



Analyse Rad-WM 2024 Stadt Zürich

Evaluation von Ursachen der Herausforderungen der Rad-WM 2024
und Ableitung von Lösungsansätzen

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG..... 1

1. EINLEITUNG..... 5

1.1 AUFTRAG DER ANALYSE RAD-WM 2024..... 5

1.2 VORGEHEN ZUR ANALYSE RAD-WM 2024 5

1.3 ABGRENZUNG..... 6

1.4 AUSGANGSLAGE 6

2. IDENTIFIZIERTE HERAUSFORDERUNGEN 8

2.1 ANALYTISCHER RAHMEN 8

2.2 IDENTIFIZIERTE HERAUSFORDERUNGEN..... 9

3. ERKENNTNISSE..... 13

3.1 URSACHEN 13

3.2 LÖSUNGSANSÄTZE..... 15

4. SCHLUSSWORT UND AUSBLICK 22

QUELLENVERZEICHNIS 23

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 24

ABBILDUNGSVERZEICHNIS 24

ANHANG..... 25

Dieser Bericht richtet sich an das Präsidialdepartement der Stadt Zürich.

Wir übernehmen keine Verantwortung oder Haftung für den Inhalt des Berichts gegenüber anderen Parteien.

Für Ihre Zweckdienlichkeit kann dieser Bericht Ihnen im elektronischen und gedruckten Format zur Verfügung gestellt werden. Mehrere Kopien und Versionen dieses Berichts können daher in verschiedenen Medien existieren.

Zusammenfassung

2019 wurde die Stadt Zürich (STZH) erfolgreich als Austragungsort der UCI Rad- und Para-Cycling-Strassen-Weltmeisterschaften 2024 (Rad-WM 2024) ausgewählt. Zur Organisation wurde der Verein Rad-WM 2024¹ gegründet, der als privater Rechtsträger aus Vertreterinnen und Vertretern des Kantons Zürich (KTZH), der STZH und dem nationalen Radverband Swiss Cycling bestand. Nach mehrjähriger Vorbereitung fand die Sportveranstaltung im September 2024 statt und zog nach Schätzungen der Veranstalter insgesamt rund 1.2 Millionen (Mio.) Zuschauerinnen und Zuschauer an. Trotz dieser erfreulichen Zuschauerzahlen stellte sich heraus, dass bei der Planung die Komplexität der Sportveranstaltung unterschätzt wurde, was zu organisatorischen und finanziellen Herausforderungen führte. Die Rad-WM 2024 schloss mit einem Defizit von rund CHF 5 Mio. ab².

Mit Stadtratsbeschluss (STRB) Nr. 0799/2025 wurde das Präsidialdepartement (PRD) beauftragt, eine externe Analyse zu den Lehren aus der Rad-WM 2024 in die Wege zu leiten³. Gleiches wird in einem Postulat des Gemeinderats gefordert, das dem PRD zur Beantwortung zugewiesen worden ist⁴. Vor diesem Hintergrund wurde Deloitte vom PRD mit einer Analyse der Abläufe und Erfahrungen rund um die Rad-WM 2024 beauftragt. Ziel dieser Analyse ist es, Lösungsansätze zu entwickeln, die aufzeigen, welche Aspekte die Stadtverwaltung im Zusammenhang mit der Durchführung der Sportveranstaltung hätte besser gestalten können.

Hierfür wurden im ersten Schritt mithilfe qualitativer Methoden die Herausforderungen in den Bereichen Organisation, Steuerung und Finanzierung gemeinsam mit ausgewählten Beteiligten der Sportveranstaltung erfasst und konsolidiert. Darauf aufbauend wurden mit der Stadtverwaltung sieben Ursachen für die identifizierten Herausforderungen ausgearbeitet und entsprechende Lösungsansätze entwickelt.

Die sieben Ursachen, die im Zusammenhang mit den identifizierten Herausforderungen ermittelt wurden, sind:

1. **Expertise und Ressourcen:** Weder der Projektstab Stadtrat der STZH, der das Bewerbungsdossier für die Rad-WM 2024 in Absprache mit dem städtischen Sportamt übernommen hatte, noch die übrigen, im Projekt involvierten Dienstabteilungen oder Amtsstellen von Stadt und Kanton verfügten über die notwendige, spezifische Expertise und personellen Ressourcen im Projektmanagement, um die Auswirkungen der Rad-WM 2024 angemessen beurteilen zu können.
2. **Projektdesign:** Es fehlte ein umfassendes Projektdesign, dass als verbindliche Grundlage für die Planung, Steuerung und Umsetzung der Rad-WM 2024 diente.
3. **Unterschätzung des Umfangs, der Finanzen und Auswirkungen:** Eine weitere Ursache für die identifizierten Herausforderungen war die Unterschätzung der Projektkomplexität und mit ihr die finanziellen Anforderungen und infrastrukturellen Auswirkungen.
4. **Bewerbungssumme:** Die Festlegung der Bewerbungssumme erfolgte ohne eine fundierte, datenbasierte Kostenanalyse und es fehlten Erfahrungen im Umgang mit vergleichbaren internationalen Sportveranstaltungen.
5. **Interessenskonflikte:** Die Tatsache, dass Mitarbeitende der Stadtverwaltung stadtinterne Aufgaben im Zusammenhang mit der Rad-WM 2024 wahrnahmen und gleichzeitig im Vorstand des Vereins Rad-WM 2024 vertreten waren, führte ab der Vorbereitungsphase zu einem strukturellen Interessenskonflikt.

¹ Offizieller Name Verein UCI Weltmeisterschaften Rad und Para-Cycling Strasse Zürich 2024

² (Gemeinderat Zürich, 2025a)

³ (Stadtrat Zürich, 2025)

⁴ (Gemeinderat Zürich, 2025b)

6. **Externe Qualitätskontrolle:** Es fehlte eine unabhängige, externe Qualitätskontrolle in Form einer systematischen Überprüfung des Bewerbungsdossiers.
7. **Kommunikation zu zentralen Anspruchsgruppen:** Eine weitere Ursache der Herausforderungen war, dass die Informationsweitergabe über das Projektvorgehen an alle relevanten Anspruchsgruppen nicht durchgängig wirksam erfolgte.

Auf Basis der sieben Ursachen wurden fünf Lösungsansätze für die Stadtverwaltung erarbeitet. Bei den ersten beiden Ansätzen, die das Finanzierungsmodell und die Projektorganisation betreffen, wird zwischen allgemeinen und spezifischen Finanzierungs- und Organisationsmodellen unterschieden. Die spezifischen Modelle beziehen sich auf die für die Rad-WM 2024 gewählte Projektorganisation und das Finanzierungsmodell, während die allgemeinen Modelle für den Fall gelten, dass eine alternative Projektorganisation und somit auch ein anderes Finanzierungsmodell für die Rad-WM 2024 zum Einsatz gekommen wären.

Lösungsansatz 1: Finanzierungsmodell mit Abwägung von Komplexität, Finanzierungsrisiko und Minimierung von Abhängigkeiten festlegen

Lösungsansatz 1 beinhaltet die Komplexität der Veranstaltung, das Finanzierungsrisiko und die Minimierung der Abhängigkeiten zwischen den Finanzierungsparteien. Die Finanzierungsmodelle reichen von alleiniger Finanzierung durch die STZH bis zu Kooperationen mit Bund, Kanton und privaten Sponsoren, wobei mit mehr beteiligten Finanzierungsparteien auch die Risiken steigen.

Wichtige Kriterien bei der Wahl des Finanzierungsmodells sind die Komplexität der Veranstaltung, das Finanzierungsrisiko und die Abhängigkeiten zwischen den Parteien. Für die Rad-WM 2024, geprägt durch hohe Abhängigkeit vom Bundesbeitrag Bundesamt für Sport (BASPO), fixierte kantonale Beteiligung und Unsicherheiten beim Sponsoring, ist ein Modell sinnvoll, bei dem die STZH als Hauptaustragungsort eine hohe Risikobereitschaft übernimmt. Dies erfordert zwar ein höheres Finanzierungsvolumen, ermöglicht der STZH jedoch mehr Flexibilität und Entscheidungsfreiheit.

Da die Finanzierungsparteien für die Rad-WM 2024 feststanden, rücken insbesondere der Zeitpunkt und die Art der Finanzierung in den Fokus. Es wird eine eigenständige Vorfinanzierung durch die STZH empfohlen, ohne Vorbehaltsklauseln bezüglich Zahlung von Beiträgen anderer Vereinsmitglieder. Dadurch kann die Liquidität sichergestellt und die Durchführung auch bei Beitragsausfällen garantiert werden. Diese Vorfinanzierung hätte zudem zu mehr Flexibilität und Entscheidungsfreiheit im Projektverlauf geführt. Als Finanzierungsart eignet sich ein agiles Modell, bei dem das Budget in zeitlichen Intervallen überprüft wird, um frühzeitig Anpassungen und Nachfinanzierungen zu ermöglichen.

Spezifisch für die Rad-WM 2024 und die gewählte Projektorganisation ist folgendes Finanzierungsmodell empfehlenswert:

- **Kombination aus städtischer Vorfinanzierung und agilem Finanzierungsmodell**

Weitere allgemeine Finanzierungsmodelle, die für Grossveranstaltungen in Frage kommen, werden in Kapitel 3.2 näher erläutert.

Der Lösungsansatz wirkt auf Ursache 3: Unterschätzung des Umfangs, der Finanzen und Auswirkungen, Ursache 4: Bewerbungssumme, Ursache 5: Interessenskonflikte

Lösungsansatz 2: Organisationsform und Governance-Struktur unter Berücksichtigung der Projektsteuerung, -leitung und -durchführung festlegen

Lösungsansatz 2 beschäftigt sich mit dem Umfang und der Form der Beteiligung der STZH an der Projektorganisation einer Grossveranstaltung. Dabei reicht das Kontinuum von einer vollständig städtischen Organisation bis zu einer komplett externen Projektorganisation. Für die Rad-WM 2024 wurde ein hybrides Modell gewählt: Die Steuerung lag bei der STZH und dem KTZH, die Leitung beim Verein Rad-WM 2024 und die Durchführung erfolgte gemeinsam.

Die Entscheidung über Auslagerungen hängt von Faktoren wie der Ressourcensituation, dem Know-how, der Komplexität und dem Zeitdruck ab. Entscheidend sind jedoch insbesondere die strategische Bedeutung der Veranstaltung für die STZH und deren Umfang. Bei hoher strategischer Relevanz bleiben Steuerung und Leitung meist bei der Stadt, während bei geringerer strategischer Bedeutung und niedriger Komplexität eine Auslagerung an externe Organisationen sinnvoll ist.

Spezifisch für die Rad-WM 2024 und das damals gewählte «hybride Organisationsmodell» ist folgende Ausprägung empfehlenswert:

- **Trennung der Projektsteuerung von der Projektleitung und -durchführung zwischen Departementen**

Weitere allgemeine Organisationsmodelle, die für Grossveranstaltungen in Frage kommen, werden in Kapitel 3.2 näher erläutert.

Der Lösungsansatz wirkt auf Ursache 5: Interessenskonflikte, Ursache 7: Kommunikation zu zentralen Anspruchsgruppen

Lösungsansatz 3: Strategisches Zielbild für die STZH erarbeiten, um die Ausrichtung von Grossveranstaltungen zu definieren

Lösungsansatz 3 umfasst die Entwicklung eines strategischen Zielbilds zur Ausrichtung von Grossveranstaltungen der STZH. Es unterstützt die Stadt dabei, proaktiv zu entscheiden, welche Veranstaltungen akquiriert werden sollen und ermöglicht eine aktive Steuerung im Umgang mit künftigen Grossveranstaltungen.

Es berücksichtigt Chancen, Risiken, Kompetenz- und Ressourcenbedarf sowie finanzielle Auswirkungen in einer übergeordneten Betrachtung und legt Kriterien zur zeitlichen und räumlichen Verteilung von Grossanlässen fest, um Überlastungen zu vermeiden. Relevante Fachstellen werden eingebunden, um eine ganzheitliche Perspektive sicherzustellen. Das Zielbild dient als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl und Steuerung von Grossveranstaltungen.

Notwendige Umsetzungsschritte aus dem Lösungsansatz 3 sind unter anderem:

- **Durchführung einer Benchmark-Analyse im Kontext strategischer Ausrichtungen für Grossveranstaltungen**
- **Bildung einer Arbeitsgruppe zur Erarbeitung des Zielbilds für die STZH**

Der Lösungsansatz wirkt auf Ursache 1: Expertise und Ressourcen, Ursache 2: Projektdesign, Ursache 3: Unterschätzung des Umfangs, der Finanzen und Auswirkungen

Lösungsansatz 4: Bewertungsrahmen zur Kategorisierung von Veranstaltungen definieren

Lösungsansatz 4 beinhaltet die Entwicklung eines strukturierten Bewertungsrahmens, der die Kategorisierung möglicher Veranstaltungen ermöglicht. Dieses Werkzeug soll Kriterien wie Grösse, Relevanz, Ressourcen, Wirkung und Risiko berücksichtigen und dabei helfen, potenzielle Grossveranstaltungen vorab zu klassifizieren.

Notwendige Umsetzungsschritte aus dem Lösungsansatz 4 sind unter anderem:

- **Entwicklung eines Bewertungsrahmens zur Kategorisierung potenzieller Veranstaltungen**
- **Entwicklung eines praxisorientierten Handbuchs (Checkliste) für die Bewerbung, Vorbereitung und Durchführung von Grossveranstaltungen**

Der Lösungsansatz wirkt auf Ursache 1: Expertise und Ressourcen, Ursache 2: Projektdesign, Ursache 3: Unterschätzung des Umfangs, der Finanzen und Auswirkungen, Ursache 4: Bewerbungssumme, Ursache 6: Externe Qualitätskontrolle

Lösungsansatz 5: Expertise und Ressourcen zusammenführen

Lösungsansatz 5 bündelt Expertise und Ressourcen für die erfolgreiche Planung und Durchführung von Grossveranstaltungen. Dabei sollen personelle Ressourcen und fachliches Know-how im Projektmanagement gestärkt und bei Bedarf erweitert werden. Klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege sind dafür notwendig.

Die Bündelung gleicht kurzfristige Ressourcenengpässe aus und konzentriert Kompetenzen. Mitarbeitende werden durch Weiterbildungen gestärkt, um Planung und Projektdesign besser zu unterstützen. Die zentrale Integration interdisziplinärer Expertise sichert die frühzeitige Einbindung weiterer Fachkompetenzen. Verfügbarkeit und Mindestpersonal sind sicherzustellen, um flexibel auf Ressourcenengpässe reagieren zu können.

Notwendige Umsetzungsschritte aus dem Lösungsansatz 5 sind unter anderem:

- **Einrichtung eines «Kompetenzzentrums» mit departementsübergreifendem Team für komplexe Sportveranstaltungen mit erhöhtem Koordinationsbedarf:**

Der Lösungsansatz wirkt auf Ursache 1: Expertise und Ressourcen, Ursache 2: Projektdesign, Ursache 3: Unterschätzung des Umfangs, der Finanzen und Auswirkungen

1. Einleitung

Im ersten Kapitel wird der Auftrag von Deloitte durch das PRD der STZH dargestellt und das Vorgehen im Projekt beschrieben. Zudem werden die beteiligten Personen und Stellen genannt sowie eine Abgrenzung vorgenommen. Abschliessend wird die Ausgangslage der Rad-WM 2024 skizziert.

1.1 Auftrag der Analyse Rad-WM 2024

Im Anschluss an die Rad-WM 2024 setzte sich die STZH mit der Aufarbeitung der Sportveranstaltung auseinander. In diesem Rahmen wurde bereits ein Bericht von Deloitte vorgelegt⁵. Dieser Bericht umfasst eine Untersuchung und Analyse des Vereins Rad-WM 2024 und ist in zwei Hauptbereiche unterteilt: Finanzieller Sachverhalt sowie Führung und Organisation.

Während sich der erste Bericht auf den Verein Rad-WM 2024 konzentrierte, liegt der Fokus dieses Auftrags ausschliesslich auf der Stadtverwaltung Zürich und ihrer Rolle bei der Sportveranstaltung. Konkret soll die vorliegende Untersuchung die Aufarbeitung der Rad-WM 2024 erweitern, indem insbesondere die organisatorischen und steuerungsbezogenen Herausforderungen der Sportveranstaltung aus Sicht der Stadtverwaltung analysiert werden. Vor diesem Hintergrund forderten sowohl der Gemeinderat als auch der Stadtrat Zürich eine externe Analyse der Abläufe und Erfahrungen der Rad-WM 2024 aus Sicht der Stadtverwaltung, die vom PRD in Auftrag gegeben wurde.

Ziel der vorliegenden Analyse ist es folglich, die organisatorischen und steuerungsbezogenen Herausforderungen zu erfassen, deren Ursachen zu identifizieren und Lösungsansätze zu entwickeln, die aufzeigen, welche alternativen Vorgehensweisen die Stadtverwaltung im Zusammenhang mit der Durchführung der Rad-WM 2024 hätten ergreifen können.

1.2 Vorgehen zur Analyse Rad-WM 2024

Die Analyse der Rad-WM 2024 basierte auf einer qualitativen Methodik. In einem ersten Schritt wurde eine Analyse interner Dokumente der Stadtverwaltung durchgeführt, um den Kontext und die vorhandenen Informationen zur Rad-WM 2024 zu erfassen⁶. Im Anschluss daran wurden im Oktober 2025 insgesamt sechs Interviews mit einer Dauer von jeweils 60 bis 90 Minuten durchgeführt. Die Auswahl der Interviewteilnehmenden erfolgte auf Vorschlag von Deloitte und wurde in Abstimmung mit dem PRD ergänzt und bestätigt. Die Auswahl konzentrierte sich auf Personen, die eine zentrale Rolle bei der Planung, Organisation und Durchführung der Rad-WM 2024 hatten⁷. Dabei wurden Vertreter aus dem KTZH, der STZH sowie dem Verein Rad-WM 2024 einbezogen (nachfolgend «Beteiligte»).

Die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse dienten als Grundlage für den ersten Workshop mit der Arbeitsgruppe. Diese setzte sich zusammen aus Vertreterinnen und Vertretern der Stadtverwaltung Zürich⁸ (nachfolgend «Stadtverwaltung»). Im Workshop wurden eine Übersicht der Herausforderungen und ihrer Wirkungen präsentiert und gemeinsam die zugrundeliegenden Ursachen ermittelt.

Für die identifizierten Ursachen hat Deloitte einen ersten Entwurf von Lösungsansätzen für die STZH im Zusammenhang mit der Durchführung der Rad-WM 2024 ausgearbeitet. Diese Vorschläge wurden in einem zweiten Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern der STZH diskutiert und anschliessend auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse ergänzt.

Alle Ergebnisse der Analyse sowie die erarbeiteten Lösungsansätze sind in diesem Bericht zusammengefasst.

⁵ Deloitte Bericht «Projekt Rad-WM 2024» vom 17. März 2025 (Vgl. Stadtrat Zürich, 2025)

⁶ Interne Grundlagendokumente werden nicht mit einer formalen Quellenangabe versehen und nicht im Quellenverzeichnis aufgeführt

⁷ Eine Übersicht über die Interviewteilnehmenden befindet sich im Anhang auf Seite 25

⁸ Eine Übersicht über die Arbeitsgruppe für die Workshops befindet sich im Anhang auf Seite 25

1.3 Abgrenzung

Hervorzuheben ist, dass es sich bei diesem Bericht nicht um eine umfassende Analyse der Rad-WM 2024 handelt. Wie in Kapitel 1.1 erwähnt, liegt der Fokus ausschliesslich auf der STZH und ihrer Rolle bei der Sportveranstaltung. Mögliche weitere Ursachen und Schwachstellen, die auf Seiten anderer Akteure zu den aufgetretenen Herausforderungen beigetragen haben könnten, sind nicht Gegenstand dieses Berichts.

Zudem basiert der Bericht auf qualitativen Methoden. Der Bericht stützt sich somit auf die Einschätzungen und Perspektiven der Beteiligten der Rad-WM 2024 (Interviewteilnehmende) sowie der Vertreter der Stadtverwaltung (Arbeitsgruppe). Vor diesem Hintergrund sind die Lösungsansätze zu verstehen und beanspruchen keine allgemeine Gültigkeit für zukünftige Grossveranstaltungen in der STZH.

Für nachhaltige Aussagen darüber, welche Lösungsansätze in der STZH im Zusammenhang mit zukünftigen Grossveranstaltungen umgesetzt werden sollten, wäre eine Erweiterung des Analyserahmens auf weitere Grossveranstaltungen in den Bereichen Sport, Kunst, Gesellschaft und Kultur sowie Feste erforderlich.

1.4 Ausgangslage

Im Jahr 2018 kandidierte die STZH gemeinsam mit dem KTZH als Austragsort für die Rad-WM 2024. Bereits zu Beginn der Kandidatur arbeiteten der Kanton und die Stadt eng an der Erstellung des Bewerbungsdossiers zusammen. Dieses umfasste die Aufstellung des Veranstaltungsbudget sowie die Planung der Streckenführung. Im Frühjahr 2019 wurde die STZH schliesslich als Austragungsort für die Sportveranstaltung ausgewählt und im selben Jahr gewährte der Gemeinderat Zürich einen Objektkredit von CHF 7.8 Mio.

Zur Organisation der Sportveranstaltung wurde der Verein Rad-WM 2024 gegründet, der aus gleichwertigen Vertretern des KTZH, STZH und des Verbands Schweizer Radsport (Swiss Cycling) bestand.

Die Vorbereitung erstreckte sich über mehrere Jahre hinweg und wurde durch die COVID-19 Pandemie erschwert. Zudem herrschte Unsicherheit hinsichtlich der Finanzierung, da Bundesbeitrag BASPO zunächst ausstand und ohne dessen Zusage die Durchführung der Veranstaltung als unsicher galt. Die definitive Bewilligung des Bundesbeitrags durch das BASPO Ende 2022 ermöglichte den Übergang zu notwendigen, abschliessenden Vorbereitungen für die Durchführung der Rad-WM 2024. Ab diesem Zeitpunkt wurde der operative Betrieb schrittweise hochgefahren.

Diese finale Phase war von einer intensiven medialen Aufmerksamkeit begleitet, insbesondere aufgrund der Veröffentlichung des Verkehrskonzeptes. Dieses sah vor, den Sechseläutenplatz als Zielort zu nutzen, was eine neuntägige Verkehrsumleitung mit zeitlich begrenzten Sperrungen der Innenstadt zur Folge hatte. Zahlreiche betroffene Anspruchsgruppen, darunter auch das Kinderspital Zürich (KiSpi ZH) und diverse Gewerbebetriebe erhoben Einspruch gegen diesen Entscheid. Während die Auswahl des Stadtzentrums unter Berücksichtigung sportbezogener Anforderungen, sicherheitsrelevanter Aspekte und der Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln erfolgte, wurde die Nutzung der Innenstadt von betroffenen Anspruchsgruppen als extensiv und unverhältnismässig eingestuft⁹.

Trotz öffentlicher Kritik bemühte sich der Verein Rad-WM 2024 kontinuierlich, getroffene Absprachen einzuhalten und alle Anspruchsgruppen mitzunehmen. Dank der engen Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Dienstabteilungen und Behörden konnte die Rad-WM 2024 vom 21. bis 29. September 2024 durchgeführt werden.

Die Sportveranstaltung stellte ein einmaliges Sportereignis mit starkem Inklusionsgedanken dar, welches die Teilnahme von Sportlerinnen und Sportlern mit Einschränkungen ermöglichte. Gemäss Schätzung des lokalen Organisationskomitee (LOK) verfolgten über 1.2 Mio. Zuschauerinnen und Zuschauer die Rad-WM 2024 an der Rennstrecke. Damit war sie die grösste Sportveranstaltung in der Schweiz seit der Fussball-Europameisterschaft 2008 (EURO 2008)¹⁰.

⁹ (Gewerbeverband der Stadt Zürich, 2024)

¹⁰ (LOK Verein Rad-WM, 2024b)

Gemäss Aussagen von Beteiligten an der Rad-WM 2024 gab es jedoch Herausforderungen bei der Koordination verschiedener spezialisierter Fachbereiche. Insbesondere die Bereiche Verkehr und Sicherheit mussten auf die spezifischen Anforderungen des Radsports abgestimmt werden. Da es keine etablierten Erfahrungswerte für eine solche Veranstaltung gab, waren bewährte Organisationsmodelle nur begrenzt anwendbar. Dies verursachte Unsicherheiten und Schwierigkeiten in der Organisation, Steuerung und Finanzierung, die sich in verschiedenen Bereichen zeigten und die Rad-WM 2024 schloss mit einem Defizit von rund CHF 5 Mio. ab¹¹.

Dimensionen der Komplexität im Rahmen der Rad-WM 2024:

Abhängigkeiten zwischen den beteiligten Parteien:	Die Rad-WM 2024 war gekennzeichnet von Abhängigkeiten zwischen den beteiligten Parteien und erforderte eine enge Zusammenarbeit zwischen der STZH, dem KTZH, Swiss Cycling und dem UCI.
Langanhaltende Beanspruchung des öffentlichen Raums:	Die Veranstaltung erstreckte sich vom 21. bis 29. September 2024. Während dieser neun Tage waren grossräumige Strassensperrungen zwischen 05:00 und 19:00 Uhr vorgesehen. An den meisten Tagen dauerten die Sperrungen jedoch nicht über den gesamten Zeitraum an. Die langanhaltende Belegung des öffentlichen Raums in diesem Umfang war einzigartig und führte zu erheblichen Einschränkungen, insbesondere für die Erreichbarkeit verschiedener Spitäler im Perimeter sowie für die Zugänglichkeit privater Gewerbebetriebe unmittelbar an der Rennstrecke.
Geografische Verteilung der Austragungsorte:	Die Rennstrecke verlief durch eine Vielzahl von Gemeinden im KTZH und die Zürcher Innenstadt. Als Startorte von Rennen wurden neben der Stadt Zürich auch Gossau ZH, Uster und Winterthur ausgewählt. Die Streckenführung und die Logistik über zentrale Verkehrsachsen stellten hohe Anforderungen an die Organisation und damit an die beteiligten Gemeinden sowie die STZH und den KTZH als Veranstalterinnen.
Parallele Durchführung verschiedener Sportarten:	Erstmals wurden Rad- und Para-Cycling-Weltmeisterschaften vollständig integriert, wobei insgesamt 53 Rennen durchgeführt wurden ¹² . Die unterschiedlichen Anforderungen an Organisation, Zeitplanung und Infrastruktur führten zu einer zusätzlichen Steigerung der Komplexität der Sportveranstaltung.
Erstmaligkeit der Veranstaltung und fehlende Erfahrungswerte:	Die Kombination von Radsport und Para-Cycling in dieser Form war einzigartig. Es lagen weder auf nationaler noch auf internationaler Ebene vergleichbare Erfahrungswerte vor.

¹¹ 2.9 Mio. CHF wurden zusätzlich von der Stadt bereitgestellt, darunter ein Verzicht auf 2 Mio. CHF Darlehensrückzahlung und ein zusätzlicher Kredit von 900 Tsd. CHF (Gemeinderat Zürich, 2025)

¹² (LOK Verein Rad-WM, 2024)

2. Identifizierte Herausforderungen

Im zweiten Kapitel erfolgt eine Betrachtung der identifizierten Herausforderungen, die im Zusammenhang mit der Rad-WM 2024 eingetreten sind. Die Herausforderungen wurden im Rahmen der Interviews mit den Beteiligten der Rad-WM 2024 erhoben und konsolidiert. Dabei wurde ein analytischer Rahmen in Form einer Veranstaltungsmatrix (Abbildung 1) verwendet, der in Zusammenarbeit mit dem PRD definiert wurde. Die Matrix ist in drei Projektphasen sowie drei strukturelle Dimensionen unterteilt und wird im ersten Teil des Kapitels vorgestellt. Anschliessend werden die identifizierten Herausforderungen entlang der Projektphasen und Dimensionen der Matrix beschrieben. Dabei liegt der Fokus auf jenen Herausforderungen, die laut Einschätzung der Stadtverwaltung (Arbeitsgruppe) besonders negative Auswirkungen auf die Rad-WM 2024 hatten.

Positive Aspekte im Rahmen der Rad-WM 2024:

Expertenbindung:	Die Expertinnen und Experten aus dem Schweizer Radsport wurden bereits in der Bewerbungsphase und vor der Gründung des Vereins Rad-WM 2024 eingebunden.
Koordination und Zusammenarbeit:	Die Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Beteiligten an der Rad-WM 2024, insbesondere dem Projektstab Stadtrat und dem Sportamt der STZH verliefen über alle drei Projektphasen hinweg positiv. Durch die Einbindung der Dienstabteilung für Verkehr (DAV) konnten die komplexen Anforderungen an die Streckenführung und Verkehrsregelung professionell berücksichtigt und umgesetzt werden. Dies trug wesentlich zur Gewährleistung des Verkehrsflusses während der Rad-WM 2024 bei.
Inklusion:	An der Rad-WM 2024 wurden erstmals Radsport und Para Cycling gemeinsam ausgetragen, wodurch der Inklusionsgedanke sichtbar und erfolgreich umgesetzt werden konnte. Trotz der hohen Komplexität und der unterschiedlichen Anforderungen, insbesondere im Umgang mit Athletinnen und Athleten mit Beeinträchtigungen, wurde dieses Konzept in Zürich umgesetzt. Im Jahr 2025 wurden die Rad-WM (Kigali, Ruanda) und Para-Cycling-WM (Ronse, Belgien) wieder örtlich und zeitlich getrennt durchgeführt.
Aufarbeitung der Sportveranstaltung:	Der Stadtrat und der Gemeinderat von Zürich bemühen sich aktiv an der Aufarbeitung der Sportveranstaltung. Sowohl interne als auch externe und unabhängige Untersuchungen werden durchgeführt, um aus dieser einmaligen Sportveranstaltung wichtige Erkenntnisse zu ziehen und zukünftige Verbesserungen zu ermöglichen.

2.1 Analytischer Rahmen

Für die Analyse wurde eine Veranstaltungsmatrix (Abbildung 1) verwendet, welche die Herausforderungen entlang von drei abgegrenzten Projektphasen sowie drei strukturellen Dimensionen darstellt. Sie ermöglicht eine differenzierte und systematische Verortung der Herausforderungen nach zeitlichem Kontext und inhaltlichem Schwerpunkt.

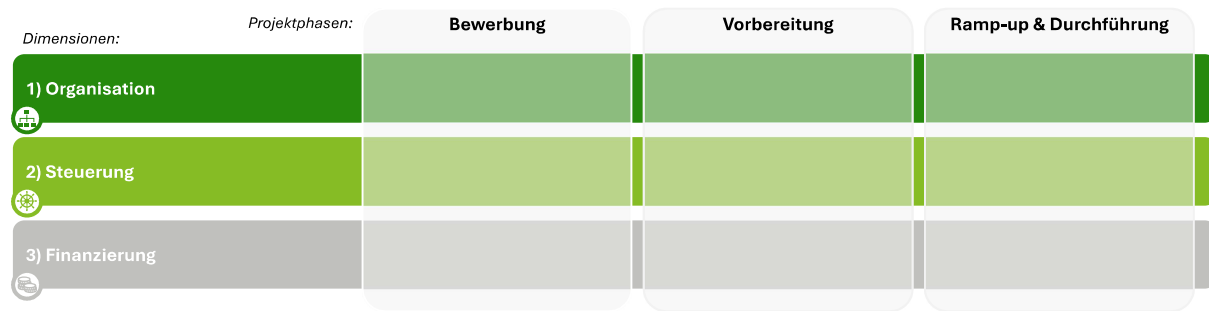


Abbildung 1: Veranstaltungsmatrix der drei Projektphasen und Dimensionen

Die drei Projektphasen sind:

- **Bewerbungsphase (2018 bis Ende 2019):** In dieser Phase lag der Fokus auf der Ausarbeitung des Bewerbungsdossiers der STZH für die Austragung der Rad-WM 2024. Sie umfasst die Kandidatur als Austragungsort und den Antrag bis zum Gemeinderatsbeschluss über den Objektkredit von CHF 7.8 Mio.
- **Vorbereitungsphase (2020 bis Anfang 2023):** Diese Phase beinhaltet die Gründung des Vereins Rad-WM 2024, die Bewilligungsverfahren für die Streckenführung bis zur definitiven Bewilligung des Bundesbeitrags durch das BASPO und die Bestätigung der Durchführung der Rad-WM 2024.
- **Ramp-up und Durchführungsphase (2023 bis 2024):** Diese Phase beschreibt das Hochfahren des operativen Betriebs, nach dem Bundesbeitrag durch das BASPO und dem Ablauf der Ausstiegsklausel UCI (Fristende 31. Januar 2023). Wesentliche Aspekte sind die mediale Präsenz der Sportveranstaltung sowie letzte Einsprachen bezüglich der Streckenführung. Zudem umfasst diese Phase die eigentliche Durchführung der Rad-WM 2024 im September 2024.

Die drei strukturellen Dimensionen sind:

- **Organisation:** Diese Dimension behandelt Fragen zur Projektorganisation, den verfügbaren personellen Ressourcen sowie den Kompetenzen der Projektbeteiligten.
- **Steuerung:** Diese Dimension umfasst die Projektsteuerung, Entscheidungsprozesse und die Governance, beispielsweise zwischen dem Steuerungsausschuss und dem Verein Rad-WM 2024.
- **Finanzierung:** Diese Dimension beschäftigt sich mit dem Veranstaltungsbudget und den finanziellen Reserven der Rad-WM 2024.

2.2 Identifizierte Herausforderungen

Mit den Beteiligten der Rad-WM 2024 wurden insgesamt 23 Herausforderungen identifiziert (Abbildung 2). Davon schätzt die Stadtverwaltung neun als besonders kritisch ein, da sie eine hohe negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024 hatten. Diese neun Herausforderungen werden im Folgenden beschrieben¹³. Zuerst erfolgt eine kurze Erklärung der jeweiligen Herausforderung, bevor deren Wirkung erläutert wird. Es zeigt sich, dass insbesondere in der Bewerbungsphase Herausforderungen mit negativem Einfluss auf die Sportveranstaltung auftraten.

¹³ Eine vollständige Beschreibung aller Herausforderungen befindet sich im Anhang ab Seite 26

Projektphasen:		Bewerbung	Vorbereitung	Ramp-up und Durchführung	
Dimensionen:					
1) Organisation	B.O.1	Unzureichende, spezifische Expertise und mangelnde personelle Ressourcen im Projektmanagement	B.V.1	Schärfung der Streckenführung	
	B.O.2	Unzureichend strukturiertes Projektdesign	B.V.2	Unklare Kommunikation zum Veranstaltungsstatus	
	B.O.3	Einzigartige Grossveranstaltung mit entsprechend fehlenden Erfahrungswerten	B.V.3	Unzureichende Einbindung zentraler Anspruchsgruppen	
	B.O.4	Fehlende Flexibilität durch gewählte Projektorganisation	B.V.4	Erschwerte Zusammenarbeit durch medialen Druck	
	B.O.5	Fachliche Abhängigkeit der STZH vom Radverband Swiss Cycling			
2) Steuerung	B.S.1	Mangelnde Vorgaben und fehlende Prüfung beim Bewerbungsdossier	V.S.1	Interessensvertretung im Verein Rad-WM 2024	
			V.S.2	Operative Umsetzung unter erschwelter Steuerung	
			V.S.3	Langsame Entscheidungsprozesse im öff. Sektor und fehlende Entscheidungsbefugnis des Vereins	
			V.S.4	Unklare Finanzierungsentscheidung im Vereinsvorstand	
			V.S.5	Unzureichende Informationsweitergabe	
3) Finanzierung	B.F.1	Unrealistische Bewerbungssumme	V.F.1	Erschwerte Sponsoringakquise durch Finanzierungsunsicherheit	
	B.F.2	Finanzielle Abhängigkeit durch das gewählte Finanzierungsmodell		RD.F.1	Absage von Begleitveranstaltungen
	B.F.3	Fehlende externe Überprüfung es Veranstaltungsbudgets			
	B.F.4	Nicht vorhandene Checklisten zur Finanzierung von Grossveranstaltungen			
	B.F.5	Unzureichende Einschätzung der Sponsoring-Risiken			

Abbildung 2: Herausforderungen der Rad-WM 2024 entlang der Veranstaltungsmatrix

Projektphase Bewerbung

Dimension Organisation	
B.O. 1: Unzureichende spezifische Expertise und mangelnde personelle Ressourcen im Projektmanagement	
Herausforderung:	Die STZH hatte zum Zeitpunkt der Bewerbung unzureichende spezifische Expertise und zu wenig personelle Ressourcen im Projektmanagement für grossräumige Veranstaltungen mit einer langen Zeitdauer.
Wirkung:	Aufgrund unzureichender spezifischer Expertise und personeller Ressourcen wurden Machbarkeit und Umsetzbarkeit der Veranstaltung nicht ausreichend geprüft und dadurch unterschätzt. Der Fokus lag auf der Vision und weniger auf der konkreten Projektplanung.
B.O.2: Unzureichend strukturiertes Projektdesign	
Herausforderung:	Das Projektdesign war unzureichend strukturiert, um die systematische Erhebung von Veranstaltungsanforderungen sowie die Festlegung von Meilensteinen zu ermöglichen.
Wirkung:	Das fehlende strukturierte Projektdesign erschwerte eine verlässliche Budget- und Risikoeinschätzung.

B.O. 3: Einzigartige Grossveranstaltung mit entsprechend fehlenden Erfahrungswerten

Herausforderung:	Für die Rad-WM 2024 lagen keine Erfahrungswerte mit vergleichbaren internationalen Grossveranstaltungen vor. Besonders die Kombination von Para-Cycling- und Rad-WM innerhalb einer einzigen Sportveranstaltung war bislang weltweit einzigartig und wurde in dieser Form noch nicht umgesetzt.
Wirkung:	Aufgrund der fehlenden Erfahrungswerte wurden die Auswirkungen einer neuntägigen Beanspruchung des öffentlichen Raums unterschätzt, was die weitere Veranstaltungsplanung erschwerte.

Dimension Steuerung

B.S.1: Mangelnde Vorgaben und fehlende Prüfung beim Bewerbungsdossier

Herausforderung:	Mangelnde Vorgaben sowie das Fehlen einer externen, unabhängigen Überprüfung bei der Ausarbeitung des Bewerbungsdossiers führten dazu, dass keine kritische Prüfung erfolgte und die Bewerbung zu positiv erstellt wurde.
Wirkung:	Dies hatte zur Folge, dass das Veranstaltungsbudget auf unvollständigen und unrealistischen Annahmen beruhte, wodurch zu wenig finanzielle Reserven eingeplant und Risiken nicht angemessen berücksichtigt wurden.

Dimension Finanzierung

B.F.1: Unrealistische Bewerbungssumme

Herausforderung:	Die Bewerbungssumme basierte auf einer groben, unsicheren und fehlerhaften Einschätzung, ohne transparente Kommunikation der Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Komplexität der Veranstaltung und den Sponsoringeinnahmen.
Wirkung:	Aufgrund der unrealistischen Bewerbungssumme wurden unzureichende finanzielle Reserven eingeplant, wodurch sich das finanzielle Risiko der Rad-WM 2024 erhöhte.

B.F.2: Finanzielle Abhängigkeit durch das gewählte Finanzierungsmodell

Herausforderung:	Um das finanzielle Risiko aufzuteilen, wurde mit dem gewählten Finanzierungsmodell (Teilung Finanzierungsrisiko) eine Abhängigkeit vom Bundeszuschlag und vom Beitrag des KTZH geschaffen.
Wirkung:	Diese finanzielle Abhängigkeit, die insbesondere darin bestand, dass die STZH zeitlich von der Auszahlung der finanziellen Unterstützung abhängig war, schränkte ihren Handlungsspielraum ein und verursachte Liquiditätsengpässe, die das Projektmanagement erschwerten und die Flexibilität bei der Finanzierung der Rad-WM 2024 beeinträchtigten.

B.F.3: Fehlende externe Überprüfung des Veranstaltungsbudgets

Herausforderung:	Das Veranstaltungsbudget für die Rad-WM 2024 wurde ohne eine externe und unabhängige Überprüfung erstellt.
Wirkung:	Das Veranstaltungsbudget basierte auf unvollständigen Annahmen, was zu finanziellen Abweichungen führte. Dadurch blieben wichtige Kostenpositionen unentdeckt oder wurden zu tief eingeschätzt.

Projektphase Vorbereitung

Dimension Organisation

V.O.1: Schärfung der Streckenführung

Herausforderung:	Das Bewerbungsdossier beinhaltete den festgelegten Streckenplan, der erst in der Vorbereitungsphase geschärft wurde.
Wirkung:	Die nachgelagerte Konkretisierung der Streckenführung führte dazu, dass die Auswirkungen des Verkehrskonzepts auf die finanziellen Mittel, personelle Ressourcen und das von der Streckenführung betroffene Gewerbe unterschätzt wurden.

Dimension Steuerung

V.S.1: Interessensvertretung im Verein Rad-WM 2024

Herausforderung:	Die gewählte Projektorganisation mit dem Verein Rad-WM 2024 führte dazu, dass Vertreter der STZH gleichzeitig Vorstandsmitglieder waren und operative Rollen innerhalb der Stadtverwaltung hatten.
Wirkung:	Die doppelte Rollenverteilung erschwerte die Eskalation von Problemen und Konflikten auf die politische Ebene, da die Interessenkonflikte und Abhängigkeiten zum Stadtrat die klare Kommunikation beeinträchtigten.

3. Erkenntnisse

3.1 Ursachen

Im zweiten Kapitel wurden die Herausforderungen mit einer hohen negativen Auswirkung auf die Rad-WM 2024 mit Hilfe der Veranstaltungsmatrix dargestellt. Die Herausforderungen sind allerdings nicht isoliert zu betrachten, sondern resultieren aus tieferliegenden Ursachen. Das dritte Kapitel widmet sich der Analyse dieser Ursachen, um eine fundierte Basis für die Formulierung von Lösungsansätzen zu schaffen. Wie in Abbildung 3 dargestellt, beeinflussen die Ursachen unterschiedliche Herausforderungen auf der Veranstaltungsmatrix. Aus diesem Grund verzichtet dieses Kapitel auf eine Unterteilung nach Dimensionen und Projektphasen und betrachtet die Ursachen stattdessen thematisch und übergreifend.

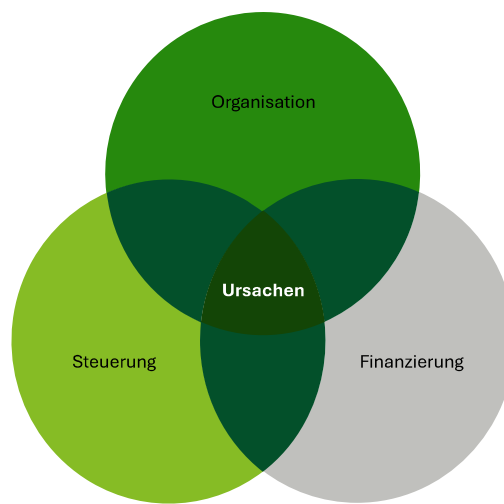


Abbildung 3: Auswirkungen und Ursachen auf Herausforderungen

1. *Expertise und Ressourcen*

Für die Bewerbungsphase der Rad-WM 2024 und die Formulierung des Bewerbungsdossiers war der Projektstab des Stadtrats Zürich in enger Abstimmung mit den Sportämtern STZH und des KTZH sowie unter Einbezug der von Swiss Cycling zur Verfügung gestellten Experten und verschiedener Amtsstellen der STZH und des KTZH zuständig. Der Projektstab war für die Gesamtkoordination verantwortlich. Für einzelne Teilprojekte, wie z. B. die Definition der Streckenführung, waren andere, involvierte Fachstellen verantwortlich. Die Abstimmung mit den Sportämtern sowie mit externen Beraterinnen und Beratern im Radsport verlief nach Angaben der Befragten grundsätzlich gut. Von betrieblicher Seite allerdings fehlte sowohl dem Projektstab als auch allen anderen involvierten Beteiligten einerseits die notwendige spezifische Expertise im Projektmanagement für eine grossräumige, mehrtägige Sportveranstaltungen wie der Rad-WM 2024. Andererseits genühten die personellen Ressourcen im Projektstab nicht, um bereits in der Bewerbungsphase die Auswirkungen der Rad-WM 2024 angemessen zu antizipieren. Infolgedessen erfolgten keine fundierte Prüfung und realistische Einschätzung der Machbarkeit und Umsetzbarkeit.

Dieser Mangel an spezifischer Expertise und Ressourcen im Projektmanagement trug dazu bei, dass in der Bewerbungsphase eine systematische Risikoanalyse vernachlässigt und die Bewerbung mit einer optimistischen Einschätzung vorangetrieben wurde. Dabei wurde auf die fachliche Expertise im Radsport der externen Sportberaterinnen und Sportberater vertraut. Die Herausforderung bestand jedoch darin, dass trotz vorhandener fachspezifischer Kompetenz im Radsport die erforderlichen Instrumente und Methoden aus dem Projektmanagement wie beispielsweise die kritische Überprüfung, Steuerung und Kontrolle des Projekts unzureichend waren. Dadurch blieben Risiken im Zusammenhang mit der Komplexität dieser Sportveranstaltung unentdeckt und es fehlte an geeigneten Mechanismen für eine fundierte Bewertung und Steuerung des gesamten Projektverlaufs.

2. Projektdesign

Eine weitere Ursache für die Herausforderungen im Projektverlauf der Rad-WM 2024 war das Projektdesign, das bereits in der Bewerbungsphase nicht umfassend entwickelt wurde. Ein umfassendes Projektdesign hätte als verbindliche Grundlage für die Planung, Steuerung und Umsetzung der Rad-WM 2024 dienen müssen. Dieses hätte klare Strukturen, definierte Anforderungen sowie einen detaillierten Projektplan mit erreichbaren und messbaren Meilensteinen enthalten müssen, um den komplexen Anforderungen einer solchen grossräumigen Sportveranstaltung gerecht zu werden. Darüber hinaus fehlte eine klare Festlegung von Verantwortlichkeiten und eine verbindliche Benennung der Schlüsselpersonen, die das Projekt in den verschiedenen Projektphasen führen und koordinieren hätten sollen, wodurch eine stabile Basis für die Steuerung und Kontrolle des Projektes fehlte.

Das Fehlen eines strukturierten Projektdesigns führte dazu, dass insbesondere das Risiko- und Finanzmanagement unzureichend berücksichtigt wurden. So wurde beispielsweise kein Worst-Case-Szenario im Voraus ausgearbeitet, wie beispielsweise für einen möglichen Liquiditätsengpass. Zwar wurden Überbrückungsfinanzierungen in kurzer Zeit zur Verfügung gestellt, allerdings war das Projektteam nicht darauf vorbereitet und musste die Lösung erst kurzfristig entwickeln.

3. Unterschätzung des Umfangs, der Finanzen und Auswirkungen

Die Herausforderungen im Projektverlauf der Rad-WM 2024 lassen sich unter anderem auf eine Unterschätzung der Projektkomplexität, der finanziellen Anforderungen sowie der infrastrukturellen Auswirkungen zurückführen. Diese Fehleinschätzung beruhte teilweise auf einer Kombination aus unzureichender Erfahrung und Datenbasis sowie einer unrealistisch optimistischen Planungshaltung. Wesentliche Faktoren wie die Auswirkungen auf den öffentlichen Raum, den städtischen Verkehr sowie das überschätzte Sponsoringpotenzial, das sich auf das Veranstaltungsbudget auswirkte, wurden nicht ausreichend erkannt oder in die Planung einbezogen. Als Folge dessen wurden notwendige Anpassungen und Nachbesserungen erst spät erkannt und umgesetzt, was zu Mehrkosten führte. Gleichzeitig führte die unzureichende Berücksichtigung der infrastrukturellen Auswirkungen zu einer erhöhten Belastung des öffentlichen Raums und des städtischen Verkehrs. Darüber hinaus beeinträchtigte diese Fehleinschätzung die finanzielle Steuerung des Projekts und reduzierte die Akzeptanz in der Öffentlichkeit.

4. Bewerbungssumme

Die Festlegung der Bewerbungssumme erfolgte ohne eine fundierte, datenbasierte Kostenanalyse und basierte auf begrenzten Erfahrungen im Umgang mit vergleichbaren und internationalen Sportveranstaltungen. Die Finanzierung der Rad-WM 2024 basierte hauptsächlich auf Beiträgen von Bund, KTZH und der STZH, während gleichzeitig eine Abhängigkeit zu Sponsoringeinnahmen bestand. Die Sponsoringeinnahmen waren allerdings schwer einzuschätzen, was zu einer Überschätzung des Sponsoringpotenzials führte. Zudem wurde nicht berücksichtigt, dass die Beiträge des BASPO erst zwei Jahre vor der Durchführung der Sportveranstaltung genehmigt werden. Des Weiteren trugen unerwartete Ereignisse in der Vorbereitungsphase, wie die Corona-Pandemie sowie die Unsicherheit bezüglich der Bewilligung der Strecke, dazu bei, dass mit der Sponsorenakquise erst sehr spät begonnen werden konnte. Die STZH und der KTZH verpflichteten sich zu einem gleichen, fix angesetzten Anteil an der Bewerbungssumme, die insgesamt zu optimistisch angesetzt wurde und sich als zu niedrig herausstellte, da sie den tatsächlichen finanziellen Anforderungen nicht gerecht wurde.

Der Gemeinderat stand einstimmig hinter dem Vorhaben, eine Veranstaltung in der STZH durchzuführen, die Radsport, Inklusion und Standortförderung miteinander verbindet. Der städtische Beitrag an die Sportveranstaltung wurde im Gemeinderat Zürich ohne Gegenstimme akzeptiert. Eine konservativere Bewerbungssumme mit einem grösseren finanziellen Puffer hätte mögliche Risiken im Zusammenhang mit der grossen Komplexität zumindest teilweise abfedern können, ohne den Erfolg der Bewerbung zu gefährden.

5. Interessenskonflikte

Mit der Gründung des Vereins Rad-WM 2024, dessen Mitglieder paritätisch aus Swiss Cycling, KTZH und STZH bestanden, entstand auf rollenbezogener Ebene ein Interessenkonflikt. Mitarbeitende der STZH, die operativ im Rahmen ihrer Funktion in der Stadtverwaltung Aufgaben im Zusammenhang mit der Rad-WM 2024 wahrnahmen, waren gleichzeitig im Vereinsvorstand vertreten. Dadurch kam es zu einer

Überschneidung von Funktionen und Verantwortlichkeiten, sodass die funktionale Trennung der Aufgaben und Rollen nicht mehr sichergestellt war.

Die Governance-Struktur war dadurch geprägt, dass dieselben Personen, die als Stadtvertreter im Vereinsvorstand agierten, auch gegenüber dem Steuerungsausschuss berichtspflichtig waren. Diese Konstellation führte zu Interessenkonflikten und erschwerte eine Abgrenzung der Zuständigkeiten. Die Interessenkonflikte traten nicht nur zwischen Verein Rad-WM 2024 und der Stadtverwaltung auf, sondern auch im Verhältnis zwischen Vereinsvorstandsmitglieder der STZH und dem Steuerungsausschuss.

6. Externe Qualitätskontrolle

Im Rahmen der Bewerbung für die Rad-WM 2024 fehlte eine unabhängige, externe Qualitätskontrolle in Form einer systematischen Überprüfung des Bewerbungsdossiers. Dies führte dazu, dass unvollständige und falsche Annahmen im Bewerbungsbudget unentdeckt blieben und eine zu optimistische Einschätzung der Machbarkeit sowie der finanziellen Rahmenbedingungen erfolgte. Dieses finanzielle Defizit äusserte sich insbesondere in der fehlerhaften Handhabung der MwSt.-Vorsteuerabzüge sowie in nicht gesicherten Planungsannahmen bezüglich höherer UCI-Gebühren und der Kosten für das Zürcher Kongresshaus.

7. Kommunikation zu zentralen Anspruchsgruppen

Trotz Bemühungen seitens der STZH, alle relevanten Anspruchsgruppen über das Projektvorgehen zu informieren, erwies sich die Informationsweitergabe als nicht durchgängig wirksam. Die notwendigen Verkehrsmassnahmen wurden im Frühjahr 2023 und somit 1.5 Jahre vor der Durchführung der Rad-WM 2024 veröffentlicht und durch Kommunikationsmassnahmen begleitet. Dazu gehörten Flyer an alle direkt betroffenen Haushalte und Unternehmen, Informationsveranstaltungen bei betroffenen Quartiervereinen und Gewerbeverbänden sowie zahlreiche Einzelgespräche. Ergänzt wurde dies durch eine Telefonhotline und die Zusammenarbeit mit Anbietern von mobilen Apps, um die Reichweite der Informationen zu erhöhen. Nichtsdestotrotz äusserten betroffene Anspruchsgruppen wiederholt Kritik, dass die Kommunikation zu spät und unzureichend erfolgt sei. Folglich konnte das Informationsbedürfnis der zentralen Anspruchsgruppen nicht vollständig befriedigt werden. Bis zur Durchführung der Rad-WM 2024 wurde davon ausgegangen, dass ein mögliches Defizit die Höhe der Überbrückungsfinanzierung durch die STZH und den KTZH nicht übersteigen würde und daher kein Bedarf für weitere Finanzierungen bestehen werde. Diese Fehleinschätzung führte dazu, dass Risiken und Herausforderungen im Vereinsvorstand und im Steuerungsausschuss nicht angemessen adressiert wurden.

3.2 Lösungsansätze

Kapitel 3.2 behandelt die Lösungsansätze zur Bewältigung der zuvor genannten Ursachen. Die fünf Ansätze wurden von Deloitte in enger Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung (Arbeitsgruppe) entwickelt. Bei den Lösungsansätzen 1 und 2, die das Finanzierungsmodell und die Projektorganisation betreffen, wird zwischen allgemeinen und spezifischen Finanzierungs- und Organisationsmodellen unterschieden. Die spezifischen Modelle beziehen sich auf die für die Rad-WM 2024 gewählte Projektorganisation und das Finanzierungsmodell, während die allgemeinen Modelle für den Fall gelten, dass eine alternative Projektorganisation und somit auch ein anderes Finanzierungsmodell für die Rad-WM 2024 zum Einsatz gekommen wären.

Lösungsansatz 1: Finanzierungsmodell mit Abwägung von Komplexität, Finanzierungsrisiko und Minimierung von Abhängigkeiten festlegen

Beschreibung:

Lösungsansatz 1 beinhaltet die Wahl des Finanzierungsmodells unter Berücksichtigung der Komplexität der Veranstaltung, des Finanzierungsrisikos durch die STZH sowie der Minimierung von Abhängigkeiten zwischen den Finanzierungsparteien. Finanzierungsmodelle können von einer alleinigen Finanzierung durch die STZH bis hin zu breit abgestützten Kooperationsmodellen mit weiteren öffentlichen Trägern wie Bund und Kanton sowie privaten Organisationen reichen. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass mit zunehmender Anzahl der beteiligten Finanzierungsparteien auch die Abhängigkeiten steigen, während die Finanzierungslast pro beteiligte Partei geteilt werden kann. Unter dieser Voraussetzung nimmt allerdings das finanzielle Risiko zu. Die Einbindung von Sponsoren ist bei allen Finanzierungsmodellen möglich. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Sponsoringeinnahmen eine

unsichere Kapitalquelle darstellen können und daher nicht einen ausschlaggebenden Teil der Finanzierung ausmachen sollten, von dem die Verfügbarkeit der Mittel abhängt.

Massgebliche Kriterien bei der Wahl des Finanzierungsmodells sind die Komplexität der Veranstaltung, das Finanzierungsrisiko und die Abhängigkeit von weiteren Finanzierungsparteien innerhalb des Projekts. Ausgehend von den Herausforderungen bei der Rad-WM 2024, insbesondere der hohen Abhängigkeit vom Bundesbeitrag des BASPO, der fixierten Beteiligung des KTZH sowie den Unsicherheiten bei der Sponsoringakquise, hat sich gezeigt, dass ein Finanzierungsmodell von Vorteil ist, bei dem die STZH als Hauptaustragungsort eine hohe Risikobereitschaft übernimmt. Dies bedeutet, dass zwar ein höheres Finanzierungsvolumen erforderlich ist, die STZH jedoch mehr Entscheidungsfreiheit und Flexibilität behält.

Für die Rad-WM 2024 war aufgrund der Grösse und Bedeutung der Veranstaltung davon auszugehen, dass sich sowohl der KTZH als auch der Bund finanziell beteiligen und dass private Organisationen über Sponsoring bei einer derart grossen Sportveranstaltung ebenfalls mitwirken würden.

Da die Finanzierungsparteien somit feststanden, richtet sich der Lösungsansatz für die Rad-WM 2024 verstärkt auf den Zeitpunkt sowie die Art und Weise der Finanzierung. Hinsichtlich des Zeitpunkts bietet sich eine eigenständige Vorfinanzierung durch die STZH an, ohne Vorbehaltsklauseln bezüglich Zahlung von Beiträgen anderer Vereinsmitglieder. Diese hätte eine konservative Budgeteinschätzung ermöglicht und die Finanzierungsbeteiligung im Projektverlauf aufgeteilt, wobei die Vorfinanzierung jederzeit ausreichende Liquidität sicherstellt und somit die Durchführung der Veranstaltung auch bei Beitragskürzungen oder -ausfällen einzelner Parteien absichert. Das Risiko liegt dabei bei der STZH. Eine solche Vorfinanzierung ist ein wichtiges Instrument bei komplexen Veranstaltungen mit hohen Abhängigkeiten, um sicherzustellen, dass die Finanzierung auch dann gesichert ist, wenn die Komplexität schwer einzuschätzen ist. Zudem bietet eine Vorfinanzierung Entscheidungsfreiheiten und Flexibilität im Projektverlauf und sorgt für die Sicherstellung der Durchführung der Veranstaltung.

Bezüglich der Art der Finanzierung bietet sich ein agiles Finanzierungsmodell an. Dieses Modell kann unabhängig davon angewendet werden, ob eine Vorfinanzierung stattfindet oder nicht. Es sieht vor, dass das Budget in zeitlichen Intervallen überprüft wird. Dadurch wird sichergestellt, dass Budgetanpassungen und nötige Nachfinanzierungen frühzeitig thematisiert und beschlossen werden.

Finanzierungsmodelle:

Spezifisch für die Rad-WM 2024 und die gewählte Projektorganisation ist folgendes Finanzierungsmodell empfehlenswert:

- **Kombination aus Vorfinanzierung und agilem Finanzierungsmodell:** Diese Option verbindet die Vorteile der eigenständigen Vorfinanzierung durch die STZH mit der flexiblen, agilen Budgetanpassung. Die STZH stellt die finanziellen Mittel für die Rad-WM 2024 frühzeitig bereit und verteilt die Kosten später auf die Finanzierungsparteien. Somit werden zu Projektbeginn die Liquidität gesichert und allfällige Risiken abgedeckt, während gleichzeitig das Budget in regelmässigen Abständen gemeinsam mit den Finanzierungsparteien überprüft und angepasst wird. Dadurch wird sowohl die finanzielle Stabilität gewährleistet als auch die Flexibilität erhöht, um auf Veränderungen und Unsicherheiten im Projektverlauf reagieren zu können. Zudem schafft dieses Modell die Möglichkeit, notwendige Budgetanpassungen (z.B. Nachfinanzierungen) frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu adressieren.

Mögliche, allgemeine Finanzierungsmodelle aus dem Lösungsansatz 1 sind unter anderem:

- **Alleinige Finanzierung durch die STZH:** Die STZH trägt die gesamte Finanzierungslast und ist vollständig für die Liquiditätsverantwortung zuständig. Dies führt zu einer hohen Belastung der finanziellen Mittel der STZH, bietet allerdings eine höhere Flexibilität bei Entscheidungen. Dabei ist zu beachten, dass die Eigenfinanzierung nur bis zu einem Beitrag von CHF 20 Mio. möglich ist. Ausgaben,

die diesen Betrag überschreiten, liegen ausserhalb des Kompetenzbereichs des Gemeinderates Zürich und werden referendumpflichtig.¹⁴

- **Finanzierungsmodell mit STZH und KTZH:** Die Finanzierungs- und Liquiditätsverantwortung werden von der STZH und dem KTZH geteilt. Die Hauptlast verbleibt dabei bei der STZH, während kantonale Mittel zur Entlastung beitragen.
- **Finanzierungsmodell mit STZH und privaten Organisationen:** Die Finanzierung erfolgt gemeinsam mit privaten Partnern. Dabei wird die Finanzierungslast aufgeteilt. Ein potenzielles Risiko besteht darin, dass diese privaten Partner zahlungsunfähig werden könnten.
- **Finanzierungsmodell mit STZH, KTZH, Bund und privaten Organisationen:** Dieses Modell zeichnet sich durch eine verteilte Kapitalaufwendung und Liquiditätsverantwortung aus. Die Abstimmung ist komplex und die Flexibilität ist aufgrund der Vielzahl der Finanzierungsbeteiligten eingeschränkt.

Wirkung für Ursachen 3, 4 und 5:

Ursache 3: Unterschätzung des Umfangs, der Finanzen und Auswirkungen, Ursache 4: Bewerbungssumme, Ursache 5: Interessenskonflikte

Zur Förderung der finanziellen Stabilität von Grossveranstaltungen, zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen sowie zur Erhöhung der Planungssicherheit ergeben sich im Kontext der Rad-WM 2024 zwei empfehlenswerte Finanzierungsmodelle. Diese beiden Modelle schaffen die geringsten organisatorischen und finanziellen Abhängigkeiten, was angesichts der hohen Komplexität der Rad-WM 2024 von besonderer Bedeutung ist. Die geringsten Abhängigkeiten entstehen entweder bei einer rechtlich eigenständigen Organisationseinheit, die die Finanzierung übernimmt, oder wenn das Finanzierungsrisiko und die Finanzierungsbereitschaft vollständig bei der STZH liegen.

Zum einen bedeutet dies die vollständige Risikoübertragung auf eine rechtlich eigenständige Organisationseinheit, beispielsweise in Form einer Aktiengesellschaft (AG), die die Finanzierung der Veranstaltung verantwortet. Die finanziellen Mittel für die Veranstaltung können weiterhin von der öffentlichen Hand (KTZH, STZH) stammen, jedoch liegen die Budgethoheit und die Finanzierungsverantwortung bei der rechtlich eigenständigen Organisation. Dies entspricht dem Vorgehen bei vergleichbaren Sportveranstaltungen wie der Eishockey-WM 2026 oder der Formula E 2019. Zum anderen kann die STZH das Finanzierungsrisiko selbst tragen. Im Rahmen dieser zweiten Option können Vorfinanzierungen sowie agile Finanzierungsmodelle zusätzlich dazu beitragen, die Finanzierungssicherheit zu erhöhen und Liquiditätsrisiken zu minimieren. Durch die Bereitschaft der STZH, das Finanzierungsrisiko für die Grossveranstaltung zu tragen, kann eine realistischere und konservativere Kostenplanung gefördert werden. Gleichzeitig kann dies dazu beitragen, die Abhängigkeiten zwischen den Finanzierungsbeteiligten zu minimieren, was Interessenskonflikte reduziert und die Zusammenarbeit erleichtert.

Lösungsansatz 2: Organisationsform und Governance-Struktur unter Berücksichtigung der Projektsteuerung, -leitung und -durchführung festlegen

Beschreibung:

Lösungsansatz 2 umfasst eine Abwägung, in welchem Umfang und in welcher Form sich die STZH an der Projektorganisation einer Grossveranstaltung beteiligt. Dabei existiert ein Kontinuum verschiedener Organisationsformen, das von einer vollständig städtischen bis hin zu einer vollständig externen Projektorganisation reicht.

Zu Beginn des Kontinuums steht die vollständig städtisch verankerte Organisation, bei der Steuerung, Leitung und Durchführung des Projekts innerhalb der Stadtverwaltung gebündelt sind. Am anderen Ende befindet sich eine vollständig externalisierte und rechtlich eigenständige Organisation, bei der Steuerung, Leitung und Durchführung von externen Akteuren verantwortet werden. Die Organisationsform für die Rad-WM 2024 lag in der Mitte dieses Kontinuums und stellt somit ein hybrides Modell dar: Die Steuerung lag bei der STZH und dem KTZH, die Leitung beim Verein Rad-WM 2024 und die Durchführung effektiv sowohl von der STZH als auch vom KTZH übernommen wurde.

¹⁴ (Gemeinderat Zürich, 2025c)

Ob und in welchem Ausmass Aufgaben ausgelagert werden, ist sorgfältig abzuwägen und hängt von verschiedenen Faktoren ab. Treiber wie die Ressourcensituation, das notwendige Know-how, die Komplexität und der Zeitdruck sind wichtige Faktoren, die eine Auslagerung von Aufgaben begünstigen können. Entscheidende Kriterien für die Wahl der geeigneten Organisationsform sind allerdings die strategische Relevanz der Grossveranstaltung für die STZH sowie deren Komplexität (bzw. Wiederholbarkeit). Bei hoher strategischer Relevanz und hoher Komplexität ist eine Auslagerung an externe Organisationen nicht empfehlenswert. In diesem Fall sollte die Projektorganisation möglichst nah bei der Stadt bleiben, um den Anforderungen gerecht zu werden. Bei geringerer strategischer Relevanz der Veranstaltung und hoher Wiederholbarkeit ist eine Auslagerung hingegen möglich. Die Übertragung der Aufgaben an externe Partner kann in solchen Fällen zu einer erfolgreichen Durchführung beitragen.

Organisationsmodelle:

Spezifisch für die Rad-WM 2024 und das gewählte «hybride Organisationsmodell» ist folgende Ausprägung empfehlenswert:

- **Trennung der Projektsteuerung von der Projektleitung und -durchführung zwischen Departementen:** In dieser Option übernimmt ein Departement die Projektsteuerung als Auftraggeber und ist somit unabhängig von der Projektleitung und -durchführung. Letztere liegen bei einem anderen Departement, beispielsweise dem PRD, in Zusammenarbeit mit dem Sportamt Zürich. Diese klare Trennung der Zuständigkeiten schafft eindeutige Verantwortlichkeiten und minimiert potenzielle Interessenkonflikte zwischen Projektsteuerung sowie Projektleitung und -durchführung. Gleichzeitig kann durch die Verankerung des Steuerungsgremiums in einem von der Projektleitung und -durchführung unabhängigen Departement die Governance-Struktur gestärkt werden, da Entscheidungs- und Kontrollfunktionen klar voneinander getrennt sind.

Mögliche, allgemeine Organisationsmodelle aus dem Lösungsansatz 2 sind unter anderem:

- **Vollständig städtische Organisation:** Steuerung, Leitung und Durchführung der Grossveranstaltung liegen vollständig innerhalb der Stadtverwaltung. Diese Option bietet maximale Kontrolle und ermöglicht eine direkte Steuerung durch die STZH. Sie setzt jedoch voraus, dass ausreichend interne Ressourcen und Fachwissen vorhanden sind, um den Umfang und die Komplexität der Veranstaltung zu bewältigen.
- **Integration des Projektteams in die städtische Organisation:** Das Projektteam ist vollständig in die Stadtverwaltung integriert, wobei externe Mitarbeitende über befristete Verträge eingebunden werden. Diese Variante ermöglicht eine flexiblere Ressourcennutzung bei gleichzeitiger Wahrung der städtischen Steuerung und Kontrolle. Zudem sorgt sie dafür, dass fehlende Expertise gezielt hinzugezogen werden kann.
- **Hybrides Organisationsmodell:** Die Steuerung und Leitung verbleiben bei der STZH, während Teile der Durchführung an externe Partner vergeben werden. Dieses Modell ermöglicht eine ausgewogene Balance zwischen Kontrolle und Ressourceneffizienz. Es eignet sich insbesondere, wenn die STZH strategisch eingebunden bleiben möchte, aber nicht über alle notwendigen Kapazitäten verfügt.
- **Städtische Tochtergesellschaft für Sportveranstaltungen:** Eine rechtlich eigenständige, aber städtisch kontrollierte Tochtergesellschaft, die speziell für eine bestimmte Art von Veranstaltungen gegründet wird, übernimmt die Leitung und Durchführung der Veranstaltung, während die Steuerung bei der STZH verbleibt. Diese Struktur bietet eine klare Trennung zwischen operativer Umsetzung und strategischer Steuerung.
- **Externe Projektorganisation mit städtischer Steuerung:** Die Steuerung verbleibt bei der STZH, während Leitung und Durchführung vollständig an externe Organisationen ausgelagert werden, die beispielsweise auf bestimmte Arten von Grossveranstaltungen spezialisiert sind. Diese Variante reduziert den internen Ressourcenbedarf der STZH, erfordert jedoch klare vertragliche Regelungen und ein effektives Steuerungsgremium, um die Zielerreichung sicherzustellen.
- **Vollständig externe Organisation:** Steuerung, Leitung und Durchführung werden vollständig an eine externe, rechtlich eigenständige Organisation übertragen. Diese Option ist insbesondere dann empfehlenswert, wenn es sich um eine Veranstaltung mit hoher Wiederholbarkeit, geringer

Komplexität und niedriger strategischer Relevanz handelt. Die vollständige Auslagerung birgt jedoch das Risiko einer verminderten Kontrolle sowie einer erhöhten Abhängigkeit von externen Akteuren.

Wirkung für Ursachen 5 und 7:

Ursache 5: Interessenskonflikte, Ursache 7: Kommunikation zu zentralen Anspruchsgruppen

Lösungsansatz 2 kann die Steuerungssicherheit erhöhen, indem klare Rollen- und Verantwortungsabgrenzungen geschaffen werden. Dadurch können Interessenskonflikte vermieden und die strategische Steuerungskompetenz gestärkt werden, während gleichzeitig eine effiziente operative Durchführung ermöglicht wird. Klare Verantwortlichkeiten können zudem eine gezielte und effektive Kommunikation fördern, da die Zuständigkeiten für die Ansprache zentraler Anspruchsgruppen eindeutig zugeordnet sind. Dieser Ansatz kann dazu beitragen, die Problemursachen von Interessenskonflikten unter Projektbeteiligten sowie die unzureichende Kommunikation mit relevanten Anspruchsgruppen zu adressieren.

Lösungsansatz 3: Strategisches Zielbild für die STZH erarbeiten, um die Ausrichtung von Grossveranstaltungen zu definieren

Lösungsansatz 3 umfasst die Entwicklung eines strategischen Zielbilds, das die Ausrichtung von Grossveranstaltungen der STZH definiert. Dieses Zielbild soll die Stadt dabei unterstützen, proaktiv festlegen zu können, welche Grossveranstaltung akquiriert werden sollten. Zudem ermöglicht es den künftigen Umgang mit Grossveranstaltungen aktiv zu beeinflussen. Gleichzeitig kann das Zielbild auch dazu dienen auf politische Anstösse im Hinblick auf mögliche Grossveranstaltungen zu reagieren.

Das Zielbild berücksichtigt Chancen, Risiken, den notwendigen Kompetenz- und Ressourcenbedarf sowie die finanziellen Auswirkungen der Veranstaltungen in einer übergeordneten Betrachtung, da eine detaillierte Analyse angesichts der Vielzahl potenzieller Veranstaltungen nicht möglich ist. Es legt grundlegende Kriterien fest, etwa zur zeitlichen und räumlichen Verteilung von Grossveranstaltungen, um eine Überlastung einzelner Standorte oder Zeiträume zu vermeiden. Um eine ganzheitliche Perspektive sicherzustellen, werden relevante Ansprechpartner aus dem Projektstab, dem Sportamt und weiteren Fachstellen der STZH eingebunden, um das Zielbild zu erarbeiten.

Umsetzungsschritte:

Notwendige Umsetzungsschritte aus dem Lösungsansatz 3 sind unter anderem:

- **Durchführung einer Benchmark-Analyse im Kontext strategischer Ausrichtungen für Grossveranstaltungen:** Zunächst bietet es sich an, eine Benchmark-Analyse durchzuführen, um vergleichbare Ansätze und Best Practices aus anderen europäischen Städten zu identifizieren. Diese Analyse liefert wertvolle Erkenntnisse und Orientierungshilfen, die als Grundlage für die weitere Entwicklung des strategischen Zielbilds dienen.
- **Bildung einer Arbeitsgruppe zur Erarbeitung des Zielbilds für die STZH:** Aufbauend auf den Ergebnissen der Benchmark-Analyse ist die Bildung einer Arbeitsgruppe, die sich aus Vertretern des Projektstabs, des Sportamts und weiteren relevanten Fachstellen der STZH zusammensetzt, empfehlenswert. Zur Erarbeitung des Vorschlags bieten sich zudem Arbeitssitzungen mit externen Anspruchsgruppen an, darunter Grossveranstalterinnen und Grossveranstalter, Sponsorinnen und Sponsoren, Partnerorganisationen, öffentliche Institutionen (Polizei, Feuerwehr etc.), Anwohnervertretungen, Kultur- und Sportorganisationen sowie Gewerbeverbände. Die Gruppe erarbeitet auf dieser Grundlage einen konkreten Vorschlag für das strategische Zielbild, der dem Stadtrat zur Entscheidung vorgelegt wird.

Wirkung für Ursachen 1, 2 und 3:

Ursache 1: Expertise und Ressourcen, Ursache 2: Projektdesign, Ursache 3: Unterschätzung des Umfangs, der Finanzen und Auswirkungen

Ein strategisches Zielbild kann die Grundlage für den gezielten Aufbau von Ressourcen und Expertise schaffen, wodurch das Projektmanagement für Grossveranstaltungen verbessert werden kann. Darauf aufbauend kann ein systematisches und fundiertes Projektdesign entwickelt und umgesetzt werden.

Zudem kann das Zielbild eine bessere Einschätzung von Umfang, Finanzen und Auswirkungen unterstützen, indem die Passung zum eigenen Handlungsrahmen geprüft wird.

Lösungsansatz 4: Bewertungsrahmen als Entscheidungshilfe für Grossveranstaltungen definieren

Lösungsansatz 4 beinhaltet die Entwicklung eines strukturierten Bewertungsrahmens, der die Kategorisierung möglicher Veranstaltungen ermöglicht. Dafür werden Kriterien wie Grösse, Relevanz, Ressourcen, Wirkung und Risiko definiert, die dabei helfen sollen, potenzielle Grossveranstaltungen vorab zu klassifizieren. Diese Kriterien werden in den Bewertungsrahmen integriert, der als Werkzeug dient, um Grossveranstaltungen systematisch einzuordnen, zu priorisieren und fundierte Entscheidungen darüber zu treffen, welche Grossveranstaltungen akquiriert werden sollen. Dies fördert eine transparente und nachvollziehbare Entscheidungsfindung.

Umsetzungsschritte:

Notwendige Umsetzungsschritte aus dem Lösungsansatz 4 sind unter anderem:

- **Entwicklung eines Bewertungsrahmens zur Kategorisierung potenzieller Veranstaltungen:** Es bietet sich an, ein Bewertungsrahmen zu entwickeln, welcher klar definierte Kriterien und Gewichtungen enthält und eine objektive sowie vergleichbare Kategorisierung von Grossveranstaltungen ermöglicht. Um sicherzustellen, dass der Bewertungsrahmen nicht zu restriktiv ist, sollte er durch die Einbindung von Expertinnen und Experten sowie relevanten Anspruchsgruppen gestaltet werden. Zudem empfiehlt sich eine flexible Handhabung der Gewichtungen, die Anpassungen an unterschiedliche Veranstaltungstypen und -grössen erlaubt. Regelmässige Überprüfungen und Anpassungen sowie Pilotierungen mit Feedbackschleifen tragen dazu bei, den Bewertungsrahmen praxisnah und anpassungsfähig zu halten.
- **Entwicklung eines praxisorientierten Handbuchs (Checkliste) für die Bewerbung, Vorbereitung und Durchführung von Grossveranstaltungen:** Es bietet sich an, ein praxisorientiertes Handbuch (Checkliste) zu entwickeln, das über alle Projektphasen (Bewerbung, Vorbereitung und Durchführung) eingesetzt wird. Dieses kann als operatives Instrument zur Steuerung und Begleitung des Projekts dienen und eine strukturierte sowie nachvollziehbare Umsetzung des Veranstaltungsprozesses unterstützen.

Wirkung für Ursachen 1, 2, 3, 4 und 6:

Ursache 1: Expertise und Ressourcen, Ursache 2: Projektdesign, Ursache 3: Unterschätzung des Umfangs, der Finanzen und Auswirkungen, Ursache 4: Bewerbungssumme, Ursache 6: Externe Qualitätskontrolle

Lösungsansatz 4 kann eine systematische und transparente Entscheidungsgrundlage für die Klassifizierung zukünftiger Grossveranstaltungen schaffen. Dadurch kann die Planungssicherheit erhöht und die Verteilung von Unterstützungsbeiträgen durch eine fundierte Risiko- und Ressourcenbewertung verbessert werden. Die gezielte Priorisierung und Steuerung der Projekte kann zu einer effizienteren Ressourcennutzung führen. Gleichzeitig kann die strategische Steuerungskompetenz der STZH im Umgang mit Grossveranstaltungen gestärkt werden. Ähnlich wie das strategische Zielbild kann der Bewertungsrahmen Expertise, Ressourcen und eine verbesserte Projektsteuerung fördern. Zusätzlich kann es durch klare Kriterien und ein Scoring-System mehr Orientierung bieten, was zu einer realistischeren Einschätzung der Bewerbungssumme und damit zu präziseren finanziellen Planungen beiträgt. Es kann zudem helfen, die Komplexität transparent aufzuzeigen und die Budgetierung entsprechend zu optimieren und anzupassen, wobei eine höhere Komplexität mit höheren Reserven berücksichtigt wird.

Lösungsansatz 5: Expertise und Ressourcen zusammenführen

Lösungsansatz 5 umfasst die Zusammenführung von Expertise und Ressourcen, um eine erfolgreiche Planung und Durchführung von Grossveranstaltungen zu gewährleisten. Dabei ist die Bündelung der Projektmanagement-Kompetenzen sowie des fachlichen Know-hows essenziell, um Ressourcen gezielt zu nutzen und den erhöhten Koordinationsbedarf im Rahmen von (Sport)-Grossveranstaltungen zwischen Departementen zu glätten. Personelle Ressourcen und Kompetenzen im Projektmanagement sollen gestärkt werden, um die Personalverfügbarkeit sicherzustellen und bei Bedarf rasch zusätzliche

Kapazitäten mobilisieren zu können. Hierfür sind klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege erforderlich.

Diese Bündelung von Expertise und Ressourcen ermöglicht den Ausgleich kurzfristiger Ressourcenengpässe und konzentriert die Kompetenzen im Bereich Grossveranstaltungen. Mitarbeitende werden durch Weiterbildungen gestärkt, um die operative Unterstützung bei Planung und Projektdesign zu verbessern. Die zentrale Integration interdisziplinärer Expertise gewährleistet zudem die frühzeitige Einbindung und Koordination weiterer Fachkompetenzen. Verfügbarkeit und Mindestbestand an Personal sind sicherzustellen, um auf Engpässe und Fluktuationen reagieren zu können, sowohl intern als auch extern.

Umsetzungsschritte:

Notwendige Umsetzungsschritte aus dem Lösungsansatz 5 sind unter anderem:

- **Einrichtung eines «Kompetenzzentrums» mit departementsübergreifendem Team für komplexe Sportveranstaltungen mit erhöhtem Koordinationsbedarf:** Zur effizienten Planung und Durchführung von Grossveranstaltungen ist es empfehlenswert, ein Kompetenzzentrum beim Projektstab Stadtrat einzurichten. Dieses soll als zentrale Anlaufstelle für Projektmanagement und fachliche Expertise dienen, bestehende Ressourcen des Projektstabs bündeln und bei Bedarf neue personelle Kapazitäten integrieren. Ziel ist es, sowohl die notwendigen personellen Ressourcen für komplexe Veranstaltungen bereitzustellen als auch die erforderliche Expertise sicherzustellen. Im Rahmen des Kompetenzzentrums bietet es sich an, ein departementsübergreifendes Team zu bilden, das Mitarbeitende des Projektstabs Stadtrat und des Sportamts Zürich vereint. Dieses Team fördert den interdisziplinären Austausch und erleichtert die Koordination zwischen den Verwaltungseinheiten, insbesondere bei komplexen und koordinationsintensiven Sportveranstaltungen. Durch die wiederholte Zusammenarbeit können die Beteiligten ein besseres gegenseitiges Verständnis der jeweiligen Arbeitsweisen und Anforderungen entwickeln, was zu einer effizienteren und abgestimmteren Planung und Durchführung beitragen kann. Der Aufbau des Kompetenzzentrums erfolgt interdisziplinär, indem Fachkräfte aus dem Projektmanagement und erfahrene Mitarbeitende des Sportamts Zürich eingebunden werden. So wird eine zentrale, gut vernetzte Einheit geschaffen, die den erhöhten Koordinationsbedarf bei Grossveranstaltungen gezielt adressiert.

Wirkung für Ursachen 1, 2 und 3:

Ursache 1: Expertise und Ressourcen, Ursache 2: Projektdesign, Ursache 3: Unterschätzung des Umfangs, der Finanzen und Auswirkungen

Lösungsansatz 5 kann helfen, die Problemstellung mangelnder Ressourcen und Expertise zu überwinden, indem diese gezielt zusammengeführt und aufgebaut werden. Durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit und Bündelung verschiedener Kompetenzen aus Projektmanagement sowie Sportexpertise kann die Planung und Durchführung von Grossveranstaltungen, insbesondere Sportveranstaltungen, deutlich verbessert werden. Dies kann ein systematisches Projektdesign ermöglichen, da das Projektmanagement professionalisiert werden kann. Dadurch kann eine solide Grundlage entstehen, um Umfang, Finanzen und Auswirkungen einer Grossveranstaltung besser einzuschätzen. Die Kombination aus interdisziplinärer Koordination zwischen Fachbereichen und ausreichenden personellen Ressourcen kann dazu beitragen, dass Projekte effizient und wirkungsvoll umgesetzt werden. Zudem kann der Lösungsansatz dazu beitragen, Überlastungen der verfügbaren Ressourcen zu vermeiden. Eine gemeinsame Steuerung mit klar definierten Zielen, Rollen und Verantwortlichkeiten kann die Koordination der Projekte verbessern und zu einer positiven Wahrnehmung bei internen und externen Anspruchsgruppen führen.

4. Schlusswort und Ausblick

Die externe Analyse der Abläufe und Erfahrungen der Rad-WM 2024 aus Sicht der Stadtverwaltung verdeutlicht, dass die Sportveranstaltung aufgrund ihrer Komplexität und Einzigartigkeit eine Vielzahl spezifischer Herausforderungen mit sich brachte. Diese lassen sich weder pauschal auf die Rad-WM 2024 insgesamt noch auf die generelle Fähigkeit der STZH zur Durchführung von Grossveranstaltungen übertragen. Vielmehr zeigt die Analyse, dass in den verschiedenen Projektphasen der Rad-WM 2024 jeweils spezifische Herausforderungen auftraten.

In der Bewerbungsphase standen die Themen Organisation und Finanzierung im Vordergrund. Hier zeigte sich, dass der Mangel an spezifischer Expertise sowie personellen Ressourcen im Projektmanagement eine zentrale Rolle spielten, insbesondere in Verbindung mit der Einschätzung der erforderlichen Bewerbungssumme. Die begrenzte Erfahrung im Umgang mit einer Sportveranstaltung dieser Art und Komplexität führte somit zu einer zu optimistischen Budgetplanung. In der Vorbereitungsphase wurden die Herausforderungen mehrheitlich auf der Steuerungsebene sichtbar, was auf Schwächen in der Governance-Struktur hindeutet. Während der Durchführung der Rad-WM 2024 traten hingegen keine nennenswerten Herausforderungen auf.

Wie die Lösungsansätze festhalten, wären im Kontext der Rad-WM 2024 insbesondere Überlegungen zu einer klaren Governance-Struktur sowie zu einem tragfähigen Finanzierungsmodell angebracht gewesen. Eine durchdachte Governance hätte zu einer verbesserten Steuerung sowie zu einer klaren Trennung zwischen Steuerung, Leitung und Durchführung des Projekts geführt. Dadurch hätten Verantwortlichkeiten besser wahrgenommen und Interessenskonflikten vorgebeugt werden können. Ein Finanzierungsmodell, das Fragen zum Finanzierungsrisiko, zu Abhängigkeiten und zur Flexibilität so adressiert, dass Verantwortlichkeiten klar geregelt und potenzielle Abhängigkeiten reduziert werden, hätte zusätzliche Stabilität geschaffen. Gerade diese beiden Aspekte, eine durchdachte Governance und ein robustes und ausgewogenes Finanzierungsmodell, sind auch für künftige Grossveranstaltungen von zentraler Bedeutung.

Eine zentrale Erkenntnis aus der Rad-WM 2024 ist, dass Veranstaltungen dieser Grössenordnung und Komplexität für die Stadtverwaltung eine Herausforderung darstellen. Es ist zu erwarten, dass auch künftig Grossveranstaltungen mit neuen und bislang unbekannten Anforderungen auf die Stadt zukommen werden. Deshalb ist eine strategische Orientierung in Form eines Zielbilds in Betracht zu ziehen. Ein vorhandenes Zielbild hätte bereits in der Bewerbungsphase präventiv wirken können, indem es weit vorausschauende Entscheidungen in zeitkritischen Phasen gesteuert und angeleitet hätte. Für die Zukunft kann ein strategisches Zielbild als Orientierungsrahmen für die Ausrichtung und Abwägung der Komplexität von Grossveranstaltungen dienen. Unabhängig von einem Zielbild, kann ein Bewertungsrahmen die Kategorisierung von Veranstaltungen und eine transparente Entscheidungsfindung unterstützen. Darüber hinaus kann die Bündelung von Expertise und personellen Ressourcen aus dem Projektmanagement sowie fachliches Know-how dazu beitragen, kurzfristige Ressourcenengpässe auszugleichen und Kompetenzen im Bereich der Grossveranstaltungen konzentriert zu nutzen und weiterhin zu fördern.

Die Berücksichtigung dieser Ansätze könnte die STZH als kompetente und attraktive Gastgeberin für Grossveranstaltungen stärken. Für nachhaltige Aussagen darüber, welche Lösungsansätze in der STZH im Zusammenhang mit zukünftigen Grossveranstaltungen umgesetzt werden sollten, wäre eine Erweiterung des Analyserahmens auf weitere Grossveranstaltungen in den Bereichen Sport, Kunst, Gesellschaft und Kultur sowie Feste erforderlich.

Quellenverzeichnis

Gemeinderat Zürich. (2025a, 27. August). *Sozialdepartement, Rad- und Para-Cycling Strassen-Weltmeisterschaft 2024; Verzicht Rückzahlung Darlehen, Defizitbeitrag, Einnahmeverzichte; Zusatzkredit* (GR Nr. 2025/102). Abgerufen von <https://www.gemeinderat-zuerich.ch/geschaefte/detail.php?gid=4f62fa5064f04f929bd3ae6b2bad51c3>

Gemeinderat Zürich (2025b, 21. Mai). Postulat (GR NR. 2025/202). Abgerufen von https://www.gemeinderat-zuerich.ch/dokumente/e3c725c54f5b484aa416aab3d261778c-332?filename=2025_0202Postulat

Gemeinderat Zürich (2025c). *Gemeinderat. Aufgaben und Kompetenzen*. Abgerufen von [https://www.gemeinderat-zuerich.ch/gemeinderat/aufgaben-und-kompetenzen/#:~:text=Ausgaben%20von%20mehr%20als%2020,vorgelegt%20werden%20\(obligatorische%20Volksabstimmung\)](https://www.gemeinderat-zuerich.ch/gemeinderat/aufgaben-und-kompetenzen/#:~:text=Ausgaben%20von%20mehr%20als%2020,vorgelegt%20werden%20(obligatorische%20Volksabstimmung)).

Gewerbeverband der Stadt Zürich. (2024, 9. Dezember). *Die Kehrseite der Medaille: Für das Gewerbe waren die Einschränkungen während der Rad-WM ein Ärgernis*. [Medienmitteilung]. *Forum Zürich*. Abgerufen von <https://gewerbezuersch.ch/news/2024/die-kehrseite-der-medaille-fuer-das-gewerbe-waren-die-einschraenkungen-waehrend-der-rad-wm-ein-aergernis/>

Stadtrat Zürich. (2025, 19. März). Sozialdepartement, Rad- und Para-Cycling Strassen-Weltmeisterschaft 2024; Verzicht Rückzahlung Darlehen, Defizitbeitrag, Einnahmeverzichte; Zusatzkredit. (Beschluss Nr. 0799/2025). Abgerufen von <https://www.stadt-zuerich.ch/de/politik-und-verwaltung/politik-und-recht/stadtratsbeschluesse/2025/03/stzh-strb-2025-0799.html>

LOK Verein Rad-WM. (2024a, 14. März). *UCI und LOK Zürich 2024 geben Programm aller Rennen der WM 2024 bekannt*. Abgerufen von [https://zurich2024.com/uci-und-lok-zuerich-2024-geben-programm-aller-rennen-der-wm-2024-bekannt/#:~:text=Die%20Union%20Cycliste%20Internationale%20\(UCI,%2DStrassen%2DWeltmeisterschaften%202024%20festgelegt](https://zurich2024.com/uci-und-lok-zuerich-2024-geben-programm-aller-rennen-der-wm-2024-bekannt/#:~:text=Die%20Union%20Cycliste%20Internationale%20(UCI,%2DStrassen%2DWeltmeisterschaften%202024%20festgelegt).

LOK Verein Rad-WM. (2024b, 2. Oktober). *Versöhnlicher Abschluss – weit über eine Million Zuschauende*. Abgerufen von <https://zurich2024.com/versoehnlicher-abschluss-weit-ueber-eine-million-zuschauende/>

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BASPO	Bundesamt für Sport
CHF	Schweizer Franken
DAV	Dienstabteilung Verkehr
Euro 2008	Fussball-Europameisterschaft 2008
KiSpi ZH	Kinderspital Zürich
KTZH	Kanton Zürich
LOK	Lokales Organisationskomitee
Million	Mio.
MwSt.	Mehrwertsteuer
PRD	Präsidialdepartement
Rad-WM 2024	UCI-Rad- und Para-Cycling-Strassen-Weltmeisterschaften 2024
STRB	Stadtratsbeschluss
STZH	Stadt Zürich
Verein Rad-WM 2024	Vereins UCI Weltmeisterschaften Rad und Para-Cycling Strasse Zürich 2024

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Veranstaltungsmatrix der drei Projektphasen und Dimensionen	9
Abbildung 2: Herausforderungen der Rad-WM 2024 entlang der Veranstaltungsmatrix	10
Abbildung 3: Auswirkungen und Ursachen auf Herausforderungen	13

Anhang

1. Übersicht Interviewpartner

Interviewpartner	Funktion
Tian Hartmann	Co-Direktor Projektstab Stadtrat Zürich und Vorstandsmitglied Verein Rad-WM 2024
Stefan Schötzau	Amtschef Sportamt Kanton Zürich, Präsident Verein Rad-WM 2024 ¹⁵
Urs Schmidig	Direktor Sportamt Stadt Zürich, Co-Vize-Präsident Verein Rad-WM 2024
Daniel A. Rupf	Gesamtprojektleiter des lokalen Organisationskomitees
Olivier Senn	Stellvertretender Gesamtprojektleiter und Sportchef des lokalen Organisationskomitees
Thomas Peter	Geschäftsführer Swiss Cycling, Co-Vize-Präsident Verein Rad-WM 2024
Jürg Christen	Leiter Verkehrsmanagement, DAV Stadt Zürich

2. Übersicht der Vertreter der Stadtverwaltung an den Workshops (Arbeitsgruppe)

Teilnehmende	Funktion
Pius Landolt	Departementssekretär Präsidialdepartement
Tian Hartmann	Co-Direktor Projektstab Stadtrat Zürich und Vorstandsmitglied Verein Rad-WM 2024
Manuel Kopp	Projektleiter Projektstab Stadtrat
Urs Schmidig	Direktor Sportamt Stadt Zürich, Co-Vize-Präsident Verein Rad-WM 2024
Ursi Krajnik-Schweizer (nur in Workshop II)	Departementssekretärin Sozialdepartement

3. Begriffsglossar

Begriff	Erläuterung
Steuerungsausschuss	Der Steuerungsausschuss war für KTZH und STZH das strategische Koordination- und Entscheidungsgremium zu Fragestellungen der Rad-WM 2024, die Nutzung des öffentlichen Raums betreffen zuständig und wurde etabliert, um den allgemeinen Fortschritt der Rad-WM 2024 mit der öffentlichen Hand, inklusive finanziellen Themen wie Sponsoring und etwaigen Risiken, zu besprechen und zu überwachen. Der Steuerungsausschuss war kein Organ des Vereins und Vereinsmitglieder nahmen nur als Gäste an den Sitzungen teil.

¹⁵ Ab 2023

4. Übersicht weitere Herausforderungen

Im Folgenden wird eine kurze Übersicht über die weiteren im Rahmen der Interviews identifizierten Herausforderungen gegeben. Die negativen Auswirkungen dieser Herausforderungen auf die Rad-WM 2024 wurden von der Stadtverwaltung als gering bis mittel eingestuft. Aus diesem Grund spielten sie bei der Analyse der Ursachen und der Entwicklung von Lösungsansätzen nur eine untergeordnete Rolle.

Projektphase Bewerbung

Dimension Organisation

B.O.4: Fehlende Flexibilität durch gewählte Projektorganisation

Herausforderung: Die gewählte Projektorganisation mit dem Verein Rad-WM 2024, Steuerungs- und Projektausschuss legte dem Verein starre Rahmenbedingung auf.

Wirkung: Diese starren Rahmenbedingungen führte zu einer eingeschränkten Flexibilität und Übernahme von Verantwortung in den fortfolgenden Phasen der Veranstaltung.

Negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024:  Mittel

B.O.5: Fachliche Abhängigkeit der STZH vom Radvverband Swiss Cycling

Herausforderung: Die STZH war beim Fachwissen im Radsport stark auf den Verband Swiss Cycling angewiesen und die Risiken wurden gemeinsam zu gering eingeschätzt.

Wirkung: Ausgehend davon, wurde das Bewerbungsdossier zu optimistisch gestaltet, insbesondere mit Blick auf das notwendige Knowhow und die finanziellen Reserven.

Negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024:  Mittel

Dimension Finanzierung

B.F.4: Nicht vorhandene Checklisten zur Finanzierung von Grossveranstaltungen

Herausforderung: Es fehlten Checklisten zur Finanzierung von Grossveranstaltungen.

Wirkung: Dies führte dazu, dass wichtige Aspekte der Finanzierung nicht systematisch berücksichtigt wurden.

Negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024:  Mittel

B.F.5: Unzureichende Einschätzung der Sponsoring-Risiken

Herausforderung: Die STZH hatte unzureichende Kompetenzen im Bereich Sponsoring. Deshalb konnte sie die Auswirkungen der Parallelveranstaltungen 2024 (Olympische Spiele & Fussball-EM) nicht genügend einschätzen, da für diese Sportveranstaltungen bereits Sponsoren gebunden waren.

Wirkung: Dies hatte zur Folge, dass die Sponsoring-Akquise unterschätzt und dadurch nicht ausreichend finanzielle Reserven eingeplant wurden.



Negative Auswirkung auf
die Rad-WM 2024:

Tief

Projektphase Vorbereitung

Dimension Organisation

B.V.2: Unklare Kommunikation zum Veranstaltungsstatus

Herausforderung:	Die Kommunikation zwischen den öffentlichen Vertretern und den Vertretern des Radverbands Swiss Cycling im Verein Rad-WM 2024 war nicht immer eindeutig.
Wirkung:	Dies führte zu Unsicherheiten bezüglich des Veranstaltungsstatus, beispielsweise, ob die Rad-WM 2024 tatsächlich stattfinden wird.

Negative Auswirkung auf
die Rad-WM 2024:



Tief

B.V.3: Unzureichende Einbindung zentraler Anspruchsgruppen

Herausforderung:	Das hohe Tempo und die Euphorie bei der Ausarbeitung der Bewerbung führten dazu, dass wichtige Anspruchsgruppen der STZH, wie die Dienstabteilungen Verkehr, trotz frühzeitiger Einbindung nicht vollständig in die Entscheidungsfindung eingebunden wurden.
Wirkung:	Dies führte dazu, dass diese Anspruchsgruppen vor vollendete Tatsachen gestellt wurden, was Unzufriedenheit und eine erschwerte Zusammenarbeit zur Folge hatte.

Negative Auswirkung auf
die Rad-WM 2024:



Tief

B.V.4: Erschwerte Zusammenarbeit durch medialen Druck

Herausforderung:	Obwohl die STZH als Austragungsort fungierte, war der Verein der eigentliche Veranstalter. Mit steigendem medialem Interesse und wachsender politischer Aufmerksamkeit wurde die STZH zunehmend für Probleme verantwortlich gemacht.
Wirkung:	Dies führte dazu, dass das Engagement der STZH abnahm, was die Zusammenarbeit mit dem Verein erschwerte und die Organisation der Veranstaltung belastete.

Negative Auswirkung auf
die Rad-WM 2024:



Tief

Dimension Steuerung

V.S.2: Operative Umsetzung unter erschwelter Steuerung

Herausforderung:	Es bestand ein Erwartungsdruck auf den Verein, die Veranstaltung operativ umzusetzen, während gleichzeitig eine übergeordnete Steuerung durch den Steuerungsausschuss fehlte. Zudem waren die Möglichkeiten, Verantwortung an den Steuerungsausschuss oder den Stadtrat weiterzuleiten, nur eingeschränkt gegeben.
------------------	--

Wirkung: Dies führte zu einer Überlastung des Vereins mit operativen Aufgaben und mangelnder Unterstützung bei der Steuerung.

Negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024:



Mittel

V.S.3: Langsame Entscheidungsprozesse im öffentlichen Sektor und fehlende Entscheidungsbefugnis des Vereins Rad-WM 2024

Herausforderung: Der Verein Rad-WM 2024 hatte faktisch keinerlei Entscheidungsbefugnis und war vollständig von den öffentlichen Stellen abhängig. Gleichzeitig waren die Entscheidungsprozesse im öffentlichen Sektor (Bund, Kanton und Stadt) langsam.

Wirkung: Diese Abhängigkeit und die langsamen Entscheidungsprozesse führten zu einer eingeschränkten Handlungsfähigkeit des Vereins und verursachten Verzögerungen im Projektverlauf.

Negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024:



Tief

V.S.4: Unklare Finanzierungsentscheidung im Vereinsvorstand

Herausforderung: Im Vereinsvorstand konnten keine Einigung und kein klarer Beschluss zum weiteren Finanzierungsverlauf sowie zur Frage der Mittelverfügbarkeit erzielt werden.

Wirkung: Dies führte dazu, dass keine Nachfinanzierung beim Stadtrat beantragt wurde.

Negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024:



Tief

V.S.5: Unzureichende Informationsweitergabe

Herausforderung: Trotz umfassender Bemühungen, alle Anspruchsgruppen über das Projektvorgehen zu informieren, erfolgte die Informationsweitergabe nicht in ausreichendem Umfang.

Wirkung: Dieser Informationsmangel führte im Verlauf der Veranstaltungsvorbereitung zu Unsicherheiten.

Negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024:



Tief

Dimension Finanzierung

V.F.1: Erschwerte Sponsoringakquise durch Finanzierungsunsicherheit

Herausforderung: Die Unklarheiten bezüglich der Bundesfinanzierung führten zu Unsicherheiten über die Durchführung der Rad-WM 2024.

Wirkung: Dies hatte zur Folge, dass die Akquise von Sponsoren verzögert und erschwert wurde.

Negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024:



Tief

Projektphase Ramp-up & Durchführung

Dimension Steuerung

RD.S.1: Kommunikationslücken zwischen LOK und Vereinsvorstand

Herausforderung: Die Zusicherungen des LOK gegenüber dem Vereinsvorstand führten zu einer zu optimistischen Einschätzung der Ausgangslage (bspw., dass eine Einigung mit dem KiSpi ZH hinsichtlich Fahrplans und Streckenführung stattgefunden hat).

Wirkung: Die ungelösten Fragen zum Fahrplan und zur Streckenführung führten zu einer medialen Politisierung der Sportveranstaltung und zu Kritik an der STZH.

Negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024:



Mittel

Dimension Finanzierung

RD.F.1: Absage von Begleitveranstaltungen

Herausforderung: Infolge des tragischen Unfalltods einer Rennradfahrerin wurden Begleitveranstaltungen abgesagt.

Wirkung: Dies führte dazu, dass sich die Finanzierungslücke weiter vergrösserte.

Negative Auswirkung auf die Rad-WM 2024:



Tief



Together makes progress

Diese Publikation wurde in allgemeiner Form verfasst und wir empfehlen Ihnen, professionellen Rat einzuholen, bevor Sie aufgrund des Inhalts dieser Publikation handeln oder davon absehen, etwas zu unternehmen. Deloitte übernimmt keine Haftung für Verluste, die einer Person entstehen, die aufgrund der in dieser Publikation enthaltenen Informationen handelt oder von einer Handlung absieht.

Deloitte Consulting AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.