichkeiten mit weiteren Sportarten bestehen. Betreffend Mantelnutzung fasste der Gemeinderat noch keinen Entscheid. Er kann sich grundsätzlich eine Mantelnutzung im Bereich von Dienstleistungsangeboten, Gastronomie, Gewerbe oder Wohnraum vorstellen. Explizit und definitiv ausgeschlossen hat er Mantelnutzungen für Einzelhandel mit einem Flächenbedarf von über 300 m² sowie die Ansiedelung einer Unterhaltungsindustrie (z.B. Multiplexkino oder Disco).

² Präsentation Mediencafé zum Thema «Neubau Eissporthalle Hard» vom 30. April 2021 des Gemeinderates der Stadt Langenthal.

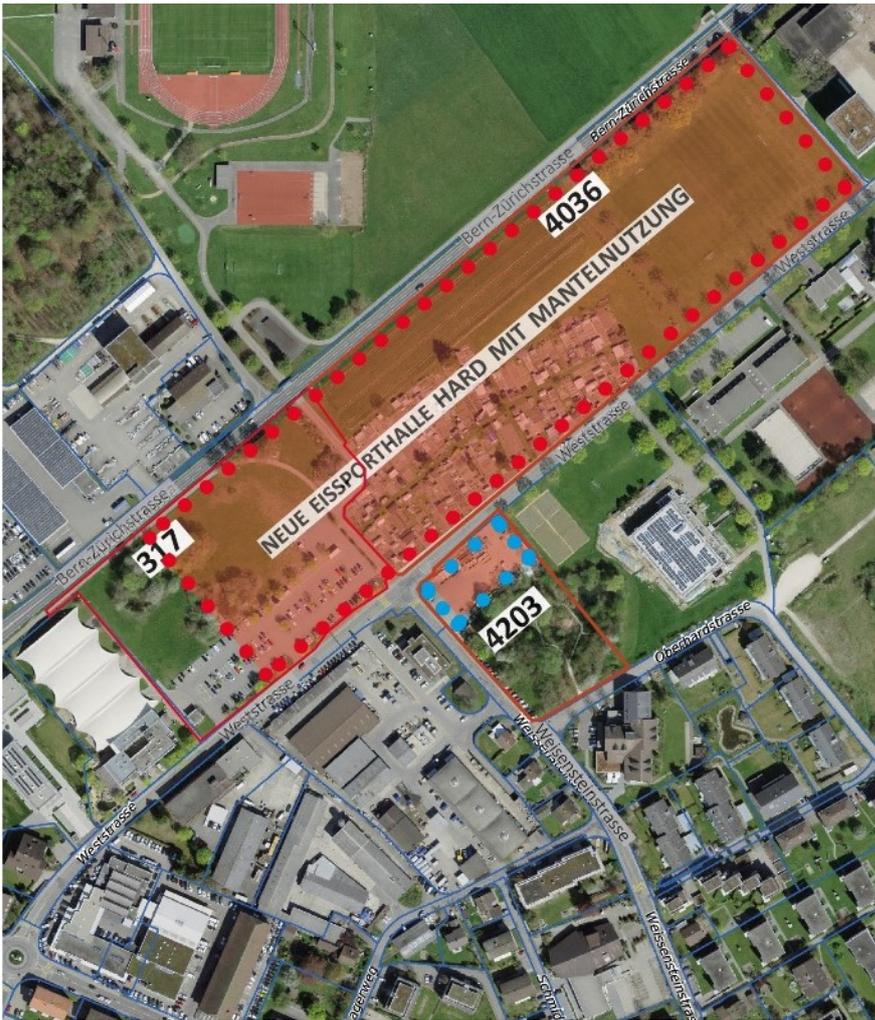


Abb. 3: Perimeter Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» (Präsentation Mediencafé vom 30. April 2021, Folie 13)

Aktuell wird von einem Investitionsbedarf für die Eishalle von CHF 40 Mio. plus CHF 5 Mio. für die Curlinghalle ausgegangen. Ob die Stadt Langenthal das hierzu notwendige Land verkaufen oder dies im Baurecht abgeben wird, ist noch nicht entschieden. Weiter ist auch das einmalige finanzielle Engagement der Stadt Langenthal noch nicht definiert, wobei der Gemeinderat anlässlich des Mediencafés vom 30. April 2021 (Folie 7) darauf hinwies, dass er im aktuellen Investitionsplan der Stadt Langenthal keine Beiträge für den Neubau einer Eishalle vorgesehen habe.³ Allfällige wiederkehrende, jährliche Beiträge an die künftigen Betriebskosten sind ebenfalls noch nicht beziffert.⁴ Der Gemeinderat strebt eine Inbetriebnahme der neuen Eishalle auf das Jahr 2029⁵ an.

³ Investitionsplan der Stadt Langenthal 2021 – 2025; Seite 34.

⁴ Der aktuelle jährliche Beitrag der Stadt Langenthal an den Eissport, inkl. Vereinsunterstützung an den SCL und den Curling Club Langenthal, beträgt CHF 772'000 (Gemeindeabstimmung Langenthal vom 15. März 2020. Botschaft des Stadtrates an die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger betreffend «Zukunft Eissport Langenthal». Projektgenehmigung; Kreditbewilligung. S. 8).

⁵ Präsentation Mediencafé zum Thema «Neubau Eissport Hard» vom 30. April 2021 des Gemeinderates der Stadt Langenthal (Folie 7); mündliche Aussage von Stadtpräsident Reto Müller.

1.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» ist in drei Teilprojekte gegliedert:



Abb. 4: Gliederung des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal»; eigene Darstellung

Die Arena Oberaargau AG erhielt von der Stadt Langenthal den Auftrag, das Teilprojekt 2 «Neubau Eissporthalle Hard; Finanzierungs- und Organisationsmodelle» zu erarbeiten und bis Ende 2021 die Resultate vorzulegen. Konkret soll die Arena Oberaargau AG anhand von vorgegebenen Referenzprojekten die grundsätzlich möglichen Organisationsmodelle aufzeigen und basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen einen für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» abgestimmten Realisierungsvorschlag unterbreiten. Die vorliegende Masterarbeit greift diese Fragestellung auf.

1.4 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzungen der Masterarbeit sind:

- Aufzeigen der Grundmodelle, mit denen sich öffentliche Hochbauten in der Schweiz realisieren lassen.
- Aufzeigen, welche Vor- und Nachteile aus den unterschiedlichen Grundmodellen resultieren.
- Bewerten dieser Grundmodelle anhand ausgewählter Referenzprojekte im Bereich Sportstättenbau in der Schweiz.
- Formulieren von Handlungsempfehlungen für Projekte im Bereich Sportstättenbau beziehungsweise für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal».

1.5 Vorgehen und Aufbau

Die Masterarbeit wurde wie folgt methodisch erarbeitet:

- Zu Beginn wurden in einem explorativen Gespräch die Möglichkeiten und Grenzen der Zielsetzung der Masterarbeit mit einer Fachperson⁶ reflektiert.
- Danach wurden die aus Literatur und vorhandenen Dokumenten greifbaren Grundlagen aufgearbeitet. Darauf basierend wurde aus theoretischer Sicht dargelegt, welche grundsätzlichen Organisationsmodelle bestehen und welche Vor- und Nachteile aus den Grundmodellen resultieren.
- Als Nächstes wurden aus den Reihen realisierter Sportstättenbauten sechs Referenzprojekte ausgewählt.
- Weiter wurden bei den ausgewählten Referenzprojekten persönlich-mündliche Befragungen mit Vertretern der jeweiligen Betreiberorganisationen geführt.
- Anschliessend wurde aufgezeigt, inwiefern sich die empirisch hergeleiteten und aus der Theorie ermittelten Vor- und Nachteile der Grundmodelle mit den praktischen Erfahrungen der Referenzprojekte decken respektive worin sie sich unterscheiden (Soll-Ist-Darstellung, Abweichungsanalyse).
- Danach ergänzte eine systematische Bewertung der Referenzmodelle die Arbeit.
- Und zum Schluss runden Schlussfolgerungen und auf das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» massgeschneiderte Handlungsempfehlungen die Arbeit ab.

2. Theoretische Grundlagen (Soll-Situation)

2.1 Öffentliche Hochbauten in der Schweiz: Mögliche Organisationsmodelle

2.1.1 Drei Grundbegriffe

Drei Grundbegriffe sind einleitend wichtig: 3-Säulen-Modell, Public Private Partnership-Modell (PPP) und Lebenszyklusansatz.

Während Jahrzehnten stand das *3-Säulen-Modell* mit den Ausprägungen Ökonomie, Soziales und Ökologie sinnbildlich für eine möglichst ganzheitliche Aufgabenerfüllung der öffentli-

⁶ Gespräch mit Dr. Urs Bolz, bolz+partner consulting ag, Gutenbergstrasse 14, 3011 Bern, vom 16. Februar 2021.

chen Hand.⁷ Nachhaltig gute (Bau)Projekte mussten gemäss diesem magischen Dreieck allen drei Aspekten gleichermaßen Rechnung tragen. In der Praxis überzeugte das Modell über die Jahre jedoch nicht vollends, da eine Operationalisierung der drei Zielbereiche nicht vollständig gelang: Sind wirklich alle drei Dimensionen gleichwertig zu gewichten? Oder steht nicht doch die Ökonomie über den anderen beiden Dimensionen? Trotz aller Kritik am 3-Säulen-Modell ist unbestritten, dass ein öffentliches (Bau)Projekt verschiedene Anforderungen berücksichtigen muss und nur erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden kann, wenn nebst den ökonomischen Fragestellungen auch die ökologischen und sozialen Anforderungen adäquat berücksichtigt werden.

Die steigenden inhaltlichen Anforderungen wie auch die sich ändernden rechtlichen Rahmenbedingungen (zum Beispiel in Zusammenhang mit dem öffentlichen Beschaffungsrecht oder der Schuldenbremse) führten zu neuen Lösungsansätzen: dem *Public Private Partnership-Modell*. Die öffentliche Hand erteilt einer privatwirtschaftlichen Organisation den Auftrag, eine Infrastruktur zu planen, zu bauen, zu finanzieren und über eine längere Zeit zu betreiben (Verein PPP Schweiz, 2016, S. 7). Indem beide Vertragspartner die Stärken und Schwächen der jeweils anderen Partei anerkennen und respektieren, versuchen sie, voneinander zu lernen und ein gemeinsam definiertes, langfristiges Ziel partnerschaftlich zu erreichen (PricewaterhouseCoopers AG, 2000, S. 31). Es geht also bewusst um die Frage, «wie» eine öffentliche Aufgabe erfüllt werden soll, wobei für einmal nicht der Input definiert wird, sondern welches Leistungsniveau der Output erreichen soll (Bingisser, 2005, S. 2). Die öffentliche Hand umschreibt infolgedessen die zu erfüllenden Anforderungen möglichst genau und überlässt es den Anbietern, wie sie diese erfüllen will (Verein PPP Schweiz, 2016, S. 14).

Das zu definierende Leistungsniveau des Outputs suggeriert bereits, dass das PPP-Modell mit dem, wie es Lienhard & Pfisterer (2010, Artikel von Martin Weber, S. 6) bezeichnen, «magischen» Zeitpunkt der Inbetriebnahme der Infrastruktur nicht beendet ist. Ganz im Gegenteil. Tatsächlich fallen rund 80% der Lebenszykluskosten erst nach Inbetriebnahme an (Verein PPP Schweiz, 2016, S. 20). Mit dem *Lebenszyklusansatz* werden alle Phasen eines Infrastrukturprojektes bereits zu Beginn adäquat berücksichtigt: Planung, Bau, Finanzierung, Betrieb bis hin zur allfälligen Verwertung. Die Bieterseite wird dabei gezwungen, ihre Kosten nicht nur für eine einzelne Phase zu optimieren, sondern die Kosten für den ganzen Lebenszyklus zu berücksichtigen (Lienhard & Pfisterer, 2010, S. 6). Dies führt nachweislich zu einer spürbaren Kostenreduktion über den ganzen Lebenszyklus hinweg (Verein PPP Schweiz, 2016, S. 20). Schematisch lassen sich die drei Grundbegriffe wie folgt darstellen:

⁷ Das 3-Säulen-Modell ist historisch gewachsen und kann keiner Autorin / keinem Autoren eindeutig zugeschrieben werden. Hier in Anlehnung an Dierkes (1985), S. 3.

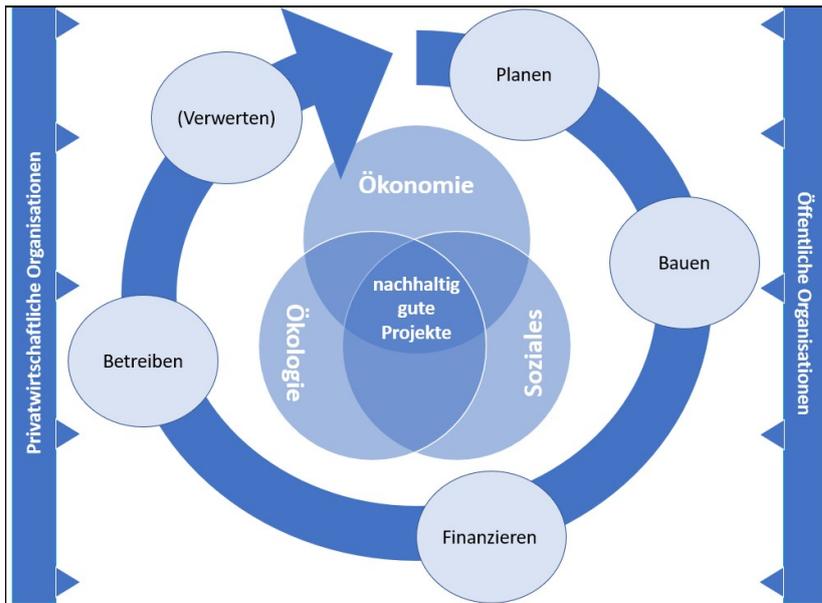


Abb. 5: Grundbegriffe; eigene Darstellung

2.1.2 Kernelemente und Messbarkeitskriterien eines PPP-Hochbauprojektes

Der Verein PPP Schweiz (2016, S. 14)⁸ definiert vier Kernelemente eines PPP-Hochbauprojektes: Lebenszyklusansatz, Risikoallokation, Outputspezifikation und die Vergütungsmechanismen.

Beim *Lebenszyklusansatz* werden wie vorgängig erwähnt, die Leistungen der Phasen Planung, Bau, Finanzierung, Betrieb und allenfalls Verwertung definiert und in einem Ausschreibungsverfahren vereinheitlicht ausgeschrieben. So erweitert sich die Optik auf den ganzen Lebenszyklus einer Infrastruktur und der private Auftragnehmer ist nebst dem Bau auch für den nachfolgenden Betrieb über eine lange Zeitdauer (meistens um die 25 Jahre) verantwortlich. Somit verändert sich seine Grundeinstellung zu den möglichen Betriebskosten und damit verbunden den zu schaffenden baulichen Voraussetzungen. Der Lebenszyklusansatz setzt somit einen Anreiz, das Bauprojekt über die ganze Lebensdauer hinweg innovativ und wirtschaftlich zu betreiben.

Die Beteiligten einer PPP versuchen, ihre Ziele durch das Eingehen einer Partnerschaft besser erreichen zu können als ohne diese Partnerschaft (Bolz, 2005, S. 53). Sie optimieren dabei ihre eigene *Risikoallokation*, indem sie ihre Chancen und Risiken unter sich aufteilen. Ziel ist, dass jeder Partner diejenigen Risiken und Chancen trägt, die er am meisten beeinflussen und am besten bewirtschaften kann. Die Risikoallokation ist letztlich ein Verhandlungsprozess zwischen den Partnern, der massgeblich über Erfolg und Misserfolg eines PPP-Projektes entscheidet (Roggencamp, 1999, S. 22 & S. 55), wobei Lienhard & Pfisterer (2010, Artikel von Martin Weber, S. 6) als eine der wesentlichen Anforderungen ein tragfähiges Geschäftsmodell voraussetzen. Bingisser et al. (2005, S. 31) zitieren in ihrer Publikation Prof. A. Lienhard wie

⁸ In Anlehnung an ÖPP-Schriftenreihe, Band 1, 2010: Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf Öffentlich-Private Partnerschaften, insbesondere im Hochbau. U.a. Ziff. 3.2.1.1.

folgt: «Die Erfüllung öffentlicher Aufgaben in Zusammenarbeit mit Privaten kann für alle Beteiligten erhebliche Vorteile bringen.»

Die Ausschreibung basiert auf dem Modell der langfristigen Partnerschaft zwischen der öffentlichen Hand und dem privaten Partner und Betreiber und soll wie erwähnt mit einer sinnvollen Risikoallokation auch Chancen ermöglichen (Bolz, 2011, S. 34). Daher sollte die Ausschreibung möglichst genau die erwarteten Leistungen (*Outputspezifikation*) definieren, daneben aber Freiräume für mögliche Prozessverbesserungen gewähren und sonstige Innovationen ermöglichen. Die *Vergütungsmechanismen* sind über die ganze Betriebsdauer zwischen der öffentlichen Hand und dem privatwirtschaftlichen Betreiber vertraglich festzulegen und sollten unter Berücksichtigung der Risikoallokation eine Bonus-/Maluskomponente beinhalten (Verein PPP Schweiz, 2016, S. 20).

Der Verein PPP Schweiz (2016, S. 14) identifiziert zudem vier Kriterien, anhand derer PPP-Projekte gemessen werden sollten: Erstens kommt der *Zusammenarbeitskultur* ein hoher Stellenwert zu. Auch Bolz & Eicher (2020, S. 1) identifizieren in der optimalen Zusammenarbeit ein Potenzial für eine «win-win-Situation» für alle Beteiligten eines PPP-Projektes. Zweitens verhelfen *transparente Prozesse* (u.a. ein Eignungstest und insbesondere auch belastbare Wirtschaftlichkeitsberechnungen) den PPP-Projekten zu mehr Glaubwürdigkeit. Drittens müssen PPP-Projekte selbstverständlich alle *rechtsstaatlichen Anforderungen* erfüllen und viertens, muss das Projekt in Anlehnung an bestehende oder eigens definierte Standards abgewickelt werden, um die *Qualität* in Planung und Durchführung sicherzustellen. Schematisch lassen sich die vier Kernelemente und vier Kriterien für eine erfolgreiche PPP-Umsetzung wie folgt darstellen:

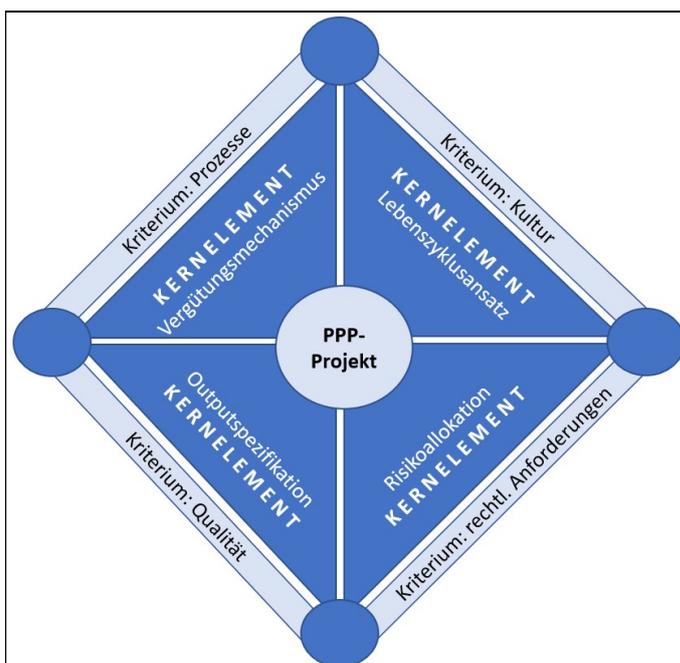


Abb. 6: Kernelemente und Messbarkeitskriterien eines PPP-Projektes; eigene Darstellung

2.1.3 Mögliche Organisationsmodelle

Die öffentliche Hand muss möglichst früh in der Planung eines öffentlichen Bauvorhabens prüfen, welche Realisierungs- und Finanzierungsvariante für sie die meisten Vorteile bietet (Bolz, 2016, S. 15). Diese Prüfung soll ergebnisoffen erfolgen. Bolz (2016, S. 85) skizziert dabei folgendes Ablaufschema:

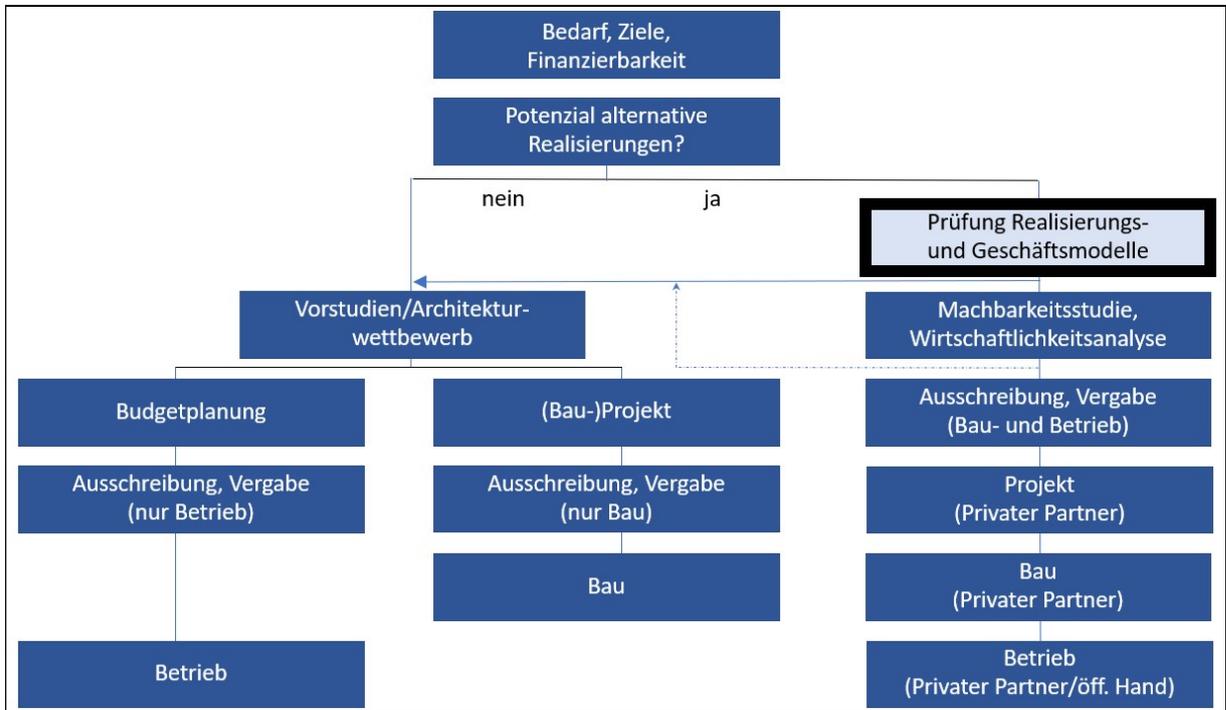


Abb. 7: Einbettung der Prüfung der Organisationsmodelle in das Ablaufschema; eigene Darstellung in Anlehnung an Bolz, 2016, S. 85

Die entscheidende Frage zu Beginn ist somit: Hat das geplante öffentliche Bauvorhaben Potenzial für alternative Realisierungsvarianten?

- Falls *nein*, so kommt die konventionelle Beschaffungsvariante zum Zug. Dies insbesondere, wenn die Finanzierung, die Erhaltung, der Betrieb und das Eigentum des zu erstellenden öffentlichen Hochbaus vollständig in der Verantwortung der öffentlichen Hand verbleiben soll. Die öffentliche Hand wird das Projekt somit eigens planen, ausführen und betreiben, oder aber alternativ die Planung und/oder Bauleistungen über eine General- oder Totalunternehmung einkaufen.
- Falls *ja*, so sind die möglichen alternativen Realisierungsvarianten durch die öffentliche Hand selbst, allenfalls unterstützt durch externe Fachkräfte, zu prüfen. Die Prüfung umfasst:
 - Klären der Aufgabenstellung und der (künftigen) Eigentumsverhältnisse.
 - Berechnen der Wirtschaftlichkeitspotenziale.
 - Bewerten der verschiedenen Realisierungsmodelle.
 - Empfehlen einer favorisierten Variante.

Bolz (2016, S. 16) identifiziert drei alternative Organisationsmodelle:

1 Leasingmodell	2 Mietmodell	3 PPP-Modell
Investorenmodell		Lebenszyklusmodell
Grundstück/Eigentum	Grundstück/Eigentum	Grundstück/Eigentum
Planung	Planung	Planung
Bau	Bau	Bau
Finanzierung	Finanzierung	Finanzierung
Erhaltung	Erhaltung	Erhaltung
Betrieb	Betrieb	Betrieb
Eigentum/Heimfall	Eigentum/Heimfall	Eigentum/Heimfall
Legende Gesamtverantwortung: Privater Partner öffentliche Hand offen		

Abb. 8: Alternative Organisationsmodelle; eigene Darstellung in Anlehnung an Bolz, 2016, S. 16

Wie in Kapitel 2.1.1 ausgeführt kommt dem Lebenszyklusansatz eine besondere Bedeutung zu. Mit der Betrachtung der gesamten Lebensdauer einer Hochbaute werden Innovationspotenziale erschlossen, die sich auch wirtschaftlich positiv niederschlagen werden. Im Vergleich zu den beiden Lösungen im Investorenmodell (Leasing- und Mietmodell) fällt beim PPP-Modell auf, dass das Eigentum am Grundstück bei der öffentlichen Hand verbleibt oder mittels vertraglicher Heimfallsklausel am Ende des Lebenszyklus an sie zurückgeht. Der Verein PPP Schweiz (2016, S. 16) identifiziert zudem die wichtigsten Elemente der drei Organisationsmodelle wie folgt:

	1 Leasingmodell	2 Mietmodell	3 PPP-Modell
Rollenverständnis Staat	Wie Mieter, aber mit Möglichkeit zur Einflussnahme auf Angebot und Mieterausbau	Wie Mieter	Wie Eigentümer mit Dienstleistungsauftrag an Dritte
Eigentum	Privat (evtl. mit Übernahmeoption)	Privat	Staat
Vertrag	Leasingvertrag	Mietvertrag	Dienstleistungsauftrag
Instandhaltung	Eigenleistung Staat	Privat im Eigeninteresse	Privat als Dienstleistungsauftrag des Staates
Betriebsleistung	Eigenleistung Staat	Mischformen möglich	Privat als Dienstleistungsauftrag des Staates

	1 Leasingmodell	2 Mietmodell	3 PPP-Modell
Anforderungen Staat	In Vertragsverhandlungen mit Leasinggeber einbringen	In Verhandlungen mit Vermieter einbringen	Leistungsbeschreibung durch den Staat
Wettbewerb	Ja, wenn Investorenwettbewerb; grundsätzlich Beschaffungsverfahren; Praxis noch uneinheitlich	Ja, wenn Marktangebot; i.d.R. kein Beschaffungsverfahren	Ja (Beschaffungsverfahren)
Dauer	Langfristig	Kurz- bis langfristig	Langfristig
Vergleichbarkeit	Vergleich möglich, wenn Investorenwettbewerb	Via Marktpreise und Mietvergleiche	Vergleichbarkeit via Beschaffungsverfahren über ganzen Lebenszyklus
Komplexität	Mittel	Einfach	Hoch
Risikoübertragung	Risiken beim Privaten; finanzielle Abwälzung über Leasingrate; Auslastungsrisiko (zeitlich begrenzt) beim Staat; Risiko Betriebskosten beim Staat	Risiken beim Privaten; finanzielle Abwälzung über Mietzins; Auslastungsrisiko beim Privaten; Risiko Betriebskosten beim Staat	Risiko wird systematisch unter den Partnern verteilt
Lebenszyklusan-satz	Je nach Ausgestaltung in begrenztem Masse möglich	Nein (Mieter hat i.d.R. keinen Einfluss auf Lebenszyklusan-satz)	Ja, in vollem Umfang (Leistungspaket aus Planung, Bau, Finanzierung, Betrieb und allenfalls Verwertung)

Tab. 1: Wichtigste Elemente der drei alternativen Organisationsmodelle; eigene Darstellung in Anlehnung an Verein PPP Schweiz, 2016, S. 16

Nicht alle vom Verein PPP Schweiz identifizierten Elemente der drei alternativen Organisationsmodelle sind für den Entscheid, mit welchem Modell das Bauvorhaben realisiert werden soll, gleichermassen relevant:

Element	Beschreibung	Relevanz für die Modellwahl
Rollenverständnis Staat	Hier geht es um den Involvierungsgrad der öffentlichen Hand in das Projekt: Inwiefern ist der Staat lediglich «Besteller» oder wie aktiv will er während dem ganzen Lebenszyklus mitwirken?	Hoch
Eigentum	Die Frage des Eigentums ist zentral und u.a. bestimmend für die Wirtschaftlichkeitsberechnung und damit auch die Modellwahl.	Hoch
Vertrag	Die Ausgestaltung des Vertrages hat für den Modellentscheid eine untergeordnete Relevanz und wird nachgelagert erarbeitet.	Tief
Instandhaltung	Hier geht es um die Frage, ob der Staat künftige Instandhaltungsarbeiten selber ausführen will oder diese punktuell/generell einem Privaten überträgt.	Mittel
Betriebsleistung	Auch hier steht die Frage im Zentrum, inwiefern sich der Staat künftig engagieren will: selber oder mittels Auftrag an Dritte.	Mittel
Anforderungen Staat	Mit den Anforderungen wird der Bedarf der öffentlichen Hand formuliert. Diese Information ist fundamental wichtig, um den Modellentscheid fällen zu können.	Hoch
Wettbewerb	Die Frage des Wettbewerbs und dessen Ausrichtung wird nachgelagert zum Modellentscheid gefällt.	Tief
Dauer	Die Dauer ist insofern wichtig, als hier der Staat definiert, ob er sich bewusst langfristig an ein Projekt binden will oder ob er sich kurz- bis langfristige Ausstiegsoptionen (z.B. mittels Kündigung von Mietverträgen) offenhalten will.	Mittel
Vergleichbarkeit	Dieses Element ist eine Grundvoraussetzung für die Vergleichbarkeit der verschiedenen Modelle.	Tief
Komplexität	Hier steht die Bereitschaft der öffentlichen Hand im Zentrum, inwiefern sie sich in alternative Realisierungsformen einarbeiten und diese als valable Alternative prüfen und (allenfalls) umsetzen will.	Mittel
Risikoübertragung	Dieses Element ist ebenfalls zentral bei der Modellwahl, da es darüber entscheidet, inwiefern der Staat bereit ist, Privaten auch Chancen zu überlassen und nicht nur Risiken abzuwälzen.	Hoch

Element	Beschreibung	Relevanz für die Modellwahl
Lebenszyklusansatz	Das Modell entscheidet, ob sich der Staat für den ganzen Lebenszyklus des Bauvorhabens interessiert, oder ob er nur punktuell für eine gewisse Zeit (z.B. während der Mietdauer) Interesse zeigt.	Hoch

Tab. 2: Auswahl der für den Modellentscheid relevanten Elemente; eigene Darstellung

Die für den Modellentscheid mit hoher Priorität zu berücksichtigenden wesentlichen Elemente sind somit: Rollenverständnis Staat, Eigentum, Anforderungen Staat, Risikoübertragung und der Lebenszyklusansatz – in grafischer Darstellung:



Abb. 9: Die für den Modellentscheid relevanten Elemente; eigene Darstellung

2.2 Vor- und Nachteile der drei Organisationsmodelle

Alle drei Organisationsmodelle haben bei situativer Anwendung ihre Berechtigung und alle drei Varianten haben Vor- und Nachteile. Es gilt daher, zu Beginn einer geplanten öffentlichen Infrastruktur das «richtige» Organisationsmodell auszuwählen. Eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile je Modell hilft bei der Entscheidungsfindung:

1 Leasingmodell	
Vorteile	Das Leasingmodell ist langfristig ausgerichtet, was dem Anspruch nach Stetigkeit der öffentlichen Hand und auch des Investors entgegenkommt. Der Prozess für die Umsetzung dieser Lösung ist weniger komplex als beim PPP-Modell und bedingt einen Leasingvertrag mit dem privaten Anbieter. Die öffentliche Hand kann bei den Vertragsverhandlungen ihre Positionen entsprechend einbringen.
Nachteile	Das Eigentum an der Liegenschaft resp. am Grundstück ist beim privaten Anbieter, wobei der Staat jedoch für die Instandhaltung über die Betriebsdauer selber verantwortlich ist. Der private Investor trägt das volle Risiko, das er sich jedoch via Leasingraten finanziell abgelten lässt. Es ist daher davon auszugehen, dass diese Lösung die öffentliche Hand über den ganzen Lebenszyklus betrachtet teurer zu stehen kommt, als die Lösung mittels PPP-Modell.

Tab. 3: Vor- und Nachteile im Leasingmodell; eigene Darstellung

2 Mietmodell	
Vorteile	Das Mietmodell ist auf eine kurz- bis langfristige Zeitdauer angelegt. Dies kann situationsbedingt für die öffentliche Hand auch ein Vorteil sein, ist aber in jedem Fall kritisch zu analysieren. Der öffentlichen Hand entstehen im Mietmodell keine Instandhaltungskosten, da diese vollumfänglich durch den privaten Anbieter getragen werden.
Nachteile	Auch im Mietmodell verbleibt das Eigentum an der Liegenschaft resp. am Grundstück beim privaten Anbieter und das Verhältnis zwischen der öffentlichen Hand und privatem Anbieter wird im Mietvertrag geregelt. Die Lösung im Mietmodell ist meistens mittelfristig angelegt; dafür ist die Komplexität für die Umsetzung im Vergleich zu den anderen zwei Varianten tiefer. Der private Anbieter wird die anfallenden Kosten der Instandhaltung auf die Mietkosten abwälzen – die entsprechenden Kosten wird also trotzdem, wenn auch indirekt, die öffentliche Hand bezahlen. Desgleichen gilt für die Risiken, die vollumfänglich beim privaten Anbieter liegen und welche er auf die Mietkosten überwälzen wird. Dieser Fakt, gepaart mit dem fehlenden Innovationsanreiz aus dem fehlenden Lebenszyklusansatz, wird dazu führen, dass dieses Modell gegenüber dem PPP-Modell finanziell benachteiligt wird.

Tab. 4: Vor- und Nachteile im Mietmodell; eigene Darstellung

3 PPP-Modell	
Vorteile	Der Vorteil des PPP-Modells liegt in der konsequenten Anwendung des Lebenszyklusansatzes: Durch die ganzheitliche Betrachtung werden Innovationen ermöglicht, was sich in wirtschaftlichen Vorteilen für das Gesamtprojekt niederschlägt. Durch die Einbindung der privaten Anbieter wird die Innovationskraft ausgeschöpft, was weitere Lerneffekte auslöst (positive Spirale). PPP-Projekte werden zeitlich verlässlicher abgeschlossen und entlasten die öffentliche Hand von operativen Aufgaben. Betriebsfolgekosten sind über die ganze Nutzungsdauer genauer planbar. Es besteht die Möglichkeit, vertraglich ein Bonus-/Malussystem einzuführen, was die Motivation der Beteiligten noch verstärkt.
Nachteile	Der Lebenszyklusansatz setzt voraus, dass sich die öffentliche Hand und der private Anbieter langfristig aneinanderbinden. Dies bedingt ein grosses Vertrauensverhältnis und Verständnis für die jeweils andere Position und muss zwingend durch stichhaltige Verträge und eine transparente Risikoallokation gegenseitig abgesichert werden. Der administrative Aufwand und die Komplexität in der Abwicklung von PPP-Projekten ist insbesondere zu Beginn des Projektes sehr hoch und nicht zu unterschätzen. PPP-Modelle verursachen höhere Finanzierungskosten, welche über Effizienzsteigerungen kompensiert werden müssen.

Tab. 5: Vor- und Nachteile im PPP-Modell; eigene Darstellung

3. Analyse (Ist-Situation)

3.1 Auswahl der Referenzobjekte

Die Analyse der Referenzobjekte soll aufzeigen, mit welchem Organisationsmodell entsprechende Sportstättenbauten in der Schweiz realisiert wurden und welche Erkenntnisse daraus für das anstehende Projekt in Langenthal gewonnen werden können. Es wird daher angestrebt, dass je Organisationsmodell (Leasing-, Miet- und PPP-Modell) mindestens ein Referenzprojekt in die Analyse miteinbezogen wird. Dabei sind die von der Stadt Langenthal im Rahmen des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal» gewünschten vier Referenzprojekte ebenfalls zu berücksichtigen.

Die Auswahl der Referenzprojekte unterliegt daher zwei Vorgaben:

- Die im Rahmen des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal» zu evaluierenden Referenzprojekte sind: Die Localnet Arena in Burgdorf, die Tissot Arena in Biel-Bienne, die Bossard Arena in Zug sowie die Lonza Arena in Visp. Diese vier Projekte sind für die Masterarbeit zu berücksichtigen.
- Um für jede der drei alternativen Realisierungsformen (Leasingmodell, Mietmodell und PPP-Modell) eine Aussage machen zu können, ist je Modell mindestens ein Referenzprojekt auszuwählen.

Das Projekt der Tissot Arena in Biel-Bienne wurde der Stimmbevölkerung für die Gemeindeabstimmung vom 9. Dezember 2007 damals als PPP-Projekt vorgestellt.⁹ Auch die übrigen drei für die Stadt Langenthal als Referenzprojekte zu betrachtenden Eisarenen wurden anlässlich einer Projektsitzung für das Teilprojekt 2 nach damaligem Wissensstand am ehesten dem PPP-Modell zugeordnet. Aus diesem Grund fokussierte sich die weitere Suche nach möglichen zusätzlichen Referenzmodellen für die Masterarbeit auf bereits realisierte öffentliche Sportstättenbauten im Miet- und Leasingmodell. Dabei wurden folgende Kriterien zur Auswahl festgelegt:

- Die Referenzprojekte sollen sich auf *Sportstättenbauten* konzentrieren, da davon auszugehen ist, dass sich deren Nutzungsanforderungen vergleichen lassen. Sportstätten werden meistens durch einen dominierenden Verein (teils im Leistungssport anzusiedeln) beansprucht und mit weiteren Vereinsnutzungen ergänzt. Dazu kommen Nutzungen von Seite des Schulsports, ergänzt mit individuellen Nutzungen des Breitensports. Um die Vergleichbarkeit weiter zu erhöhen, sollten - falls sich mehrere Referenzprojekte gleichermaßen eignen - Projekte von Eissporthallen höher priorisiert und daher bevorzugt werden. Eissporthallen haben zwei Merkmale, die sie im Betrieb von anderen Sportanlagen unterscheiden: Ihr Betrieb fokussiert sich einerseits meistens auf die kälteren Monate des Jah-

⁹ Gemeindeabstimmung Stadt Biel-Bienne vom 9. Dezember 2007. Botschaft des Stadtrates an die Stimmberechtigten der Einwohnergemeinde Biel-Bienne betreffend das Projekt «Stades de Bienne», S. 3.

res¹⁰ und verursacht andererseits hohe laufende Fixkosten, bedingt durch den personal- und anlageintensiven Betrieb. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass eine auf den Tennissport ausgerichtete Halle viel tiefere Betriebskosten verursacht, als eine Eishalle, die für ihren Betrieb stets kontrolliertes und gereinigtes Eis benötigt und dafür auch auf eine komplexe technische Kühlanlage angewiesen ist.

- Die Referenzprojekte sollen *spätestens 2010* in Betrieb genommen worden sein. Gleich zwei der durch die Stadt Langenthal vorgegebenen Referenzprojekte (Localnet Arena und Bossard Arena) wurden im Jahr 2010 fertig gestellt, die zwei anderen Referenzprojekte in späteren Jahren (im Jahr 2015 die Tissot Arena und im Jahr 2019 die Lonza Arena). Seit 2010 gab es verschiedene technische Innovationen, die auch in die Gebäudeinstallation von Sportstättenbauten einfließen (z.B. im Bereich der Wärme-/Kältetechnik mittels intelligenten und nachhaltigen Gesamtlösungen), was sich wiederum in den Investitionskosten und den Kosten des nachfolgenden laufenden Betriebes niederschlägt. Um möglichst vergleichbare Referenzprojekte auszuwählen, sollen daher keine vor dem Jahr 2010 erstellten Bauten berücksichtigt werden.
- Das Projekt sollte nach Möglichkeit im Kanton Bern, sicherlich aber *in der Schweiz*, realisiert worden sein. Zur Finanzierung der Investitionen stehen kantonsseitig unterschiedliche Finanzierungshilfen (Fördermittel) zur Verfügung, welche die Vergleichbarkeit der Projekte etwas erschweren. Zentral ist jedoch, dass alle Referenzprojekte der Schweizerischen Gesetzgebung unterliegen, um nicht zusätzlich noch unterschiedliche länderspezifische Gesetzgebungen mitberücksichtigen zu müssen.
- Bei den Projekten soll es sich nach Möglichkeit um *Neubauten* handeln. Bei einem Neubauprojekt stellen sich zu Beginn meistens umfangreiche Fragestellungen zur Finanzierbarkeit und dem späteren Betrieb der Anlage. Diese Fragen sind bei einer Sanierung einer Anlage weniger drängend, so sind doch insbesondere die organisatorischen Weichenstellungen bei Sanierungsprojekten bereits erfolgt und über Jahre gefestigt.
- Die Referenzprojekte sollen eine Investitionssumme von *mindestens CHF 10 Mio.* umfassen. Bei Projekten in dieser Grössenordnung ist davon auszugehen, dass während der Erarbeitung eine grundlegende (teils auch politische) Auseinandersetzung mit sämtlichen Vor- und Nachteilen stattfand, ganz unabhängig davon, ob es sich beim Vorhaben um ein Projekt der öffentlichen Hand handelt oder das Projekt von privater Seite initiiert und umgesetzt wurde.

Schematisch lassen sich die fünf Auswahlkriterien wie folgt darstellen:

¹⁰ Es gibt auch Eishallen (z.B. die Localnet Arena in Burgdorf), die als Teil ihres Angebots auch «Sommereis» produzieren, um so den Vereinen mit höheren sportlichen Ambitionen ein Sommertraining zu ermöglichen.

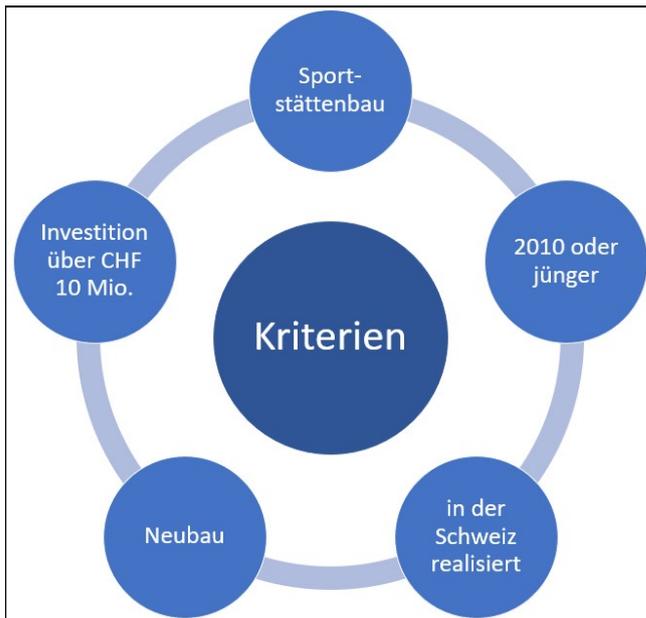


Abb. 10: Kriterien für die Auswahl der Referenzprojekte; eigene Darstellung

3.1.1 Referenzprojekte im Leasingmodell

Trotz intensiven Nachforschungen und entsprechenden Nachfragen bei Fachpersonen¹¹ konnte kein geeignetes Praxisbeispiel eines Hochbaus im Sportstättenbereich in der Schweiz gefunden werden, das bisher im in der Theorie dargelegten Leasingmodell realisiert wurde.

3.1.2 Referenzprojekte im Mietmodell

Die Suche nach geeigneten Referenzprojekten im Mietmodell gestaltete sich ebenfalls anspruchsvoll. Vier interessante Projekte standen dabei im Fokus¹²: Das ETH/IBM-Forschungslabor in Rüschlikon, die Musikhochschule Luzern, die AXA Arena Winterthur sowie die GoEasy Arena in Siggenthal. Da es sich nur bei den beiden letztgenannten Projekten um Sportstättenbauten handelt und die vier Projekte alle übrigen Auswahlkriterien gleichermaßen erfüllen, drängten sich die AXA Arena und die GoEasy Arena als Referenzprojekte auf.

3.1.3 Referenzprojekte im PPP-Modell

Bei den von der Stadt Langenthal vorgegebenen Referenzprojekten handelt es sich um Realisierungen, die sich am ehesten dem PPP-Modell zuordnen lassen: Localnet Arena in Burgdorf, Tissot Arena in Biel-Bienne, Bossard Arena in Zug sowie die Lonza Arena in Visp. Alle vier Projekte erfüllen zudem die vorgenannten Auswahlkriterien.

¹¹ Dr. Urs Bolz, bolz+partner consulting ag, Gutenbergstrasse 14, 3011 Bern (Telefonat vom 16. Februar 2021), und Rainer Gilg, BPM Sports GmbH, Bern (E-Mail vom 20. April 2021).

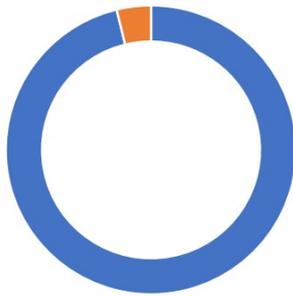
¹² Unter anderem nach einem Hinweis von Rainer Gilg, BPM Sports GmbH, Bern (E-Mail vom 22. April 2021).

3.2 Steckbrief der ausgewählten Referenzprojekte

Die ausgewählten sechs Referenzprojekte haben stark unterschiedliche Ausprägungen:

- Das zugrunde liegende *Organisationsmodell* entscheidet, in welchem Ausmass sich die öffentliche Hand über den ganzen Lebenszyklus hinweg mit dem Projekt identifiziert und engagiert. Bei den vier ausgewählten PPP-Projekten ist dieses Engagement bedeutend höher als bei den beiden Projekten im Mietmodell.
- Der *Standort* respektive der Standortkanton entscheidet über teils massgebende kantonal-spezifische Unterstützungsbeiträge. Diese sind beim Finanzierungskonzept der Vorhaben eine wichtige Einnahmequelle.
- Die sechs Anlagen haben unterschiedliche *Zweckbestimmungen*: Die Lonza Arena konzentriert sich mehrheitlich (neben dem öffentlichen Eislauf und schulischem Sportunterricht) auf den Hockeysport, währenddem sich die Bossard Arena und die Localnet Arena zusätzlich noch dem Curlingsport verschreiben. Die Tissot Arena ergänzt den Eissport zudem mit anderen Sportinfrastrukturanlagen (u.a. vier Aussenfussballfelder) und stellt eine umfassende Infrastruktur für Mantelnutzungen (z.B. Shopping, Kino) zur Verfügung. Die AXA Arena bietet eine für Zuschauerinnen und Zuschauer sehr attraktive Ballsporthalle und die GoEasy Arena verfügt über zwei Doppelhallen, die sich ebenfalls an Ballsportreibende richtet.
- Alle Arenen wurden ab dem Jahr 2010 (Bossard Arena) eröffnet; die jüngste *Inbetriebnahme* betrifft die Lonza Arena im Jahr 2019.
- Bei der *Investitionssumme* ist ein direkter Vergleich schwierig, da dieser stark von der realisierten Infrastruktur und dem gewählten Modell (insbesondere mit oder ohne Mantelnutzung) abhängt. Die Spanne reicht bei den Referenzprojekten von CHF 14 Mio. (GoEasy Arena)¹³ bis zu CHF 77 Mio. (Tissot Arena, nur Sportinfrastruktur) respektive CHF 200 Mio. (Tissot Arena, inkl. Mantelnutzung). Hingegen lässt sich betreffend den Träger der Finanzierung eine Aussage machen: Die im Mietmodell erstellten Arenen mussten mehr Kapital von privater Seite einbringen als die im PPP-Modell errichteten Eisstadien. Zur Verdeutlichung:

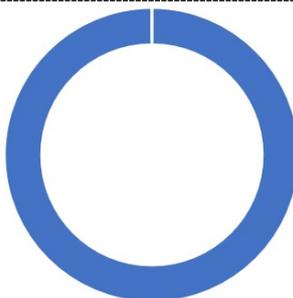
¹³ Das Bundesamt für Sport (www.baspo.admin.ch) deklariert für die GoEasy Arena eine Investitionssumme von CHF 21'500'000. Dieser Betrag beinhaltet ebenfalls die ursprünglichen Erstellungskosten des Freizeitentrums von CHF 7'500'000, welche im Jahr 2016 mit weiteren Investitionen im Umfang von CHF 14'000'000 mit zwei Doppelturnhallen ergänzt wurde. Für die vorliegende Arbeit wurden nach Rücksprache mit Beat Anliker, Verwaltungsratspräsident der GoEasy Freizeit und Event AG, nur die Kosten für die zweite Etappierung berücksichtigt.



Finanzierung durch:
 ■ öffentliche Hand
 ■ Private

Localnet Arena

Die Finanzierung der CHF 21 Mio. kam mit CHF 20.2 Mio. zu über 96% von der öffentlichen Hand, wobei sich der Sportfonds mit CHF 4.0 Mio. und die Neue Regionalpolitik (NRP) mit CHF 3.0 Mio. beteiligte. Die Stadt Burgdorf steuerte ihrerseits CHF 13.2 Mio. bei. Spannend ist auch der mit CHF 0.8 Mio. ausgewiesene Beitrag von privater Seite: CHF 0.5 Mio. davon finanzierte die Localnet AG für die Namensgebung. Bei der Localnet AG handelt es sich um die lokale Energieversorgerin, einer Aktiengesellschaft im Eigentum der Stadt Burgdorf. Der Beitrag könnte somit im weiteren Sinne auch als Beitrag der öffentlichen Hand taxiert werden. Zu einem späteren Zeitpunkt und nach Inbetriebnahme der Anlage wurde das Aussenfeld noch überdacht und mit einer Photovoltaikanlage versehen. Diese Investition belief sich nochmals auf CHF 2 Mio. und ist in der Ursprungsinvestition von CHF 21 Mio. nicht enthalten.

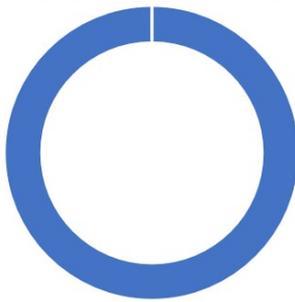


Finanzierung durch:
 ■ öffentliche Hand
 ■ Private

Tissot Arena

Sämtliche CHF 77 Mio., die für die Erstellung der Sportinfrastruktur benötigt wurden, haben ihren Ursprung bei der öffentlichen Hand, wobei die Stadt Biel-Bienne einen errechneten Buchgewinn aus dem kapitalisierten Baurechtszins in der Spezialfinanzierung «Entwicklung Bözingenfeld/Stades de Bienne» aktivierte¹⁴ und CHF 57.1 Mio. für Sofortabschreibungen der Anlagekosten verwendete. CHF 24.0 Mio. erzielte die Stadt Biel-Bienne aus Landverkäufen, deren Ertrag sie ebenfalls mit den Erstellungskosten verrechnete; weitere CHF 10.0 Mio. erhielt sie aus dem Sportfonds.

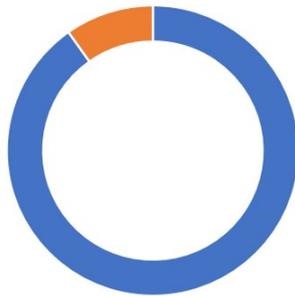
¹⁴ Gemeindeabstimmung Stadt Biel-Bienne vom 9. Dezember 2007. Botschaft des Stadtrates an die Stimmberechtigten der Einwohnergemeinde Biel-Bienne betreffend das Projekt «Stades de Bienne», S. 33.



Finanzierung durch:
 ■ öffentliche Hand
 ■ Private

Bossard Arena

Auch bei der Bossard Arena ist die Finanzierung der öffentlichen Hand dominierend; auch hier sind keine privaten Gelder in die Finanzierung eingeflossen. Die Stadt Zug erzielte einen Erlös aus einem Landverkauf von CHF 34.25 Mio., welchen sie zur Finanzierung der Arena einsetzte.



Finanzierung durch:
 ■ öffentliche Hand
 ■ Private

Lonza Arena

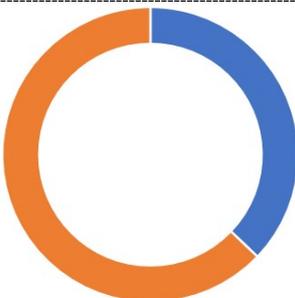
Die erst jüngst erstellte Lonza Arena konnte immerhin fast 10% der Gesamtinvestition von privater Seite aufreiben, indem die Lonza AG mit CHF 3.0 Mio. einen substanziellen Beitrag für das Naming einwarf und die Walliser Kantonalbank nochmals CHF 0.25 Mio. für den Ausbau einer Lounge beisteuerte. Die restlichen CHF 35.41 Mio. steuerte die öffentliche Hand bei, wobei sich hier auch der Erlös aus einem Landverkauf mit CHF 5.5 Mio. positiv niederschlug.



Finanzierung durch:
 ■ öffentliche Hand
 ■ Private

AXA Arena

Knapp ein Viertel der Gesamtinvestition hat ihren Ursprung bei der öffentlichen Hand, wobei der Beitrag des Sportfonds mit CHF 3.3 Mio. und der Bund sich mit CHF 2.9 Mio. beteiligte. Die Stadt Winterthur richtete keinen Beitrag aus. Die restlichen CHF 18.7 Mio. wurden vollständig von privater Seite aufgebracht.



Finanzierung durch:
 ■ öffentliche Hand
 ■ Private

GoEasy Arena

Ganz ähnlich das Bild bei der GoEasy Arena: Hier steuerten der Sportfonds CHF 4.0 Mio. und der Bund CHF 1.2 Mio. bei, was rund 37% der Gesamtinvestition ausmachte. Die restlichen CHF 8.8 Mio. wurden privat finanziert.

Tab. 6: Träger der Investitionskosten der Sportarenen; eigene Darstellung

- Letztlich ist auch die Frage des *Eigentums* zentral, wobei bei allen Referenzprojekten die öffentliche Hand nach wie vor Grundeigentümerin ist und das Land im Baurecht an die Betreibergesellschaften vergibt. Die darauf erstellten Bauten werden jedoch bei den Referenzprojekten unterschiedlich bilanziert: Sowohl die Localnet Arena als auch die Tissot Arena führen die Immobilien in den Bilanzen ihrer Betreibergesellschaften, wobei diese bei Letzteren nur als Pro Memoria-Position aufgeführt ist. Bei der Bossard Arena und der Lonza Arena werden die Immobilien in den Bestandesrechnungen der öffentlichen Hand aufgeführt, währenddem die Immobilien der AXA Arena und der GoEasy Arena in den Bilanzen der WIN4 AG und der GoEasy Freizeit & Event AG enthalten sind.

Der Steckbrief der sechs Referenzprojekte lässt sich wie folgt tabellarisch darstellen:

	Localnet Arena	Tissot Arena	Bossard Arena	Lonza Arena	AXA Arena	GoEasy Arena
Organisationsmodell	PPP-Modell	PPP-Modell	PPP-Modell	PPP-Modell	Mietmodell	Mietmodell
Standort Kanton	Burgdorf Kanton Bern	Biel-Bienne Kanton Bern	Zug Kanton Zug	Visp Kanton Wallis	Winterthur Kanton Zürich	Siggental Kanton Aargau
Zweck	Eishalle (Hockey/Curling)	Multisport mit Eishalle	Eishalle (Hockey/Curling)	Eishalle (nur Hockey)	Ballsporthalle	Ballsporthalle
Bezug	2010	2015	2010	2019	2018	2016
Investition	CHF 21'000'000	CHF 77'000'000 (Sport) CHF 123'000'000 (Mantel)	CHF 60'960'000	CHF 38'660'000	CHF 24'900'000	CHF 14'000'000
Infrastruktur	Eisfeld innen Eisfeld aussen (gedeckt) 1'300 Zuschauerplätze Curlinghalle/2 Rinks 200 Parkplätze Restaurant	Eisfeld innen Eisfeld aussen (gedeckt) 6'500 Zuschauerplätze 4 Aussenfussballfelder Curlinghalle/6 Rinks 1'150 Parkplätze Mehrere Restaurants	Eisfeld innen Eisfeld aussen (gedeckt) 7'050 Zuschauerplätze Curlinghalle/5 Rinks 119 Parkplätze Mehrere Restaurants	Eisfeld innen 5'000 Zuschauerplätze 60 Parkplätze Restaurant	Turnhalle 2'000 Zuschauerplätze 125 Parkplätze	2 Doppelturnhallen 1'800 Zuschauerplätze 175 Parkplätze
Mantel- nutzung	Nein	Ja, umfassende Nutzung	Ja, Events	Ja, Events	Ja, Vermietung	Ja, Vermietung und Hotel
Grund- eigentum	Stadt Burgdorf, im Baurecht	Stadt Biel-Bienne, im Baurecht	Stadt Zug, im Baurecht	Gemeinde Visp, im Baurecht	Stadt Winterthur, im Baurecht	Gemeinde Siggental, im Baurecht
Immobilie	Betreibergesellschaft	Betreibergesellschaft (p.m.-Position)	Stadt Zug	Gemeinde Visp	WIN4 AG	GoEasy Freizeit & Event AG

Tab. 7: Steckbrief der ausgewählten Referenzprojekte; eigene Darstellung

3.3 Systematische Darstellung der Organisationsmodelle der Referenzobjekte

Bei allen sechs ausgewählten Referenzprojekten – sowohl bei denjenigen im PPP-Modell als auch bei den beiden Projekten im Mietmodell – betreibt die jeweilige Sportarena eine separate Betreibergesellschaft, wobei diese sehr unterschiedlich aufgestellt sind. Das betreffende Aktienkapital der Betreibergesellschaft reicht vom aktienrechtlichen Minimalbetrag von CHF 100'000 (Schweizer Obligationenrecht Art. 621) bei der Lonza Arena und der AXA Arena bis zu CHF 3'600'000 bei der im Mietmodell betriebenen GoEasy Arena. Die Beteiligung der öffentlichen Hand an den Betreibergesellschaften ist ebenfalls sehr unterschiedlich: Während sie bei den im PPP-Modell betriebenen Arenen durchwegs über 75% liegt, ist die öffentliche Hand bei der AXA Arena und der GoEasy Arena finanziell gar nicht beteiligt. Dies widerspiegelt sich auch in der Sitzverteilung der jeweiligen Verwaltungsräte. Bei den vier im PPP-Modell betriebenen Arenen wird mindestens ein Sitz durch eine Vertreterin oder einen Vertreter der öffentlichen Hand besetzt. Währenddem in den Verwaltungsräten der zwei im Mietmodell organisierten Arenen die öffentliche Hand nicht vertreten ist.

Auch bei der Defizitgarantie der öffentlichen Hand und der Finanzierung von grösseren Ersatzinvestitionen wird ein Unterschied ersichtlich: Die im Mietmodell betriebenen AXA Arena und GoEasy Arena können im Bedarfsfall auf keine Defizitgarantien der öffentlichen Hand zurückgreifen und müssen auch für ihre Ersatzinvestitionen eigens aufkommen.

Die Organisationsmodelle der sechs Referenzprojekte lassen sich wie folgt darstellen:

	Localnet Arena	Tissot Arena	Bossard Arena	Lonza Arena	AXA Arena	GoEasy Arena
Organisationsmodell	PPP-Modell	PPP-Modell	PPP-Modell	PPP-Modell	Mietmodell	Mietmodell
Betreibergesellschaft	Regionales Eissportzentrum Emme AG	CTS - Congrès Tourisme et Sport SA	Kunsteisbahn Zug AG	Lonza Arena AG	WIN4 Management AG	GoEasy Freizeit & Event AG
Aktienkapital	CHF 1'500'000	CHF 400'000	CHF 106'750	CHF 100'000	CHF 100'000	CHF 3'600'000
Anteil am Aktienkapital der öff. Hand	80%	100%	75%	100%	0%	0%
Verwaltungsrat	3-7 Mitglieder; davon mind. 1 Mitglied Stadt	7 Mitglieder; davon 2 Mitglieder Politik und 1 Mitglied Verwaltung	7 Mitglieder; davon 1 Mitglied Politik	5 Mitglieder; davon 1 Mitglied Politik	3 Mitglieder	2 Mitglieder
Merkmal	Bewirtschaftet nur Localnet Arena	Bewirtschaftet weitere Sportinfrastrukturen im Auftrag der Stadt	Bewirtschaftet nur Bossard Arena	Bewirtschaftet nur Lonza Arena	Bewirtschaftet nur AXA Arena	Bewirtschaftet nur GoEasy Arena
Defizitgarantie der öffentlichen Hand	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein
Finanzierung der Abschreibungen	Betreibergesellschaft	Stadt Biel-Bienne	Stadt Zug	Gemeinde Visp	WIN4 Management AG	GoEasy Freizeit & Event AG
Finanzierung Ersatzinvestitionen	Stadt Burgdorf	Stadt Biel-Bienne	Stadt Zug	Gemeinde Visp	WIN4 Management AG	GoEasy Freizeit & Event AG
Finanzierung Beträge in TCHF	Investition: 21'000 Finanzierung öff. Hand: 13'200 Sportfonds: 4'000 Beitrag NRP: 3'000 Private: 800	Investition: 77'000 (nur Sportteil) Finanzierung Baurecht: 43'000 Sportfonds: 10'000 Verkauf Land: 24'000	Investition: 60'960 Finanzierung öff. Hand: 26'710 Verkauf Land: 34'250	Investition: 38'660 Finanzierung öff. Hand: 29'910 Verkauf Land: 5'500 Private: 3'250	Investition: 24'900 Finanzierung öff. Hand: 2'900 Sportfonds: 3'300 Private: 18'700	Investition: 14'000 Finanzierung Sportfonds: 4'000 NASAK: 1'200 Private: 8'800
Bemerkung	Klarer Fokus auf Eissport mit sehr transparenter Information nach aussen.	Die Aussagekraft der zur Verfügung stehenden Zahlen ist eingeschränkt.	Aktuell läuft ein Projekt zur Umstrukturierung der Organisation (mehr Kompetenzen für die Betreibergesellschaft).	Erstes Betriebsjahr durch COVID-19 stark beeinflusst; somit fehlen noch effektive Betriebsergebnisse.	Die Gesellschaft gibt keine Unterlagen zur Jahresrechnung / Betriebszahlen heraus.	Die Gesellschaft gibt keine Unterlagen zur Jahresrechnung / Betriebszahlen heraus.

Tab. 8: Darstellung der Organisationsmodelle; eigene Darstellung

3.4 Persönlich-mündliche Befragung

3.4.1 Methodische Grundlagen

Ritz & Thom (2019, S. 412) sehen ein grosses Verbesserungspotenzial für die eigene Organisation, indem die «guten Ideen und Lösungen» anderer Organisationen verglichen werden. Die Vergleiche (Benchmarks) müssen jedoch systematisch und möglichst praxisorientiert durchgeführt werden, so dass die kreativen Ideen in die eigene Organisation einfließen können. Die Befragung ist die am häufigsten eingesetzte sozialwissenschaftliche Erhebungsmethode und ermöglicht einerseits, dass subjektive Tatbestände am besten abgefragt und andererseits, dass vergangene Erfahrungen, Ereignissen und Situationen bestmöglich erfasst werden können (Weissmüller K. S., 2019, Folie 66).

3.4.2 Befragung

3.4.2.1 Grundlagen

Weissmüller (2019, Folie 67) unterscheidet drei Formen der Befragung:

- das *narrative Interview*,
- das *Leitfadengespräch* sowie
- das *standardisierte Interview*. Das standardisierte Interview eignet sich bei inhaltlichem Vorwissen und wenn die Ergebnisse generalisiert und verglichen werden sollen. Das standardisierte Interview unterscheidet sich hinsichtlich des Strukturierungsgrades: Als erste Möglichkeit steht das strukturierte Interview zur Disposition: Hier werden den Fragen vorgegebene Antwortmöglichkeiten mitgegeben, die durch die beantwortende Person nicht erweitert oder verändert werden können. Als zweite Möglichkeit kann ein unstrukturiertes Interview offene Fragen stellen, das freie Antworten zulässt. Drittens ordnet ein Interviewleitfaden mit vordefinierten Themenblöcken die Fragen beim semi-strukturierten Interview und lässt freie Antworten zu.

Die Befragungen können sowohl schriftlich als auch persönlich oder telefonisch erfolgen. Im Rahmen der Masterarbeit wurden mit den zuständigen Schlüsselpersonen der vorgenannten sechs ausgewählten Referenzprojekten persönliche, semi-strukturierte Interviews geführt.

3.4.2.2 Fragebogen

Der Fragebogen orientiert sich an den vorgenannten wesentlichen Elementen für die Modellauswahl (siehe Abbildung 9 hiervoor), welche mit hoher Priorität gewichtet wurden. Er wurde zudem mit allgemeinen Fragen zum gewählten Organisationsmodell sowie der Projektorganisation ergänzt und eine offen gehaltene Abschlussfrage schliesst den Fragebogen am Ende ab. Der Fragebogen gliedert sich somit in folgende Kapitel: Rollenverständnis Staat, Eigentum, Anforderungen Staat, Risikoübertragung, Lebenszyklusansatz, Organisationsmodell, Projektorganisation, Abschluss und lässt sich wie folgt grafisch darstellen:



Abb. 11: Die Themenblöcke des Fragebogens; eigene Darstellung

Der Fragebogen wurde vorgängig schriftlich an die Gesprächspartner abgegeben, mit der Bitte, sich entsprechend vorzubereiten. Die Gespräche fanden zwischen dem 31. Mai 2021 und dem 24. Juni 2021 statt und dauerten bis zu zwei Stunden (inkl. Besichtigung). Die im Nachgang zu den Interviews erfassten Antworten wurden den Interviewpartnern schriftlich zugestellt und die Rückmeldungen sind direkt in die vorliegende Arbeit eingeflossen.

3.5 Ergebnisse der Ist-Analyse

3.5.1 Zum Kapitel: «Rollenverständnis Staat»



Abb. 12: Positionierung Kapitel «Rollenverständnis Staat» im Fragebogen; eigene Darstellung

Antworten der Projekte im PPP-Modell:

Bei allen vier Projekten im PPP-Modell war die öffentliche Hand Initiatorin und «Motor». Auslöser war eine jeweils in die Jahre gekommene und stark sanierungsbedürftige bestehende Eishalle, die sehr hohe Investitionen bedingte. Teils machten die politischen Verantwortlichen das jeweilige Projekt zu «ihrer politischen Agenda» und prägten somit die ganze Initiierungs- und Erstellungsphase massgeblich: Alle vier Projekte wurden innerhalb der städtischen Verwaltungsstrukturen abgewickelt. Aber die öffentliche Hand ist auch nach Abschluss der Bauarbeiten in der laufenden Betriebsphase nach wie vor sehr stark eingebunden. So besetzt sie in allen Verwaltungsräten der jeweiligen Betreiberorganisationen mindestens einen Sitz, übernimmt im Bedarfsfall ein erwirtschaftetes Defizit sowie in Zukunft auch allfällige Ersatzinvestitionen.

«Die Initiative für das Projekt ist von der Stadt – von mir selber – gekommen.»

Hans Stöckli, ehemaliger Stadtpräsident Biel-Bienne

Antworten der Projekte im Mietmodell:

Bei beiden befragten Projekten im Mietmodell war die öffentliche Hand in ihrer Rolle als Baubewilligungsbehörde selbstverständlich auch eingebunden. Darüber hinaus war und ist sie jedoch nur marginal involviert. Klar treibende Kraft hinter den beiden Projekten war zu Beginn die jeweilige private Investorin, welche mit einer visionären Idee die Projekte initiierte und nun auch stetig weiterentwickelt. Die öffentliche Hand ist bei beiden Verwaltungsräten der Betreibergesellschaften nicht eingebunden und spricht im Bedarfsfall weder Defizitgarantien noch übernimmt sie allfällige Ersatzinvestitionen in die Anlagen. Selbstverständlich tritt die öffentliche Hand aber – gleichberechtigt zu anderen Anspruchsgruppen – als Nutzerin der Anlagen bei beiden Arenen auf (z.B. via Nutzungen im Bereich des Sportunterrichtes für Schulklassen).

3.5.2 Zum Kapitel: «Eigentum»



Abb. 13: Positionierung Kapitel «Eigentum» im Fragebogen; eigene Darstellung

Antworten der Projekte im PPP-Modell:

Das Grundeigentum bei allen vier Projekten im PPP-Modell verblieb bei der öffentlichen Hand: Die Städte Burgdorf, Biel-Bienne, Zug sowie die Gemeinde Visp sind daher nach wie

vor Eigentümerinnen und vergeben den jeweiligen Betreibergesellschaften via langfristigen Baurechtsverträgen das Recht für die Nutzung des Bodens. Anders bei den auf dem Grund erstellten Bauten: Sowohl die Localnet Arena als auch die Tissot Arena führen diese in ihren Betreibergesellschaften als Vermögenswerte auf, währendem die Hochbauten der Bossard Arena und der Lonza Arena in den Bestandesrechnungen der Stadt Zug respektive der Gemeinde Visp enthalten sind.

Antworten der Projekte im Mietmodell:

Auch bei den beiden im Mietmodell erstellten AXA Arena und GoEasy Arena verblieb das Grundeigentum bei der jeweiligen Standortgemeinde (Winterthur respektive Siggenthal). Auch hier vergibt die öffentliche Hand das Nutzungsrecht via langfristigem Baurechtsvertrag an die jeweiligen Betreibergesellschaften, wobei an diese teils spezifische Bedingungen geknüpft sind. Die auf dem selbigen Grund erstellten Hochbauten sind bei beiden Arenen jedoch in den Betreibergesellschaften bilanziert.

**«Das steht im Baurechtsvertrag explizit drin:
Sport- und gesundheitsaffine Nutzung.»**

Robert Risse, Geschäftsführer WIN4 Management AG

3.5.3 Zum Kapitel: «Anforderungen Staat»



Abb. 14: Positionierung Kapitel «Anforderungen Staat» im Fragebogen; eigene Darstellung

Antworten der Projekte im PPP-Modell:

Bei allen Projekten des PPP-Modells hatte die öffentliche Hand zu Beginn klare Vorstellungen über den Bedarf der zu erstellenden Infrastrukturen und bestimmte somit direkt den Umfang des Projektes. Da zum Beispiel im Fall der Localnet Arena zu Projektbeginn klar feststand, dass keine Swiss League (ehemals Nationalliga B) angestrebt und explizit auch keine Mantelnutzung gewünscht wird, wurde die Arena auf diese Vorgabe hin optimiert.

**«Für das Projekt stand von Anfang an fest:
Kein Swiss League Betrieb und keine Mantelnutzung.»**

Urs Weber, Verwaltungsratspräsident Localnet Arena AG

Antworten der Projekte im Mietmodell:

Ganz im Gegensatz dazu die beiden Projekte im Mietmodell: Hier bestimmten einzig die privaten Investoren über den Umfang und den Bedarf der zu erstellenden Infrastrukturen. Die öffentliche Hand wurde, wie andere potenzielle Nutzende auch, zu Beginn für allfällige Bedarfsabklärungen im Rahmen von künftigen Nutzungen miteinbezogen. Ein weiterführende Mitbestimmung oder sogar entsprechende Vorgaben der öffentlichen Hand flossen nicht ein.

3.5.4 Zum Kapitel: «Risikoübertragung»



Abb. 15: Positionierung Kapitel «Risikoübertragung» im Fragebogen; eigene Darstellung

Antworten der Projekte im PPP-Modell:

Bei allen vier Projekten im PPP-Modell zeigt sich, dass letztlich und in aller Konsequenz – teils trotz umfangreicher Mantelnutzung – die öffentliche Hand einen Grossteil der finanziellen Risiken trägt.¹⁵ Auch wenn der Eindruck entstehen könnte, dass die Betreibergesellschaften für die finanziellen Risiken der entsprechenden Arenen verantwortlich sind, tragen bei allen Eissportarenen die dahinterstehenden Städte respektive im Fall der Lonza Arena die Gemeinde Visp allfällige Defizitgarantien und insbesondere künftig auftretenden Investitionsbedarf.

«Einen Eishallenbetrieb kann man nicht gewinnbringend machen.»

Robert Risse, Geschäftsführer WIN4 Management AG

Antworten der Projekte im Mietmodell:

Sowohl bei der AXA Arena als auch bei der GoEasy Arena bestehen keine finanziellen Absicherungen durch die öffentliche Hand in Form von Defizitgarantien oder Kostenübernahmen bei künftigen Ersatzinvestitionen. Hier liegt das volle unternehmerische Risiko somit bei den privaten Investoren und die öffentliche Hand tritt – wie bereits erwähnt – lediglich als Nutzerin der Sportanlagen auf.

3.5.5 Zum Kapitel: «Lebenszyklusansatz»



Abb. 16: Positionierung Kapitel «Lebenszyklusansatz» im Fragebogen; eigene Darstellung

Antworten der Projekte im PPP-Modell:

Bei allen vier Projekten im PPP-Modell ist die öffentliche Hand sehr stark in den Lebenszyklus der Anlage involviert: Sie bestimmte das Projekt zu Beginn mit ihren spezifischen Anforderungen, nahm bei der Projektausgestaltung und Erstellung der Anlage sehr hohen Einfluss und prägt auch den laufenden Betrieb, indem sie als Mehrheits- oder Alleinaktionärin der jeweiligen Betreibergesellschaft die Fäden jederzeit in der Hand hält. Die öffentliche Hand wird bei allen Projekten bei finanziellen Engpässen zur Kasse gebeten und trägt künftige grössere Ersatzinvestitionen. Sie wird daher zu gegebener Zeit über ein allfälliges Projektende, d.h. Verwertung der Anlage oder umfassende Reinvestition entscheiden müssen.

¹⁵ Als Beispiel dafür die Erwähnung im Geschäftsbericht Regionales Eissportzentrum Emme AG (Localnet Arena) 2019/2020, S. 7: «Der Unternehmensverlust Ende der Saison 2019/2020 beträgt CHF 332'295.64. Dieser Verlust wird wie in den Jahren zuvor durch die Stadt Burgdorf (CHF 327'658.97) und den beteiligten Aussen-gemeinden Heimiswil (CHF 1'432.35) und Lyssach (CHF 3'204.32) im Verhältnis der Darlehenssumme getragen.»

«Für eine künftige Gesamtsanierung haben wir keine finanziellen Rückstellungen.»

Ruben Kauz, Betriebsleiter Localnet Arena AG

Antworten der Projekte im Mietmodell:

Da die öffentliche Hand im Mietmodell die Leistungen der zwei untersuchten Arenen lediglich als Nutzerin beansprucht, wie dies auch andere private Nutzende tun, beschränkt sich das Interesse hier im Grundsatz auf ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis. Selbstverständlich hat die öffentliche Hand ein Grundinteresse daran, dass auf ihrem Gemeindegebiet ein gutes Angebot an sportlicher Infrastruktur besteht. Bei beiden untersuchten Arenen überlässt sie jedoch die Investition und den Betrieb vollständig den privaten Investoren und nutzt das Angebot via marktkonforme Preise. Der private Investor muss daher in der Preiskalkulation die Abschreibungen und deren künftigen Investitionsbedarf mitberücksichtigen, um in Zukunft über die entsprechenden Mittel selbst zu verfügen.

3.5.6 Zum Kapitel: «Organisationsmodell»



Abb. 17: Positionierung Kapitel «Organisationsmodell» im Fragebogen; eigene Darstellung

Antworten der Projekte im PPP-Modell:

Die Antworten der vier im PPP-Modell betrachteten Projekte müssen differenziert betrachtet werden:

- *Localnet Arena:* Eine städtische Betreibergesellschaft in Form einer Aktiengesellschaft übernimmt die Aufgabe der Stadt Burgdorf. Sie ist jedoch vollumfänglich von der Finanzierung der Stadt abhängig. Für die Stadt Burgdorf ergibt sich aus dem Konstrukt den Vorteil, dass die Anlage nicht in ihrer Bestandesrechnung erscheint und daher auch keine Abschreibungen generiert. An sich handelt es sich bei der Localnet Arena nicht um ein PPP-Modell im eigentlichen Sinn: Die Stadt Burgdorf ist in alle Phasen des Lebenszyklus prägend involviert und trägt insbesondere auch das volle finanzielle Risiko.
- *Tissot Arena:* Auch hier wurde der Betrieb der umfangreichen Sportinfrastruktur an eine städtische Betreibergesellschaft ausgelagert; auch hier kann diese auf die finanzielle Absicherung der Stadt zurückgreifen. Im Gegensatz zur Localnet Arena wurde jedoch in Biel-Bienne eine umfangreiche Mantelnutzung realisiert, welche wohl eine gewisse Querfinanzierung ermöglicht. Da keine betrieblichen Zahlen veröffentlicht oder herausgegeben werden, ist hier eine abschliessende und gesicherte Aussage nicht möglich. Es scheint jedoch auch in Biel-Bienne so, dass ein gewinnbringender Betrieb der Eishalle – trotz umfangreicher Mantelnutzung – nicht möglich ist.

- *Bossard Arena:* Der Betrieb der Anlage übernimmt die Kunsteisbahn Zug AG, bei welcher die Stadt Zug Mehrheitsaktionärin (75 % Aktienanteil) besitzt. Das Projekt konnte dank Landverkäufen und dem Bau eines Hochhauses finanziert werden und sieht im Sportinfrastrukturbereich eine Mantelnutzung in Form von Eventorganisationen vor. Nach Aussagen von Patrick Lengwiler¹⁶ wurde bei der Erstellung der Bossard Arena der Fokus zu wenig auf die möglichen Mantelnutzungen gelegt, weshalb sich hier nun heute gewisse Mehreinnahmen nur erschwert realisieren lassen. Faktisch handelt es sich auch bei der Bossard Arena um keine eigentliche PPP-Realisierung: Auch hier trägt die öffentliche Hand das volle finanzielle Risiko, teils direkt mittels Defizitgarantien oder indirekt über die sie beherrschte Tochterbetreiberfirma.

«Ohne Unterstützung der Stadt liesse sich das Projekt nicht realisieren.»

Patrick Lengwiler, CEO EVZ Management AG

- *Lonza Arena:* Die Organisation der Lonza Arena ähnelt derjenigen der Localnet Arena. Die Anlage in Visp wurde stark fokussiert auf den Hockeysport ausgerichtet und beinhaltet nur marginale Mantelnutzungen. Sie wird von einer vollständig in städtischem Besitz befindenden Betreibergesellschaft betrieben und die Gemeinde Visp trägt das volle finanzielle Risiko, wobei dies zu jedem Zeitpunkt auch transparent so gegenüber der Bevölkerung kommuniziert wurde.¹⁷

«Was ganz wichtig ist politisch: Die Ehrlichkeit mit der Bevölkerung.»

Niklaus Furger, Gemeindepräsident Visp

Antworten der Projekte im Mietmodell:

Bei beiden Modellen handelt es sich um klassische Mietmodelle mit einer Ausnahme: Sowohl die AXA Arena als auch die GoEasy Arena sind von gewährten (sehr langfristig eingeräumten) Baurechten der jeweiligen Standortgemeinde abhängig. Alle übrigen Merkmale bestätigen jedoch klar das Mietmodell. Von der Planung, über den Bau, die Finanzierung, den Erhalt, den Betrieb und auch allfällige Ersatzinvestitionen respektive Rückbau tragen die privaten Investoren komplett selber.

3.5.7 *Zum Kapitel: «Projektorganisation»*



Abb. 18: Positionierung Kapitel «Projektorganisation» im Fragebogen; eigene Darstellung

¹⁶ Gespräch vom 14. Juni 2021 in der Bossard Arena, Zug.

¹⁷ Botschaft zur Abstimmung vom 27. November 2016 der Gemeinde Visp, Seite 8 und 9.

Antworten der Projekte im PPP-Modell:

Zentraler Akteur bei der Umsetzung aller vier Projekte im PPP-Modell war die öffentliche Hand. Sie prägte auch die Projektorganisation und setzte die Projekte mehrheitlich innerhalb ihrer städtischen Strukturen und mit aktiver Beteiligung der städtischen personellen Ressourcen um. Alle vier Referenzen wiesen der Projektkommunikation und dem aktiven Einbezug aller Anspruchsgruppen einen hohen Stellenwert zu: Da die Vorhaben teils mehrmals eine Volksabstimmung zu bestehen hatten, waren diese beiden Aspekte besonders wichtig.

«Noch mehr Gespräche führen, noch mehr absichern, noch mehr involvieren!»

Hans Stöckli, ehemaliger Stadtpräsident Biel-Bienne

Antworten der Projekte im Mietmodell:

Beide Projekte im Mietmodell wurden in einer eigenen, vollständig durch die privaten Investoren geprägte Projektorganisation umgesetzt. Beide Projekte mussten zudem keine Volksabstimmung durchlaufen, was naturgemäss auch die Involvierung der öffentlichen Hand begrenzte.

3.5.8 Zum Kapitel: «Abschluss»



Abb. 19: Positionierung Kapitel «Abschluss» im Fragebogen; eigene Darstellung

Alle vier Projekte im PPP-Modell können ohne die finanzielle Rückendeckung der öffentlichen Hand nicht existieren. Dennoch – und dies wurde von verschiedener Seite erwähnt – ist aus sportlicher Sicht eine gute Sportinfrastruktur für den langfristigen sportlichen Erfolg ausschlaggebend. Es bleibt somit die zu klärende Frage, wie hoch die jeweiligen politischen Vertreterinnen und Vertreter den Sport gewichten wollen und wieviel dieser die öffentliche Hand belasten darf.

«Ohne die Bossard Arena wäre der EVZ nicht das, was er heute ist.

Es braucht eine gute Infrastruktur, damit du dich als Sportclub überhaupt entwickeln kannst. Das ist das A und O.»

Patrick Lengwiler, CEO EVZ Management AG

4. Erkenntnisse (Soll-Ist-Darstellung, Abweichungsanalyse)

Die nachfolgenden Erkenntnisse und Soll-Ist-Darstellungen konzentrieren sich auf das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal».

4.1 Element: Rollenverständnis Staat

Wie in Kapitel 2.1.3 dargelegt, basiert der Modellentscheid in der Theorie unter anderem auf dem Rollenverständnis der öffentlichen Hand und dem damit einhergehenden anvisierten Involvierungsgrad:

Element	Beschreibung		
Rollenverständnis Staat	Hier geht es um den Involvierungsgrad der öffentlichen Hand in das Projekt: Inwiefern ist der Staat lediglich «Besteller» oder wie aktiv will er während dem ganzen Lebenszyklus mitwirken?		
	1 Leasingmodell Wie Mieter, aber mit Möglichkeit zur Einflussnahme auf Angebot und Mieterausbau	2 Mietmodell Wie Mieter	3 PPP-Modell Wie Eigentümer mit Dienstleistungsauftrag an Dritte

Tab. 9: Kombination der relevanten Elemente für den Modellentscheid mit den drei alternativen Organisationsmodellen; Betrachtung für das Element «Rollenverständnis Staat»; eigene Darstellung

Die Erkenntnisse der vier Referenzprojekte mit Eishallenbetrieb legen nahe, dass die Stadt Langenthal beim Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» aus rein finanziellen Überlegungen nicht «nur» eine Mieterrolle oder die Rolle einer Leasingnehmerin wird einnehmen können. Alle vier betrachteten Eishallen sind im Betrieb auf die finanzielle Unterstützung und Rückendeckung (mittels Defizitgarantien für den laufenden Betrieb und die Finanzierung künftiger Ersatzinvestitionen) angewiesen. Die öffentliche Hand will und muss sich daher – auch aus politischer Sicht – über den ganzen Lebenszyklus hinweg sehr aktiv engagieren und involvieren. Die isolierte Betrachtung des Elementes «Rollenverständnis Staat» favorisiert daher eine Umsetzung im PPP-Modell; eine Umsetzung im Leasing- oder Mietmodell ist nicht geeignet.

4.2 Element: Eigentum

Die Analyse des Elementes «Eigentum» brachte keine bahnbrechende Erkenntnisse:

Element	Beschreibung		
Eigentum	Die Frage des Eigentums ist zentral und u.a. bestimmend für die Wirtschaftlichkeitsberechnung und damit auch die Modellwahl.		
	1 Leasingmodell	2 Mietmodell	3 PPP-Modell
	Privat (evtl. mit Übernahmeoption)	Privat	Staat

Tab. 10: Kombination der relevanten Elemente für den Modellentscheid mit den drei alternativen Organisationsmodellen; Betrachtung für das Element «Eigentum»; eigene Darstellung

Alle sechs Referenzprojekte verfügen nicht über Grundeigentum – dieses verblieb bei allen Projekten in den jeweiligen Sitzgemeinden und wird mittels langfristigen Baurechtsverträgen an die jeweiligen Betreibergesellschaften zur Nutzung gegen Entgelt zur Verfügung gestellt. Die auf dem Boden erstellten Bauten sind aber lediglich bei zwei Projekten ebenfalls im Eigentum der öffentlichen Hand (Bossard Arena und Lonza Arena). Bemerkenswert ist, dass bei der Localnet Arena und der Tissot Arena die Hochbauten zwar in den Bilanzen der zwei Betriebsgesellschaften geführt werden, wobei aber auch hier die Kosten der Abschreibungen indirekt über gewährte Defizitgarantien durch die öffentliche Hand übernommen werden. Anders bei den Hochbauten der beiden Arenen für Ballsportarten (AXA Arena und GoEasy Arena): Diese werden in den Bilanzen der jeweiligen Betreibergesellschaften aufgeführt und auch voll zu Lasten der jeweiligen Betriebsrechnung abgeschrieben. Mit Blick auf das zu realisierende Eishallenprojekt in Langenthal spricht daher auch das Element «Eigentum» tendenziell für eine Umsetzung im PPP-Modell.

4.3 Element: Anforderungen Staat

Beim Element «Anforderungen Staat» präsentiert sich die Situation wie folgt:

Element	Beschreibung		
Anforderungen Staat	Mit den Anforderungen wird der Bedarf der öffentlichen Hand formuliert. Diese Information ist fundamental wichtig, um den Modellentscheid fällen zu können.		
	1 Leasingmodell	2 Mietmodell	3 PPP-Modell
	In Vertragsverhandlungen mit Leasinggeber einbringen	In Verhandlungen mit Vermieter einbringen	Leistungsbeschreibung durch den Staat

Tab. 11: Kombination der relevanten Elemente für den Modellentscheid mit den drei alternativen Organisationsmodellen; Betrachtung für das Element «Anforderungen Staat»; eigene Darstellung

Bei den vier Referenzprojekten Localnet Arena, Tissot Arena, Bossard Arena und Lonza Arena wurden die Anforderungen massgeblich durch die öffentliche Hand (selbstverständlich in enger Zusammenarbeit mit den künftigen Nutzenden) bestimmt. Die öffentliche Hand verfügte in allen vier Gemeinwesen bereits über eine bestehende, in die Jahre gekommene Infrastruktur. Der Leistungsbeschrieb wurde daher massgeblich durch die öffentliche Hand bestimmt. Ganz anders bei den beiden anderen Referenzprojekten, der AXA Arena und der GoEasy Arena. Hier konsultierten die privaten Investoren zwar die öffentliche Hand und nahmen deren künftige Bedürfnisse auf – es waren jedoch die privaten Investoren, die über den Leistungsumfang definierten und entschieden. Da es sich beim Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» ebenfalls um die Ablösung einer bestehenden Eishalle handelt, ist davon auszugehen, dass auch die Anforderungen durch die öffentliche Hand massgeblich geprägt wird. Somit spricht auch dieses Element eher für eine Umsetzung im PPP-Modell.

4.4 Element: Risikoübertragung

Die Theorie zeichnet für das Element «Risikoübertragung» folgende Ausgangslage:

Element	Beschreibung		
Risikoübertragung	Dieses Element ist ebenfalls zentral bei der Modellwahl, da es darüber entscheidet, inwiefern der Staat bereit ist, Privaten auch Chancen zu überlassen und nicht nur Risiken abzuwälzen.		
	1 Leasingmodell Risiken beim Privaten; finanzielle Abwälzung über Leasingrate; Auslastungsrisiko (zeitlich begrenzt) beim Staat; Risiko Betriebskosten beim Staat	2 Mietmodell Risiken beim Privaten; finanzielle Abwälzung über Mietzins; Auslastungsrisiko beim Privaten; Risiko Betriebskosten beim Staat	3 PPP-Modell Risikoallokation wird systematisch unter den Partnern verteilt

Tab. 12: Kombination der relevanten Elemente für den Modellentscheid mit den drei alternativen Organisationsmodellen; Betrachtung für das Element «Risikoübertragung»; eigene Darstellung

Dieses Element lässt eine klare Antwort zu: Die Risiken bei den vier Referenzprojekten mit Eishallenbetrieb liegen vollumfänglich bei der öffentlichen Hand. Dies ganz ungeachtet davon, dass jeweilige eigenständige private Gesellschaften (die ebenfalls alle grossmehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand sind) die Arenen betreiben. Bei der Localnet Arena, der Tissot Arena, der Bossard Arena und der Lonza Arena findet somit effektiv gar keine Risikoallokation statt. Die Risiken sind und bleiben faktisch bei der öffentlichen Hand. Die Interviews haben eindrücklich gezeigt, dass sich derartige Eishallen in der Schweiz nicht finanziell selbsttragend betreiben lassen. Diese Ausgangslage ist bei den beiden Ballsportanlagen wiederum anders: Bei der AXA Arena wie auch der GoEasy Arena stehen private Investoren hinter den Projekten, die zumindest eine gewisse minimale Rendite anstreben und gemäss deren Angaben auch erwirt-

schaften¹⁸. Somit lässt sich das Element «Risikoallokation» keinem der drei Organisationsmodelle zuordnen, da das Risiko beim Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» vollumfänglich bei der öffentlichen Hand verbleibt.

4.5 Element: Lebenszyklusansatz

Beim Element «Lebenszyklusansatz» sieht die Ausgangslage wie folgt aus:

Element	Beschreibung		
Lebenszyklusansatz	Das Modell entscheidet, ob sich der Staat für den ganzen Lebenszyklus des Bauvorhabens interessiert, oder ob er nur punktuell für eine gewisse Zeit (z.B. während der Mietdauer) Interesse zeigt.		
	1 Leasingmodell	2 Mietmodell	3 PPP-Modell
	Je nach Ausgestaltung in begrenztem Masse möglich	Nein (Mieter hat i.d.R. keinen Einfluss auf Lebenszyklusansatz)	Ja, in vollem Umfang (Leistungspaket aus Planung, Bau, Finanzierung, Betrieb und allenfalls Verwertung)

Tab. 13: Kombination der relevanten Elemente für den Modellentscheid mit den drei alternativen Organisationsmodellen; Betrachtung für das Element «Lebenszyklusansatz»; eigene Darstellung

Auch hier ist eine klare Antwort möglich: Die öffentliche Hand definierte bei den vier Referenzprojekten mit Eisarenen klar die Anforderungen für den Bau und stemmte massgeblich die Finanzierung der Investition inkl. künftigem Betrieb. Im Gegenzug dazu die beiden Projekte im Mietmodell (AXA Arena und GoEasy Arena): Bei diesen Projekten nahm die öffentliche Hand nur sehr begrenzten Einfluss im Rahmen des ordentlichen Baubewilligungsverfahrens und hatte insbesondere zur Finanzierung und dem künftigen Betrieb kein Mitspracherecht. Da es sich beim Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» um den Bau einer Eisarena handelt, spricht das Element «Lebenszyklusansatz» klar für eine Umsetzung im PPP-Modell.

4.6 Zusammenfassung aller fünf Elemente

Folgendes lässt sich festhalten: Die fünf massgebenden Elemente in Anlehnung an die durch den Verein PPP Schweiz (2016, S. 16) identifizierten Kriterien sprechen tendenziell für eine Umsetzung im PPP-Modell. Einzig das Merkmal Risikoübertragung lässt sich keinem Modell zuordnen.

¹⁸ Die Vertreter der AXA Arena wie auch der GoEasy Arena geben keine Betriebszahlen (z.B. Jahresbericht) heraus. Die Bemerkung fusst auf mündliche Aussagen während den Interviews.

	1 Leasingmodell	2 Mietmodell	3 PPP-Modell
Rollenverständnis Staat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	✓
Eigentum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	✓
Anforderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	✓
Risikoübertragung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lebenszyklusansatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	✓

Tab. 14: Eignung der Merkmale der fünf Elemente für die drei Organisationsmodelle; eigene Darstellung

5. Bewertung der Organisationsmodelle

Leider konnte wie erwähnt trotz intensiver Suche kein geeignetes Referenzprojekt im *Leasingmodell*, weder spezifisch bei Eisarenen noch generell im Sportstättenbau, gefunden werden. Dies lässt den Schluss zu, dass sich das Modell nicht für die Umsetzung einer Sportarena oder einer Infrastruktur mit Fokus für den Eissport eignet. Obwohl aus diesem Grund an dieser Stelle keine Bewertung des Leasingmodells vorgenommen werden kann, liegt der Schluss nahe, dass der Grund für die fehlende Anwendung in der Praxis beim fehlenden finanziellen Anreiz für den privaten Investor liegen könnte. Wie die Erkenntnisse aus den Gesprächen mit den Verantwortlichen der Sportarenen aufzeigen, ist ein gewinnbringender Betrieb einer auf den Eissport fokussierten Arena in der Schweiz nicht möglich.

Eine Umsetzung im *Mietmodell* würde in der Theorie, wie unter Kapitel 2.1.3 erwähnt, der öffentlichen Hand keine Instandhaltungskosten auferlegen und hätte einen kurz- bis langfristigen Zeithorizont. Im Fall des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal» sind beide Aspekte nicht realistisch: Die Analyse der vier Referenzprojekte mit Eisarenen zeigte, dass alle vier hinter den jeweiligen Projekten stehenden Gemeinwesen sich an den künftigen Instandhaltungskosten werden beteiligen müssen und sich die öffentliche Hand somit langfristig zu den Projekten verpflichtet. Im Mietmodell verbleibt das Grundeigentum respektive das Eigentum an der Liegenschaft beim privaten Investor. Im Fall der beiden im Mietmodell analysierten Referenzprojekte (AXA Winterthur und GoEasy Arena) wurde dieses in der Theorie gezeichnete Merkmal nur teils so umgesetzt: In beiden Projekten besitzt die Standortgemeinde nach wie vor das Eigentum am Grundstück und vergibt den privaten Investoren ein langjähriges Nutzungsrecht mittels Baurechtsvertrag. Im Mietmodell werden klassischerweise die Risiken vollumfänglich durch den privaten Anbieter getragen. Dies entspricht auch tatsächlich der gelebten Realität in den Arenen im Mietmodell in Winterthur und Siggenthal, währenddem bei der Localnet Arena, der Tissot Arena, der Bossard Arena und der Lonza Arena die Risiken vollständig bei der öffentlichen Hand liegen.

Die genauere Betrachtung der vier im *PPP-Modell* realisierten Arenen zeigte, dass es sich dabei nur ansatzweise um Umsetzungen im ursprünglichen Public Private Partnership-Gedanken handelt. Alle vier analysierten Projekte verfügen über keine Risikoallokation, da

sich insbesondere auch die finanzielle Beteiligung der privaten Investoren sehr in Grenzen hält (siehe dazu auch die Erläuterungen unter Kapitel 3.2) Somit entfällt auch das wesentliche Merkmal einer PPP-Umsetzung: Eine klare Allokation von Risiken und Chancen (und damit verbunden auch die finanziellen Konsequenzen in Form von Bonus-/Maluszahlungen) ist nicht möglich. Da die öffentliche Hand sowohl die Anforderungen grossmehrheitlich alleine festlegt und auch die Finanzierung grösstenteils oder sogar ganz sicherstellt, sind die privaten Anbieter zu wenig verpflichtend eingebunden. Das Motivationspotenzial der privaten Seite, ein Projekt aus eigenem Antrieb möglichst effektiv und effizient auszugestalten, kann somit nicht einmal ansatzweise ausgeschöpft werden. Der Spielraum für Private ist nicht genügend gross, respektive gar nicht vorhanden. (Er)nüchtern(d) betrachtet handelt es sich bei den vier analysierten Projekten der Localnet Arena, der Tissot Arena, der Bossard Arena und der Lonza Arena um Investitionen, welche die öffentliche Hand mittels «konventioneller Beschaffung» (vgl. Ausführungen unter Kapitel 2.1.3) umsetzte, auch wenn der Betrieb nachfolgend an privatwirtschaftliche Gesellschaften ausgelagert wurde. Diese sind jedoch grossmehrheitlich im jeweils städtischem Besitz und hängen nach wie vor finanziell am Tropf der öffentlichen Hand. Die Gründung einer eigenständigen Betreiberfirma und die Auslagerung des späteren Betriebs hat jedoch organisatorische Vorteile, was aber mit dem hiervor unter «Organisationsmodell» gemeinten Begriff nichts zu tun hat. Der damalige Bieler Stadtpräsident Hans Stöckli formulierte es anlässlich einer stadträtlichen Debatte im Jahr 1997 (Fehr, 2006, S. 19) wie folgt: «Ich gebe zu, dass die Ausgliederung nicht eine richtige Privatisierung ist, sondern man möchte ganz einfach die Betriebsstruktur privatrechtlich organisieren.» Die öffentliche Hand lagert somit mittels einer Organisationsprivatisierung ihre Verwaltungsaufgabe an einen privatrechtlich organisierten Träger aus (Lienhard, 2020, Folie 15) und kann sich dadurch von Details entlasten, wie zum Beispiel bei der Hauswartung, Sicherheit, Einrichtungen etc. (Bolz & Wüest-Rudin, 2015, S. 11). Gleichzeitig sollte die öffentliche Hand aber für die Betreibergesellschaft klare Leitplanken, z.B. in Form eines Leistungsauftrages, definieren, aus welchem Art, Umfang, Qualität, Kosten und der Überprüfungsmodus hervorgehen (Rufli, 2020, Folien 8, 18 und 19).

Schematisch lassen sich die Erkenntnisse zur Umsetzbarkeit des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal» in einem der drei analysierten Organisationsmodellen wie folgt zusammenfassen:

1	2	3
Leasingmodell	Mietmodell	PPP-Modell
Nicht geeignet	Nicht geeignet	Nicht geeignet

Tab. 15: Eignung der analysierten Organisationsmodelle für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal»; eigene Darstellung

Fazit: Aufgrund dieser Erkenntnisse drängt sich für die Umsetzung des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal», in Anlehnung an Kapitel 2.1.3, eine konventionelle Beschaffungsvariante auf.

6. Handlungsempfehlungen

6.1 Handlungsempfehlungen für Projekte im Bereich Sportstättenbau

6.1.1 Handlungsempfehlung 1: Wirtschaftlichkeit prüfen

Falls sich ein Projekt betriebswirtschaftlich gewinnbringend betreiben lässt (wie dies beispielsweise die Sportarenen AXA Winterthur und GoEasy Arena erahnen lassen¹⁹), ist eine Umsetzung in einem der drei aufgezeigten Organisationsmodelle sehr prüfenswert. Die Literatur (u.a. Verein PPP Schweiz, 2016, S. 82) verweist in diesem Zusammenhang auch auf den sogenannten Eignungstest, der wichtige Erkenntnisse für die mögliche Umsetzung im PPP-Modell liefert.

6.1.2 Handlungsempfehlung 2: Offene Fragen umfassend klären

Ein Sportstättenbau sieht sich, wie jedes andere Bauprojekt auch, zu Beginn mit zahlreichen Fragen konfrontiert, die sich auch aus der unter Kapitel 2.1.2 erwähnten Kernelementen eines PPP-Projektes ableiten lassen. Die Fragen bleiben ungeachtet des gewählten Organisationsmodells dieselben:

- Wie stark will (muss) sich die öffentliche Hand über den ganzen *Lebenszyklus* (inkl. Ersatz) hinweg in das Vorhaben involvieren?
- Besteht die Möglichkeit, gewisse Chancen und Risiken mit privaten Anbietern zu teilen und ist insbesondere auch die Politik gewillt, diese *Risikoallokation* in aller Konsequenz mitzutragen?
- Ist bekannt, welcher *Output* aus dem Bauvorhaben resultieren soll – und gemäss neuesten Entwicklungen²⁰ auch: Welche gesellschaftliche Wirkung soll erzielt werden?
- Sind die *Vergütungsmechanismen* (über den ganzen Lebenszyklus hinweg) klar?
- Und schlussendlich: Selbstverständlich sind auch die *rechtlichen Anforderungen*, die Sicherstellung einer *hohen (Bau)Qualität*, die Einhaltung einschlägiger *Prozesse* und eine partnerschaftlich gelebte *Kultur* unter aller am Projekt Beteiligten zentrale wichtige Elemente für die Umsetzung.

Die Frage daher: Wie können diese Punkte sichergestellt werden? Die beiden Empfehlungen lassen sich grafisch wie folgt abbilden:

¹⁹ Wie erwähnt geben beide Sportarenen keine Geschäftszahlen bekannt; die Aussage stützt sich auf den in den Interviews gemachten Bemerkungen.

²⁰ Bolz & Eicher, 2020, S. 3: «Es sind vermehrt Bestrebungen zu beobachten, welche sich statt am Output am Impact – der gesellschaftlichen Wirkung also – orientieren.»

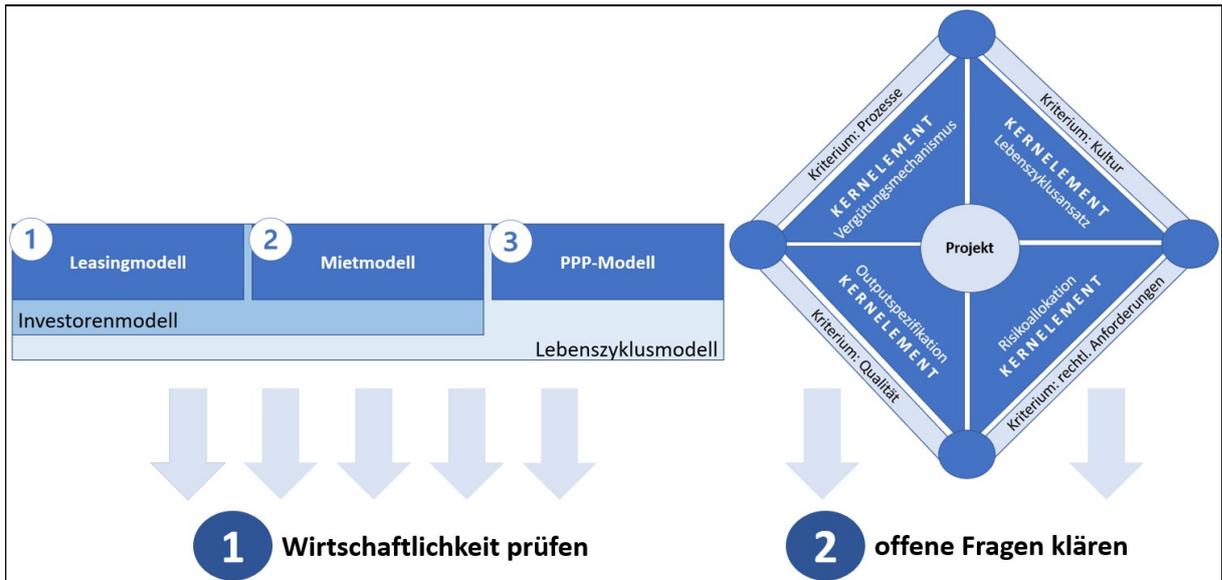


Abb. 20: Zwei Handlungsempfehlungen für Projekte im Sportstättenbau; eigene Darstellung

6.2 Handlungsempfehlungen für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal»

6.2.1 Handlungsempfehlung 1: Projekt mit konventioneller Beschaffungsvariante umsetzen

Zentrale Erkenntnis und wichtigste Handlungsempfehlung für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» ist, dass das Projekt innerhalb der städtischen Strukturen mittels einer konventionellen Beschaffungsvariante umgesetzt werden sollte. Das Projekt lässt keine wirkliche Risikoübertragung auf private Anbieter zu, womit ein wesentliches Merkmal von PPP-Modellen nicht erfüllt werden kann (Lienhard, 2020, Folie 17).

6.2.2 Handlungsempfehlung 2: Den politischen Willen eruieren

Eine zweite wichtige Erkenntnis von übergeordneter Bedeutung ist, dass die Stadt Langenthal aktuell im Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» zu wenig spürbar auftritt. Sie besetzt zwar in der aktuellen Projektorganisation²¹ sowohl die Auftraggeberposition (Gemeinderat als Gesamtgremium), die Projektsteuerung (mit drei Personen: Stadtpräsident als Vorsitzender, die Ressortvorsteherin Kultur und Sport und der Ressortvorsteher Finanz- und Steuerwesen) als auch die Projektleitung (ebenfalls mit drei Personen: der Stadtbaumeisterin als Vorsitzende, dem Leiter des Amtes für Bildung, Kultur und Sport sowie dem Leiter des Finanzamtes). Dennoch fehlt dem Projekt die konsequente und zielgerichtete (insbesondere auch politisch gewollte) Verpflichtung, das Projekt wirklich durchziehen zu wollen. Lienhard & Pfisterer (2010, Artikel von Martin Weber, S. 6) identifizieren einen wichtigen Erfolgsfaktor, indem sich auf der politischen Ebene bzw. auf der Ebene der Behördenleitung eine Person mit dem Projekt identifiziert und gleichsam als Treiber für das Projekt agiert.

²¹ Präsentation Mediencafé zum Thema «Neubau Eissporthalle Hard» des Gemeinderates der Stadt Langenthal vom 30. April 2021, Folie 8.

«Es ist klar, das Projekt braucht einen Kopf.»

Hans Stöckli, ehemaliger Stadtpräsident Biel-Bienne

Der Gemeinderat unter der Führung des Stadtpräsidenten sollte sich darüber einig werden, ob er das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» in aller Konsequenz umsetzen will. Dies bedingt einen breiten politischen Rückhalt über alle Parteigrenzen hinweg. Die Vorzeichen stehen an sich gut: die aktuell laufende Legislaturperiode (2021 – 2024) hat soeben erst begonnen. Es besteht also die nächsten zwei Jahre keine Gefahr, dass das Projekt plötzlich zum Wahlkampfthema avanciert.

6.2.3 *Handlungsempfehlung 3: Eine schlagkräftige Projektorganisation implementieren*

Bevor mit der konkreten Umsetzung des Projektes begonnen wird, sollte - dies die dritte und ebenfalls übergeordnete Handlungsempfehlung - eine schlagkräftige Projektorganisation implementiert werden. Wie bereits erwähnt, ist die bestehende Projektorganisation «Zukunft Eissport Langenthal» auf zu viele Köpfe abgestützt. In Anlehnung an Lienhard & Pfisterer (2010, Artikel von Martin Weber, S. 9) sorgt eine geeignete Projektorganisation für einen erfolgreichen Projektverlauf. Für eine stärkere Fokussierung und grössere Schlagkraft sollte die Projektorganisation daher nach Möglichkeit entschlackt und die entsprechenden Personen mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung ausgestattet werden.

Nachdem geklärt ist, dass das Projekt innerhalb der städtischen Strukturen abgewickelt werden sollte, ein klarer politischer Wille erarbeitet werden muss und auch eine umsetzungsstarke Projektorganisation für das Projekt einzusetzen ist, sind vier weitere Handlungsempfehlungen wichtig. Es sind dies:

6.2.4 *Handlungsempfehlung 4: Klarheit über den Umfang des Projektes erhalten*

Der Gemeinderat sollte sich klar darüber werden, in welchen konkreten Dimensionen er das neue Eisstadion bauen will. So entschieden sich beispielsweise die Burgdorfer Verantwortlichen zu Beginn des Projektes der Localnet Arena bewusst auf eine konsequente Ausrichtung auf den Sport. Burgdorf verzichtete aus diesem Grund auf Mantelnutzungen oder auch auf ergänzende Bauten, wie beispielsweise VIP-Logen. Ganz anders das Projekt der Tissot-Arena, das nebst der Sportinfrastruktur auch bewusst zahlreiche Mantelnutzungen in das Projekt mit einbezog. So oder so ist es unumgänglich, dass der künftige Betrieb der Eissportarena der jeweiligen öffentlichen Hand Folgekosten in beträchtlicher Höhe verursacht. Fehr (2006, S. 11) spricht in diesem Zusammenhang auch von einem «Zuschussbetrieb». Der Umfang des Projektes wird in den Anforderungen abgebildet. Es liegt in der Verantwortung der öffentlichen Hand (Gemeinderat) das entsprechende Profil zu erstellen. Aus diesem Grund ist das Zielbild, sprich der konkrete Umfang des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal» zu schärfen und festzuhalten.

6.2.5 Handlungsempfehlung 5: Kommunikationskonzept erstellen

Die öffentliche Hand wird nicht umhinkommen, während dem ganzen Lebenszyklus einer Eisarena ihren Einfluss aktiv geltend zu machen und entsprechende (finanzielle) Verantwortung zu übernehmen. Dies birgt das politische Risiko, dass der Langenthaler Souverän das Projekt aus finanziellen Gründen ablehnen könnte. Das Beispiel der Lonza Arena Visp zeigt jedoch eindrücklich, wie die Stimmberechtigten bei transparenter und ehrlicher Kommunikation einem Investitionskredit dennoch zustimmen.²² In Langenthal stehen die Vorzeichen an sich gut: So deklarierte der Gemeinderat in seiner Botschaft für die Gemeindeabstimmung vom 15. März 2020 die in der Vergangenheit durch die öffentliche Hand getragenen Investitionen in der alten Eishalle «Schoren» und legte gleichzeitig auch die jährlichen Betriebsleistungen transparent dar (Botschaft Gemeindeabstimmung Langenthal vom 15. März 2020, Seiten 8 und 9). Bolz & Eicher (2020, S. 3) sehen ebenfalls grosses Potenzial im Einbezug der Gesellschaft: Dank dem Einbezug der Bürgerinnen und Bürger können wirtschaftliche Entscheidungsstrukturen verbessert, Innovationen gefördert und neue Märkte erschlossen werden. Es gilt also, alle Ideen – auch die der Bürgerinnen und Bürger – zu erfahren und entsprechend zu nutzen. Lienhard & Pfisterer (2010, Artikel von Martin Weber, S. 6) orten einen weiteren Vorteil, wenn die Bevölkerung in Projekte frühzeitig und aktiv miteinbezogen wird: So können offensichtliche oder mögliche Gegner eines Projektes frühzeitig in das Projekt eingebunden werden, was die Akzeptanz für das Vorhaben nachhaltig erhöht.

**«Die ganze Kommunikation mit der Bevölkerung –
immer wieder informieren – ist sehr wichtig.»**

Niklaus Furger, Gemeindepräsident Visp

6.2.6 Handlungsempfehlung 6: Klarheit über potenzielle Landverkäufe erlangen

Die Evaluation der sechs Referenzprojekte zeigte, dass das Grundeigentum der Arenen immer bei der öffentlichen Hand verblieb; dies wird wohl auch in Langenthal nicht anders sein. Die Eigentumsfrage stellt sich aber dennoch: Die für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» zur Verfügung stehende Landparzelle übersteigt den Landbedarf einer Eishalle – es wäre somit möglich, einen Teil der Parzelle für andere Bauten zu verwenden und das darunterliegende Grundstück abzuparzellieren und zu veräussern. Mit Gemeindebeschluss vom 15. März 2020 löste der Gemeinderat von Langenthal, wie unter Kapitel 1.3 erläutert, das Teilprojekt 2 aus. Dieses hat unter anderem das Ziel, die möglichen Finanzierungsmodelle zu evaluieren. Zentraler Bestandteil dieser Abklärungen ist die realistische Einschätzung, welche Bauten sich auf den betroffenen Parzellen nebst dem Neubau der Eisarena umsetzen lassen und ob sich dafür private Investoren finden liessen. Falls beispielsweise der Bau eines oder mehrerer

²² Botschaft zur Abstimmung vom 27. November 2016 der Gemeinde Visp, Seite 9: «Aufgrund der geschätzten Betriebsrechnung wird die Gemeinde in Zukunft mit einer jährlichen Defizitgarantie von CHF 450'000 rechnen. Die Kosten für Zinsen und Abschreibungen der neuen Halle sind nicht in der Betreibergesellschaft enthalten. Diese werden von der Eigentümerin der Halle, der Gemeinde Visp, getragen.»

Hochhäuser auf der zur Verfügung stehenden Landparzelle in Frage kommt und die Stadt dieses Land veräussern würde, könnte so (analog der Tissot Arena, der Bossard Arena und der Lonza Arena²³) ein substanzieller Beitrag an die Finanzierungskosten der Eisarena erzielt werden. Der finanzielle Umfang der Projektes «Zukunft Eissport Langenthal» wird daher (auch) von den aus den Landverkäufen erzielten Erlösen abhängen, die (zumindest politisch betrachtet) das Projekt «mitfinanzieren».

6.2.7 Handlungsempfehlung 7: Investitionsplanung aktualisieren

Das Projekt «Zukunft Eishalle Langenthal» wird die öffentliche Hand einmalig Millionen kosten. Um die Bevölkerung zeitnah zu informieren, ist der entsprechende Betrag auch im Sinne des Gebotes der Transparenz rasch im Investitionsplan aufzuführen.

Zusammenfassend lassen sich die sieben vorgenannten Handlungsempfehlungen für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» wie folgt darstellen:

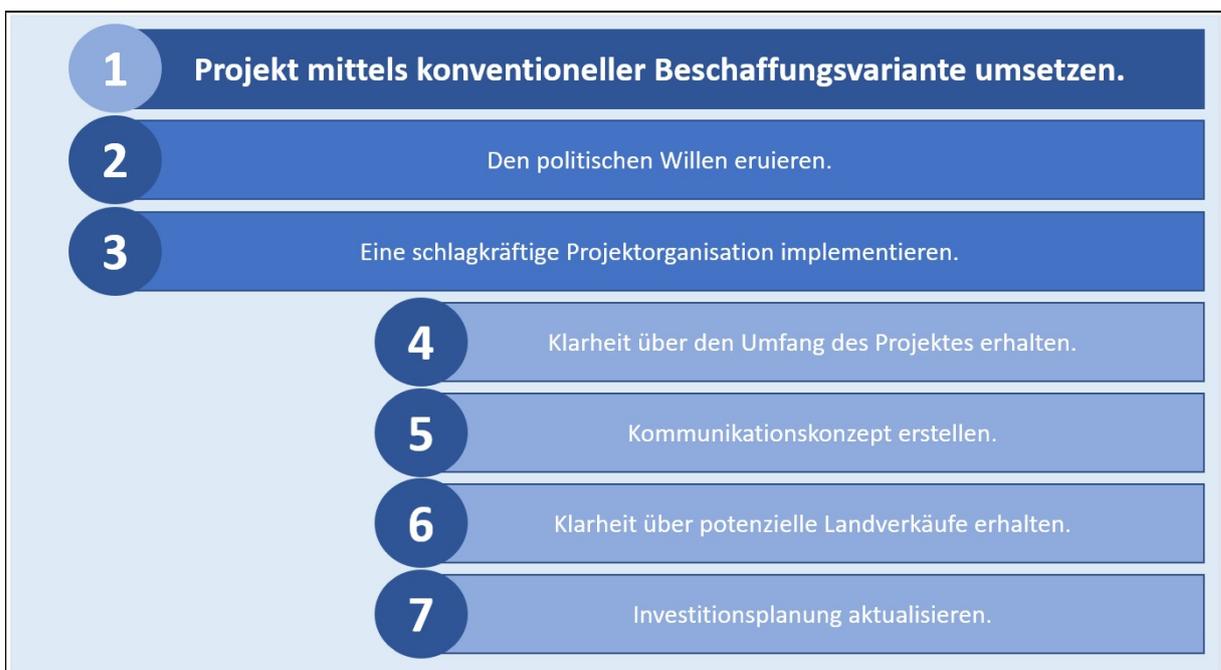


Abb. 21: Sieben Handlungsempfehlungen für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal»; eigene Darstellung

7. Würdigung

7.1 Reflexion des gewählten methodischen Vorgehens

Das unter Kapitel 1.5 gewählte Vorgehen hat sich in folgenden Punkten bewährt:

²³ Die Erlöse aus Landverkäufen wurden bei diesen Arenen gegenüber der Stimmbevölkerung immer mit dem Finanzierungsbedarf für die Erstellung der Arenen «verrechnet», siehe beispielsweise die Botschaft zur Abstimmung vom 27. November 2016 der Gemeinde Visp, Seite 8: «Zusammen mit den CHF 5.5 Mio. aus dem Verkaufserlös des Litternagrundstücks (CHF 5.7 Mio. abzüglich Rückstellungen von CHF 200'000 für allfällige Altlasten) und den CHF 3.5 Mio. aus Partner- und Sponsorengeldern ist die Finanzierung gewährleistet.»

- Das zu Beginn mit einer externen Fachperson geführte *explorative Gespräch* über die Möglichkeiten und Grenzen der Zielsetzung der Masterarbeit war wegweisend und prägend für die vorliegende Arbeit. Dank den Hinweisen wurde die Ausrichtung der Arbeit geschärft.
- Die kritischen Hinweise des die Masterarbeit betreuenden Dozenten zur ersten Version des *Proposals* verhalfen der Arbeit zu konkreteren Zielen und einem besseren methodischen Vorgehen.
- Die *Literatursuche* wurde durch den die Masterarbeit betreuenden Dozenten ebenfalls unterstützt, indem er wertvolle Literaturhinweise gab. Somit stand für die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen genügend Material zur Verfügung. Die Aufarbeitung des Materials an sich gestaltete sich in zeitlicher Hinsicht als aufwändiger als ursprünglich gedacht.
- Die Terminfindung und die Befragung der ausgewählten *Interviewpartnern* konnte zeitnah und in sehr guter Atmosphäre erfolgen: Hier wirkte sicherlich positiv, dass die vorliegende Masterarbeit vom gleichzeitig erarbeiteten Teilprojekt 2 «Zukunft Eissport Langenthal» profitieren und dabei auf die bestehenden persönlichen Beziehungen der Verantwortlichen des Vereins Arena Oberaargau resp. der SC Langenthal AG zu den Interviewpartnern zurückgreifen konnte. Alle angefragten Personen haben den zeitintensiven, persönlichen Interviews sofort und ohne zu zögern zugestimmt.

Bei der Erarbeitung der Masterarbeit traten folgende Schwierigkeiten resp. Herausforderungen auf:

- Die Auswahl der Referenzprojekte gestaltete sich insofern als unerwartet schwierig, als dass trotz intensiver Suche und Nachfrage bei entsprechenden Fachpersonen kein Projekt im Leasingmodell gefunden werden konnte. Dieser Umstand führte dazu, dass nur zwei der drei in den theoretischen Grundlagen erarbeiteten alternativen Organisationsmodellen mit Praxisbeispielen verglichen und analysiert werden konnten. Zudem handelte es sich – entgegen der ursprünglichen Annahme – bei den vier durch die Stadt Langenthal vorgegebenen Projekte allesamt um keine PPP-Modelle im engeren Sinne, was die Analysemöglichkeiten weiter einschränkte.
- Die in der Ausgangslage formulierte Zielsetzung, dass die vorliegende Masterarbeit Schlussfolgerungen für Sportstättenbauten allgemein erarbeiten soll, war schwierig zu erfüllen. Sportstättenbauten können sehr unterschiedlich aufgestellt sein, zum Beispiel was deren Zweckbestimmung (z.B. Eishalle versus Tenniszentrum oder Hallenbad versus Ballsporthalle) oder deren Finanzierung (durch die öffentliche Hand, durch private Investoren oder eine Mischform aus beiden Trägern) angeht. Allgemein geltende Schlussfolgerungen sind daher naturgemäss auf sehr hoher Flughöhe anzusiedeln und entbehren damit (leider) einer gewissen konkreten Aussagekraft für die praktische Arbeit.

Die unter Kapitel 1.4 erwähnten Forschungsfragen konnten wie folgt beantwortet werden:

- *Aufzeigen der Grundmodelle, mit denen sich öffentliche Hochbauten in der Schweiz realisieren lassen.* Die Antwort auf diese Frage wurde unter Kapitel 2.1.3 eingehend beantwortet.
- *Aufzeigen, welche Vor- und Nachteile aus den unterschiedlichen Grundmodellen resultieren.* In Kapitel 2.2 werden die Vor- und Nachteile der Grundmodelle detailliert dargelegt.
- *Bewerten dieser Grundmodelle anhand ausgewählter Referenzprojekte im Bereich Sportstättenbau in der Schweiz.* Das eigenständige Kapitel 5 widmet sich der Bewertung der Grundmodelle und wird in Tabelle 15 in Bezug auf das Projekt in Langenthal grafisch zusammengefasst.
- *Formulieren von Handlungsempfehlungen für Projekte im Bereich Sportstättenbau beziehungsweise für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal».* Während sich aus dem Kapitel 6 und der Abbildung 20 die zwei für den Bereich Sportstättenbau identifizierten Handlungsempfehlungen ablesen lassen, bildet Abbildung 21 die drei übergeordneten und vier nachfolgenden Handlungsempfehlungen für das Langenthaler Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» grafisch ab.

Abschliessend lässt sich somit aussagen, dass das gewählte methodische Vorgehen zielführend war und die Arbeit Antworten auf die gestellten Fragen liefern konnte.

7.2 Persönlicher Wunsch

Beim Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» geht es um viel Geld und der Weg zur Realisierung scheint noch lang. Die vier analysierten Eisarenen in der Schweiz zeigen aber, dass es auch unter aktuellen Bedingungen und im Bewusstsein, dass eine entsprechende Sportinfrastruktur die öffentliche Hand nachhaltig Geld kostet, möglich ist, eine breite Akzeptanz für ein solches Projekt zu finden. Ich wünsche mir daher für den regional ausgerichteten Leistungssport, für den Breitensport und die breite Bevölkerung von Langenthal und Umgebung, dass die Verantwortlichen die anstehenden Herausforderungen als Chance betrachten und Lösungen finden. So, dass auch in Langenthal die Eislaufschuhe noch über Jahre hinweg zum Einsatz kommen können.

Anhang 1: Interviewpartner

Folgende Personen wurden für die vorliegende Arbeit interviewt (in alphabetischer Reihenfolge):

- Anliker, B. (2021, 1. Juni). Interviewt durch R. Schneider. *Public Private Partnership (PPP) im Sportstättenbau: Mögliche Organisationsmodelle am Beispiel der GoEasy Arena*. Siggenthal.
- Furger, N. (2021, 24. Juni). Interviewt durch R. Schneider. *Public Private Partnership (PPP) im Sportstättenbau: Mögliche Organisationsmodelle am Beispiel der Lonza Arena*. Visp.
- Gfeller, T. (2021, 11. Juni). Interviewt durch R. Schneider. *Public Private Partnership (PPP) im Sportstättenbau: Mögliche Organisationsmodelle am Beispiel der Tissot Arena*. Biel-Bienne.
- Kauz, R. (2021, 31. Mai). Interviewt durch R. Schneider. *Public Private Partnership (PPP) im Sportstättenbau: Mögliche Organisationsmodelle am Beispiel der Localnet Arena*. Burgdorf.
- Lengwiler, P. (2021, 14. Juni). Interviewt durch R. Schneider. *Public Private Partnership (PPP) im Sportstättenbau: Mögliche Organisationsmodelle am Beispiel der Bossard Arena*. Zug.
- Risse, R. (2021, 18. Juni). Interviewt durch R. Schneider. *Public Private Partnership (PPP) im Sportstättenbau: Mögliche Organisationsmodelle am Beispiel der AXA Arena*. Winterthur.
- Stöckli, H. (2021, 9. Juni). Interviewt durch R. Schneider. *Public Private Partnership (PPP) im Sportstättenbau: Mögliche Organisationsmodelle am Beispiel der Tissot Arena*. Biel-Bienne.
- Weber, U. (2021, 31. Mai). Interviewt durch R. Schneider. *Public Private Partnership (PPP) im Sportstättenbau: Mögliche Organisationsmodelle am Beispiel der Localnet Arena*. Burgdorf.
- Zuber, N. (2021, 24. Juni). Interviewt durch R. Schneider. *Public Private Partnership (PPP) im Sportstättenbau: Mögliche Organisationsmodelle am Beispiel der Lonza Arena*. Visp.

Anhang 2: Interviewleitfaden

Auszug aus dem Interviewleitfaden, Version vom 22. Mai 2021:

Das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» ist in drei Teilprojekte gegliedert:



Abb. 22: Gliederung des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal»; eigene Darstellung

Die Arena Oberaargau AG erhielt von der Stadt Langenthal den Auftrag, das Teilprojekt 2 «Neubau Eissporthalle Hard; Finanzierungs- und Organisationsmodelle» zu erarbeiten und bis Ende 2021 die Resultate vorzulegen. Konkret soll die Arena Oberaargau AG anhand von der Auftraggeberin vorgegebener Referenzprojekte die grundsätzlich möglichen Finanzierungs- und Organisationsmodelle aufzeigen und basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen einen für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» abgestimmten Realisierungsvorschlag unterbreiten.

Die Masterarbeit der Autorin fokussiert sich auf die möglichen Organisationsmodelle, anhand derer sich öffentliche Hochbauten in der Schweiz realisieren lassen. Die Arbeit will aufzeigen, welche Vor- und Nachteile aus den unterschiedlichen Grundmodellen resultieren. Dafür soll anhand ausgewählter Referenzprojekte im Bereich Sportstättenbau der Schweiz eine Bewertung vorgenommen und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen für das Projekt «Zukunft Eissport Langenthal» formuliert werden.

Als Rahmen für die zu stellenden Fragen werden die aus dem PPP-Pilotprojekt Neumatt/BE, Praxisleitfaden Hochbau (Überarbeitung 2016), S. 16, identifizierten wichtigsten Elemente der möglichen Realisierungsformen herangezogen.²⁴ Die Autorin gewichtete diese Elemente wie folgt hinsichtlich ihrer Relevanz für die Modellauswahl:

Element	Beschreibung	Relevanz für die Modellwahl
Rollenverständnis Staat	Hier geht es um den Involvierungsgrad der öffentlichen Hand in das Projekt: Inwiefern ist der Staat lediglich «Besteller» oder wie aktiv will er während dem ganzen Lebenszyklus mitwirken?	Hoch
Eigentum	Die Frage des Eigentums ist zentral und u.a. bestimmend für die Wirtschaftlichkeitsberechnung und damit auch die Modellwahl.	Hoch

²⁴ Verein PPP Schweiz (2016). *Public Private Partnership (PPP). Praxisleitfaden Hochbau. Überarbeitung 2016; mit Erfahrungen PPP-Pilotprojekt Neumatt/BE.* Schriftenreihe des Vereins PPP Schweiz.

Element	Beschreibung	Relevanz für die Modellwahl
Vertrag	Die Ausgestaltung des Vertrages hat für den Modellentscheid eine untergeordnete Relevanz und wird nachgelagert erarbeitet.	Tief
Instandhaltung	Hier geht es um die Frage, ob der Staat künftige Instandhaltungsarbeiten selber ausführen will oder diese punktuell/generell einem Privaten überträgt.	Mittel
Betriebsleistung	Auch hier steht die Frage im Zentrum, inwiefern sich der Staat künftig engagieren will: selber oder mittels Auftrag an Dritte.	Mittel
Anforderungen Staat	Mit den Anforderungen wird der Bedarf der öffentlichen Hand formuliert. Diese Informationen sind zentral, um die für den Modellentscheid notwendigen Berechnungen erstellen zu können.	Hoch
Wettbewerb	Die Frage des Wettbewerbs und dessen Ausrichtung wird nachgelagert zum Modellentscheid gefällt.	Tief
Dauer	Die Dauer ist insofern wichtig, als hier der Staat definiert, ob er sich bewusst langfristig an ein Projekt binden will oder ob er sich kurz-langfristige Ausstiegsoptionen (z.B. mittels Kündigung von Mietverträgen) offenhalten will.	Mittel
Vergleichbarkeit	Dieses Element ist eine Grundvoraussetzung für die Vergleichbarkeit der verschiedenen Modelle.	Tief
Komplexität	Hier steht die Bereitschaft der öffentlichen Hand im Zentrum, inwiefern sie sich in alternative Realisierungsformen einarbeiten und diese als valable Alternative prüfen und (allenfalls) umsetzen will.	Mittel
Risikoübertragung	Dieses Element ist ebenfalls zentral bei der Modellwahl, da es darüber entscheidet, inwiefern der Staat bereit ist, Privaten auch Chancen zu überlassen und nicht nur Risiken abzuwälzen.	Hoch
Lebenszyklusansatz	Die Wahl des Modells wird massgeblich dadurch beeinflusst, ob sich der Staat für den ganzen Lebenszyklus des Bauvorhabens aktiv involviert, oder ob er nur punktuell für eine gewisse Zeit (z.B. während der Mietdauer) Interesse zeigt.	Hoch

Tab. 16: Die für den Modellentscheid relevanten Elemente; eigene Darstellung

Die Fragen des Interviews konzentrieren sich daher auf die in der Beurteilung mit hoher Relevanz für die Modellauswahl identifizierten fünf Elemente (Rollenverständnis Staat, Eigentum, Anforderungen Staat, Risikoübertragung und Lebenszyklusansatz) und werden mit generellen Fragen zum gewählten Organisationsmodell ergänzt. Losgelöst vom Thema der Masterarbeit runden abschliessende Fragen zur Projektorganisation den Fragenkatalog ab, welche auf Wunsch der Leitung des Teilprojektes 2 des Projektes «Zukunft Eissport Langenthal» einflussen.

Die Merkmale des Interviews sind:

Interviewtyp	semi-strukturiertes Interview
Gesprächspartner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Know-how-Träger aus sechs realisierten Projekten im Sportstättenbau: ▪ Robert Risse, AXA Arena, Winterthur (Ball sport) ▪ Patrick Lengwiler, Bossard Arena, Zug (Eissport) ▪ Beat Anliker, GoEasy Arena, Siggenthal (Ball sport) ▪ Urs Weber & Ruben Kauz, Localnet Arena, Burgdorf (Eissport) ▪ Norbert Zuber & Niklaus Furger, Lonza Arena, Visp (Eissport) ▪ Hans Stöckli & Thomas Gfeller, Tissot Arena, Biel (Eissport)
Interviewmodus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorab: Schriftliche Abgabe der Fragen an die Interviewpartner ▪ Danach: Persönliches Gespräch
Themenkreise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rollenverständnis Staat 2. Eigentum 3. Anforderungen Staat 4. Risikoübertragung 5. Lebenszyklusansatz 6. Organisationsmodell 7. Projektorganisation 8. Abschluss
Interviewlänge	ca. 90 Minuten (ohne Besichtigung)
Anzahl Fragen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rollenverständnis Staat: 6 Fragen 2. Eigentum: 4 Fragen 3. Anforderungen Staat: 3 Fragen 4. Risikoübertragung: 4 Fragen 5. Lebenszyklusansatz: 3 Fragen 6. Organisationsmodell: 5 Fragen 7. Projektorganisation: 6 Fragen 8. Abschluss: 1 Frage
Interviewablauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung (ohne Aufzeichnung) ▪ Interviewbeginn (Start der Aufzeichnung) ▪ Interviewfragen (siehe Folgeseiten) ▪ Interviewende ▪ Frage: Möchten Sie dem Interview noch etwas hinzufügen? ▪ Einwilligungserklärung unterzeichnen lassen (Seite 10) ▪ Schluss (Ende der Aufzeichnung)
Anschliessend	Auswertung der Antworten (keine Transkription vorgesehen)
Vertraulichkeit	Die einzelnen Aussagen werden nicht namentlich erwähnt. Die Resultate der Interviews werden vor der Eingabe an die Universität Bern den Interviewten zum Gegenlesen unterbreitet.

Tab. 17: Merkmale des Interviews; eigene Darstellung

Anhang 3: Interviewfragen

Auszug aus dem Interviewleitfaden, Version vom 22. Mai 2021:

1 Themenkreis: Rollenverständnis Staat

- 1.1. **Wie hoch war/ist der Involvierungsgrad der öffentlichen Hand im Projekt (tritt sie beispielsweise «nur» als Bestellerin auf oder wirkt sie bei allen Entscheidungen aktiv mit)?**
-
- 1.2. **In welcher rechtlichen Struktur wurde das Projekt (Investitionsphase) abgewickelt?**
-
- 1.3. **Wann wurde das Projekt in welche juristische Struktur überführt?**
-
- 1.4. **Wie wurde die Wahrnehmung der öffentlichen Interessen in der rechtlichen Struktur sowohl während der Projektierungs- als auch in der Realisierungsphase sichergestellt (z.B. Einsitz in die Steuerungsgruppe, Verwaltungsrat)?**
-
- 1.5. **Wie werden die öffentlichen Interessen im Betrieb der Infrastruktur sichergestellt (z.B. Leistungsvereinbarung, Einsitz im Verwaltungsrat)?**
-
- 1.6. **Haben Sie weitere Informationen zum Thema «Rollenverständnis Staat», die für uns wichtig sein könnten?**
-

2 Themenkreis: Eigentum

2.1. **Wie ist das Grundeigentum geregelt?**

.....

2.2. **Zu welchem Zeitpunkt und auf Basis welchen Wertes wurde das Grundeigentum übertragen?**

.....

2.3. **Besteht eine Regelung zu einer allfälligen Rückgabe des Grundeigentums?**

Nein Ja

nämlich:

2.4. **Haben Sie weitere Informationen zum Thema «Eigentum», die für uns wichtig sein könnten?**

.....

3 Themenkreis: Anforderungen Staat

3.1. **Welcher *quantitative* Bedarf war zu Beginn des Projektes massgebend (z.B. Anzahl Eisfelder, Anzahl Steh-/Sitzplätze, öffentliche Nutzung, kommerzielle Nutzung, m²-Vorgaben, Anzahl Parkplätze)?**

.....

3.2. **Welcher *qualitative* Bedarf war zu Beginn des Projektes massgebend (z.B. Gebäudestandard, architektonischer Anspruch, Gebäudehöhe/Geschosse)?**

.....

3.3. **Haben Sie weitere Informationen zum Thema «Anforderungen Staat», die für uns wichtig sein könnten?**

.....

4 Themenkreis: Risikoübertragung

- 4.1. **Wurden die Risiken des Projektes über die ganze Laufzeit hinweg zu Beginn thematisiert, identifiziert, klassifiziert, bewertet, klar zugewiesen und werden – falls notwendig – in geeigneter Form ausgeglichen?**

Nein Ja
 bitte ausführen

- 4.2. **Besteht eine transparente Risikoallokation in Form einer sogenannten «Risk Map» (Risikolandkarte)?**

Nein Ja
 bitte ausführen

- 4.3. **Besteht ein vereinbartes Bonus-Malus-System für allfälligen Gewinn oder Verlust aus dem laufenden Betrieb?**

.....

- 4.4. **Haben Sie weitere Informationen zum Thema «Risikoübertragung», die für uns wichtig sein könnten?**

.....

5 Themenkreis: Lebenszyklusansatz

- 5.1. **Hat das Projekt eine vertraglich vereinbarte Laufzeit?**

Nein Ja
 Anzahl Jahre / bis wann

- 5.2. **Berücksichtigt das Projekt die ganze Lebensdauer (Planung, Bau, Finanzierung, Betrieb/Erhalt und allenfalls sogar Verwertung der Liegenschaft)?**

Nein Ja
 Wie?

- 5.3. **Haben Sie weitere Informationen zum Thema «Lebenszyklusansatz», die für uns wichtig sein könnten?**

.....

6 Organisationsmodell

6.1. Wie würden Sie Ihr gewähltes Organisationsmodell beschreiben?

.....

6.2. Haben Sie nebst der gewählten Realisierungsform auch andere Organisationsmodelle geprüft?

Nein Ja

nämlich:

6.3. Würden Sie mit heutigem Wissensstand das gewählte Organisationsmodell wieder wählen?

Ja Nein

bitte begründen:

6.4. Haben Sie für das Projekt in einer frühen Phase einen Eignungstest erstellt?

Nein Ja

nach welcher Methodik?.....

6.5. Haben Sie weitere Informationen zum Thema «Organisationsmodell», die für uns wichtig sein könnten?

.....

7 Projektorganisation

7.1. Welche massgeblichen Entscheide waren zu welchem Zeitpunkt notwendig (Gemeindeabstimmungen, Parlamentsabstimmungen, Entscheide der Exekutivbehörde), um das Projekt umzusetzen?

.....

7.2. Können Sie uns die Organigramme der Projektorganisation für die Planungs-, Bau- und Betriebsphase aushändigen?

Nein Ja

bitte beilegen

7.3. Betreffend Projektorganisation: Was würden Sie rückblickend anders machen?

.....

7.4. Wenn Sie drei Meilensteine für Ihre Projektumsetzung nennen müssten: Welche wären das?

1.

2.

3.

7.5. Welches sind die Erfolgsfaktoren, die zum Gelingen Ihres Projektes beigetragen haben?

.....

7.6. Haben Sie weitere Informationen zum Thema «Projektorganisation», die für uns wichtig sein könnten?

.....

8

Abschluss

8.1. Gibt es weitere Informationen, die Sie uns weitergeben möchten?

.....

V. Literaturverzeichnis

- Bingisser, S., Bolz, U., Cathomen, I. & Oehry, W. (2005). *Public Private Partnership: Ein neuer Lösungsansatz für die Schweiz*. **Zürich: Schulthess Juristische Medien AG.**
- Bolz, U. (2005). *Public Private Partnership in der Schweiz: Grundlagenstudie – Ergebnis einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Verwaltung*. **Zürich: Schulthess Juristische Medien AG.**
- Bolz, U. & Eicher, B. (2020). *Partnerschaftsmodelle Staat und Wirtschaft. Entwicklungen im Jahr 2019*. **Bern: Bolz + Partner.**
- Bolz, U. & Stebler, P. (2000). *Der Service Public im Aufbruch: Public Private Partnership (PPP): ein neuer Weg?* **Bern: PricewaterhouseCoopers.**
- Bolz, U. & Wüest-Rudin, D. (2015). *PPP-Pilotprojekt Verwaltungszentrum Neumatt Burgdorf. Erkenntnisse aus 3 Jahren Betriebserfahrung*. Schriftenreihe des Vereins PPP Schweiz. **Zürich: Schulthess Juristische Medien AG.**
- Dierkes, M. (1985). *Mensch, Gesellschaft, Technik: Auf dem Wege zu einem neuen gesellschaftlichen Umgang mit der Technik*. WZB Discussion Paper, No. P 85-6. **Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin (WZB).**
- Fehr, E. (2006). *Auslagerung der Aufgabenerfüllung durch die Stadt Biel in die CTS SA: Ein Modell mit Erfolgsaussichten?* **Masterarbeit eingereicht bei der Universität Bern, Kompetenzzentrum für Public Management KPM, im Rahmen des Executive Master of Public Administration MPA. Bern: KPM-Verlag.**
- HES-SO/HEIG-VD (2005). *Public Private Partnership (PPP) zur Finanzierung und Erstellung von Dienstleistungen und Infrastruktur in städtischen Regionen: Anforderungen an die Gebietskörperschaften*. **Siders: Logistique Qualité Formation.**
- Lienhard, A. (2020). *Grundlagen der Verwaltungsorganisation*. **Bern: Unterrichtsunterlagen vom 10. Juni 2020 im Rahmen der Weiterbildung Executive Master of Public Administration (MPA).**
- Lienhard, A., Pfisterer, T. (2010). *PPP – Was fehlt zum Durchbruch?* Schriftenreihe des Vereins PPP Schweiz. **Zürich: Schulthess Juristische Medien AG.**
- ÖPP-Schriftenreihe Band 1 (2010). *Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf Öffentlich-Private Partnerschaften, insbesondere im Hochbau*. **Berlin: ÖPP Deutschland AG.**

- Rabitzsch, M., Stiepelmann, H. & Wegner, H.-J. (2009). *Analyse der Gründe und Motive für das Nichtzustandekommen und das Scheitern von PPP-Vorhaben*. **Düsseldorf: Westdeutsche Kommunal Consult GmbH.**
- Reimann, P. et al. (2002). *Möglichkeiten zur Finanzierung von PPP-Infrastrukturprojekten in der Schweiz*. Schriftenreihe des Vereins PPP Schweiz. **Zürich: Schulthess Juristische Medien AG.**
- Ritz, A. & Thom, N. (2019). *Public Management. Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen*. **Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.**
- Roggencamp, S. (1999). *Public Private Partnership. Entstehung und Funktionsweise kooperativer Arrangements zwischen öffentlichem Sektor und Privatwirtschaft*. **Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft. Bd. 2410. Deutschland: Peter Lang GmbH.**
- Ruflin, R. (2020). *Leistungskontrakte als Steuerungsinstrument*. **Bern: Unterrichtsunterlagen vom 25. Juni 2020 im Rahmen der Weiterbildung Executive Master of Public Administration (MPA).**
- Verein PPP Schweiz (2016). *Public Private Partnership (PPP). Praxisleitfaden Hochbau. Überarbeitung 2016; mit Erfahrungen PPP-Pilotprojekt Neumatt/BE*. **Schriftenreihe des Vereins PPP Schweiz.**
- Weissmüller, K. S. (2019). *MPA Grundstudium - Kurs 4; Methodik*. **Bern: Unterrichtsunterlagen vom 14./15. November 2019 im Rahmen der Weiterbildung Executive Master of Public Administration (MPA).**

VI. Materialienverzeichnis

Gemeindeabstimmung Biel-Bienne vom 9. Dezember 2007. *Botschaft des Stadtrates an die Stimmberechtigten der Einwohnergemeinde Biel-Bienne betreffend Projekt «Stades de Bienne».*

Gemeindeabstimmung Langenthal vom 15. März 2020. *Botschaft des Stadtrates an die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger betreffend «Zukunft Eissport Langenthal». Projektgenehmigung; Kreditbewilligung.*

Gemeindeabstimmung Visp vom 27. November 2016. *Botschaft an die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger betreffend «Bau- und Kreditbeschluss zur Realisierung der neuen Eissport- und Eventhalle sowie Beschluss zum Verkauf der Liegenschaft Litternhalle».*

Geschäftsbericht Regionales Eissportzentrum Emme AG (Localnet Arena) 2019/2020. *Investitionsplan der Stadt Langenthal 2021 – 2025.*

Präsentation Mediencafé vom 30. April 2021. *Thema: «Neubau Eissporthalle Hard» des Gemeinderates der Stadt Langenthal.*

VII. Online-Quellen

- Bundesamt für Sport BASPO. URL: www.baspo.admin.ch, 9. August 2021
- Stadt Burgdorf. URL: www.burgdorf.ch, 21. Juli 2021
- Stadt Langenthal. URL: www.langenthal.ch, 10. August 2021
- Verein PPP Schweiz. URL: www.ppp-schweiz.ch/de/ppp-wissen/ppp-projekte-in-der-schweiz/, 12. August 2021
- Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW). URL: www.sgvw.ch/category/partnerschaften/, 9. August 2021
- Online-Inhaltsverzeichnis ZGB OR. URL: www.zgbor.ch, 20. Juli 2021
- Zentraler Firmenindex. URL: www.zefix.ch, 13. August 2021

VIII. Dank

Ich danke den folgenden Personen für die wertvollen Inputs und die fachliche Unterstützung, auf die ich während der Erstellung der Masterarbeit immer zurückgreifen durfte:

Prof. Dr. Andreas Lienhard, Dr. Urs Bolz, Dr. Markus Meyer und *Rainer Gilg*. Ein grosser Dank gebührt auch allen *Interviewpartnern*, die meinen Fragen offen Red und Antwort standen und so die Resultate der Arbeit erst ermöglichten. Von Seiten meiner Arbeitgeberin danke ich insbesondere meinem Vorgesetzten, *Rudolf Heiniger*, für die fachliche und finanzielle Unterstützung während der ganzen Ausbildungszeit sowie *Karin Calarese* für das sehr wertvolle Korrekturlesen der Arbeit. Zudem danke ich meinem Partner, *Philippe Ellenberger*, für die entlastenden Handreichungen in den Alltagssituation sowie die liebevolle moralische Unterstützung, *meinen Eltern*, die mir den Boden ebneten und schliesslich meiner quirligen Tochter *Julienne*, die mich immer wieder fordert und fördert: Du bist mein Grösstes.

IX. Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.



Regula Schneider

Bern, 30. September 2021

X. Über die Autorin



Regula Schneider, geboren am 13. April 1974, absolvierte die Höhere Fachschule für Wirtschaft (HFW) Bern, bildete sich in Richtung Controlling (Controllerin HF-NDS) weiter und absolvierte ein CAS FHNW in Juristischer Grundausbildung. Sie arbeitete während elf Jahren als stellvertretende Stadtschreiberin der Stadt Langenthal, bevor sie Anfang 2018 in die IB Langenthal AG wechselte, wo sie aktuell als Mitglied der Geschäftsleitung für die Unternehmensentwicklung zuständig ist. Regula Schneider wohnt an der Haldenstrasse 24j in Aarwangen.