



**Universität
Zürich^{UZH}**

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Ein Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen

—

**Leitfaden für Projektentwicklungen, Umnutzungen
sowie Anlagen im Bestand**

Verfasser: Yves Gadiant

Eingereicht bei: MSc ETH / Arch. SIA Martin Bühler

Abgabedatum: 06.09.2021

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Abkürzungsverzeichnis | IV |
| Abbildungsverzeichnis | V |
| Tabellenverzeichnis | VI |
| Executive Summary | VII |
| 1. Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Ausgangslage..... | 1 |
| 1.2 Forschungsziel und -fragen | 2 |
| 1.3 Aufbau und Methode | 5 |
| 1.4 Inhaltliche Abgrenzung | 5 |
| 2. Golfmarkt..... | 6 |
| 2.1 Welt und Europa..... | 6 |
| 2.1.1 Anzahl, Dichte und Entwicklung des Angebots (Golfplätze)..... | 6 |
| 2.1.2 Anzahl, Verbreitung und Entwicklung der Nachfrage (Golfspieler)..... | 8 |
| 2.2 Schweiz | 9 |
| 2.2.1 Anzahl, Entwicklung und Dichte des Angebots (Golfclubs und -plätze)... | 9 |
| 2.2.2 Anzahl, Entwicklung und Struktur der Nachfrage (Golfspieler) | 11 |
| 3. Theoretische Grundlagen..... | 12 |
| 3.1 Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen | 12 |
| 3.2 Bestandteile, organisatorische und betriebswirtschaftliche Struktur einer Golfanlage | 14 |
| 3.2.1 Bestandteile | 14 |
| 3.2.2 Organisatorische Struktur und Betriebsmodelle „closed shop“ und „open house“ | 20 |
| 3.3 Machbarkeitsstudie | 23 |
| 3.3.1 Standortanalyse..... | 25 |
| 3.3.2 Marktanalyse | 27 |
| 3.3.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse | 29 |
| 3.3.3.1 Vergleichswertverfahren..... | 32 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.3.3.2 | Sachwertverfahren | 33 |
| 3.3.3.3 | Ertrags- und Barwertverfahren | 35 |
| 3.3.3.4 | Residualwertverfahren | 38 |
| 3.3.4 | Risikomanagement | 40 |
| 4. | Empirische Untersuchung..... | 41 |
| 4.1 | Methode..... | 41 |
| 4.1.1 | Vorgehen | 41 |
| 4.1.2 | Aufbau Interviewleitfaden | 41 |
| 4.1.3 | Auswahl Interviewpartner | 42 |
| 4.2 | Ergebnisse | 42 |
| 4.2.1 | Golfmarkt Schweiz (Angebot/Nachfrage) | 42 |
| 4.2.2 | Bestandteile und Betriebsmodelle von Golfanlagen in der Schweiz | 43 |
| 4.2.3 | Machbarkeitsstudie | 45 |
| 4.2.3.1 | Standortanalyse..... | 45 |
| 4.2.3.2 | Marktanalyse | 46 |
| 4.2.3.3 | Wirtschaftlichkeitsanalyse | 47 |
| 5. | Schlussbetrachtung..... | 50 |
| 5.1 | Fazit..... | 50 |
| 5.2 | Diskussion | 54 |
| 5.3 | Ausblick | 55 |
| | Literaturverzeichnis | 56 |
| | Anhang | 58 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------------|--|
| AAGCA | American Association of Golf Course Architects |
| ALN | Amt für Landschaft und Natur (Kanton Zürich) |
| ARE | Amt für Raumentwicklung (Kanton Zürich) |
| ASG | Swiss Golf Association |
| BVGA | Bundesverband Golfanlagen |
| DGV | Deutscher Golf Verband |
| DCF | Discounted Cash Flow |
| EDGA | European Disabled Golf Association |
| EGA | European Golf Association |
| GDV | Gross Development Value |
| GRV | Gross Residual Value |
| IGF | International Golf Federation |
| IHK | Industrie- und Handelskammer |
| KofU | Koordinationsstelle für Umweltschutz (Kanton Zürich) |
| MPI | Marktpotenzial-Index |
| NGF | National Golf Foundation |
| NPK | Normpositionen-Katalog |
| NRV | Net Residual Value |
| NSGMM | Neues St. Galler Management-Modell |
| Par | Professional Average Result |
| Pro | Golf Professional |
| RBF | Rentenbarwertfaktor |
| RLV | Residual Land Value |
| RSV | Residual Site Value |
| SIA | Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein |
| SIV | Schweizer Immobilienschätzer-Verband |
| Swiss Golf | Schweizerischer Golfverband |
| TDC | Total Development Costs |
| The R&A | Royal & Ancient Golf Club of St. Andrews |
| USGA | United States Golf Association |
| UVP | Umweltverträglichkeitsprüfung |
| WHS | World Handicap System |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Golfanlagen in der Schweiz | 11 |
| Abbildung 2: Das neue St. Galler Management-Modell..... | 12 |
| Abbildung 3: Modell zur Bewertung und Steuerung von Golfanlagen | 13 |
| Abbildung 4: Golfanlage GCBW (schematisch) | 16 |
| Abbildung 5: Spielbahn 7 GCBW (Loch „Gadient“) | 18 |
| Abbildung 6: Golfhotel Bodensee GCBW | 19 |
| Abbildung 7: Machbarkeitsstudie im Rahmen einer Projektentwicklung | 24 |
| Abbildung 8: Marktpotenzial-Index und Kapitalisierungszinssätze einer Golfanlage ... | 28 |
| Abbildung 9: Anwendungen Residualwertverfahren..... | 39 |
| Abbildung 10: Ermittlung NRV beim Residualwertverfahren..... | 40 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Golfplätze auf den Kontinenten | 6 |
| Tabelle 2: Golfplätze in den 10 Top-Golfländern | 7 |
| Tabelle 3: Europäische Länder mit mehr als 300 Golfplätzen | 7 |
| Tabelle 4: Organisierte Golfer in den Top 5-Golfländern | 8 |
| Tabelle 5: EGA-Länder mit den meisten organisierten Golfspielern | 9 |
| Tabelle 6: Nutzwertanalyse eines Golfplatzes | 25 |
| Tabelle 7: Nachfrage-Index (Verbreitung)..... | 27 |
| Tabelle 8: Angebots-Index (Dichte) | 28 |
| Tabelle 9: Herstellungskosten von Golfplatzelementen nach Baustandard | 29 |
| Tabelle 10: Herstellungskosten eines 18-Loch-Golfplatzes (Beispiel) | 30 |
| Tabelle 11: Durchschnittliche Erträge einer 18-Loch-Golfanlage | 31 |
| Tabelle 12: Durchschnittliche Betriebs- und Unterhaltskosten einer 18-Loch-Golfanlage | 31 |
| Tabelle 13: Verzeichnis Interviewpartner | 42 |

Executive Summary

Golfanlagen sind Immobilienobjekte, die sich erheblich voneinander unterscheiden können. Aufgrund der Verschiedenheit ist eine standardisierte Ermittlung des Verkehrswertes der Sonderimmobilie Golfanlage nicht möglich. Wird eine Golfanlage weniger als Summe von Einzelimmobilien, sondern vielmehr als Organisation, respektive als Unternehmung mit Betriebsimmobilien betrachtet, kann ein "Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen" entworfen werden.

Das Modell bildet ein Gedankengerüst zur Erfassung der wichtigsten Elemente einer Golfanlage aus einer Innen- und einer Umfeldsicht, sowie der Interaktion dieser beiden Sichten. Im Weiteren dient das Modell als Leitfaden und ist mit Instrumentarien für die Prüfung der Wirtschaftlichkeit von Golfplatzprojekten und Umnutzungen sowie für die Verkehrswertermittlung von Golfanlagen in Bestand unterlegt.

Die empirischen Untersuchungen untermauern, dass die Wirtschaftlichkeitsanalyse in finanzieller Hinsicht das Zusammenspiel zwischen dem lokalen, rigiden Golfmarkt, dem fixen Standort der Anlage sowie dem Betriebsmodell widerspiegelt. Dabei stellt sich das Betriebsmodell als das zentrale Steuerungselement des Modells heraus, welches das Bindeglied zwischen dem Umfeld und der Innensicht der Organisation Golfanlage manifestiert.

Ein Forschungsausblick stellt die Überführung des abstrahierenden "Modells zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen" in das umfassendere Neue St. Galler Management-Modell (NSGMM) dar. Diese Modellperspektive rückt die Managementfunktion einer zukünftigen oder bestehenden Golfanlage weiter ins Zentrum der Analyse und führt den Gedanken des Betriebsmodells als wichtigstes Steuerungselement von Schweizer Golfanlagen vertiefend weiter.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Golfanlagen sind Immobilienobjekte, die sich erheblich voneinander unterscheiden können. Die Unterscheidungsmerkmale beziehen sich auf folgende, nicht abschliessende Auflistung:

- Art (Links Course, Parkland Course)
- Umfang (Anzahl Spielbahnen)
- Bestandteile / Ausstattung (Golfplatz, Clubhaus, Driving Range, Übungsanlagen)
- Baustandard (Elemente, Bauweise)
- Pflegequalität (von einfach bis intensiv)
- Betriebsmodell (Trägerschaft, Betrieb, Sportbetrieb)
- Wirtschaftlichkeit (von defizitär bis nachhaltig profitabel)

Aufgrund der Verschiedenheit ist eine standardisierte Ermittlung des Verkehrswertes von Golfanlagen nicht möglich (Billion, 2018, S. 227). Beim Bewertungsprozess einer Golfanlage bildet deshalb immer das individuelle, zu untersuchende Objekt die Ausgangslage für die Wahl der Bewertungsmethode (Mayer, 2009, S. 4).

Kategorisiert werden die Golfanlagen als Sonder- oder Spezialimmobilien. Die Definition solcher Objekte orientiert sich an der Nutzung, die in Art und Konzeption nur monofunktional gestaltet und nur auf einen einzigen Zweck ausgerichtet ist. Auch sind Sonderimmobilien keine multifunktionalen Immobilien, indem ihre Drittverwendungsfähigkeit eingeschränkt ist. Eine weitere Eigenschaft von Sonderimmobilien ist ihre beschränkte Handelbarkeit im normalen Geschäftsverkehr. Transaktionen sind selten oder treten im offenen Markt gar nicht auf, und eine Vergleichbarkeit mit anderen Transaktionen ist aufgrund der Objektevielfalt ohnehin nicht gegeben. Schliesslich werden Golfanlagen im Bereich der Sonder- als Freizeitimmobilien bezeichnet, indem ihre spezielle Nutzung vorwiegend dem Golfspiel dient (Mayer, 2009, S. 3-4).

Neben dem Golfplatz gehören auch die weiteren Betriebs- oder Managementimmobilien, wie beispielsweise das Clubhaus mit Restaurant und Administration oder die Driving Range, zu einer Golfanlage. Die Funktion dieser Immobilien besteht darin, infolge ihrer unternehmerischen Tätigkeit Überschüsse zu generieren. (Mayer, 2009, S. 3-4). Wird eine Golfanlage weniger als Summe von Einzelimmobilien, sondern vielmehr als

Organisation, respektive Unternehmung mit Betriebsimmobilien betrachtet, kann ein "Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen" entworfen werden.

1.2 Forschungsziel und -fragen

Die vorliegende Arbeit basiert auf der Ausgangslage in Kapitel 1.1 sowie dem aktuellen Stand der Forschung, wobei wenig Literatur in diesem Forschungsgebiet zur Verfügung steht (Gulyaykina, 2011, S. 3).

Die theoretischen Überlegungen sowie empirischen Untersuchungen gehen von einem abstrahierenden "Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen" aus. Dieses Modell, das aus Abbildung 3 in Kapitel 3.1 hervorgeht, bildet das Gedankengerüst zur Erfassung der wichtigsten Elemente einer Golfanlage im Sinne einer Organisation aus einer Innen- und einer Umfelsesicht, sowie der Interaktion dieser beiden Sichten.

Die Innensicht des Modells wird im Falle einer Projektentwicklung oder Umnutzung durch die Machbarkeitsstudie (Feasibility Study) repräsentiert, die sich aus einer Standort-, Markt- und einer Wirtschaftlichkeitsanalyse, sowie dem Risikomanagement zusammensetzt. Im Falle einer Golfanlagenanalyse im Bestand besteht die Innensicht ausschliesslich aus der Markt- und der Wirtschaftlichkeitsanalyse. Die Instrumente der Wirtschaftlichkeitsanalyse sind bei bestehenden Golfanlagen das Sachwert-, Ertrags- und/oder Barwertverfahren. Für die Projektentwicklung oder die Umnutzung wird das Residualwertverfahren beigezogen.

Die Analyse des Betriebsmodells als zentrale Strategie einer Golfanlage komplettiert die Innensicht des Modells, die gleichzeitig das wichtigste Bindeglied zum Umfeld der Organisation darstellt.

Die Angebots- und Nachfrageseite des Golfmarkts Schweiz bildet die wiederum abstrahierte Aussensicht der Anlage, die durch das Umfeld des Modells repräsentiert wird.

Das Forschungsziel orientiert sich entsprechend am Gedankengerüst des "Modells für die Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen" und beinhaltet zum einen, die Elemente des Modells aus dem Theorieteil in Kapitel 3. auf den Schweizer Golfmarkt zu adaptieren, und zum anderen die Analyseinstrumente zu erweitern.

Die darauf ausgerichteten Forschungsfragen sind wie folgt formuliert und kategorisiert:

I. Golfmarkt Schweiz

i. Angebot

Wie hat sich die Golfplatzentwicklung in den letzten 40 Jahren gestaltet und wie dürfte die zukünftige Entwicklung in der Schweiz aussehen? Gibt es markante Phasen (bezüglich Neubauten, Erweiterungen und Instandsetzungen) oder Meilensteine (wie die Markteintritte von Swiss Golf Bubikon oder Migros Golfparks/-campus)?

ii. Nachfrage

Wie hat sich die Entwicklung der Anzahl Golfspieler in den letzten 40 Jahren gestaltet und wie dürfte die zukünftige Entwicklung in der Schweiz aussehen? Gibt es erkennbare Phasen?

II. Bestandteile und Betriebsmodelle

i. Bestandteile

Lässt sich die typische Schweizer Golfanlage im Durchschnitt nach deren Aufbau typisieren (wie zum Beispiel: 18-Loch-Golfplatz, Driving Range, Putting Green, Clubhaus mit Restaurant)? Was sind die Gründe dafür?

ii. Betriebsmodell

Welches ist das typische Betriebsmodell einer Schweizer Golfanlage, bestehend aus Trägerschaft, Betrieb und Sportbetrieb ("closed shop", "open house" oder Mischung)? Was sind die Gründe dafür?

III. Machbarkeitsstudie

i. Standortanalyse

Anforderungen an das Gelände

Was sind die Instrumente und Kriterien zur Beurteilung eines potenziellen Golfplatzgeländes? Wie sind die Gewichte im Rahmen einer Nutzwertanalyse verteilt?

Planungs- und Baurecht

Was sind die baurechtlichen Anforderungen und formellen Schritte auf dem Weg zu einer Baufreigabe? Wie ist der Prozess in der Schweiz zu beurteilen?

ii. Marktanalyse

Marktpotenzial-Index (MPI)

Welche Modelle zur Berechnung des Marktpotenzials sind bekannt und werden angewendet? Welche Implikationen werden aus den Erkenntnissen gezogen (zum Beispiel bezüglich Bewertung einer Golfanlage: Sachwert versus Ertragswert)?

Kapitalisierungszinssatz

Welche Ansätze zur Ableitung eines Kapitalisierungszinssatzes hinsichtlich der Bewertung von Spezialimmobilien wie Golfanlagen werden in der Schweiz beigezogen?

iii. Wirtschaftlichkeitsanalyse

Herstellungskosten

Gibt es ein Benchmarking von Elementkosten je Baustandard von Golfanlagen in der Schweiz? Von welchen Elementkosten wird in der Schweiz ausgegangen?

Wie gestalten sich die Erstellungskosten einer Golfanlage in der Schweiz? Welches sind die (allfälligen) Kostentreiber?

Ertrag

Wie gestaltet sich die Ertragsstruktur einer Golfanlage in der Schweiz? Gibt es Unterschiede zum Beispiel zu Deutschland?

Betriebs- und Unterhaltskosten

Wie gestalten sich die Betriebs- und Unterhaltskosten einer Golfanlage in der Schweiz? Gibt es Unterschiede zum Beispiel zu Deutschland?

Betriebsergebnisse

Wie hoch sind die Betriebsergebnisse einer Golfanlage im Durchschnitt in der Schweiz? Die bestimmenden Faktoren "Standort, Markt und Management" betrachtend: Was entscheidet letztlich über den wirtschaftlichen Erfolg einer Golfanlage und führt zu einer entsprechend hohen (Ertragswert-)Bewertung?

1.3 Aufbau und Methode

Sowohl das Forschungsziel mit den entsprechenden Forschungsfragen, als auch der Aufbau der Arbeit orientieren sich am "Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen", das in Abbildung 3, Kapitel 3.1 dargelegt ist.

Eingangs dieser Forschungsarbeit werden mittels Literaturrecherche in Kapitel 2. der Golfmarkt und in Kapitel 3. die theoretischen Grundlagen dargelegt. Dabei entsprechen gemäss Modell der Golfmarkt dem Umfeld und das Betriebsmodell in Kapitel 3.2.2, sowie die Machbarkeitsstudie in Kapitel 3.3 der Innensicht einer Golfanlage. Die Machbarkeitsstudie setzt sich aus einer Standort-, Markt- und einer Wirtschaftlichkeitsanalyse, sowie aus dem Risikomanagement zusammen.

In Kapitel 4. Folgt die empirische Untersuchung mittels Experteninterviews. Das Vorgehen, der Aufbau und die Auswahl der Interviewpartner werden in Kapitel 4.1 erläutert.

Eine Schlussbetrachtung legt Kapitel 5. dar. Diese setzt sich aus einem Fazit, einer Diskussion, sowie einem Ausblick zusammen.

1.4 Inhaltliche Abgrenzung

Das Forschungsgebiet der vorliegenden Arbeit beschränkt sich auf das abstrahierende "Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen".

Dabei handelt es sich um eine Vereinfachung der Realität, indem das verwendete Modell beispielsweise im Vergleich mit dem neuen St. Galler Management-Modell (NSGMM) wesentliche Aspekte einer Organisation von der Betrachtung ausklammert. Die Überführung des NSGMM in das hier verwendete Modell geht aus Kapitel 3.1 hervor.

Eine weitere inhaltliche Abgrenzung betrifft den geographischen Fokus. Die Forschungsarbeit basiert im theoretischen Teil auf der Literatur in Deutschland als grösstem Golfmarkt im deutschsprachigen Raum. Darauf aufbauend sind das Forschungsziel sowie die Forschungsfragen auf den Schweizer Golfmarkt ausgerichtet.

2. Golfmarkt

2.1 Welt und Europa

2.1.1 Anzahl, Dichte und Entwicklung des Angebots (Golfplätze)

Die National Golf Foundation (NGF) weist in ihrer „International Golf Course Database“ das folgende Angebot an Golfplätzen bezogen auf Kontinente aus, das in Tabelle 1 aufgeführt ist (Billion, 2021a, S. 10).¹

| Region | Golfplätze | Löcher | 18-Löcher-Einheiten |
|---------------|---------------|----------------|---------------------|
| Nordamerika | 19.219 | 291.807 | 16.212 |
| Europa | 8.872 | 125.268 | 6.959 |
| Asien | 6.350 | 87.483 | 4.860 |
| Ozeanien | 2.070 | 30.237 | 1.680 |
| Afrika | 928 | 12.192 | 677 |
| Südamerika | 701 | 9.189 | 511 |
| Gesamt | 38.140 | 556.176 | 30.899 |
| Golfanlagen | 31.797 | | |

Tabelle 1: Golfplätze auf den Kontinenten (Billion, 2021a, S. 10)

Die Top 10 Golf-Länder nach dem Angebot an Golfplätzen im Jahr 2019 sind entsprechend des Reports „Golf Around The World 2019“ der Royal & Ancient Golf Club of St. Andrews (The R&A) in Tabelle 2 ausgewiesen (Billion, 2021a, S. 12).

¹ Internationale Statistiken weisen im Allgemeinen die Anzahl Golfplätze aus. Die Anzahl Golfanlagen ist vielfach kleiner, da Golfanlagen mehrere Golfplätze umfassen können.

| Rang | Land | Golfplätze | Löcher |
|------|-------------|------------|---------|
| 1 | USA | 16.725 | 248.787 |
| 2 | Japan | 3.169 | 45.648 |
| 3 | Kanada | 2.633 | 36.591 |
| 4 | England | 2.270 | 31.620 |
| 5 | Australien | 1.616 | 23.505 |
| 6 | Deutschland | 1.050 | 14.100 |
| 7 | Frankreich | 804 | 10.971 |
| 8 | Schweden | 662 | 9.303 |
| 9 | Südkorea | 798 | 9.183 |
| 10 | Schottland | 614 | 8.421 |

Tabelle 2: Golfplätze in den 10 Top-Golfländern (Billion, 2021a, S. 12)

In Europa sind 47 Länder der European Golf Association (EGA) angeschlossen, wo man nach Angaben der The R&A und der EGA im Jahr 2019 8'991 Golfplätze zählte. 10 der 47 Länder sind in Tabelle 3 aufgeführt und beheimaten mehr als 300, respektive total 7'388 Golfplätze, was 82 Prozent aller Golfplätze in Europa entspricht (Billion, 2021a, S. 13):

| Land | Golfplätze 2019 | Löcher 2019 | Bevölkerung | Golfplatz-Dichte 2019 |
|------------------------|-----------------|----------------|--------------------|-----------------------|
| England | 2.270 | 31.620 | 55.977.178 | 31.866 |
| Deutschland | 1.050 | 14.100 | 83.166.711 | 106.170 |
| Frankreich | 804 | 10.971 | 66.993.000 | 109.915 |
| Schweden | 662 | 9.303 | 10.327.589 | 19.982 |
| Schottland | 614 | 8.421 | 5.438.100 | 11.624 |
| Spanien | 497 | 7.071 | 47.100.396 | 119.899 |
| Irland | 494 | 7.530 | 4.761.865 | 11.383 |
| Dänemark | 346 | 4.461 | 5.927.701 | 23.918 |
| Niederlande | 330 | 3.924 | 17.290.688 | 79.315 |
| Italien | 321 | 4.131 | 60.026.546 | 261.554 |
| "Top 10" Länder | 7.388 | 101.532 | 357.009.774 | 63.292 |

Tabelle 3: Europäische Länder mit mehr als 300 Golfplätzen (Billion, 2021a, S. 13)

Die Golfplatzdichte gemessen an 18-Löcher-Einheiten pro Bevölkerung ist in Irland und Schottland aus historischen und kulturellen Gründen mit Abstand am höchsten in Europa.

Betrachtet man die jüngere Angebotsentwicklung von Golfplätzen in Deutschland, stellt man ein stetiges Wachstum seit Ende des Zweiten Weltkrieges fest. Insbesondere Mitte der Achtziger- bis Mitte der Neunzigerjahre war das Wachstum mit 30-40 neuen Plätzen pro Jahr am grössten. Im neuen Jahrtausend hat sich das Wachstum jedoch stark verlangsamt, um sich in den letzten Jahren sogar durch Betriebsaufgaben und Insolvenzen negativ zu entwickeln (Billion, 2018, S. 228).²

2.1.2 Anzahl, Verbreitung und Entwicklung der Nachfrage (Golfspieler)

Den Golfplätzen auf der Angebotsseite stehen die organisierten Golfspieler auf der Nachfrageseite gegenüber. Die NGF listet weltweit mehr als 60 Millionen organisierte Spieler in 146 Ländern auf, wobei die Top 5 Golf-Länder in Tabelle 4 die nachfolgende Anzahl Golfspieler aufweisen (Billion, 2021a, S. 14).

| Rang | Land | Golfspieler |
|------|------------|-------------|
| 1 | USA | 24.700.000 |
| 2 | Japan | 13.166.000 |
| 3 | Kanada | 5.590.000 |
| 4 | Australien | 1.100.000 |
| 5 | China | 881.000 |

Tabelle 4: Organisierte Golfer in den Top 5-Golfländern (Billion, 2021a, S. 14)

In den 47 nationalen EGA-Verbänden waren im Jahr 2019 insgesamt 4'131'220 Golfspieler registriert (The R&A & EGA, 2019, S. 5). Davon entfallen 3'515'053, respektive 85,1 Prozent der organisierten Spieler auf die Top 10-Länder in Tabelle 5, die alle mehr als 100'000 organisierte Golfer aufweisen:

² Der statistische Rückgang der Anzahl Golfplätze in Deutschland ist nicht nur durch Betriebsaufgaben und Insolvenzen zu erklären, sondern auch durch eine neue Datenerfassung des DGV (Billion, 2021a, S. 26).

| Land | organisierte Golfer 2019 | organisierte Golfer 2014 | Differenz 5 Jahre | Bevölkerung | Golfverbreitung |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| Deutschland | 642.240 | 639.137 | 3.103 | 83.166.711 | 0,77 % |
| England | 629.000 | 661.805 | -32.805 | 55.977.178 | 1,12 % |
| Schweden | 484.373 | 474.777 | 9.596 | 10.327.589 | 4,69 % |
| Frankreich | 412.726 | 408.388 | 4.338 | 66.993.000 | 0,62 % |
| Niederlande | 389.000 | 387.429 | 1.571 | 17.290.688 | 2,25 % |
| Spanien | 305.417 | 280.712 | 24.705 | 47.100.396 | 0,65 % |
| Irland | 184.017 | 194.151 | -10.134 | 4.761.865 | 3,86 % |
| Schottland | 180.281 | 209.812 | -29.531 | 5.438.100 | 3,32 % |
| Dänemark | 149.044 | 150.699 | -1.655 | 5.927.701 | 2,51 % |
| Finnland | 138.955 | 142.757 | -3.802 | 5.517.719 | 2,52 % |
| „Top 10“ Länder | 3.515.053 | 3.549.667 | -34.614 | 302.500.947 | 1,16 % |

Tabelle 5: EGA-Länder mit den meisten organisierten Golfspielern (The R&A & EGA, 2019)

Die Golfverbreitung in Europa ist gemessen an der Anzahl organisierter Golfspieler im Verhältnis zur Bevölkerung in Schweden mit 4,69 Prozent am grössten. Irland mit 3,86 Prozent und Schottland mit 3,32 Prozent folgen (Billion, 2021a, S. 15).

Unter den führenden 10 EGA-Nationen hat die Anzahl der registrierten Golfspieler in den Jahren von 2014 bis 2019 zur Hälfte zu- und zur anderen Hälfte abgenommen. Unter dem Strich resultiert für diese 10 Länder eine Abnahme von knapp 1 Prozent in der betrachteten Periode (Billion, 2021a, S. 15).

In Deutschland entwickelte sich die Nachfrage korrespondierend zur jüngeren Angebotsentwicklung von Golfanlagen, indem die Nachfrage seit Ende der Achtzigerjahre mit jährlich bis zu fast 30'000 lizenzierten Golfspielern stark zunahm und sich ab ungefähr 2011 abflachte, um schliesslich 2017 noch immer schwach positiv zu sein (Billion, 2018, S. 228-230). Auch im Jahr 2019 nahm die Anzahl Golfspieler wieder leicht zu (Billion, 2021a, S. 38-39).

2.2 Schweiz

2.2.1 Anzahl, Entwicklung und Dichte des Angebots (Golfclubs und -plätze)

Die ersten Golfplätze in der Schweiz entstanden in St. Moritz (1891), Samedan (1893), Montreux (1900) und Luzern (1902) und basierten auf touristischer Nachfrage. Im Jahr 1902 folgte die Gründung des Schweizerischen Golfverbands als Swiss Golf Association (ASG) in Luzern. Die ASG umfasste im Jahr 1945 18 Golfclubs, die jedoch nur 560

Golfspieler als Mitglieder zählten (Swiss Golf, 2021a). In der weiteren Nachkriegszeit erhöhte sich die Anzahl der Golfplätze sowie der Golfspieler in der Schweiz kontinuierlich, wobei ab den 80er-Jahren ein markantes Wachstum einsetzte. Das Wachstum der ASG umfasste in den 80er-Jahren 9, in den 90er-Jahren 32, in den 2000er-Jahren 26 und in den 2010er-Jahren mit dem Erreichen einer gewissen Sättigung noch 5 weitere Golfclubs (Favre, 2021).³ Heute zählt Swiss Golf (ehemals ASG) 98 Mitglieder plus die beiden Public Golf Organisationen Schweizer Verband der unabhängigen Golfer (ASGI) und Migros GolfCard (Swiss Golf, 2021a).

Die 98 Golfclubs in der Schweiz umfassen total 75 18-Loch- und 39 9-Loch-Golfplätze, wobei die Übungsplätze nicht mitgezählt sind. Die zusätzlichen 19 Übungsplätze in den Grössenordnungen zwischen 3 und 9 Löchern sind ebenfalls Bestandteile von Golfanlagen mit Golfclubs (Meier, 2021). Neben diesen Übungsplätzen gibt es zahlreiche weitere Golfcampus mit Kurzübungsplätzen, Driving Ranges, Pitching, Chipping oder Putting Greens, die von einer Träger- und Betreiberschaft unabhängig von einem Golfclub bewirtschaftet werden.

Die Verbreitung und die Dichte der Golfanlagen, gemessen an der Bevölkerungszahl pro 18 Golf-Löcher, hängen zum einen eng mit den topographischen und siedlungsspezifischen Gegebenheiten sowie dem Tourismus zusammen. Zum anderen bedürfen sie einer Betrachtung der Entwicklungsgeschichte des Golfsports in der Schweiz. Die ersten Golfplätze wurden im ausgehenden 19. Jahrhundert in Tourismusregionen wie dem Engadin, dem Genfersee sowie in der Zentralschweiz gebaut und gründeten auf der Nachfrage durch den Tourismus. Dabei folgte die Angebotsschaffung in erster Linie noch keinem direkten wirtschaftlichen Interesse. Entsprechend wurden die Schweizer Golfanlagen fast 100 Jahre lang mit einem "closed shop"-Modell betrieben, wie es aus dem Kapitel 3.1.2 hervorgeht. Erst mit dem Übergang zu "open house"-Betriebsmodellen, insbesondere durch den Markteintritt der Migros im Jahr 1995, rückte die Wirtschaftlichkeit von Golfanlagen vermehrt in den Fokus des Interesses. In diesem Zusammenhang ist auch die Verteilungskarte und Entwicklungsgeschichte der Golfplätze in der Schweiz zu interpretieren, indem die Dichte von Golfplätzen in Tourismusregionen über lange Zeit hinweg überproportional hoch war. Neben den "Alpen- und Tourismus-Golfplätzen" gab es weitere Anlagen in den Ballungsgebieten rund um

³ Neben der Errichtung neuer Golfplätze und gleichzeitiger ASG- respektive Swiss Golf-Mitgliedschaft (vgl. FN 14) wurden in den letzten Jahrzehnten zahlreiche Golfanlagen in der Schweiz zyklusbedingt instandgesetzt und/oder erweitert, was die Gesamtkapazität (Angebot) der Schweizer Golfanlagen erhöhte.

grössere Städte mit einer Nachfrage basierend auf hohem Statusbewusstsein und entsprechender Zahlungsbereitschaft. Der Paradigmenwechsel ab den 90er-Jahren, verbunden mit einer Verdoppelung des Angebots hat jedoch nicht nur Projekte in bevölkerungsreichen und einkommensstarken Ballungsräumen, sondern auch wirtschaftlich orientierte Tourismusprojekte in Randgebieten, wie zum Beispiel den Golfplatz Andermatt Swiss Alps Golf Course, als Teil des Gesamtprojekts Andermatt Swiss Alps, im Jahr 2016 hervorgebracht.

Eine Übersicht der Schweizer Golfclubs geht tabellarisch aus Anhang 1 hervor.

Die nachfolgende Abbildung 1 veranschaulicht grafisch die Verteilung der Schweizer Golfanlagen und -clubs in der Schweiz sowie in Deutschland und Frankreich.



Abbildung 1: Golfanlagen in der Schweiz (©Medien Verlag Ursula Meier)

2.2.2 Anzahl, Entwicklung und Struktur der Nachfrage (Golfspieler)

Die Entwicklung der Anzahl lizenzierter Golfspieler in der Schweiz hängt eng mit der Entwicklung der Angebotsseite aus Kapitel 2.2.1 zusammen.

Während im Jahr 1945 erst total 560 Spieler eine Mitgliedschaft eines Schweizer Golfclubs besaßen, wuchs die Zahl im Zuge des wirtschaftlichen Aufschwungs der Nachkriegsjahre bis im Jahr 1965 auf 3'500 an, um sich weitere 10 Jahre später mit

6'700 fast zu verdoppeln. 1985 gab es bereits 12'000 lizenzierte Golfspieler und erstmals über 1'500 Junioren. Wiederum 10 Jahre später stieg die Zahl weiter auf rund 25'000 an, wovon rund 10 Prozent Junioren waren. Eine weitere Verdoppelung auf 50'000 fand von 1995 bis im Jahr 2005 statt (Swiss Golf, 2021a). Die Steigerung hatte sich bis im Jahr 2017 kontinuierlich fortgesetzt auf über 90'000 Mitglieder, um 2018 erstmals wieder zu sinken. Ab dem Jahr 2019 ist der Mitgliederbestand erneut deutlich gestiegen.

Heute sind unter dem Dach von Swiss Golf rund 96'000 lizenzierte Golfspieler vereint, die sich aus rund 33'000 Frauen, 57'500 Männern und 5'500 Junioren zusammensetzen (Swiss Golf, 2021b). Die beiden Public Golf Organisationen ASGI und Migros GolfCard bestehen aus rund 17'000 respektive 19'500 Mitgliedern, was zusammen rund 40 Prozent der lizenzierten Golfspieler in der Schweiz ausmacht (Swiss Golf, 2021c).

3. Theoretische Grundlagen

3.1 Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen

Ausgangspunkt für ein "Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen" bildet das neue St. Galler Management-Modell (NSGMM), wie es aus nachfolgender Abbildung 2 hervorgeht.

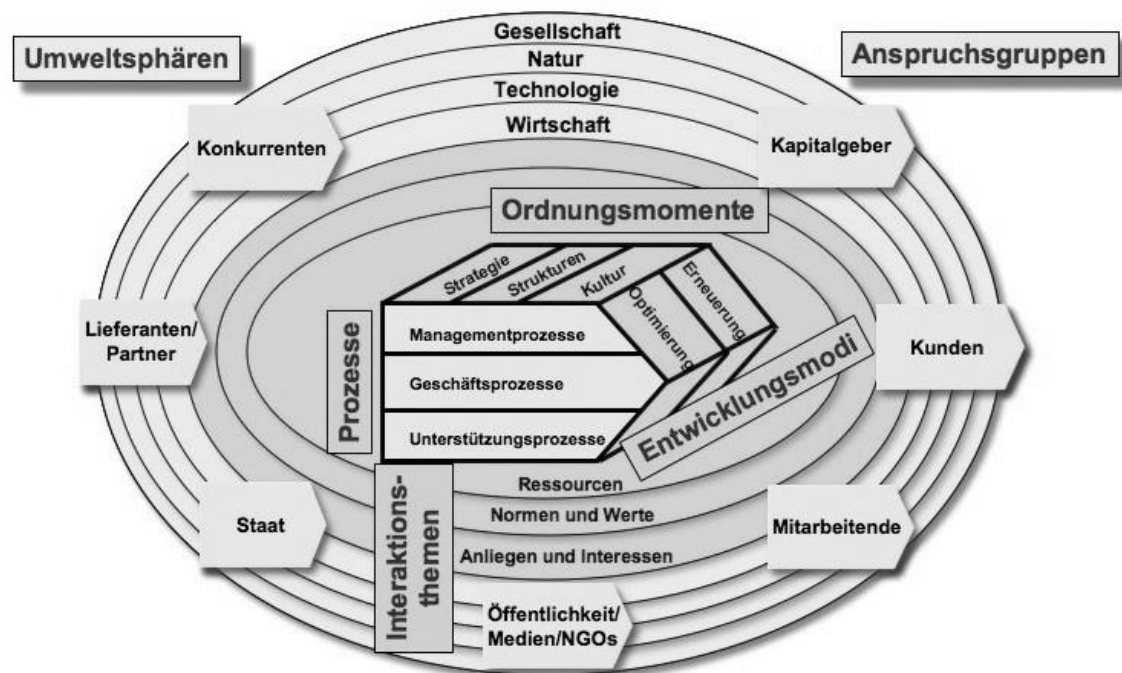


Abbildung 2: Das neue St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2002, S. 22)

Das NSGMM unterscheidet sechs zentrale Kategorien. Auf das Umfeld beziehen sich die Kategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen. Die Innensicht der Organisation wird durch die Kategorien Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi abgebildet. Die Managementprozesse aus der Innensicht unterteilen sich weiter in das normative, strategische und operative Management.

Aus dieser Optik auf eine Organisation, die sich aus einer Innen- und einer Umfeldperspektive, sowie aus der Interaktion dieser Perspektiven zusammensetzt, kann auch eine Golfanlage als Organisation betrachtet werden. Die schematische Darstellung eines Modells zur Bewertung und Steuerung einer Golfanlage ist in Abbildung 3 dargelegt.

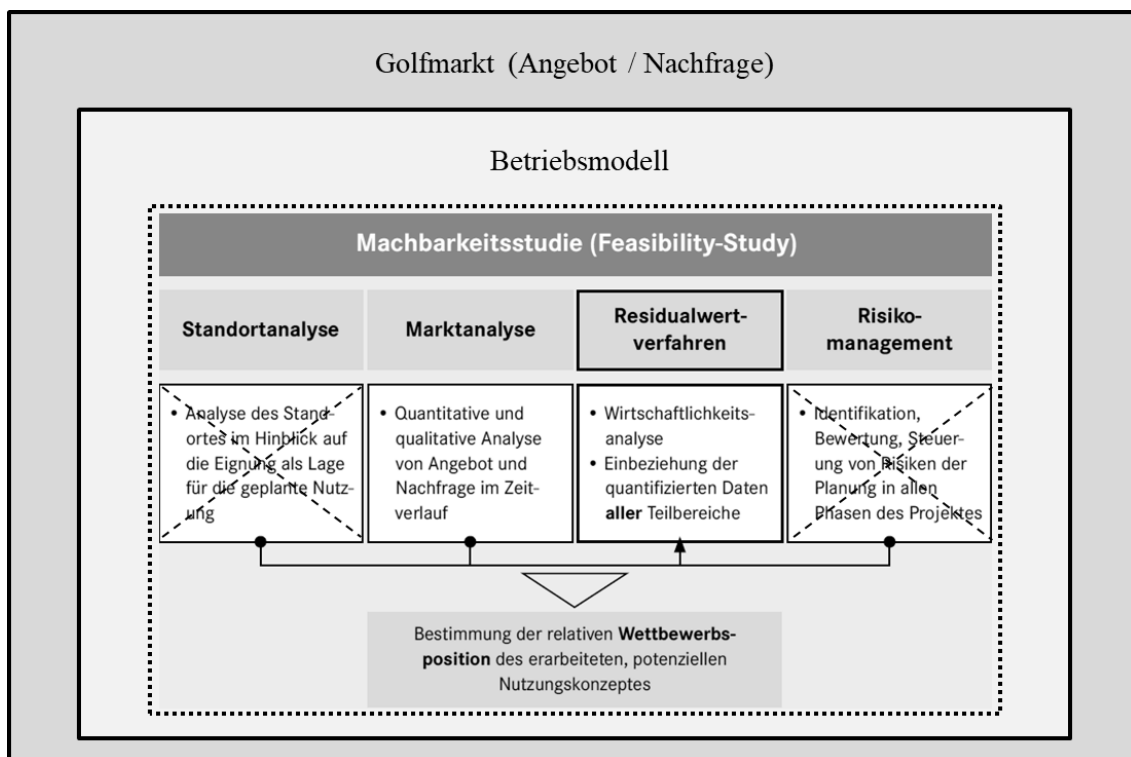


Abbildung 3: Modell zur Bewertung und Steuerung von Golfanlagen (in Anlehnung an Bienert und Steixner, 2014, S. 407)

Die abstrahierte Innensicht zur Bewertung und Steuerung der aktuellen oder zukünftigen Organisation Golfanlage wird durch die Machbarkeitsstudie repräsentiert (Bienert und Steixner, 2014, S. 407-408), die sich im Falle einer Projektentwicklung oder Umnutzung aus einer Standort-, Markt- und einer Wirtschaftlichkeitsanalyse, sowie dem Risikomanagement zusammensetzt. Dabei bleiben alle differenzierten Kategorien der NSGMM-Innensicht (Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi) – mit Ausnahme des Ordnungsmoments Strategie (Betriebsmodell) – ausser Acht. Im Falle einer Golfanlagenanalyse im Bestand fallen die Standortanalyse, sowie das Risikomanagement weg, was durch die abgestrichenen Bereiche in Abbildung 3 verdeutlicht wird. Die

Instrumente der Wirtschaftlichkeitsanalyse sind bei bestehenden Golfanlagen das Sachwert-, Ertrags- und/oder Barwertverfahren gemäss den Kapiteln 3.3.3.2 und 3.3.3.3. Für die Projektentwicklung oder die Umnutzung wird das Residualwertverfahren beigezogen, welches in Kapitel 3.3.3.4 erläutert wird. Die Analyse des Betriebsmodells als zentrale Strategie einer Golfanlage komplettiert die Innensicht des Modells. Das Betriebsmodell stellt gleichzeitig das wichtigste Bindeglied zum Umfeld der Organisation Golfanlage dar.

Die Angebots- und Nachfrageseite des Golfmarkts Schweiz aus Kapitel 2.2 bildet das wiederum abstrahierte Umfeld der Anlage. Das Umfeld im NSGMM umfasst die Kategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen.

Mit der schematischen Darstellung in Abbildung 3 soll in dieser Arbeit ein Modell zur Bewertung und Steuerung von Golfanlagenprojekten, Umnutzungen oder Anlagen in Betrieb in der Schweiz dargelegt werden. Die einzelnen Elemente und Analyseinstrumente des Modells werden in den folgenden Kapiteln theoretisch dargelegt und im Anschluss empirisch geprüft respektive ergänzt.

3.2 Bestandteile, organisatorische und betriebswirtschaftliche Struktur einer Golfanlage

3.2.1 Bestandteile

Billion (2018) umschreibt die Golfanlage als Freizeitimmobilie, die eine grossflächige Ausdehnung aufweist, und aus baulichen und landschaftlichen Elementen, auf denen das Golfspiel praktiziert wird, sowie aus verschiedenen Gebäuden besteht, die dem Betrieb oder gesellschaftlichen Aktivitäten dienen (S. 235).

Eine Golfanlage umfasst im Durchschnitt die Fläche von rund 30 Hektaren (9 Löcher) bis zu 160 Hektaren (36 Löcher).

Die wesentlichen Bestandteile von Golfanlagen sind die Folgenden:

- **Spielbahnen** mit Abschlägen, Fairways, Grüns, Hindernissen wie Bunker, Semiroughs und Roughs
- **Übungseinrichtungen** wie Driving Range, Pitching, Chipping und Putting Greens oder Übungsbunker
- **Gebäude** wie Clubhaus, Caddyhalle, Maschinengebäude, Abschlag- oder Schutzhütten

- **Infrastruktur** wie Zufahrt, Parkplätze, Wege, Bewässerungsanlage oder Brunnen
- **Landschaftliche Elemente** wie Bäume, Büsche, Hecken, Bäche, Teiche oder ökologische Ausgleichsflächen.

Die Abbildung 4 illustriert den schematischen Aufbau einer Golfanlage am Beispiel des Golfclubs Bodensee Weissensberg (GCBW).



Abbildung 4: Golfanlage GCBW (schematisch) (Golfclub Bodensee Weissensberg, 2021a)

Spielbahnen: Der Golfplatz bildet den Hauptbestandteil einer Golfanlage und umfasst in der Regel 18 Spielbahnen.⁴ Die Spielbahnen werden nach ihrer Länge in Professional Average Result (Par) 3, 4 oder 5 differenziert, die ein „Scratch-Golfer“ (Handicap 0⁵) im Durchschnitt erreicht. Unter der Standardannahme, dass ein guter Spieler zwei Putts⁶

⁴ Spielbahnen werden im Golfsport als Löcher bezeichnet.

⁵ Im Jahr 2021 wurde das World Handicap System (WHS) eingeführt (Swiss Golf, 2021d).

⁶ Ein Putt ist ein Golfschlag auf dem Green mit dem Putter.

zum Einlochen auf dem Grün (Green) benötigt, erreicht er das Green eines Par 3 mit einem, eines Par 4 mit zwei und eines Par 5 mit drei Schlägen. Gemessen vom Standardabschlag Damen/Herren bis Mitte Green messen die Löcher: Par 3 (maximal 200m/230m), Par 4 (zwischen 200-366m/230-430m) und Par 5 (über 367m/430m), wobei unter anderem die Topografie in die Par-Festlegung miteinbezogen werden kann. Ein 18-Loch-Golfplatz weist im Allgemeinen Par 72 auf, bestehend aus 4 Par 3-, 10 Par 4- und 4 Par 5-Löchern. Der relative Schwierigkeitsgrad eines Golfplatzes wird mittels United States Golf Association Course Rating System (USGA Course Rating System) ermittelt (Swiss Golf, 2021e). Jede Spielbahn eines Golfplatzes besteht aus den Elementen Abschläge,⁷ der eigentlichen Spielbahn (Fairway), sowie dem Green mit Loch und Fahne, das die Zielfläche repräsentiert. Die Spielbahnen weisen die weiteren Elemente Sandhindernisse (Bunker), Wasserhindernisse (Teiche und Bäche), Bäume, Büsche, raue Flächen (Semirough und Rough) und ökologische Ausgleichsflächen auf. Eine genormte Gestaltung der Spielbahnen von Golfplätzen gibt es nicht. Abbildung 5 veranschaulicht beispielhaft eine Spielbahn anhand des Lochs 7 „Gradient“ des GCBW.

⁷ Es gibt mindestens einen vorderen und einen hinteren Standard-Abschlag (rot/gelb), der von Damen und Herren je nach Spielstärke benutzt wird. Ein Abschlag kann aber bis zu fünf weitere Abschlagsmarkierungen aufweisen, die vor oder hinter den beiden Standard-Abschlägen liegen.



Abbildung 5: Spielbahn 7 GCBW (Loch „Gadient“) (Golfclub Bodensee Weissensberg, 2021a)

Die Abschläge, Fairways, Sandbunker, Wasserhindernisse und Grüns sind Bauwerke,⁸ die im Allgemeinen von spezialisierten Unternehmen des Landschaftsbaus erstellt werden und fest mit dem Boden verbunden sind. Der Aufbau von Abschlägen und Grüns besteht aus einem Drainagesystem,⁹ einer Drän-¹⁰ sowie einer Rasentragschicht. Wasserhindernisse speisen Grundwasser oder sind als Teiche mit einer natürlichen Lehm- oder einer künstlichen Foliendichtung versehen. Die Sandbunker werden mit Unterbauten und ebenfalls Drainagesystemen konstruiert. Zur künstlichen Beregnung von Abschlägen, Fairways und Grüns werden Bewässerungsanlagen mit Pumpen, unterirdische Rohrleitungssysteme und versenkte Regner eingesetzt.

Übungseinrichtungen: In der Schweiz gibt es nur sehr wenige Golfplätze ohne Standardübungseinrichtungen. Zu diesen Einrichtungen zählen die Driving Range zum Er-

⁸ Bauwerke werden in der Schweiz auch Bauten genannt.

⁹ Ein Drainagesystem dient der Entwässerung durch druckloses Abführen von Wasser zum Beispiel mittels Verrohrung.

¹⁰ Die Dränschicht führt das Überschusswasser ab und verhindert die Vernässung der Vegetationsschicht (Rasentragschicht).

lernen und Üben der mittleren und längeren Golfschläge, das Pitching und Chipping Green für die kürzeren Annäherungsschläge sowie das Putting Green für die Rollschläge auf dem Grün.

Gebäude: Das soziale Zentrum jeder Golfanlage bildet das Clubhaus, dessen Raumprogramm im Allgemeinen einen Eingangsbereich (Foyer), eine Rezeption mit Büroräumlichkeiten, Umkleideräume mit sanitären Anlagen und eine Restauration mit Küche, Kühl- und Lagerräumen sowie einer Terrasse umfasst. Die Aufbewahrung der Golfausrüstung ist in den Caddyräumen oder einer Caddyhalle organisiert, die sich im Clubhaus oder nahegelegenen befinden. Weitere Gebäude sind die Abschlagshütten als Teil der Driving Range sowie verschiedene Hütten mit sanitären Anlagen, oder Hütten, die als Gewitterschutzhütten konzipiert und über den Golfplatz verteilt sind. Zur Unterbringung der Maschinen, Geräte und Materialien, die der Golfplatzpflege dienen, werden Maschinenhallen errichtet. Diese können mit Werkstätten oder Sozialräumen ausgestattet sein.



Abbildung 6: Golfhotel Bodensee GCBW (Golfclub Bodensee Weissensberg, 2021b)

Infrastruktur: Zur Verkehrsinfrastruktur zählen eine Zufahrt zur Golfanlage sowie ein Parkplatz ausreichender Grösse. Weitere Infrastruktur bilden die Ver- und Entsorgung mit Trink- respektive Brauchwasser sowie die Abwasserentsorgung. Die Weitläufigkeit einer Golfanlage kann zu erheblichen Aufwendungen für ein Wasserver-/entsorgungssystem führen.¹¹

Landschaftliche Elemente: Die Bepflanzung mit Bäumen, Hecken, Büschen und Sträuchern dient der Landschaftsgestaltung der Spielbahnen im engeren, respektive der

¹¹ Das Bewässerungssystem als weiteres Infrastrukturelement ist unter «Spielbahnen» erläutert.

Golfanlage im weiteren Sinne. Die Bäche, Teiche oder ökologische Ausgleichsflächen sind die weiteren Gestaltungselemente neben den oben genannten Spielbahnen. Eine Eigenheit von Golfanlagen ist ihre Flächenbilanz. Aus gesetzlichen Gründen bedingen die Intensivflächen wie Abschläge, Fairways und Grüns, die rund einen Drittel der Gesamtfläche ausmachen, ökologische Ausgleichsflächen (Extensivflächen) im Umfang von bis zu zwei Dritteln der Gesamtfläche. Der Grund liegt im starken Natureingriff durch die intensiv genutzten Flächen, der umfangreiche ökologische Ausgleichsmassnahmen nötig macht (Billion, 2018, S. 235-238).

3.2.2 Organisatorische Struktur und Betriebsmodelle „closed shop“ und „open house“

An der Spitze der organisatorischen Struktur des Golfsports in der Schweiz steht der Schweizerische Golfverband (Swiss Golf). Dieser fördert und überwacht die Golf-sportaktivitäten schweizweit (Swiss Golf, 2021f)¹² und nimmt Organisationen in Form von Vereinen¹³ als Mitglieder auf (Swiss Golf, 2021g),¹⁴ wobei im Allgemeinen alle anderen Gesellschaften, das Einzelunternehmen sowie auch natürliche Personen ausgeschlossen sind.¹⁵ Swiss Golf selber ist Mitglied der internationalen Golfverbände EGA, The R&A, International Golf Federation (IGF) und European Disabled Golf Association (EDGA) (Swiss Golf, 2021f)¹⁶ und ist darüber hinaus der von der EGA anerkannte Nationalverband zur Konfigurierung und Aufsicht des jeweilig gültigen Handicap-Systems in der Schweiz. Die Handicap-Autorität für einen Spieler liegt hingegen bei seinem Heimclub (Home Club). Ein Home Club kann ausschliesslich ein Verbandsmitglied von Swiss Golf der Kategorie a) Golfclub oder b) Public Golf Organisation sein (Swiss Golf, 2021f).¹⁷

Das Betriebsmodell der Schweizer Golfanlagen, das sich in die betriebswirtschaftlichen Strukturen Trägerschaft, Betrieb und Sportbetrieb gliedern lässt (Billion, 2018, S. 239),¹⁸ zeichnet sich historisch bedingt durch eine Wechselwirkung mit der organisatorischen Struktur von Swiss Golf aus. Die ursprünglichen Investitionsmotive der Trägerschaft von Golfanlagen war weniger renditeorientiert als vielmehr abzielend auf das

¹² vgl. Art. 2 Abs. 1 Statuten Swiss Golf

¹³ vgl. Art. 60ff. ZGB

¹⁴ vgl. lit. A Abs. 1 Ziff. 1 lit. a Reglement über Aufnahme und Mitgliedschaft Swiss Golf

¹⁵ Ausnahmen: vgl. Art. 3 Statuten Swiss Golf

¹⁶ vgl. Art. 2 Abs. 3 Statuten Swiss Golf

¹⁷ vgl. Art. 2 Abs. 4 Statuten Swiss Golf

¹⁸ Zum Betrieb einer Golfanlage gehört die Pflege und der Unterhalt des Golfplatzes und der Gebäude sowie die Administration und das Marketing. Der Sportbetrieb umfasst das Golfspiel (unter anderem Handicap-Verwaltung, Greenfees), das Training und die Turniere.

reine Interesse am Golfsport (Golfclubs mit vereinseigenen Anlagen), auf eine alternative Nutzung des Bodens für Grundeigentümer in der Landwirtschaftszone, auf die Förderung des Tourismus (Golfplätze mit Hotels), auf Netzwerkeffekte durch Immobilienentwicklungen (Häuser und Wohnungen an den Golfplätzen) oder auf die Geschäftskundenpflege. Während die Golfclubs als Mitglieder von Swiss Golf für den Sportbetrieb sowie allenfalls zusätzlich für den Betrieb, gegebenenfalls jedoch nicht für die Trägerschaft verantwortlich zeichnen, können Interessenkonflikte durch unterschiedliche Anreizstrukturen von Trägerschaft und Betrieb die Folge sein.

Der Golfclub in der Funktion als Sportbetriebs- und gegebenenfalls auch als Betriebsführung, oder darüber hinaus zusätzlich als Trägerschaft fungierend, vertritt in erster Linie die Interessen der Clubmitglieder gemäss Vereinsstatuten. Die Statuten sind im Allgemeinen im Sinne eines „closed shop“ formuliert. In diesem Betriebsmodell bevorzugt die Geschäftsführung eines Golfclubs ihre eigenen Mitglieder wie folgt: Hohe und möglichst freie Verfügbarkeit von Abschlagzeiten (Tee Times) bis hin zur Schliessung des Golfplatzes für Gastspieler zu bestimmten Zeiten wie beispielsweise Wochenenden oder eine möglichst grossen Anzahl von (gesellschaftlichen) Anlässen wie vereinsinterne Turniere und andere interne Vereinsaktivitäten sowie andere Massnahmen mehr. Entsprechend resultiert eine Sportbetriebsführung als (fast reiner) „closed shop“ in einem eingeschränkten Gastspielertrag (Greenfee) durch Angebotsverknappung, oft begleitet von einer unattraktiven Konditionierung für Gastspieler (hohe Greenfees). Das Finanzierungs- und Ertragsmodell einer als „closed shop“ betriebenen Golfanlage (von externen Erträgen wie Greenfees abgesehen) zeichnet sich im Allgemeinen durch einen Clubbeitrag (Eintrittsgebühr) und einen Jahresmitgliedsbeitrag (Spielgebühr) aus. Die Clubbeiträge variieren erheblich und können von wenigen Tausend Franken bis zu 100'000.- Franken betragen. Die Jahresmitgliedsbeiträge bewegen sich durchschnittlich in der Höhe von 2'500.- bis 3'500.- Franken. Je nach Trägerschaft der Golfanlage werden verschiedene Untervarianten dieses grundsätzlichen Ertragsmodells angewendet wie beispielsweise der Kauf, Mietkauf oder die Miete einer Aktie der Trägergesellschaft kombiniert mit einer jährlichen Spielgebühr. Diese Ertragsmodellvariante findet zum Beispiel beim GCBW ihre Anwendung. Der Betrieb einer Golfanlage im „closed shop“-Modell, das mehr oder weniger ausgeprägt gestaltet sein kann, entspricht in der Schweiz dem ursprünglichen Investitionsmotiv der Trägerschaft und widerspiegelt nach wie vor das Betriebsmodell der allermeisten Schweizer Golfanlagen. Die wirtschaftliche Gewinnerzielung steht damit grundsätzlich nicht im Fokus der Betriebsführung, was sich relevant auf die Bewertung der Anlage auswirkt.

Nach rund 100 Jahren Golfgeschichte in der Schweiz revolutionierte die Migros im Jahr 1995 den Schweizer Markt unter dem Motto “Golf für alle“ und eröffnete ihren ersten Golfpark in Holzhäusern im Kanton Luzern. Mit den Jahren folgten weitere Golfparks sowie Golfcampus:

- 1995 Golfpark Holzhäusern (LU)
- 1998 Golfanlage Milandia (ZH)¹⁹
- 1999 Golfpark Signal de Bougy (VD)
- 2000 Golfpark Waldkirch (SG)
- 2001 Golfpark Otelfingen (ZH)
- 2003 Golfpark Moossee (BE)
- 2007 Golfpark Oberkirch (LU)
- 2011 Golfcampus Wädenswil (ZH)
- 2015 Golfanlage Limpachtal (SO)

Seit dem Einstieg in den Golfmarkt verfolgt die Migros das Ziel “Elitesport zum Volkssport machen“, indem alle Anlagen öffentlich zugänglich sind („open house“). Das Finanzierungs- und Ertragsmodell der als „open house“ betriebenen Migros-Golfanlagen sieht eine jährliche Spielgebühr bei der entsprechenden Migros-Trägerschaft oder dem Betreiber vor. Die Betreiberfunktion kann auch ein Golfclub übernehmen, wie es beim Golfpark Waldkirch mit dem Golfclub Waldkirch der Fall ist. Die Golfspieler können ihr jährliches Spielrecht durch Entrichtung einer vergleichsweise moderaten Eintrittsgebühr optional mit einer Clubmitgliedschaft kombinieren, respektive ergänzen. Die optionale Clubmitgliedschaft bieten alle sechs an Migros-Golfparks angegliederten Golfclubs an, wobei der Golfclub Waldkirch keine Eintrittsgebühr kennt. Die Golfclubs mit einem relevanten Clubbeitrag sind: Golfclub Bern (Golfpark Moossee), Golfclub La Côte (Golfpark Signal de Bougy), Golfclub Ennetsee (Golfpark Holzhäusern), Golfclub Limpachtal (Golfanlage Limpachtal), Golfclub Lägern (Golfpark Otelfingen) und Golfclub Oberkirch (Golfpark Oberkirch). Die Clubmitgliedschaft bietet unter anderem den Vorteil, alle weiteren Migros-Golfanlagen mit einer 50%-Greenfee-Ermässigung bespielen zu dürfen. Alternativ zur Jahresspielgebühr (mit oder ohne Clubmitgliedschaft) bietet die Migros eine eigene Migros GolfCard an.²⁰ Diese Karte bestätigt die Verbandsmitgliedschaft der Migros bei Swiss Golf der Kategorie b) Public Golf Orga-

¹⁹ Die Golfanlage Milandia in Volketswil wird voraussichtlich noch im Verlaufe des Jahres 2021 geschlossen.

²⁰ Die Jahresgebühr für die Migros GolfCard 2021 beträgt CHF 300.- (inklusive Swiss Golf Beitrag).

nisation und genießt eine breite Akzeptanz hinsichtlich Spielberechtigung im In- und Ausland. Im Weiteren inkludiert die Migros GolfCard die Handicap-Verwaltung (WHS), eine Greenfee-Ermässigung auf allen sechs Migros-Golfparks inklusive der Golfanlage Limpachtal, sowie eigene gesellschaftliche Anlässe wie Golfturniere und -reisen (Migros, 2021).

Das Betriebsmodell „open house“ der Migros orientiert sich an der Gewinnerzielung, die im Allgemeinen nur bei hoher Frequentierung und gleichzeitig hoher Auslastung der Golfanlagen realisierbar ist. Darauf abgestimmt sind die betriebswirtschaftlichen Strukturelemente gewerbliche Trägerschaft und Betrieb, sowie ein Sportbetrieb mit moderatem „closed shop“-Einfluss auf die Golfanlage. Diese Zielorientierung unterstützen bei der Migros die folgende Infrastruktur und optimierten Betriebsprozesse: Modernste Administrations- sowie Trainingseinrichtungen – wie beispielsweise die doppelstöckige und sich technologisch auf dem neusten Stand befindende Driving Range im Golfpark Holzhäusern –, ein professionelles und standardisiertes Ausbildungssystem und Trainingsangebot mit entsprechender Betreuung durch Golf Professionals (Pros) und auch moderne, gut sortierte Golfläden (Pro Shops).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass aus der Analyse der betriebswirtschaftlichen Struktur und der Zielorientierung von Trägerschaft, Betrieb und Sportbetrieb eine Kategorisierung einer Golfanlage eher als „closed shop“ oder als „open house“ resultiert. In aller Regel gilt, dass nachhaltige Überschüsse nur durch hohe Frequentierung und Auslastung im Sinne eines „open house“-Betriebsmodells erzielt werden können. Auf die Bewertung einer Golfanlage hat das Betreibermodell einen wesentlichen Einfluss. Es gilt zu prüfen, ob der Verkehrswert einer Liegenschaft oder aber eines Unternehmens zu ermitteln ist (Billion, 2018, S. 239-240).

3.3 Machbarkeitsstudie

Die Planung, Projektierung und Realisierung einer Golfanlage ist ein umfassender Prozess im Rahmen einer Immobilienprojektentwicklung. Der Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein (SIA) bildet im „Modell Bauplanung – Verständigungsnorm“ gemäss SIA 112:2014 einen phasenbezogenen Ablauf einer Projektentwicklung ab. Die Vorstudie (SIA-Phase 2) umfasst neben dem Auswahlverfahren die vorangehende Machbarkeitsstudie, die sich auf eine quantitative und qualitative Analyse einer Projektentwicklung oder einer Umnutzung bezieht. Die Beurteilung der Erkenntnisse aus einer Machbarkeitsstudie stellen einen zentralen Meilenstein einer Projektentwicklung dar,

indem zu diesem Zeitpunkt über die finale Durchführung oder aber den Abbruch einer Projektentwicklung entschieden wird.

Bienert und Steixner (2014) unterteilen die Machbarkeitsstudie in eine Standort-, Markt- und eine Wirtschaftlichkeitsanalyse, wie beispielsweise das Residualwertverfahren. Das Risikomanagement komplettiert die Machbarkeitsstudie wie sie in einer Gesamtübersicht aus Abbildung 4 hervorgeht (S. 407).

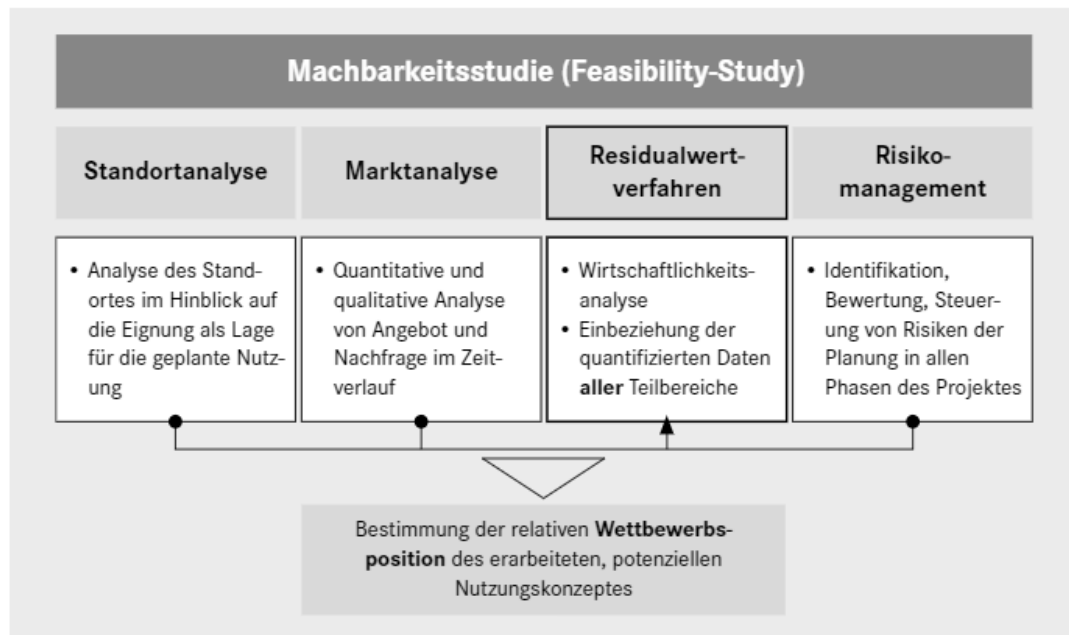


Abbildung 7: Machbarkeitsstudie im Rahmen einer Projektentwicklung (Bienert und Steixner, 2014, S. 407)

Die Instrumente für die Standort-, Markt- und Wirtschaftlichkeitsanalyse sind zum einen Standardansätze, die der Problemstellung einer Machbarkeit für eine Golfanlage angepasst sind, und zum anderen Spezialanwendungen.

Wie in Kapitel 3.1 diskutiert, ist die Machbarkeitsstudie Teil des "Modells zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen", das auch für Anlagen in Bestand Anwendung findet. Für Analysen von Bestandesanlagen bleiben die Standortanalyse und das Risikomanagement ausser Acht, die beide Teile der Machbarkeitsstudie gemäss Abbildung 7 sind.

Nachfolgend werden die Analyseansätze und -instrumente dargestellt, die insbesondere von Frank Billion²¹ in Deutschland entwickelt und empirisch getestet wurden. Der em-

²¹ Dr. Falk Billion ist ehemaliger Geschäftsführer des Deutschen Golf Verbands (DGV) und seit 1996 von der Industrie- und Handelskammer (IHK) für München und Oberbayern öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Wirtschaftlichkeitsbewertung von Golfanlagen. Nach eigenen Angaben hat Billi-

pirische Teil dieser Arbeit untersucht und diskutiert in der Folge in Kapitel 4 und 5 die Anwendung, Validität und Ergänzung dieser Analyseinstrumente für den Golfanlagenmarkt Schweiz.

3.3.1 Standortanalyse

Im Rahmen einer Golfplatzentwicklung oder Umnutzung umfasst die Standortanalyse die Anforderungen an das Gelände sowie das Planungs- und Baurecht.

Anforderungen an das Gelände

Die Eignung eines Geländes ist für den Bau und den Betrieb einer Golfanlage von erheblicher Bedeutung, weil sie in direktem Zusammenhang mit allfälligen Beschränkungen der Nutzbarkeit oder auch erhöhten Erstellungs- und Betriebskosten steht. Aufgrund der Mehrdimensionalität der Fragestellung gestaltet sich die Ausgangssituation jedoch als komplex. Zur Beurteilung der Eignung eines Geländes kann eine Nutzwertanalyse (Scoring-Modell) in Anwendung gelangen. Dabei werden gewichteten Kriterien, die sich auf einen bestimmten Nutzwert beziehen, zunächst Punkte zugewiesen und in der Folge daraus Werte, respektive Gesamtwerte berechnet (Kämpf-Dern, 2016, S. 346).

Billion (2018) legt die Anwendung einer Nutzwertanalyse basierend auf den Erfahrungen aus der Entwicklung zahlreicher Golfplatzprojekte in Deutschland dar. Die Kriterien, Gewichtungen und Nutzwerte legt er wie folgt in Tabelle 6 fest.

| Kriterium | Gewicht | Nutzwert | Punkte | Wert |
|--------------------------------|------------|--------------------------------------|--------|----------|
| Schutzausweisungen | 10 | Ökologische Verträglichkeit | | |
| Beregnungswasser | 9 | Platzpflegequalität | | |
| Eigentümer | 9 | Verfügbarkeit des Geländes | | |
| Grösse | 9 | Realisierbarkeit | | |
| Derzeitige Nutzung | 8 | Extensivierbarkeit | | |
| Boden | 7 | Wirtschaftlichkeit in Bau und Pflege | | |
| Erschliessung, Ver-/Entsorgung | 7 | Vermeidung von Infrastrukturkosten | | |
| Landschaftliche Umgebung | 7 | Attraktivität des Umfelds | | |
| Landschaftsbild der Fläche | 7 | Landschaftliche Attraktivität | | |
| Topografie | 7 | Golferische Attraktivität | | |
| Beeinträchtigungen | 6 | Ungestörtheit | | |
| Zuschnitt | 6 | Planbarkeit | | |
| Altlasten | 5 | Vermeidung von a.o. Kosten | | |
| Gebäude | 3 | Nutzbarkeit von Gebäuden | | |
| Summe | 100 | | | Σ |

Tabelle 6: Nutzwertanalyse eines Golfplatzes (in Anlehnung an Billion, 2018, S. 234)

Die nutzwertanalytische Bewertung umfasst 14 Kriterien, denen je eine Gewichtung zugeordnet ist, die der empirischen Erfahrung entspricht. Die Summe der Gewichtungen

on bis heute rund 770 Gutachten, Studien und Berichte erstellt, davon mehr als 200 Verkehrswertgutachten für Golfanlagen (Billion, 2021).

addiert sich auf 100 Prozent. Das Punkteintervall ist auf 0 bis 5 Punkte festgelegt. Aus der Multiplikation der Kriteriengewichtungen mit den Punkteverteilungen ergeben sich die einzelnen numerischen Nutzwerte. Die Summe aller Nutzwerte resultiert im Gesamtnutzwert, der sich gemäss Punkteintervall im Spektrum von 0 bis 500 Punkte befindet. Das Spektrum des Gesamtnutzwertes wird schliesslich in Bereiche unterteilt, denen Eignungsbewertungen zugeordnet werden:

- 500 - 419 Punkte = «sehr gute Eignung»
- 418 - 334 Punkte = «gute Eignung»
- 333 - 251 Punkte = «befriedigende Eignung»
- 250 - 168 Punkte = «ausreichende Eignung»
- 167 - 0 Punkte = «mangelhafte Eignung»

Eine Gesamtpunktzahl von weniger als 250 Punkten wird als stark eingeschränkte Eignung qualifiziert. Diese indiziert eine beschränkte Nutzbarkeit oder erhöhte Investitionen beim Bau, respektive erhöhte Kosten im Betrieb der Golfanlage. Erhöhte Investitionskosten sind beispielsweise die Folge aus umfangreichen Erdbewegungen oder erheblichen Infrastrukturinvestitionen bei der Erstellung. Hohe Betriebskosten resultieren zum Beispiel aus überdurchschnittlichem Pflege- und Unterhaltsbedarf einer Anlage (S. 233-234).

Planungs- und Baurecht

Das Genehmigungsverfahren für Golfanlagen in der Schweiz ist mit dem Deutschen Ablauf vergleichbar (Billion, 2018, S. 235). Doch gibt es auch wesentliche Unterschiede, beispielsweise was das Mitspracherecht der Bevölkerung betrifft.

In der Schweiz wird den Projektanten als erster Schritt eine behördliche Vorabklärung zur Feststellung der grundsätzlichen Bewilligungsfähigkeit empfohlen. In weiteren Schritten erfolgt ein Eintrag im kantonalen und regionalen Richtplan, gefolgt von einer Ausscheidung einer Erholungs-, respektive Sport- und Freizeitzone im kommunalen Nutzungsplan (Zonenplan). Diese Umzonung ist mit einer ersten Volksabstimmung verbunden. Eine Golfanlage bedingt im Weiteren eine Sondernutzungsplanung im Rahmen eines Gestaltungsplans mit Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP), falls die Anlage mindestens 9 Löcher umfasst. Die Sondernutzungsplanung wird mit einer weiteren Volksabstimmung verabschiedet (Kanton Zürich, 2014, S. 1-4). Abschliessend folgt das ordentliche Baubewilligungsverfahren, das von zahlreichen Auflagen in den Berei-

chen Landwirtschaft, Boden-, Naturschutz, Wald, Wasser, Fischerei und Jagd, Archäologie und Verkehr begleitet wird. Das Baubewilligungsverfahren beinhaltet mit der Einsprache das dritte Mitspracheinstrument der Bevölkerung im Rahmen einer Golfprojektplanung.

Das ganze Planungsverfahren wird im Kanton Zürich vom Amt für Raumentwicklung (ARE) und die Umweltverträglichkeitsprüfung von der Koordinationsstelle für Umweltschutz (KofU) respektive vom Amt für Landschaft und Natur (ALN) geführt. Der Planungsprozess bis zur Baufreigabe dauert zwischen 3-5 Jahren.

3.3.2 Marktanalyse

Eine Marktanalyse umfasst eine quantitative und qualitative Untersuchung von Angebot und Nachfrage, das heisst die Relation zwischen dem Golfplatzangebot und der Nachfrage durch aktive oder potenzielle Golfer in einem spezifischen Marktgebiet.

Untersuchungen aus Deutschland zeigen, dass rund 85 Prozent der Golfspieler keine längere Wegzeit als maximal eine halbe Stunde für die Strecke von ihrem Wohnort bis zur (Heim-)Golfanlage benötigen, respektive in Anspruch nehmen wollen. Für die Ableitung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit einer Golfanlage bedeutet diese Gebietseinteilung in eine 30-Minuten-Isochreme, dass innerhalb dieses geographischen Gebietes eine ausreichend grosse Bevölkerungszahl²² wohnhaft sein und die Kaufkraft möglichst über dem Durchschnitt liegen, sowie, dass die Angebot-Nachfrage-Relation bestenfalls ein Nachfrageüberhang indizieren sollte.

Das Marktpotenzial innerhalb eines Einzugsgebietes (30-Minuten-Isochreme) lässt sich mit dem Marktpotenzial-Index (MPI)²³ abschätzen, der sich aus dem Nachfrage-Index (Verbreitung), dem Angebots-Index (Dichte) sowie dem Kaufkraft-Index (nach GfK²⁴) berechnet. Der Nachfrage-Index errechnet sich anhand eines Beispiels aus Deutschland gemäss Tabelle 7.

| Region | Einwohner | Golfspieler | Golfspieler/Einwohner [%] | Nachfrage-Index (Verbreitung) [%] |
|--------------------------|------------|-------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Deutschland | 80'532'800 | 637'735 | 0,78 | 100,0 |
| NRW ²⁵ | 17'554'300 | 131'890 | 0,75 | 96,3 |
| Einzugsgebiet (Beispiel) | 2'825'000 | 30'228 | 1,07 | 137,2 |

Tabelle 7: Nachfrage-Index (Verbreitung) (in Anlehnung an Billion, 2018, S. 233)

²² Billion (2018) geht von einer Bevölkerungszahl innerhalb der 30-Minuten-Isochreme von mindestens 125'000 pro Golfanlage aus (S. 232).

²³ Der MPI ist ein Marktanalyseinstrument, das Dr. Falk Billion entwickelte.

²⁴ GfK ist ein Marktforschungsunternehmen in Deutschland.

²⁵ NRW ist die Abkürzung für das Deutsche Bundesland Nordrhein Westfalen.

Der Angebots-Index lehnt an dasselbe Beispiel an und ergibt sich aus Tabelle 8.

| Region | Einwohner | Golflöcher | Einwohner/18 Golflöcher | Angebots-Index (Dichte) [%] |
|--------------------------|------------|------------|-------------------------|-----------------------------|
| Deutschland | 80'532'800 | 12'929 | 112'119 | 100,0 |
| NRW | 17'554'300 | 2'773 | 113'948 | 98,4 |
| Einzugsgebiet (Beispiel) | 2'825'000 | 369 | 137'805 | 81,4 |

Tabelle 8: Angebots-Index (Dichte) (in Anlehnung an Billion, 2018, S. 233)

Der Kaufkraft-Index wird aus der öffentlichen Statistik entnommen und beträgt 109,7 für das vorliegende Beispiel im Jahr 2018. Der MPI errechnet sich aus der Division des Nachfrage-Index durch den Angebots-Index, multipliziert mit dem Kaufkraft-Index, was einen MPI von 185,0 ergibt.

Die Marktanalyse mittels MPI dient als Indikator für eine stabile wirtschaftliche Tragfähigkeit einer Golfanlage, wobei die Investitions- und Betriebskosten nicht im Fokus dieser Analyse stehen. Der Wert von 185,0 gilt als hoher Wert, der mit einer guten Chance einer Golfanlage für eine hohe Ertragskraft und damit stabiler wirtschaftlicher Tragfähigkeit einhergeht. Der MPI als Risikomass für eine Investition korrespondiert direkt mit dem Kapitalisierungszinssatz einer Golfanlage. Für den Deutschen Golfmarkt geht Billion (2018) für einen MPI von 185,0 von einem Zinssatz von 6,0 Prozent aus (S. 232). Die weiteren empirischen Relationen gehen aus der folgenden Abbildung 8 hervor.

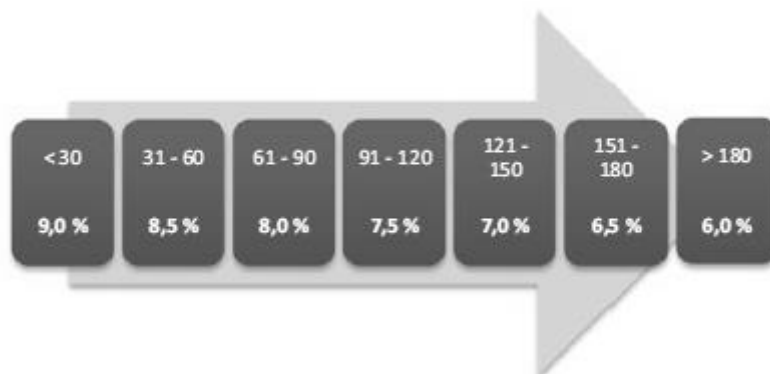


Abbildung 8: Marktpotenzial-Index und Kapitalisierungszinssätze einer Golfanlage (Billion, 2018, S. 233)

Ab einem MPI von 90,0 oder weniger und einem Kapitalisierungszinssatz von 8 Prozent und mehr werden die Errichtung und der Betrieb einer Golfanlage an einem spezifischen Standort als kritisch beurteilt und noch weitergehend analysiert. Bei der Analyse einer Golfanlage im Bestand kommt ein Marktanpassungsfaktor zum Tragen, wie er aus dem Sachwertverfahren in Kapitel 3.3.3.2 hervorgeht (Billion, 2018, S. 232-233).

3.3.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse

Die Instrumente der Wirtschaftlichkeitsanalyse sind bei bestehenden Golfanlagen das Sachwert-, Ertrags- und/oder Barwertverfahren. Für die Projektentwicklung oder die Umnutzung kommt das Residualwertverfahren in Anwendung.

Zur Anwendung dieser Analyseinstrumente müssen in erster Linie die Herstellungskosten, die Erträge sowie die Betriebs- und Unterhaltskosten bekannt sein.

Herstellungskosten

Bei der Kalkulation der Herstellungskosten wird grundsätzlich zwischen Gebäuden (Clubhaus, Caddyhalle, Maschinengebäude, Abschlag- oder Schutzhütten) und Golfplatzelementen (Spielbahnen inklusive Bewässerungssystem und landschaftliche Elemente) unterschieden.²⁶ Im Vergleich mit Gebäuden werden nur sehr wenige Golfanlagen gebaut. Auch sind die gewählten Baustandards sowie die Tiefe der landschaftlichen Eingriffe sehr unterschiedlich, jedoch gleichzeitig in hohem Masse kostenrelevant. Entsprechend gibt es für Golfplatzprojekte keinen Normpositionen-Katalog (NPK), wie es in der Schweiz für den Bau von Gebäuden der Fall ist, dem von den Unternehmerverbänden ergänzend eine Kalkulationsgrundlage hinterlegt wäre. Billion (2018) hat jedoch in den Jahren 2015 bis 2018 eine empirische Untersuchung zu tatsächlich vereinbarten, respektive abgerechneten Golfplatzbaukosten in Deutschland durchgeführt (S. 245-246). Aus Tabelle 9 gehen die empirisch ermittelten Herstellungskosten von Golfplatzelementen – ohne das Infrastrukturelement Bewässerungsanlage – nach Baustandard hervor.²⁷

| Element | Baustandard | | | | |
|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| | Sehr hoch [EUR/m ²] | Hoch [EUR/m ²] | Mittel [EUR/m ²] | Niedrig [EUR/m ²] | Sehr niedrig [EUR/m ²] |
| Abschläge | 50,00 | 25,00 | 20,00 | 15,00 | 10,00 |
| Fairways | 7,50 | 5,00 | 3,00 | 2,25 | 1,50 |
| Semi Rough | 5,00 | 3,00 | 2,00 | 1,50 | 1,00 |
| Rough | 2,50 | 1,00 | 0,50 | 0,35 | 0,20 |
| Extensivflächen | 1,00 | 0,50 | 0,25 | 0,10 | 0,05 |
| Gehölze | 6,00 | 4,50 | 3,00 | 2,00 | 1,00 |
| Teiche (Neuanlage) | 30,00 | 25,00 | 20,00 | 17,50 | 15,00 |
| Sandbunker | 35,00 | 25,00 | 20,00 | 15,00 | 10,00 |
| (Vor-)Grüns | 50,00 | 35,00 | 25,00 | 20,00 | 15,00 |
| Driving Range | 5,00 | 3,00 | 2,00 | 1,50 | 1,00 |

Tabelle 9: Herstellungskosten von Golfplatzelementen nach Baustandard (in Anlehnung an Billion, 2018, S. 245)

²⁶ Auf die Herstellungskosten von Gebäuden wird in dieser Studie nicht näher eingegangen.

²⁷ Alle Kosten dieser Studie sind netto angegeben, das heisst ohne Mehrwertsteuer (MwSt).

Aus der Zusammenstellung der Erstellungskosten nach Baustandard aus Tabelle 9 ist ersichtlich, dass die vorderen und hinteren Elemente einer Spielbahn wie die Abschläge, Sandbunker und Grüns, die künstlich angelegt werden müssen, die grössten Kostenfaktoren darstellen. Dazu zählen auch die künstlichen Neuanlagen von Teichen im mittleren Bereich der Spielbahnen. Die Ball-Landefläche einer Driving Range entspricht hingegen einer relativ einfachen Begrünung eines Semi Roughs und ist folglich weniger kostenintensiv.

Die Erstellungskosten im mittleren Baustandardbereich eines 18-Loch-Golfplatzes auf einer Fläche von 70 Hektaren in Deutschland könnten sich beispielhaft aus den Elementkosten in Tabelle 10 zusammensetzen (Billion, 2018, S. 246).

| Element | Fläche [m ²] | Baustandard | Herstellkosten [EUR/m ²] | Summe [EUR] |
|---------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------------------|------------------|
| Abschläge (inkl. Driving Range) | 16'000 | Hoch | 25,00 | 400'000 |
| Fairways | 140'000 | Mittel | 3,00 | 420'000 |
| Semi Rough | 60'000 | Mittel | 2,00 | 120'000 |
| Rough | 196'000 | Mittel | 0,50 | 98'000 |
| Extensivflächen | 140'000 | Niedrig | 0,10 | 14'000 |
| Gehölze | 60'000 | Mittel | 3,00 | 180'000 |
| Teiche (Neuanlage) | 22'000 | Sehr niedrig | 15,00 | 330'000 |
| Feuchtflächen (Altbestand) | 20'000 | - | - | - |
| Sandbunker | 8'000 | Mittel | 20,00 | 160'000 |
| (Vor-)Grüns | 18'000 | Hoch | 35,00 | 630'000 |
| Driving Range | 20'000 | Mittel | 2,00 | 40'000 |
| Σ Golfplatzelemente | 700'000 | | | 2'392'000 |
| Bewässerungsanlage 1 | 18 Spielbahnen | Mittel | 15'000,00 | 270'000 |
| Bewässerungsanlage 2 | Übungseinrichtungen | Mittel | 30'000,00 | 30'000 |
| Pumpen, Steuerung | Pauschal | Mittel | 100'000,00 | 100'000 |
| Σ Bewässerungsanlagen | | | | 400'000 |
| Σ Gesamt | | | | 2'792'000 |

Tabelle 10: Herstellungskosten eines 18-Loch-Golfplatzes (Beispiel) (in Anlehnung an Billion, 2018, S. 246)

Erträge

Die Ertragsstruktur einer Golfanlage hängt wesentlich vom Betriebsmodell als „closed shop“ oder „open house“ ab. Die Erträge eines „closed shop“-Modells liegen hauptsächlich bei den Jahresmitgliedsbeiträgen. Die Einnahmenquellen einer gewerblich betriebenen „open house“-Anlage generieren sich zum einen Teil ebenfalls aus Mitgliedsbeiträgen, respektive den jährlichen Spielgebühren, falls keine Mitgliedschaft besteht. Zum anderen Teil werden massgebliche Erträge aus Gastspielbeiträgen (Greenfees), dem Turnierbetrieb mit Startgeldern (Matchfee), den Werbeeinnahmen sowie weiteren operativen Umsätzen wie dem Trainingsbetrieb (Driving Range) oder dem Schulungs-/Ausbildungsbetrieb erwirtschaftet.

Die durchschnittlichen Erträge pro Jahr einer 18-Loch-Anlage mit Golfclub-Trägerschaften und entsprechendem „closed shop“-Betriebsmodell setzen sich in Deutschland gemäss einer (unveröffentlichten) Studie des DGV aus dem Jahr 2016 wie in Tabelle 11 folgend zusammen.

| Position | Erträge [EUR / p.a.] |
|----------------------------------|-----------------------------|
| Mitgliedsbeiträge | 750'000 |
| Greenfees | 100'000 |
| Driving Range | 30'000 |
| Vermietung / Verleih | 25'000 |
| Werbung | 20'000 |
| Gastronomie / Hotellerie (Pacht) | 18'000 |
| Pro Shop (Pacht) | 7'000 |
| Σ | 950'000 |

Tabelle 11: Durchschnittliche Erträge einer 18-Loch-Golfanlage (in Anlehnung an Billion, 2018, S. 241)

Bei gewerblich betriebenen Golfanlagen mit „open house“-Modell in Deutschland liegt das Ertragsmittel bei rund 1,25 Millionen Euro pro Jahr, wie aus den Betriebsvergleichen des Bundesverbands Golfanlagen e.V. (BVGA) hervorgeht (Billion, 2018, S. 240-241).

Betriebs- und Unterhaltskosten

Die Betriebs- respektive Unterhaltskosten einer Golfanlage sind durch einen hohen Fixkostenanteil geprägt. Die Fixkosten fallen unabhängig von der Intensität der Anlagennutzung an und umfassen insbesondere die Personal- und Golfplatzpflegekosten, die Grundstückspachten und den Gebäudeunterhalt. Aus den BVGA-Betriebsvergleichen 2016 ergeben sich die durchschnittlichen Kosten pro Jahr in Tabelle 12.

| Position | Kosten [EUR / p.a.] |
|--------------------|----------------------------|
| Personal | 350'000 |
| Golfplatzpflege | 225'000 |
| Grundstückspachten | 100'000 |
| Verwaltung | 100'000 |
| Sportbetrieb | 50'000 |
| Gebäudeunterhalt | 45'000 |
| Σ | 870'000 |

Tabelle 12: Durchschnittliche Betriebs- und Unterhaltskosten einer 18-Loch-Golfanlage (in Anlehnung an Billion, 2018, S. 241)

Golfanlagen mit „open house“-Betriebsmodell weisen höhere durchschnittliche Jahreskosten von rund 1,1 Millionen Euro aus. Die Mehrkosten resultieren zum einen aus den höheren Qualitätsansprüchen bei den Dienstleistungen, die sich auf die Personal- und Sachkosten auswirken. Zum anderen gründen sie auf der gesteigerten Nutzungsintensität einer gewerblichen Anlage, die ihren Niederschlag bei einer kostenintensiveren Golfplatzpflege findet (Billion, 2018, S. 241).

Betriebsergebnisse

Aus den Erträgen und Kosten pro Jahr einer 18-Loch-Anlage in Deutschland mit Golfclub-Trägerschaften im „closed shop“-Betriebsmodell resultiert aus den BVGA-Betriebsvergleichen 2016 ein durchschnittlicher Jahresgewinn von 80'000 Euro, der sich als Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen versteht (EBITDA).

Ein entsprechendes Beispiel aus der Schweiz geht aus dem Jahresbericht 2019 des Clubs Golf Engadin St. Moritz in Anhang A2 hervor.

In Deutschland sind die steuerlichen Jahresergebnisse der gewerblichen Golfanlagen im Handelsregister publiziert. Im Jahr 2015 reichte die Ergebnisspannweite von 500'000 Euro Gewinn bis zu rund 1'000'000 Euro Verlust. Dabei wiesen 44,7 Prozent aller gewerblichen Golfanlagen ein positives Jahresergebnis von durchschnittlich 55'500 Euro und 55,3 Prozent aller gewerblichen Golfanlagen einen Jahresverlust von durchschnittlich 130'000 Euro aus (Billion, 2018, S. 242).

3.3.3.1 Vergleichswertverfahren

Die Ermittlung des Verkehrs- respektive Marktwertes im Sinne eines Forführungswertes einer Liegenschaft kann mit einer Bewertung nach dem Vergleichswertverfahren erfolgen. Ein ökonometrisches Instrument für ein Vergleichswertverfahren ist beispielsweise die Hedonische Methode. Das Vergleichswertverfahren gründet auf der Annahme, dass ähnliche Liegenschaften auch wertmässig vergleichbar sind (Conca und Lehmann, 2008, S. 16-17).

Das Vergleichswertverfahren zur Bewertung von Golfanlagen in Deutschland oder der Schweiz weist jedoch keine Praxisrelevanz auf. Zum einen ist das Transaktionsvolumen äusserst gering und zum anderen sind die Anlagen bezüglich ihrer wertbestimmenden Merkmale wie Grösse, Standort, Baustandard, regionaler Markt und Betriebsmodell stark unterschiedlich und damit nicht miteinander vergleichbar (Billion, 2018, S. 243).

3.3.3.2 Sachwertverfahren

Der Sachwert, der auch als Real- oder Substanzwert bezeichnet wird, bildet den substanzialen Bauwert einer Liegenschaft nach Baukostenplan (BKP) ab.

Bei einer Verkehrswertbestimmung werden Wertkorrekturen mitberücksichtigt. Der Neubauwert wird um einen zu bestimmenden Faktor entwertet, falls sich die Bausubstanz negativ auf die zukünftige Nutzleistung des Gebäudes auswirkt (Entwertung 1. Art). Die Entwertung 1. Art kann jedoch auch in einem weiteren Sinne durch ein eingeschränktes Nutzungspotenzial einer Liegenschaft wie einer Golfanlage begründet sein, indem die Marktposition der Anlage nicht optimiert ist. Gibt es keine Entwertung 1. Art, so entsprechen die Neubau- respektive Reproduktionskosten dem Neubauwert.

Der Zeitbauwert hängt mit der Entwertung der Gebäudeteile über die Zeit und so mit dem auflaufenden Instandsetzungsbedarf zusammen (Entwertung 2. Art). Die Entwertung 2. Art von Gebäudeteilen wird sogenannten Altersentwertungstabellen entnommen (Conca und Lehmann, 2008, S. 18-21).

Die Ermittlung des Sachwertes im Sinne eines Verkehrswertes einer Golfanlage besteht aus nachfolgenden Elementen:

- Bodenwert
- Herstellungskosten (Gebäude und Golfplatzelemente) unter Berücksichtigung des Zeitbauwertes (Entwertung 2. Art)
- Sachwert-/Marktanpassungsfaktor unter Berücksichtigung des Neubauwertes (Entwertung 1. Art) mithilfe des Marktpotenzialindex (MPI)

Bodenwert

Der Bodenwert einer Golfanlage wird ermittelt, falls die Trägerschaft das Grundstück im Eigentum hält. In diesem Fall wird der Verkehrswert im Vergleichswertverfahren bestimmt, wobei die lokalen Bodenrichtwerte für die vorangegangene (landwirtschaftliche) Nutzung des Grundstückes zu Rate gezogen werden.

Bei einer Projektentwicklung hingegen wird das Residualwertverfahren beigezogen. Bei dieser Kalkulationsmethode resultiert als Residuum je nach Anwendungsart ein maximaler Betrag für den Grundstücksankauf, respektive der Gewinn des Projektentwicklers. Das Residualwertverfahren wird in Kapitel 3.3.3.4 dargelegt.

Herstellungskosten und Zeitbauwert (Entwertung 2. Art)

Die Herstellungskosten der Gebäude im Bestand ergeben sich aus den vorliegenden Bauabrechnungen. Der Zeitbauwert als Entwertung 2. Art der Gebäudeteile wird den Altersentwertungstabellen entnommen. Bei Projektentwicklungen wird der substantielle Bauwert der Gebäude nach Baukostenplan (BKP) und dem zugrundeliegenden Normpositionen-Katalog (NPK), inklusive Kalkulationsgrundlage der Unternehmerverbände, errechnet.

Die Herstellungskosten der Golfplatzelemente sind beispielhaft in Tabelle 9 und 10 abgebildet (BKP 2-4), wobei weitere BKP-Positionen wie Vorbereitungsarbeiten (BKP 1), Baunebenkosten (BKP 5) oder Reserven (6-8), die ebenfalls Bestandteil eines Golfplatzprojektes darstellen, nicht ausgewiesen sind. Zur Ermittlung des Zeitbauwertes von Golfplatzelementen geht die American Association of Golf Course Architects (AAGCA) grundsätzlich von einer Lebensdauer von nicht mehr als 30 Jahren aus. Billion (2018) legt jedoch dar, dass Vegetationselemente von Golfplätzen zunächst über einen gewissen Zeitraum eine stetige Wertsteigerung erfahren, bevor die darauffolgende Alterswertminderung eintritt. Dies ist zum Beispiel auch in der Forstwirtschaft der Fall, wo ein gepflanzter Jungbaum einen weit geringeren Wert als ein 30 Jahre alter Solitärbaum aufweist. Der Zeitbauwert von Golfplatzelementen hängt jedoch wesentlich vom Baustandard, der Golfplatzpflege und vom Unterhalt ab (S. 246-247).

Neubauwert (Entwertung 1. Art)

Das zukünftige Nutzungspotenzial einer Golfanlage kann eingeschränkt sein, indem die Marktpositionierung nicht optimal ausgerichtet ist und das Ertragspotenzial entsprechend nicht maximal ausgeschöpft wird. Ein Instrument zur Messung der Marktposition als Basis zur Ertragsgenerierung stellt der MPI dar, der in Kapitel 3.3.2 dargelegt wird. Im Fall eines niedrigen MPI wird der Neubauwert durch Entwertung 1. Art mittels Marktanpassungsfaktor korrigiert. In einer strukturschwachen Region mit geringer Bevölkerungsdichte, unterdurchschnittlicher Kaufkraft und allenfalls sogar hohem Golfplatzangebot kann der Marktanpassungsfaktor für den Neubauwert einer Golfanlage sehr gering ausfallen und bis zu 0,5 eingeschätzt werden (Billion, 2018, S. 243-248).

3.3.3.3 Ertrags- und Barwertverfahren

Die Ertragswertmethoden fokussieren auf die Zahlungsströme Erträge und Aufwände (Kosten) und haben zum Ziel, den Betrag (Wert) zu eruiieren, der sich mit dem Gewinn verzinsen lässt.

Bei den Ertragswertmethoden lassen sich die Klassische Ertragskapitalisierung mit dem Ertragswertverfahren und die Dynamischen Verfahren mit dem Barwert- und dem Discounted Cash Flow-Verfahren (DCF-Verfahren) unterscheiden.

Das Ertragswertverfahren geht von einem ewigen und konstanten Ertrag sowie von einem konstanten Kapitalisierungszinssatz aus (Ewige Rente) und unterscheidet zwischen der Brutto- und der Nettokapitalisierung. Bei der Bruttokapitalisierung werden zum Basiszinssatz Zuschläge für (standardisierbare) Aufwand-, respektive Kostenblöcke wie beispielsweise die Bewirtschaftungskosten als Zuschlagszinssätze addiert. In der Summe ergibt sich der Kapitalisierungssatz der Bruttokapitalisierung. Bei der Nettokapitalisierung werden die Aufwände und Kosten direkt vom Ertrag subtrahiert, was den Nettoertrag (Gewinn) ergibt. In der Folge werden sowohl der Brutto- als auch der Nettoertrag mit dem Bruttokapitalisierungs-, respektive dem Basiszinssatz in Form einer ewigen Rente kapitalisiert. Es resultiert der (identische) Ertragswert.

Das erste Dynamische Verfahren, das Barwertverfahren, geht im Allgemeinen von konstanten, jedoch zeitlich beschränkten Erträgen aus. Der Nettoertrag mit dem Rentenbarwertfaktor (RBF) multipliziert ergibt den Rentenbar- respektive Ertragswert.

Das DCF-Verfahren als zweites Dynamisches Verfahren unterstellt mit einem Prognosehorizont von 5, 10 oder 15 Jahren einen ersten Zeitabschnitt mit jeweils unterschiedlichen Nettoerträgen und (gegebenenfalls) unterschiedlichen Kapitalisierungszinssätzen. Die Nettoerträge des Prognosehorizonts werden einzeln auf den Bewertungsstichtag abdiskontiert und addiert. Der zweite Zeitabschnitt führt in die Ewigkeit und wird mit dem Ertragswertverfahren modelliert sowie in der Folge ebenfalls auf den Bewertungsstichtag abdiskontiert. Die Summe aller abdiskontierten Nettoerträge (Discounted Cash Flows) und der abdiskontierten ewigen Rente (Residualwert) ergibt den Bewertungswert (Conca und Lehmann, 2008, S. 22-28).

Die Bewertung von Golfanlagen im Bestand, sowie im Rahmen der Residualwertmethode auch als Projektentwicklung oder Umnutzung, wird in der Praxis mit dem Er-

trags- und/oder Barwertverfahren durchgeführt. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die nachfolgenden drei Faktoren gelegt:²⁸

- Nachhaltigkeit des Nettoertrags der Liegenschaft
- Restnutzungsdauer der Golfanlage (Gebäude und Golfplatzelemente)
- Kapitalisierungszinssatz

Nachhaltiger Nettoertrag

Die Betriebsmodelle von Golfanlagen entsprechen in der Praxis oft nicht den Idealtypen "closed shop" oder "open house", sondern Mischformen und sind geprägt von individuellen Ertrags- und Kostenstrukturen. Zentral bei der Prognose von zukünftigen Nettoerträgen und damit der Bewertung von Golfanlagen ist, die individuelle Ertrags- und Kostenstruktur auf ihre Marktüblichkeit und Nachhaltigkeit zu überprüfen. Dabei spielt nicht nur die Marktposition, das Betreibermodell und die Entwicklung des übergeordneten Golfmarktes gemäss dem "Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen" in Kapitel 3.1 eine Rolle. Auch die Analyse der Professionalität des Managements und weitere Kategorien des NSGMM in Kapitel 3.1 sind bei einer detaillierteren Analyse von grosser Bedeutung.

Restnutzungsdauer der Golfanlage (Gebäude und Golfplatz)

Die wirtschaftliche Restnutzungsdauer einer Golfanlage, die sich trotz fortlaufender Pflege, Instandhaltung und Instandsetzung stets in einem guten Zustand befindet, ist nicht unendlich und bedarf einer genaueren Analyse der einzelnen Bestandteile wie Gebäude und Golfplatzelemente. Die Analyse dient der Festlegung eines optimalen Zeitpunktes hinsichtlich Totalinstandsetzungen, Ersatz- oder Neubauten.

In der Praxis hängt die gesicherte Restnutzungsdauer einer Golfanlage vielfach direkt mit der Laufzeit von bestehenden Grundstückspachtverträgen zusammen, die im Fall eines befristeten Vertrages in der Regel eine Laufzeit von (mindestens) 30 Jahren aufweisen.²⁹ Anlagen mit einer zeitlich beschränkten Restnutzungsdauer werden mit dem Barwertverfahren bewertet.

²⁸ Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Faktoren nachhaltiger Nettoertrag, Restnutzungsdauern und Kapitalisierungssatz relativiert in der Praxis die Anwendung einer zwar differenzierteren, jedoch (bezüglich Parametern) instabileren Anwendung des DCF-Verfahrens.

²⁹ Eine Verlängerungsoption von Grundstückspachtverträgen wird durch einen Grundbucheintrag gesichert.

Golfanlagen, die komplett auf Eigentumsgrundstücken der Trägerschaft errichtet sind, werden mit dem Ertragswertverfahren bewertet.

Kapitalisierungszinssatz

Der Kapitalisierungszinssatz spielt die entscheidende Rolle bei der Wertermittlung, da relativ geringe Änderungen des Zinssatzes zu überproportionalen Änderungen des errechneten Wertes führen. Nichts desto trotz gibt es keine Empfehlungen zur Anwendung von Kapitalisierungszinssätzen für Golfanlagen, weder von deutschen Gutachterausschüssen, noch beispielsweise vom Schweizer Immobilienschätzer-Verband (SIV). Billion (2018) schlägt in einem ersten Schritt vor, die Bandbreite der Beleihungssätze gemäss deutscher Beleihungswertermittlungsverordnung (BelWertV) von 6,6 bis 9,0 Prozent in Anwendung zu bringen, auch wenn diese Sätze primär für Beleihungszwecke und nicht zur Verkehrswertermittlung vorgegeben sind. In einem zweiten Schritt werden die Chancen-Risiken-Aspekte des Marktumfeldes einer Golfanlage, gemessen am Instrument MPI gemäss Kapitel 3.3.2, für die finale Festlegung des Kapitalisierungszinssatzes berücksichtigt (S. 249).

Aus dem Fallbeispiel in Anhang A3 geht eine Bewertung einer 14-jährigen 18-Loch-Golfanlage in Bestand hervor, die sich im Übergang zwischen Stadt- und Landgebiet befindet und (mit Ausnahme des Clubhaus-Grundstückes) auf Pachtgrundstücken errichtet wurde. Es kommen das Sach- und Ertrags- sowie das Barwertverfahren zur Anwendung (Billion, 2018, S. 249-252).

Der Sachwert von rund 3,02 Millionen Euro wurde ohne allfällige Marktanpassung gemäss MPI ermittelt. Für den Ertrags-, respektive Barwert der Golfanlage ergibt sich ein Wert von rund 1,52 Millionen Euro. Ein niedriger Sachwertfaktor von rund 0,5, der nach der Multiplikation mit dem Sachwert den Ertrags-/Barwert ergibt, ist in der Praxis oft beobachtbar.

Eine grosse Differenz zwischen Sachwert und Ertrags-/Barwert liegt in der Tatsache begründet, dass es sich bei der Markt-, respektive Verkehrswertermittlung primär um die Bewertung der betrieblichen Ertragskraft eines spezialisierten Unternehmens handelt. Die Bewertung nach dem Sachwertverfahren spielt höchstens eine vergleichende Rolle. Oftmals hohe Investitions- und in der Folge ebenso hohe Betriebskosten, die in einer schönen, qualitativ hochstehenden und gut unterhaltenen Golfanlage resultieren, widerspiegeln einen relativ hohen Sachwert. Dieser Sachwert lässt sich jedoch mit der betriebswirtschaftlichen Ertragskraft der Anlage oftmals nicht rechtfertigen.

3.3.3.4 *Residualwertverfahren*

Das Residualwertverfahren oder die Residualwertmethode (Residual Method) ist eine Ableitung des Sachwert-, Ertrags- und Barwertverfahrens. Es wird zum einen im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse für die Wertermittlung von Bauprojekten bei unbebauten Liegenschaften angewendet. Zum anderen kommt die Residualwertmethode auch für bebaute Liegenschaften als Wertermittlungskalkulation zum Einsatz, wenn eine Umnutzung geplant ist. Die Liegenschaft wird in diesem Zusammenhang als "property in transition" (Liegenschaft im Umbruch) bezeichnet. Der Umbruch bezieht sich auf die Einschätzung der Trägerschaft, dass die Marktpositionierung und damit das Ertragspotenzial – beispielsweise der Golfanlage – nicht optimiert sind und entsprechend ein reduzierter Neubauwert respektive eine Entwertung 1. Art der Liegenschaft vorliegt.

Das Residualwertverfahren geht vom fiktiven Marktwert der Projektentwicklung nach Fertigstellung aus, der als Gross Development Value (GDV) bezeichnet wird. Vom GDV werden die aufdiskontierten Gesamtinvestitionskosten oder die Total Development Costs (TDC) abgezogen, um den Gross Residual Value (GRV) zum Projektabschlusszeitpunkt zu erhalten. Der abdiskontierte GRV ergibt den Net Residual Value (NRV), der je nach Fragestellung und entsprechender Modellkonzeption folgende Werte beinhaltet:

- **Projektentwicklungsgewinn (Trading Profit oder Developer Profit):** Falls die TDC bereits die Grundstücksankaufskosten (inklusive Erwerbsnebenkosten) – jedoch nicht den Projektentwicklungsgewinn – enthalten, entspricht der NRV dem Projektentwicklungsgewinn.
- **Tragfähiger Grundwert:** Falls die TCD bereits den Projektentwicklungsgewinn – jedoch nicht die Grundstücksankaufskosten (inkl. Erwerbsnebenkosten) – enthalten, entspricht der NRV den maximalen Grundstücksankaufskosten (inklusive Erwerbsnebenkosten), die als Residual Site Value (RSV), Residual Land Value (RLV) oder als "tragfähiger Grundwert" bezeichnet werden.

Grundsätzlich kann das Residualwertverfahren auf eine beliebige Residualvariable angewendet werden. In der Praxis spielen jedoch die Ermittlung des Projektentwicklungsgewinnes (wie beispielsweise bei Entwicklungsprojekten von Golfanlagen, die auf Pachtgrundstücken errichtet werden), sowie diejenige der Ermittlung des tragfähigen Grundwertes die grösste Rolle (Bienert und Steixner, 2014, S. 406-415). Beide Anwendungen gehen aus Abbildung 9 hervor.

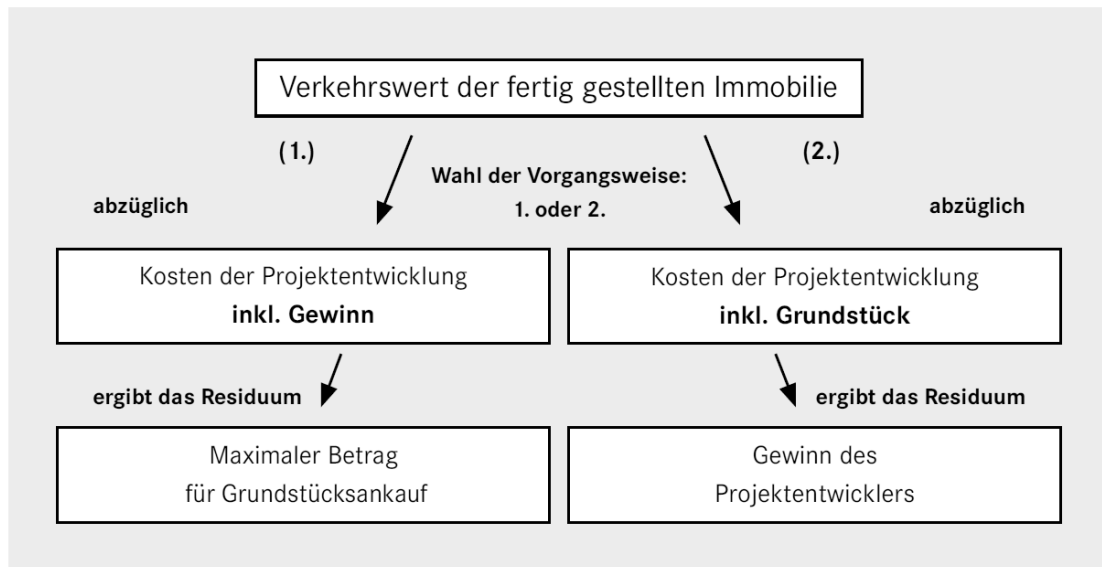


Abbildung 9: Anwendungen Residualwertverfahren (Bienert und Steixner, 2014, S. 410)

Für die Entwicklung von Golfanlagen- oder Umnutzungsprojekten ist von entscheidender Bedeutung, dass sowohl aus dem Sachwertverfahren als auch aus dem Ertrags-/Barwertverfahren derselbe GDV resultiert. Die Erläuterung geht aus Kapitel 3.3.3.3 hervor.

Die Ableitung des NRV, der sich aus der abdiskontierten Differenz zwischen dem GDV und den aufdiskontierten TDC ergibt, ist schematisch in Abbildung 10 dargestellt.

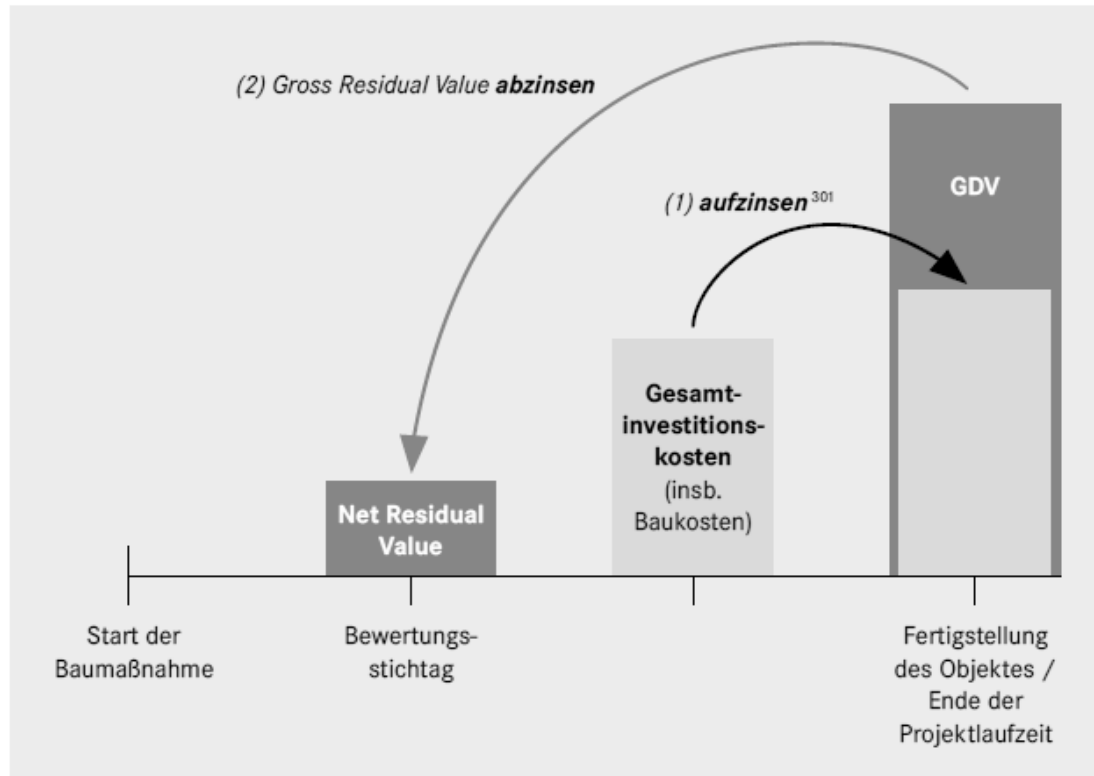


Abbildung 10: Ermittlung NRV beim Residualwertverfahren (Bienert und Steixner, 2014, S. 411)

3.3.4 Risikomanagement

Das Risikomanagement umfasst die Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken in allen Phasen einer Projektentwicklung (Bienert und Steixner, 2014, S. 407).

Im Zusammenhang mit Golfanlagenprojekten spielt das Risikomanagement insbesondere in finanzieller Hinsicht eine grosse Rolle. Alleine der Planungs- und Bewilligungsprozess nimmt eine Dauer von 3-5 Jahren in Anspruch und ist mit hohen finanziellen Vorleistungen von Seiten der Projektanten verbunden. Die Hürde einer Volksabstimmung im Rahmen eines Golfplatzprojektes muss beispielsweise zwei Mal übersprungen werden, von möglichen Einsprachen und entsprechenden Verzögerungen im Zusammenhang mit der Baubewilligung abgesehen. Diese Risiken führen im Eintrittsfall automatisch zum Abbruch des Projektes, wie aus Kapitel 3.3.1 hervorgeht.

Aufgrund der Fokussierung dieser Arbeit auf die Instrumente der Standort-, Markt- und Wirtschaftlichkeitsanalyse als Teile der Machbarkeitsstudie wird das ebenfalls zugehörige Risikomanagement an dieser Stelle nicht weiter vertieft oder empirisch überprüft.

4. Empirische Untersuchung

4.1 Methode

4.1.1 Vorgehen

Als Erhebungsinstrument wurde das leitfadengestützte Experteninterview gewählt. Der Leitfaden wurde allen Experten im Voraus zur Verfügung gestellt. Zu Beginn der Interviews fand eine Einführung statt, indem den Interviewpartnern die Ausgangslage und Zielsetzung der Forschungsarbeit sowie der Aufbau und die Dauer des Interviews erläutert wurden. Im Weiteren haben sich alle Experten dafür entschieden, namentlich im Verzeichnis der Interviewpartner in Anhang A4 zu erscheinen, jedoch die Verwendung ihrer Aussagen ausschliesslich anonymisiert zu autorisieren. Den Leitlinien der qualitativen Forschung entsprechend, wurde die Interviewsituation offen und flexibel gestaltet, was den Experten Raum zur freien Äusserung in den verschiedenen Themenbereichen eröffnete. Auf diese Weise entwickelten sich Gespräche, die auf der Basis der individuellen Fachkenntnis und Erfahrung der Experten einen vertieften Einblick in die einzelnen Fragestellungen ermöglichte. Während der Interviews wurden Notizen für die Stichworttranskription festgehalten. Alle Experteninterviews fanden im August 2021 statt und dauerten im Durchschnitt 2 Stunden. Die Interviews wurden telefonisch oder persönlich abgehalten.

Die Analyse der Interviews erfolgte in einem ersten Schritt mit der geordneten Betrachtung der Stichworttranskription nach Themenbereichen. Ergänzend wurden Informationen und Dokumente in die Betrachtung miteinbezogen, die von den Experten im Anschluss an die Interviews zur Verfügung gestellt wurden. Im Weiteren fand eine Überprüfung der Aussagen nach Themenbereichen hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Unterschieden statt. Schliesslich wurden die Inhalte strukturiert, qualitativ ausgewertet und zusammenfassend dargelegt.

4.1.2 Aufbau Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden basiert auf den unter Kapitel 1.2 formulierten Forschungsfragen. Er geht aus Anhang A3 hervor und gestaltet sich nach folgendem Aufbau:

- I. Golfmarkt Schweiz (Angebot / Nachfrage)
- II. Bestandteile und Betriebsmodelle von Golfanlagen in der Schweiz
- III. Machbarkeitsstudie
 - i. Standortanalyse
 - ii. Marktanalyse

iii. Wirtschaftlichkeitsanalyse

4.1.3 Auswahl Interviewpartner

Als Partner für die Experteninterviews konnten führende Persönlichkeiten gewonnen werden, die den Schweizer Golfsport in unterschiedlichen Funktionen aktuell prägen oder in den vergangenen Jahrzehnten massgeblich geprägt haben. Die Liste der Experten ist in Tabelle 13 aufgeführt.

| Experte | Institution | Funktion | Datum | Form |
|----------------------|---------------------------------|-------------------|------------|-------------|
| Reto Bieler | Swiss Golf | Präsident | 27.08.2021 | telefonisch |
| Jean Dardelet | Dardelet Landschaftsarchitektur | Architekt | 24.08.2021 | persönlich |
| Christoph Fröhle | GCBW | Clubmanager | 30.08.2021 | telefonisch |
| Walter Künzi | Swiss Golf Bubikon | Eigentümer | 18.08.2021 | persönlich |
| Matthias Reutercrona | Golf Expert Group | Berater | 19.08.2021 | telefonisch |
| Kurt Rossknecht | Rossknecht Golfplan | Golfplatzdesigner | 18.08.2021 | telefonisch |

Tabelle 13: Verzeichnis Interviewpartner

Ein Expertenbeschrieb der Interviewpartner ist im Verzeichnis der Interviewpartner in Anhang A4 dargelegt.

4.2 Ergebnisse

4.2.1 Golfmarkt Schweiz (Angebot/Nachfrage)

Die Entwicklung, Grösse und Struktur des Golfmarkts Schweiz wird in Kapitel 2.2 dargelegt und bezieht sich auf die Angebots- sowie auf die Nachfrageseite.

Die entsprechenden Fragen in den Experteninterviews zielen insbesondere auf die zukünftige Entwicklung des Golfmarktes ab:

Wie beurteilen Sie die zukünftige Golfplatzentwicklung in der Schweiz?

Heute gibt es auf der einen Seite eine Sättigung des Angebots in ländlichen Gebieten und auf der anderen Seite ist es aus gesetzlichen und/oder gesellschaftlichen Gründen fast nicht mehr möglich, in urbanen Gebieten wie Zürich und Basel weitere neue 18-Loch-Golfanlagen zu bauen, was aus der empirischen Untersuchung unter Kapitel 4.2.3.1 hervorgeht. Verschiedene Projekte wie beispielsweise Mönchaldorf (2011) und Wädenswil (2014) sind in den letzten Jahren bereits gescheitert. Einige wenige kleinere Golfplatzprojekte und Erweiterungen von bestehenden Golfanlagen sind jedoch bereits in Planung. In peripheren Gebieten sind einige Schliessungen von Anlagen nicht ausge-

geschlossen. Die Experten sind alle der Meinung, dass das aktuell bestehende Angebot die Nachfrage in der Schweiz decken kann.

Wie beurteilen Sie die zukünftige Entwicklung der Anzahl Golfspieler in der Schweiz?

In den letzten Jahren hat sich die Anzahl Clubmitglieder verringert. Diese wurde jedoch durch die gesteigerte Anzahl von clubfreier Golfern (ASGI und Migros GolfCard) überkompensiert. Die Experten gehen von der Möglichkeit eines zukünftigen Wachstums von 1-2 Prozent pro Jahr aus, das jedoch wie oben ausgeführt durch die bestehenden Anlagen abgedeckt werden kann.

4.2.2 Bestandteile und Betriebsmodelle von Golfanlagen in der Schweiz

Die theoretischen Grundlagen der Bestandteile und Betriebsmodelle von Golfanlagen sind in Kapitel 3.2.2 behandelt.

Die Experten werden wie folgt befragt:

Lässt sich die typische Schweizer Golfanlage im Durchschnitt nach deren Aufbau typisieren (wie zum Beispiel: 18-Loch-Golfplatz, Driving Range, Putting Green, Clubhaus mit Restaurant)? Was sind die Gründe dafür?

In der Schweiz gibt es 75 18-Loch- und 39 9-Loch-Golfplätze. Diese treten alleinstehend oder in Multikonzept-Anlagen auf, die beispielsweise aus einem 18-Loch-Tourier- und zwei 9-Loch-Ausweich-, respektive Übungsplätzen bestehen können (Migros Golfpark Holzhäusern). Kürzere 6-Loch-Übungsplätze können ebenfalls in ein Anlagengesamtkonzept eingebettet sein oder in Form einer alleinstehenden Übungsanlage dem Publikum zur Nutzung angeboten werden. Eine Golfanlage beinhaltet im Weiteren fast ausnahmslos zusätzliche Übungseinrichtungen wie eine (gedeckte) Driving Range, ein oder mehrere Putting, Chipping und/oder Pitching Greens. Ein Clubhaus inklusive Restauration für administrative und gesellschaftliche Zwecke sowie für die Verpflegung gehört ebenfalls zum Standardangebot.

Die Gründe für die einfachen und ursprünglichen 18- oder auch 9-Loch-Konzeptionsmodelle liegen zum einen bei der Geschichte und Tradition des Golfsports. Seit dem 18. Jahrhundert umfasst ein klassischer Golfplatz 18 Löcher und der ordentliche Touriermodus findet ebenso auf 18 Löchern pro Tag statt, wobei sich Profiturniere über 4 Tage und entsprechend über 72 Löcher hinweg erstrecken. Einschränkend haben Experten angemerkt, dass heute auch zahlreiche 9-Loch-Turniere stattfinden, um dem wachsenden Bedürfnis nach weniger Zeit- und Energieaufwand nachzukommen, was

den jüngeren sowie den älteren Generationen gleichzeitig entgegenkommt. Zum anderen liegt die Begründung für den standardmässigen Umfang von 18 oder 9 Löchern bei der Tatsache des erheblichen Platzbedarfs. In Zentraleuropa ist der Platz beschränkt, plus sind in den letzten Jahrzehnten raumplanerische Vorschriften hinzugekommen, wie aus Kapitel 4.2.3.1 hervorgeht.

Die Begründung für die Multikonzept-Anlagen der Migros und weiterer Anbieter, die aus verschiedenen Plätzen unterschiedlicher Grösse von 3- bis 18-Löchern bestehen, geht auf neuartige und auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Betriebsmodelle zurück. Ziel ist es, diese Golfanlagen möglichst stark auszulasten.

Welches ist das typische Betriebsmodell einer Schweizer Golfanlage bestehend aus Trägerschaft, Betrieb und Sportbetrieb ("closed shop", "open house" oder Mischung)? Was sind die Gründe dafür?

Die Experten betonen alle, dass in den letzten rund 20 Jahren eine starke Öffnung des Golfsports Schweiz stattgefunden hat, indem sich die Clubs dem breiteren Publikum zunehmend geöffnet haben. Die Öffnung betrifft beispielsweise die Spielmöglichkeit für clubfreie Golfer gegen eine Greenfee-Gebühr. Nichts desto trotz werden rund zwei Drittel der Golfanlagen in der Schweiz heute nach wie vor als mehr oder weniger geschlossene Clubs im "closed shop"-Betriebsmodell geführt. Das restliche Drittel verfolgt das "open house"-Modell.

Die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Betriebsmodelle zwischen den Extremen "closed shop" und "open house" sind vielfältig. Alle haben jedoch gemeinsam, dass ein Weg zwischen den Extremen immer zu einem Zielkonflikt führt: Auf der einen Seite stehen die Clubmitglieder mit ihrem Bedürfnis nach Exklusivität und entsprechender Vorzugsbehandlung, aber auch mit hoher Zahlungsbereitschaft. Auf der anderen Seite steht die Gleichbehandlung aller Golfspieler inklusive der Gäste, und damit die vollkommene Nutzungsöffnung der Anlage in Richtung Massengeschäft. In den letzten Jahren haben die meisten Golfclubs den Weg der Teilöffnung beschritten und stellen beispielsweise auf ihren Internetseiten ein online-Buchungssystem für Abschlagszeiten zur Verfügung. Eine gewisse Differenzierung und Vorzugsbehandlung der Clubmitglieder gegenüber den Gästen wird herbeigeführt, indem die Buchungsmöglichkeit den Clubmitgliedern einige Zeit vor den Gästen erlaubt wird. Auf diese Weise kann den Mitgliedern eine grössere Auswahl bei den Abschlagszeiten geboten werden.

4.2.3 Machbarkeitsstudie

Die Machbarkeitsstudie gemäss Kapitel 3.3 setzt sich aus der Standortanalyse (Kapitel 3.3.1), der Marktanalyse (Kapitel 3.3.2), der Wirtschaftlichkeitsanalyse (Kapitel 3.3.3) und dem Risikomanagement (Kapitel 3.3.4) zusammen, wobei hier auf das Risikomanagement nicht detaillierter eingegangen wird.

4.2.3.1 Standortanalyse

Die Anforderungen an das Gelände im Rahmen der Standortanalyse gemäss Kapitel 3.3.1 beziehen sich auf einen Golfanlagenneubau. Zur Diskussion wird die Anwendung einer Nutzwertanalyse gemäss Tabelle 6 nach Billion (2018) gestellt, die auf den Erfahrungen aus der Entwicklung zahlreicher Golfplatzprojekte in Deutschland basiert (S. 234). Im Weiteren ist das Planungs- und Baurecht ein zentrales Thema der Standortanalyse.

Den Experten werden nachfolgende Fragen gestellt:

Sind die Kriterien zur Beurteilung eines potenziellen Golfplatzgeländes abschliessend? Würden Sie die Gewichte gleich oder anders verteilen?

Die Gewichtung der Kriterien respektive der Nutzwerte nach Billion (2018, S. 234) wird von allen Experten als kritisch beurteilt. Die einzelnen Projekte sind zu unterschiedlich, um von einem standardisierten Gewichtungskatalog ausgehen zu können. Die Auflistung der Kriterien und Nutzwerte wird jedoch als fast abschliessend bewertet. Ein Experte schlägt vor, zum einen nach harten Faktoren wie Eigentümer (Verfügbarkeit), Grösse (Realisierbarkeit), Erschliessung (Infrastrukturkosten) und Schutzausweisungen (Bewilligungsfähigkeit) und zum anderen nach weichen Faktoren wie landschaftliche Umgebung (Attraktivität des Umfelds), Landschaftsbild der Fläche (landschaftliche Attraktivität), Topografie (golferische Attraktivität) und andere mehr zu unterscheiden. Während die harten Faktoren über die Möglichkeit einer Projektdurchführung entscheiden, spielen die weichen Faktoren eine untergeordnete oder gegebenenfalls gar keine Rolle. Ein anderer Experte führt aus, dass für sein Projekt die Gebäude (Nutzbarkeit von Gebäuden) entscheidend gewesen sei, was bei der Anwendung nach Billion als untergeordnet angeschaut wird. Ein weiterer Experte führt die Bodenqualität als zusätzliches Kriterium hinsichtlich der Bewilligungsfähigkeit an. Ist diese zu hoch, ist eine Umzonung einer Landwirtschaftsfläche gemäss baurechtlicher Anforderungen ausgeschlossen.

Was sind die baurechtlichen Anforderungen und formellen Schritte auf dem Weg zu einer Baufreigabe? Wie beurteilen Sie den Prozess in der Schweiz?

Die formellen Schritte führen zunächst über einen Eintrag in den kantonalen und nachfolgend in den regionalen Richtplan, gefolgt von einem Antrag auf Umzonung von der Landwirtschaftszone in die Sport- und Freizeitzone, respektive Erholungszone im Kanton Zürich. Über die Umzonung entscheidet eine Volksabstimmung. Auf nachfolgende Sondernutzungsplanung mit Gestaltungsplan und Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) für Anlagen mit mehr als 9 Löchern folgt eine zweite Volksabstimmung. Abschliessend wird das ordentliche Baubewilligungsverfahren mit Einspracherecht angestrengt, das diversen behördlichen Auflagen zu genügen hat.

Es bestätigen alle Experten, dass der Bau von weiteren, neuen Golfanlagen in der Schweiz sehr schwierig bis unmöglich werden dürfte. Der Kanton Zürich beispielsweise hat sich bereits klar dahingehend geäussert, dass er einem allfälligen 18-Loch-Golfplatz-Neubau sehr kritisch gegenüberstehen würde. Die Gründe für die behördliche Zurückhaltung neben dem grossen Platzbedarf sind vielfältig und die weiteren Problemstellungen auf dem Weg eines Golfplatzprojektes zahlreich. Im Bereich Raumplanung beispielsweise müssen im Falle einer Umzonung einer Landwirtschaftsfläche die Nicht-Fruchtfolgeflächen der Golfanlage, das heisst Bauten wie Gebäude, Greens oder Abschläge an anderer Stelle im Kanton kompensiert werden können. Diese Kompensation gestaltet sich nach Aussage des Experten als fast unmöglich. Im Weiteren steigen die gesetzlichen Anforderungen im Bereich Umweltschutz fortlaufend. Eine weitere, schwer überwindbare Hürde scheint die Volksabstimmung im Rahmen der Umzonung respektive der Sondernutzungsplanung zu sein. Trotz diverser Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit von weitgehenden Zugeständnissen von Seiten der Golfplatzprojekte an die ortsansässige Bevölkerung wie Fuss- und Reitwege, Bänke und der freie Zutritt zu den Restaurants auf dem Golfplatz, sind in den letzten Jahren die überwiegende Mehrheit dieser Projekte vor dem Volk gescheitert. Die Opposition rührt verstärkt von mobilisierungsstarken Landwirtschafts- und Umweltschützerkreisen her.

4.2.3.2 Marktanalyse

Als Diskussionsgrundlage für die Marktanalyse gemäss Kapitel 3.3.2 wird das Modell des MPI gemäss Tabellen 7 und 8 sowie der daraus abgeleitete Kapitalisierungszinssatz gemäss Abbildung 8 nach Billion (2018) verwendet (S. 232-233).

Die entsprechenden Fragen an die Experten lauten wie folgt:

Welche Modelle zur Berechnung des Marktpotenzials sind Ihnen bekannt oder wenden Sie selber an? Welche Implikationen ziehen Sie aus den Erkenntnissen zum Beispiel bezüglich Bewertung einer Golfanlage (Sachwert versus. Ertragswert)?

Ein Experte bestätigt, dass auch in der Schweiz der Ansatz einer 30-Minuten-Isochrone Anwendung findet. In diesem geografischen Bereich werden die Bevölkerungszahl und die Altersstruktur unter der Annahme analysiert, dass rund 1 Prozent der Bevölkerung Golf spielt. Auf der Basis dieser Informationen wird das Potenzial für ein Golfplatzprojekt geschätzt. Dieser Ansatz ist mit der MPI-Analyse nach Billion vergleichbar, ist jedoch weniger differenziert ausgestaltet.

Andere Experten informieren, dass solche Marktanalysen im Allgemeinen an dritte Berater vergeben werden.

Im Weiteren ist mehrmals die Rede vom Bauchgefühl, das eine entscheidende Rolle bei der Markteinschätzung einer Anlage spielt. Mit anderen Worten stützen sich die Experten bei einer Marktanalyse entscheidend auf ihre mitunter Jahrzehnte lange Erfahrung auf dem Golfmarkt ab.

Welche Ansätze zur Ableitung eines Kapitalisierungszinssatzes hinsichtlich der Bewertung von Spezialimmobilien wie Golfanlagen in der Schweiz ziehen Sie bei?

Keiner der Experten hat sich mit dem Thema der Kapitalisierungszinssätze weitergehend beschäftigt. Entsprechend verbleibt hier die Thematik nicht vertiefter diskutiert.

4.2.3.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse gemäss Kapitel 3.3.3 orientiert sich ebenfalls an den theoretischen Grundlagen nach Billion (2018) und umfasst die Herstellungskosten gemäss Tabellen 9 und 10, die Erträge gemäss Tabelle 11, die Betriebs- und Unterhaltskosten gemäss Tabelle 12, sowie das Betriebsergebnis. Die Herstellungskosten von Golfplatzelementen nach Baustandard sowie die Erstellungskosten im mittleren Baustandardbereich eines 18-Loch-Golfplatzes auf einer Fläche von 70 Hektaren in Deutschland gehen aus eigenen Recherchen hervor (S. 245-246). Die durchschnittlichen Erträge, Betriebs- und Unterhaltskosten sowie die Betriebsergebnisse pro Jahr beziehen sich auf eine 18-Loch-Anlage mit Golfclub-Trägerschaften und entsprechendem „closed shop“-Betriebsmodell in Deutschland und sind Inhalt einer (unveröffentlichten) Studie des Deutschen Golf Verbands (DGV) aus dem Jahr 2016 (Billion, 2018. S. 241-242).

Hierzu werden den Experten die nachfolgenden Fragen gestellt:

Gibt es ein Benchmarking von Elementkosten nach Baustandard von Golfanlagen in der Schweiz? Von welchen Elementkosten in der Schweiz gehen Sie aus?

Ein Benchmarking von Elementkosten nach Baustandard existiert gemäss Aussagen der Experten in der Schweiz nicht. Entscheidend bei der Kostenbeurteilung sind die individuellen Standorte und die Voraussetzungen beim Bau der Golfplatzelemente. Beispielsweise bilden Aufschüttungen bei Green-Konstruktionen relevante Kostenfaktoren. In der Schweiz spielt eine weitere Rolle, dass die Materialien im Allgemeinen nicht nur transportiert sondern auch importiert werden müssen. Die reinen Materialkosten werden in der Schweiz auf 10-20 Prozent höher geschätzt als in Deutschland, wie sie aus Tabelle 9 in Kapitel 3.3.3 hervorgehen. Auch die im Vergleich zum Ausland erheblich höheren Faktorkosten für Arbeit und die behördlichen Auflagen steigern die Kosten zusätzlich.

Wie gestalten sich die Erstellungskosten einer vergleichbaren Golfanlage in der Schweiz? Wo sehen Sie die (allfälligen) Kostentreiber?

Entsprechend den Elementkosten gestalten sich die Gesamterstellungskosten für eine Golfanlage in der Schweiz ebenfalls um rund 10-20 Prozent höher als in Deutschland, wie sie in Tabelle 10, Kapitel 3.3.3 ausgewiesen sind. Wiederum kommen die höheren Arbeitskosten und die behördlichen Aufwände hinzu. Weitere Kosten sind für den Wegebau, Netze, Tafeln und andere Ausrüstungen aufzuwenden.

Ein Experte schätzt die Kosten für einen schlüsselfertigen 18-Loch-Golfplatz auf 4-5 Millionen Franken. Eine gesamte Golfanlage derselben Grösse kostet 10-15 Millionen Franken.

Wie schätzen Sie die Ertragsstruktur einer entsprechenden Golfanlage in der Schweiz ein? Gibt es Unterschiede zum Beispiel zu Deutschland?

Für Schweizer Verhältnisse sind die abgebildeten Erträge Tabelle 11, Kapitel 3.3.3 viel zu niedrig, da der Betrieb einer entsprechenden Golfanlage in der Schweiz – unabhängig vom Betriebsmodell – mindestens 2 Millionen Franken kostet.

Grundsätzlich ist die Ertragsstruktur einer Golfanlage sehr heterogen und steht in direktem Zusammenhang mit dem Betriebsmodell, was alle Experten bestätigen. Die Ertragsstruktur einer 18-Loch-Golfanlage mit Mix-Betriebsmodell besteht unter anderem

aus durchschnittlich rund 1 Million Franken Mitgliederbeiträgen und rund 300'000.- Franken Greenfee-Gebühren pro Jahr. Die Ertragsstruktur einer vergleichbaren Anlage mit "open house"-Betriebsmodell gestaltet sich wie folgt: Die Mitgliederbeiträge und Greenfees stehen ungefähr in einer 1:1-Relation, wobei jede Position mindestens 1 Million Franken beträgt. Dieser Kalkulation liegt die Annahme zugrunde, dass durchschnittlich 500-600 Mitglieder Beiträge in der Höhe von 2'000.- Franken pro Jahr bezahlen. Die Greenfees ergeben sich aus mindestens 10'000 Golfrunden à 100.- Franken pro Jahr. Die Driving Range einer gut ausgelasteten Anlage bringt zwischen 500'000.- und 1 Million Franken pro Jahr ein. Die Werbung wird mit rund 50'000.- Franken pro Jahr geschätzt. Die Gastronomie/Hotellerie wird ungefähr in der Hälfte der Fälle verpachtet respektive selber betrieben. Beide Modelle weisen für sich die entsprechenden Vor- und Nachteile auf, wobei die Gastronomie grundsätzlich den am wenigsten rentablen Betriebsteil einer Golfanlage ausmacht oder oftmals sogar Verluste generiert.

Wie schätzen Sie die Betriebs- und Unterhaltskosten einer entsprechenden Golfanlage in der Schweiz ein? Gibt es Unterschiede zum Beispiel zu Deutschland?

Wie bereits oben bei den Erstellungskosten ausgeführt, sind auch die Betriebs- und Unterhaltskosten aus Tabelle 12, Kapitel 3.3.3 wesentlich tiefer als bei einer vergleichbaren Anlage in der Schweiz. Auch hier spielen die Faktorkosten für Arbeit eine wesentliche Rolle.

Ein Experte schätzt die Golfplatzpflegekosten inklusive Arbeit von 6-8 Personen für einen 18-Loch-Golfplatz in der Schweiz auf rund 1 Million Franken pro Jahr. Bei den Pachtkosten wird von 5'000.- Franken pro Hektar und Jahr ausgegangen.

Wie hoch schätzen Sie die Betriebsergebnisse einer vergleichbaren Golfanlage im Durchschnitt in der Schweiz ein? Die bestimmenden Faktoren "Standort, Markt und Management" betrachtend: Was entscheidet letztlich über den wirtschaftlichen Erfolg einer Golfanlage und führt zu einer entsprechend hohen Bewertung (des Ertragswertes)?

Die Experten betonen, dass sich der Wettbewerb unter den Golfanlagen in der Schweiz noch weniger ausgeprägt als zum Beispiel in Deutschland gestaltet, wo teilweise ein erheblicher Preiswettbewerb herrscht. Die Folge sind durchschnittlich tiefe Betriebsergebnisse. In der Schweiz konserviert der Verband Swiss Golf die Vereinsstruktur von Golfclubs, indem im Wesentlichen Vereine – die per Definition nicht gewinnorientiert operieren – in den Verband aufgenommen werden, wie aus Kapitel 3.2.2 hervorgeht. Im

Weiteren bilden die Clubs in überwiegender Mehrzahl der Fälle nach wie vor die Trägerschaft der Golfanlagen in der Schweiz. Die Gewinne fallen entsprechend auch hier im Durchschnitt sehr tief aus, was beispielsweise aus dem Jahresergebnis 2019 des Clubs Golf Engadine St. Moritz in Anhang A2 ersichtlich ist.

Ein anderes Bild zeigen die Jahresergebnisse der Golfanlagen mit "open house"-Betriebsmodell auf. Die Ergebnisse der Migros-Golfanlagen und weiteren öffentlichen Golfplätzen sind für die Allgemeinheit nicht verfügbar, jedoch gehen die Experten von relativ hohen Gewinnen vereinzelter Anlagen aus.

Der Erfolg einer Golfanlage wird innerhalb der Determinanten "Standort, Markt und Management" von diversen Faktoren bestimmt. Die Experten nennen die Lage, Qualität und Beispielbarkeit einer Anlage während des Jahres. Auch die Professionalität des Managements wird herausgestrichen. Schliesslich spielen das Betriebsmodell und die Preispolitik eine übergeordnete und entscheidende Rolle, indem beispielsweise differenzierte Jahresgebührenmodelle mit unterschiedlichen Spielberechtigungen angeboten werden. Solche können Spielrechte unter der Woche, am Wochenende, am Morgen oder ein 10er-Abonnement sein.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Fazit

Die theoretischen Überlegungen sowie empirischen Untersuchungen basieren auf dem abstrahierenden "Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen". Dieses Modell geht aus Abbildung 3 in Kapitel 3.1 hervor und bildet das Gedankengerüst zur Erfassung der wichtigsten Elemente einer Golfanlage; im Sinne einer Organisation mit einer Innen- und einer Umfeldsicht, sowie der Interaktion dieser beiden Sichten.

Anhand dieser modellbasierten Sichtweise werden die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit nachfolgend zusammengefasst.

Golfmarkt (Angebot/Nachfrage)

Die Angebots- und Nachfrageseite des Golfmarkts Schweiz bilden im Modell das Umfeld der Golfanlage ab.

Die Experten sind alle der Meinung, dass zum einen in den ländlichen Gebieten der Schweiz auf der Angebotsseite eine Sättigung von Golfanlagen besteht, und dass zum anderen in urbanen Gebieten wie Zürich und Basel aus gesetzlichen und/oder gesellschaftlichen Gründen fast keine Möglichkeit mehr besteht, das Angebot mit 18-Loch-Anlagen zu erweitern.

Auf der Nachfrageseite hat sich in den letzten Jahren die Anzahl Clubmitglieder reduziert. Diese wurde jedoch durch die gesteigerte Anzahl clubfreier Golfer (ASGI und Migros GolfCard) überkompensiert. Die Experten gehen von einem weiteren Wachstum von 1-2 Prozent pro Jahr aus, das jedoch von den bestehenden Golfanlagen in der Schweiz abgedeckt werden kann.

Betriebsmodell

Die Analyse des Betriebsmodells als zentrale Strategie einer Golfanlage ist – neben der Machbarkeitsstudie – Teil der Innensicht des Modells und stellt gleichzeitig das wichtigste Bindeglied zum Umfeld der Organisation dar.

In der Schweiz gibt es 75 18-Loch- und 39 9-Loch-Golfplätze, die alleinstehend oder in Multikonzept-Anlagen auftreten. Die Golfanlagen beinhalten fast ausnahmslos zusätzliche Übungseinrichtungen wie eine (gedeckte) Driving Range, ein oder mehrere Putting, Pitching oder Chipping Greens sowie ein Clubhaus. Die Standardgrösse von 18- oder 9-Loch-Golfanlagen ist historisch oder durch die Raumverhältnisse begründet. Die wenigen Multikonzept-Anlagen der Migros und weiterer Anbieter sind ab dem Jahr 1995 in der Schweiz entstanden.

Das typische Betriebsmodell von rund zwei Dritteln der Schweizer Golfanlagen ist ein Mix zwischen "closed shop"- und "open house"-Modell, indem clubfremde oder clubfreie Gäste gegen eine Greenfee-Gebühr Spielberechtigung erhalten. Das restliche Drittel verfolgt das "open house"-Modell. Allen Mix-Modellen ist der inhärente Zielkonflikt gemeinsam, dass das Bedürfnis der Clubmitglieder nach Exklusivitäts- und Vorzugsbehandlung mit der vollkommenen Öffnung und Gleichbehandlung aller Golfspieler inklusive Gästen in Richtung ertragreichem Massengeschäft kontrastiert.

Machbarkeitsstudie

Der weitere Teil der Innensicht des Modells wird im Falle einer Projektentwicklung oder Umnutzung durch die Machbarkeitsstudie repräsentiert, die sich aus einer Standort-, Markt- und einer Wirtschaftlichkeitsanalyse, sowie dem Risikomanagement zu-

sammensetzt. Im Falle einer Golfanlagenanalyse im Bestand besteht die Innensicht ausschliesslich aus der Markt- und der Wirtschaftlichkeitsanalyse. Die Instrumente der Wirtschaftlichkeitsanalyse sind bei bestehenden Golfanlagen das Sachwert-, Ertrags- und/oder Barwertverfahren. Für die Projektentwicklung oder die Umnutzung wird das Residualwertverfahren beigezogen.

Standortanalyse

Bei der Standortanalyse als Teil einer Machbarkeitsstudie, gehen die Experten im Falle einer Nutzwertanalyse von einer abschliessenden Kriterien- respektive Nutzwertliste, jedoch nicht von einem standardisierten Gewichtungskatalog aus. Für die Kriterien- respektive Nutzwertliste wird eine Kategorisierung in harte und weiche Faktoren vorgeschlagen.

Die baurechtlichen Anforderungen und formellen Schritte auf dem Weg zu einer Baufreigabe sind in der Schweiz beträchtlich. Neben einer Vorabklärung erfolgen Einträge in den kantonalen sowie regionalen Richtplan, gefolgt von einer Umzonung und einer ersten Volksabstimmung. Die zweite Volksabstimmung erfolgt nach Abschluss der Sondernutzungsplanung, die den Gestaltungsplan und die Umweltverträglichkeitsprüfung beinhaltet. Abschliessend folgt das ordentliche Baubewilligungsverfahren, das von zahlreichen Auflagen, sowie vom Einspracherecht begleitet ist. Die Experten bestätigen alle, dass der Bau von weiteren Golfanlagen in der Schweiz als sehr schwierig eingestuft wird. Neben den rechtlichen Hürden sind starke Widerstände von Umweltschutz- und Bauernverbänden, sowie von organisierten Bevölkerungsgruppen wahrzunehmen, obwohl die Eingeständnisse von Seiten Projektanten im Allgemeinen weitgehend reichen und beispielsweise Fuss- und Reitwege, Bänke und andere Aufenthaltsmöglichkeiten für die Öffentlichkeit, sowie freien Zutritt zu den Restaurants auf den Golfanlagen beinhalten.

Marktanalyse

Bei der Marktanalyse als nächstem Teil einer Machbarkeitsstudie bestätigt ein Experte, dass auch in der Schweiz der Ansatz einer 30-Minuten-Isochrome Anwendung findet. In diesem geografischen Bereich werden die Bevölkerungszahl und die Altersstruktur analysiert unter der Annahme, dass rund 1 Prozent der Bevölkerung Golf spielt. Auf der Basis dieser Information wird das Potenzial für ein neues Golfplatzprojekt oder eine bestehende Anlage geschätzt. Dieser Ansatz ist mit anderen Ansätzen vergleichbar, ist jedoch weniger differenziert ausgestaltet. Andere Experten informieren, dass Marktana-

lysen an dritte Berater vergeben werden, oder dass man sich ausschliesslich auf die eigene, Jahrzehnte alte Erfahrung stützt.

Wirtschaftlichkeitsanalyse

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse ist ein weiterer Teil einer Machbarkeitsstudie und eruiert zunächst die Herstellungskosten, Erträge sowie Betriebs- und Unterhaltskosten. Diese Daten bilden die Basis zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit einer Projektentwicklung oder einer Umnutzung respektive zur Bestimmung des Verkehrswertes einer Golfanlage in Bestand. Das Instrument der Wirtschaftlichkeitsanalyse bei einer Projektentwicklung oder Umnutzung ist das Residualwertverfahren. Bei bestehenden Golfanlagen wird das Sachwert-, Ertrags- und/oder Barwertverfahren zur Ermittlung des Verkehrswertes beigezogen.

Herstellungskosten

Alle Experten bestätigen, dass kein eigentliches Benchmarking von Elementkosten nach Baustandard in der Schweiz existiert. Vielmehr spielen individuelle Standorte und Voraussetzungen eine kostenrelevante Rolle. Die Materialkosten für die Golfplatzerstellung werden in der Schweiz im Vergleich zum Beispiel mit Deutschland als 10-20 Prozent höher eingeschätzt. Dazu kommen erheblich höhere Faktorkosten für Arbeit und für die behördlichen Auflagen.

Erträge

Die Ertragsstruktur wird von den Experten als heterogen qualifiziert und steht in direktem Zusammenhang mit dem Betriebsmodell. Während sich die Ertragsstruktur einer 18-Loch-Golfanlage mit Mix-Betriebsmodell im Wesentlichen aus rund 1 Million Franken Mitgliederbeiträgen und rund 300'000.- Franken an Greenfee-Gebühren pro Jahr zusammensetzt, gestaltet sich die Relation bei einer vergleichbaren Anlage mit "open house"-Betriebsmodell ungefähr 1:1, wobei jede Position mindestens 1 Million Franken beträgt.

Betriebs- und Unterhaltskosten

Im Vergleich mit dem unmittelbaren Ausland sind nicht nur die Erträge in der Schweiz höher, sondern auch die Betriebs- und Unterhaltskosten. Entsprechend der Erstellungskosten spielt auch bei den laufenden Kosten der Faktor Arbeit die entscheidende, kostentreibende Rolle.

Betriebsergebnisse

Die Experten kommen zum Schluss, dass rund zwei Drittel der Golfanlagen in der Schweiz, die alle mit einem Mix-Betriebsmodell wirtschaften, in der Mehrzahl nachhaltig positive, jedoch tiefe durchschnittliche Jahresgewinne erzielen. Die Jahresergebnisse der Migros-Golfanlagen und weiteren öffentlichen Golfplätzen, die ein "open house"-Betriebsmodell verfolgen, sind für die Allgemeinheit nicht verfügbar. Die Experten gehen jedoch von relativ hohen Gewinnen vereinzelter Anlagen aus.

5.2 Diskussion

Das in dieser Arbeit dargelegte "Modell zur Bewertung und Steuerung von Golfanlagen in der Schweiz" bildet ein Gedankengerüst zur Erfassung der wichtigsten Elemente einer Golfanlage im Sinne einer zukünftigen oder bestehenden Organisation. Die Blickwinkel bestehen aus einer Innen- und einer Umfeldsicht, sowie der Interaktion dieser beiden Sichten. Das Modell dient im Weiteren als Leitfaden und ist mit Instrumentarien für die Prüfung der Wirtschaftlichkeit von Golfplatzprojekten und Umnutzungen sowie für die Verkehrswertermittlung von Golfanlagen in Bestand unterlegt.

Ausgehend von der Umfeldsicht von Schweizer Golfanlagen kann der Gesamtmarkt als gesättigt bezeichnet werden. Auf der Angebotsseite ist es heute kaum mehr möglich, weitere (18-Loch-)Golfanlagen zu bauen. Einzelne Erweiterungen von bestehenden Anlagen sind in Planung. Die Anzahl der Golfspieler auf der Nachfrageseite wächst moderat und kann vom bestehenden Angebot abgedeckt werden. Nichts desto trotz wird das Marktumfeld einer Golfanlage durch eine 30-Minuten-Isochrone abgebildet und kann deshalb lokal stark vom allgemeinen Marktumfeld abweichen.

Die Machbarkeitsstudie bildet die modellbasierte Innensicht der Organisation Golfanlage ab. Im Falle einer Projektentwicklung oder Umnutzung ist die Standortanalyse von grosser Bedeutung. Die Standortwahl determiniert bereits einen beträchtlichen Teil der späteren Betriebs- und Unterhaltskosten eines Golfplatzes. Im Weiteren definiert sich die Immobilie Golfplatz per Definition als unverrückbar und ist dadurch automatisch Teil eines relativ rigiden, lokalen Marktes. Insofern greifen die Standort- und die Marktanalyse wechselwirkend ineinander, was deren Bedeutung für den späteren Erfolg einer Golfanlage verdeutlicht. Die Wirtschaftlichkeitsanalyse widerspiegelt in finanzieller Hinsicht das Zusammenspiel zwischen dem lokalen Markt, dem Standort und dem Betriebsmodell.

Das Betriebsmodell als weiterer Bestandteil der Innensicht ist das zentrale Element des Modells und stellt das Bindeglied zwischen dem Umfeld und der Innensicht der Organisation Golfanlage dar. In der Praxis müssen bei der Standort- und entsprechenden lokalen Marktwahl einer Golfanlage Zielkonflikte und Suboptimalitäten eingegangen werden. Zum Beispiel kann eine gute verkehrstechnische Erschliessung eines Standortes auf schwierige Standortgegebenheiten bezüglich Platzdesign treffen, was erhöhte Herstellungskosten zur Folge hat. Oder umgekehrt wird ein Standort als sehr gut geeignet beurteilt, währenddem der lokale Markt in einer Randregion als suboptimal qualifiziert werden muss. In diesen Fällen spielt die Wahl und Ausgestaltung des Betriebsmodells den entscheidenden Faktor hinsichtlich des wirtschaftlichen Erfolges einer zukünftigen oder bestehenden Golfanlage.

5.3 Ausblick

Die Situation auf dem Golfmarkt Schweiz zeichnet sich durch eine Marktsättigung aus, die bereits seit längerer Zeit von einem verstärkten Wettbewerb unter den Golfanlagen und -clubs begleitet wird. Dabei handelt es sich nicht um einen alleinigen Preiswettbewerb, sondern gleichzeitig um einen Qualitätswettbewerb. Den Marktkräften entgegen wirken institutionelle Rigiditäten. In der Schweiz fungieren nach wie vor Golfclubs in der Trägerschaftsfunktion von rund zwei Dritteln aller Golfanlagen. Diese Tatsache liegt darin begründet, dass Swiss Golf grundsätzlich nur Vereine als Mitglieder aufnimmt. Entsprechend basiert das Betriebsmodell zahlreicher Golfanlagen in der Schweiz auf der Führung durch einen Club, der seit Gründung für Trägerschaft, Betrieb und Sportbetrieb gleichzeitig verantwortlich zeichnet. Vereine operieren aber gemäss Statuten nicht gewinnorientiert und tendieren anreizkonform zum "closed shop"-Betriebsmodell. Im Sinne der Managementlehre wird die Führung einer Unternehmung durch einen Verein als nicht professionell beurteilt.

Ein Forschungsausblick stellt die Überführung des abstrahierenden "Modells zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen" in das umfassendere NSGMM dar. Diese Modellperspektive rückt die Managementfunktion einer zukünftigen oder bestehenden Golfanlage weiter ins Zentrum der Analyse und führt den Gedanken des Betriebsmodells als wichtigstes Steuerungselement von Schweizer Golfanlagen vertiefend weiter.

Literaturverzeichnis

- Bienert, S. & Steixner, D. (2014). Residualwertverfahren. In Bienert, S. & Funk, M. (Hrsg). *Immobilienbewertung Österreich* (S. 406-415). Wien: Edition ÖVI Immobilienakademie.
- Billion, F. (2018). Bewertung von Golfanlagen. In Bienert, S. & Wagner, K. (Hrsg). *Bewertung von Spezialimmobilien* (S. 227-254). 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Billion, F. (2021a). *Golfmarkt Deutschland 2021*. Friedrichsfehn: Sommerfeld.
- Billion, F. (2021b). *Vita*. Gefunden unter <https://www.billion.de/vita/>
- Conca, D. & Lehmann, D. (2008). *Einführung in die Immobilienbewertung*. Überarbeitete und ergänzte Auflage. Zürich: SVIT SRES.
- Favre, P. (2021). Alles über Schweizer Golfplätze. Versoix: PIM Sportsguide SA.
- Golfclub Bodensee Weissensberg (2021a). *Platz – Spielbahnen*. Gefunden unter <https://www.gcbw.de/platz/spielbahnen/>
- Golfclub Bodensee Weissensberg (2021b). *Hotel*. Gefunden unter <https://www.golfhotel-bodensee.de/>
- Golfpark Migros (2021). *Migros GolfCard*. Gefunden unter <https://www.golfparks.ch/de/migros-golfcard/migros-golfcard/willkommen-migros-golfcard>
- Gulyaykina, S. (2011). *Machbarkeitsstudie für eine Golfanlage bei Hannover*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Kanton Zürich (2014). *Anforderungen an Golfanlagen im Kanton Zürich*. Zürich: Autor.
- Kämpf-Dern, A. (2016). Projektentwicklung. In Reiss-Fechter, D. (Hrsg). *Immobilienmanagement für Sozialwirtschaft und Kirche. Ein Handbuch für die Praxis* (S. 333-383). Baden-Baden: Nomos.
- Mayer, G. (2009). *Bewertung und Rating von Golfanlagen*. Oldenburg: Igel Verlag.
- Meier, U. (2021). *Golfplatzführer 2021*. Flims Waldhaus: Medien Verlag Ursula Meier.

- Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz*. 2. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Swiss Golf (2021a). *Die Geschichte in Zahlen und Fakten*. Gefunden unter <https://swissgolf.ch/de/verband/ueber-uns/geschichte/>
- Swiss Golf (2021b). *Jahresbericht 2020*. Gefunden unter <https://swissgolf.ch/de/verband/ueber-uns/governance/>
- Swiss Golf (2021c). *Facts & Figures*. Gefunden unter <https://swissgolf.ch/de/verband/ueber-uns/facts-figures/>
- Swiss Golf (2021d). *World Handicap System WHS*. Gefunden unter https://swissgolf.ch/media/us_hr_whs_web_de.pdf
- Swiss Golf (2021e). *USGA Course Rating System*. Gefunden unter <https://swissgolf.ch/de/unser-sport/handicap-rules/handicapping-course-rating/usga-course-rating-system/>
- Swiss Golf (2021f). *Statuten*. Gefunden unter https://swissgolf.ch/media/statuten_swiss_golf_ab_17.03.2021.pdf
- Swiss Golf (2021g). *Reglement über Aufnahme und Mitgliedschaft*. Gefunden unter https://swissgolf.ch/media/reglement_aufnahme-mitgliedschaft_rueckwirkend_ab_01.01.2021.pdf
- The R&A & EGA (2019). *European Golf Participation Report 2019*. Gefunden unter <http://www.ega-golf.ch/content/raega-european-golf-participation-report>

Anhang

A1 Übersicht Schweizer Golfclubs

| Nr. | Golfclub | Kanton | Land | Platz 1 Loch [Anzahl] | Länge [m] | Paar [Anzahl] | Platz 2 Loch [Anzahl] | Länge [m] | Paar [Anzahl] | Übungsplatz 1 Loch [Anzahl] | Übungsplatz 2 Loch [Anzahl] | Driving Range | Eröffnung [Jahr] | Architekt |
|-----|---|--------|------|--------------------------|-----------|---------------|--------------------------|-----------|---------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------|------------------|--|
| 1 | Golf Club Aaretal | BE | CH | 9 | 2'150 | 31 | - | - | - | - | - | JA | 2000 | John Chilver-Stainer |
| 2 | Golf Club Alvaneu Bad | GR | CH | 18 | 5'954 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 1997/2002 | Mario Verdieri |
| 3 | Andermatt Swiss Alps Golf Course | UR | CH | 18 | 6'340 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 2016 | Kurt Rosknecht |
| 4 | Golfplatz Realp | UR | CH | 9 | 4'154 | 33 | - | - | - | - | - | JA | 1997 | Heinrich Ruzzo Reuss |
| 5 | Golfclub Appenzell | AI | CH | 18 | 5'334 | 71 | - | - | - | 5 | - | JA | 1997 | John Chilver-Stainer |
| 6 | Golf-Club Arosa | GR | CH | 18 | 4'398 | 65 | - | - | - | - | - | JA | 1946 | Donald Leslie & Peter Harradine |
| 7 | Golf Club Patriziale Ascona | TI | CH | 18 | 5'948 | 71 | - | - | - | - | - | JA | 1928 | Charles Kenneth Cotton (1957) |
| 8 | Golf Augwil-Woten | ZH | CH | 9 | 3'020 | 36 | - | - | - | - | - | JA | 2014 | Jean Dardelet |
| 9 | Golf Club Axenstein | SZ | CH | 9 | 1'666 | 31 | - | - | - | - | - | NEIN | 2007 | Stephan Kalt |
| 10 | Golf Club Bad Ragaz | SG | CH | 18 | 5'707 | 70 | - | - | - | - | - | JA | 1905 | Donald Leslie Harradine |
| 11 | Golf & Country Club Basel | - | FRA | 18 | 6'249 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 1926 | Bernhard von Limburger |
| 12 | Golfclub Bern (Moossee) | BE | CH | 18 | 6'228 | 72 | 9 | 2'776 | 35 | - | - | JA | 2003 | Kurt Rosknecht |
| 13 | Golf & Country Club Blumisberg | FR | CH | 18 | 6'011 | 72 | - | - | - | - | - | NEIN | 1937/59 | Bernhard von Limburger |
| 14 | Golfclub Bodensee Weissensberg | - | GER | 18 | 6'079 | 71 | - | - | - | - | - | JA | 1986 | Robert Trend Jones Sr. |
| 15 | Golf-Club Les Bois | JU | CH | 18 | 6'053 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 1993 | Jeremy Pern |
| 16 | Club De Bonmont | VD | CH | 18 | 6'080 | 71 | - | - | - | - | - | JA | 1983 | Donald Leslie Harradine |
| 17 | Golf & Country Club De Bossey | - | FRA | 18 | 5'890 | 71 | - | - | - | - | - | JA | 1985 | Robert Trend Jones Sr. |
| 18 | Golfclub Breitenloo | ZH | CH | 18 | 6'191 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 1964 | Frank Pennink & Donald Leslie Harradine (1964/1971), Kurt Rosknecht (2006) |
| 19 | Golf Club Brigels | VS | CH | 9 | 5'550 | 72 | - | - | - | 3 | - | JA | 2006 | Mario Verdieri |
| 20 | Golf Club Bubikon | ZH | CH | 9 | 3'966 | 33 | - | - | - | - | - | JA | 1993 | Walter Kunzi |
| 21 | Burgenstock Golf Club | NW | CH | 9 | 1'989 | 33 | - | - | - | - | - | JA | 1928 | - |
| 22 | Golf Club La Côte - Signal De Bougy | VD | CH | 18 | 5'500 | 70 | - | - | - | - | - | JA | 1999 | Mario Verdieri (1999), Peter Kessler (2004) |
| 23 | Golf Club Les Coullaux | VD | CH | 9 | 1'585 | 30 | - | - | - | - | - | JA | 1991 | Donald Leslie Harradine |
| 24 | Golf-Club Crans-Sur-Sierre | VS | CH | 18 | 6'289 | 71 | 9 | 2'729 | 35 | 9 | - | JA | 1906 | Severiano Ballesteros, Jack Nicklaus |
| 25 | Golf Club Davos | GR | CH | 18 | 5'469 | 68 | - | - | - | - | - | JA | 1929 | Donald Leslie Harradine (1966), Kurt Rosknecht (2010) |
| 26 | Golf Club Dolder Zürich | ZH | CH | 9 | 1'735 | 30 | - | - | - | - | - | NEIN | 1907 | John Chilver-Stainer |
| 27 | Golf Club Domaine Du Brésil | VD | CH | 9 | 2'540 | 35 | - | - | - | - | - | JA | 1999 | Francois Ballivet (1999), Stuart Halliott (2016) |
| 28 | Golf Club Du Domaine Impérial | VD | CH | 18 | 6'307 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 1987 | Pete Dye |
| 29 | Golf Club Domat/Ems | GR | CH | 18 | 6'158 | 72 | 9 | 2'773 | 36 | - | - | JA | 1996 | Mario Verdieri & John Chilver-Stainer |
| 30 | Golf Emmental | BE | CH | 18 | 5'714 | 72 | - | - | - | 3 | - | JA | 1999/2012 | Kurt Rosknecht |
| 31 | Engadine Golf Club Golfanlage Samedan | GR | CH | 18 | 6'217 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 1893 | - |
| 32 | Engadine Golf Club Golfanlage Zuoz-Madulain | GR | CH | 18 | 6'007 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 2003 | Les Furber |
| 33 | Golfclub Engelberg-Titlis | OW | CH | 18 | 5'505 | 71 | - | - | - | - | - | JA | 1998 | Mario Verdieri |
| 34 | Golf Club Emmetsee (Holzhäusern) | ZG | CH | 18 | 5'633 | 72 | 9 | 2'654 | 36 | 9 | - | JA | 1994 | Mario Verdieri & Erich Steiner, Erich Steiner & Peter Kessler |
| 35 | Golfclub Entfelden | AG | CH | 18 | 4'429 | 66 | - | - | - | - | - | JA | 1986 | Donald Leslie Harradine |
| 36 | Golf Club Erlen | TG | CH | 18 | 5'694 | 71 | - | - | - | - | - | JA | 1994 | Rainer Preissmann |
| 37 | Golf Club Esry | - | FRA | 18 | 6'306 | 72 | 9 | 1'843 | 31 | - | - | JA | 1990 | Michel Gayon |
| 38 | Golfclub Fühli-Sorenberg | LU | CH | 9 | 2'555 | 35 | - | - | - | - | - | JA | 1997 | John Chilver-Stainer |
| 39 | Golfclub Fricktal | AG | CH | 9 | 2'374 | 35 | - | - | - | - | - | JA | 2004/2009 | John Chilver-Stainer |
| 40 | Golfclub Gams-Werdenberg | SG | CH | 18 | 6'046 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 2008 | Peter Kessler |
| 41 | Golf Club De Gembeve | GE | CH | 18 | 6'250 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 1923 | Robert Trend Jones Sr. (1973) & Robert Trent Jones Jr. (2019) |
| 42 | Golf De La Gruyère | FR | CH | 18 | 5'058 | 68 | - | - | - | - | - | JA | 1993 | - |
| 43 | Golfclub Gstaad-Saannenland | BE | CH | 18 | 5'305 | 70 | - | - | - | - | - | JA | 1962/1998 | Peter Harradine |
| 44 | Golfclub Healdental | SO | CH | 18 | 6'066 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 2000 | Peter Kessler |
| 45 | Golf Club Heildland | SG | CH | 9 | 3'728 | 62 | - | - | - | - | - | JA | 2005 | Peter Harradine |
| 46 | Golf und Country Club Hittnau-Zürich | ZH | CH | 18 | 5'979 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 1966 | Bernhard von Limburger, Donald Leslie Harradine, Kurt Rosknecht |
| 47 | Golfclub Interlaken Unterseen | BE | CH | 18 | 5'758 | 72 | - | - | - | - | - | JA | 1964 | John Chilver-Stainer |

| Nr. | Golfclub | Kanton | Land | Platz 1 Loch [Anzahl] | Länge [m] | Paar [Anzahl] | Platz 2 Loch [Anzahl] | Länge [m] | Paar [Anzahl] | Übungsplatz 1 Loch [Anzahl] | Übungsplatz 2 Loch [Anzahl] | Eröffnung [Jahr] | Architekt |
|-----|---|--------|------|--------------------------|-----------|---------------|--------------------------|-----------|---------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------|--|
| 48 | Golf Club Klosters | GR | CH | 9 | 3'636 | 31 | - | - | - | - | - | 2005 | Urs Fühler |
| 49 | Golf Küssnacht am Rigi | SZ | CH | 18 | 5'369 | 68 | - | - | - | - | - | 1995 | Peter Harradine |
| 50 | Golf Kyburg | ZH | CH | 18 | 6'015 | 71 | - | - | - | - | - | 2004 | Kurt Rossknecht |
| 51 | Golfclub Jägerin (Golfpark Otelfingen) | ZH | CH | 18 | 6'142 | 72 | 6 | 25 | 25 | 6 | 6 | 2001 | Kurt Rossknecht |
| 52 | Golf Club De La Lague | FRA | FR | 18 | 6'142 | 72 | 9 | - | - | - | - | 1988 | Jean Garaalde & Jeremy Pern |
| 53 | Golf Club Laufental | BL | CH | 9 | 2'006 | 33 | - | - | - | - | - | 2012 | John Chilver-Stainer |
| 54 | Golf Club De Lausanne | VD | CH | 18 | 6'197 | 72 | - | - | - | - | - | 1921 | Donald Leslie Harradine & Hermann Narbel (1962), Jeremy Pern (1996) |
| 55 | Golf De Lauvaux | VD | CH | 18 | 6'107 | 72 | - | - | - | 6 | 6 | 1999 | Peter Harradine |
| 56 | Golfclub Lenzerheide | GR | CH | 18 | 5'192 | 69 | - | - | - | - | - | 1951 | Donald Leslie Harradine & Kurt Rossknecht |
| 57 | Golf Club Leuk | VS | CH | 18 | 6'142 | 72 | - | - | - | - | - | 2002 | John Chilver-Stainer |
| 58 | Golf Limpachtal | SO | CH | 18 | 6'227 | 72 | - | - | - | - | - | 1989 | John Chilver-Stainer |
| 59 | Golf Clubipperswil | TG | CH | 18 | 6'168 | 73 | 9 | 2'918 | 35 | - | - | 2000 | Kurt Rossknecht |
| 60 | Golf Gerre Losone | TI | CH | 18 | 6'250 | 71 | - | - | - | - | - | 2001 | Peter Harradine |
| 61 | Lucerne Golf Club | LU | CH | 18 | 6'041 | 73 | - | - | - | - | - | 1903 | - |
| 62 | Golf Club Lugano | TI | CH | 18 | 5'623 | 70 | - | - | - | - | - | 1993 | Donald Leslie & Peter Harradine, Cibelli B. Robinson |
| 63 | Golf & Country Club De Maison Blanche | FRA | FR | 18 | 6'136 | 72 | 9 | 31 | 31 | - | - | 1992 | Peter Harradine & Olivier Dongradi |
| 64 | Golfclub Markgräflerland | GER | DE | 18 | 5'931 | 72 | - | - | - | - | - | 1984 | Bradford Benz |
| 65 | Golf Club Matternhorn | VS | CH | 9 | 3'049 | 36 | - | - | - | - | - | 2004 | John Chilver-Stainer |
| 66 | Golf Meggen | LU | CH | 9 | 3'046 | 37 | 6 | - | - | - | - | 2017 | Kurt Rossknecht |
| 67 | Golf Club Montreux | VD | CH | 18 | 6'155 | 72 | - | - | - | - | - | 1900 | Ronald Freim |
| 68 | Golf & Country Club Neuchâtel | NE | CH | 18 | 5'917 | 71 | - | - | - | - | - | 1930/1975 | Bernhard von Limburger |
| 69 | Golfclub Obere Alb E.V. | GER | DE | 18 | 5'956 | 72 | 9 | 3'558 | 30 | - | - | 1989 | Karl Ferdinand Grohs |
| 70 | Golfclub/Golfpark Oberkirch | LU | CH | 18 | 5'924 | 71 | 9 | 1'925 | 32 | 9 | - | 2007 | Peter Kessler |
| 71 | Oschweizer Golf Club (Niederbüren) | SG | CH | 18 | 5'876 | 72 | - | - | - | - | - | 1948 | Guy Campbell, Donald Leslie Harradine & Keith Preston |
| 72 | Golf Club Payerne | VD | CH | 18 | 5'445 | 70 | - | - | - | - | - | 1987 | Yves Bureau |
| 73 | Golfclub Rastemmoos | LU | CH | 9 | 1'850 | 32 | - | - | - | - | - | 2003 | John Chilver-Stainer |
| 74 | Golfclub Rheinblick e.V. | GER | DE | 18 | 6'100 | 72 | - | - | - | - | - | 1992 | Kurt Rossknecht |
| 75 | Golfzentrum Rheinfelden | AG | CH | 9 | 2'611 | 34 | - | - | - | - | - | 2008 | John Chilver-Stainer |
| 76 | Golfclub Riederalp | VS | CH | 9 | 3'112 | 30 | - | - | - | - | - | 1987 | Donald Leslie Harradine & John Chilver-Stainer |
| 77 | Buna Vista Golf Sagogn | GR | CH | 18 | 6'004 | 72 | - | - | - | - | - | 2008 | John Chilver-Stainer |
| 78 | Golf Saint Apollinaire | FRA | FR | 18 | 6'800 | 72 | 18 | 6'200 | 72 | 9 | - | 2018 | Kurt Rossknecht |
| 79 | Golf Club Schierzach Bad | AG | CH | 9 | 6'090 | 73 | - | - | - | - | - | 1929 | Donald Leslie Harradine (1973/76), Kurt Rossknecht (2009) |
| 80 | Golfclub Schloss Goldenberg | ZH | CH | 18 | 5'672 | 70 | - | - | - | - | - | 1987 | Kurt Rossknecht |
| 81 | Golf & Country Club Schönenberg | ZH | CH | 18 | 5'570 | 72 | - | - | - | - | - | 1987 | Donald Leslie Harradine & Edmund Ault |
| 82 | Golfclub Seftun | GR | CH | 9 | 5'278 | 72 | - | - | - | - | - | 1997 | Peter Harradine |
| 83 | Golf Sempach | LU | CH | 18 | 6'637 | 72 | 18 | 5'591 | 70 | - | - | 1994/2007 | Kurt Rossknecht |
| 84 | Golf Club De Sierre | VS | CH | 18 | 5'726 | 72 | - | - | - | - | - | 1984 | - |
| 85 | Golf Club de Sion | VS | CH | 18 | 5'543 | 70 | - | - | - | - | - | 1995/2002 | Peter Harradine |
| 86 | Golf Source Du Rhône | VS | CH | 9 | 3'020 | 36 | - | - | - | - | - | 1999 | John Chilver-Stainer |
| 87 | Golf Club Thursersee | BE | CH | 9 | 2'145 | 32 | - | - | - | 9 | 9 | 2001 | Jeff Howes |
| 88 | Golfclub Unterengstringen | ZH | CH | 9 | 2'896 | 36 | - | - | - | - | - | 2002 | Jean Dardeliet |
| 89 | Golf Club De Verbier | VS | CH | 18 | 4'857 | 69 | - | - | - | 18 | - | 1969/91 | Donald Leslie Harradine |
| 90 | Golf Club Villars | VD | CH | 18 | 5'180 | 69 | - | - | - | - | - | 1922 | Thierry Sprecher |
| 91 | Golf Club Vuissens | FR | CH | 18 | 6'150 | 72 | - | - | - | - | - | 2001 | Jeremy Pern |
| 92 | Golfclub Vulpera | GR | CH | 9 | 3'777 | 32 | - | - | - | - | - | 1923 | - |
| 93 | Golfclub Waldkirch (Golfpark Waldkirch) | SG | CH | 18 | 5'835 | 71 | 18 | 5'604 | 70 | 3 | 3 | 2000 | Kurt Rossknecht & Mario Verdieri |
| 94 | Golf & Country Club Wallenflied | FR | CH | 18 | - | 72 | - | - | - | 3 | - | 1994 | Heinrich Ruzzo Reuss |
| 95 | Golf Club Weid Hausenstein | SO | CH | 9 | 4'712 | 33 | - | - | - | - | - | 1996 | Sascha Xavier Kamer |
| 96 | Winterberg Golf Club | ZH | CH | 9 | 2'632 | 35 | - | - | - | 3 | 3 | 2003 | John Chilver-Stainer |
| 97 | Golfclub Wyllhof | SO | CH | 18 | - | - | 9 | - | - | - | - | 1994 | Heinrich Ruzzo Reuss (erste 18 Loch) & Kurt Rossknecht (neue 9 Loch) |
| 98 | Golf Club Ybrig | SZ | CH | 18 | 5'649 | 70 | - | - | - | - | - | 2000 | Peter Harradine |
| 99 | Golf & Country Club Zürich (Zumikon) | ZH | CH | 18 | 6'564 | 72 | - | - | - | - | - | 1930/2018 | Tom Williamson (1930), Donald Leslie Harradine (1980) & Thomas Himmel (2018) |
| 100 | Golfclub Zürichsee | SZ | CH | 18 | 6'200 | 72 | - | - | - | 9 | - | 1999 | Peter Harradine (1998) & Kurt Rossknecht (2018) |

A2 Golf Engadine St. Moritz – Jahresbericht 2019 (Auszug)

| BILANZ | 31.12.2019 | | 31.12.2018 | |
|--|------------|-------|------------|-------|
| | TCHF | % | TCHF | % |
| Aktiven | | | | |
| Umlaufvermögen | 715 | 5.3 | 627 | 4.6 |
| Flüssige Mittel | 617 | | 522 | |
| Forderungen aus Lieferungen & Leistungen Ref. 2.1 | 90 | | 78 | |
| Andere Forderungen | 5 | | - | |
| Aktive Rechnungsabgrenzung | 3 | | 27 | |
| Anlagevermögen | 12'678 | 94.7 | 13'144 | 95.4 |
| Gebäude Ref. 2.2 | 5'898 | | 6'091 | |
| Golfanlagen Ref. 2.3 | 6'309 | | 6'612 | |
| Mobile Sachanlagen Ref. 2.4 | 296 | | 231 | |
| Immaterielle Anlagen / Aktivierter Aufwand | 175 | | 210 | |
| Total Aktiven | 13'393 | 100.0 | 13'771 | 100.0 |
| Passiven | | | | |
| Fremdkapital | 3'977 | 29.7 | 4'364 | 31.7 |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen & Leistungen | 110 | | 150 | |
| Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten | 16 | | 32 | |
| Passive Rechnungsabgrenzungen | 171 | | 184 | |
| Rückstellungen Ref. 2.5 | 19 | | 10 | |
| Hypotheken und Bankdarlehen langfristig | 3'661 | | 3'988 | |
| Eigenkapital | 9'416 | 70.3 | 9'407 | 68.3 |
| Aktienkapital | 9'100 | | 9'100 | |
| Gesetzliche Kapitalreserven | 688 | | 688 | |
| Bilanzverlust | -174 | | -179 | |
| Eigene Aktien Ref. 5. | -198 | | -202 | |
| Total Passiven | 13'393 | 100.0 | 13'771 | 100.0 |

| ERFOLGSRECHNUNG | 2019 | | 2018 | |
|---|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | TCHF | % | TCHF | % |
| Nettoerlös | 3'278 | 100 | 3'088 | 100 |
| Ertrag Spielbetrieb Ref. 2.6 | 2'584 | | 2'419 | |
| Ertrag Infrastruktur | 307 | | 247 | |
| Dienstleistungserträge | 262 | | 303 | |
| Übriger Ertrag | 160 | | 132 | |
| Erlösminderungen | -35 | | -13 | |
| Betriebsaufwand | 2'519 | 76.8 | 2'375 | 76.9 |
| Direkter Aufwand | 341 | | 185 | |
| Personalaufwand | 1'345 | | 1'377 | |
| Pacht- und Mietzinse | 90 | | 86 | |
| Unterhalt | 384 | | 400 | |
| Versicherungen und Abgaben | 38 | | 42 | |
| Energie- und Entsorgungsaufwand | 101 | | 69 | |
| Verwaltungs- u. Informatikaufwand | 123 | | 117 | |
| Werbeaufwand / Wettspiele | 97 | | 99 | |
| Total EBITDA | 759 | 23.2 | 713 | 23.1 |
| Abschreibungen | 734 | | 694 | |
| Total EBIT | 25 | 0.8 | 19 | 0.6 |
| Finanzertolg | -58 | -1.8 | -60 | -2.0 |
| Finanzaufwand | -58 | | -61 | |
| Finanzertrag | - | | 1 | |
| Betriebliches Ergebnis vor Steuern | -33 | -1.0 | -41 | -1.3 |
| Ausserordentlicher Aufwand/Ertrag | | | | |
| Ausserordentlicher Ertrag . Ref. 3.1 | 83 | | 91 | |
| Total EBT | 50 | 1.5 | 50 | 1.6 |
| Steuern | -45 | 1.4 | -45 | 1.4 |
| Jahresgewinn | 5 | 0.2 | 5 | 0.2 |

| GELDFLUSSRECHNUNG | 2019 | 2018 |
|--|-------------|-------------|
| | TCHF | TCHF |
| Cashflow aus betrieblicher Leistung | 749 | 709 |
| Jahresergebnis | 5 | 5 |
| Abschreibungen | 734 | 694 |
| Rückstellungen | 10 | 10 |
| Veränderung Nettoumlaufvermögen | -65 | 182 |
| Veränderung Eigene Aktien | 4 | 22 |
| Veränderung Reserven für Eigene Aktien | -4 | -22 |
| Veränderung Forderungen | -17 | -74 |
| Veränderung Transitorische Aktiven | 23 | -20 |
| Veränderung Verbindlichkeiten | -57 | 88 |
| Veränderung Transitorische Passiven | -14 | 40 |
| Cash-Flow Geld, Betrieb | 684 | 891 |
| Cash-Flow aus Investitionen | -268 | -278 |
| Gebäude | -4 | -27 |
| Golfanlagen | -17 | -90 |
| Mobile Sachanlagen | -247 | -161 |
| Projekte | - | - |
| Finanzierungsüberschuss | 416 | 613 |
| Cash-Flow aus Finanzierung | -322 | -304 |
| Veränderung Hypotheken | -326 | -326 |
| Veränderung eigene Aktien | 4 | 22 |
| Veränderung der flüssigen Mittel | 94 | 309 |
| Bestand der flüssigen Mittel am 01.01. | 522 | 213 |
| Bestand der flüssigen Mittel am 31.12. | 617 | 522 |

1. Angaben über die in der Jahresrechnung angewandten Grundsätze

Die vorliegende Jahresrechnung wurde gemäss den Vorschriften des Schweizer Gesetzes, insbesondere der Artikel über die kaufmännische Buchführung und Rechnungslegung des Obligationenrechts (Art. 957 bis 962) erstellt.

Die Rechnungslegung erfordert vom Verwaltungsrat Schätzungen und Beurteilungen, welche die Höhe der ausgewiesenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie Eventualverbindlichkeiten im Zeitpunkt der Bilanzierung, aber auch Aufwendungen und Erträge der Berichtsperiode beeinflussen könnten. Der Verwaltungsrat entscheidet dabei jeweils im eigenen Ermessen über die Ausnutzung der bestehenden gesetzlichen Bewertungs- und Bilanzierungsspielräume. Zum Wohle der Gesellschaft können dabei im Rahmen des Vorsichtsprinzips Abschreibungen, Wertberichtigungen und Rückstellungen über das betriebswirtschaftlich benötigte Ausmass hinaus gebildet werden.

2. Angaben, Aufschlüsselung und Erläuterungen zu Positionen der Bilanz und Erfolgsrechnung

| | 31.12.2019 TCHF | 31.12.2018 TCHF |
|---|--------------------|--------------------|
| 2.1 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 90 | 78 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 189 | 142 |
| Delkrede | -99 | -64 |
| 2.2 Gebäude | 5'898 | 6'091 |
| Clubhaus Samedan | 1'005 | 1'035 |
| Werkgebäude und Materialdepot Samedan | 902 | 956 |
| Resgia Zuoz | 3'991 | 4'100 |
| 2.3 Golfanlagen | 6'309 | 6'612 |
| Golfanlage Samedan | 1'461 | 1'510 |
| Driving Range Samedan | 556 | 578 |
| Golfanlage Zuoz | 3'930 | 4'140 |
| Driving Range Zuoz | 362 | 384 |
| 2.4 Mobile Sachanlagen | 296 | 231 |
| Maschinen | 207 | 178 |
| Mobiliar und Einrichtungen | 59 | 13 |
| Informationstechnologie | 30 | 40 |
| 2.5 Rückstellungen | 19 | 10 |
| Marketingfonds Engadin Golfhotels | 19 | 10 |
| 2.6 Ertrag Spielbetrieb | 2'584 | 2'419 |
| Jahresspielgebühren | 1'304 | 1'288 |
| Greenfee Gäste | 779 | 781 |
| Driving Range | 49 | 47 |
| Matchfee | 452 | 303 |

| | 31.12.2019 TCHF | 31.12.2018 TCHF |
|--|--------------------|--------------------|
| 3. Erläuterungen zu ausserordentlichen, einmaligen oder periodenfremden Positionen der Erfolgsrechnung | | |
| 3.1 Ausserordentlicher Ertrag | 83 | 90 |
| Baukostenbeiträge | 83 | 85 |
| Auflösung Feriengelder und 13. Monatslohn | 0 | 5 |
| 4. Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Parteien | | |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 29 | 28 |
| direkt oder indirekt Beteiligte | 29 | 28 |
| 5. Eigene Anteile | | |
| Anzahl eigener Anteile, die das Unternehmen selbst und die Unternehmen an denen es beteiligt ist, hält. (Anzahl) | 328 | 316 |
| Erwerb eigener Anteile (Anzahl) | 42 | 0 |
| Erwerb eigener Anteile, Durchschnittlicher Kaufpreis | 400 | 700 |
| Veräusserung eigener Anteile (Anzahl) | 30 | 32 |
| Veräusserung eigener Anteile, Durchschnittlicher Kaufpreis | 700 | 700 |
| 6. Sonstige Angaben | | |
| Gesamtbetrag der zur Sicherung eigener Verbindlichkeiten verwendete Aktien | 5'898 | 6'091 |
| 7. Anzahl Mitarbeiter | | |
| Die Anzahl der Vollzeitstellen ist im Jahresdurchschnitt unter 50 | <50 | < 50 |

8. Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Nach dem Bilanzstichtag und bis zur Verabschiedung der Jahresrechnung durch den Verwaltungsrat am 24. Februar 2020 sind keine wesentlichen Ereignisse eingetreten, welche die Aussagefähigkeit der Jahresrechnung 2019 beeinträchtigen könnten bzw. an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

| | 31.12.2019 TCHF | 31.12.2018 TCHF |
|---|--------------------|--------------------|
| VERWENDUNG DES JAHRESERGEBNISSES | | |
| Bilanzverlust | -174 | -179 |
| Bilanzverlustvortrag | -179 | -184 |
| Jahresgewinn | 5 | 5 |
| Antrag | | |
| Verlustvortrag auf neue Rechnung | -174 | -179 |
| Neuer Verlustvortrag | -174 | -179 |

A3 Sach-, Ertrags-/Barwert einer fiktiven Golfanlage

Gebäude (Clubhaus und Maschinenhalle):

| Clubhaus | Ansatz | Betrag |
|--|---------------|-------------------------|
| Gebäudetyp gem. SW-RL: Geschäftshaus | 5,2 | |
| Kostenkennwert per 2010, netto | EUR/qm BGF | 937,42 EUR |
| Indexierung (Basis 2010 = 100) | 116,0 % | 1.087,41 EUR |
| Bruttogrundfläche (qm) | 1.705 | |
| Herstellungskosten des Gebäudes | | 1.854.029,28 EUR |
| in den NHK nicht erfasste Bauteile | | 0,00 EUR |
| Herstellungskosten der baulichen Anlagen | | 1.854.029,28 EUR |
| Alterswertminderung, 14 von 40 Jahren (in %) | -35,00 % | -648.910,25 EUR |
| Altersgeminderte Herstellungskosten (ohne Außenanlagen) | | 1.205.119,03 EUR |
| Zeitwert der baulichen Außenanlagen | 5 % | 60.255,95 EUR |
| Altersgeminderte Herstellungskosten Clubhaus | | 1.265.374,98 EUR |

| Maschinenhalle | Ansatz | Betrag |
|---|---------------|-----------------------|
| Gebäudetyp gem. SW-RL: Lagergebäude | 16 | |
| Kostenkennwert per 2010, netto | EUR/qm BGF | 294,12 EUR |
| Indexierung (Basis 2010 = 100), Baujahr 2000 | 116,0 % | 341,18 EUR |
| Bruttogrundfläche (qm) | 755 | |
| Herstellungskosten des Gebäudes | | 257.588,24 EUR |
| in den NHK nicht erfasste Bauteile | | 0,00 EUR |
| Herstellungskosten der baulichen Anlagen | | 257.588,24 EUR |
| Alterswertminderung, 14 von 30 Jahren (in %) | -46,67 % | -120.207,84 EUR |
| Altersgeminderte Herstellungskosten Maschinenhalle | | 137.380,39 EUR |

Golfplatz (18 Löcher auf 70 ha Fläche, wie oben dargestellt):

| Golfplatz | Ansatz | Betrag |
|---|---------------|-------------------------|
| Herstellungskosten Golfplatz-Elemente (aus Tab. 8) | | 2.392.000,00 EUR |
| Alterswertminderung Golfplatz-Elemente (14 von 30 Jahren) | -46,67 % | -1.116.266,67 EUR |
| Altersgeminderte Herstellungskosten Golfplatz-Elemente | | 1.275.733,33 EUR |
| Herstellungskosten Bewässerungsanlage (aus Tab. 8) | | 400.000,00 EUR |

Insgesamt

| Position | Größe (qm) | Ansatz | Betrag |
|---|-------------------|---------------|-------------------------|
| Golfplatz-Grundstücke, gepachtet (marktübliche Pacht) | 70.000 | 0,00 EUR | 0,00 EUR |
| Bodenwert Gebäude-Grundstück, Eigentum | 7.500 | 30,00 EUR | 225.000,00 EUR |
| BODENWERT | | | 225.000,00 EUR |
| Altersgeminderte Herstellungskosten Golfplatz (siehe oben) | | | 1.395.733,33 EUR |
| Altersgeminderte Herstellungskosten Clubhaus (siehe oben) | | | 1.265.374,98 EUR |
| Altersgeminderte Herstellungskosten Maschinenhalle (siehe oben) | | | 137.380,39 EUR |
| Altersgeminderte Herstellungskosten bauliche Anlagen | | | 2.798.488,71 EUR |
| vorläufiger SACHWERT Golfanlage | | | 3.023.488,71 EUR |

| Position | Ansatz | Betrag |
|--|--------|-------------------------|
| Mitgliedsbeiträge | | 900.000,00 EUR |
| Greenfees | | 150.000,00 EUR |
| Driving Range | | 75.000,00 EUR |
| Vermietung, Verleih | | 35.000,00 EUR |
| Werbung | | 60.000,00 EUR |
| Gastronomie (Pacht) | | 24.000,00 EUR |
| Pro Shop (Pacht) | | 9.000,00 EUR |
| Summe Umsatzerlöse, netto | | 1.253.000,00 EUR |
| Grundstückspachten (marktübliche Höhe) | | -120.000,00 EUR |

| | | |
|---|-----------|-------------------------|
| Personalkosten | | -375.000,00 EUR |
| Sachkosten Golfplatzpflege | | -250.000,00 EUR |
| Sachkosten Gebäudeunterhalt | | -75.000,00 EUR |
| Sportbetrieb | | -50.000,00 EUR |
| Verwaltung | | -125.000,00 EUR |
| Betriebskosten (tatsächlich) | | -995.000,00 EUR |
| Betriebsergebnis (EBITDA) | | 258.000,00 EUR |
| Kalkulatorischer Betreiberertrag, etc. | | -50.000,00 EUR |
| Verbleibender Reinertrag der Liegenschaft (vor Instandhaltung an Dach&Fach) | | 208.000,00 EUR |
| Instandhaltung, 1,0% der Herstellungskosten (5,0 Mio. EUR) | | -50.000,00 EUR |
| Reinertrag der Liegenschaft | | 158.000,00 EUR |
| Bodenwertverzinsung, (nur!) Eigentumsgrundstück | 7,0 % LSZ | -15.750,00 EUR |
| Reinertrag der baulichen Anlagen | | 142.250,00 EUR |
| Restnutzungsdauer (Grundstücks-Pachtvertrag) | 15 Jahre | |
| Liegenschaftszins (nach MPI) | 7,0 % | |
| Barwertfaktor (RBF) | 9,11 | |
| ERTRAGSWERT | | 1.295.897,50 EUR |
| BODENWERT, Eigentumsgrundstück | | 225.000,00 EUR |
| ERTRAGSWERT der Golfanlage | | 1.520.897,50 EUR |

A3 Leitfaden Experteninterview



**Universität
Zürich^{UZH}**

CUREM – Center for Urban & Real Estate Management

Master of Advanced Studies in Real Estate

Jahrgang 2020 / 2021

Yves Gadiant

Leitfaden Experteninterview

Ziel:

Der theoretische Teil der Abschlussarbeit lässt Fragen offen in Bezug auf die empirische Anwendung des "Modells zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen". In Form dieses Experteninterviews werden die entsprechenden Fragestellungen an Experten gerichtet, um die Anwendungslücken zu schliessen und das Analyseinstrumentarium zu erweitern.

Inhalt:

- Golfmarkt Schweiz
- Bestandteile und Betriebsmodelle
- Standort-/Markt- und Wirtschaftlichkeitsanalyse

Vorgehen:

- Ausgangslage und Ziel der Forschungsarbeit erläutern
- Aufbau und Dauer des Interviews angeben (ca. 1 Stunde)
- Allfällige Anonymisierung klären
- Notizen für Stichworttranskription festhalten

Aufbau:

1. Golfmarkt Schweiz

1.1 Angebot: *Wie beurteilen Sie die Golfplatzentwicklung in den letzten 40 Jahren sowie zukünftig in der Schweiz? Gibt es markante Phasen (bezüglich Neubauten, Erweiterungen und Instandsetzungen) oder Meilensteine (wie die Markteintritte von Swiss Golf Bubikon oder Migros Golfparks/-campus)?*

1.2 Nachfrage: *Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Anzahl Golfspieler in den letzten 40 Jahren sowie zukünftig in der Schweiz? Gibt es erkennbare Phasen?*

2. Bestandteile und Betriebsmodelle

2.1 Bestandteile: *Lässt sich die typische Schweizer Golfanlage im Durchschnitt nach deren Aufbau typisieren (wie zum Beispiel: 18-Loch-Golfplatz, Driving Range, Putting Green, Clubhaus mit Restaurant)? Was sind die Gründe dafür?*

2.2 Betriebsmodell: *Welches ist das typische Betriebsmodell einer Schweizer Golfanlage bestehend aus Trägerschaft, Betrieb und Sportbetrieb ("closed shop", "open house" oder Mischung)? Was sind die Gründe dafür?*

3. Standortanalyse

3.1 Anforderungen an das Gelände: Billion (2018) legt in nachfolgender Tabelle die Anwendung einer Nutzwertanalyse basierend auf den Erfahrungen aus der Entwicklung zahlreicher Golfplatzprojekte in Deutschland dar (S. 234):

| Kriterium | Gewicht | Nutzwert | Punkte | Wert |
|--------------------------------|------------|--------------------------------------|--------|----------|
| Schutzausweisungen | 10 | Ökologische Verträglichkeit | | |
| Beregnungswasser | 9 | Platzpflegequalität | | |
| Eigentümer | 9 | Verfügbarkeit des Geländes | | |
| Grösse | 9 | Realisierbarkeit | | |
| Derzeitige Nutzung | 8 | Extensivierbarkeit | | |
| Boden | 7 | Wirtschaftlichkeit in Bau und Pflege | | |
| Erschliessung, Ver-/Entsorgung | 7 | Vermeidung von Infrastrukturkosten | | |
| Landschaftliche Umgebung | 7 | Attraktivität des Umfelds | | |
| Landschaftsbild der Fläche | 7 | Landschaftliche Attraktivität | | |
| Topografie | 7 | Golferische Attraktivität | | |
| Beeinträchtigungen | 6 | Ungestörtheit | | |
| Zuschnitt | 6 | Planbarkeit | | |
| Altlasten | 5 | Vermeidung von a.o. Kosten | | |
| Gebäude | 3 | Nutzbarkeit von Gebäuden | | |
| Summe | 100 | | | Σ |

Sind die Kriterien zur Beurteilung eines potenziellen Golfplatzgeländes abschliessend? Würden Sie die Gewichte gleich oder anders verteilen?

3.2 Planungs- und Baurecht: *Was sind die baurechtlichen Anforderungen und formellen Schritte auf dem Weg zu einer Baufreigabe? Wie beurteilen Sie den Prozess in der Schweiz?*

4. Marktanalyse

4.1 Marktpotenzial-Index (MPI): Das Marktpotenzial innerhalb eines Einzugsgebietes (30-Minuten-Isochreme) lässt sich mit dem Marktpotenzial-Index (MPI) nach Billion (2018) abschätzen, der sich aus dem Nachfrage-Index (Verbreitung), dem Angebots-Index (Dichte) sowie dem Kaufkraft-Index (in Deutschland nach GfK) berechnet. Der Nachfrage-Index errechnet sich anhand eines Beispiels aus Deutschland gemäss nachfolgender Tabelle (S. 233):

| Region | Einwohner | Golfspieler | Golfspieler/Einwohner [%] | Nachfrage-Index (Verbreitung) [%] |
|--------------------------|------------|-------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Deutschland | 80'532'800 | 637'735 | 0,78 | 100,0 |
| NRW ¹ | 17'554'300 | 131'890 | 0,75 | 96,3 |
| Einzugsgebiet (Beispiel) | 2'825'000 | 30'228 | 1,07 | 137,2 |

Der Angebots-Index lehnt an dasselbe Beispiel an:

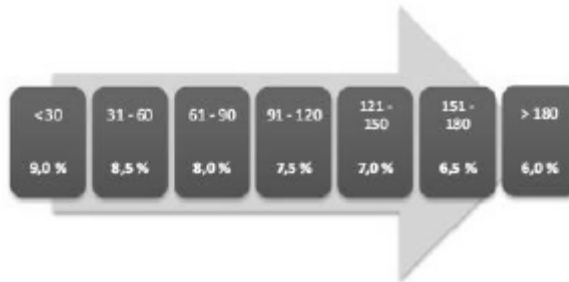
| Region | Einwohner | Golfplätze | Einwohner/18 Golfplätze | Angebots-Index (Dichte) [%] |
|--------------------------|------------|------------|-------------------------|-----------------------------|
| Deutschland | 80'532'800 | 12'929 | 112'119 | 100,0 |
| NRW | 17'554'300 | 2'773 | 113'948 | 98,4 |
| Einzugsgebiet (Beispiel) | 2'825'000 | 369 | 137'805 | 81,4 |

Der Kaufkraft-Index wird aus der öffentlichen Statistik entnommen und beträgt 109,7 für das vorliegende Beispiel im Jahr 2018. Der MPI errechnet sich aus der Division des Nachfrage-Index durch den Angebots-Index, multipliziert mit dem Kaufkraft-Index, was einen MPI von 185,0 ergibt.

Welche Modelle zur Berechnung des Marktpotenzials sind Ihnen bekannt oder wenden Sie selber an? Welche Implikationen ziehen Sie aus den Erkenntnissen zum Beispiel bezüglich Bewertung einer Golfanlage (Sachwert versus Ertragswert)?

4.2 Kapitalisierungszinssatz: Im Weiteren interpretiert Billion (2018) den MPI als Risikomass für eine Investition, die direkt mit dem Kapitalisierungszinssatz einer Golfanlage korrespondiert. Für den Deutschen Golfmarkt wird für einen MPI von 185,0 von einem Zinssatz von 6,0% ausgegangen. Die weiteren empirischen Relationen sind die Folgenden (S. 233):

¹ NRW ist die Abkürzung für das Deutsche Bundesland Nordrhein Westfalen.



Welche Ansätze zur Ableitung eines Kapitalisierungszinssatzes hinsichtlich der Bewertung von Spezialimmobilien wie Golfanlagen in der Schweiz ziehen Sie bei?

5. Wirtschaftlichkeitsanalyse

5.1 Herstellungskosten: Aus nachfolgender Tabelle gehen die empirisch ermittelten Herstellungskosten von Golfplatzelementen – ohne das Infrastrukturelement Bewässerungsanlage – in Deutschland nach Baustandard hervor (Billion, 2018, S. 245):²

| Element | Baustandard | | | | |
|--------------------|------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| | Sehr hoch [EUR/m ²] | Hoch [EUR/m ²] | Mittel [EUR/m ²] | Niedrig [EUR/m ²] | Sehr niedrig [EUR/m ²] |
| Abschläge | 50,00 | 25,00 | 20,00 | 15,00 | 10,00 |
| Fairways | 7,50 | 5,00 | 3,00 | 2,25 | 1,50 |
| Semi Rough | 5,00 | 3,00 | 2,00 | 1,50 | 1,00 |
| Rough | 2,50 | 1,00 | 0,50 | 0,35 | 0,20 |
| Extensivflächen | 1,00 | 0,50 | 0,25 | 0,10 | 0,05 |
| Gehölze | 6,00 | 4,50 | 3,00 | 2,00 | 1,00 |
| Teiche (Neuanlage) | 30,00 | 25,00 | 20,00 | 17,50 | 15,00 |
| Sandbunker | 35,00 | 25,00 | 20,00 | 15,00 | 10,00 |
| (Vor-)Grüns | 50,00 | 35,00 | 25,00 | 20,00 | 15,00 |
| Driving Range | 5,00 | 3,00 | 2,00 | 1,50 | 1,00 |

Gibt es ein Benchmarking von Elementkosten je Baustandard von Golfanlagen in der Schweiz? Von welchen Elementkosten in der Schweiz gehen Sie aus?

Die Erstellungskosten im mittleren Baustandardbereich eines 18-Loch-Golfplatzes auf einer Fläche von 70 Hektaren in Deutschland könnten sich beispielhaft aus den Elementkosten in nachfolgender Tabelle zusammensetzen (Billion, 2018, S. 246):

² Alle Kosten sind netto, das heisst ohne Mehrwertsteuer (MwSt) angegeben.

| Element | Fläche [m ²] | Baustandard | Herstellkosten [EUR/m ²] | Summe [EUR] |
|---------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------------------|------------------|
| Abschläge (inkl. Driving Range) | 16'000 | Hoch | 25,00 | 400'000 |
| Fairways | 140'000 | Mittel | 3,00 | 420'000 |
| Semi Rough | 60'000 | Mittel | 2,00 | 120'000 |
| Rough | 196'000 | Mittel | 0,50 | 98'000 |
| Extensivflächen | 140'000 | Niedrig | 0,10 | 14'000 |
| Gehölze | 60'000 | Mittel | 3,00 | 180'000 |
| Teiche (Neuanlage) | 22'000 | Sehr niedrig | 15,00 | 330'000 |
| Feuchflächen (Altbestand) | 20'000 | - | - | - |
| Sandbunker | 8'000 | Mittel | 20,00 | 160'000 |
| (Vor-)Grüns | 18'000 | Hoch | 35,00 | 630'000 |
| Driving Range | 20'000 | Mittel | 2,00 | 40'000 |
| Σ Golfplatzelemente | 700'000 | | | 2'392'000 |
| Bewässerungsanlage 1 | 18 Spielbahnen | Mittel | 15'000,00 | 270'000 |
| Bewässerungsanlage 2 | Übungseinrichtungen | Mittel | 30'000,00 | 30'000 |
| Pumpen, Steuerung | Pauschal | Mittel | 100'000,00 | 100'000 |
| Σ Bewässerungsanlagen | | | | 400'000 |
| Σ Gesamt | | | | 2'792'000 |

Wie gestalten sich die Erstellungskosten einer vergleichbaren Golfanlage in der Schweiz? Wo sehen Sie die (allfälligen) Kostentreiber?

5.2 Ertrag: Die durchschnittlichen Erträge pro Jahr einer 18-Loch-Anlage mit Golfclub-Trägerschaften und entsprechendem „closed shop“-Betriebsmodell setzen sich in Deutschland gemäss einer (unveröffentlichten) Studie des Deutschen Golf Verbands (DGV) aus dem Jahr 2016 wie folgt zusammen (Billion, 2018, S. 241):

| Position | Erträge [EUR / p.a.] |
|----------------------------------|----------------------|
| Mitgliedsbeiträge | 750'000 |
| Greenfees | 100'000 |
| Driving Range | 30'000 |
| Vermietung / Verleih | 25'000 |
| Werbung | 20'000 |
| Gastronomie / Hotellerie (Pacht) | 18'000 |
| Pro Shop (Pacht) | 7'000 |
| Σ | 950'000 |

Wie schätzen Sie die Ertragsstruktur einer entsprechenden Golfanlage in der Schweiz ein? Gibt es Unterschiede zum Beispiel zu Deutschland?

5.3 Betriebs- und Unterhaltskosten: Die Betriebs- respektive Unterhaltskosten einer Golfanlage sind durch einen hohen Fixkostenanteil geprägt, die unabhängig von der Intensität der Anlagennutzung anfallen und insbesondere die Personal- und Golfplatzpflegekosten, die Grundstückspachten und den Gebäudeunterhalt

umfassen. Aus den BVGA-Betriebsvergleichen 2016 in Deutschland ergeben sich die durchschnittlichen Kosten pro Jahr wie folgt:

| Position | Kosten [EUR / p.a.] |
|--------------------|---------------------|
| Personal | 350'000 |
| Golfplatzpflege | 225'000 |
| Grundstückspachten | 100'000 |
| Verwaltung | 100'000 |
| Sportbetrieb | 50'000 |
| Gebäudeunterhalt | 45'000 |
| Σ | 870'000 |

Wie schätzen Sie die Betriebs- und Unterhaltskosten einer entsprechenden Golfanlage in der Schweiz ein? Gibt es Unterschiede zum Beispiel zu Deutschland?

5.4 Betriebsergebnisse: Aus den Erträgen und Kosten pro Jahr einer 18-Loch-Anlage in Deutschland mit Golfclub-Trägerschaften im „closed shop“-Betriebsmodell resultiert aus den BVGA-Betriebsvergleichen 2016 ein durchschnittlicher Jahresgewinn von 80'000 Euro, der sich als Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen versteht (EBITDA).

Wie hoch schätzen Sie die Betriebsergebnisse einer vergleichbaren Golfanlage im Durchschnitt in der Schweiz ein? Die bestimmenden Faktoren "Standort, Markt und Management" betrachtend: Was entscheidet letztlich über den wirtschaftlichen Erfolg einer Golfanlage und führt zu einer entsprechend hohen Bewertung (des Ertragswertes)?

6. Weitere Aspekte / Kontakte

6.1 Weitere Aspekte: *Gibt es weitere relevante Aspekte, die von meiner Seite im vorliegenden Kontext nicht angesprochen wurden?*

6.2 Kontakte: *Vielleicht sind Ihnen weitere Kontakte von passenden Gesprächspartnern bekannt?*

A4 Verzeichnis Interviewpartner

Reto Bieler

Langjähriges Direktionsmitglied Grosskonzern Siemens in verschiedenen Ländern, Präsident Swiss Golf (seit 2018)

Jean Dardelet

Studium Landschaftsarchitektur (Lullier), Geschäftsführer und Projektleiter bei Dardelet Landschaftsarchitektur GmbH (Egg/ZH), Planung/Gestaltung von diversen Golfplatzprojekten wie Golfanlage Unterengstringen (2002), Augwil (2014) oder Zumikon (Neugestaltung 2018)

Christoph Fröhle

Studium Sportmanagement und Sportwissenschaften (Innsbruck), ehemaliger Geschäftsführer Golf Club Brand und Landeskoordinator für Fitness und Gesundheitsförderung beim ASKÖ Vorarlberg, Clubmanager GCBW (seit 2017)

Walter Künzi

Treuhänder/Unternehmer/Visionär, diverse Unternehmen und Projekte wie Künzi Treuhand AG, ehemaliger Präsident des Vereins zur Förderung geistig Behinderter (heute Insieme), Gründungspräsident Tennis Club Rüti, Eigentümer/Entwickler Golfanlage Bubikon, Präsident Swiss Golf Bubikon (seit 1993)

Matthias Reutercrona

Studium Betriebswirtschaft (Zürich) und Leadership & Management (Zürich), Leiter Golfanlagen/Expansion Migros Zürich (10 Jahre), Leiter Migros Golfprojekt Wädenswil inklusive Bau Driving Range, Lancierung/Management ASG Migros GolfCard, Geschäftsführer/Eigentümer Golf Expert Group GmbH (Oetwil am See/ZH)

Kurt Rossknecht

Studium Landschaftsarchitektur (Weihenstephan), Geschäftsführer/Eigentümer Rossknecht Golfplan GmbH (Lindau/D), enge Zusammenarbeit mit Bernhard Langer (seit 1992), Planung/Gestaltung von über 60 Golfplatzprojekten in Deutschland, Österreich, Schweiz sowie international, in der Schweiz unter anderen Golfanlage Otelfingen (2001), Moossee (2003), Emmental (1999/2012) oder Andermatt (2016), erfolgreichster Golfplatzdesigner im deutschsprachigen Raum, internationaler Toparchitekt Golfplatzdesign

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Ein Modell zur Bewertung und Steuerung von Schweizer Golfanlagen – Leitfaden für Projektentwicklungen, Umnutzungen sowie Anlagen im Bestand“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Meilen, den 06.09.2021

Yves Gadiant