

MASTERARBEIT

OLYMPIA BUDAPEST 2020: PROJEKTENTWICKLUNG – PROZESSE, PROJEKTE UND ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Ágnes Simon

Vorgelegt am
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft
Projektentwicklung und Projektmanagement

Betreuer
Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Hans Lechner

Mitbetreuender Assistent
Dipl.-Ing. Andreas Ledl

Graz am 27. März 2012

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am

.....

(Unterschrift)

STATUARY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz,

date

.....

(signature)

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mir während meiner Diplomarbeit mit Rat und Tat zur Seite standen.

Für die Betreuung von universitärer Seite bedanke ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Hans Lechner und Dipl.-Ing. Andreas Ledl.

Besonderer Dank gebührt meiner Familie, die mich die gesamte Ausbildungszeit hindurch unterstützte.

Graz, am 27.03.2012

(Unterschrift des Studenten)

Kurzfassung

Thema dieser Arbeit ist die Analyse von Prozessen, Projekten und Organisationsstrukturen der Projektentwicklungsaufgabe „Veranstaltung der Olympischen Spiele“ mit besonderem Augenmerk auf die Errichtung Olympischer Bauten.

Für die Erarbeitung des Infrastrukturkonzepts für die Olympischen Spiele ist es von hoher Bedeutung eine Übersicht über Prozesse und Organisationsstrukturen für die Gesamtabwicklung des Bauprogramms, von der Bewerbungsphase bis hin zur Realisierung, zu schaffen. Ausgewählte Teile eines beispielhaften Projekthandbuchs für das Wassersportzentrum, ein Projekt aus dem Projektportfolio, zeigen die notwendigen Grundlagen für Entwicklung eines Bauprojektes.

Als Vorbild für die Entwicklung von Abläufen der Errichtung der geplanten Olympischen Bauten wurde die Aufbauorganisation der Olympic Delivery Authority, jener Organisation, welche die Olympischen Bauten für die Sommerspiele 2012 in London errichtet, gewählt.

Abstract

Subject of this work is the analysis of processes, projects and organizational structures for the project development task „Hosting the Olympic Games" with particular attention to the delivery of Olympic infrastructure.

For the conception of the infrastructure program for the Olympic Games it is critical to create an overview of processes and organizational structures of the implementation of the development, starting with the application stage up to the realization.

Selected extracts of the project manual of the aquatics centre, a venture of the development portfolio, provide the necessary basis for the object development.

The standard for the design of the processes needed for the construction of the planned Olympic sites is the organization structure of the Olympic Delivery Authority. The ODA is in charge of the realisation of the Olympic sites in London 2012.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Aufgabenstellung	1
1.2	Struktur der Arbeit	2
1.3	Grundlage	3
2	Grundlagen Projektmanagement	7
2.1	Geschichtlicher Überblick.....	7
2.2	Die Definition von Projektmanagement.....	8
2.2.1	Der Begriff Projekt	8
2.2.2	Der Begriff Management	10
2.2.3	Der Begriff Projektmanagement.....	11
2.2.4	Aufgaben des PM.....	13
2.2.5	Programmmanagement vs. Projektmanagement.....	14
2.2.6	Der Begriff Bauprojektmanagement.....	14
2.3	Prozesse	16
2.4	PM – Strukturen	18
2.5	Organisation	19
2.6	Risikomanagement	20
2.7	OHB und PHB	23
3	Grundlagen Olympia	24
3.1	Die Olympischen Spiele: Einführung.....	24
3.1.1	Ursprung der Olympischen Spiele	24
3.1.2	Wiedereinführung der Olympischen Spiele.....	25
3.2	Die Olympische Bewegung	26
3.2.1	Das Internationale Olympische Komitee (IOC)	26
3.2.2	Nationale Olympische Komitees (NOKs)	27
3.2.3	Die internationalen Verbände (IFs)	27
3.2.4	Die Olympische Charta	27
3.2.5	Die Olympischen Symbole	28
3.3	Das Auswahlverfahren für die Olympischen Spiele 2020	29
3.3.1	Termine im Auswahlverfahren	32
3.3.2	Candidature Acceptance Procedure - Fragebogen.....	33
3.3.3	Candidature Procedure	37
3.4	Das Bid Committee	42
3.4.1	Organisation des Bid Committees.....	42
3.4.2	Direktion für Infrastruktur.....	44
4	Olympische Organisationen und Dokumente	46
4.1	IOC-Tools und Dokumente	46
4.2	Olympic Board.....	49
4.3	BOCOG	53
4.3.1	Finanzierung	55
4.3.2	Ausgaben	60
5	Olympic Delivery Authority	63
5.1	Das Olympische Gesetz.....	64
5.1.1	Auftrag ODA.....	64
5.2	Projektauftrag	66
5.2.1	PM-Methode.....	66

5.3	ODA Organisation	66
5.3.1	Organigramm	68
5.4	Stakeholder – Errichtung Olympischer Bauten	71
5.5	ODA Projektmanagement	73
5.5.1	ODA Programm- und Bauprojektmanagement	73
5.5.2	Programm- und Projektdefinition.....	74
5.5.3	Vergabe und Verträge.....	76
5.5.4	Genehmigung von Bauprojekten.....	77
5.6	ODA Projektstruktur	78
5.6.1	Wettkampfanlagen	79
5.6.2	Die neue Olympiastadt.....	82
5.6.3	Verkehrsplanung und Infrastrukturprojekte	85
5.6.4	Nachnutzung	86
5.7	ODA Terminplan - Olympiastadt	87
5.8	ODA Budget.....	88
5.9	Risikomanagement	91
5.9.1	Terminrisiko.....	91
5.9.2	Finanzierungsrisiko	92
5.9.3	Währungsrisiko	92
5.9.4	Hohe Anzahl von Stakeholdern managen.....	92
5.9.5	Die Dualität der Nutzung	93
6	Projekt Wassersportzentrum	94
6.1	Projektdefinition.....	94
6.1.1	Projektphasen	95
6.2	Projektorganisation	96
6.3	Nutzeranforderungen	98
6.3.1	Raumprogramm	99
6.3.2	Anforderungen Schwimmbecken – nach FINA-Vorschriften.....	102
6.3.3	Anforderungen Sprungbrett und Plattform	103
6.3.4	Flächen und Kubaturen	104
7	Fazit	111
8	Literaturverzeichnis	114
9	Linkverzeichnis	118

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Arbeit	3
Abbildung 2: Veranstaltungsorte der Olympischen Spiele 2020 Budapest	4
Abbildung 3: Konzept der Olympiastadt Csepel, Budapest (Entwurf der Autorin).....	5
Abbildung 4: Projektmanagementprozess	12
Abbildung 5: Das magische Dreieck im Projektmanagement	13
Abbildung 6: Projekt vs. Programm.....	14
Abbildung 7: Projektmanagement= Projektleitung + Projektsteuerung	15
Abbildung 8: Makro- und Mikroprozessmanagement.....	17
Abbildung 9: Vergleich der Phasenmodellen HO-PS und PMBoK.....	18
Abbildung 10: Risikomanagementprozess nach ISO 31000	20
Abbildung 11: Risikomatrix	21
Abbildung 12: Projkethandbuch und Organisationshandbuch	23
Abbildung 13: Olympiastadion in Athen 1896 und in Peking 2008.....	25
Abbildung 14: Die Olympischen Symbole - Los Angeles Coliseum 1984	28
Abbildung 15: Ablauf des Auswahlverfahrens.....	30
Abbildung 16: Candiature Acceptance Procedure und Candidature Procedure	31
Abbildung 17: Struktur des Bid Committees	43
Abbildung 18: Organisationmodell für die Errichtung der Olympischen Infrastruktur	45
Abbildung 19: IOC-Dokumente	47
Abbildung 20: Verknüpfung der Olympischen Primärstakeholder.....	53
Abbildung 21: Das Olympische Budget – OCOG- und Nicht-OCOG-Budget.....	55
Abbildung 22: OCOG-Einnahmen.....	56
Abbildung 23: OCOG-Ausgaben.....	60
Abbildung 24: ODA Organisation	68
Abbildung 25: Stakeholder für die Errichtung Olympischer Bauten.....	71
Abbildung 26: Verknüpfung der Olympischen Primärstakeholder.....	72
Abbildung 27: Aufgaben der ODA.....	73
Abbildung 28: Genehmigungsprozess für Olympische Bauprojekte	75

Abbildung 29: Organisation für die Errichtung von Olympischer Infrastruktur	78
Abbildung 30: Masterplan Olympiastadt	84
Abbildung 31: Das Olympische Budget – OCOG- und Nicht-OCOG-Budget	88
Abbildung 32: Ausgewählte Inhalte des Projekthandbuchs	94
Abbildung 33: Organigramm für das Projekt Wassersportzentrum	97
Abbildung 34: Schwimmbecken nach FINA-Vorschriften	104
Abbildung 35: Das Areal der Sportanlage und Front of House Betrieb	105
Abbildung 36: Besucherströme und Back of House Betrieb	106
Abbildung 37: Einrichtungen für Athleten und Offizielle	107
Abbildung 38: Einrichtungen für die Olympische Familie und Medien	108
Abbildung 39: Einrichtungen für Presse und Personal	109
Abbildung 40: Fahrzeugbetrieb und Funktionslayout der Sportstätte	110
Abbildung 41: Prozess der Prioritätensetzung	112

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.1: Termine des Auswahlverfahrens für die Olympischen Spiele 2020	32
Tabelle 3.2: Auszug aus dem CAP-Fragebogen.....	34
Tabelle 3.3: Mögliche Inhalte des Bid Books	38
Tabelle 4.1: Das Olympic Board	52
Tabelle 4.2: Einnahmen aus Übertragungsrechten des IOC und der IOC-Zuschuss	57
Tabelle 5.1: Zuschauerkapazität.....	79
Tabelle 5.2: Wettkampfanlagen – Neubau permanent.....	80
Tabelle 5.3: Wettkampfanlagen – Neubau temporär.....	81
Tabelle 5.4: Wettkampfanlagen – Umbau.....	82
Tabelle 5.5: Kosten für Olympische Entwicklungen	89
Tabelle 5.6: Kostenkategorien für Olympische Entwicklungen	90
Tabelle 6.1: Projektphasen für das Bauprojekt Wassersportzentrum	95
Tabelle 6.2: Raumprogramm Wassersportzentrum	99

Abkürzungsverzeichnis

BOCOG	Budapest Organising Committee for the Olympic Games
CAP	Candidature Acceptance Procedure
FIDIC	Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils
FINA	Internationaler Schwimmverband - Fédération Internationale de Natation
GTP	Generalterminplan
IFs	International Sports Federations - Internationale Verbände
IOC	Internationales Olympisches Komitee (International Olympic Committee)
IPC	Internationales Paralympisches Komitee (International Paralympic Committee)
ISO	International Organization for Standardization
MOB	Ungarisches Olympisches Komitee - Magyar Olimpiai Bizottság
NGO	Non-governmental organization - Nichtregierungsorganisation
NOKs	Nationale Olympische Komitees
ODA	Olympic Delivery Authority
OGKM	Olympic Games Knowledge Management
OHB	Organisationshandbuch
PHB	Projekthandbuch
PM	Projektmanagement
TOP	The Olympic Partners
WADA	World Anti-Doping Agency

1 Einleitung

Die Olympischen Spiele sind eines der populärsten Events der Welt. Sie sind nicht einfach eine Sportveranstaltung, sie repräsentieren Sport auf kultureller, sozialer, historischer und gemeinschaftlicher Ebene. Mit dem Motto „Schneller – Höher – Weiter“ und der geistigen Haltung in einer friedlichen Gemeinschaft Höchstleistungen zu erbringen wird eine Lebensphilosophie der Gleichheit und kulturellen Vielfalt vermittelt.

Die Veranstaltung der Olympischen Spiele kann für die Gastgeberstadt viele Vorteile mit sich bringen. Für eine Olympiade steht die Stadt und somit das ganze Land im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Richtig zu nutzen weiß, kann die Ausrichtung dieses Megaevents, Entwicklungen in Gang setzen.

Im Rahmen der Olympischen Vorbereitung ist es möglich, zahlreiche Infrastruktur- und Bauprojekte zu realisieren, die die, bei Nicht-Abhaltung der Spiele, sicherlich noch länger in den Schubladen der Bauämter verblieben wären.

Die erfolgreiche Organisation und Veranstaltung der Olympischen Spiele fördert nicht nur die nationale Wirtschaft, sondern bringt auch internationale Anerkennung für das Gastgeberland mit sich.

1.1 Aufgabenstellung

So hoch die möglichen Gewinne einer Veranstaltung von Olympischen Spiele sein können, so hoch können auch die Verluste sein. Eine fehlgeschlagene Entwicklung und Organisation der Spiele kann die wirtschaftliche und infrastrukturelle Entwicklung des Gastgeberlandes jahre- bzw. jahrzehntelang zurückwerfen.

In Folge einer mangelhaften Vorbereitung und Organisation ist aber Misserfolg garantiert.

Deshalb ist bereits in der Bewerbungsphase, neben der Durchführung einer umfassenden wirtschaftlichen und politischen Machbarkeitsanalyse, die Planung von Aufbaustrukturen und Prozessen, die für die Organisation der Spiele und für die Errichtung von Bauten notwendig sind, unerlässlich.

Diese Strukturen und Prozesse werden in dieser Arbeit am fiktiven Beispiel der Veranstaltung der Olympischen Spiele Budapest 2020 vorgestellt.

Ziele der vorliegenden Arbeit sind:

- Die Organisation der Olympischen Spiele als Projektentwicklungsaufgabe vorzustellen.
- Die Organisationsstrukturen (Aufbau- und Ablauforganisation) und die Prozesse, die in der Vorbereitung für die Olympischen Spiele bedeutende Rollen spielen, herauszuarbeiten und zu definieren.
- Ein exemplarisches Organisationshandbuch für die Errichtung Olympischer Bauten auszuarbeiten.
- Erstellung eines Projekthandbuchs für ein ausgewähltes Bauprojekt der Olympiastadt, dem Wassersportzentrum.

Nicht-Ziel der Arbeit ist:

- die Machbarkeit aus politischer und wirtschaftlicher Sicht genauer zu untersuchen

1.2 Struktur der Arbeit

Den Kern dieser Arbeit bilden fünf aufeinander gebaute Kapitel:

- Grundlagen des Projektmanagements
- Grundlagen Olympia
- Organisation der Olympischen Spiele
- Die Olympic Delivery Authority (ODA) von Budapest
- Projekt Wassersportzentrum

Um die Inhalte der Arbeit besser verstehen zu können werden im Kapitel 2 die grundlegenden Begriffe und Definitionen des Projektmanagements vorgestellt. Kapitel 3 stellt die Grundlagen der Organisation von Olympischen Spielen, also die Olympische Bewegung, ihre Organisationen und ihr Grunddokument, die Olympische Charta vor. Weiters wird das Auswahlverfahren für die Gastgeberstadt der jeweiligen Olympischen Spiele erklärt.

Im Kapitel 4 werden die wichtigsten Organisationen, die für die Abhaltung der Olympischen Spiele nötig sind, vorgestellt. Während das BOCOG der Eventmanager des Gesamtprogramms ist, erfüllt das Olympic Board die Überwachungsfunktion.

Die Olympic Delivery Authority (ODA) ist für die Errichtung der Olympischen Infrastruktur verantwortlich. Ihre Aufgaben und Organisation werden in Form eines Organisationshandbuches im Kapitel 5 vorgestellt. Im Kapitel 6 werden ausgewählte Inhalte des Projekthandbuchs für ein Olympisches Bauwerk, das Wassersportzentrum, ausgearbeitet.



Abbildung 1: Struktur der Arbeit

1.3 Grundlage

Im Jahre 2002 wurde PricewaterhouseCoopers (PWC) vom ungarischen Sportministerium beauftragt eine Machbarkeitsstudie über die Abwicklung der Olympischen Spiele in Budapest im Jahr 2012 zu entwickeln. Diese Studie wurde im Jahr 2006, da keine Bewerbung für die Spiele 2012 abgegeben wurde, für die Jahre 2016 und 2020 aktualisiert, und sollte als Grundlage für eine mögliche spätere Bewerbung dienen.

Aufgrund der wirtschaftlichen Lage hat Budapest seine Bewerbungsabsicht für die Olympischen Spiele 2020 bis zum Ende der Bewerbungsfrist, 1. September 2011, nicht gemeldet.

Diese Arbeit ist deshalb als theoretische Abhandlung zu verstehen.

Prinzipiell ist Inhalt und Konzept der vorliegenden Arbeit auch für spätere Abhaltungstermine (2024, 2028) anwendbar. Die Bedingungen für die Events verändern sich, die Organisationsstrukturen bleiben aber gleich.

PWC hat drei Masterplanoptionen ausgearbeitet:

- Errichtung eines Olympiaparks im Norden der Stadt
- „Olympia der Stadterneuerung“ (West-Ost Achse)
- Olympia an der Donau: Die Veranstaltungsorte verteilen sich auf einer Nord-Süd Achse, größtenteils an der Donau. Im Süden von Budapest, auf der Donau-Insel Csepel, soll die Olympiastadt entstehen

Nach der Funktions- und Kostenanalyse von PWC hat sich herausgestellt, dass die geeignetste Variante „Olympia an der Donau“ ist.

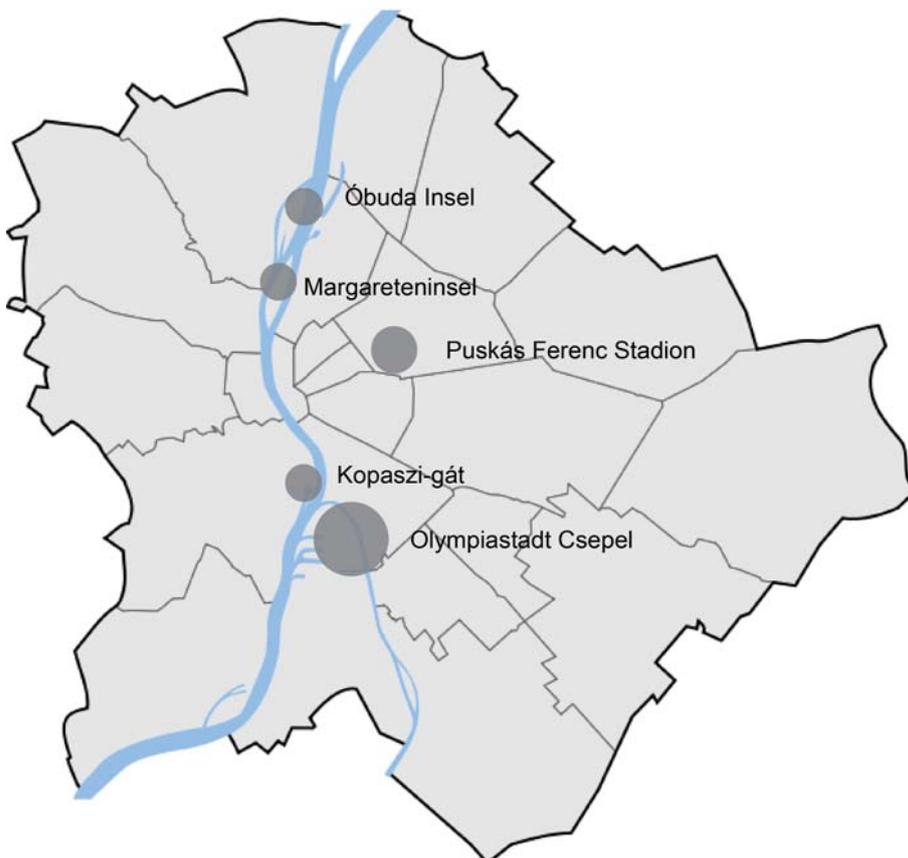


Abbildung 2: Veranstaltungsorte der Olympischen Spiele 2020 Budapest¹

Auf der Stadtkarte von Budapest werden die wichtigsten Bereiche der Olympischen Veranstaltungen und Wettkämpfen der Variante „Olympia an der Donau“ dargestellt. (siehe Abbildung 2)

¹ Vgl. http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4c/Budapest_districts_map.svg

Als Grundlage dieser Arbeit dient der von der Autorin erstellte städtebauliche Entwurf für dieser Variante. (siehe Abbildung 3)



Abbildung 3: Konzept der Olympiastadt Csepel, Budapest (Entwurf der Autorin)

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Die männliche Form bezieht selbstverständlich die weibliche Form mit ein.

2 Grundlagen Projektmanagement

2.1 Geschichtlicher Überblick

Die Verwendung des Instrumentes PM reicht lange Zeit zurück. Der Bau von Stonehenge und der Pyramiden oder auch die Abwicklung der Olympischen Spiele im antiken Griechenland haben bereits alle eine Art von Projektmanagement benötigt. Die Baumeister der ägyptischen Pyramiden haben sogar für heutige Verhältnisse sehr große und komplexe Baustellen geleitet und gesteuert. Sie koordinierten Zehntausende Fach- und Hilfsarbeiter auf der Baustelle. Darüber hinaus organisierten sie den Transport von Bausteinen, welche oft mehrere Tonnen wogen, bis zur und auf der Baustelle. Es ist wahrscheinlich, dass die Baumeister bereits Buch über Personaleinsatz, Bauzeiten und Löhne geführt sowie Logistik- und Zeitpläne erstellt haben.² Die Dokumentationen dieser Zeit sind aber für uns nicht verständlich und somit können heute die Erkenntnisse und Erfahrungen von damals nicht genutzt werden.³

Im antiken Rom diente PM schon zum großen Teil militärischen Zwecken. Die Legionen haben unter der Führung von Militäringenieuren Straßen, Brücken, Häfen und manchmal gesamte Städte errichtet.⁴

Im Mittelalter spielten Festungsbau und Kathedralbau aus Sicht des Projektmanagements eine wichtige Rolle. Es war nicht selten, dass an einem Kathedralbau jahrzehntelang gearbeitet wurde und die Baustelle von mehreren Baumeistern nacheinander geleitet wurde.⁵

Die Industrialisierung im 19. Jahrhundert hat in Europa und Amerika große Infrastrukturprojekte, wie den Bau von Eisenbahnlinien oder den Ausbau von Stromnetzwerken mit sich gebracht.⁶

Die ersten wissenschaftlichen Studien über Arbeitsprozesse sind um die Jahrhundertwende um 1900 entstanden. Frederick Taylor hat als Ergebnis seiner Untersuchungen die Produktivität körperlicher Arbeit, durch Analysieren der einzelnen Tätigkeiten, optimieren können. Sein Kollege, Henry Gantt hat die zeitliche Abfolge von Arbeitsvorgängen untersucht und hat das Gantt-Diagramm, das auch als Balkenplan

² Vgl. PFEIFFER, A.: Vom Pyramidenbau zum Manhattan Project, in: PMAktuell 01/2004, S.3

³ Vgl. Professor Peter F. Elzer, TU Clausthal, in: PFEIFFER, A.: Vom Pyramidenbau zum Manhattan Project, in: PMAktuell 01/2004, S.6

⁴ Vgl. PFEIFFER, A.: Vom Pyramidenbau zum Manhattan Project, in: PMAktuell 01/2004, S.3

⁵ Vgl. PFEIFFER, A.: Vom Pyramidenbau zum Manhattan Project, in: PMAktuell 01/2004, S.4

⁶ Vgl. PFEIFFER, A.: Vom Pyramidenbau zum Manhattan Project, in: PMAktuell 01/2004, S.4

bekannt ist, entwickelt. Das Gantt-Diagramm ist auch heute ein oft verwendetes Werkzeug des Managements.⁷

Während des zweiten Weltkriegs haben die Amerikaner das Manhattan-Projekt für die Entwicklung der Atombombe gestartet. Diese komplexe Aufgabe unter extremen Zeitdruck konnte mit herkömmlichen Methoden nicht bewältigt werden.⁸ Es war wichtig eine Übersicht und Kontrolle über das Gesamtprojekt zu schaffen. Als Instrument diente dazu die Netzplantechnik.⁹ Mit dieser Episode beginnt also die Geschichte des modernen Projektmanagements.

Die, bei der Abwicklung des Manhattan-Projekts erworbene Kenntnisse und Erfahrungen wurden in den 1950-60ern erfolgreich bei militärischen Entwicklungen sowie im Bereich Luft- und Raumschiffahrt angewandt. Außerdem wurde zu dieser Zeit auch das PERT-Verfahren (Program Evaluation and Review Technique) und das CPM-Verfahren (kritischer Pfad) entwickelt. Der Einsatz dieser Methoden hat eine viel genauere Planung und Kontrolle und dadurch eine bessere Steuerbarkeit von Projekten ermöglicht.¹⁰

Bald hat die zivile Wirtschaft die PM-Methoden adaptiert und weiterentwickelt. Anfangs berücksichtigten diese Methoden im Wesentlichen technische Aspekte, heute ist der Mensch ein bedeutender Faktor des Projektmanagements.

2.2 Die Definition von Projektmanagement

Um den Begriff Projektmanagement erklären zu können, ist es sinnvoll, zuerst die Begriffe Projekt und Management zu definieren. Anschließend soll Projektmanagement und dessen Fachgebiet, das Bauprojektmanagement vorgestellt werden.

2.2.1 Der Begriff Projekt

Projekt wird in der Fachliteratur sehr unterschiedlich definiert. Da Projekte von IT über Bauwesen, Forschung und Entwicklung bis hin zum Marketing in sehr vielen verschiedenen Bereichen Anwendung finden, ist es kein Wunder, dass keine einheitliche und allgemeingültige Definition existiert.

⁷ Vgl. <http://office.microsoft.com/de-de/project-help/eine-kurze-geschichte-des-projektmanagements-HA001135342.aspx>

⁸ Vgl. http://lustaufzukunft.de/schatzkiste/artikel/pm_zu_lo.html

⁹ Vgl. http://lustaufzukunft.de/schatzkiste/artikel/pm_zu_lo.html

¹⁰ Vgl. PFEIFFER, A.: Vom Pyramidenbau zum Manhattan Project, in: PMAktuell 01/2004, S.9

Die Definitionen laut Project Management Institute, Deutschem Institut für Normung lauten:

PMI – PMBOK:

„Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Unternehmen, das unternommen wird, um ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen.“¹¹

DIN 69901-5:2009-01:

„Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist

BEISPIEL Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen, projektspezifische Organisation“¹²

Baguley definiert in seinem Werk „Optimales Projektmanagement“ Projekte als eine Abfolge von Aktivitäten, die

- im Zusammenhang stehen,
- in einem begrenzten Zeitraum durchgeführt werden,
- darauf abzielen ein einmaliges, aber klar definiertes Ergebnis zu erreichen.¹³

Eine einfachere Eingrenzung kann über die folgenden Merkmale, die alle Projekte aufweist vorgenommen werden:

- Beziehen Menschen mit ein
- Sind einmalig
- Haben etwas mit Veränderungen zu tun
- Haben festgelegte Ergebnisse und Fertigstellungstermine
- Benutzen vorübergehend eine Vielfalt von Ressourcen¹⁴

¹¹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: A guide to the project management body of knowledge, S.5

¹² DIN 69901-5:2009-01, S.11

¹³ Vgl. BAGULEY, P.: Optimales Projektmanagement, S. 27

¹⁴ BAGULEY, P.: Optimales Projektmanagement, S. 27

Der Lebenszyklus eines jeden Projekts besteht aus vier Phasen:

- Konzeption
- Entstehung und Entwicklung
- Durchführung
- Ausklang und Ende¹⁵

Es sind materielle und immaterielle Projekte zu unterscheiden.¹⁶ Materielle Projekte, wie z.B. Bauprojekte liefern greifbare Produkte. Als Resultat eines Bauprojekts, um bei diesem Beispiel zu bleiben, entstehen Gebäude, Verkehrsinfrastruktur usw.

Die Ergebnisse immaterieller Projekte sind hingegen nicht greifbar. Es können bei solchen Projekten beispielweise die Umstrukturierung von Organisationen, Informationsbeschaffung, oder auch Werbekampagnen, z.B. freiwillige Helfer für die Olympischen Spiele zu rekrutieren, als Ziel gesetzt werden.¹⁷

2.2.2 Der Begriff Management

„Der einzige Weg, Menschen erfolgreich, Organisationen funktionstüchtig und die Gesellschaft lebensdienlich zu machen, ist richtiges und gutes Management.“¹⁸

Das Wort Management wird vom lateinischen Begriff „magnum agere“, der auf Deutsch „an der Hand führen“ bedeutet, abgeleitet.

Management kann als Wissenschaft, also als Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre, aber auch als Institution und als Funktion definiert werden.

Im institutionellen Sinn bezieht sich Management auf Träger dispositiver Aufgaben mit Anweisungsbefugnis in einer Organisation oder einem Unternehmen.

Unter Management als Funktion werden die Führungsaufgaben in einem Unternehmen oder in einer Organisation verstanden.

¹⁵ Vgl. BAGULEY, P.: Optimales Projektmanagement, S. 24

¹⁶ Vgl. BAGULEY, P.: Optimales Projektmanagement, S. 14

¹⁷ Vgl. BAGULEY, P.: Optimales Projektmanagement, S. 14

¹⁸ MALIK, F.: Führen, Leisten, Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit, S. 20

Laut Malik¹⁹ verfolgt richtiges und gutes Management (kybernetisches Management) das Funktionsgesetz der Natur und somit sollte ein komplexes System so organisiert werden, dass „es sich weitgehend selbst organisieren, selbst regulieren und evolvieren kann.“²⁰

Aufgaben, welche die Wirksamkeit von Management bestimmen :

- Für Ziele sorgen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Menschen fördern und entwickeln²¹

2.2.3 Der Begriff Projektmanagement

Die DIN-Norm definiert Projektmanagement als die Gesamtheit von

- Führungsaufgaben
- Führungsorganisation
- Führungstechniken und
- Führungsmitteln

für die

- Initiierung
- Definition
- Planung
- Steuerung und
- Abschluss von Projekten.²²

¹⁹ Vgl. MALIK, F.: Führen, Leisten, Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit, S. 28

²⁰ MALIK, F.: Führen, Leisten, Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit, S. 28

²¹ Vgl. MALIK, F.: Führen, Leisten, Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit, S. 173

²² DIN Deutsches Institut für Normung: DIN 69901-5 Projektmanagement –Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe, S.14

Das PMI – PMBoK beschreibt Projektmanagement als die Anwendung von Wissen, Fertigkeiten, Werkzeugen und Methoden auf Projektvorgänge, um die Projektanforderungen zu erfüllen.²³

Der Projektmanager muss unterschiedliche, miteinander in Konflikt stehende Faktoren, wie Zeit, Qualität und Kosten balancieren. Deshalb kann PM auch als ein Umwandlungsprozess angesehen werden, in dem den Projektablauf eine Vielzahl von Eingaben bestimmen.²⁴



Abbildung 4: Projektmanagementprozess²⁵

Zur Darstellung der voneinander abhängigen Steuerungsgrößen im Projektmanagement wird oft das magische Dreieck (“triple constraint”) herangezogen. Es zeigt die verschiedenen, steuerbaren Parameter eines Projekts:

- Kostenziel
- Terminziel
- Sachziel

Da die Ziele in der Abwicklung eines Bauprojektes sich (langsam) verändern, verändern sich somit auch diese Parameter.²⁶

²³ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: A guide to the project management body of knowledge, S.6

²⁴ Vgl. BAGULEY, P.: Optimales Projektmanagement, S. 25

²⁵ Vgl. BAGULEY, P.: Optimales Projektmanagement, S. 26

²⁶ Vgl. LECHNER, H.: Skriptum Projektmanagement, S. 21

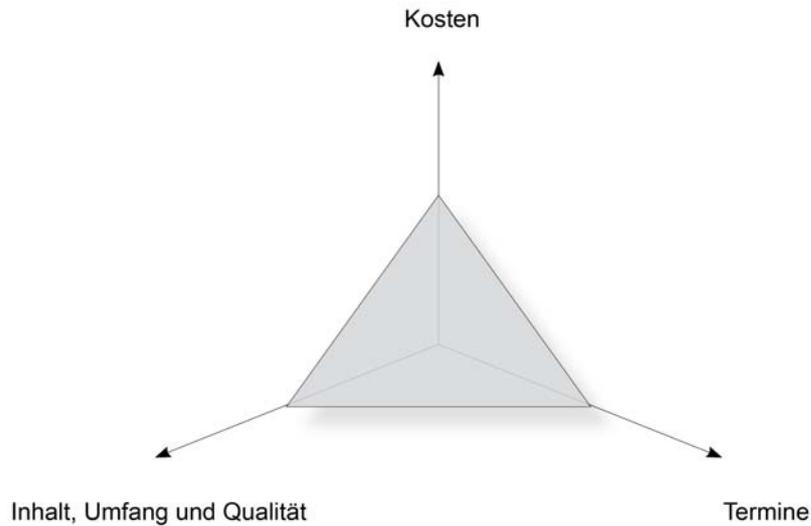


Abbildung 5: Das magische Dreieck im Projektmanagement

2.2.4 Aufgaben des PM

Die Projektmanagementaufgaben bestehen aus den Hauptaufgaben

- Zielsetzung
- Planung
- Organisation
- Führung
- Koordination
- Kontrolle

und den begleitenden oder unterstützenden Aufgaben:

- Administration
- Information
- Dokumentation und
- Kommunikation.²⁷

²⁷ Vgl. LECHNER, H.: Skriptum Projektmanagement, S. 17

2.2.5 Programmmanagement vs. Projektmanagement

Programme sind soziale Konstrukte, die die Durchführung von mehreren, miteinander in engem Zusammenhang stehenden Projekten beinhalten. Programme sind temporäre Organisationen, die sich die Erfüllung einmaliger Prozesse größeren Umfangs, welche eine wesentliche strategische Bedeutung haben, als Ziel setzen.²⁸

Der Unterschied zwischen Projekt und Programm wird mit einem Beispiel verständlicher gemacht. Die Veranstaltung der Olympische Spiel, als Programm kann in mehrere besteht selber aus mehreren Programmen. Das Bauprogramm für die Veranstaltung der Spiele besteht aus den einzelnen Bauprojekten, wie z. B die Errichtung des Hauptstadions. (siehe Abbildung 6)

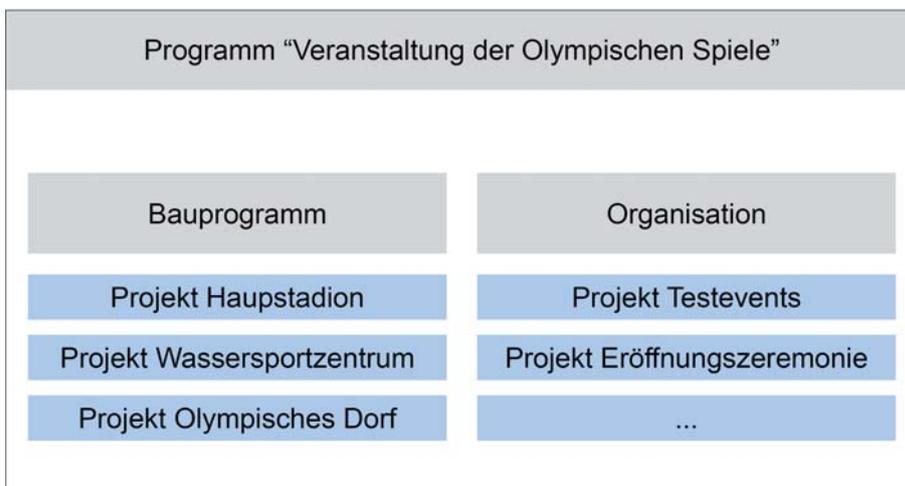


Abbildung 6: Projekt vs. Programm

2.2.6 Der Begriff Bauprojektmanagement

Bauprojektmanagement ist ein Fachgebiet des Projektmanagements, das sich auf Bau- und Infrastrukturprojekte konzentriert.

Bauprojektmanagement ist ein zeitlich begrenztes, temporäres Wirtschaftsunternehmen mit dem Ziel, ein definiertes Bauvorhaben zu realisieren.²⁹

Die Abbildung 7 zeigt, dass Bauprojektmanagement die Summe von Projektleitungs- und Projektsteuerungsaufgaben ist.

²⁸ Vgl. GAREIS, R., STUMMER M.: Prozesse & Projekte, S.167

²⁹ LECHNER, H.: Skriptum Projektmanagement, S. 14



Abbildung 7: Projektmanagement= Projektleitung + Projektsteuerung³⁰

Die Projektleitung bezieht sich z.B. auf folgende nicht (ohne Vollmacht) delegierbaren Bauherrnleistungen³¹:

- Oberste Projektziele setzen
- Mittelbereitstellung
- definitive Entscheidung zu Planungsphasen, Abnahmen, usw.
- Konfliktmanagement
- Wahrnehmen der zentralen Projektanlaufstelle
- projektbezogene Repräsentationspflichten

Leistungen der Projektsteuerung sind delegierbare Bauherrnleistungen. Nach § 31 (1) HOAI (i.d.F. vom 21-SEP-95) gehören hierzu die folgende³²:

1. Klärung der Aufgabenstellung, Erstellung und Koordinierung des Programms für das Gesamtprojekt,
2. Klärung der Voraussetzungen für den Einsatz von Planern und anderen an der Planung fachlich Beteiligten (Projektbeteiligte),
3. Aufstellung und Überwachung von Organisations-, Termin- und Zahlungsplänen, bezogen auf Projekt und Projektbeteiligte,
4. Koordinierung und Kontrolle der Projektbeteiligten, mit Ausnahme der ausführenden Firmen,
5. Vorbereitung und Betreuung der Beteiligung von Planungsbetroffenen,
6. Fortschreibung der Planungsziele und Klärung von Zielkonflikten,
7. laufende Information des Auftraggebers über die Projektabwicklung und rechtzeitiges Herbeiführen von Entscheidungen des Auftraggebers,
8. Koordinierung und Kontrolle der Bearbeitung von Finanzierungs-, Förderungs- und Genehmigungsverfahren.

³⁰ BUNDESKAMMER DER ARCHITEKTEN UND INGENIEURKONSULENTEN: Honorarleitlinie Projektsteuerung, S. 3

³¹ BUNDESKAMMER DER ARCHITEKTEN UND INGENIEURKONSULENTEN: Honorarleitlinie Projektsteuerung, S. 5

³² BUNDESKAMMER DER ARCHITEKTEN UND INGENIEURKONSULENTEN: Honorarleitlinie Projektsteuerung, S. 3

2.3 Prozesse

Der Begriff Prozess lässt sich von dem lateinischen „procedere“, auf Deutsch „voranschreiten“ ableiten.³³

Nach DIN EN ISO 9000:2000 ist Prozess ein „System von Tätigkeiten, das Eingaben mit Hilfe von Mitteln in Ergebnisse umwandelt.“³⁴

Prozesse sind die in Projekten zu erfüllenden Leistungen. Der Erfolg von Projekten ist nicht nur vom professionellen Projektmanagement, sondern auch von der professionellen Erfüllung der inhaltlichen Prozesse bestimmt.³⁵

Projektprozesse sollten nicht mit Projektmanagementprozessen verwechselt werden.

Unter Projektprozesse sind Initiierungs-, Planungs- und Ausführungsaufgaben zu verstehen, während unter Projektmanagementprozesse sind die Steuerung, Lenkung und Kontrolle zu verstehen.

Man unterscheidet Makro- und Mikro-Prozessmanagement.

Makro-Prozessmanagement betrachtet die Gesamtheit und die wechselseitige Beziehung von Prozessen einer Organisation, während Mikro-Prozessmanagement sich mit einzelnen Prozessen und ihren Teilprozessen beschäftigt.³⁶

Durch Unterscheidung von Mikro- und Makroprozessmanagement wird die Anwendung unterschiedlicher Methoden zur Erfüllung von Planungs- und Steuerungsaufgaben ermöglicht, wobei die Wechselwirkungen zwischen Mikro- und Makroprozesse zu berücksichtigen sind.³⁷

³³ Vgl. GAREIS, R., STUMMER M.: Prozesse & Projekte, S.53

³⁴ DIN Deutsches Institut für Normung: DIN EN ISO 9000:2000: Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe

³⁵ GAREIS, R., STUMMER M.: Prozesse & Projekte, S.191

³⁶ Vgl. GAREIS, R., STUMMER M.: Prozesse & Projekte, S.75

³⁷ Vgl. GAREIS, R., STUMMER M.: Prozesse & Projekte, S.76

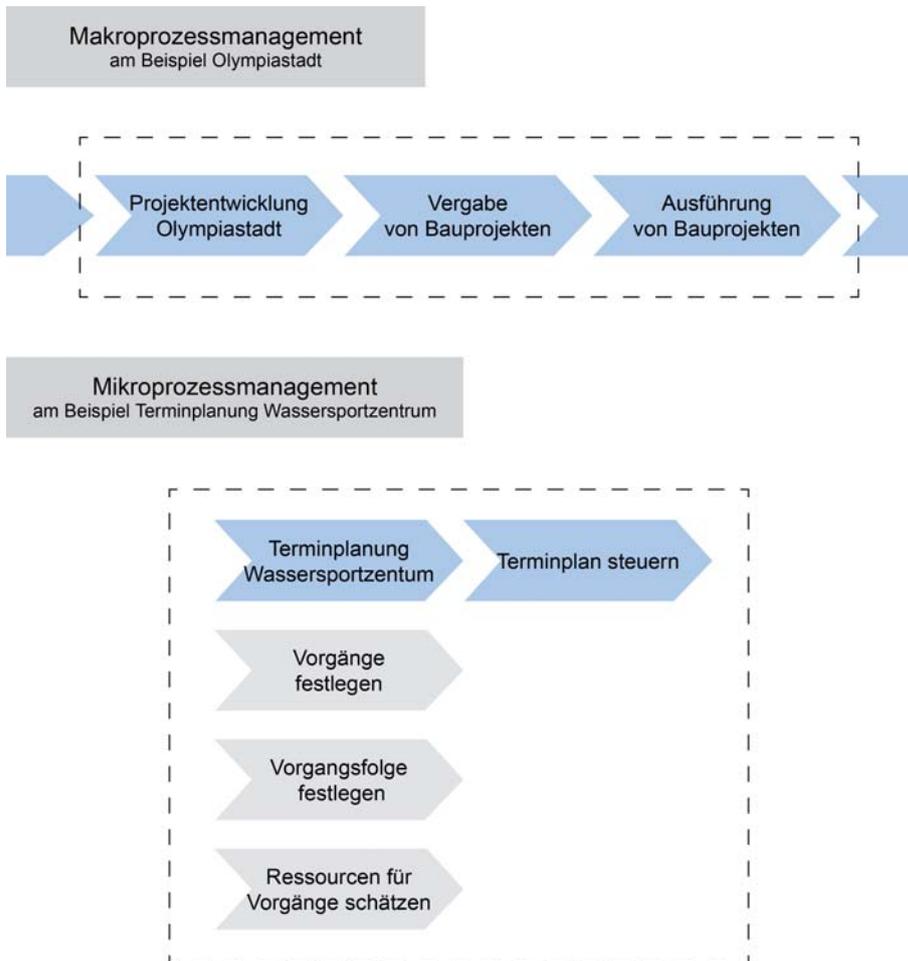


Abbildung 8: Makro- und Mikroprozessmanagement

Die Abbildung 8 verdeutlicht den Unterschied zwischen Makro- und Mikroprozessmanagement durch einen Beispiel.

In der vorliegenden Arbeit sind Prozesse wie Projektentwicklung, Vergabe und Ausführung der neuen Olympiastadt als Makroprozesse zu verstehen. Unter Mikroprozesse werden beispielsweise die Prozesse der Terminplanung und –steuerung des Wassersportzentrums, also eines Gebäudes in der Olympiastadt.

2.4 PM – Strukturen

Für die Abwicklung von Projekten wurden zahlreiche standardisierte Methoden bzw. Verfahren entwickelt. Branchenunabhängige Methoden wie das PMBoK (Project Management Body of Knowledge) und die Norm DIN 69901, sind von Fachgebiet und Projekthalt unabhängig und in vielen Bereichen anwendbar. Das Verfahren des PMA-PMBoK und die Norm DIN 69901 sind branchenunabhängige Methoden.

Es existieren auch speziell für die Baubranche entwickelte Methoden, wie zum Beispiel:

- für Österreich in der ÖNORM 1801-1 (Bild 1-Planungssystem)
- für die Schweiz in der SIA 112 (Phasen, Teilphasen und Teilphasenziele)

Die PM-Methoden definieren die Projektphasen unterschiedlich. Während in der HO-PS (Honorarordnung für die Projektsteuerung-2001) die Phasen chronologisch verlaufen, gibt es bei PMBoK zeitliche Überschneidungen der einzelnen Phasen.

Die Ausführungen in der HO-PS stützen sich im Wesentlichen auf die Grundlagenarbeiten des Deutschen Verbandes der Projektsteuerer und die Vorarbeiten zu den speziellen Bereichen in der HOAI (§ 31 Projektsteuerung).

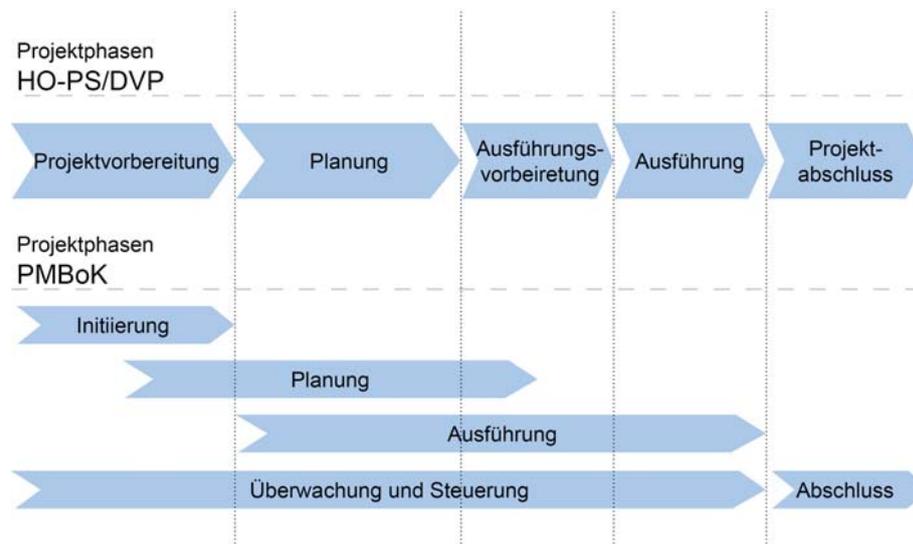


Abbildung 9: Vergleich der Phasenmodellen HO-PS und PMBoK

2.5 Organisation

Organisation, wie auch Management, kann als Funktion wie auch als Institution verstanden werden.

Institutionell versteht man unter Organisation im weiteren Sinne Unternehmen, Unternehmensbereiche, Projekte und Programme.

Man unterscheidet temporäre und permanente Organisationen. Temporäre Organisationen sind z.B. Projekte oder Programme, während man unter permanenten Organisationen meistens Unternehmen versteht.

Im engeren Sinne ist sie ein soziales Gebilde, in dessen Rahmen das Management seine Aufgaben durchführen kann.³⁸

Im Rahmen dieser Arbeit wird die „Olympiabewerbung“ als eine temporäre Organisation verstanden.

Organisation als Funktion ist das Entwerfen von unterschiedlichen Strukturen, wie z. B. die Ablauf- oder Aufbauorganisation.³⁹

Im Allgemeinen kann sie so definiert werden:

„Organisation als Funktion stellt einen Entscheidungs- und Durchführungsprozess dar, dessen Ergebnis, ein mehr oder weniger formalisiertes Ordnungsmuster als Mittel zu möglichst dauerhaften Lösung der Systemprobleme ist.“⁴⁰

Organisatorische Strukturelemente sind

- Aufgaben
- Rollen
- Organigramme
- Kommunikationsstrukturen
- organisatorische Regeln und
- Prozesse.⁴¹

Aufbau- und Ablauforganisation sind wichtige Steuerungsinstrumente im PM.

³⁸ GAREIS, R., STUMMER M.: Prozesse & Projekte, S.19, Vgl. dazu: Staehle, Management, Vahlen, Stuttgart, 1987

³⁹ Vgl. GAREIS, R., STUMMER M.: Prozesse & Projekte, S.19

⁴⁰ GAREIS, R., STUMMER M.: Prozesse & Projekte, S.19, Vgl. dazu: Staehle, Management, Vahlen, Stuttgart, 1987

⁴¹ GAREIS, R., STUMMER M.: Prozesse & Projekte, S.29

2.6 Risikomanagement

Risiken sind auf Ungewissheiten zurückzuführen. Unter Projektrisiko werden die Abweichungen im Bezug auf das Projektziel verstanden. Diese können negative als auch positive Abweichungen sein und demgemäß werden sie als Gefahr oder Chance angesehen.⁴²

2009 wurde die erste internationale Norm, die ISO 31000 im Themenbereich Risikomanagement veröffentlicht. Diese Norm ist nicht branchenspezifisch und sie befasst sich mit allen möglichen Risiken einer Organisation. Sie sieht Risikomanagement nicht nur als Prozess, sondern als Führungsaufgabe an.⁴³

Die Managementaufgaben im Bereich Risikomanagement sind:⁴⁴

- Risikoidentifizierung, -analyse, -bewertung und -priorisierung
- Präventivmaßnahmen zur Vermeidung, Verminderung oder Überwälzung von Risiken planen und durchführen
- Korrektivmaßnahmen planen und durchführen
- Risikocontrolling
- Risikodokumentation

Den Prozess des Risikomanagements zeigt die Abbildung 10.

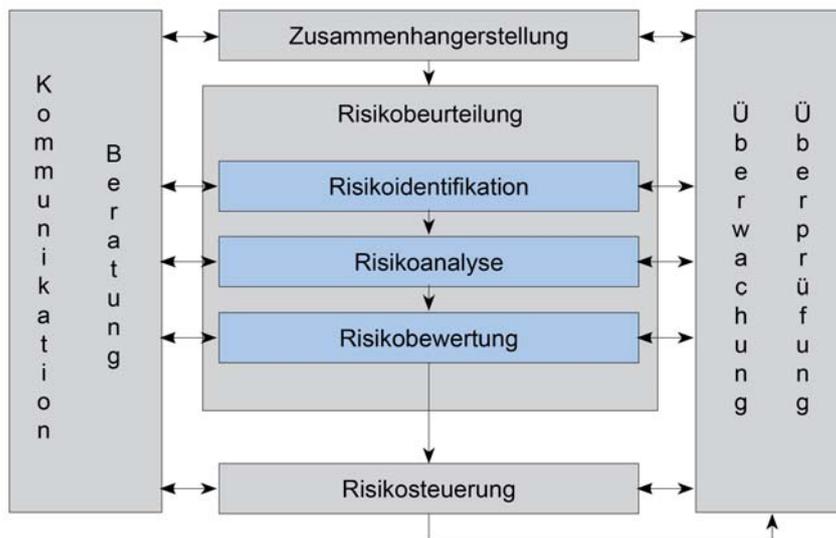


Abbildung 10: Risikomanagementprozess nach ISO 31000⁴⁵

⁴² Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (PMA): pm baseline, S. 36
⁴³ Vgl. BRÜHWILER, B.: ISO 31000: Risikomanagement als Führungsaufgabe
⁴⁴ Vgl. PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (PMA): pm basic – syllabus, S.37

Der erste Schritt der Risikobeurteilung ist die Identifizierung sämtlicher Risiken des Projekts, wobei zu beachten ist, dass in der Praxis eine vollständige Identifikation aller Risiken kaum möglich ist.

Die ermittelten Risiken können in Weiterem sowohl mit qualitativen wie auch mit quantitativen Methoden analysiert und bewertet werden.

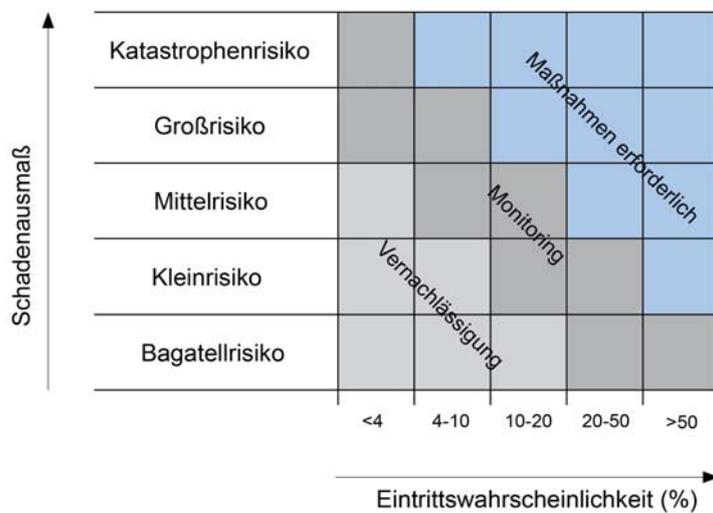


Abbildung 11: Risikomatrix⁴⁶

Die qualitative Risikobewertung basiert auf Schätzwerten und ist eine schnelle und effiziente Methode. Das Risiko lässt sich durch Schätzung von zwei Parametern, der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadenausmaß bewerten.

Zur Darstellung der Ergebnisse wird oft die Risikomatrix herangezogen. (siehe Abbildung 11) Diese wird dazu benutzt, den Umgang mit den Risiken auszuwählen. So könnte ein Risiko akzeptiert, gemildert, beseitigt oder übertragen werden.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. http://www.risikomanagement-wissen.de/ISO_31000.htm

⁴⁶ Vgl. LECHNER, H.: Skriptum Projektmanagement, S. 27

⁴⁷ Vgl. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION: ICB – IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0, S. 46

Die quantitative Bewertung von Risiken liefert einen exakten Zahlenwert, wobei die Berechnungen gegenüber der qualitativen Bewertung sehr aufwendig sind.

Für die quantitative Bewertung von Risiken sind folgende Techniken gut geeignet:⁴⁸

- Szenariotechnik
- Entscheidungsbäume
- Monte-Carlo-Analyse

Das „successive principle“ wird oft verwendet um Risiken zu minimieren. Die Ungewissheit eines Schätzwertes kann reduziert werden, wenn das betrachtete Element in Teilelemente gegliedert wird. Die Summe der Schätzwerte, die sich auf die Teilelemente beziehen, bewegt sich innerhalb engerer Rahmen als der Schätzwert für das Gesamtelement.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION: ICB – IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0, S. 46

⁴⁹ Vgl. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION: ICB – IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0, S. 46

2.7 OHB und PHB

Das Organisationshandbuch wird am Anfang eines jeden Projekts angelegt. Dieses regelt für die Organisationsabläufe notwendige Anweisungen und Vereinbarungen.⁵⁰

Das Projekthandbuch wird ebenfalls zu Beginn eines Projekts erstellt, es wird aber ständig gemäß dem aktuellen Projektstand aktualisiert. Das PHB dokumentiert die

- Ziele
- (Organisation)
- Qualitäten
- Kosten und
- Termine

des Projekts. Der Inhalt, Umfang und die behandelten Themenpunkte variieren bei jedem Projekt, abhängig von Art, Komplexität und zeitlicher Komponente der Aufgabe.

Das OHB ist oft ins PHB eingegliedert, bei größeren, komplexen Projekten ist es sinnvoll das OHB und das PHB separat zu führen.⁵¹

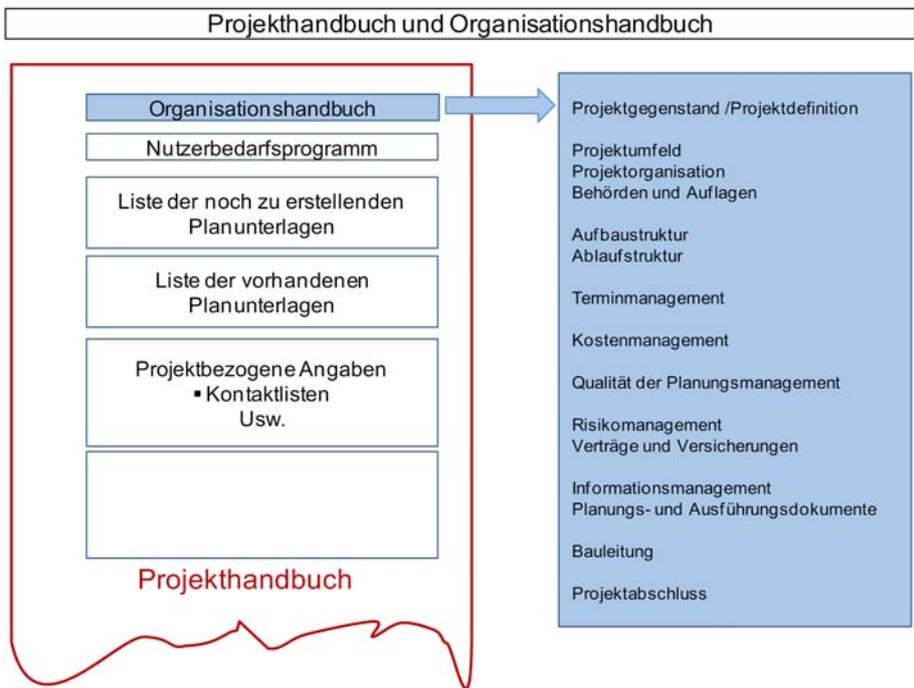


Abbildung 12: Projekthandbuch und Organisationshandbuch⁵²

⁵⁰ Vgl. DEUTSCHER VERBAND DER PROJEKTSTEUERER (DVP): Bausteine der Projektsteuerung, Bild 7

⁵¹ Vgl. DEUTSCHER VERBAND DER PROJEKTSTEUERER (DVP): Bausteine der Projektsteuerung, S. 3

3 Grundlagen Olympia

"Der Olympismus ist kein System, sondern eine geistige Haltung, die einer doppelten Verehrung entsprungen ist: die der körperlichen Anstrengung und der Harmonie, dem Gefallen also am Übermaß und dem Gefallen am Maß".⁵³

(Pierre de Coubertin, 1916)

3.1 Die Olympischen Spiele: Einführung

3.1.1 Ursprung der Olympischen Spiele

Die erste Aufzeichnungen über die Olympischen Spiele im antiken Griechenland stammen von 776 v. Chr., es wird aber vermutet, dass schon vorher Spiele stattgefunden haben. Den Erfolg der Spiele zeigt, dass sie mehr als 1000 Jahre lang, in ihrer Blütezeit, vor zehntausenden Besuchern, veranstaltet worden sind.⁵⁴

In der griechischen Mythologie sind unterschiedliche Varianten über die Entstehung der Spiele zu finden. Laut einem griechischen Mythos hat der Halbgott Herakles die Olympischen Spiele zu Ehren seines Vaters, Zeus, veranstaltet. Auf jeden Fall spielte anfangs Götterkult eine wichtige Rolle und kultische Riten und Feste waren genauso wichtiger Teil der Veranstaltung wie die Sportwettbewerbe selbst.⁵⁵

Mit der Zeit ist dem Sport gegenüber dem Götterkult immer mehr Bedeutung zugekommen. Anfangs war die einzige Sportart Stadionlauf. Später sind unterschiedliche Laufwettbewerbe, Ring- und Faustkämpfe und der Pentathlon, bestehend aus Diskuswurf, Weitsprung, Speerwerfen, Laufen und Ringen, auch Teil der Spiele geworden.⁵⁶

Mit der Verbreitung des Christentums verlor die griechische Religion immer mehr an Bedeutung. 394 nach Chr. hat Kaiser Theodosius, die Olympischen Spiele als heidnischen Kult stigmatisiert und verboten.⁵⁷

⁵² LEDL, A., nach VOLKMANN, W. (DVP)

⁵³ <http://www.oeoc.at/main.asp?kat1=80&kat2=517&kat3=>

⁵⁴ Vgl. DREES, L.: Olympia: Götter, Künstler und Athleten, 1967, S.7

⁵⁵ Vgl. http://www.planet-wissen.de/sport_freizeit/olympische_spiele/geschichte_der_olympischen_spiele/index.jsp

⁵⁶ Vgl. http://www.planet-wissen.de/sport_freizeit/olympische_spiele/geschichte_der_olympischen_spiele/index.jsp

⁵⁷ Vgl. http://www.planet-wissen.de/sport_freizeit/olympische_spiele/geschichte_der_olympischen_spiele/index.jsp

3.1.2 Wiedereinführung der Olympischen Spiele

Pierre Baron de Coubertin (1863-1937), ein französischer Pädagoge und Historiker, war sehr beeindruckt von den Ausgrabungen der antiken Spielstätten von Olympia, die deutsche Archäologen in den Jahren zwischen 1875 und 1881 geführt haben. Er wollte einen Sportwettbewerb im Stile der antiken Spiele ins Leben rufen und suchte dazu bei unterschiedlichen Sportorganisationen Unterstützung. 1894 hat De Coubertin den "Kongress für die Wiederbelebung der Olympischen Spiele" in Paris organisiert und dazu internationale Athletikverbände eingeladen. Am 23. Juni 1894 hat der Kongress die Wiedereinführung der Olympischen Spiele abgestimmt und gründete das Internationale Olympische Komitee (IOC). De Coubertin wurde Generalsekretär und ab 1896 Präsident des IOC.⁵⁸ Am 6. April 1896 wurden die ersten Olympischen Spiele der Neuzeit in Athen, mit 13 teilnehmenden Nationen und 60.000 Zuschauern vor Ort, eröffnet.⁵⁹

Unter „Olympische Spiele“ wurden damals die Olympischen Sommerspiele verstanden. 1908 ist Eiskunstlauf Teil des Olympischen Programms geworden. Wintersport wurde in den folgenden Jahren immer populärer und weitere Disziplinen sind in das Olympische Sportprogramm aufgenommen worden. 1924 hat das IOC beschlossen neben den Olympischen Sommerspielen eine Wintersportwoche zu veranstalten. Da die Sportwoche an großes Interesse gestoßen hat, wurden seit 1926 im Jahr der Olympischen Sommerspiele auch die Olympischen Winterspiele organisiert. Seit 1992 werden die Winterspiele, um zwei Jahre versetzt zu den Sommerspielen, veranstaltet.⁶⁰



Abbildung 13: Olympiastadion in Athen 1896⁶¹ und in Peking 2008⁶²

⁵⁸ Vgl. http://www.planet-wissen.de/sport_freizeit/olympische_spiele/geschichte_der_olympischen_spiele/olympia_coubertin.jsp

⁵⁹ Vgl. http://www.whoswho.de/templ/te_bio.php?PID=2979&RID=1

⁶⁰ Vgl. DELOITTE: Olympisches Wachstum. Die wirtschaftliche Entwicklung der Olympischen Winterspiele, S.6

⁶¹ Vgl. <http://olympics.ballparks.com/1896Athens/index.htm>

⁶² Vgl. <http://sport-people.blogspot.com/2008/07/photos-olympics-2008-closing-ceremony.html>

3.2 Die Olympische Bewegung

Die Olympische Bewegung umfasst Organisationen, Athleten und andere Personen, die der obersten Autorität des Internationalen Olympischen Komitees unterliegen und die Bestimmungen der Olympischen Charta verfolgen.⁶³

Die drei Säulen der Olympischen Bewegung sind:

- das Internationale Olympische Komitee (IOC)
- die Internationalen Sportverbände (IFs)
- die Nationalen Olympischen Komitees (NOKs)

Zusätzlich gehören die folgende Personen und Organisationen zur Bewegung:

- die Organisationskomitees der Olympischen Spiele (OCOGs)
- die nationalen Verbände, Sportvereine und Personen, die den IFs und den NOKs angehören
- Sportfunktionäre, Trainer und Sportverwalter sowie
- die Athleten⁶⁴

3.2.1 Das Internationale Olympische Komitee (IOC)

Das Internationale Olympische Komitee ist das oberste Organ der Olympischen Bewegung. Das Komitee ist eine internationale, nichtstaatliche, Non-Profit-Organisation mit dem Sitz in Lausanne in der Schweiz.⁶⁵ Das IOC verfügt über alle Rechte der Olympischen Spiele und Symbole, seine Finanzmittel stammen größtenteils aus Fernsehübertragungsrechten und Marketingprogrammen.

Der Präsident des IOC wird von den Mitgliedern auf 8 Jahre gewählt. Unter den Mitgliedern sind Olympioniken, Sportverwalter und auch Privatpersonen. Ihre Anzahl ist derzeit auf 115 limitiert.⁶⁶

Die Aufgaben des Komitees sind in der Olympischen Charta geregelt. Die Förderung des Olympismus und die Führung der Olympischen Bewegung gehören zu seinen wichtigsten Aufgaben.⁶⁷

⁶³ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympische Charta 2007, S.7

⁶⁴ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympische Charta 2007, S.7

⁶⁵ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympische Charta 2007, S.15

⁶⁶ Vgl. DAS OLYMPISCHE MUSEUM: Die Olympische Bewegung, S. 3

⁶⁷ Vgl. <http://www.olympic.org/about-ioc-institution?tab=Administration>

3.2.2 Nationale Olympische Komitees (NOKs)

Die Aufgabe der NOKs ist die Förderung der Olympischen Bewegung, Förderung von Sport und die Einhaltung der Olympischen Charta in ihren jeweiligen Ländern. Jedes NOK ist verpflichtet, an den Olympischen Spielen durch die Entsendung von Athleten teilzunehmen.⁶⁸ Derzeit gibt es weltweit 204 Nationale Olympische Komitees.

3.2.3 Die internationalen Verbände (IFs)

Die internationalen Verbände sind vom IOC anerkannte Organisationen, die eine oder mehrere Sportarten auf nationaler bzw. auf internationaler Ebene verwalten. Ihre Aufgaben sind unter anderem die Regeln der jeweiligen Sportart aufzustellen und deren Anwendung zu überwachen. Zusätzlich übernehmen sie die Verantwortung für die Leitung und technische Kontrolle ihrer Sportarten bei den Olympischen Spielen.⁶⁹

3.2.4 Die Olympische Charta

Die Olympische Charta wurde erstmals 1908 mit dem Titel *Annuaire du Comité International Olympique* veröffentlicht um die Ziele der Olympischen Bewegung zusammenzufassen.⁷⁰ Heute ist sie das Grundgesetz des Internationalen Olympischen Komitees. Neben der Festlegung von Grundprinzipien, Regeln und Durchführungsbestimmungen der olympischen Bewegung, legt sie die Bestimmungen zur Feier der Olympischen Spiele fest.⁷¹

Sie gliedert sich in die folgenden Teile:⁷²

- Grundlegende Prinzipien des Olympismus

„...Der Olympismus ist eine Lebensphilosophie, die in ausgewogener Ganzheit die Eigenschaften von Körper, Wille und Geist miteinander vereint und überhöht. Durch die Verbindung des Sports mit Kultur und Bildung zielt der Olympismus darauf ab, eine Lebensart zu schaffen, die auf der Freude an Leistung, auf dem erzieherischen Wert des guten Beispiels sowie auf der Achtung universell gültiger fundamentaler ethischer Prinzipien aufbaut...“⁷³

- Die Olympische Bewegung und Ihr Handeln

⁶⁸ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympische Charta 2007, S.31

⁶⁹ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympische Charta 2007, S. 30

⁷⁰ Vgl. <http://www.olympic.org/olympic-charters>

⁷¹ Vgl. <http://www.dosb.de/de/olympia/olympische-spiele/olympische-charta/>

⁷² Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympische Charta 2007, 2007

⁷³ INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympische Charta 2007, S. 6

- Das Internationale Olympische Komitee
- Die internationalen Sportverbände
- Die Nationalen Olympischen Komitees
- Die Olympischen Spiele
 - Feier, Veranstaltung und Durchführung der Olympischen Spiele
 - Die Teilnahme an Olympischen Spielen
 - Programm der Olympischen Spiele
 - Protokoll

3.2.5 Die Olympischen Symbole

Die Identität und die Werte der Olympischen Bewegung werden durch unterschiedliche Symbolen vermittelt.⁷⁴



Abbildung 14: Die Olympischen Symbole - Los Angeles Coliseum 1984⁷⁵

Die Fahne

1914 wurde die olympische Fahne, mit den fünf ineinander verschlungenen Ringen, von de Coubertin vorgestellt und vom Olympischen Kongress in Paris angenommen. Die fünf Ringe

⁷⁴ Vgl. Das Olympische Museum: Die Olympischen Symbole, S.2

⁷⁵ <http://www.mamarazziknowsbest.com/2008/08/18/1984-los-angeles-olympics-revisited/>

symbolisieren die fünf Kontinente und ihre Ineinanderverflechtung die Universalität der Olympischen Idee.⁷⁶

Das Motto

„Citius – Altius – Fortius“, also „Schneller – Höher – Weiter“ besteht seit der Gründung des IOC und soll die Lebensphilosophie der Olympischen Spiele vermitteln. Diese sollte die Athleten motivieren Höchstleistungen zu erbringen. Neben dem Motto wird oft das Kredo zitiert, welches das Motto noch verständlicher macht.⁷⁷

„Das Wichtigste im Leben ist nicht der Triumph, sondern der Kampf; es ist nicht wesentlich, gesiegt, sondern gut gekämpft zu haben.“⁷⁸

Das Feuer

Seit den Olympischen Spielen in Berlin 1936 findet der Fackellauf statt, er wurde eine der wichtigsten Elemente der Olympischen Zeremonie. Das Feuer wird Monate vor der Eröffnungsfeier in Olympia, Griechenland entzündet. Jeder Teilnehmer des Fackellaufs hat seine eigene Fackel, lediglich das Feuer wird an den nächsten Läufer weitergegeben. Das Ziel des Feuers ist der jeweilige Veranstaltungsort der Olympischen Spiele.⁷⁹

3.3 Das Auswahlverfahren für die Olympischen Spiele 2020

Seit 1999⁸⁰ wird die Gastgeberstadt der Olympischen Spiele durch ein zweistufiges Auswahlverfahren gewählt.

Um im Auswahlprozess teilnehmen zu können, muss das NOK das IOC über die Bewerbungsabsicht seines Landes, mit Ernennung der Gastgeberstadt, informieren. Der Bewerbungsschluss für die Olympischen Sommerspiele 2020 war der 1. September 2011.

14 Tage nach diesem Termin muss die Bewerbungsgebühr von 150 000 USD an das IOC bezahlt und die Candidature Acceptance Procedure unterschrieben werden. Mit der Unterschrift bestätigt die Bewerberstadt, dass sie die Regeln (angeführt im CAP-File) anerkennt.⁸¹

⁷⁶ Vgl. Das Olympische Museum: Die Olympischen Symbole, S.3

⁷⁷ Vgl. Das Olympische Museum: Die Olympischen Symbole, S.5

⁷⁸ Das Olympische Museum: Die Olympischen Symbole, S.5

⁷⁹ Vgl. Das Olympische Museum: Die Olympischen Symbole, S.6

⁸⁰ Vgl. DELOITTE: Olympisches Wachstum. Die wirtschaftliche Entwicklung der Olympischen Winterspiele, S.6

⁸¹ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2020 Candidature Acceptance Procedure, S. 31

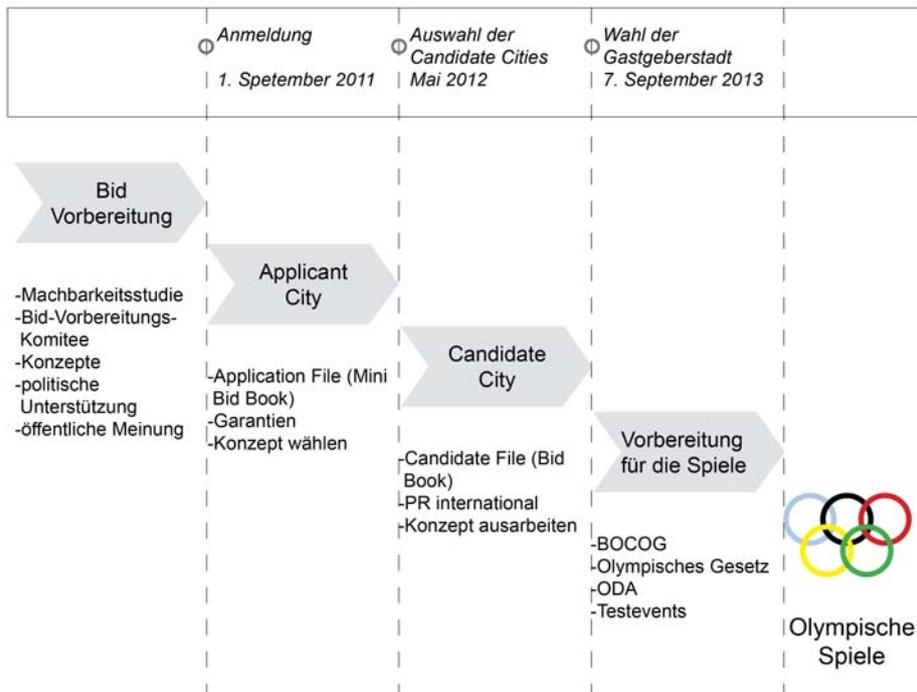


Abbildung 15: Ablauf des Auswahlverfahrens

In der ersten Phase des Bewerbungsverfahrens muss das Application File, auch Mini Bid Book genannt, ausgearbeitet werden. Als Grundlage zum Application File gilt das Candidature Acceptance Procedure-Dokument, welches aus drei Teilen besteht. Der erste Teil beschreibt das Verfahren und die Regeln und gibt die Fixtermine vor. Der zweite Teil ist der Fragebogen, den jede Bewerberstadt ausfüllen und in Form eines Mini Bid Books bis zum 15. Februar 2012 abgeben muss. Der dritte Teil beschreibt die formalen Anforderungen für das Mini Bid Book.

Anschließend prüft das IOC die abgegebenen Mini Bid Books und wählt die Candidate Cities, also Städte die in der zweiten Runde teilnehmen dürfen.

In der zweiten Phase müssen die Candidate Cities das Bid Book erstellen. Den Fragebogen, der viel detaillierter ist als in der ersten Phase, beinhaltet das Dokument Candidature Procedure and Questionnaire.

Nach der Evaluierung der Bid Books entscheidet sich das IOC für eine Gastgeberstadt für die Olympischen Spiele 2020.

In der Abbildung 14 werden die Dokumente des Auswahlverfahrens und der chronologische Ablauf dargestellt.

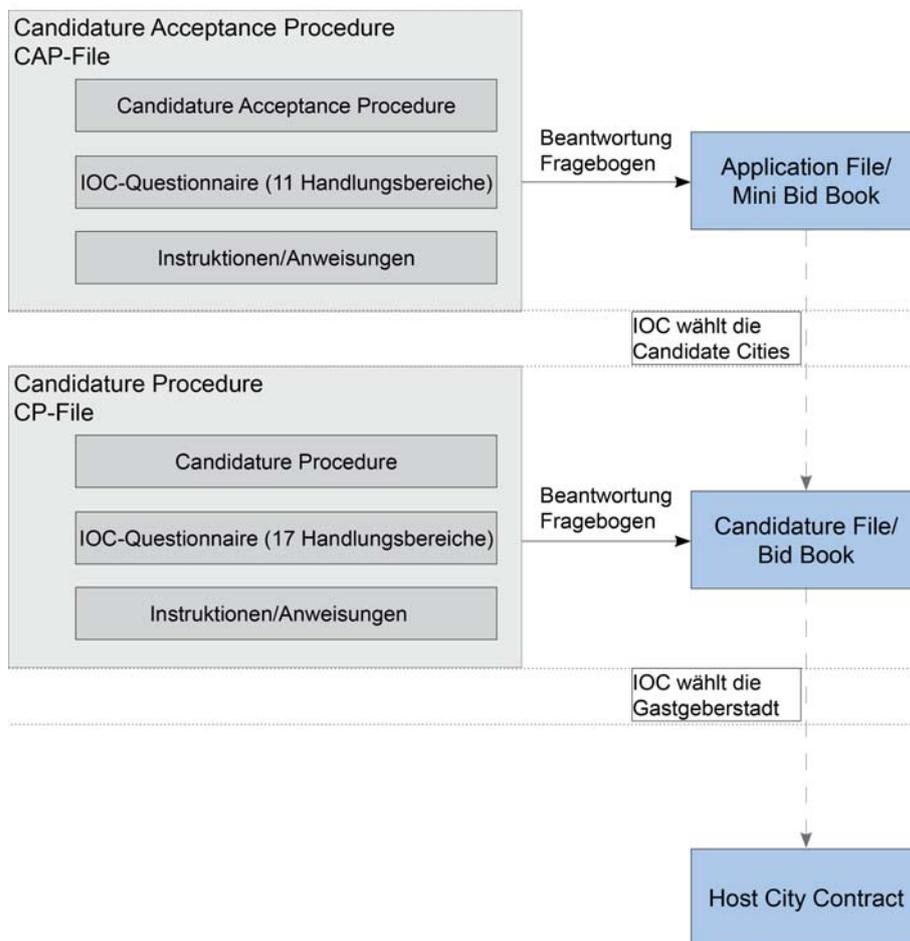


Abbildung 16: Candiature Acceptance Procedure und Candidature Procedure

3.3.1 Termine im Auswahlverfahren

Tabelle 3.1: Termine des Auswahlverfahrens für die Olympischen Spiele 2020⁸²

16.Mai 2011	IOC lädt die Nationale Olympische Komitees zur Bewerbungsteilnahme ein	PHASE 1
29.Juli 2011	Einreichung der Briefe der NOKs über Einhaltung/Zustimmung der World Anti-Doping-Agentur Code	
1.September 2011	Die NOKs informieren das IOC über ihre Bewerbungsabsicht und den Namen ihrer Bewerberstadt (Bewerbungschluss für die Spiele 2020)	
15.September 2011	Unterschrift der Candidature Acceptance Procedure Zahlung der Bewerbungsgebühr von USD 150,000 (Candidature Acceptance Fee)	
3. Oktober-4.November 2011	Informationsseminar der IOC für die Bewerber	
15.Februar 2012	Abgabe der Bewerbungsunterlagen (Application File) und der Garantieerklärungen beim IOC	
Februar-April 2012	Prüfung der Unterlagen (replies) durch das IOC und von Experten	
Mai 2012	IOC-Exekutive nominiert Candidate Cities	
27. Juli-12.Aug 2012	Teilnahme der Bewerber am Olympic Games Observers' Program des IOC bei den Sommerspielen London 2012	PHASE 2
November 2012	Debriefing London 2012 in Rio de Janeiro	
7. Januar 2013	Abgabe des Bewerbungsbuches bei IOC (Candidature File, bid book)	
Juni 2013	Bericht der IOC Evaluierungskommission 2020	
7.September 2013	Wahl der Gastgeberstadt 2020	

⁸² Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2020 Candidature Acceptance Procedure

3.3.2 Candidature Acceptance Procedure - Fragebogen⁸³

Alle Bewerberstädte (Applicant Cities) müssen bis zu dem vorgegebenen Termin ihr Application File (Mini Bid Book) im Umfang von 80-90 Seiten beim IOC abgeben. In diesem Bewerbungsdokument sind alle Fragen des CAP-Fragebogens auf Englisch sowie auf Französisch zu beantworten.

In dieser Phase muss die Bewerberstadt in ihrem Mini Bid Book dem IOC beweisen, dass neben der politischen Unterstützung der Spiele, die rechtlichen, finanziellen und infrastrukturellen Bedingungen für die Veranstaltung der Spiele vorhanden sind.

Einige Fragen, die im Fragebogen gekennzeichnet sind, müssen nicht nur beantwortet, sondern auch mit Garantieerklärungen von unterschiedlichen Parteien (Regierung, NOK, Tourismusbehörde) unterstützt werden. So sichert das IOC, dass in den Bewerbungsdokumenten angeführte Bedingungen, die wichtige Voraussetzungen der Veranstaltung der Spiele sind für die spätere Gastgeberstadt rechtlich bindend sind. Das betrifft Themen wie Infrastruktur, gesetzliche Rahmen und Einreisebestimmungen.

Das IOC legt einen hohen Wert auf nachhaltige Lösungen und auf die möglichen positiven Auswirkungen, die die Veranstaltung der Olympischen Spiele der Gastgeberstadt bieten kann.

Am Schluss der ersten Phase werden die Bewerbungen durch IOC-Experten analysiert, die Eignung der Bewerberstädte für die Organisation der Spiele bewertet und die Candidate Cities ausgewählt.

Die folgende Tabelle stellt die Fragen des CAP-Fragebogens mit einer kurzen Erklärung zu jedem Thema vor.

⁸³ INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2020 Candidature Acceptance Procedure, 2011

Tabelle 3.2: Auszug aus dem CAP-Fragebogen⁸⁴

Handlungsbereiche	INHALT
Motivation, Konzept und Olympisches Erbe	<p>Das geplante Abhaltungsdatum der Spiele, zwischen 15 Juli und 31 August 2020 frei gewählt, mit Begründung der Wahl</p> <p>Die Motivation und der erwartete Nutzen der Bewerbung (unabhängig vom Ergebnis); Nutzen für die Olympische Bewegung</p> <p>Städtebauliches Konzept inkl. Verkehr für die Spiele und für die Nachnutzung inklusive Masterpläne</p> <p>Integration der Spiele in die langfristige Strategie der Stadt aus politischer wie auch städtebaulicher Sicht</p>
Sport und Sportanlagen	<p>Erfahrung in Abwicklung von Sportveranstaltungen</p> <p>Auflistung von Sportanlagen mit Unterscheidung von permanenten und temporären, bzw. von existierenden, bald fertiggestellten und geplanten Anlagen</p> <p>Masterplan der Sportanlagen und anderer Olympischer Anlagen wie z.B. Olympisches Dorf, Mediendorf, Medienzentrums (International Broadcast Center), Hotels</p> <p>Bei dem Olympischen Dorf und dem Medienzentrums müssen Punkte wie Lage, Eigentümer, Größe, Nachnutzung, Finanzierung, genauer beschrieben werden</p>
Umwelt und Meteorologie	<p>Geographische Eigenschaften, geschützte Gebiete, Kulturdenkmäler und potenzielle Naturrisiken auf einer Karte vorstellen</p> <p>Umweltverträglichkeitsstudien in Verbindung mit den Sportanlagen</p> <p>Umweltbedingungen</p> <p>Luftqualität (Schadstoffanteil)</p> <p>Trinkwasserqualität</p> <p>Statistische Daten über Temperatur und Niederschlag für die Zeit der Spiele</p>

⁸⁴ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2020 Candidature Acceptance Procedure

<p>Unterbringung</p>	<p>Zentrum der Olympischen Spiele (z.B. Hauptstadion, Olympisches Dorf) bestimmen - Begründung der Wahl</p> <p>Beschreibung von Hotelkategorien, bestätigt durch die nationale Tourismusbehörde (Garantie)</p> <p>Anzahl von Hotels und Hotelzimmer und andere Unterkunftsmöglichkeiten (innerhalb von 10 km und 50 km Umkreis vom Olympiazentrum)</p> <p>Durchschnittliche Zimmerpreise pro Kategorie</p> <p>Beschreibung von Mediendorf (Lage, Größe, Eigentümer, Nachnutzung)</p>
<p>Transport</p>	<p>Existierende Infrastruktur beschreiben: Autobahnen, Stadtautobahnen (Hauptverkehrswege), U-Bahn, S-Bahn, Straßenbahn</p> <p>Geplante Verkehrsinfrastruktur</p> <p>Verkehrsinfrastruktur notwendig für die Spiele</p> <p>Finanzierung von Infrastruktur</p> <p>Internationaler Flughafen</p> <p>Fahrzeiten zu den Anlagen</p>
<p>Medizin und Dopingkontrolle</p>	<p>Allgemeine Beschreibung des Gesundheitssystems</p> <p>Anzahl von Krankenhäuser und Betten</p> <p>Entfernung der Hauptkrankenhäuser vom Olympischen Dorf</p> <p>Notdienste, erste Hilfe</p> <p>Infektionskrankheiten in den letzten 5 Jahren</p> <p>epidemiologische Risiken im Veterinärbereich</p> <p>Nationale Anti-Doping-Organisation</p> <p>Garantie von der zuständigen Behörde über Anwendung (WADA) World Anti-Doping Code und die IOC Anti-Doping Rules</p> <p>WADA-akkreditiertes Labor für die Olympischen Spiele</p>

<p>Sicherheit</p>	<p>Erstellung einer Risikoanalyse durch die jeweils zuständige Behörde für das Olympiagelände (Feuer, Naturkatastrophen, Verkehrsunfälle, usw.)</p> <p>Terrorismusrisiko</p> <p>Anzahl von Polizisten und anderen Notdienstlern</p> <p>Gesetzlicher Rahmen für funktionierende Managementstruktur</p> <p>Erfahrungen mit Events</p>
<p>Technologie und Energie</p>	<p>Telekommunikationsmarkt, Aufsichtsbehörde, Infrastruktur</p> <p>Wireless Breitband-Dienste (3G, 4G), Anzahl der Anbieter</p> <p>Private Radionetzwerke</p> <p>Frequenzregelung</p> <p>Garantie, dass für die Nutzung von Radionetzwerke für bestimmten Gruppen (Athleten, OCOG, IOC, usw) kein Gebühr verrechnet wird</p> <p>Energie</p>
<p>Rechtliche Aspekte</p>	<p>Gesetzliche Rahmen</p> <p>Einreisebestimmungen</p> <p>Arbeitsbewilligungen</p> <p>Import- Exportbestimmungen für Waren</p>
<p>Politische Unterstützung und öffentliche Meinung</p>	<p>Einwohnerzahl Stadt und Staat</p> <p>Politische Struktur</p> <p>BIP</p> <p>Politische Unterstützung des Bids</p> <p>Struktur des Bid Committee</p> <p>Garantie vom Staat und von NOK über Anerkennung der Olympischen Charta</p> <p>Öffentliche Meinung über die Bewerbung für die Spiele</p>
<p>Finanzierung und Marketing</p>	<p>Struktur von OCOG-Budget</p> <p>Finanzielle Verpflichtungen seitens Landes- und Stadtregierung</p> <p>Garantie</p> <p>Marketingprogramm</p> <p>Bid Budget</p>

3.3.3 Candidature Procedure⁸⁵

In der zweiten Phase der Bewerbung nehmen die, vom IOC gewählten, Candidate Cities teil.

Das Candidature Procedure Dokument für 2020 steht derzeit noch nicht zur Verfügung, deshalb dient für die Erarbeitung dieses Kapitels das Dokument für 2016. Im Vergleich zum CAP-Dokument, werden hier die Themen von 11 auf 17 erweitert und es muss ein genaueres Konzept für die Veranstaltung der Spiele ausgearbeitet werden um die Fragen beantworten zu können.

In dieser Phase erfüllen alle Bewerberstädte die Anforderungen des IOC. Neben der Qualität des Bids spielt die Erarbeitung von innovativen Konzepten und Lösungen eine wichtige Rolle bei der Entscheidung.

Als Ergebnis von Skandalen in Verbindung mit früheren Spielen, hat das IOC strenge Regeln für seine Mitglieder in Verbindung mit Besuchen der Bewerberstädte eingeführt („No visits, no gifts“).⁸⁶ Das zeigt aber, dass die Entscheidung des IOC nicht nur rational begründeten Argumenten getroffen wird, weshalb Lobbying und Eigenwerbung durchaus von Bedeutung sind.

Die IOC Evaluierungskommission analysiert die von den Bewerberstädten vorgelegten Bid Books und überprüft bei einer offiziellen Besichtigung die Machbarkeit vor Ort.

Anschließend wählen die IOC-Mitglieder die Gastgeberstadt der Olympischen Spiele. Die Abstimmung erfolgt in mehreren Runden, solange bis eine Stadt die Mehrheit der Stimmen bekommt.⁸⁷

Die Themen eines Mini Bid Books wurden in der Tabelle 3.2 genau beschrieben. Wegen der großen thematischen Überschneidung der Fragen des Mini Bid Books und des Bid Books werden hier die Themen für das Bid Book nicht angeführt, sondern lediglich die möglichen Inhalte einer Bewerbung für Budapest vorgestellt. Als Basis für die Ausarbeitung der Inhalte dient das Dokument „Report of the IOC Evaluation Commission for the Games of the XXX Olympiad in 2012“. Dieses evaluiert die Bid Books der Candidate Cities 2012 und zeigt somit, welche Inhalte das IOC als besonders positiv bewertet.

⁸⁵ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2016 Candidature Procedure and Questionnaire, 2008

⁸⁶ PricewaterhouseCoopers: Olimpia 2012 megvalósíthatósági tanulmány 3/S. 18

⁸⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Olimpia 2012 megvalósíthatósági tanulmány 3/S. 7

Tabelle 3.3: Mögliche Inhalte des Bid Books⁸⁸

Handlungsbereiche	MÖGLICHE INHALTE
Vision, Olympisches Erbe und Kommunikation	<p>Katalysatorwirkung der Spiele für Stadt- und Stadtteilentwicklung</p> <p>Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit</p> <p>Förderung der Olympische Bewegung durch Werbung und Events</p> <p>Förderung des Sports vor allem unter jüngeren Leuten</p> <p>Erneuerung bestehender und Errichtung neuer Sportanlagen für die Spiele, die später öffentlich zugänglich sein werden</p>
Gesamtkonzept der Spiele: Kultur, Bildung, Zeremonien usw.	<p>Enge Zusammenarbeit mit MOB (Ungarisches Olympisches Komitee) und mit den Athleten bei der Ausarbeitung des Konzepts</p> <p>Nachhaltigkeit, hoher Anteil von temporären Anlagen</p> <p>Wahl des Datums während der typischen Urlaubszeit mit möglichst optimalen Wetterbedingungen für die Spieler und möglichst niedriger Verkehrsbelastung und Ausnutzung von Hotels</p> <p>Kompaktes System – kurze Wege – kurze Fahrzeiten</p> <p>Entwicklung der Verkehrsinfrastruktur</p> <p>Integration der Paralympischen Spiele ins Gesamtkonzept</p>
Politik und Wirtschaft (Struktur und Klima/Lage)	<p>Demokratie, Wahl alle 4 Jahre, EU-Mitgliedsstaat</p> <p>Es wäre wichtig, eine stabile politische und wirtschaftliche Lage aufweisen zu können</p> <p>Politische Unterstützung der Spiele; Mitwirken der Regierung bei der Ausarbeitung des Bids</p> <p>Prognose der wirtschaftlichen Stabilität und Entwicklung in den Folgejahren</p> <p>Meinungsumfragen sollten hohes öffentliches Interesse und Unterstützung der Bevölkerung belegen</p>

⁸⁸ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Report of the IOC Evaluation Commission for the Games of the XXX Olympiad in 2012

<p>Rechtliche Aspekte</p>	<p>Olympisches Gesetz entwerfen um die Abwicklung der Spiele zu erleichtern (ODA gründen für die Ausführung der Anlagen und Infrastrukturprojekte)</p> <p>Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten frühestmöglich klären; Vereinbarungen unter den verschiedenen Beteiligten (Regierung, NOK, Finanzier) in der Bewerbungsphase</p> <p>OCOG-Struktur: private Non-Profit-Organisation</p>
<p>Zoll- und Einreisebestimmungen</p>	<p>Olympic identity and accreditation card (von IOC herausgegeben) berechtigt Personen mit Olympischen Funktionen zur Einreise und ermöglicht Zugang zu den Anlagen⁸⁹</p> <p>EU-Schengen-Kooperation und Abstimmung mit anderen EU-Ländern bezüglich der Einreisebestimmungen</p> <p>Kostenfreier und vereinfachter Zugang zu Arbeitsbewilligungen für Bedienstete der Olympischen Spiele</p> <p>Zollbefreiung für Güter, welche zur Ausrichtung der Spiele benötigt werden</p>
<p>Umwelt und Meteorologie</p>	<p>Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit in allen Phasen der Bewerbung, Planung und Ausführung</p> <p>Projekte für alternative Energieerzeugung</p> <p>Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln fördern (gutes Netz, saubere, schnelle, pünktliche Transportmittel)</p> <p>Finanzrahmen für den Sektor Umwelt bestimmen</p> <p>Umweltnorm ISO 14000 als Grundlage</p> <p>Schaffung von großen städtischen Grünräumen</p> <p>Die gute Wasserqualität von Budapest anführen</p> <p>Maßnahmen für Verbesserung der Luftqualität</p> <p>Maßnahmen für bessere Recyclingquoten</p> <p>Vorstellen eines Schifffahrtskonzepts auf der Donau</p>

⁸⁹ Vgl. <http://olympic-museum.de/charter/charter53.html>

Finanzierung	<p>OCOG-Budget festlegen (Größenordnung etwa 2 Mrd. Euro)</p> <p>Nicht-OCOG Budget festlegen</p> <p>Finanzierungsstruktur festlegen (Bereitstellung von Finanzmittel), möglichst detaillierte Darstellung</p> <p>Garantien von Stadt und Staat</p> <p>Zeigen, dass ein Großteil der Investitionen ohne die Abwicklung der Spiele auch notwendig wären und Bauprojekte in der langfristigen Stadtentwicklungsplanung integriert sind</p>
Marketing	<p>Joint Marketing Programme Agreement (IOC muss zustimmen)</p> <p>Garantie für Kontrolle der Werbetätigkeiten</p> <p>Garantie für Verfügbarmachung von Werbeflächen</p> <p>Umfassende Kommunikationsstrategie entwickeln</p> <p>Schutz des Olympischen Marktes; Ambush Marketing verhindern</p> <p>Ticketing-Strategie ausarbeiten</p>
Sport und Sportanlagen	<p>Vorstellung der Anlagen</p> <p>Möglichst niedrige Fahrtzeit für die Athleten vom Olympiadorf zu den Anlagen</p> <p>Nur Anlagen errichten, deren Nachnutzung sichergestellt ist; Nachweis für Zweckmäßigkeit der Errichtungen – Nachnutzungskonzept vorstellen</p> <p>Garantien, dass die genannten Anlagen während den Spielen benutzt werden können</p> <p>Erfahrungen in Organisation von Sportevents in den letzten 10 Jahren (Beispiel Schwimmeuropameisterschaften 2010)</p>
Paralympische Spiele	<p>Realistisches Budget festlegen</p> <p>Organisation der Paralympischen Spiele vollkommen in die Organisation der Olympischen Spiele integrieren und somit Effektivität der Planung und Durchführung erhöhen</p> <p>Barrierefreiheit im Olympischen Dorf, in den Anlagen und der öffentlichen Verkehrsmittel sicherstellen</p>

Olympische Dörfer	<p>Gute Lage, gute Verkehrsanbindung zu den Anlagen, nur 20 km (etwa 25 Minuten Fahrzeit) vom Flughafen</p> <p>Sicherheit und Schutz der Athleten im Dorf sicherstellen</p> <p>Mitarbeit von Athleten bei der Planung des Dorfes</p>
Medizin und Dopingkontrolle	<p>Verfügbarkeit medizinischer Dienste in allen Sport- und Trainingsanlagen, sowie rund um die Uhr Betreuung im Olympischen Dorf und in IOC Hotels</p> <p>„Olympische Krankenhäuser“ ernennen</p> <p>Errichtung eines WADA-Akkreditierten Labors für Doping-Kontrollen</p>
Sicherheit	<p>Budget festlegen</p> <p>Garantie vom Staat über die Übernahme der Verantwortung für Sicherheit</p> <p>Sicherheitsplanung und Koordination</p>
Unterbringung	<p>Garantie für Verfügbarkeit von Zimmern und Betten</p> <p>Plan für die Unterbringung entwickeln</p> <p>Vergleichsweise niedrige Hotelpreise in Budapest betonen</p>
Transport	<p>Entwicklung U-Bahn-Netz</p> <p>Flughafenerreichbarkeit verbessern (Bahn)</p> <p>Shuttle-Bus Service während den Spielen</p> <p>Gute öffentliche Verbindung von Sportanlagen</p> <p>Schiffahrt</p> <p>Nachtverkehr für die Zeit der Spiele</p>
Technologie	<p>Telekommunikation</p> <p>Radio</p> <p>Frequenzen</p>
Medienbetrieb	<p>Das Medienzentrum liegt in direkter Nachbarschaft des Olympischen Dorfes und des Hauptstadions</p>

3.4 Das Bid Committee

Nach dem offiziellen Anmeldeschluss für die Olympischen Spiele werden, i.d.R. innerhalb von wenigen Monaten, Bewerbungskomitees (Bid Committees) in den Bewerberstädten gegründet. Somit sollte das Bewerbungskomitee von Budapest noch im Jahr 2011 etabliert werden. Dieses hat die Aufgabe, alle, die mit der Olympischen Bewerbung zusammenhängenden Arbeiten zu organisieren, zu steuern und zu koordinieren. Es ist verantwortlich für die Erstellung der Bewerbungsdokumente, die Ausarbeitung der Finanzierung und sämtlicher Marketingtätigkeiten.

3.4.1 Organisation des Bid Committees

Mitglieder des Committees sind der Präsident, die Co-Präsidenten und die Direktoren.

Die Präsidentschaft des Bid Committees besteht aus den Ministern vom Ministerium für Nationale Entwicklung, vom Ministerium für Nationale Ressourcen und dem Bürgermeister von Budapest; weiters den Präsidenten vom Ungarischen Olympischen Komitee und vom Ungarischen Paralympischen Komitee. Der Präsident und die Co-Präsidenten bestimmen die Richtlinien und Strategie der Bewerbung.

Den Präsidenten sind die Direktionen untergeordnet, welche unterschiedliche Schwerpunktthemen analysieren und bearbeiten und vom CEO koordiniert werden. Die Themen sind: Strategie, Sport, Infrastruktur, Kultur und Bildung, Finanzierung, sowie Marketing und Kommunikation.

Mit der Auswahl der Olympiastadt, wird die Bewerbungskommission nach etwa zweijähriger Tätigkeit aufgelöst und gleichzeitig die Organisationen, die für die Veranstaltung der Olympischen Spiele verantwortlich sind, gegründet.

Die Abbildung 17 zeigt den Aufbau des Bid Committees.

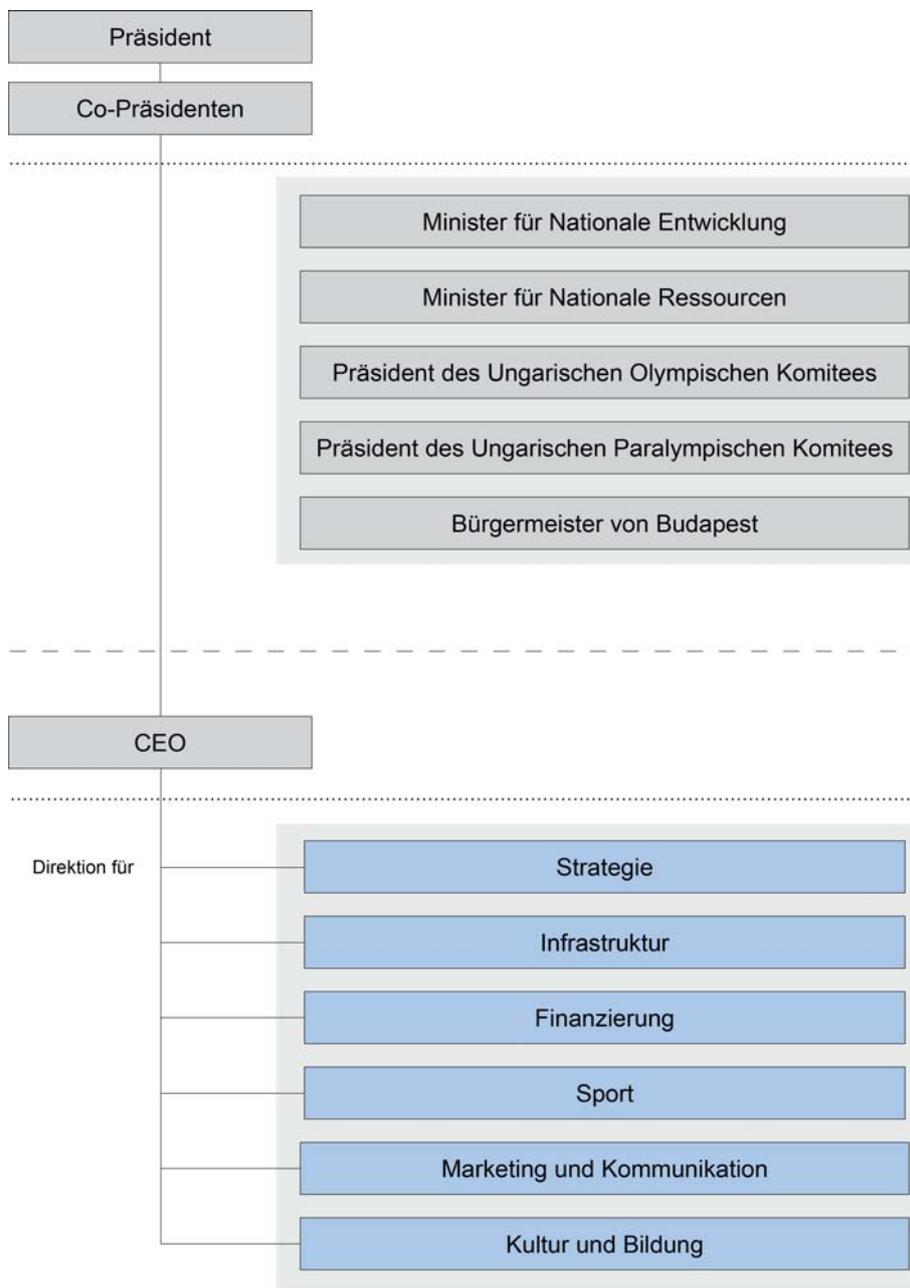


Abbildung 17: Struktur des Bid Committees

3.4.2 Direktion für Infrastruktur

Die Direktion für Infrastruktur hat die Aufgabe, das städtebauliche Konzept und das Verkehrskonzept für die Spiele zu erarbeiten. Für die Erarbeitung des Infrastrukturkonzepts ist es von hoher Bedeutung, eine Übersicht über Prozesse und Organisationsstrukturen für die Gesamtabwicklung des Bauprogramms, von der Bewerbungsphase bis hin zur Realisierung, zu schaffen.

Es ist sinnvoll bereits in der Bewerbungsphase jene Organisationen, die in der Olympischen Vorbereitungsphase für die Errichtung der Infrastrukturprojekte beteiligt sind, zu identifizieren und die ersten Organisations- und Projekthandbücher zu erarbeiten.

Im Folgenden wird ein fiktives Szenario für eine mögliche Organisationsmodell für die Errichtung olympischer Infrastruktur erarbeitet, die als Grundlage für die Erstellung von Bewerbungsdokumente dienen kann.

Die Abbildung 18 stellt die Organisationen, die zur Erstellung und Verwirklichung des Infrastrukturprogramms einen wichtigen Beitrag leisten, dar.

Der bereits vorgestellt Bid Committee erstellt den ersten Olympischen Masterplan für die Bewerbungsphase. Nach der Wahl von Budapest als Olympiastadt 2020 wird das Bid Committee aufgelöst und die Organisationen Olympic Board, BOCOG (Budapest Organising Committee for the Olympic Games) und die ODA (Olympic Delivery Authority) werden gegründet.

Das BOCOG, der Eventmanager der Spiele (siehe Kapitel 4) arbeitet mit der ODA, also mit der Organisation, die für die Errichtung der Infrastruktur verantwortlich ist, in enger Kooperation um das Gesamtprogramm zu realisieren. Das Olympic Board ist ein Überwachungsorgan, welches die Tätigkeiten des BOCOG und der ODA kontrolliert.

Die Organisationsstruktur und das Leistungsbild der ODA werden in Form eines Organisationshandbuchs vorgestellt. (siehe Kapitel 5)

Weiters wird ein beispielhaftes Projekthandbuch mit ausgewählten Inhalten für ein einzelnes Bauprojekt, das Wassersportzentrum, vorgestellt. (siehe Kapitel 6)

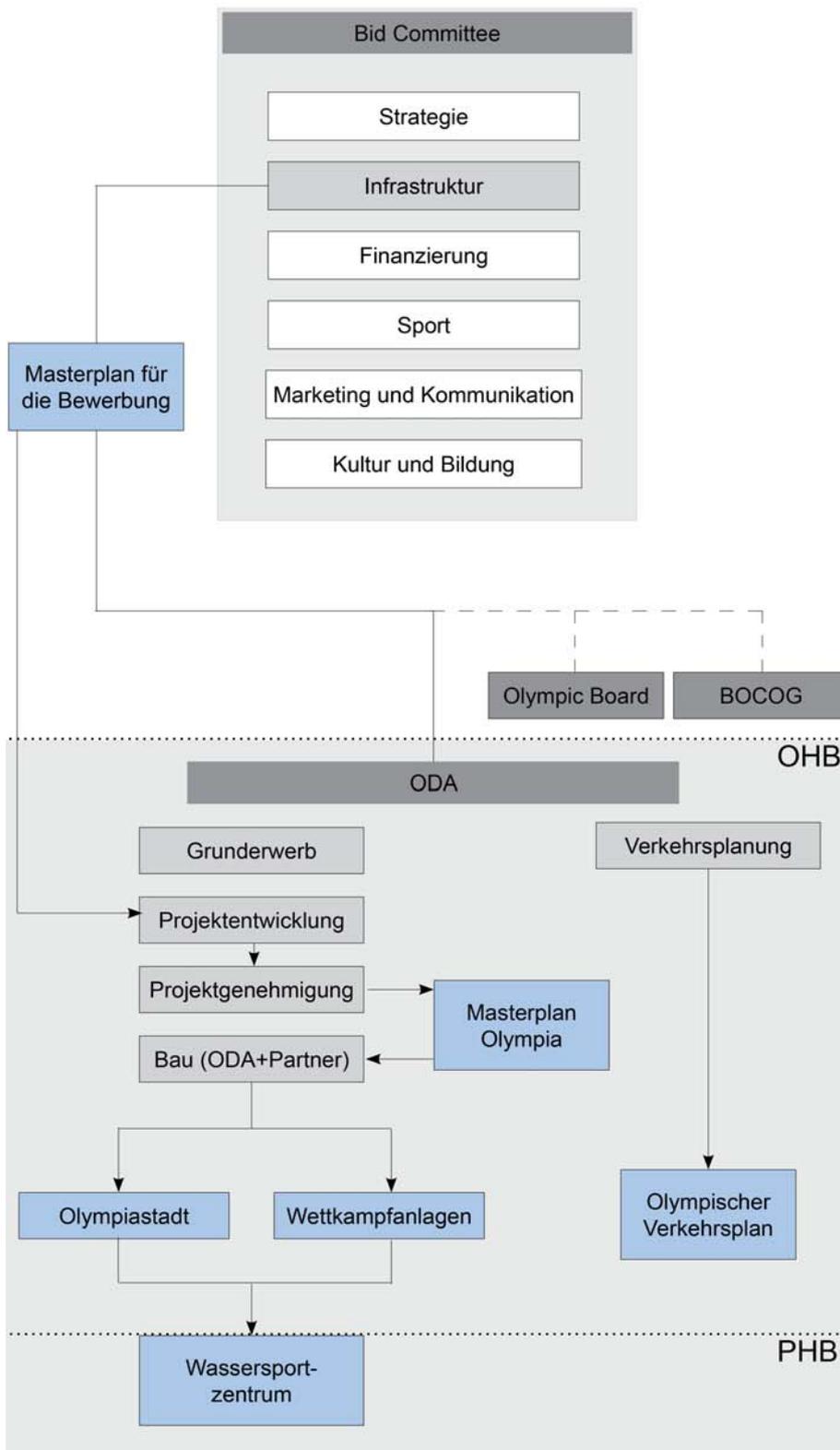


Abbildung 18: Organisationmodell für die Errichtung der Olympischen Infrastruktur

4 Olympische Organisationen und Dokumente

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Stakeholder, also die Organisationen, die für die Veranstaltung der gesamten Spiele verantwortlich sind, identifiziert und vorgestellt.

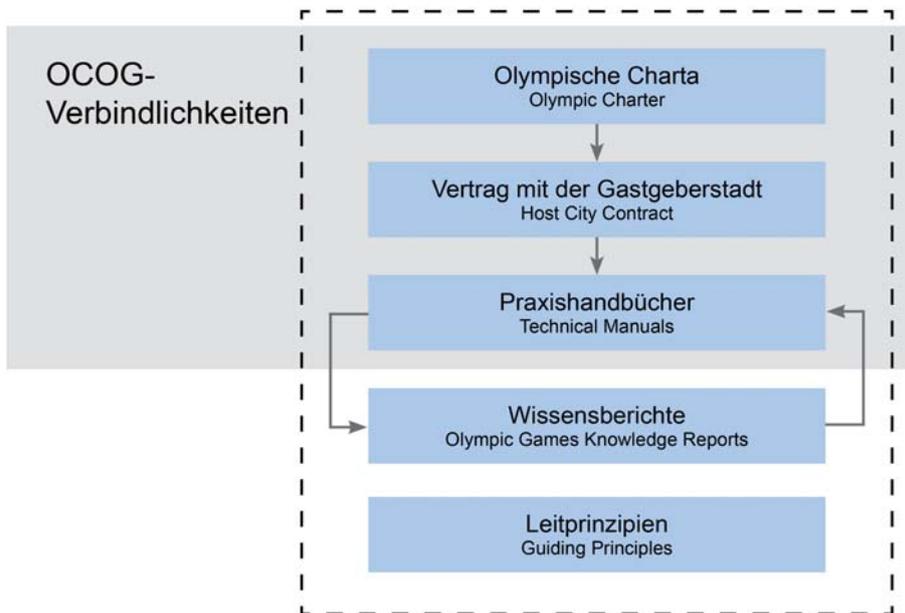
Vorher ist es aber wichtig, die Dokumente, die für die beteiligten Organisationen als Grundlage für die Vorbereitung und Veranstaltung dienen, kennen zu lernen.

Die Organisation der Paralympischen Spiele ist ähnlich wie die der Olympischen Spiele, es gibt jedoch deutlich weniger Stakeholder. Sie werden ebenfalls von BOCOG organisiert. Die Anlagen der Olympischen Spiele werden benutzt, weshalb die Fertigstellung der Anlagen in diesem Fall mit geringem Termin- und Kostenrisiko verbunden ist. Die Kosten für die Veranstaltung der Paralympischen Spiele sind BOCOG-Budget angeführt. Aus Sicht des PM kann deshalb die Organisation der Paralympischen Spiele als eine Teilaufgabe des Gesamtprojekts angesehen werden. Im Weiteren fokussiert die Betrachtung ausschließlich das Projekt „Veranstaltung der Olympischen Spiele“.

4.1 IOC-Tools und Dokumente⁹⁰

Es gibt unterschiedliche Dokumente, die Abwicklung und Organisation der Olympischen Spiele regulieren und die Anforderungen beschreiben. Manche sind zwingend einzuhalten, während in anderen nur Empfehlungen formuliert werden. Diese Dokumente gelten für alle Organisationen, die in der Organisation der Spiele teilnehmen, besonders für BOCOG und für die ODA. Im Folgenden werden diese Dokumente kurz vorgestellt.

⁹⁰ INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2020 Candidature Acceptance Procedure, S. 7

Abbildung 19: IOC-Dokumente⁹¹

Olympische Charta

Die Olympische Charta ist das Grunddokument der Olympischen Bewegung, regelt die Aufbau- und Ablauforganisation der Bewegung und beinhaltet auch die Regelungen für das Zeremoniell der Olympischen Spiele.

Host City Contract

Der Host City Contract regelt die rechtlichen, kommerziellen und finanziellen Rechte und Pflichten des IOC, der Gastgeberstadt und des NOK der Gastgeberstadt.

IOC Technical Manuals (Praxishandbücher)

Die IOC-Praxishandbücher sind Dokumente, die die wichtigsten Informationen im Zusammenhang mit der Organisation der Olympischen und Paralympischen Spiele, wie z.B. funktionale Anforderungen und Planungsinformationen, enthalten. Diese Handbücher werden nach jedem Spiel aktualisiert, indem die Ergebnisse der Debriefing und die Vorschläge der Auftraggeber eingearbeitet werden.

⁹¹ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Technical Manual on Planning Coordination and Management, S. 10

Beispiele der vorliegenden Handbüchern:

- Technical Manual on Planning Coordination and Management
- IOC Technical Manual on Ceremonies
- IOC Technical Manual on Communications
- IOC Technical Manual on Brand Protection
- IOC Technical Manual on Design Standards for Competition Venues

Olympic Games Knowledge Management (OGKM)-Program

Das Programm wurde geründet um das OCOG mit Informationen zu unterstützen und somit die Gesamtrisiken, die mit der Organisation der Spiele verbunden sind, zu minimieren.

Das Programm macht unterschiedliche Materialien, Berichte, Studien und Daten für die OCOGs zugänglich.

Nach den Spielen teilt das OCOG Erfahrungen mit und erstellt Berichte, die Teil der Datenbank werden und bei der Organisation zukünftiger Spiele verwendet werden können.

Guiding Principles

Guiding Principles sind Dokumente die Informationen und Erfolgsmethoden (Best Practice) über bestimmte Themen beinhalten, die Anwendung dieser ist aber nicht vertraglich verbindlich.

Generalterminplan des IOC (Master Schedule)

Im Generalterminplan des IOC werden die zu erbringenden Leistungen und die Meilensteine zusammengefasst. Der GTP wird von dem jeweiligen Organising Committee adaptiert und die spezifischen Terminpläne werden erstellt.

4.2 Olympic Board

Aus den Vertretern der Primärstakeholder wird das Olympic Board geründet. Das Olympic Board bestimmt die strategischen Ziele und hat eine Überwachungs- und Monitoring-Funktion.

Diese Stakeholder haben ein gemeinsames Ziel, nämlich die Spiele erfolgreich zu veranstalten. Sie müssen sich mit unterschiedlichen Aspekten der Organisation auseinandersetzen und vertreten deshalb teilweise unterschiedliche Interessen.

Die koordinierte Zusammenarbeit dieser Organisationen ist entscheidend um die termin- und kostengerechte Fertigstellung der Olympischen Bauten und der Infrastruktur, sowie anderen Vorbereitungsarbeiten und Organisationstätigkeiten zu ermöglichen.

Die Primärstakeholder sind:

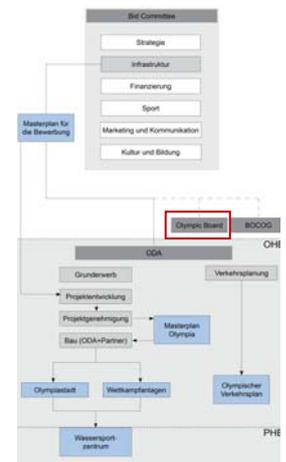
- BOCOG: Budapest Organising Committee for the Olympic Games
- ODA: Olympic Delivery Authority
- MOB (Magyar Olimpiai Bizottság): Ungarisches Olympisches Komitee
- Stadtparlament Budapest
- Ministerium für Nationale Entwicklung
- Ministerium für Nationale Ressourcen

Selbstverständlich zählt das IOC zu den Primärstakeholdern, es spielt die Rolle des Auftraggebers und ist deshalb nicht Teil des Olympic Boards.

Ministerium für Nationale Entwicklung

Unter die Aufgaben des Ministeriums zählen Entwicklungspolitik, Vermögenspolitik, Klimawandel- und Energie, Verkehr und Infokommunikation.⁹²

Im Bereich Entwicklungspolitik begrenzen sich seine Aufgaben nicht nur auf die Bestimmung der Prioritäten und Richtlinien der Entwicklungsstrategie. Das Ministerium muss die Verteilung notwendiger Finanzmittel (staatliche, sowie EU-Quellen) für die Entwicklungen



⁹² Vgl. <http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztesi-miniszterium/felelossegi-teruletek>

sicherstellen und die Verwendung dieser Mittel überwachen (Monitoring).⁹³

Bei der Vorbereitung für die Olympischen Spiele ist es sehr wichtig, die Olympischen Pläne in die Entwicklungsstrategie zu integrieren. Gleichzeitig ist die Nachhaltigkeitsstrategie auch mit dem Ministerium abzustimmen. Über das Olympische Budget verfügt ebenfalls das Ministerium. Eine enge Zusammenarbeit mit dem ODA ist erforderlich.

Ministerium für Nationale Ressourcen

Das Ministerium ist für Gesundheitswesen, Sozialpolitik, Sport, Bildung und Kultur zuständig.⁹⁴

Der Olympische Minister

Als Vertretung der Regierung als Stakeholder kann es von Vorteil sein einen Olympischen Minister zu ernennen. Für diese Position kann entweder ein Minister ohne Portefeuille ernannt werden oder der Minister für Nationale Entwicklung übernimmt diese Aufgaben.

Da das Ministerium für Nationale Entwicklung über das Olympische Budget verfügt, ist es sinnvoll die zweite Variante zu wählen. Somit erfüllt der Olympische Minister nicht nur diplomatische Tätigkeiten, sondern er besitzt eine tatsächliche Entscheidungsmacht im Bereich Olympische Investitionen.

In diesem Fall entstünde das Ministerium für Nationale Entwicklung und Olympische Spiele.

Stadtparlament von Budapest

Als Leiter des Stadtparlaments, muss der Bürgermeister von Budapest sicherstellen, dass die Veranstaltung der Spiele der Stadt nachhaltigen Nutzen bringt. Es muss auch gesichert werden, dass die Olympischen Pläne sich in das Stadtentwicklungskonzept gut integrieren lassen und dass ein hoher Anteil von Projekten verwirklicht wird, die ohne die Veranstaltung der Spiele auch zu realisieren wären. (z.B. Erweiterung der Verkehrsinfrastruktur)

Für die Finanzierung des Stadtentwicklungsprojekts ist es möglich, wie auch in London praktiziert, ein Kommunalsteuer zu erheben.

⁹³ Vgl. <http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztesi-miniszterium/felelossegi-teruletek>

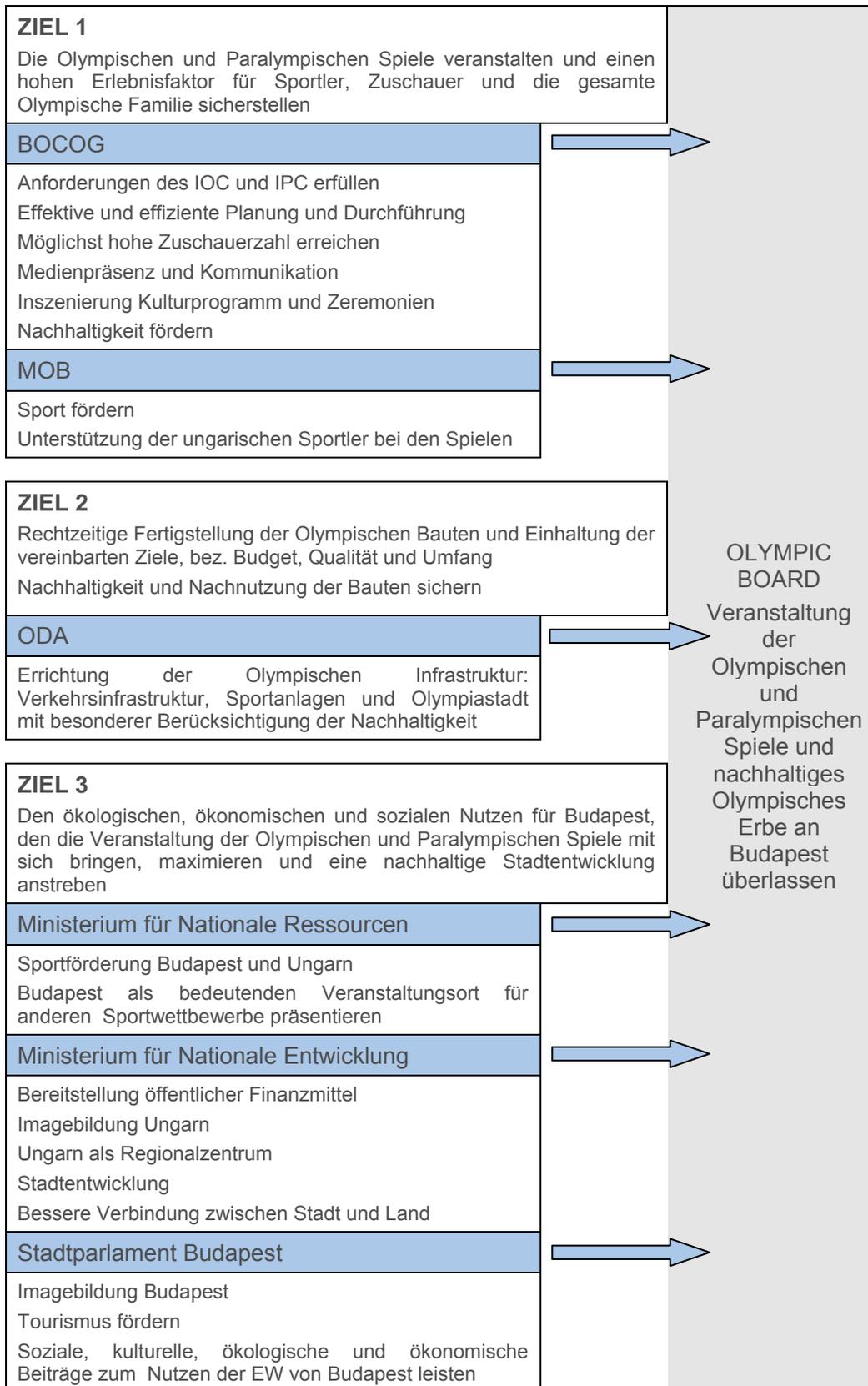
⁹⁴ Vgl. <http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-eroforras-miniszterium/felelossegi-teruletek>

MOB-Ungarisches Olympisches Komitee

Das MOB ist der Vertreter des IOC in Ungarn. Seine Aufgabe ist die Sportförderung in Ungarn und die Unterstützung der ungarischen Sportler bei den Spielen. Mit der Veranstaltung der Spiele steht Ungarn im Mittelpunkt des Medieninteresses. Ein wichtiges Anliegen des MOB sollte auch sein, dieses Interesse zu Gunsten der Olympischen Bewegung zu nutzen.

Das BOCOG wird im Kapitel 4.3 und die ODA im Kapitel 5 vorgestellt.

Tabelle 4.1: Das Olympic Board



4.3 BOCOG

Das BOCOG-Budapest Organising Committee for the Olympic Games wird nach der Wahl Budapest als Olympiastadt (7. September 2013) formiert. Die Aufgabe des Komitees ist die Organisation und Veranstaltung der Olympischen Sommerspiele 2020.

Das BOCOG ist der eigentliche Eventmanager der Olympischen Spiele und wird vom IOC beauftragt. Über die Fortschritte im Bezug auf die Vorbereitung der Spiele und der Finanzlage muss das BOCOG dem IOC regelmäßig berichten. Das IOC kann nach Erhalt der Berichte Steuerungsmaßnahmen vornehmen, wenn das nötig sein sollte.

Das folgende Bild zeigt die Beziehungen zwischen den wichtigsten Stakeholdern, die für die Organisation der Spiele verantwortlich sind.

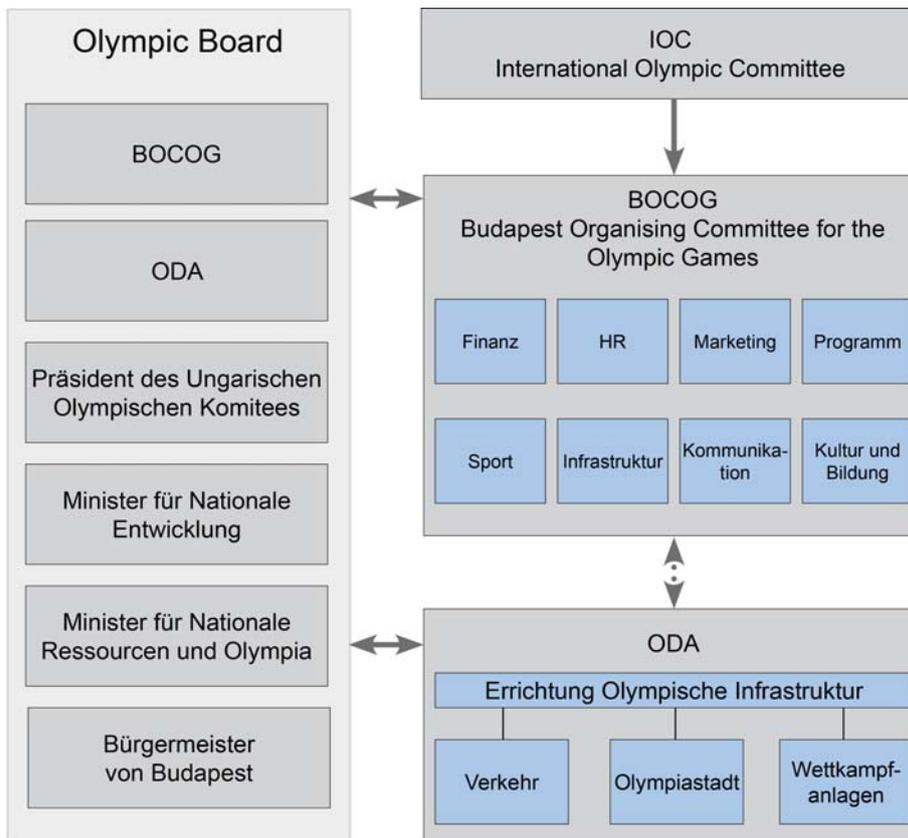
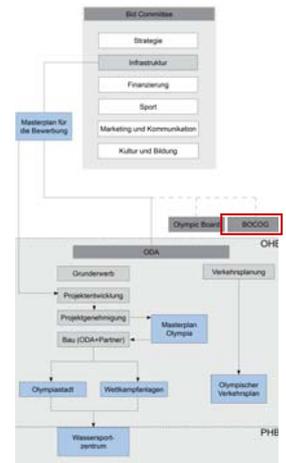


Abbildung 20: Verknüpfung der Olympischen Primärstakeholder⁹⁵

⁹⁵ Vgl. INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERS: Delivering London 2012: Planning and People, S. 6

Das BOCOG muss die Eröffnungs- und Schlusszeremonie der Olympischen Spiele organisieren, sowie das Sportprogramm planen und managen.

Nach der Fertigstellung der Wettkampfanlagen muss das BOCOG die Probespiele durchführen, eventuelle Mängel beheben und die Anlagen gemäß den Vorschriften für die Spiele vorbereiten.

Weiters muss es die Sponsoren managen und den Ticketverkauf organisieren.

Die Themenbereiche mit denen sich das BOCOG auseinandersetzt, sind:

- Sport
- Kultur, Bildung und Zeremonien
- Umwelt und Nachhaltigkeit
- HR
- Verkehr
- Kommunikation
- Werbung und Marketing

4.3.1 Finanzierung

Obwohl die Darstellung der Olympischen Finanzierung nicht als Ziel der vorliegenden Arbeit gesetzt wurde, werden die Einnahmen- und Ausgaben des BOCOG in diesem Kapitel vorgestellt. Der Grund dafür ist, dass diese Bilanz kompakt wiedergeben kann, was die Aufgaben des BOCOG im Detail sind.

Das Gesamtbudget der Olympischen Spiele besteht aus BOCOG-Budget und Nicht-BOCOG-Budget. Diese müssen schon im Bid Book genau bestimmt und durch Garantien abgesichert werden.

Das Nicht-BOCOG Budget beinhaltet die infrastrukturellen Entwicklungen, die für die Veranstaltung der Olympischen Spiele notwendig sind und auch die Olympischen Bauten. (siehe Kapitel 5.8)

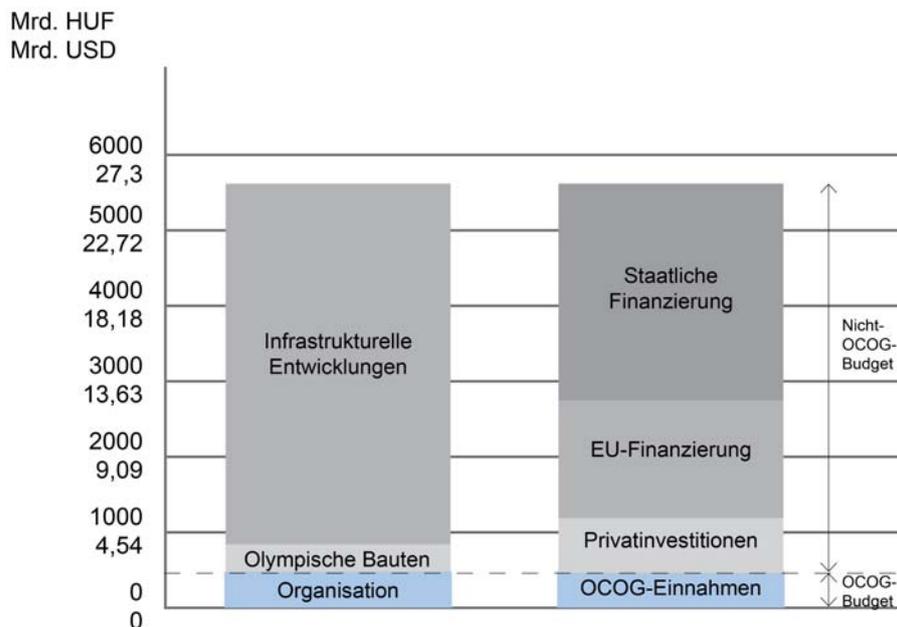


Abbildung 21: Das Olympische Budget – OCOG- und Nicht-OCOG-Budget⁹⁶

Laut der Analyse von PWC beträgt die Bilanzsumme des OCOG-Budgets ca. 460 Mrd. HUF, etwa 2,19 Mrd. USD. (Annahme für den Wechselkurswert: 1 USD=210 HUF)

⁹⁶ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Olimpia 2012 megvalósíthatósági tanulmány, S. 59

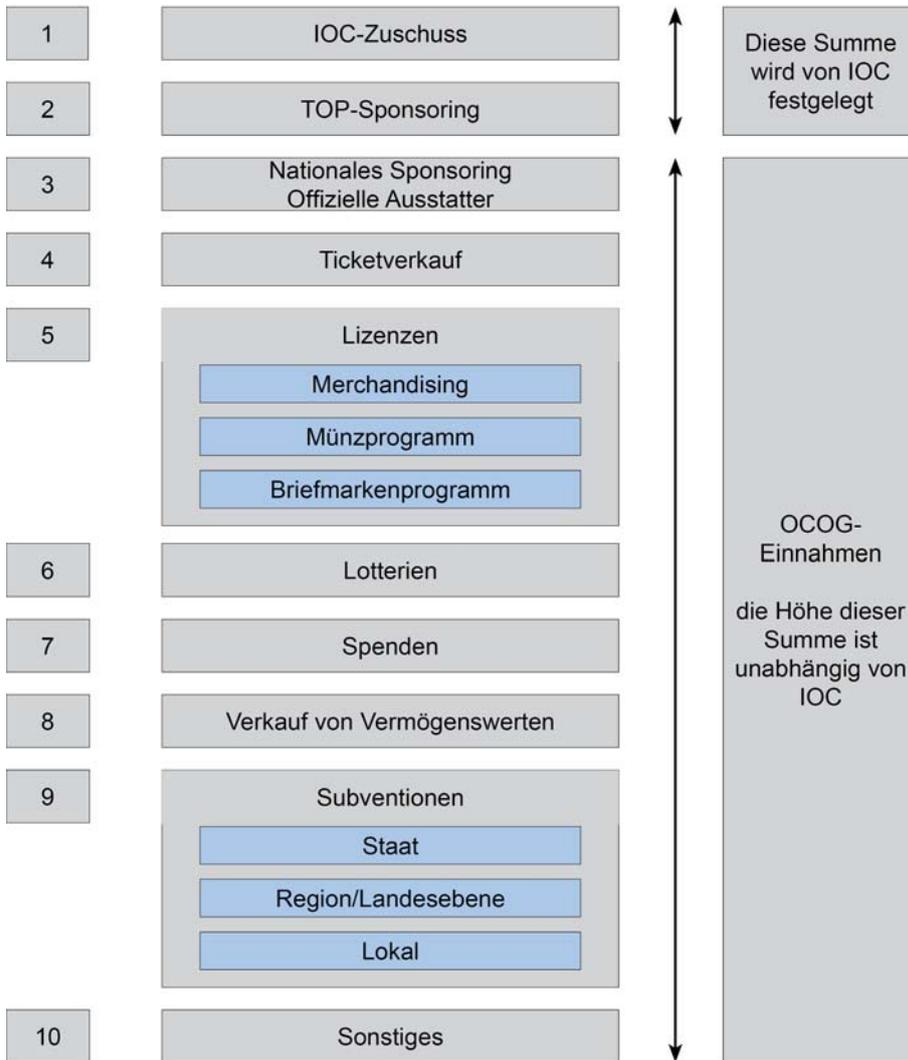


Abbildung 22: OCOG-Einnahmen⁹⁷

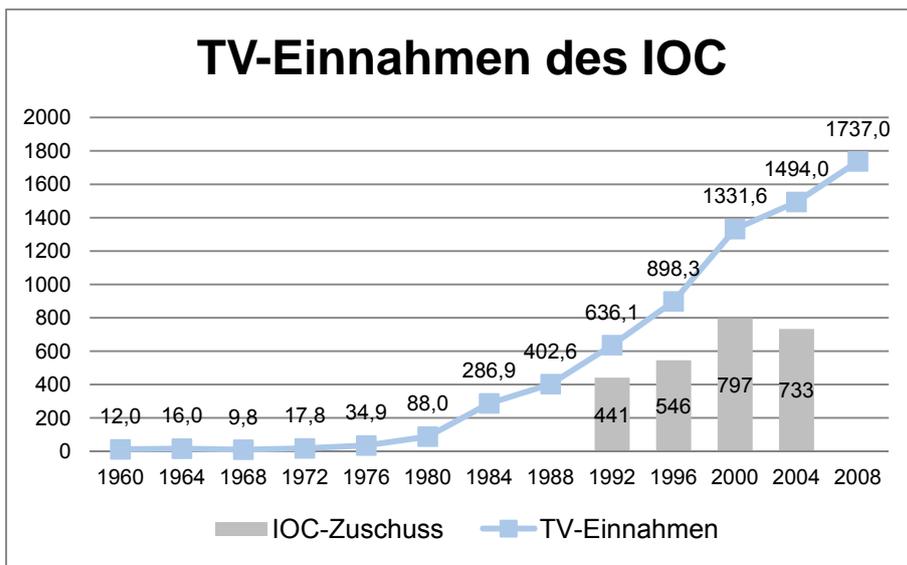
Die Abbildung 22 zeigt die Einnahmequellen des OCOG, also die Passivseite der OCOG-Bilanz.

⁹⁷ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2016 Candidature Procedure and Questionnaire, S. 100

1-2 IOC-Zuschuss und Top Sponsoring

Über die Einnahmen der Übertragungsrechte verfügt das IOC. Von dieser Summe wird ein gewisser Anteil an das OCOG, als IOC-Zuschuss für die Organisation der Olympischen Spiele, weitergeleitet.

Tabelle 4.2: Einnahmen aus Übertragungsrechten des IOC und der IOC-Zuschuss⁹⁸



Die Tabelle zeigt die Entwicklung der TV-Einnahmen seit 1960. Man sieht, dass die Einnahmen in den letzten 30 Jahren sehr stark gestiegen sind.

Der IOC-Zuschuss hingegen war vor 2004 60%, zwischen 2004 und 2008 49% der TV-Einnahmen des IOC. Seit 2008 wird die Summe des IOC-Zuschusses in Verhandlung zwischen IOC und den jeweiligem OCOGs festgelegt.⁹⁹

Der erwartete IOC-Zuschuss für 2020 liegt laut der PWC-Analyse bei etwa 600-700 Mio. USD¹⁰⁰.

Das TOP-Sponsoring (TOP = The Olympic Partners) wurde 1985 vom IOC für langzeitige Kooperation zwischen multinationalen Firmen und der Olympischen Bewegung, gegründet. Durch diese Vereinbarung bekommen eine limitierte Anzahl von Firmen Exklusivrechte, jeweils in einer bestimmten Produktgruppe, für die Verwendung der Olympischen Symbole für Marketingzwecke. Eine Vereinbarung wird für mindestens 4

⁹⁸ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympic Marketing Fact File, S. 26-28

⁹⁹ Vgl. DELOITTE: Olympisches Wachstum. Die wirtschaftliche Entwicklung der Olympischen Winterspiele, S. 12

¹⁰⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Budapesti Olimpia megvalósíthatósági tanulmány. A 2012-re vonatkozó tanulmány aktualizálása 2016-ra és 2020-ra

Jahre, also eine Olympiade, abgeschlossen. Als Gegenleistung bieten die TOP-Firmen finanzielle Unterstützung für die Olympische Bewegung.¹⁰¹

Die Einnahmen aus dem TOP-Sponsoring werden unter IOC (10%), den NOKs (40%) und den OCOGs (50%) verteilt.¹⁰² Das Bid Book von London 2012 rechnet mit einer Summe von 321 Mio. USD¹⁰³, für 2020 ist ebenfalls etwa mit dieser Größenordnung zu rechnen.

3 Nationales Sponsoring¹⁰⁴

Unter der Leitung des IOC wird vom OCOG in Kooperation mit dem NOK des Gastlandes, im Rahmen des Joint Marketing Program, ein lokales Sponsorship Programm ausgearbeitet. Das OCOG vergibt Marketingrechte in seinem Land für einen Zeitraum von 4 Jahren. Die Sponsoring-Einnahmen setzen sich nicht nur aus Finanzmitteln, sondern auch aus Sachleistungen zusammen.

Die lokalen Sponsoren sind die Sponsoring-Partner höchster Ebene und verfügen über die umfangreichsten Marketingrechte.

Die offiziellen Ausstatter unterstützen das OCOG mit einer geringeren Summe als die lokalen Sponsoren und verfügen über begrenzte Marketingrechte.

Im Rahmen des Programms hat das OCOG von Athen 2004 von seinen 38 Sponsoring-Partnern eine finanzielle Unterstützung in Höhe von 302 Mio. USD erhalten.¹⁰⁵

4 Ticketverkauf

Die Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten für die verschiedenen Sportveranstaltungen sind in der Vorbereitungsphase planbar, können aber nicht garantiert werden. Mit durchdachter Kapazitätsplanung, Preisgestaltung und Marketingtätigkeit, mit Berücksichtigung lokaler Präferenzen, kann die höchstmögliche Zuschauerzahl als Primärziel und die höchstmöglichen Erlöse als Sekundärziel angestrebt werden.

5-7 Lizenzen, Lotterie und Spenden

Der Verkauf von Merchandising-Produkten, Briefmarken und Olympischen Münzen, sowie die Veranstaltung der Olympischen Lotterie sind mögliche Einnahmequellen des OCOGs.

¹⁰¹ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympic Marketing Fact File, S. 9

¹⁰² Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympic Marketing Fact File, S. 11

¹⁰³ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Budapesti Olimpia megvalósíthatósági tanulmány. A 2012-re vonatkozó tanulmány aktualizálása 2016-ra és 2020-ra, S.12

¹⁰⁴ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2016 Candidature Procedure and Questionnaire, S. 108

¹⁰⁵ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympic Marketing Fact File, S. 18

8 Verkauf von Vermögenswerten

Der Umsatz von Verkauf Olympischen Anlagen, welche von OCOG finanziert wurden ist ebenfalls im OCOG-Budget darzustellen. Das IOC-Guideline empfiehlt aber, dass aus dem OCOG-Budget keine Infrastrukturprojekte finanziert werden sollen.¹⁰⁶ Die PWC-Analyse rechnet also mit keinen BOCOG-Investitionen.¹⁰⁷

9 Subventionen

Subventionen können vom Staat, Stadt und verschiedenen Behörden erhalten werden, die Höhe dieser Subventionen muss das OCOG aushandeln.

10 Sonstiges

Unter dieser Kategorie können zum Beispiel die Einnahmen aus Speisen- und Getränkeverkaufs bei den Sportveranstaltungen genannt werden.

¹⁰⁶ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Report of the IOC Evaluation Commission for the Games of the XXX Olympiad in 2012, S. 16

¹⁰⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Budapesti Olimpia megvalósíthatósági tanulmány. A 2012-re vonatkozó tanulmány aktualizálása 2016-ra és 2020-ra, S.?

4.3.2 Ausgaben

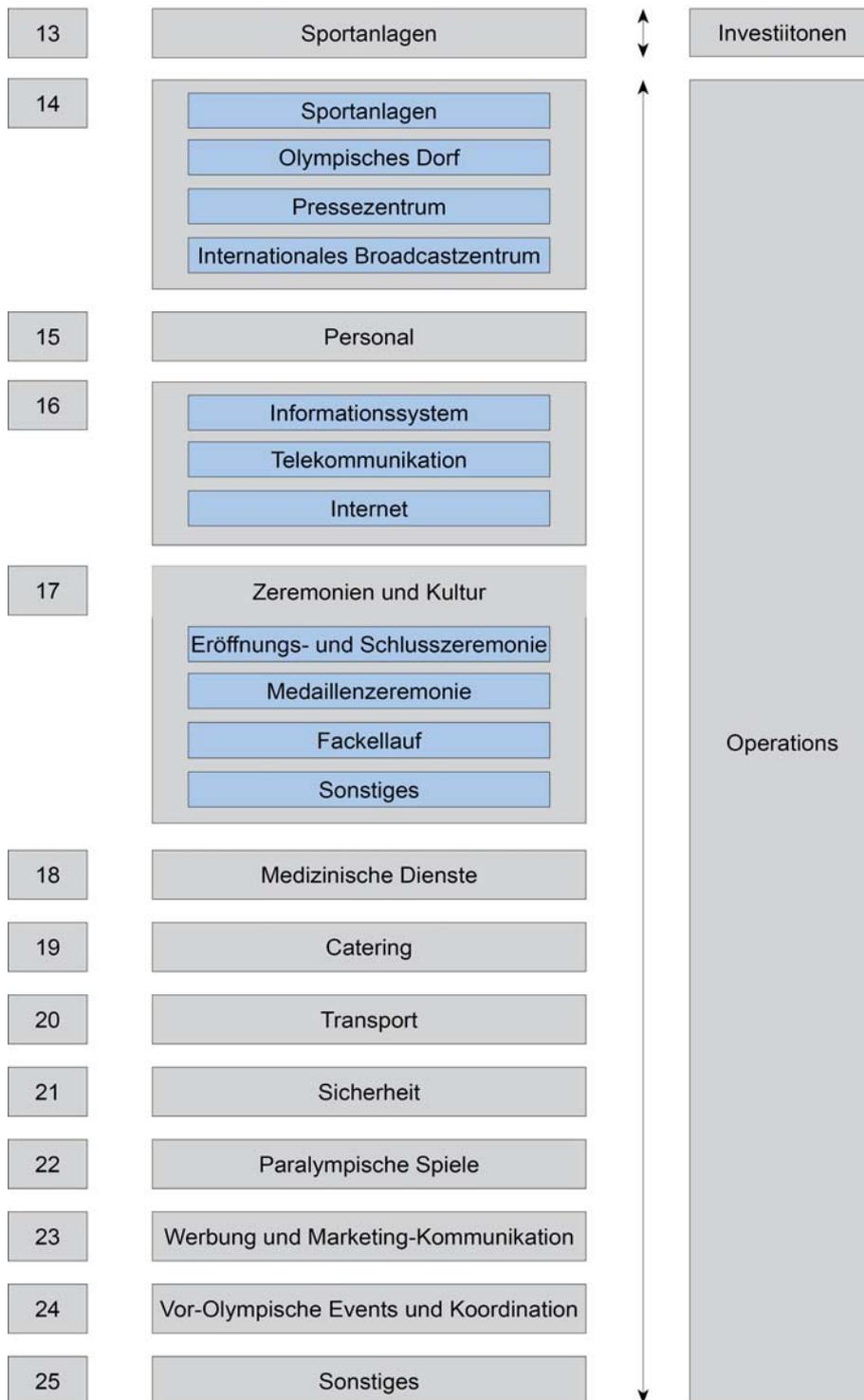


Abbildung 23: OCOG-Ausgaben¹⁰⁸

¹⁰⁸ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2016 Candidature Procedure and Questionnaire, S. 100

Die Abbildung 23 zeigt die Einnahmequellen des OCOG, also die Passivseite der OCOG-Bilanz.

13 Sportanlagen

Bei den Einnahmen wurde schon erwähnt, dass laut der PWC-Analyse das BOCOG keine Investitionen in Olympische Bauten plant.

14 Betrieb Olympischer Bauten: Sportanlagen, Olympisches Dorf, Pressezentrum und Broadcastzentrum

Die Kosten für den Betrieb dieser Bauten setzen sich aus den Baukosten temporärer Anlagen, Mietkosten, Sicherheitsdienst, Rezeption, Kosten der Organisation und Steuerung zusammen.¹⁰⁹

15 Personal

Unter Personalkosten fallen die Kosten der BOCOG-Mitarbeiter und der Freiwilligen, denen eine Aufwandsentschädigung zusteht.

16 Informationssystem, Telekommunikation, Internet

17 Zeremonien und Kultur

Neben der Eröffnungs- und Schlusszeremonie werden der Fackellauf, die Medaillenzeremonien und verschiedene Kulturprogramme aus dem Zeremonien- und Kulturbudget finanziert.

18 Medizinische Dienste

Unter medizinischen Diensten wird die Versorgung von Athleten, Offizielle und anderen Mitglieder der Olympischen Familie in den Olympischen Anlagen (Sportanlagen, Olympisches Dorf usw.) verstanden. Weiters werden Kosten der Dopingkontrolle auch als medizinische Ausgaben abgerechnet.

19 Catering

Die Kosten für die Verpflegung von Athleten, Offiziellen, BOCOG-Mitarbeitern und freiwilligen Helfern beinhaltet das Catering-Budget.¹¹⁰

20 Transport

Unter Transportkosten fallen nicht nur der Transport der Athleten und Offiziellen, Medienarbeitern, der Olympischen Familie und der Zuschauer sondern auch die (Miet-)Kosten von Fahrzeugen und andere Betriebskosten (Parkplätze).

¹⁰⁹ Vgl. DELOITTE: MOCOG-Budget 2010, S. 9

¹¹⁰ Vgl. DELOITTE: MOCOG-Budget 2010, S. 13

21 Sicherheit

Die Sicherheitsplanung und -koordination, die Ausstattung und die Kosten der Sicherheitsdienste sind im Sicherheitsbudget beinhaltet.

22 Paralympische Spiele

Die Organisationskosten der Paralympische Spiele werden auch im BOCOG-Budget angeführt.

23 Werbung und Promotion

Das Budget für Werbung und Marketing-Kommunikation beinhaltet Kostenpositionen für Marketing und Vertrieb (z.B. Ticket), Werbung, Medienpräsenz, Kommunikation, PR-Tätigkeiten, sowie Erstellung und Vertrieb von Broschüren und Berichte über Events, Kultur- und Sportveranstaltungen.

24 Vor-Olympische Events

Unter Vor-Olympischen Events werden die Test Events, die Meetings der IOC, IFs und NOKs verstanden.

25 Sonstiges

Die Sicherheitsreserven sind unter „sonstigen Kosten“ einzuplanen.

5 Olympic Delivery Authority

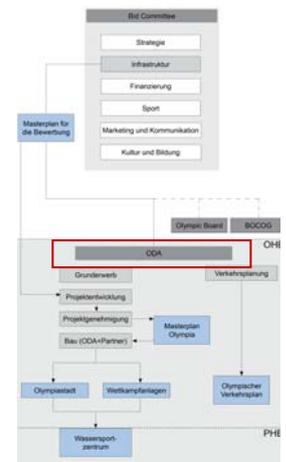
Wie im Kapitel 2 vorgestellt, ist Projektmanagement eine relativ neue Wissenschaft, seine Methoden wurden im Laufe des 20. Jahrhunderts entwickelt. Die Olympischen Spiele werden seit 1896 veranstaltet, auch damals schon mit ziemlich großem Organisationsaufwand.

Trotz der Anwendung von wissenschaftlichen Projektmanagementmethoden ist die Aufgabe, die Olympischen Spiele zu organisieren und die notwendige Infrastruktur zu errichten nicht einfacher geworden.

Dieser scheinbare Widerspruch kann am besten mit dem Olympischen Motto aufgelöst werden: „Schneller-Höher-Weiter“. Die Spiele sind auf immer größeres Interesse seitens der Zuschauer und der Medien gestoßen. Es wurde eine Marke aufgebaut, mit der sich immer mehr Leute identifizieren konnten. Aus dieser Entwicklung resultiert ein großer Wettbewerb zwischen den Bewerberstädten und die Anforderungen werden immer höher. Die stetige Entwicklung der Bautechnik und der Baumaterialien haben im Bereich Bauwesen immer wieder zur Realisierung innovativer Objekte geführt, die häufig als PR-Mittel eingesetzt wurden. Als Beispiel können die Zeltdachlandschaft in München von Behnisch & Partner (1972) oder das Aquatics Centre von Zaha Hadid in London (2012) genannt werden. Parallel sind die Vorschriften im Bereich Stadtentwicklung immer strenger geworden. Nachhaltigkeit, Umweltfreundlichkeit und Ressourcenschonung spielen eine immer wichtigere Rolle.

Es ist also ersichtlich, dass neben dem immer effizienteren Einsatz des Projektmanagements, die Aufgaben immer komplexer und komplizierter werden.

In diesem Kapitel wird ein fiktives Szenario für die Errichtung Olympischer Infrastruktur in Budapest für die Olympischen Sommerspiele 2020, vorgestellt. Dabei dient die Organisationsstruktur von London 2012 als Vorbild.



5.1 Das Olympische Gesetz

Nachdem Budapest als Gastgeberstadt der Olympischen Spiele 2020 gewählt wird, müssen jegliche Aufgaben, die die Veranstaltung der Spiele ermöglichen, definiert und für die Realisierung notwendige Verantwortlichkeiten, Funktionen und Befugnisse, erteilt werden.

Um die, durch Garantien (Bid Book) übernommene Verpflichtungen der ungarischen Regierung, erfüllen zu können, müssen die gesetzlichen Rahmen eine effektive und schnelle Durchführung der Aufgaben ermöglichen.

Deshalb muss das sogenannte „Olympische Gesetz“ (2014) konzipiert und vom ungarischen Parlament angenommen werden.

Die folgenden Maßnahmen sollten in diesem Gesetz geregelt werden (nach dem Vorbild von „London Olympic Games and Paralympic Games Act 2006“):¹¹¹

- Gründung der Olympic Delivery Authority und Klärung seiner Befugnisse, Pflichten und Funktionen
- Die notwendigen Befugnisse müssen dem Bürgermeister von Budapest erteilt werden

Da der Bürgermeister den „Host City Contract“ unterschreibt, müssen ihm zusätzlicher Befugnisse in Verbindung mit den Organisationaufgaben der Spiele zugeteilt werden.

- Kontrolle der Marketingtätigkeiten in Zusammenhang mit den Spielen und Schutz des geistigen Eigentums

Mit diesem Gesetz wird das geistige Eigentum Olympias gesetzlich geschützt.

5.1.1 Auftrag ODA

Im Folgenden wird erklärt warum die Gründung einer neuen Körperschaft, der ODA, sinnvoll ist und man die Aufgabe der Errichtung der Olympischen Infrastruktur nicht einer bestehenden Organisation zuteilt.

Die Gründung eines Organising Committee (BOCOG), jener Organisation, welche die Spiele veranstaltet, wird vom IOC gefordert. Seine Aufgaben und sein Budget wurden im Kapitel 4.3 vorgestellt. Seit 2004 beinhaltet der „Host City Contract“ gemäß der IOC-Guideline¹¹², dass aus dem

¹¹¹ Vgl. London Olympic Games and Paralympic Games Bill 2005

¹¹² Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Report of the IOC Evaluation Commission for the Games of the XXX Olympiad in 2012, S. 16

OCOG-Budget keine infrastrukturellen Investitionen getätigt werden dürfen.¹¹³

„It's not the task of the IOC to pursue urban redevelopment but to promote sport.“ (Hahn 1996; Interview, Pound 1998)¹¹⁴

Deshalb muss die Regierung einer anderen Organisation als dem BOCOG die Errichtung der Infrastruktur zuteilen.

Eine Möglichkeit wäre, bereits existierende Organisationen, wie lokale Baubehörden und Verkehrsunternehmen für die Errichtung der Infrastruktur verantwortlich zu machen. In diesem Fall könnte die Aufstellung einer neuen Organisation und somit Zeit und Geld eingespart werden. Es stünden sich aber konkurrierende Interessen gegenüber. Die Entscheidungs- und Befugnisvollmacht wäre auf verschiedene Lager verteilt, was das Risiko der Nicht-Zeitgerechten-Fertigstellung unnötig groß machen würde.¹¹⁵

Deshalb sollte eine neue Körperschaft, deren einzige Aufgabe die „Errichtung Olympischer Infrastruktur“ ist, mit aller notwendigen Befugnis und Entscheidungsmacht eingerichtet werden.

Diese Befugnisse und Mächte umfassen:¹¹⁶

- Stadtentwicklungs- und Planungsentscheidungen für den neuen Olympiapark

Bei der Errichtung des Olympiaparks hat die ODA zweierlei Rollen. Einerseits übernimmt sie die Genehmigung der Bauten von der lokalen Baubehörde, andererseits ist sie der Auftraggeber für die Bauprojekte. Die beiden Aufgaben sollten, um die Risiken zu mindern, von voneinander unabhängigen Abteilungen erfüllt werden. Also sollten jene Personen, die in der Projektentwicklung für ODA-Projekte teilnehmen, sollten keinen Einfluss in der Entscheidungsfindung haben.

- Vollmacht für Grunderwerb

Die Frage des Grunderwerbs ist vielleicht weniger bedeutend, als in London, da in Budapest die Eigentümerstruktur der Veranstaltungsorte nicht so komplex ist. Der Grund auf dem die neue Olympiastadt entstehen soll, ist im Besitz dreier Eigentümer, nämlich dem Bezirk, der Stadt und dem spanischen Immobilienunternehmen Martinsa-Fadesa. Das Olympischen Gesetz berechtigt, im Extremfall, dazu den Grundbesitzer zu enteignen, sollte kein Konsens erreicht werden.

¹¹³ Vgl. PREUSS, H.: The Economics of Staging the Olympics: A Comparison of the Games, S. 195

¹¹⁴ PREUSS, H.: The Economics of Staging the Olympics: A Comparison of the Games, S. 195

¹¹⁵ Vgl. London Olympic Games and Paralympic Games Bill 2005, S.

¹¹⁶ Vgl. London Olympic Games and Paralympic Games Bill 2005

- Erstellung des Olympischen Verkehrsplans in Kooperation mit Verkehrsunternehmen
- Sicherheitsplanung

5.2 Projektauftrag

Die Aufgaben der ODA kann man in drei Gruppen Teilen:

- Errichtung aller Bauten für die Olympischen Spiele (Bau der neuen Olympiastadt und Bau neuer bzw. Umbau bestehender Wettkampfanlagen von Grunderwerb bis zur Fertigstellung)
- Ausarbeitung des Verkehrskonzepts für die Zeit der Spiele (Zusammenarbeit mit den Verkehrsgesellschaften)
- Umbau, bzw. Rückbau von Anlagen nach den Spielen

5.2.1 PM-Methode

Um die Leistungen der ODA definieren zu können und eine bessere Orientierung zu ermöglichen, ist es sinnvoll einen PM-Verfahren, eine standardisierte Methode zu wählen.

Das Programm ist höchst interdisziplinär und international. Deshalb ist es wichtig, eine allgemein anerkannte Methode, mit geringer Spezialisierung zu verwenden.

Die gewählte Methode für die Vorgehensweise ist in diesem Fall der PMBOK (Project Management Body of Knowledge), ergänzt mit den IPMA-Richtlinien.

Dieses Kapitel wurde ebenfalls nach PMBoK erstellt, die Prozesse der Initiierungs- und Planungsphase dienen als Leitfaden für die Erstellung des OHB.

Ein Umstieg auf bauspezifische PM-Methoden ist erst bei der Leistungsbeschreibung der einzelnen Bauprojekte sinnvoll.

5.3 ODA Organisation

Gemäß dem Beschluss über die Gründung der ODA werden die Mitglieder des Executive Board vom Ministerium für Nationale Entwicklung ernannt. Die ODA ist gegenüber dem Ministerium für Nationale Entwicklung haftbar.

Sie ist eine temporäre Organisation, die für die Errichtung der Olympischen Bauten gegründet wird. Also eine Projektorganisation, die dafür verantwortlich ist, die Olympischen Bauprojekte unter Erfüllung des geforderten Standards zu realisieren.

Die ersten Aufgaben der ODA sind, da sie eine vorher nicht existierende Projektorganisation ist, ihre eigene Organisationsstruktur aufzubauen, die Aufgabenbereiche zu klären und voneinander abzugrenzen.

- Eigene Organisation aufbauen

Nach der Gründung der ODA und Ernennung der Executive-Board-Mitglieder müssen die einzelnen Direktionen definiert, aufgestellt und die Direktoren ernannt werden. Danach stellt jeder Direktor sein eigenes Team zusammen.

Die ODA von London hat 50 permanente Mitglieder und 100 externe Berater (Consultants).¹¹⁷

- Partner aus der Privatwirtschaft finden, der in den Bereichen Projektentwicklung, Projektmanagement und Ausführung von Großprojekten Erfahrungen hat und Teile der Programm- und Projektmanagementaufgaben übernimmt.

Der Aufbau einer internen Bauprojektmanagementorganisation innerhalb kürzester Zeit ist unmöglich. Deshalb muss die Leistung „PM-Partner der ODA“ frühestmöglich von der ODA nach einer EU-weiten Ausschreibung vergeben werden.

Der ODA-Partner wird somit ein Auftragnehmer der ODA und seine Tätigkeit wird durch das Ministerium freigegebene ODA-Budget finanziert.

So wurde es auch in London gemacht. Das CLM (CH2M HILL, Laing O'Rourke and Mace), eine Konsortium aus drei privaten Unternehmen mit unterschiedlichen Kernkompetenzen wurde für dieses Projekt formiert.

Theoretisch wäre es möglich, die verschiedenen Leistungen, wie Ausschreibung der Bauprojekte oder auch die PM-Aufgaben der einzelnen Bauprojekte separat auszuschreiben und zu vergeben. Nachteile dieser Variante wären der zusätzliche Aufwand für die Ausschreibungen und die noch höhere Anzahl von Stakeholdern.

Eine Kooperation von ODA und ihren Partnern von Anfang an, ermöglicht eine bessere Abstimmung und Kommunikation.

¹¹⁷ Vgl. <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200607/cmselect/cmcomeds/69/69ii.pdf>

5.3.1 Organigramm

Die Abbildung 24 zeigt die Organisationsstruktur der ODA. Eine deutliche Trennung zwischen Planungskommission und den anderen ODA-Direktionen wurde vorgenommen um die Transparenz des Genehmigungsprozesses zu sichern.

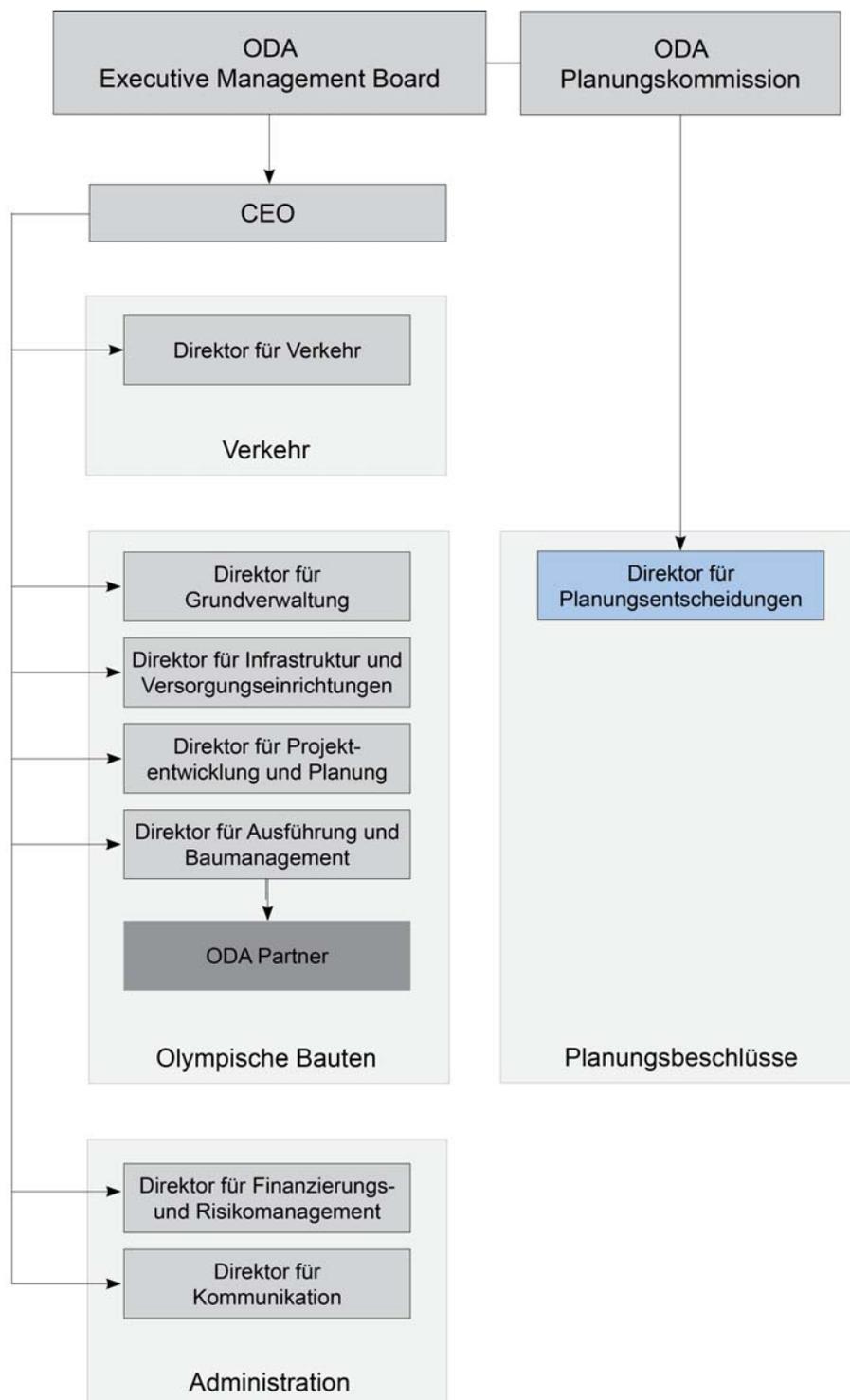


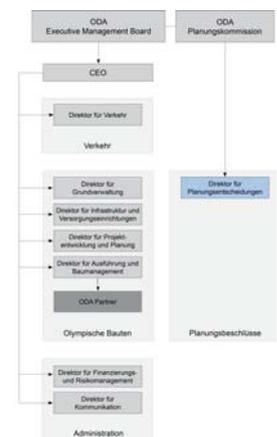
Abbildung 24: ODA Organisation

ODA Executive Management Board

Die Mitglieder des Executive Management Board werden, wie schon vorher erwähnt, nach dem Inkrafttreten des Olympischen Gesetzes vom Minister für Nationalen Entwicklung ernannt. Das Board setzt sich mit der strategischen Programmplanung der Olympischen Infrastruktur, inklusive Landerwerb, Bauprogramm und Verkehrsplanung, auseinander.

ODA Planungskommission

Die ODA Planungskommission ist von den anderen Abteilungen der ODA unabhängig. Die Mitglieder der Planungskommission bestehen aus Vertretern der Gemeinde und lokaler Planungsbehörden (Bezirk Csepel, Nachbarbezirke und Budapest) und anderen Fachexperten. Das Executive Management Board delegiert auch Mitglieder in die Planungskommission. Die Kommission erfüllt die Aufgaben der lokalen Planungsbehörde für das Gebiet der „Olympiastadt“.



CEO

Der CEO wird vom Executive Management Board ernannt und ist für Sicherstellung der zweckmäßigen Verwendung öffentlicher Finanzmittel verantwortlich.

Direktor für Verkehr

Die Erstellung des Olympischen Verkehrsplans wird vom Direktor für Verkehr geleitet und koordiniert. Er ist auch für die zeitgerechte Fertigstellung des Verkehrsplans zuständig.

Direktor für Liegenschaftverwaltung

Der Direktor für Liegenschaftverwaltung ist für den Grunderwerb verantwortlich und spielt die Rolle des Developers bei allen ODA-finanzierten Projekten. Somit sorgt er für die term- und kostengerechte Fertigstellung.

Direktor für Infrastruktur und Versorgungseinrichtungen

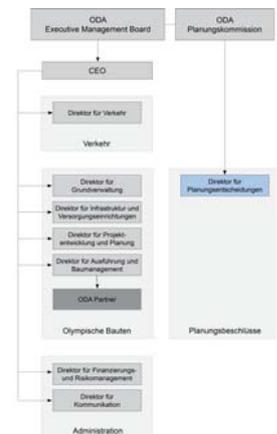
Der Direktor für Infrastruktur und Versorgungseinrichtungen ist für die Erstellung von Ingenieurbauten und Versorgungseinrichtungen im Gebiet der neuen Olympiastadt verantwortlich.

Direktor für Projektentwicklung und Planung

Der Direktor für Projektentwicklung und Planung bereitet sämtliche Pläne und Unterlagen aller ODA Projekten für die Genehmigung vor. Neben den Olympischen Masterplänen muss er auch die Masterpläne für die Nachnutzung erstellen.

Bis zur Genehmigung von ODA Projekte ist er für die Einhaltung von Kosten und Termine verantwortlich.

In der Ausführungsphase spielt er die Rolle der künstlerischen Oberleitung.



Direktor für Ausführung und Baumanagement

Der Direktor für Ausführung und Baumanagement ist für die Ausschreibung und Vergabe von Olympischen Bauprojekten verantwortlich. Darüber hinaus erfüllt er sämtliche Projektmanagementaufgaben und sichert die Beschaffung. Diese Leistungen erbringt er in Kooperation mit seinen Partnern.

Direktor für Finanzierungs- und Risikomanagement

Der Direktor für Finanzierungs- und Risikomanagement ist verantwortlich für das Management von Finanzierung und Risiken sämtlicher ODA Tätigkeiten und Projekte. Er berichtet dem CEO regelmäßig über die aktuelle Lage.

Direktor für Kommunikation

Der Direktor für Kommunikation muss die interne sowie die externe Kommunikationsstrategie der ODA erarbeiten.

5.4 Stakeholder – Errichtung Olympischer Bauten

Für den Erfolg des Programms ist es unerlässlich die Stakeholder, auch als Anspruchsberechtigte bekannt, zu identifizieren. Erst wenn man die Projektbeteiligte kennt, kann man eine effektive Kommunikation planen und die Interessenskonflikte auflösen.

Bei der Organisation der Olympischen Spiele 2012 in London sind mehr als 600¹¹⁸ Stakeholder involviert. Es ist also ersichtlich, dass im Rahmen dieser Arbeit das gesamte Projektumfeld zu analysieren unmöglich ist.

Für eine bessere Verständlichkeit wurden die Stakeholder in vier Kreise geteilt.

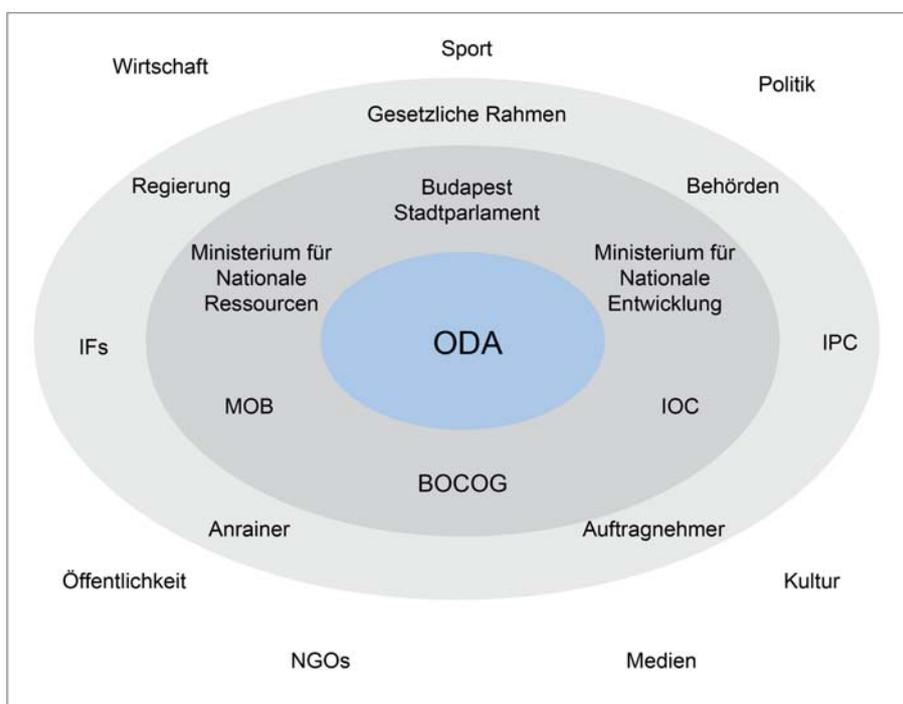


Abbildung 25: Stakeholder für die Errichtung Olympischer Bauten

Im innersten Kreis befindet sich lediglich die ODA, da sie für die Errichtung der Infrastruktur verantwortlich und somit interner Stakeholder ist.

Im zweiten Kreis befinden sich die Primärstakeholder für die Organisation der Spiele. Diese sind das IOC und jene Organisationen, die sich im Olympic Board vertreten lassen. Die ODA hat zwar keinen Vertrag mit dem IOC, die IOC-Dokumente sind für sie aber verbindlich und somit muss sie vom IOC gestellte Anforderungen für die Olympische Infrastruktur erfüllen.

¹¹⁸ Vgl. http://www.legislation.gov.uk/ukdsi/2011/9780111515969/pdfs/ukdsiem_9780111515969_en.pdf S. 5

Das Olympic Board erfüllt eine Überwachungs- und Monitoring-Funktion. Über die Fortschritte muss die ODA monatlich an das Olympic Board Bericht erstatten. Der Vorsitzende der ODA, als Mitglied des Olympic Boards, nimmt an den Sitzungen des Olympic Boards teil, verfügt aber in Fragen, die die Koordination der ODA betreffen, über kein Stimmrecht.

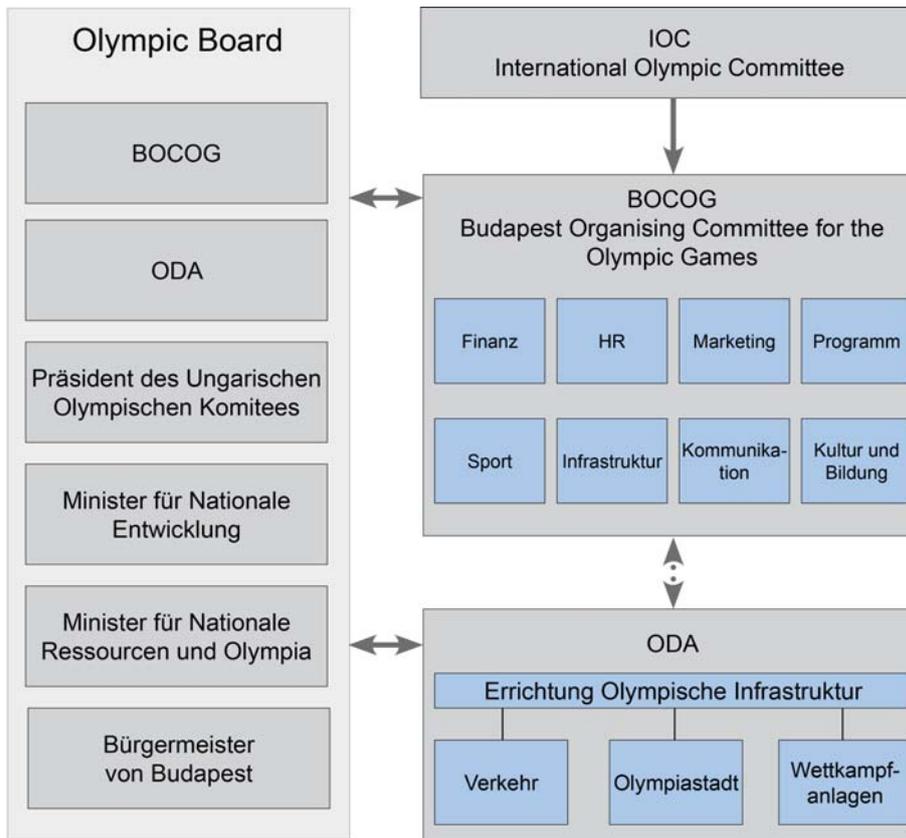


Abbildung 26: Verknüpfung der Olympischen Primärstakeholder ¹¹⁹

Im dritten Kreis befinden sich die Sekundärstakeholder, die direkten Einfluss auf die Errichtung Olympischer Anlagen haben. Zu diesen Stakeholdern gehören Organisationen, wie die Internationale Verbände (IFs), das Internationale Paralympische Komitee (IPC), aber auch Auftragnehmer der ODA, Anrainer und die gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Stakeholder im vierten Kreis haben lediglich indirekten Einfluss auf das Ergebnis. Indirekter Einfluss ist aber nicht mit unbedeutend gleichzustellen. Medien und Nichtregierungsorganisationen können beispielsweise einen enormen gesellschaftlichen Druck ausüben und somit Entscheidungen beeinflussen.

¹¹⁹ Vgl. INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERS: Delivering London 2012: Planning and People, S. 6

5.5 ODA Projektmanagement

Die ODA übernimmt das Gesamtprogramm „Errichtung Olympischer Infrastruktur“.

Im Folgenden werden die Leistungen der ODA im Bereich Programm- und Projektmanagement genauer vorgestellt.

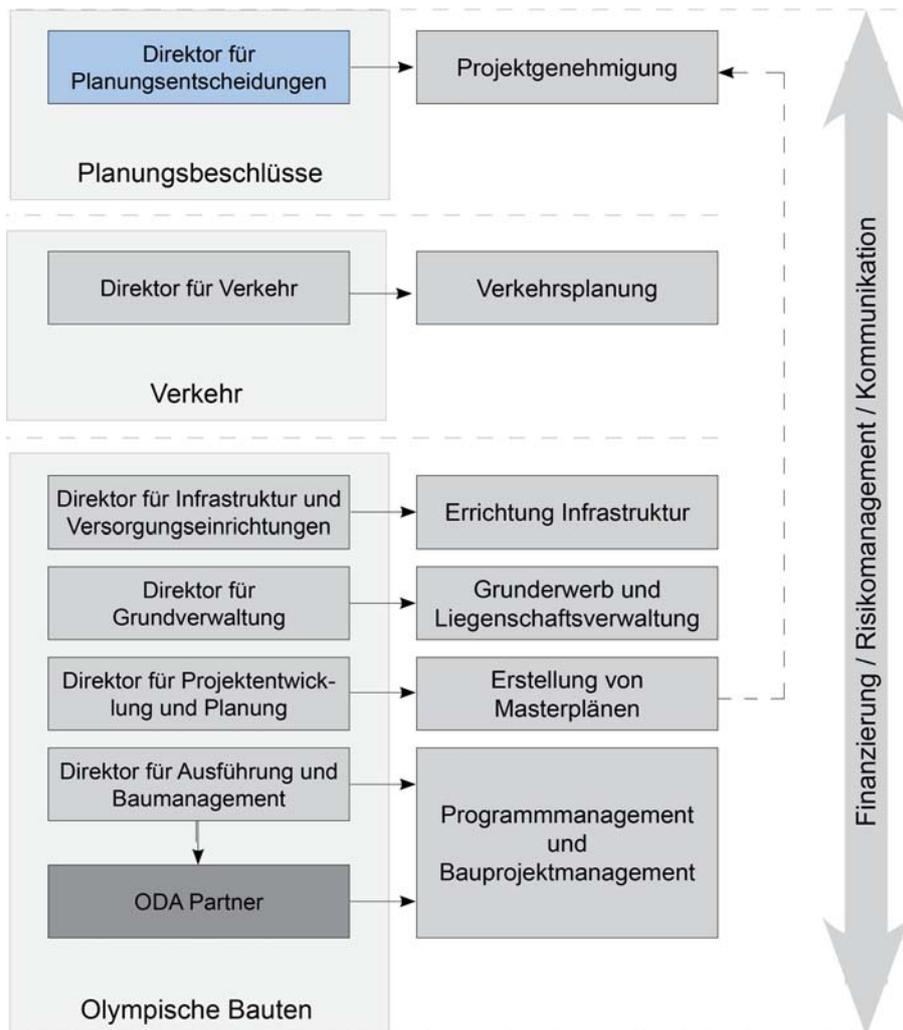


Abbildung 27: Aufgaben der ODA

5.5.1 ODA Programm- und Bauprojektmanagement

Die ODA und sein Partner teilen sich die Programm- und Projektmanagementaufgaben.

Bei der Managementplanung müssen einige, für das Projekt wichtige, Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.

Da große Summen an Staatsgeldern verwendet werden, ist Kostentransparenz in jeder Phase des Projektablaufs sicherzustellen.

Ein durchgehendes und konsequentes Monitoring und Kontrolle seitens des Staates ist daher von Anfang an zwingend notwendig.

Außerdem stößt das Projekt auf großes öffentliches Interesse. Die Ausarbeitung einer proaktiven Kommunikationsstrategie ist von hoher Bedeutung.

Weiters ist die Nachnutzung der Olympischen Projekte genauso wichtig wie die Olympische Nutzung selbst. So muss für alle Bauprojekte ein Entwurf für die Olympischen Spiele und einer für die Nachnutzung erstellt werden. Die Umbauprojekte nach den Spielen zu managen, fällt ebenfalls in den Kompetenzbereich der ODA.

Bei der Programmdefinition werden jene Schwerpunktthemen definiert, die sich durch den gesamten Ablauf des Projekts ziehen. Diese Themen könnten die folgenden sein:

- Nachhaltigkeit
- Barrierefreiheit
- Sicherheit
- Das Olympische Erbe, also die langfristige Auswirkung der Spiele auf die Stadt und auf das Land
- Schaffung von neuen Arbeitsplätzen, eventuell Verbindung mit einem Ausbildungsprogramm

Zu den wichtigsten Aufgaben des ODA-Baumanagements und der ODA-Partner gehören:

- Definition von Bauprogramm und von Bauprojekten
- Vergabe von Bauprojekten
- Management von Stakeholdern
- Monitoring des Bauprogramms
- Änderungsmanagement und -kontrolle
- Projektmanagement der einzelnen Bauprojekte
- Regelmäßige Berichterstattung über den Fortschritt an das Olympic Board

5.5.2 Programm- und Projektdefinition

Um die einzelnen Bauprojekte definieren zu können, ist es wichtig das Gesamtprogramm und somit die Anforderungen der Olympischen Spiele, inklusive Sportveranstaltungen, Events, Kulturprogramme usw., mit dem BOCOG frühestmöglich abzustimmen.

Ein detailliertes städtebauliches Konzept mit Masterplänen und Bauprogramm für das Bid Book muss schon bei der Bewerbung vom Bid Committee ausgearbeitet werden.

Die für die Bewerbung (Bid Book) erstellten Masterpläne müssen bereits in der Bewerbungsphase 2 (2012-2013) von den lokalen Planungsbehörden genehmigt werden. Diese Masterpläne werden von der ODA im Laufe des Planungsprozesses durchgehend weiterentwickelt und optimiert.

Die einzelnen Bauprojekte werden durch einen mehrstufigen, standardisierten Prozess genehmigt.

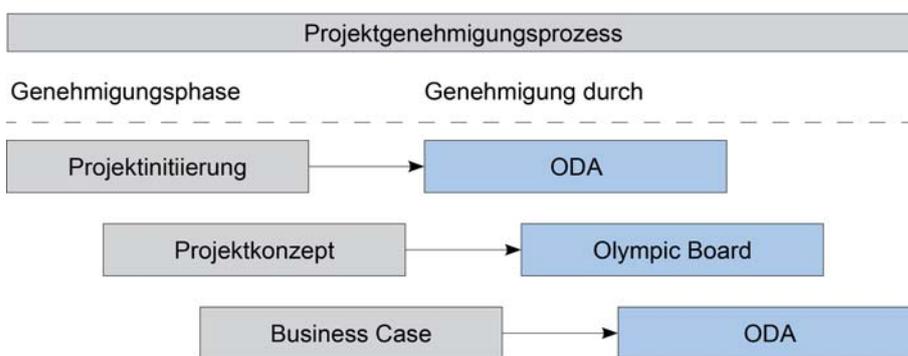


Abbildung 28: Genehmigungsprozess für Olympische Bauprojekte

Als erster Schritt wird ein Projekt-Initiierungs-Dokument von der ODA erstellt. In diesem werden die Ziele, Inhalt und Umfang, Termine, Budget und Finanzierung festgelegt.

Als zweiter Schritt werden Projektkonzepte in Form von Berichten dargestellt. In diesen werden die spezifischen Olympischen Anforderungen und die Finanzierbarkeit für jedes Projekt festgelegt. Diese Konzepte werden von Olympic Board genehmigt.

Als dritter Schritt wird ein Business Case für jedes Projekt erstellt. Das bedeutet, dass die finanziellen und nichtfinanziellen Konsequenzen der Verwirklichung jedes Projekts untersucht werden. Darüber hinaus werden die Entwurfparameter festgelegt. Die Projektvarianten werden miteinander verglichen und das beste Projekt wird von der ODA genehmigt. Das beste Projekt bedeutet nicht das billigste Projekt, sondern das Best-Value-Projekt. Mit der Genehmigung wird das Budget, falls dieses das vom Ministerium genehmigte Budget nicht überschreitet, freigegeben.

Das Resultat dieses Prozesses sind Projekthandbücher in denen alle Bauprojekte definiert sind. Diese beinhalten:

- funktionale Anforderungen, vorgegeben von IOC, IFs und BOCOG
- nichtfunktionale Anforderungen, wie Prioritätsthemen, gesetzliche Vorschriften und Regelungen

Parallel zur Projektdefinition laufen bereits Ideenwettbewerbe für die Bauprojekte.

5.5.3 Vergabe und Verträge

Für die Vergabe von Bauprojekten wird eine Richtlinie ausgearbeitet, welche Vergabekriterien und ihre Gewichtung bestimmt.

Die Ausführung von Bauprojekten wird prinzipiell für Generalunternehmen ausgeschrieben, weil dadurch:

- Kürzere Bauzeiten erreicht werden können
- Bei Haftung und Gewährleistung ODA nur einen Ansprechpartner hat
- die Entscheidungswegesind kurz sind
- Schnitt- und Konfliktstellen reduziert sind¹²⁰

Ein sehr hoher Anteil (in London waren es etwa 90% des ODA-Budgets¹²¹) der zu errichtenden Projekte muss EU-weit ausgeschrieben werden, da ihre Kosten über den Schwellenwert liegen.

Seit 01.01.2012 liegt der Schwellenwert für Bauaufträge bei 5.000.000 Euro (1 364 000 000 HUF)¹²².

Um Kostentransparenz sicherzustellen, ist es sinnvoll einen international anerkannten Vertragsstandard anzuwenden. In Osteuropa werden bei größeren, internationalen Bauprojekten häufig die FIDIC Verträge eingesetzt.

FIDIC (Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils) ist ein globaler Verband beratender Ingenieure.¹²³ Der Verband hat Musterverträge für internationale Bauvorhaben verschiedener Art entwickelt.

¹²⁰ Vgl. LECHNER, H.: Skriptum Ausschreibung-Vergabe-Abrechnung, S. 59

¹²¹ Vgl. MARKS Michael: Olympische Spiele London 2012, S.

¹²² Vgl. http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100188.TV

¹²³ Vgl. <http://www1.fidic.org/federation/>

Die aktuellen Vertragsmuster sind:

- Conditions of Contract for Construction for Building and Engineering Works Designed by the Employer - "Red Book"
- Conditions of Contract for Plant and Design-Build for Electrical and Mechanical Plant and for Building and Engineering Works Designed by the Contractor - "Yellow Book"
- Conditions of Contract for EPC/Turnkey Projects - "Silver Book"
- Short Form of Contract - "Green Book"

Bei den meisten ODA Bauprojekten handelt es sich um von der ODA geplante Objekte, zur Anwendung kommt das sogenannten „Red Book“.

Vorteile von FIDIC-Verträgen¹²⁴:

- Enthält präzise Definitionen
- Fertiges System mit Dokumentenvorlagen und Formulare
- Korrekte Bedingungen und Konditionen für beide vertragschließenden Seiten
- Klare und gerechte Risikoverteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer
- Sicherheit
- In der EU anerkanntes System

5.5.4 Genehmigung von Bauprojekten

Durch das Olympische Gesetz wird der ODA-Planungskommission die Befugnis erteilt, die Aufgaben der lokalen Planungsbehörde für das Planungsgebiet der neuen Olympiastadt übernehmen zu dürfen. Alle Olympischen Bauprojekte werden also von der ODA-Planungskommission genehmigt. Deshalb ist es notwendig, diese Kommission von den anderen ODA Abteilungen strikt zu trennen, da viele Bauanträge von der ODA eingereicht werden.

Die Einreichpläne mit sämtlichen geforderten Unterlagen (Baubeschreibungen, Lageplan, Bebauungsplan, Entwurf) müssen also bei der ODA-Planungskommission abgegeben werden. Über die Notwendigkeit der Durchführung einer Umweltverträglichkeitsprüfung entscheidet ebenfalls die Planungskommission.

¹²⁴ Vgl. ZÁHONYI, ZOLTÁN: A FIDIC mint szervezet, kiadványainak áttekintő ismertetése

5.6 ODA Projektstruktur

Eine wichtige Aufgabe der ODA ist die Unterteilung des Gesamtprogramms in überschaubare Einzelprojekte. Die Projekte lassen sich in vier Hauptgruppen teilen:

- Wettkampfanlagen
- Olympiastadt Csepel
- Umbau für die Nachnutzung
- Verkehrsplanung

Für die Erstellung des Olympischen Masterplans müssen die Bauprojekte definiert und von der ODA sowie vom Olympic Board genehmigt werden. Nach der Genehmigung bekommt die ODA Direktion für Ausführung und Baumanagement den Auftrag, diese Projekte zu realisieren. Als Grundlage für die Ausschreibung dienen die Projektlisten sowie die Projektbeschreibungen, die für die Genehmigung erstellt wurden. Über diese Projekte wird im Folgenden ein kurzer Überblick gegeben. Anschließend wird beispielhaft das Projekt Wassersportzentrum vorgestellt.

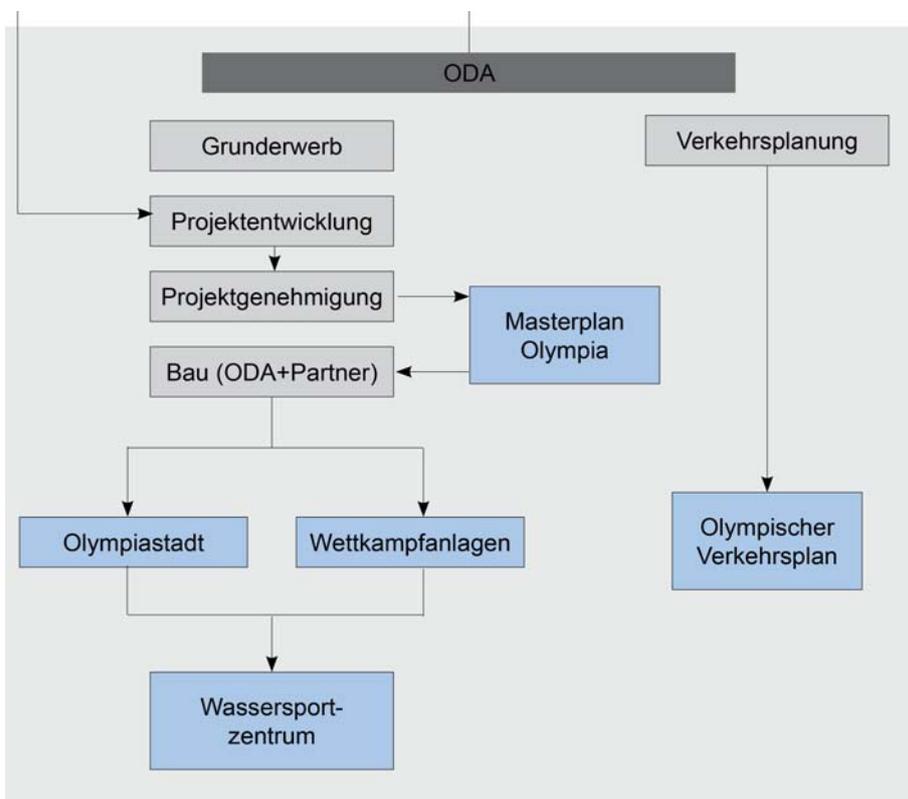
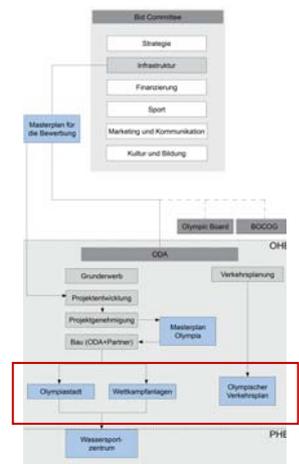


Abbildung 29: Organisation für die Errichtung von Olympischer Infrastruktur

5.6.1 Wettkampfanlagen

Die für die Spiele benötigten Wettkampfanlagen und ihre Kapazität wurden bereits in der PWC-Analyse ermittelt. Die Kapazitätsermittlung wurde mit geringen Änderungen von der Analyse übernommen.

Die meisten Wettkampfanlagen befinden sich in Budapest verteilt in der Stadt. Das Gebiet der neuen Olympiastadt wird das neue Hauptstadion, das Wassersportzentrum und eine Basketballhalle errichtet.

Für einige Veranstaltungen bieten Sportanlagen außerhalb der Hauptstadt Platz

Die folgende Tabelle zeigt die benötigte Gesamtkapazität (ein ungefähre Wert) an Sitzplätzen für die Olympischen Veranstaltungen.

Tabelle 5.1: Zuschauerkapazität¹²⁵

Sitzplätze bestand	95 000
Sitzplätze permanent zu errichten	125 000
Sitzplätze temporär	320 000
Sitzplätze gesamt	540 000

Aus Sicht der ODA sind bereits bestehende Anlagen, ohne Renovierungs- und Instandsetzungsbedarf, nicht relevant. Die Projektliste besteht aus drei Gruppen:

- Wettkampfanlagen Neubau permanent
- Wettkampfanlagen Neubau temporär
- Wettkampfanlagen bestand - Umbau

¹²⁵ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Olimpia 2012 megvalósíthatósági tanulmány

Tabelle 5.2: Wettkampfanlagen – Neubau permanent¹²⁶

Neubau permanent			
Bezeichnung	Veranstaltung	Kapazität gesamt	Kapazität temporär
Hauptstadion	Eröffnungs- und Schlusszeremonie	100 000	40 000
	Fußball Finale		
	Leichtathletik		
Fußballstadion	Fußball Qualifikation	30 000	0
Sporthalle	Badminton	7 000	5 000
	Trampolin		
	Rhythmische Sportgymnastik		
Sporthalle	Basketball Qualifikation	5 000	2 000
Sporthalle	Basketball Finale	18 000	16 000
	Gymnastik		
Sporthalle	Fechten Qualifikation	3 000	0
Sporthalle	Volleyball	14 000	12 000
Sporthalle	Gewichtheben	5 000	2 000
Sportzentrum Bogenschießen	Bogenschießen	5 000	0
Kanu- und Ruderbahn	Kanu	30 000	27 000
	Rudern		
Reiterzentrum	Reiten	30 000	27 000
Wassersport- zentrum	Schwimmen	20 000	15 000
	Wasserball		
	Turmspringen		

¹²⁶ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Olimpia 2012 megvalósíthatósági tanulmány

Freibad	Synchronschwimmen	5 000	4 000
Schwimmhalle	Wasserball Qualifikation	5 000	4 000
Tenniszentrum	Tennis	20 000	16 000

Tabelle 5.3: Wettkampfanlagen – Neubau temporär¹²⁷

Neubau temporär		
Bezeichnung	Veranstaltung	Kapazität gesamt
Beachvolleyball-Stadion	Beachvolleyball	10 000
Beachvolleyball-Stadion	Beachvolleyball	7 500
Feldhockey-Stadion	Feldhockey	5000
Sporthalle	Boxen	10 000
Sporthalle	Judo Ringens	9 000
Sporthalle	Tischtennis Taekwondo	5 000
Sportzentrum Baseball und Softball	Baseball Softball	24 000
Rafting-Bahn	Rafting	12 000
Sportzentrum Sportschießen	Sportschießen	5 000
Triathlon-Anlage	Triathlon	10 000

¹²⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Olimpia 2012 megvalósíthatósági tanulmány

Tabelle 5.4: Wettkampfanlagen – Umbau¹²⁸

Bestand mit Renovierungsbedarf, oder Umbau		
Bezeichnung	Veranstaltung	Kapazität gesamt
Fußballstadion	Fußball Qualifikation	30 000
Fußballstadion	Fußball Qualifikation	20 000
Fußballstadion	Fußball Qualifikation	20 000
Feldhockey-Stadion	Feldhockey	15 000
Sporthalle	Fechten Finale	6 000
Sporthalle	Handball	12 000
Fahrradbahn	BahnradSPORT	10 000

5.6.2 Die neue Olympiastadt

Bei der Erstellung von Masterplänen für die neue Olympiastadt sind die folgenden Punkte zu beachten:

- Das bestehende städtebauliche Programm sieht eine Stadtteilaufwertung vor, wobei die Katalysatorwirkung der Veranstaltung der Spiele ausgenutzt werden soll
- Es soll ein urbanes Gebiet mit Mischnutzung und viel Grünraum errichtet werden und die direkte Verkehrsanbindung an das Zentrum von Budapest sichergestellt werden
- Nachhaltigkeit spielt in jeder Projektphase eine wichtige Rolle

Die Umsetzung dieser Entwurfsziele wurde von der Autorin bei Erstellung des Masterplans verfolgt. (siehe auch Kapitel 1.3)

Das zentrumsnahe Planungsgebiet erstreckt sich auf eine Fläche von 250 ha und wurde für zukünftige Entwicklungen jahrzehntelang freigehalten. Da die Nordspitze der Csepel-Insel, aufgrund ihrer Lage an der Donau, eine repräsentative Position im Stadtgefüge einnehmen könnte, wurden vor allem Großprojekte, wie ein Regierungsviertel, ein Businesszentrum und auch ein Olympiagelände diskutiert.

¹²⁸ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Olimpia 2012 megvalósíthatósági tanulmány

Ziel des Entwurfs ist es einen hochwertigen Stadtteil zu konzipieren, der die Ansprüche, welche die Ausrichtung der Olympischen Spiele mit sich bringt, vor Allem aber die Ansprüche der Nachnutzung, erfüllt. Der neue Stadtteil soll nicht nur für den Bezirk Csepel, sondern auch für die restliche Stadt attraktiv sein und nicht als Vorstadtbezirk, sondern als Erweiterung des Stadtzentrums Richtung Süden betrachtet werden.

Der Olympische Masterplan sieht vor, einen Olympiapark, ein Medienzentrum und ein Olympiadorf auf der Insel zu realisieren.

Das Gesamtgebiet wird von künstlich errichteten Kanälen in kleinere Einheiten geteilt und so entsteht das Konzept einer „Wasserstadt“. Bestehende Grünräume sollen in den Masterplänen berücksichtigt werden und die Schaffung weiterer Grünräumen ist ebenfalls Teil des Konzepts.

Im Norden befinden sich umgeben von einer Parklandschaft das Hauptstadion, das Wassersportzentrum und eine Sporthalle.

Südlich des Olympiaparks schließt das Medienzentrum an. Der Bereich mit dem Fernsehturm und Büros muss die nötigen Anforderungen an die Infrastruktur für die Berichterstattung und für die Nachnutzung als Businesszentrum erfüllen. Die zentrale Lage des Medienzentrums ermöglicht den direkten Zugang zu den Sportstätten, dem Olympiadorf und dem Mediendorf. Südlich des Medienzentrums befindet sich das Olympische Dorf, wo etwa 17 000 Athleten, Offizielle und ihre Angehörigen während den Spielen untergebracht werden.

Am westlichen Teil entsteht ein Mischgebiet mit Unterkunft für Offizielle. Verschiedene Freizeiteinrichtungen sollen sich ebenfalls hier befinden.

Im südlichen Teil des Gesamtgebiets befindet sich ein bisher nicht genutzter Wald, der als Naherholungsgebiet gestaltet werden soll.



Abbildung 30: Masterplan Olympiastadt

5.6.3 Verkehrsplanung und Infrastrukturprojekte

Der Olympische Verkehrsplan wird von der ODA erstellt, wobei die Ausführung der Infrastrukturprojekte in den meisten Fällen nicht die Aufgabe der ODA ist. Bei der Erstellung von Infrastrukturprojekten hat sie eine Monitoringfunktion. Die ODA arbeitet in enger Kooperation mit Verkehrsunternehmen und Infrastrukturgesellschaften.

Der Verkehrsplan besteht aus zwei Hauptkomponenten:

- An- und Abreise zu und von den Olympischen Spielen
- Transport während den Olympischen Spielen

Parallel muss auch der „alltägliche Verkehr“ sichergestellt werden. Der Olympische Verkehr soll möglichst autofrei gelöst werden, um die Überbelastung des Straßenverkehrs zu vermeiden.

Für die An- und Abreise werden hauptsächlich Flug- und Bahnverkehr in Anspruch genommen.

Die Erweiterung des Flughafenterminals von Budapest wurde 2011 fertiggestellt. Als Alternativflughafen können der Flughafen Wien und der Flughafen Pressburg genutzt werden. Die Erweiterung des Bahnnetzes und die Renovierung zahlreicher bestehender Linien sind vorgesehen.

Für die Erstellung des Verkehrsplans für die Zeit der Spiele ist eine aktive Zusammenarbeit mit den Budapester und regionalen Verkehrsgesellschaften sowie mit der Ungarischen Bahn notwendig. Über die Infrastrukturinvestitionen entscheidet die ODA mit den Unternehmen gemeinsam.

Die lokale öffentliche Verkehrskapazität soll erhöht und weitere Verkehrsverbindungen sollen entstehen.

Die Verwendung öffentlicher Verkehrsmittel seitens der Zuschauer kann gesteigert werden, indem der Ticketkauf für Olympische Veranstaltungen ein Tagesticket für lokalen Verkehr inkludiert. Da sich zahlreiche Veranstaltungsorte der Olympischen Spiele an der Donau befinden, soll, wo dies möglich ist, der Transport von Athleten, aber auch von Zuschauern mit Schiffen gelöst werden. Dadurch kann man den Straßen- und Schienenverkehr weiter entlasten.

Infrastrukturprojekte können in folgende Gruppen geteilt werden:

- Entwicklung Bahnnetz
- Entwicklung Autobahnnetz
- Innerstädtischer Straßenbau
- Errichtung der U-Bahn Linien 4 und 5
- Schifffahrt auf der Donau ermöglichen
- Öffentliche Verbindung zwischen Stadt und Flughafen ausbauen

5.6.4 Nachnutzung

Die Verkehrsinfrastrukturprojekte und ein hoher Anteil von Bauprojekten müssen zwar bis zu den Olympischen Spielen errichtet werden, aber sie werden nicht in erster Linie wegen den Spielen realisiert. Die Spiele bieten eine Möglichkeit, diese Projekte schneller und effektiver entwickeln und realisieren zu können.

Große Teile der Zuschauerränge der Wettkampfanlagen werden temporär errichtet. Ausschließlich jene Anlagen, deren Nachnutzung sichergestellt ist, werden permanent gebaut. Die Nachnutzung dieser Anlagen kann jedoch nicht nur für Sportzwecke dienen, Sporthallen können auch als Veranstaltungs-, Industrie- oder Lagerhallen Verwendung finden.

Bei der Konzepterarbeitung der neuen Olympiastadt liegt ein hoher Wert auf der Integration des Gebiets ins Stadtgefüge.

Deshalb ist es unerlässlich mindestens drei unterschiedliche Masterpläne schon in der Initiierungs- bzw. Planungsphase auszuarbeiten:

- Einen für die Zeit der Spiele
- Einen für den sofortiger Ab- und Umbau nach den Spielen
- Einen für die langfristige Entwicklung (15-20 Jahren nach den Spielen)

Das Olympiadorf ist vorwiegend der Wohnnutzung gewidmet und hat einen eher privaten Siedlungscharakter. Nach den Spielen werden hier etwa 3 000 - 4 000 Wohnungen und Studentenwohnungen realisiert.

Westlich der Olympiastadt sollte die Bebauung eher einen urbanen Charakter mit Mischnutzung haben. Neben Büros sollen auch Wohnungen, öffentliche Einrichtungen und Bereiche für Handel und auch ein Marktplatz, entstehen.

Im südlichen Teil des Gesamtgebiets entsteht ein Stadtpark und im nördlichen Teil der Olympiapark mit vielen Freizeitangeboten.

5.7 ODA Terminplan - Olympiastadt

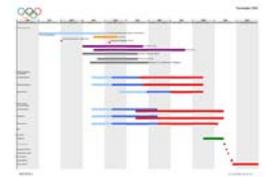
Der Generalterminplan (GTP) ist ein Managementinstrument, das zur Information des Bauherrn dient. Er bietet eine Übersicht über den Projektfortschritt und beinhaltet alle wesentlichen Aktivitäten, Vorgänge und Genehmigungen des Programms.¹²⁹

Der GTP wird erstmals in der Initiierungsphase erstellt und laufend fortgeschrieben.

Der, im Kapitel 4.1 vorgestellte Master Schedule, ist eine wichtige Grundlage für die ODA Terminplanung. Der Master Schedule fasst die von BOCOG und IOC zu erbringenden Leistungen für die Organisation der Spiele zusammen und setzt Meilensteine im Organisationsprozess. Dieser Master Schedule hat zwar nur indirekte, aber bedeutende Auswirkung auf den Generalterminplan der ODA.

Diese Auswirkungen werden hier durch ein Beispiel verdeutlicht. Es wird im Master Schedule vorgegeben, wann das BOCOG die Testevents in den Wettkampfanlagen durchführen muss. Das bedeutet gleichzeitig, dass die von der ODA zu errichtenden Bauten spätestens bis zu diesem Termin betriebsbereit sein müssen. Somit setzt der Master Schedule auch Meilensteine für die ODA.

Das ODA Terminplan dient als wichtiges Steuerungsinstrument für das Baumanagement in der Ausführungsphase.



¹²⁹ Vgl. HANS LECHNER ZT GMBH: Organisationshandbuch Umbau- und Neubau Rehabilitationszentrum Bad Hofgastein, S. 70

5.8 ODA Budget

Die Finanzierung der Olympischen Bauten erfolgt in erster Linie durch Staatsbudget, den Privatsektor und die EU-Entwicklungshilfen. Darüber hinaus spielt der Banksektor eine wichtige Rolle, der den Investoren in Form von Krediten Finanzmittel zur Verfügung stellt.¹³⁰

Die infrastrukturellen Entwicklungen und die Errichtung der Sportanlagen werden, ihre Nachnutzung angenommen, wahrscheinlich aus staatlichen Quellen finanziert. Die neue Olympiastadt mit Wohn- und Bürobauten wird hingegen auch von privaten Investoren finanziert.

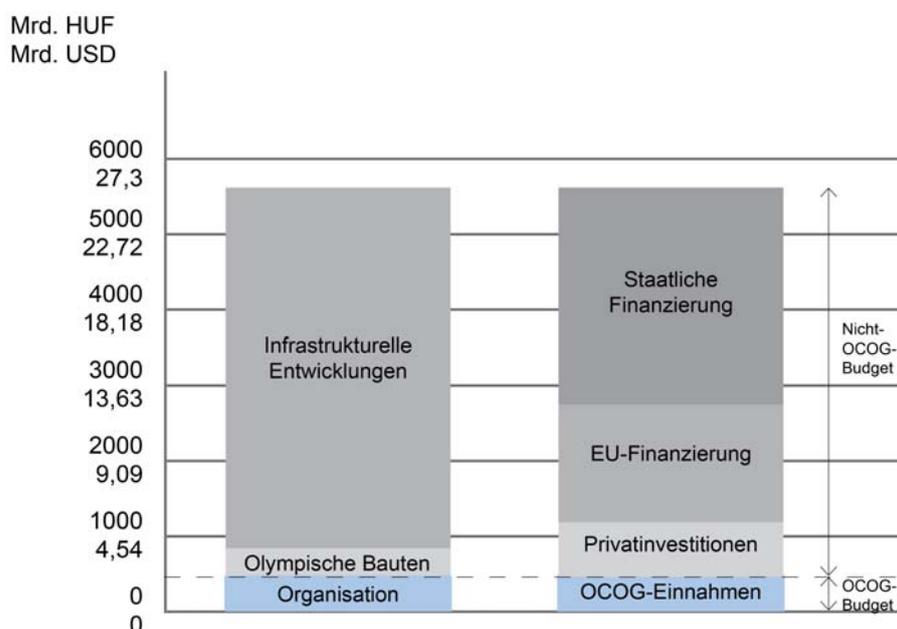


Abbildung 31: Das Olympische Budget – OCOG- und Nicht-OCOG-Budget¹³¹

Das Bewerbungsdokument (Bid Book) beinhaltet die erste Kostenschätzung. Die Kosten sollten nach der Wahl von Budapest als Olympiastadt genau ermittelt werden und bis 2015 muss das Budget genehmigt werden. Im Budget ist eine Sicherheitsreserve einzukalkulieren.

¹³⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Olimpia 2012 megvalósíthatósági tanulmány 5/ S. 2

¹³¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Budapesti Olimpia megvalósíthatósági tanulmány. A 2012-re vonatkozó tanulmány aktualizálása 2016-ra és 2020-ra, S. 14

Die infrastrukturellen Entwicklungen können aus finanzieller Sicht in drei Kategorien geteilt werden:¹³²

- Olympische Entwicklungen
- Vorgezogene Entwicklungen
- Geplante Entwicklungen bis 2020

Unter Olympischen Entwicklungen werden Bauprojekte und infrastrukturelle Entwicklungen verstanden, die ausschließlich wegen der Olympischen Spiele notwendig sind. Wenn die Nachnutzung dieser Bauten sichergestellt wird, sind diese Investitionen aus Sicht der Stadt nachhaltig.

Diejenigen Entwicklungen, die in den langfristigen Plänen der Stadt oder des Landes beinhaltet sind, aber deren Fertigstellung nicht vor 2020 geplant ist, werden als „vorgezogene Entwicklungen“ für die Olympischen Spiele fertiggestellt.

Unter „geplanten Entwicklungen“ werden diejenigen Entwicklungen verstanden, die für die Abwicklung der Spiele notwendig sind, aber auch ohne die Veranstaltung der Olympischen Spiele bis 2020 realisiert worden wären.

Die Tabelle 5.5 zeigt von der PWC berechnete Kosten für diese Entwicklungen. Ein großer Teil davon wird im ODA-Budget enthalten sein, eine genaue Summe kann aber erst nach der Gründung der ODA berechnet werden. Während die Kosten für Olympische Bauten im ODA-Budget enthalten sind, zählen z.B. die Kosten für den Bau der U-Bahn-Linie 4 nicht dazu, da diese Linie bereits gebaut wird.

Tabelle 5.5: Kosten für Olympische Entwicklungen¹³³

	Summe (Mrd. HUF)	Summe (Mrd. USD)
Olympische Entwicklungen	513	2,44
Vorgezogene Entwicklungen	562	2,67
Geplante Entwicklungen	4 084	19,45
Insgesamt	5 159	24,56

¹³² Vgl. PricewaterhouseCoopers: Budapesti Olimpia megvalósíthatósági tanulmány. A 2012-re vonatkozó tanulmány aktualizálása 2016-ra és 2020-ra, S. 6

¹³³ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Budapesti Olimpia megvalósíthatósági tanulmány. A 2012-re vonatkozó tanulmány aktualizálása 2016-ra és 2020-ra, S. 6

Wie aus der Tabelle 5.6 ersichtlich ist, werden dreiviertel der Investitionen im Sektor Verkehr getätigt. Auf die Olympischen Bauten entfallen lediglich etwa 7% der Gesamtinvestitionen.

Tabelle 5.6: Kostenkategorien für Olympische Entwicklungen¹³⁴

Kategorie	Summe (Mrd. HUF)	Summe (Mrd. USD)
Infrastrukturelle Entwicklungen		
Verkehr	3 884	18,50
Stadterneuerung und Umwelt	196	0,93
Versorgungseinrichtungen	363	1,73
Tourismus	246	1,17
Technologie und Sicherheit	87	0,41
Olympische Bauten		
Sporteinrichtungen	186	0,89
Olympisches Dorf	84	0,40
Mediendorf	112	0,53
Summe	5 195	24,56

¹³⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers: Budapesti Olimpia megvalósíthatósági tanulmány. A 2012-re vonatkozó tanulmány aktualizálása 2016-ra és 2020-ra, S. 11

5.9 Risikomanagement

Da nur erkannte Risiken bewertet und gesteuert werden können, muss die erste Risikocheckliste frühestmöglich, also bereits in der Projektinitiierungsphase erstellt werden. Da es sich um ein Großprojekt handelt, ist es wichtig nicht nur qualitative, sondern auch quantitative Bewertungsmethoden einzusetzen um die Risiken möglichst genau bewerten zu können.

Der Prozess des Risikomanagements erfolgt nach dem internationalen Standard ISO 31000. (siehe auch Kapitel 2.6)

Die wichtigsten Risiken der Errichtung Olympischer Infrastruktur und Vorschläge zur Risikenminimierung werden hier kurz vorgestellt.

5.9.1 Terminrisiko

Fester und unveränderbarer Schlusstermin - Juli 2020

Laut Definition haben alle Projekte einen fixen Zeitrahmen. Wenige Projekte sind aber mit so hohen Risiken verbunden wie die Organisation von Olympischen Spielen und Errichtung der dazu notwendigen Infrastruktur.

Die Nicht-Fertigstellung der Bauten bis zu den Spielen würde der Gastgeberstadt und der Olympischen Bewegung enormen Schaden zufügen. Darunter ist nicht nur der Reputationsverlust des Staats und des IOC zu verstehen. Im Bid Book sichert der Staat, durch Unterzeichnung von Garantieerklärungen, die rechtzeitige Fertigstellung der Bauten. Somit übernimmt Ungarn jegliche Terminrisiken vom IOC.

Wenn die Stadt die Vereinbarung nicht erfüllt, kann das IOC eine rechtliche Prozedur gegen Budapest einleiten und Entschädigung fordern.

Dadurch, dass die ODA einen fixierten Schlusstermin hat, ist ihre Ausgangslage bei der Verhandlung wegen des begrenzten Spielraums schlechter, als das bei konventionellen Bauprojekten der Fall ist.¹³⁵ Deshalb ist die rechtzeitige Ausschreibung der Projekte von großer Bedeutung. Die Planungsvergabe bei größeren Projekten, wie dem Hauptstadion und dem Wassersportzentrum, sollte bereits vor der Gründung der ODA erfolgen.

Darüber hinaus ist auch bei kleineren Terminverzögerungen eine sofortige Analyse durchzuführen und wenn notwendig sind Steuerungsmaßnahmen einzusetzen. Größere Verzögerungen führen zu

¹³⁵ Vgl. HOUSE OF COMMONS – COMMITTEE OF PUBLIC ACCOUNTS: Preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic Games – Risk assessment and management, S.

höheren Kosten, und/oder zu schlechterer Qualität. (siehe Abbildung 5, Kapitel 2.2.3, magisches Dreieck)

Eine Risikenminimierung ist durch frühestmögliche Fertigstellung der Bauten möglich. In London war das geplante Fertigstellungsdatum aller kritischen Bauten 1 Jahr vor den Spielen, in Budapest sollte dieses Prinzip ebenfalls angewandt werden.

5.9.2 Finanzierungsrisiko

Die Kosten für die Organisation der Spiele werden oft unterschätzt und gleichzeitig die zur Verfügung stehenden Finanzmittel vom privaten Sektor überschätzt.¹³⁶

Dadurch kann die Ergänzung des ODA-Budgets vom Staatsbudget notwendig werden. Um dieses Risiko mindern zu können, muss in das ODA-Budget eine Sicherheitsreserve eingeplant werden und wenn diese benötigt wird vom Ministerium freigegeben werden.

5.9.3 Währungsrisiko

Die offizielle Währung Ungarns ist derzeit der Ungarische Forint. Es ist vorgesehen, dass Ungarn bis 2020 der Eurozone beitrifft. Das, für das Bid Book zu erstellende Budget, in USD anzugeben.

Durch Ungewissheit über zukünftige Wechselkursentwicklungen entstehen Finanzierungsrisiken.

Die zukünftigen Kosten der Olympischen Spiele sind von USD-HUF, EUR-HUF und EUR-USD Kursen abhängig. Durch Abschluss von Absicherungsgeschäften wäre es möglich diese Risiken zu verringern.

5.9.4 Hohe Anzahl von Stakeholdern managen

In der Veranstaltung der Olympischen Spiele sind mehrere Hundert Personen und Organisationen beteiligt.

Um diese Stakeholder managen zu können, ist ihre rechtzeitige Identifizierung und die Ermittlung ihre Beziehungen zur ODA und zueinander entscheidend.

Für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement muss die Durchgängigkeit der Kommunikation im Gesamtprogramm sichergestellt werden. Für die Erfüllung der ODA-Aufgaben ist die Kontinuität von Projektbeteiligten, die

¹³⁶ Vgl. HOUSE OF COMMONS – COMMITTEE OF PUBLIC ACCOUNTS: Preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic Games – Risk assessment and management, S. 5

in jeder Phase der Programmbearbeitung, von der Erstellung von Bewerbungsdokumenten bis zum Programmabschluss involviert sind, ist von hoher Bedeutung.

Parallel ist es wichtig, die Anzahl neugeschaffener Organisationen niedrig zu halten (BOCOG, ODA, Olympic Board). Solange Transparenz gesichert ist, sollen Befugnisse und Mächte, aber auch Pflichten, zentralisiert und somit die Anzahl von Stakeholdern der inneren drei Kreise reduziert werden.

Dadurch, dass der ODA die Behördenfunktion und damit eine Genehmigungsbefugnis für die Olympischen Projekte erteilt wurde, verringert sich das Terminrisiko.

Ein anderer wichtiger Punkt ist die Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Aufgrund des großen öffentlichen Interesses und der Verwendung von Staatsgeldern ist die Anwendung von proaktiven Kommunikationsstrategien notwendig. Durch Einsatz relativ einfacher Maßnahmen kann die Unterstützung der Öffentlichkeit und der Bevölkerung gewonnen werden. Beispiele dafür wären:

- Setzung von Meilensteinen und regelmäßige Erstellung von Berichten über Fortschritte
- Kostentransparenz sichern
- Baustellenbesuche für die Einwohner der Gegend ermöglichen
- Einrichtung von Informationsplattformen (Infostände, Webpräsenz)

5.9.5 Die Dualität der Nutzung

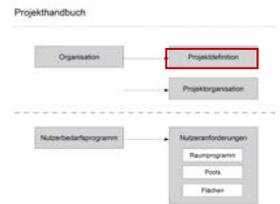
Wie bereits erwähnt, ist die Nachnutzung der Olympischen Bauten und Infrastruktur mindestens genauso wichtig, wie ihre Nutzung während den Spielen. Deshalb besteht die Notwendigkeit der Erstellung unterschiedlicher Masterpläne für die unterschiedlichen Nutzungsphasen.

In den Business Cases werden die Projekte auch auf ihre Nachnutzung geprüft und somit wird das Risiko gemindert.

Nach den Olympischen Spielen müssen die temporären Einrichtungen des Wassersportzentrums demontiert werden. In der post-olympischen Phase steht die Halle für die Öffentlichkeit, Schwimm-, und andere Wassersportvereine zur Verfügung.

Weil die Halle gemäß den hohen Olympischen Standards gebaut wird, ist es möglich sie später als Veranstaltungsort anderer europäischer und internationaler Sportwettbewerbe zu nutzen.

Der späteste Fertigstellungstermin ist Juli 2019. (siehe auch 5.9.1)



6.1.1 Projektphasen

Wegen seiner Internationalität und Interdisziplinarität wurde für die das Gesamtprogramm der ODA die PM-Methode PMBoK gewählt.

Die Abwicklung der einzelnen Bauprojekte sollte auf Basis einer bauspezifischen Methode erfolgen.

Es wird beim Wassersportzentrum (aber auch bei anderen ODA-Bauprojekten) nach dem AHO-Modell vorgegangen.

In der Tabelle 6.1 werden die Projektphasen dargestellt.

Tabelle 6.1: Projektphasen für das Bauprojekt Wassersportzentrum

PPH 1	Projektvorbereitung
PPH 2	Planung
2b	▪ Entwurf
2c	▪ Einreichplanung
PPH 3	Ausführungsvorbereitung
3b	▪ Ausführungsplanung
3c	▪ Leistungsverzeichnisse
3d	▪ Vergabe
PPH 4	Ausführung
4b	▪ Ausführung für die Olympischen Spiele
4c	▪ Umbau nach den Olympischen Spielen
PPH 5	Abschluss

6.2 Projektorganisation

Das Organigramm (siehe Abbildung 33) stellt die Projektbeteiligten unterschiedlicher Sphären des Bauprojekts dar. Neben der Festlegung der Organisationsstruktur wird eine kurze Beschreibung für alle Aufgabenträger erstellt.

Auftraggeber: ODA

Eine der Hauptaufgaben der ODA ist, die Funktion des Auftraggebers bei Olympischen Bauprojekten zu erfüllen. Nach der Freigabe seitens des Ministeriums für Nationale Entwicklung verfügt sie über das Baubudget.

Investoren

Der Hauptinvestor des Sportzentrums ist der Staat, es ist aber möglich, dass es durch private Investoren auch mitfinanziert wird.

Nutzer

Unter Nutzer werden zum einen BOCOG, IOC, IPC und FINA, also diejenige Organisationen, die die Sportwettbewerbe abwickeln verstanden, zum anderen die Athleten und in der Nachnutzungsphase die Sportvereine und die Allgemeinheit.

Projektmanagement: ODA Partner

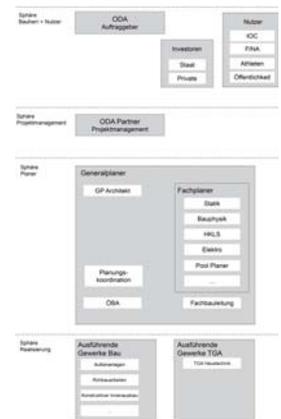
Für die Erfüllung von Bauprojektmanagementaufgaben ist der ODA Partner verantwortlich. Über den Projektstatus berichtet er dem ODA-Direktor für Ausführung und Baumanagement. Der ODA-Partner hat Vollmacht über Planungs- und Ausführungsbeteiligte.

Generalplaner

Der Generalplaner steht mit der ODA in Vertragsverhältnis. Er ist für die Leitung des Generalplanerteams und für die Erstellung von Ausführungsplänen und Planungsterminplänen verantwortlich.

Generalunternehmer

Der GU steht ebenfalls mit der ODA in Vertragsverhältnis und erbringt alle Bauleistungen für die Errichtung des Wassersportzentrums.



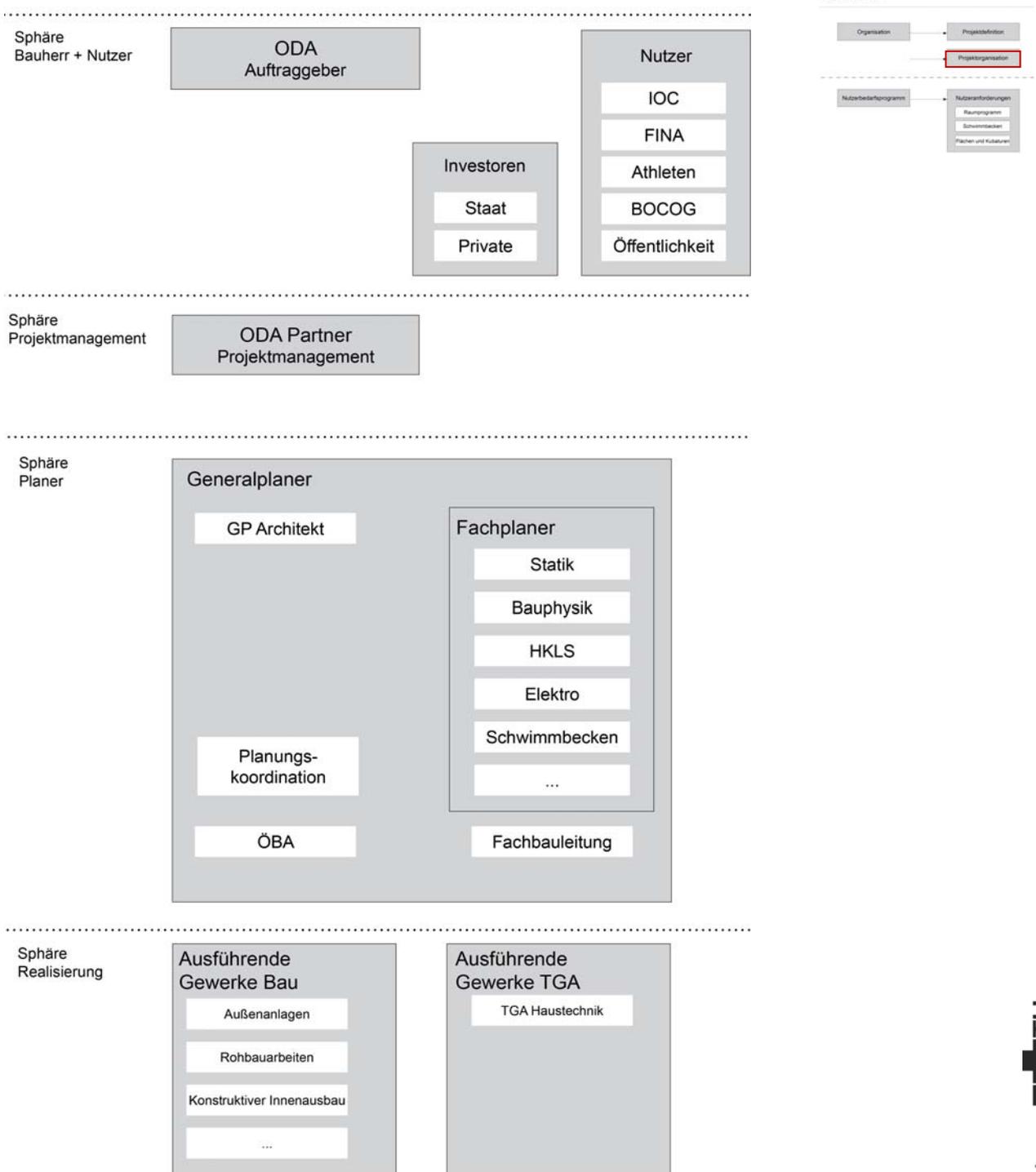


Abbildung 33: Organigramm für das Projekt Wassersportzentrum

6.3 Nutzeranforderungen

Die Fédération Internationale de Natation (FINA), ist der durch das IOC anerkannte Internationale Schwimmverband. FINA überwacht die Wettbewerbe der Sportarten Schwimmen, Wasserball, Wasserspringen, Synchronschwimmen und Freiwasserschwimmen. Wie bereits erwähnt, sind die IFs für die Erstellung und Überwachung der Regeln und Vorschriften der einzelnen Sportarten während der Olympischen Spiele verantwortlich, also bei Wassersportarten die FINA.

Das IOC und der FINA stellen sehr hohe Anforderungen an das Wassersportzentrum, mit besonderem Augenmerk auf die Schwimmbecken und die Beleuchtung.

Die, nach FINA-Vorschriften gebauten Schwimm- und Tauchbecken, können später für nationale und internationale Wettkämpfe als Veranstaltungsort dienen, da sie dem internationalen Standard entsprechen. Sie sind auch für den öffentlichen Badebetrieb sowie als Trainingsbecken für Sportvereine bestens geeignet.

Die Beleuchtung muss nicht nur für die Athleten und Zuschauer gute Bedingungen bieten, sondern auch beste Voraussetzungen für die Fernsehübertragung höchster Qualität ermöglichen. Die Beleuchtungsstärke muss von 200 lux bis 4000 lux steuerbar sein, Schattenwurf im Bereich der Pools sollte möglichst vermieden werden.¹³⁷

Die Vorschriften des IOC für Sportanlagen dienen als eine wichtige Grundlage für den Entwurf des Wassersportzentrums. Das IOC „Technical Manual on Design Standards for Competition Venues“ beinhaltet das Raumprogramm für das Wassersportzentrum, sowie Diagramme über die äußere und innere Erschließung von Sportanlagen.

Das Raumprogramm muss aber auch mit den Nachutzern, vor allem mit den Sportvereinen abgestimmt werden, da das IOC-Raumprogramm nur die benötigten Räume für die Olympischen Spiele beinhaltet.

In Weiterem werden Auszüge des IOC-Raumprogramms, die FINA Vorschriften bezüglich Schwimmbad und Wassersprunganlagen und die Erschließungsdiagramme vorgestellt.



¹³⁷ Vgl. INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERS: Delivering London 2012: Infrastructure and Venues, S.49

6.3.1 Raumprogramm

Tabelle 6.2: Raumprogramm Wassersportzentrum¹³⁸

FUNKTION	FLÄCHE m ²	BESCHREIBUNG
Akkreditierung		
Akkreditierungsbüro	150	Akkreditierung Ausstellung von temporären Zugangskarten für das Wassersportzentrum
Akkreditierungsbüro sekundär	30	Wie oben, aber minimaler Betrieb
WC	9	Für Mitarbeiter und „Besucher“
Broadcast		
Broadcast Areal gesamt	8 000	Management Office Catering Areal für Personal Technical Operations Centre WC Power Generator
Kommentator Kontrollraum	85	Monitoring und Kontrolling der Kommentatoren
Mischgebiet	300	Blitzinterviews mit den Athleten möglich
Catering		
Catering gesamt	1 100	Arbeitsareal Trocken- und Kaltlager für Lebensmittel
Zeremonien		
Zeremonien gesamt	167	Areal für Inszenierung der Siegerehrungen von Olympia-



¹³⁸ Vgl. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Technical Manual on Design Standards for Competition Venues, S. 142-161

		Finalen Lagerräume
Reinigung und Müll		
Reinigung und Müll gesamt	460	Müllcontainer Müllsortierungsräume
Dopingkontrolle		
Eventservice		
Finanz		
ATM	72	
Sprachservice		
Sprachservice	43	Simultandolmetscher-Service
Logistik		
Logistikzentrum	800	Arbeitsplätze für Logistikmanagement Lagerraum für Möbel und Equipments
Material Transfer Area	750	Screening von Waren
Medizinische Dienste		
Athleten	125	Behandlung von Athleten
Zuschauer	100	Behandlung von Zuschauern
Notfallstation für Zuschauer	100	Für kleinere medizinische Behandlungen
Patz für Ambulanzwagen	30 (jeweils)	
Merchandise		
Büro und Lager	90	
Bedienung (Services) der Olympischen Familie		
Lounge	700	Für akkreditierte Personen Catering

WC	80	
Pressebetrieb (Operations)		
Medienzentrum des Wassersportzentrums	1 100	Arbeitsbereich für Medien, Journalisten, Photographen
Konferenzraum	500	Für formellen Interviews mit den Athleten
Sicherheit (Security)		
Sportbetrieb (Operations)		
Wettkampfmanagement	340	Arbeitsbereich für Personal, der die Wettkämpfe vorbereitet (nach FINA-Anforderungen)
Information	110	
Lounge	360	Relax-Areal für Athleten
Umkleide- und Duschbereich	1 300	
Lager	700	
Wasserspringen	4 400	
Schwimmen	4 400	
Synchrone Schwimmen	4 400	
Wasserball	2 500	
IF (FINA)		
IF-Bereich gesamt	1 025	Arbeitsräume Bürräume Konferenz- und Besprechungsräume
Sport Presentation		
Technology Operations		
IT		
Telekommunikation		
Timing, Scoring and Results Operations		

Techniklager		
Ticketing		
Box Office	125	
Transport		
Ladebereiche		
Parken		
Venue Development		
Site Management	900	
Venue Management		
Personal		

6.3.2 Anforderungen Schwimmbecken – nach FINA-Vorschriften¹³⁹

Um die Ergebnisse der Schwimmwettbewerbe vergleichbar machen zu können, müssen die Schwimmbecken nach strengen Vorschriften errichtet werden.

Die Länge des Beckens beträgt zwischen den Stirnwänden 50 m. Eine Abweichungstoleranz von 0-0,03 m ist erlaubt, somit ist die Länge von 50 m bei Verwendung von Anschlagplatten für die Zeitmessung auch gewährleistet ist. Die Abmessungen müssen von einem Sachverständigen geprüft und die Vermessung protokolliert werden.

Die Wassertiefe muss mindestens 2m betragen, die empfohlene Tiefe ist 3m.

Die Stirnwände müssen parallel und senkrecht sein. Weiters müssen sie aus festem Material, mit einer rutschfesten Oberfläche bis zu 0,8 m unter der Wasseroberfläche ausgeführt werden. Somit ist Anschlag und Wenden für die Schwimmer gefahrlos möglich ist.

Das Becken ist mit 10 Bahnen, von jeweils 2,5 m Breite, zu errichten. Die Bahnen müssen durch Seile getrennt sein und ihre Nummerierung von 0 bis 9 erfolgen.



¹³⁹ Vgl. [://www.fina.org/project/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=119#fr4](http://www.fina.org/project/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=119#fr4)

Die Standflächen der Startblöcke müssen sich zwischen 50 cm und 75 cm über der Wasseroberfläche befinden. Die Standfläche muss mindestens eine Seitenlänge von 0,5 m, mit einer maximalen Neigung von 10 Grad zum Becken hin, aus rutschfestem Material ausgebildet sein

Die Beleuchtungsstärke in 1m Höhe über dem gesamten Becken muss mindestens 1500 lux betragen. Die Wassertemperatur muss zwischen 25 und 28 °C liegen. An die Wasserqualität stellt die FINA keine besonderen Anforderungen, somit sind die nationalen Vorschriften einzuhalten.

Wenn sich das Schwimmbecken und das Tauchbecken im gleichen Bereich befinden, soll ein Mindestabstand von 5 m zwischen den Pools eingehalten werden.

Das Schwimmbecken kann auch für Wasserball-Wettkämpfe genutzt werden. Die Wassertemperatur muss hierfür mindestens 26 °C betragen.

6.3.3 Anforderungen Sprungbrett und Plattform¹⁴⁰

Die Sprungbretter für Kunstspringen müssen mindestens 4,8 m lang und 0,5 m breit sein und mit rutschfreier Oberfläche ausgestattet sein. Der vertikale Abstand zwischen der tragenden Unterkonstruktion und dem Walzengestell beträgt 0,365 m.

Für das Synchronspringen müssen zwei Bretter nebeneinander errichtet werden.

Die Plattformen für das Turmspringen müssen stabil und horizontal sein und müssen sie eine Mindeststärke von 0,2m haben. Die Anforderungen an Breite und Länge der Plattform sind von der Höhe abhängig. Bei 10 m Höhe sind 6m Länge und 3 m Breite gefordert. Ein 10 m-Brett ist muss 1,5 m über den Beckenrand herausragen. Die Lichtstärke an den Plattformen muss mindestens 600 lux betragen.

¹⁴⁰ Vgl. [://www.fina.org/project/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=119#fr4](http://www.fina.org/project/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=119#fr4)

Die Abbildung 34 stellt den Grundriss eines nach FINA-Vorschriften gebauten Schwimmbeckens dar. Die rechte Darstellung zeigt das Layout für Wasserballwettkämpfe.

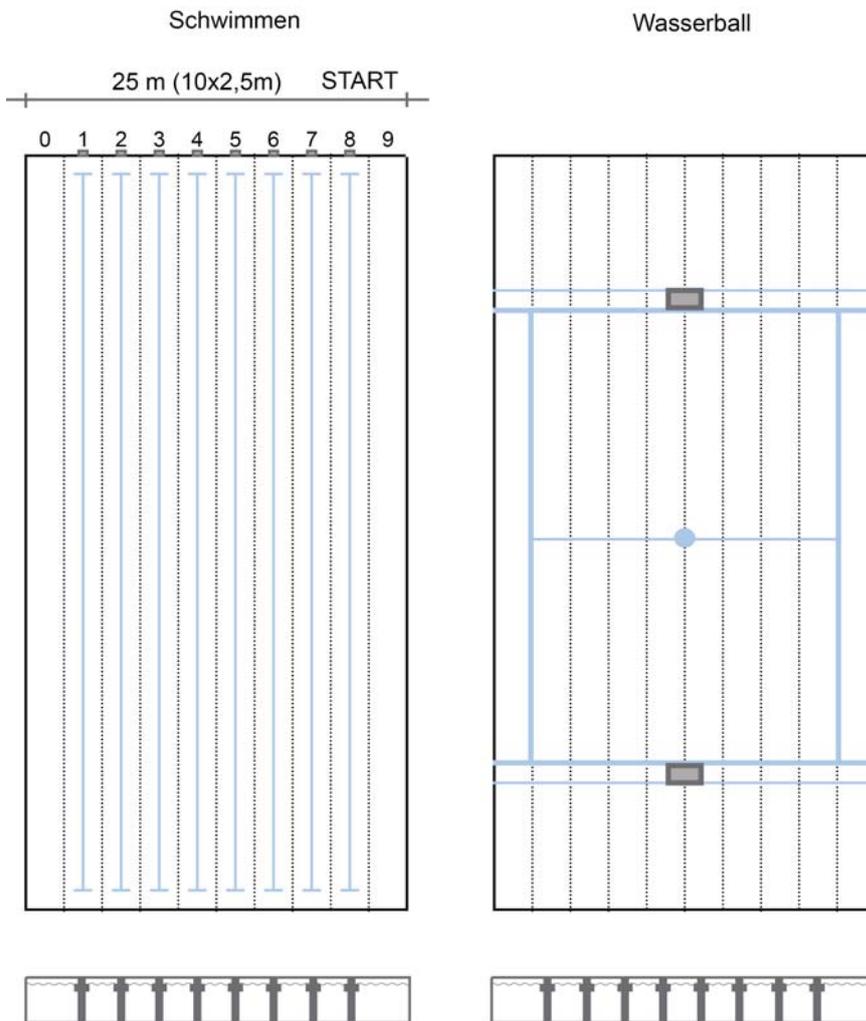
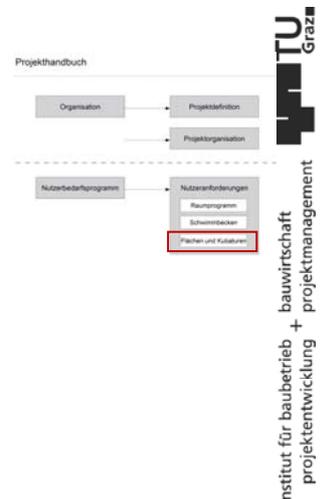


Abbildung 34: Schwimmbecken nach FINA-Vorschriften¹⁴¹

6.3.4 Flächen und Kubaturen

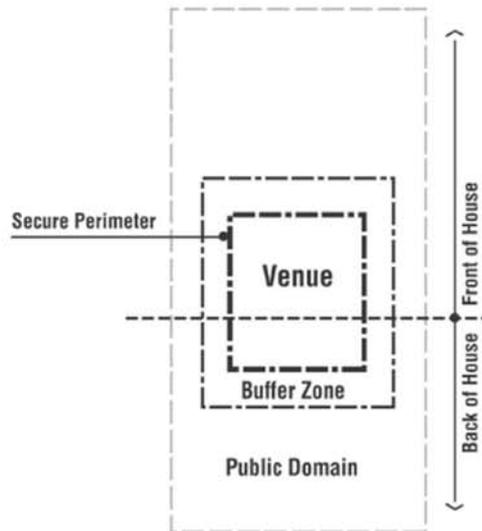
Für den Betrieb von Sportstätten gibt es grundlegende Parameter, welche bei der Planung mitbedacht werden müssen. Folgende Konzepte beschreiben Entwurfsanforderungen des IOC betreffend Funktion, Organisation und Sicherheit. Die Quelle sämtlicher Abbildungen ist das IOC - Technical Manual on Design Standards for Competition Venues.

¹⁴¹ Vgl. http://www.fina.org/project/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=119#fr4



Areal der Sportanlage

Das Areal rund um die Sportstätte ist in Zonen zu gliedern um Handlungsabläufe koordiniert und kontrolliert durchführen zu können. Die Sicherheitsumgrenzung bildet den innersten Kreis und dient der Abgrenzung zwischen dem von der OCOG kontrollierten Sportstättenbereich und dem öffentlichen Bereich. Dazwischen liegt die Pufferzone, die nötig ist um Personen und Fahrzeugströme zu und von der Sportstätte koordinieren zu können.



Front of House-Betrieb/Ablaufdiagramm

Das Front of House-Ablaufdiagramm zeigt die Abläufe für Besucher. Einrichtungen für Transport, Sicherheit und Service sind so in Bezug zu stellen, dass ein reibungsloser Ablauf des Events möglich ist.

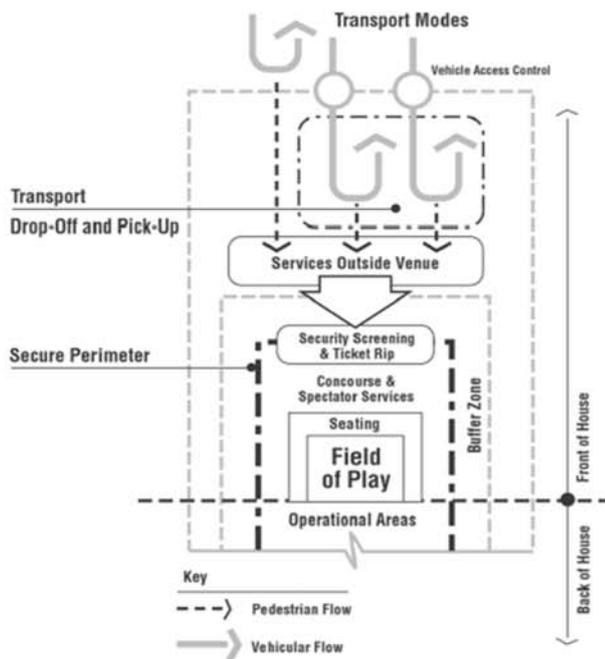
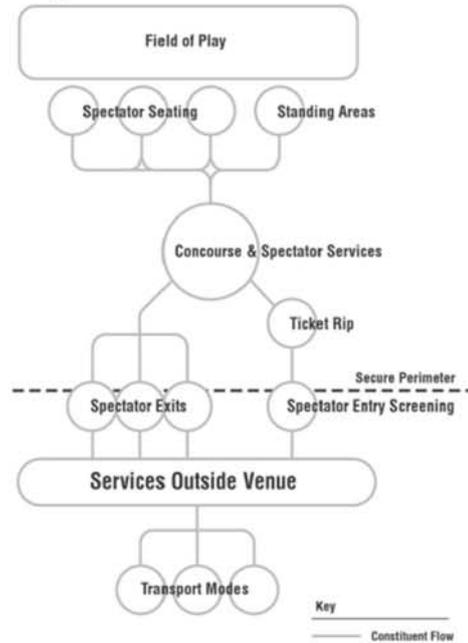


Abbildung 35: Das Areal der Sportanlage und Front of House Betrieb

Besucherströme

Besucher passieren auf ihrem Weg von den Transporteinrichtungen in die Sportstätte diverse Kontrollpunkte. (Sicherheit, Ticket)
 Für Sponsoren und VIPs sind zumeist separate Zugänge vorgesehen, das Ablaufprinzip bleibt aber gleich.



Back of House-Betrieb /Ablaufdiagramm

Das Back of House-Ablaufdiagramm zeigt die Abläufe für Personal und Zulieferer. Eine erste Zugangskontrolle passiert schon außerhalb der Sicherheitsumgrenzung.

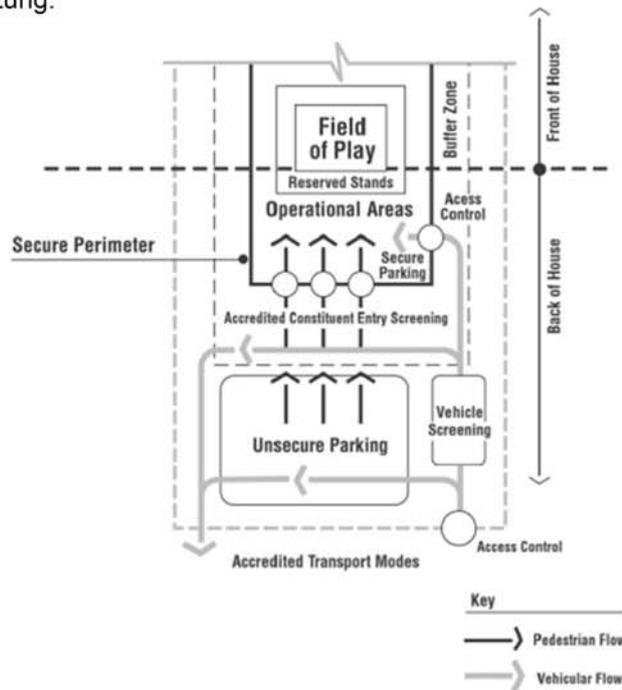
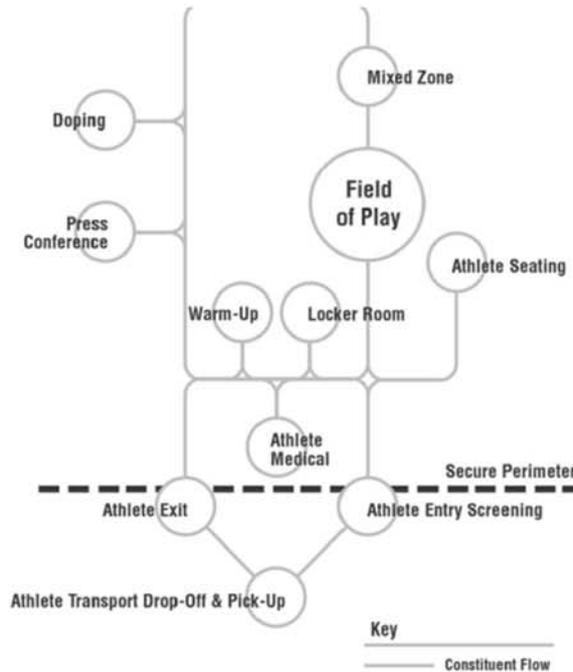


Abbildung 36: Besucherströme und Back of House Betrieb

Athleten

Die Einrichtungen für Sportler sind kompakt zu organisieren. Bereiche für Interviews, Doping und medizinische Versorgung sind nahe der Umkleiden, in der gesicherten "Athlete-Area" zu positionieren.



Offizielle

Die Einrichtungen für Offizielle sind ähnlich wie die der Athleten zu organisieren. Zusätzlich sind Räume für technische Deligierte vorzusehen.

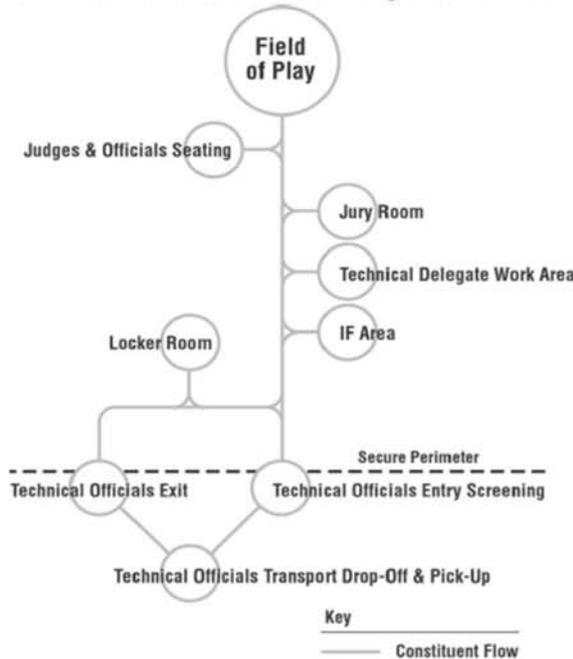
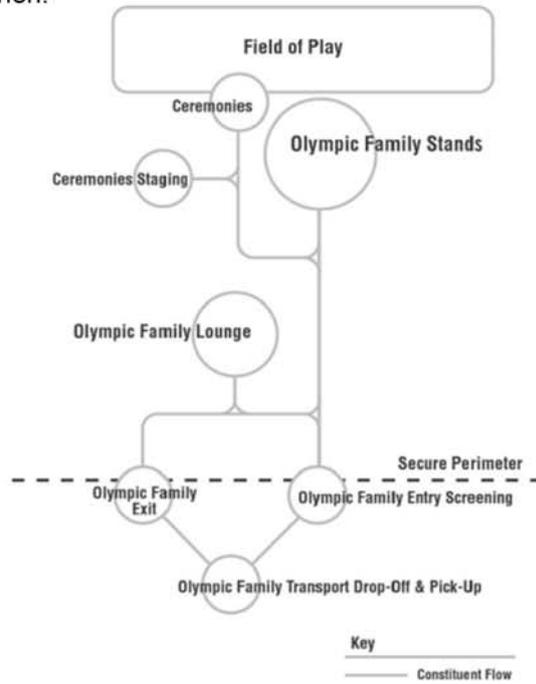


Abbildung 37: Einrichtungen für Athleten und Offizielle

Olympische Familie (IOC/IF/NOK)

Die Olympische Familie muss auf direktem Weg Zugang zu den Zeremonienörtlichkeiten haben, außerdem ist ein separater Zugang und Servicebereich vorzusehen.



Medien / Rundfunk

Kommentatorenboxen, Kameraaufstellplätze sowie Räume für Pressekonferenzen und Kommunikationstechnik sind vorzusehen.

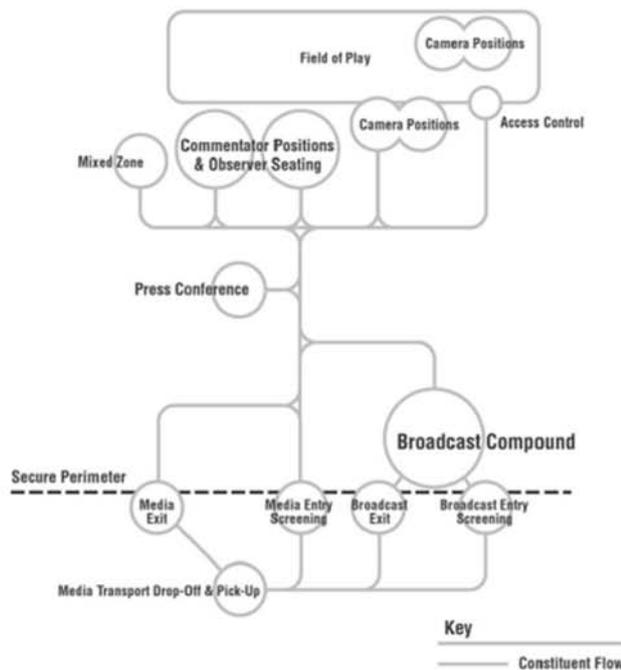
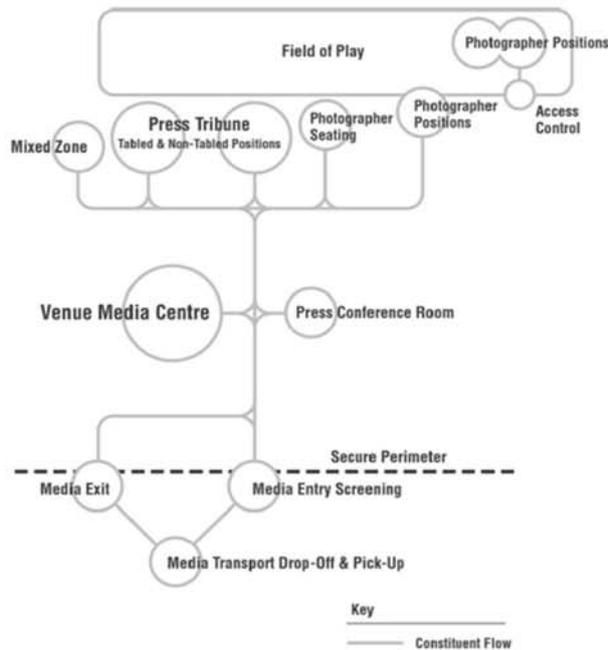


Abbildung 38: Einrichtungen für die Olympische Familie und Medien

Presse und Photographer

Kameraaufstellplätze sowie Räume für Pressekonferenzen und Kommunikationstechnik sind vorzusehen.



Personal

Arbeitsbereiche des Personals liegen sowohl im Front- als auch im Back-House. Dazwischen muss eine Zugangskontrolle eingerichtet werden. Pausen- und Speiseräume sind vorzusehen.

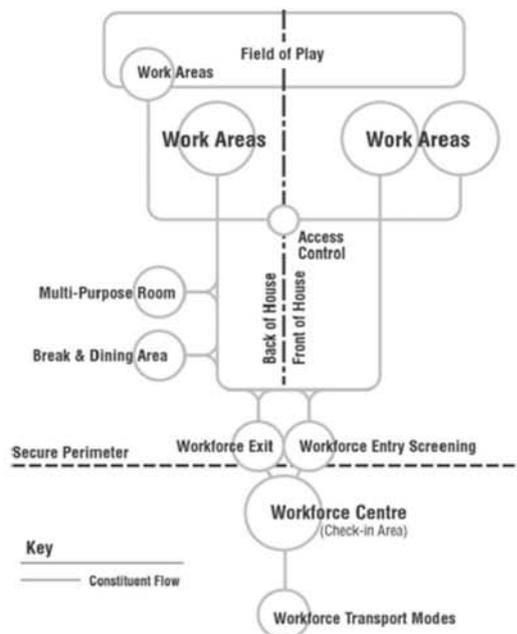
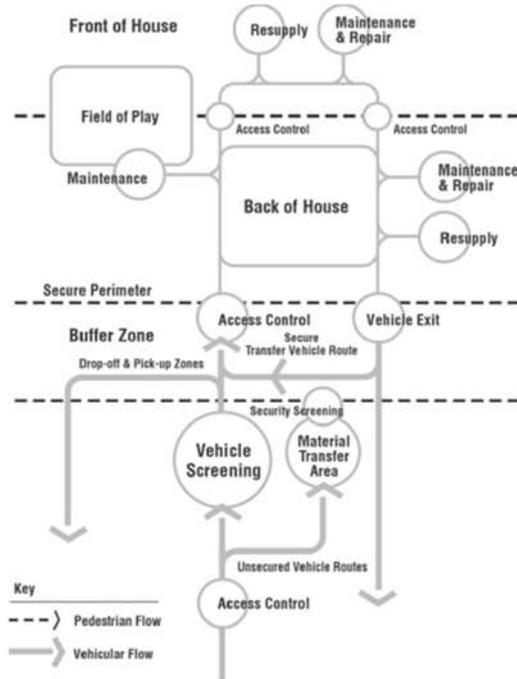


Abbildung 39: Einrichtungen für Presse und Personal

Betriebs- und Servicefahrzeuge

Fahrzeuge unterlaufen auf dem Weg zur Sportstätte mehreren Kontrollen. Neben Park-, Lade- und Reperaturflächen ist in der Planung vor allem auf eine einfache und kontrollierte Verkehrsführung zu achten.



Funktionslayout der Sportstätte

Mögliche Anordnung der Funktionsbereiche.

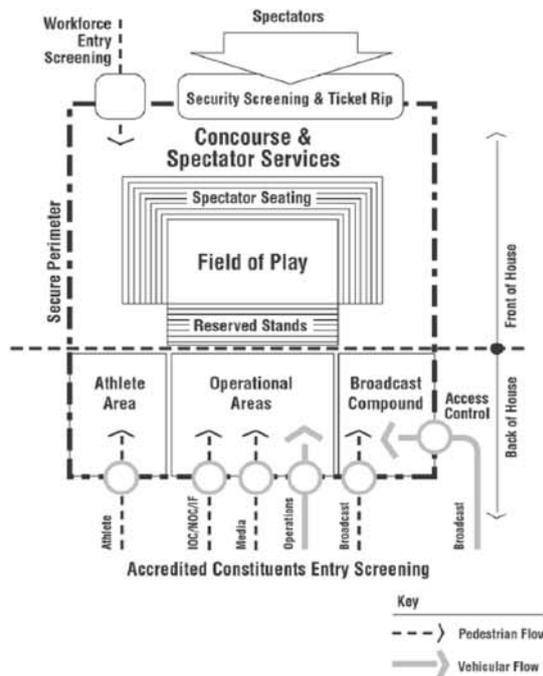


Abbildung 40: Fahrzeugbetrieb und Funktionslayout der Sportstätte

7 Fazit

Die intensive Beschäftigung mit dem Thema Olympische Spiele mit besonderer Beachtung der Errichtung Olympischer Infrastruktur hat bestätigt, dass Komplexität und Interdisziplinarität höchste Ansprüche an die Projektmanagement-, Entwickler- und Planerteams stellen.

Bei einem Großprojekt mit so vielen Stakeholdern und gegenseitigen Abhängigkeiten und Verpflichtungen sind schon im Vorfeld eine Reihe von äußerst wichtigen strategischen Entscheidungen zu treffen.

Dazu sind jedoch Rahmenbedingungen nicht der Gegenwart, sondern die zu erwartenden Bedingungen in der Zukunft ausschlaggebend.

Strategische Entscheidungen sollten also nicht in die jetzigen Rahmenbedingungen passen, sondern in die Bedingungen, die zu dem Zeitpunkt gelten, wenn die Entscheidungen wirksam werden. Wir dürfen unsere Strategien also nicht auf IST-Daten und IST-Analysen stützen, sondern auf unserer Einschätzung der künftigen Rahmenbedingungen. Die Methodik dafür ist die Szenariotechnik.

Die notwendigen Entscheidungen bedürfen einer professionellen Steuerung seitens des Auftraggebers im Sinne der Einleitung aus Heft Nr. 9 der AHO-Fachkommission „Projektsteuerung/Projektmanagement“.

Die Grundleistungen der Projektsteuerung wurden dabei als neutrale und unabhängige Wahrnehmung von Auftraggeberfunktionen in beratender Stabsfunktion beschrieben. Sie umfassen daher die Kernfunktionen der Bauabwicklung, nämlich Organisation, Qualitäten, Kosten und Termine.¹⁴²

Operatives Management kümmert sich um den laufenden Geschäftserfolg. Strategisches Management kümmert sich um Optionen für künftige Erfolge und schafft die Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg in den kommenden Jahren, im vorliegenden Fall für den reibungslosen Ablauf der gesamten Spiele.

Carl von Clausewitz formulierte es in seinem Werk „Vom Kriege“:

„So ist denn in der Strategie alles sehr einfach, aber darum nicht auch alles leicht.“¹⁴³

Im Falle von öffentlichen Infrastrukturprojekten kann in der Kosten-Nutzen-Rechnung nicht immer nur pragmatisch vorgegangen werden.

¹⁴² AHO-FACHKOMMISSION „Projektsteuerung/Projektmanagement“: Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft

¹⁴³ CLAUSEWITZ, C.: Vom Kriege, S. 96

Unter Betrachtung der Auswirkungen der zu treffenden Entscheidungen in gesellschaftspolitischer und ökonomischer Hinsicht ist die Kosten-Nutzen-Rechnung aber eine andere.

Die Errichtung einiger Sportanlagen und infrastruktureller Maßnahmen wäre auch ohne eine Abhaltung der Spiele notwendig. Diese herauszufiltern und zu priorisieren zählt zu den wichtigsten Entscheidungen in der Bewerbungsphase.

Eine wichtige Aufgabe kommt hier der Projektsteuerung zu, die folgende delegierbare Bauherrnleistung übernimmt:

- Klärung der Aufgabenstellung sowie Koordination und Überwachung des Grundlagenprogrammes vom ersten Schritt der Planung bis zur Baufertigstellung.¹⁴⁴

Nach Abwägen von Risiken und Chancen werden die Grundlagen bewertet und als Entscheidungsvorlage aufbereitet.

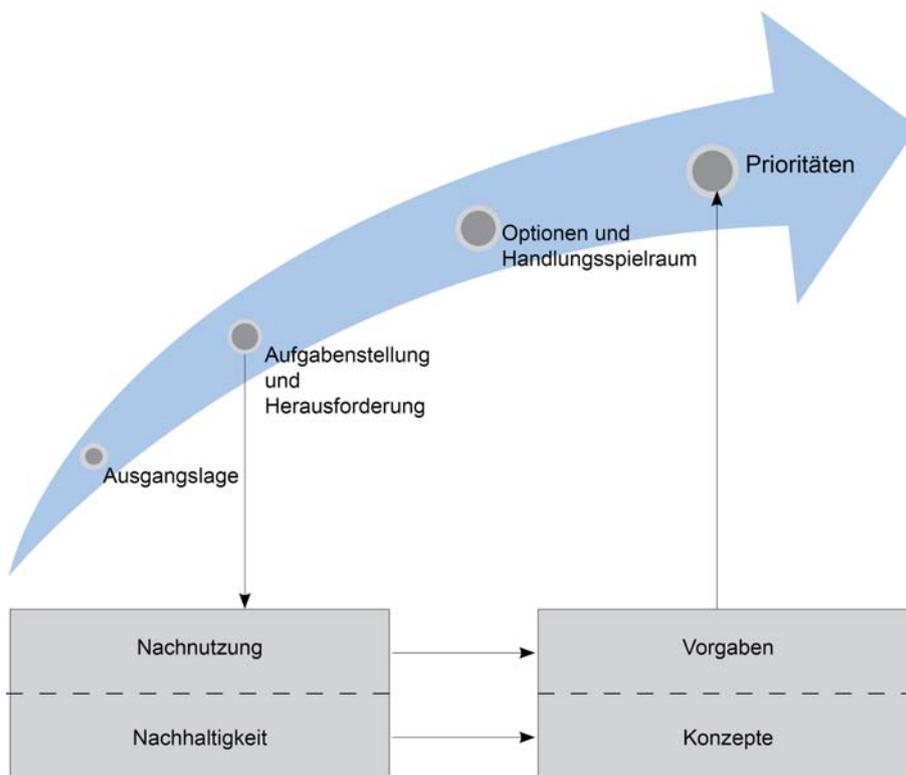


Abbildung 41: Prozess der Prioritätensetzung

¹⁴⁴ LECHNER, H.: Kommentar zum Leistungsbild für Projektsteuerung HO PS 2001

Um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, muss die Dualität der Nutzung von Olympischen Bauten wahrgenommen werden. Neben den Olympischen Planungskonzepten sind Nachnutzungs- und Nachhaltigkeitskonzepte zu entwickeln.

Ziel ist es eine dauerhafte, zukunftsbeständige und nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten.

8 Literaturverzeichnis

2011. évi CVIII. Törvény a közbeszerzésekről

Quelle: http://www.kozbeszerzes.hu/static/uploaded/document/egybeszerkesztett_uj_kbt_2012_03_01.pdf

AHO-FACHKOMMISSION „Projektsteuerung/Projektmanagement“:
Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft, Heft
Nr. 9, Bundesanzeiger Verlag, 2009

BAGULEY, P.: Optimales Projektmanagement; Niederhausen: Falken &
Pitman Management Verlag 1999

BECKER, W.: Lebenszyklusorientierte Steuerung von Projekten,
Bamberg: Bamberger Betriebswirtschaftliche Vorträge (Band 141) 2006

BRÜHWILER, B.: ISO 31000: Risikomanagement als Führungsaufgabe,
2009

Quelle: <http://www.risknet.de/risknews/iso-31000-risikomanagement-als-fuehrungsaufgabe/c2bd44b73f9b0711edd9948945144c17/>

BUNDESKAMMER DER ARCHITEKTEN UND
INGENIEURKONSULENTEN: Honorarleitlinie Projektsteuerung

Quelle: <http://wien.arching.at/index.php?cid=337>

CLAUSEWITZ, C.: Vom Kriege, Area Verlag, Erfstadt 2006

DAS OLYMPISCHE MUSEUM: Die Olympische Bewegung, 2. Auflage
2007

Quelle: http://www.olympic.org/Documents/Reports/FR/fr_report_671.pdf

DAS OLYMPISCHE MUSEUM: Die Olympischen Symbole; 2. Auflage
2007

Quelle: http://www.olympic.org/Documents/Reports/FR/fr_report_1304.pdf

DELOITTE: MOCOG-Budget, Deloitte, 2010

Quelle: <http://www.ris-muenchen.de/RII2/RII/DOK/SITZUNGSVORLAGE/2158919.pdf>

DELOITTE: Olympisches Wachstum. Die wirtschaftliche Entwicklung der
Olympischen Winterspiele, Deloitte & Touche GmbH Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft 2009

Quelle: http://members.gaponline.de/spd/ov-gap/aktuell/aktuell_09_11_10_olympiabewerbung2018_deloitte.pdf

DEUTSCHER VERBAND DER PROJEKTSTEUERER (DVP): Bausteine
der Projektsteuerung, DVP-Verlag Wuppertal, 1994

DIN Deutsches Institut für Normung: DIN 69901-5 Projektmanagement –
Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe; Berlin: Beuth Verlag 2009

DIN Deutsches Institut für Normung: DIN EN ISO 9000:2000: Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe. Beuth Verlag, Berlin, 2000

DREES, L.: Olympia: Götter, Künstler und Athleten; Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer 1967

GAREIS, R., STUMMER M.: Prozesse & Projekte; Wien: Manz 2006

GREGORC, W.; WEINER K.: Claim Management: ein Leitfaden für Projektmanager und Projektteam; Erlangen: Publicis 2009

HANS LECHNER ZT GMBH: Organisationshandbuch Umbau- und Neubau Rehabilitationszentrum Bad Hofgastein; Version 02, Wien 2000

HOUSE OF COMMONS – COMMITTEE OF PUBLIC ACCOUNTS: Preparations for the London 2012 Olympic and Paralympic Games – Risk assessment and management, 2007

Quelle: <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200607/cmselect/cmpubacc/377/377.pdf>

INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERS: Delivering London 2012: Infrastructure and Venues, ICE Publishing, London 2011

INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERS: Delivering London 2012: Planning and People, ICE Publishing, London 2011

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2016 Candidature Procedure and Questionnaire, 2008

Quelle: http://www.olympic.org/Documents/Reports/EN/en_report_1318.pdf

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: 2020 Candidature Acceptance Procedure, 2011

Quelle: http://www.olympic.org/Documents/Host_city_elections/2020_CAP.pdf

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympic Marketing Fact File, 2008

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Olympische Charta 2007, übersetzt von Prof. Dr. Christoph Vedder 2007

Quelle: http://www.oec.at/download/text/2072/Olympische_Charta_070707_DE.pdf

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Report of the IOC Evaluation Commission for the Games of the XXX Olympiad in 2012, 2005

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Technical Manual on Design Standards for Competition Venues, 2005

Quelle: http://www.gamesmonitor.org.uk/files/Technical_Manual_on_Design_Standards_for_Competition_Venues.pdf

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: Technical Manual on Planning Coordination and Management, 2005

Quelle: http://www.gamesmonitor.org.uk/files/Technical_Manual_on_Planning_Coordination_and_Management.pdf

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION: ICB – IPMA-Kompetenzrichtlinie Version 3.0, 2006

KOCHENDÖRFER, B. ; LIEBCHEN, J. ; VIERING, M.: Bau-Projekt-Management: Grundlagen und Vorgehensweisen; 4. aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Vieweg + Teubner 2010

KRAUS, G.: WESTERMANN, R.: Projektmanagement mit System: Organisation, Methoden, Steuerung; Wiesbaden 1997

LECHNER, H.: Kommentar zum Leistungsbild für Projektsteuerung HO PS 2001, Verlag der TU Graz 2007

LECHNER, H.: Skriptum Ausschreibung-Vergabe-Abrechnung; Graz: Verlag der Technischen Universität 2009

LECHNER, H.: Skriptum Projektmanagement; Graz: Verlag der Technischen Universität 2008

London Olympic Games and Paralympic Games Act 2006 – Explanatory Notes

Quelle: http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/12/pdfs/ukpgaen_20060012_en.pdf

London Olympic Games and Paralympic Games Act 2006

Quelle: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/12/contents>

London Olympic Games and Paralympic Games Bill 2005,

Quelle: http://www.culture.gov.uk/images/publications/051201OlympicBillRIAforLords_FINAL.pdf

MALIK, F.: Führen, Leisten, Leben - Wirksames Management für eine neue Zeit; Frankfurt am Main: Campus Verlag 2006

MARKS Michael: Olympische Spiele London 2012, 2007, Quelle: <http://www.gtai.de>

OLYMPIC DELIVERY AUTHORITY: ODA Governance Framework V. 4.1, 2011

Quelle: <http://learninglegacy.london2012.com/documents/pdfs/programme-organisation-and-project-management/31-oda-governance-framework-ppm.pdf>

PFEIFFER, A.: Der holprige Weg von der Raumfahrt in die Industrie, in: PMAktuell 02/2004

PFEIFFER, A.: Vom Pyramidenbau zum Manhattan Project, in: PMAktuell 01/2004

PFEIFFER, A.: Von der Planungstechnik zur Managementmethodik, in: PMAktuell 03/2004

PREUSS, H.: The Economics of Staging the Olympics: A Comparison of the Games, Edward Elgar Publishing 2006

PricewaterhouseCoopers: Budapesti Olimpia megvalósíthatósági tanulmány. A 2012-re vonatkozó tanulmány aktualizálása 2016-ra és 2020-ra

Quelle: http://www.privycouncil.hu/bom/bom_pwc_0702.pdf

PricewaterhouseCoopers: Olimpia 2012 megvalósíthatósági tanulmány

Quelle: http://www.privycouncil.hu/bom/pwc_tanulmany/

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: A guide to the project management body of knowledge; Newtown Square, Pa.: PMI, Project Management Inst. 2008

PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (PMA): pm baseline, Version 3.0, 2008

PROJEKT MANAGEMENT AUSTRIA (PMA): pm basic - syllabus, Version 1.0, 2006

SCHREYÖGG, G.: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien; Wiesbaden: Gabler 2008

ZÁHONYI, ZOLTÁN: A FIDIC mint szervezet, kiadványainak áttekintő ismertetése, 2007,

Quelle: http://www.epito.bme.hu/uvt/oktatas/feltoltesek/BMEEOUV-V95/070410_zahonyi_ea_kiadvanyok.pdf

9 Linkverzeichnis

<http://www.oeoc.at/main.asp?kat1=80&kat2=517&kat3=>, Datum des Zugriffs: 23.01.2012 15:54

http://www.hoai.de/online/HOAI_2009/HOAI_2009.php, Datum des Zugriffs: 02.02.2012 17:47

http://oeoc.at/download/text/2072/Olympische_Charta_070707_DE.pdf, Datum des Zugriffs: 02.02.2012 17:50

http://www.olympic.org/Documents/Olympic%20Charter/Charter_en_2010.pdf, Datum des Zugriffs: 02.02.2012 17:51

<http://www.griechenland.alices-world.de/olympia/>, Datum des Zugriffs: 05.02.2012 9:13

http://de.wikipedia.org/wiki/Pierre_de_Coubertin, Datum des Zugriffs: 08.02.2012 14:19

<http://www.olympic.org/about-ioc-institution?tab=Organisation>, Datum des Zugriffs: 08.02.2012 14:27

<http://www.olympic.org/about-ioc-institution?tab=Administration>, Datum des Zugriffs: 08.02.2012 14:30

<http://www.olympic.org/ioc-governance-national-olympic-committees>, Datum des Zugriffs: 08.02.2012 14:32

http://www.planet-wissen.de/sport_freizeit/olympische_spiele/geschichte_der_olympischen_spiele/olympia_coubertin.jsp, Datum des Zugriffs: 09.02.2012 14:09

http://www.planet-wissen.de/sport_freizeit/olympische_spiele/geschichte_der_olympischen_spiele/index.jsp, Datum des Zugriffs: 09.02.2012 14:21

http://www.whoswho.de/templ/te_bio.php?PID=2979&RID=1, Datum des Zugriffs: 09.02.2012 19:00

http://www.orghandbuch.de/cIn_101/OrganisationsHandbuch/DE/node.html?__nnn=true, Datum des Zugriffs: 17.02.2012 15:48

http://www.fina.org/project/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=119#fr4, Datum des Zugriffs: 22.02.2012 09:45

<http://olympic-museum.de/charter/charter53.html>, Datum des Zugriffs: 23.02.2012 13:27

<http://office.microsoft.com/de-de/project-help/eine-kurze-geschichte-des-projektmanagements-HA001135342.aspx>, Datum des Zugriffs: 02.02.2012 20:26

http://lustaufzukunft.de/schatzkiste/artikel/pm_zu_lo.html, Datum des Zugriffs: 04.02.2012 10:52

<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200607/cmselect/cmcmds/69/69ii.pdf>, Datum des Zugriffs: 08.02.2012 15:14

<http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/information-management/london-2012-map-of-organisations-involved-2007.pdf>, Datum des Zugriffs: 29.02.2012 12:57

http://www.epito.bme.hu/uvt/oktatas/feltoltesek/BMEEOUV-V95/070410_zahonyi_ea_kiadvanyok.pdf, Datum des Zugriffs: 29.02.2012 21:20

<http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-eroforras-miniszterium/felelossegi-teruletek>, Datum des Zugriffs: 02.03.2012 11:10

<http://www.kormany.hu/hu/nemzeti-fejlesztési-miniszterium/felelossegi-teruletek>, Datum des Zugriffs: 02.03.2012 11:10

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100188.TV, Datum des Zugriffs: 07.03.2012 15:38

<http://www.olympic.org/olympic-charters>, Datum des Zugriffs: 10.03.2012 11:29

<http://www.dosb.de/de/olympia/olympische-spiele/olympische-charta/>, Datum des Zugriffs: 10.03.2012 11:29

<http://olympics.ballparks.com/1896Athens/index.htm>, Datum des Zugriffs: 12.03.2012 18:51

<http://sport-people.blogspot.com/2008/07/photos-olympics-2008-closing-ceremony.html>, Datum des Zugriffs: 12.03.2012 18:51

<http://www.fidic.org/>, Datum des Zugriffs: 13.03.2012 16:44