



PROJEKTVORBEREITUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

IST DER BAU VON SPORTSTÄTTEN WIRTSCHAFTLICH EFFIZIENT UMSETZBAR?

Autor Dipl.-Wirt.-Ing., Dipl.-Ing. Architekt Immanuel Geis
PROPROJEKT Planungsmanagement & Projektberatung GmbH, Frankfurt am Main, www.proprojekt.de

Erfolgreiche Bauprojekte profitieren von einer bewusst durchgeführten Konzeptphase, in welcher Projektziele definiert, Risiken minimiert und strategische Entscheidungen richtig getroffen werden. Die hier vorgestellte Projektvorbereitung möchte dabei einen Einblick in die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung von Sportstätten geben.



Fünf Phasen der Projektvorbereitung

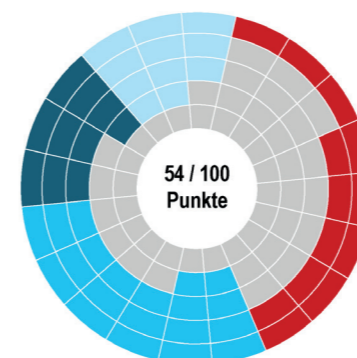
Großprojekte wie Stadien und Arenen werden oftmals ohne detaillierte Vorplanung, ohne belastbare Kostenüberlegungen oder nur „politisch motiviert“ initiiert, obwohl die gesetzlichen Anforderungen im Bauwesen sowie die Komplexität des europäischen Vergaberechts in den vergangenen Jahren erheblich aufwendiger und restriktiver geworden sind.

Zur Vermeidung der regelmäßigen Überschreitung von Baukosten und -zeiten für derartige Projekte, sind frühzeitig die relevanten baulichen und betrieblichen Herausforderungen an moderne, flexible und zukunftsfähige Sportimmobilien zu identifizieren und abzustimmen. Die nachfolgend skizzierten fünf Phasen stellen hierbei eine optimale Projektvorbereitung für die Um- bzw. Neuentwicklung von Sportbauten vor, mit welcher wirtschaftliches und effizientes Bauen ermöglicht wird.

Projektziele: Bedarfserhebung und Sportentwicklungsstrategie
Zu Beginn jedes Bauvorhabens ist eine sorgfältige Zieldefinition notwendig. Zur Festlegung von Quantität, Qualität und einzuhaltender Realisierungsbedingungen ist ein iterativer Kommunikationsprozess zu definieren, welcher

in einer detaillierten Bedarfserhebung zur Bewertung aktueller und zukünftiger Entwicklungen sowie der Ableitung strategischer Vorgaben resultiert. Für Sportvereine mit mehreren Standorten sowie für Städte und Kommunen ist zudem eine langfristige Sportentwicklungsstrategie empfehlenswert. Vor dem Hintergrund, dass Sport neben einer tragenden Rolle im gesellschaftlichen Zusammenleben einen relevanten Standort- und Wirtschaftsfaktor darstellt, sind hier Fragen zur Professionalisierung, dem Verhältnis von Individual- und Vereinssport, der Zukunft von Breiten- und Leistungssport sowie funktionale und bautechnische Herausforderungen zu erörtern und mit den jeweiligen Bedarfen abzustimmen.

Risikomanagement: Testplanungen und Standortpotentialanalyse
Zur Verringerung von Projektunsicherheiten ist der erhobene Bedarf in eine Testplanung zur Verifizierung der funktionalen und baulichen Vorgaben zu überführen. Für Neubauprojekte ist parallel eine Standortpotentialanalyse durchzuführen. Hierbei werden – auf Basis eines methodischen Grundkonzepts, wie beispielsweise einer gewichteten Bewertungsmatrix – allgemeine (zum Beispiel



Beispiel einer gewichteten Bewertungsmatrix im Rahmen einer Standortpotentialanalyse



Wirtschaftlichkeitsanalyse: Beispielhafte Aufwendungen und Erträge

Planungsrecht und Genehmigungsrisiken), räumliche (z.B. Lage und Erschließung) und bautechnische Kriterien (z.B. Bodenrisiken und Erweiterungspotential) diskutiert, um eine transparente Empfehlung für einen optimalen Neubaustandort herzuleiten.

Kosten- und Erlöspotentiale: Wirtschaftlichkeitsanalysen
Neben der technischen Machbarkeit ist die ökonomische Realisierbarkeit eines Projekts entscheidend. Aufbauend auf den abgeschätzten Risiken, der Standortanalyse und den Testplanungen sind im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsanalyse die entstehenden Aufwendungen (z.B. Investitions- und Betriebskosten) mit den zu erwartenden Erträgen (z.B. Miete und Ticketing) gegenüberzustellen, um Überschüsse oder Deckungslücken abzuleiten. Ergänzt um Risikoaufschläge aufgrund der frühen Projektphase sowie einer Abschätzung der Baupreissteigerungen bis zum Vergabezeitpunkt, geben die Ergebnisse einen ersten Einblick über die Wirtschaftlichkeit eines Projekts und ermöglichen eine kritische Rückkoppelung mit den definierten Projektzielen.

Für öffentliche Vorhaben ist zudem eine Umwegrentabilitätsanalyse zu empfehlen. Hierbei werden alle durch das Projekt ausgelösten Mittelzu- und Mittelabflüsse gegenübergestellt sowie nicht monetär messbare Effekte, welche ein Projekt dennoch beeinflussen, wie beispielsweise Image, Bekanntheit oder Identität, bewertet.

Modelle und Fördermittel: Projektfinanzierung
Da die Finanzierung von Sportbauten meist mit öffentlichen Mitteln erfolgt, sind die Vorgaben und Restriktionen des EU-Beihilferechts und des europäischen

Vergaberechts maßgeblich. Insbesondere letzteres steht in unmittelbarer Kausalität zur Projektfinanzierung. Neben der Möglichkeit ein Vorhaben klassisch zu finanzieren und zu betreiben ist zudem die Realisierung als PPP-Modell zu bewerten. Ergänzend sind Fördermittel oder Zuwendungsgeber zu identifizieren und anzusprechen.

Projektbeteiligte: Vergabe-, Realisierungs- und Betreibermodell
Die Projektfinanzierung hat einen relevanten Einfluss auf die Vergabe-, Realisierungs- und Betreibermodelle. Öffentlich finanzierte Vorhaben sind ab einem bestimmten Projektvolumen grundsätzlich national oder europaweit als Einzelvergabe auszuschreiben.

In Ausnahmefällen ist die Vergabe aller Leistungen an einen sogenannten Generalübernehmer (GÜ) zu prüfen. Im Vergleich zur konventionellen Einzelvergabe ist diese Variante zwar mit einem höheren finanziellen Aufwand verbunden, da wesentliche Kosten- und Terminrisiken auf den GÜ übertragen werden; jedoch entlastet sie den Bauherrn in der Projektkoordination aufgrund des alleinigen Vertragspartners.

Wirtschaftliches Bauen ist möglich!
Bei konsequenter Berücksichtigung der vorgenannten Bausteine ist es möglich, Bauvorhaben wirtschaftlich und termingereicht zu realisieren. Zur Durchführung der skizzierten Konzeptphase empfiehlt es sich, frühzeitig einen Projektsteuerer einzubinden, welcher dem Bauherrn fachlich beratend zur Seite steht. Für die Projektvorbereitung ist dabei ein Zeitraum zwischen 6 und 12 Monaten zu veranschlagen – ein sinnvoll investierter Aufwand, um Überschreitungen von Baukosten und -zeiten zu vermeiden.