Stadt Zug

Stadt Zug
Stadtrat

Stadthaus, Gubelstrasse 22
6301 Zug
www.stadtzug.ch

Nr. 3047

Grosser Gemeinderat, Vorlage

Immobilien: Motion; "Zukunft der KEB - Für nachhaltige Finanzen, eine klare Strategie und Transparenz"

Bericht und Antrag des Stadtrats Nr. 3047 vom 20. Oktober 2026

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

Am 1. September 2025 haben Stefan Huber, Gemeinderat glp, und sieben weitere Mitglieder des Grossen Gemeinderates die Motion «Zukunft der KEB – Für nachhaltige Finanzen, eine klare Strategie und Transparenz eingereicht». Sie verlangen darin einen «Best Practice»-Vergleich anderer Städte in der Schweiz betreffend den Betrieb eines Eisstadions sowie die Prüfung der verschiedenen Organisationsformen. Des Weiteren wird der Stadtrat beauftragt, eine Beschlussvorlage mit drei vollständig ausgearbeiteten und beschlussfähigen Varianten für die zukünftige Organisation der Kunsteisbahn Zug AG (nachfolgend KEB genannt) einzubringen.

Die Begründung des Vorstosses ist aus dem vollständigen Motionstext im Anhang ersichtlich.

An seiner Sitzung vom 16. September 2025 hat der Grosse Gemeinderat die Motion dem Stadtrat zum schriftlichen Bericht und Antrag überwiesen.

Wir erstatten Ihnen hierzu den folgenden Bericht:

Die Motion fordert vom Stadtrat, eine Beschlussvorlage zu unterbreiten, die «drei vollständig ausgearbeitete und beschlussfähige Varianten für die zukünftige Organisation der KEB enthält». Gemeint ist damit sicherlich die Ausarbeitung von drei Varianten zur Betriebsführung der Eissportanlagen und die entsprechende Organisationsform. Mögliche Varianten sind:

- Eine Weiterführung als Aktiengesellschaft mit Kostenmiete nach HRM2 und Anlagenrechnung, modernisierter Public Corporate Governance, klarer Eigentümerstrategie und verbindlicher Leistungsvereinbarung.
- Eine Überführung in eine öffentlich-rechtliche Trägerschaft bis hin zu einer vollständigen Integration in die Stadtverwaltung Zug.
- Ein Konzessions- oder Leistungsauftragsmodell, in dem der Betrieb nach städtischen Vorgaben an einen Dritten vergeben wird (Ausschreibung).

Die Erarbeitung von drei beschlussfähigen Varianten gemäss Motion ist aufgrund der nachfolgenden Erläuterungen, die auf der Finanz- und Betriebsanalyse der BDO AG (nachfolgend BDO genannt) und den daraus abgeleiteten Empfehlungen basieren, nicht zielführend, respektive mit einem vertretbaren Aufwand in der geforderten «Beschlussfähigkeit» zu erstellen.

Der Stadtrat hat bereits im Juli 2025 unabhängig von der Motion beschlossen, eine qualifizierte Finanz- und Betriebsanalyse der KEB durch einen renommierten Wirtschaftsprüfer durchzuführen. Daraufhin wurde die BDO im September 2025 mit der Erstellung eines Berichtes beauftragt.

Ziel der Analyse war die systematische und ganzheitliche Beurteilung der aktuellen finanziellen Situation, der Effizienz sowie der Leistungsfähigkeit der KEB. Auf dieser Grundlage sollen Ursachen der finanziellen Schieflage analysiert und zukunftsgerichtete Handlungsoptionen abgeleitet werden. Der Auftrag umfasste insbesondere die Beantwortung der folgenden Fragen:

- Warum kam es kurzfristig zu einem Liquiditätsengpass?
- Wie konnte es insgesamt zur finanziellen Schieflage kommen?
- Wie lässt sich ein strukturelles Defizit zukünftig vermeiden?
- Welche Anpassungen sind an der Leistungsvereinbarung notwendig?
- Welche alternativen Betreibermodelle bestehen für Eissportanlagen?

Der vorliegende Bericht (BEI2) erläutert die Ergebnisse der Finanzanalyse auf Basis der zur Verfügung gestellten Finanzinformationen der KEB sowie der Recherche zu alternativen Betreibermodellen von Eisstadien in der Schweiz.

Festgehalten wird seitens BDO zunächst, dass Sportinfrastrukturen dieser Art nicht kostendeckend betrieben werden können. Dies betrifft ebenso vergleichbare Anlagen wie Fussballplätze, Hallenbäder, Sporthallen oder andere öffentliche Sporteinrichtungen. Entsprechend weisen solche Infrastrukturen strukturelle Defizite auf, die nicht primär auf operative Schwächen zurückzuführen sind, sondern wesentlich durch externe Faktoren wie Energiepreissteigerungen oder allgemeine Kostenentwicklungen beeinflusst werden. Ein wesentlicher Teil des verbleibenden Defizites entfällt auf Beiträge an den Nachwuchs- und Breitensport, was im schweizweiten Vergleich einer gängigen Praxis entspricht.

Die KEB besteht seit rund sechzig Jahren und hat den Zweck, die «Eissportanlagen Herti», bestehend aus dem Eisstadion (OYM hall) mit Aussenfeld und Gastronomie sowie der Curling- und Trainingshalle, zu betreiben. Die KEB ist in ihrer Ausrichtung als «Non-Profit-Organisation» konzipiert und befindet sich heute zu rund 74% im Eigentum der Stadt Zug. Grundsätzlich sollen die Einnahmen aus dem Sportbetrieb (Vermietung EVZ Sport AG und EVZ Gastro AG, Vermietung des Hockeyfeldes und der Ausrüstung, Erträge aus dem öffentlichen Eislauf) sowie die übrigen Erträge (Veranstaltungen, Wärmelieferungen usw.) die laufenden Betriebskosten decken. Die KEB beschäftigt rund 15 Mitarbeitende.

Die Aufgaben der KEB sind in einer Leistungsvereinbarung festgehalten. Die KEB betreibt, koordiniert und unterhält die «Eissportanlagen Herti» und ist für die Eisaufbereitung, den Eisbetrieb der Vereine sowie den öffentlichen Eislauf zuständig. Ferner liefert sie Wärme und Kälte an benachbarte Gebäude wie das Hochhaus Uptown, die Überbauung Schutzengel sowie die Sporthalle. Für den Betrieb besteht ein 24/7-Pikettdienst der KEB. In der Vergangenheit war dieser Dienst auf wenige Mitarbeitende verteilt, was zu Überlastungen beim Personal führte. Im Hinblick auf die Erweiterung des Eisstadions und den Einsatz zusätzlicher technischer Einrichtungen wurde der Personalbestand im technischen Bereich erhöht, was zusätzliche Kosten verursachte.

Der Betrieb der Eissportanlagen Herti durch die KEB hat über viele Jahre hinweg zuverlässig funktioniert. Während eines längeren Zeitraumes konnten unter dem Strich ausgeglichene bzw. leicht positive Ergebnisse erzielt werden. Durch exogene Faktoren geriet die KEB ab 2020 in finanzielle Schieflage. Zunächst wirkte die COVID-19-Pandemie belastend, anschliessend die Strommangellage. Die

erheblich gestiegenen Strompreise können durch die KEB nicht aufgefangen werden, zumal ein wesentlicher Teil der Erträge auf langfristigen Mietverträgen (EVZ: 30. April 2030; Curling Club: 30. September 2029) basiert, welche nicht ohne deren Zustimmung angepasst werden können.

Corporate Governance

Bei der Steuerung rechtlich selbstständiger Organisationen mit einer städtischen Beteiligung besteht ein potenzielles Spannungsfeld zwischen betrieblicher Autonomie und politischer Einflussnahme. Im Gesetz über den Finanzhaushalt des Kantons und der Gemeinden (Finanzhaushaltgesetz, FHG) bzw. der Finanzhaushaltverordnung (FHV) sind keine Vorgaben enthalten, wie Beteiligungen der öffentlichen Hand gesteuert werden sollen.

Bisher legte der Stadtrat mit einer Eignerstrategie die strategischen Leitplanken für die jeweilige Organisation fest. Mit der noch ausstehenden Beantwortung des Postulates «Zeit für Veränderung in Stadtvertretungen von Verwaltungsräten» wird der Stadtrat zeitnah seine zukünftige Praxis zur Vermeidung von Interessenkonflikten und zur fachlichen Vertretung in diesen Organisationen zur Diskussion stellen (voraussichtlich GGR vom 20. Oktober 2026). Eine überarbeitete Eignerstrategie wird dann entsprechende Vorgaben zu den unternehmerischen, wirtschaftlichen, politischen, ökologischen und sozialen Zielsetzungen der Stadt Zug als Mehrheitsaktionärin der KEB sowie Vorgaben zur Führung und Kontrolle festhalten.

Evaluation Betreibermodelle

Die BDO hat bestehende Betreibermodelle von Eisstadien im Sinne eines «Best Practice»-Vergleiches in der Schweiz systematisch analysiert und verglichen. Dazu wurde eine Kriterienmatrix erstellt, welche die insgesamt sechs Modelle mittels qualitativer und quantitativer Bewertung im Kontext der Gegebenheiten der KEB und der Stadt Zug vergleichbar macht und einen Gesamtscore pro Modell ausweist. Die Evaluation zeigt, dass die Modelle 1 (eigenständige Betreiberorganisation – KEB) und 5 (Betrieb durch den Hauptnutzer, in diesem Fall EVZ) insgesamt am besten abschneiden. Im Gesamtscore stellt die Umsetzbarkeit einen zentralen Beurteilungsfaktor dar, welcher letztlich entscheidet, ob ein Modell implementiert werden kann.

Die BDO hält zusammenfassend fest, dass per se kein perfektes Modell existiert. Jede Variante weist spezifische Vor- und Nachteile auf, die sich aus den jeweiligen Rahmenbedingungen sowie den teilweise divergierenden Interessen der relevanten Stakeholder (inkl. Politik) ergeben.

Variante «Integration in die Stadtverwaltung Zug»

Die Erfüllung des öffentlichen Auftrages für den Breitensport kann gewährleistet werden. Im Bereich Spitzensport ist die Leistungserbringung jedoch anspruchsvoller, unter anderem aufgrund personalrechtlicher Rahmenbedingungen, welche die notwendige Flexibilität begrenzen können. Abgesehen davon, 14 bis 16 zusätzliche Vollzeitstellen in die Stadtverwaltung Zug zu integrieren, stellen sich im Zusammenhang mit dem städtischen Personalreglement viele Detailfragen hinsichtlich Lohneinstufungen oder Abend- und Wochenendzuschlägen, die tendenziell zu höheren Kosten führen würden. Die geforderte finanzielle Transparenz wird durch die Vorgaben der Rechnungslegung nicht unterstützt und müsste durch ein gezieltes Reporting sichergestellt werden.

Variante «Ausschreibung»

Die Variante «Vergabe an Dritte» setzt voraus, dass es mehrere Anbieter mit Erfahrung im Bereich der Betriebsführung eines Stadions einschliesslich der komplexen Technik der Eisaufbereitung gibt. Ist dies der Fall, kann der Betrieb zwar effizient geführt werden, jedoch entstehen der Stadt Zug

zusätzliche Kosten, da die externe Betreiberin/der externe Betreiber eine Marge verlangt und entsprechend höher vergütet werden muss. Die periodische Ausschreibung der Leistungen führt bei einer allfälligen Vergabe an eine neue Anbieterin oder einen neuen Anbieter zu einem Know-how-Verlust im Betrieb der Anlagen. Die Transparenz ist grundsätzlich hoch, da der Leistungsumfang über die Ausschreibung klar definiert werden muss und privatwirtschaftliche Anreize eine nachvollziehbare Kosten- und Leistungsdarstellung begünstigen.

<u>«Weiterführung bestehendes Modell KEB»</u>
Obwohl die BDO sich für eine Weiterführung bzw. Weiterentwicklung des bestehenden Modells (KEB optimiert) ausspricht, liegt im Modell «Betrieb beim Hockey Club» Potenzial für eine Vereinfachung der Verantwortlichkeiten und Entscheidungsabläufe. Eine mögliche Änderung der bestehenden Betriebsführung hängt jedoch zunächst von der Bereitschaft des EVZ ab, diese zu übernehmen.

Diese wurde im Frühjahr 2026 in zwei Besprechungen mit den Verantwortlichen des EVZ diskutiert und von ihm geprüft. Der EVZ sieht von einer Übernahme der Betriebsführung ab und führt dazu aus, dass sich die Zusammenarbeit mit der KEB bewährt hat und mögliche Synergien im Facility-Management nicht von nennenswerter Bedeutung in betriebswirtschaftlicher Hinsicht sind (BEI3).

Unter diesen Voraussetzungen liegt die höchste Umsetzbarkeit in der Weiterführung des bestehenden Betriebsmodells mit der KEB. Sowohl die Anforderungen des öffentlichen Auftrages (Breitensport) als auch diejenigen des Spitzensportes werden erfüllt. Die Organisation ist schlank aufgestellt und soll im Kontext der Eröffnung des erweiterten Eisstadions (im Jahre 2027) weiter optimiert werden. Das Tagesgeschäft wird auch in Zukunft vollständig bei der Betreiberin liegen. Die finanzielle Transparenz ist grundsätzlich gegeben, da die Leistungsvereinbarung einen Rahmen setzt und eine separate Jahresrechnung der KEB vorliegt.

Im Rahmen der Optimierungen werden folgende Punkte umgesetzt:

- Die KEB ist nachhaltig mit genügend Eigenkapital auszustatten. Zu diesem Zweck wird ein einmaliger Zuschuss für eine adäquate Liquiditätsreserve der AG beantragt.
- Die Leistungsvereinbarung (ab 2028) wird die notwendigen jährlichen Mittel für den zukünftigen Betrieb des Eisstadions sicherstellen.
- Zur Vermeidung zukünftiger struktureller Defizite wird eine sogenannte «dynamische Entschädigung» etabliert, die es dem Stadtrat ermöglicht, auf exogene Kostensteigerungen im Rahmen der Leistungsvereinbarung zu reagieren.
- Zur Verbesserung der Transparenz prüft die Stadt Zug die Möglichkeit einer separaten Darstellung aller mit den Eissportanlagen verbundenen Kosten in der Jahresrechnung.
- Die nicht geldwerten Leistungen der Stadt Zug (Miete) werden zukünftig in der Jahresrechnung der Stadt Zug erfasst.

Die Umsetzung dieser Verbesserungen ist mit einem vertretbaren Zeit- und Ressourcenaufwand realisierbar.

<u>Weiteres Vorgehen</u>
Die aktuelle Leistungsvereinbarung wird den laufenden Betrieb während der Erweiterung des Eisstadions sicherstellen und ist bis Ende 2027 befristet. Ab 2028 soll basierend auf den Erfordernissen des erweiterten Eisstadions, der erneuerten Energiezentrale und allfälliger Anpassungen in der Betriebs-

führung eine neue Leistungsvereinbarung gelten. Die entsprechenden Grundlagen werden derzeit erarbeitet, sodass die Leistungsvereinbarung im 1. Quartal 2027 dem Stadtrat und nachfolgend dem GGR zur Genehmigung vorgelegt werden kann.

Antrag

Wir beantragen Ihnen,

- den Bericht des Stadtrates zur Kenntnis zu nehmen,
- die Motion der glp-Fraktion vom 1. September 2025 betreffend «Zukunft der KEB - Für nachhaltige Finanzen, eine klare Strategie und Transparenz» als teilerheblich zu erklären, weil die Zukunft der KEB durch eine neue Leistungsvereinbarung sichergestellt wird, jedoch die geforderte Erarbeitung von drei beschlussfähigen Varianten, wie dargelegt, aufgrund der vorliegenden Analyse und der daraus abgeleiteten Empfehlungen nicht zielführend respektive aufgrund der getroffenen Abklärungen nicht möglich ist. Entsprechend ist die Motion als erledigt von der Geschäftskontrolle abzuschreiben.

Zug, 20. Oktober 2026

André Wicki
Stadtpräsident

Beat Werder
Stadtschreiber

Beilagen
- BEI1_Vorstoss vom 1. September 2025
- BEI2_KEB_Finanz- und Betriebsanalyse Kunsteisbahn Zug AG
- BEI3_KEB_Brief EVZ vom 2. Juni 2026

Die Vorlage wurde vom Finanzdepartement verfasst. Weitere Auskünfte erteilt Ihnen gerne Stadtpräsident André Wicki, Tel. 058 728 90 01.