

## Private-Public-Partnership Kann sich ein Olympiastadion Berlin rechnen?

Ich denke, es ist egal, ob es sich um das Olympiastadion Berlin oder ein anderes Sportstadion oder um eine Arena in Deutschland handelt – ich glaube, ich kann das Ergebnis vorwegnehmen, – aus wirtschaftlicher Sicht, d.h. in Bezug auf die Refinanzierung der Herstellkosten und der damit verbundenen Finanzierung, wird sich ein wirtschaftlicher Erfolg für einen privaten Investor oder die öffentliche Hand – wenn überhaupt – nur sehr schwer einstellen. Diese ausschließlich finanzielle Denkweise ist meines Erachtens aber falsch. Denn unter anderen Gesichtspunkten betrachtet, kann sich ein Stadion rechnen.

Bevor ich also insbesondere auf das Olympiastadion Berlin eingehe, lassen Sie mich die allgemeine Situation in Deutschland betrachten: Warum bewerben sich die Städte in Deutschland um internationale Veranstaltungen wie den ökumenischen Kirchentag 2003, der im Olympiastadion Berlin stattfindet, oder die Leichtathletik-Europameisterschaft 2005 ebenfalls im Olympiastadion?

Allein sechzehn große Städte bewerben sich als Austragungsort der Fußball-WM 2006. Zehn bis zwölf Städte werden im März nächsten Jahres vom DFB ausgewählt. Für Berlin bedeutet dies mindestens fünf Veranstaltungen, darunter ist sicher auch das Endspiel.

Eine Reihe von Städten, wie Frankfurt, Leipzig, Düsseldorf, Hamburg, Stuttgart und Berlin tragen sich mit dem Gedanken einer Bewerbung für die Olympiade 2012.

Mit Veranstaltungen wie Welt- und Europameisterschaften ist ein sehr hoher wirtschaftlicher Erfolg für die Städte und Länder verbunden. Gewerbesteuer, Lohnsteuer, Umsatzsteuer bringen den Kommunen erhebliche zusätzliche Einnahmen. Zudem erringen die Städte auf Jahre hinaus internationales Renommee. Die Fußballvereine versprechen sich durch den Neubau oder die Modernisierung eine erfolgreiche Vermarktung, insbesondere bei Sponsoren und Medienpartnern. Langfristig können Städte wie Hamburg, Berlin, München, um nur einige zu nennen, damit im Bereich des Tourismus weitere Attraktivität gewinnen. Die Neuschaffung von erforderlichen Infrastrukturen – auch mit den Zuschüssen der Länder und des Bundes – ist für die Stadt eine Investition für viele zukünftige Jahre, von der dann auch andere Einrichtungen profitieren.

Auch die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen sollte in der Aufzählung nicht fehlen. Dies gilt nicht nur für die Zeit nach Fertigstellung der Arenen und Stadien, sondern auch schon während der Bauzeit. In München spricht man von ca. 8.000 neuen Arbeitsplätzen beim Bau der neuen Fußballarena.

Bereits mit den Auftragsverhandlungen und bei Vertragsabschluss haben wir, die Walter-Bau-AG, freiwillig betont, dass wir uns das Ziel gesetzt haben, die Mehrzahl der Bauleistungen im Raum Berlin und Brandenburg zu vergeben. Bis heute können wir stolz behaupten, dass etwa 80% der bereits vergebenen Leistungen in dieser Region verblieben sind. Auch hier gilt die Erhaltung von Arbeitsplätzen und die mit den Aufträgen verbundenen Steuereinnahmen als ein wirtschaftlicher Erfolg für das Land Berlin.

Am Beispiel des Olympiastadions Berlin kommt noch ein weiterer, sehr wesentlicher positiver Aspekt hinzu. Durch die Entscheidung für das Olympiastadion und damit gegen eine neue Fußballarena erhält das Stadion eine solide Sanierung, die – verbunden mit der behutsamen Modernisierung – den Erhalt eines hochrangigen Denkmals über Jahrzehnte hinaus sichert. Hiermit wird ein Baudenkmal gesichert, was damit auch die Rolle Berlins in der Welt der Kultur unterstützt. Man sieht also, dass die schnelle Beantwortung der Frage, ob sich ein Olympiastadion rechnet, so nicht richtig ist, sondern aus differenzierter Sicht durchaus positiv zu beantworten ist.

### Fußball-Deutschland befindet sich im Bauboom

Die meisten Stadien in Deutschland sind alt und entsprechen nicht mehr den heutigen Anforderungen. Dies gilt für

- die Sicherheit
- den Komfort
- den VIP- Bereich
- die Erlebnisatmosphäre
- die Multifunktionalität.

Das bedeutet für alle genannten Bereiche hohe Investitionskosten. Eine gewinnbringende Vermarktung der VIP-Zonen und der Zuschauerbereiche ist nur mit einem sehr hohen Standard zu erreichen. In Deutschland werden für die WM 2006 insgesamt mindestens 3 Milliarden, wahrscheinlich aber sogar 4 Milliarden für Neubauten, Infrastruktur und Modernisierungen von Stadien ausgegeben. Hinzu kommen Einrichtungen wie das Pressezentrum oder die Schaffung von Übernachtungskapazitäten.

Man rechnet bei Arenen mit ca. 10.000 DM/Sitzplatz, das hängt vor allem mit den hohen technischen Anforderungen an ein verschleißbares Dach oder dem herausfahrbaren Rasen zusammen. Bei Stadien rechnet man mit ca. 4.000 bis 5.000 DM/Sitzplatz im Falle eines Neubaus. Beim Olympiastadion liegen die Kosten bei über 6.000 DM/Sitzplatz. Das liegt nicht nur an den hohen Sanierungskosten, sondern auch an dem hohen Standard. Wir sprechen beim Olympiastadion Berlin von einem 5-Sterne-Stadion, vergleichbar mit der entsprechenden Hotelkategorie (Adlon, Four-Seasons, Hyatt).

Während die finanziellen Mittel für den Bau oder die Modernisierung von Stadien bis heute fast ausschließlich von der öffentlichen Hand kommen, sind jetzt aufgrund der angespannten Haushaltslage der Städte, Länder und des Bundes andere Finanzierungswege notwendig. Von daher scheint eine Public-Private-Partnership-Lösung eine mögliche Art der Finanzierung. Ein ausschließlich privatwirtschaftliches Investment ist aber aufgrund der hohen Unsicherheiten und Risiken bei der Refinanzierung nicht darstellbar. Allein die Tatsache, dass in einem Stadion aus vielerlei Gründen die Zahl der Veranstaltungen nicht unbegrenzt ist, zeigt auch die o. g. Unsicherheiten und

Risiken. Hinzu kommt die hohe Unsicherheit bezüglich der Auslastung, da diese vom sportlichen Erfolg abhängt.

### Woher kommen also die erforderlichen finanziellen Mittel?

Zum einen aus dem privaten Sektor sowie durch Investition/Sponsoring/Spenden. Hier sind es vor allem die Sportvermarkter, wie z.B. die UFA Sports GmbH, eine Tochter des Bertelsmann Konzerns, eine der größten weltweit operierenden Sportvermarktungsgesellschaften. Neben den Vermarktungsverträgen mit Hertha BSC, dem Hamburger Sportverein und Borussia Dortmund hat die UFA Sports mit über 300 Vereinen und mehr als 50 nationalen Verbänden Kundenverträge abgeschlossen. Ein weiterer Sportvermarkter, Sport A, hat ebenfalls bereits mit einigen deutschen Fußballvereinen, wie z.B. 1. FC Köln, Kaiserslautern, Hansa Rostock usw. Verträge abgeschlossen

Außerdem kommen Mittel von Vereinen, z.B. München (400 Mio. DM) und ebenso von Kommunen/ Ländern und dem Bund.

Banken werden sich auch weiterhin, wenn überhaupt, so doch sehr zögerlich an einer Finanzierung beteiligen, da sie relativ strengen Vorschriften im Kreditwesen unterliegen. Dieses Gesetz verlangt bei der Vergabe von Krediten Sicherheiten, aber auch ebenso nachhaltig den Nachweis der möglichen Erträge. Nur wenn beides plausibel und gesichert ist, ist eine Grundlage für eine Finanzierung gegeben. Ein Stadion aber kann für eine Bank keine Sicherheit bedeuten, da eine solche Baumasse in Form einer Grundschuld oder Hypothek als Sicherheit im Konkursfall als nicht fungibles Gut in einer Zwangsversteigerung nicht verwertet werden kann. Einzig die Grundausslastung durch Heimspiele in der Fußballbundesliga erweckt den Anschein von gesicherten Einnahmen. Dies gilt jedoch ausschließlich für die 1. Bundesliga. Andere Sportarten werden zumindest mittelfristig nicht in der Lage sein, ausreichendes Zuschauer-Interesse für große Stadien zu erzeugen. In der 2. Liga betragen die durchschnittlichen Gesamteinnahmen in der Saison 1998/1999 17,5 Mio. DM und damit in etwa nur ein Viertel des Durchschnitts eines Erstligaverweines.

Zusätzliches Potential ist durch internationale Wettbewerbe, wie UEFA-CUP und Champions League, aber auch durch DFB-Pokalspiele sowie Länderspiele und Freundschaftsspiele möglich. Der Hauptnutzer kann jedoch, wie immer wieder erlebt, absteigen oder durch Missmanagement die erforderliche Lizenz verlieren, d.h. auch diese Erträge sind nicht gesichert.

Auch im Bereich von Sport- und Kultur-Events ergeben sich Einnahmepotentiale: Bei Sport- Events wie z.B. Tennis, Reiten, Boxen usw.; bei Kultur-Events wie z.B. Rock und Pop, Klassik, Musicals. Aber auch hier sind die Möglichkeiten beschränkt, da es nicht so viele Künstler gibt, die solche Arenen oder Stadien füllen können. Dabei ist auch die sehr schwierige Wettbewerbssituation zwischen den Veranstaltungsstätten zu berücksichtigen. Auch Terminüberschneidungen und weitere Vorgaben können diesen Einnahmehereich einschränken. Randnutzungen wie z.B. Hotel, Gastronomie (auch außerhalb von Veranstaltungen), Freizeiteinrichtungen, medizinische Einrichtungen, Tourismus, können das Einnahmepotential verbessern.

Weitere Einnahmequellen sind die VIP- Bereiche, d.h. die Vermarktung von VIP-Logen und Business- Seats. Zielgruppe bei den Logen (im Olympiastadion 113 Logen) sind die Großunternehmen und der Mittelstand. Der Erwerber erhält für die Dauer des Vertrages Logen mit eigenem Zugang und eigener Bewirtung, Zugang zu Pressekonferenzen und Parkplätzen.

Gleichzeitig kann der Erwerber die Loge als Konferenzraum ganzjährig nutzen. Die Amsterdam Arena hat diesen Weg bereits vor einigen Jahren erfolgreich beschritten.

Die Vermarktung der Business- Seats (im Olympiastadion ca. 4.500 Plätze) erfolgt an Unternehmer und Privatpersonen. Auch hier erhält der Erwerber gesonderte Rechte. Die Plätze befinden sich auf der Haupt- und Gegentribüne und sind verbunden mit Restaurant-Catering und eigenem Parkplatz. Mit dem Erwerb verbunden können auch Optionsrechte für weitere Veranstaltungen sein.

Alle die genannten Potentiale können den Bau neuer Arenen und Stadien begünstigen. Dies setzt aber eine kostenbewusste Planung und ein entsprechendes Management voraus. Es sollte also nur eine begrenzte Anzahl neuer Arenen und Stadien realisiert werden können.

Denn auf Dauer gesehen werden daher auch nur die Stadien überleben, die von der Struktur, d.h. von der Zusammensetzung der Veranstaltungen und der möglichen Vermarktung, eine kluge Geschäftspolitik betreiben, über viele Kontakte verfügen, das Produkt Stadion auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erstellen und betreiben, ohne Hilfe von außen.

Grundsätzlich gibt es in Deutschland noch kein Stadion, das ausschließlich durch Investoren oder Vereine privat finanziert worden ist. Selbst das Stadion „Auf Schalke“ ist im wesentlichen durch eine Landesbürgschaft von Nordrhein- Westfalen abgesichert. Das geplante Investitionsvolumen beträgt 358 Mio. DM. Die Investition setzt sich zusammen aus ca. 250 Mio. DM Baukosten, ca. 35 Mio. DM Kosten für die Infrastruktur und ca. 20 Mio. DM Kosten für das Grundstück. Finanziert wird die Arena durch einen Konsortialkredit in Höhe von ca. 225 Mio. DM, der mit einer 80-prozentigen Landesbürgschaft gesichert ist und ein weiteres Darlehen in Höhe von ca. 25 Mio. DM der Baugesellschaft. Als Eigenkapital werden ca. 66 Mio. DM von der Besitzgesellschaft der Arena eingesetzt. Neben weiteren Zuschüssen und einer stillen Beteiligung der Stadt Gelsenkirchen sollen ca. 15 Mio. DM durch die treuesten Anhänger der Bundesliga, durch die Schalke-Fans aufgebracht werden.

Sollte also der Betreiber seine Zahlungsverpflichtungen an die finanzierende Bank nicht mehr erfüllen, würde das Land Nordrhein-Westfalen mit der Bürgschaft diese Forderungen erfüllen.

Auch beim Volksparkstadion Hamburg hat sich der Investor UFA Sports die Finanzierung durch die Abtretung der Vermarktungsrechte absichern lassen. Dies unterstreicht das Eingangs-Statement, wonach eine ausschließlich private Finanzierung eines Sportstadions in Deutschland nur schwer möglich ist.

Zum Ende meines Vortrages möchte ich Ihnen nun anhand des Olympiastadion Berlin den möglichen Erfolg des Investors und Betreibers erläutern. Wie sehen also die Finanzierung und die damit im engen Zusammenhang stehenden Verträge aus? Mit rund 473 Mio. DM Baukosten netto ist das Olympiastadion Berlin Deutschlands größter Sportsanierungsfall. Seit August 2000 sind die Bauarbeiten im Gang und werden bis Sommer 2004 weitestgehend fertiggestellt sein. Lediglich das Stadionumfeld wird bis zum Jahresende 2004 erst fertig. Die auf den ersten Blick für den Außenstehenden sehr lange Bauzeit erklärt sich dadurch, dass während der gesamten Bauzeit der Spielbetrieb im Stadion nicht eingestellt ist, die Spieler von Hertha BSC – und nicht nur diese – kicken auf einer Baustelle.

Dies ist für den Verein, aber auch für die Walter- Bau- AG eine zusätzliche Herausforderung, welche nur gemeinsam, partnerschaftlich zu bewältigen ist. Um hier alle Probleme rechtzei-

tig zu erkennen und zu lösen, haben wir regelmäßig wöchentliche Besprechungen, auch mit der für den Spielbetrieb verantwortlichen Stadionverwaltung und der Polizei. Für alle Bundesligaspiele müssen zu jeder Veranstaltung 55.000 Plätze dem Nutzer Hertha BSC zur Verfügung stehen. Für das jährlich stattfindende DFB-Pokalendspiel, welches mittlerweile schon Tradition in Berlin ist, stehen dem DFB für die Vermarktung 70.000 Plätze zur Verfügung. Das internationale Leichtathletik-Meeting ISTAF erhält für die jährlich stattfindende Veranstaltung mind. 40.000 Plätze.

Die Walter-Bau-AG ist mit diesem Vertrag Baukonzessionär, bei dem die Gegenleistung für die Bauarbeiten teilweise durch eine Baupreiszahlung und teilweise in dem Recht auf Nutzung des Olympiastadion Berlin für mindestens 13 Jahre besteht. Aufgrund der verhandelten Struktur übernimmt die Walter-Bau-AG folgende Funktionen:

- Konzessionsnehmer, mit dem Recht zur Nutzung des Olympiastadions;
- Generalunternehmer, der nach Maßgabe eines Herstellungsvertrages die Sanierung, den Neubau und die Modernisierung des Olympiastadions übernimmt;
- Gesellschafter mit einer Beteiligung von 49 % an der Besitz GmbH, die mit Unterstützung des Landes Berlin (Zahlungsgarantie) den privatwirtschaftlichen Teil der Finanzierung beschafft;
- Gesellschafter mit einer Beteiligung von 37,45 % an der Olympiastadion Berlin GmbH, die aufgrund eines mit der Besitz GmbH abgeschlossenen Betreibervertrages das Olympiastadion betreibt.

Warum übernimmt ein Baukonzern wie die Walter-Bau-AG mit einem Konzessionsvertrag die Verpflichtung zum Betrieb eines Olympiastadions mit den damit – wie bereits eingangs geschildert – verbundenen Risiken? Zum einen, weil die öffentlichen Projekte vermehrt in der Zukunft nur noch mit privaten Finanzierungen ganz oder teilweise abgewickelt werden. Große, anspruchsvolle und lukrative Aufträge werden zukünftig im verstärkten Maße nur noch in Verbindung mit Lösungen für Planung, Finanzierung und Betrieb vergeben werden. Sicher aber auch, weil sich die gesamte Bauindustrie von der Abwicklung des reinen Bauauftrages immer weiter entfernt.

Wichtig ist dabei auch das Facilitymanagement. Das Betreiben von Bauten und Verkehrswegen tritt immer mehr für den Auftragnehmer in den Vordergrund. Wir müssen uns neuen Aufgaben stellen, auch um uns dem Markt anzupassen. Jeder Auftraggeber verhandelt intensiv den zu vergebenden Baupreis. Wenn man aber die Betriebskosten eines Gebäudes für den Zeitraum von 20 Jahren errechnet, wird man sehr schnell feststellen, dass der verhandelte und beauftragte Baupreis nur ein Bruchteil der Betriebskosten bedeutet. Die Bauindustrie ist m. E. daher gefordert, mit den Verhandlungen bereits Möglichkeiten zur Einsparung/Reduzierung der Betriebskosten aufzuzeigen.

Wenn – wie in dem Projekt Olympiastadion – wir nicht nur Reduzierungspotenziale aufzeigen können, sondern diese in Verbindung mit dem Betrieb auch ausführen können, ist dies der Idealfall: einen wirtschaftlichen Betrieb eines Stadions zu gewährleisten.

Die Risiken der Einnahmen sind ja schon genannt worden. Die Reduzierung der Betriebskosten, dazu gehören ja nicht nur die Energiekosten, sondern auch der Bauunterhalt, ist daher auch ein mehr als wichtiger Punkt für den wirtschaftlichen Erfolg des Olympiastadions Berlin. Mit unserem Vertrag haben

wir innerhalb des Herstellungsvertrages auch die Ausführungsplanung übernommen. Nur dadurch ist es möglich, ausschlaggebend in den entscheidenden Bereichen einzugreifen und unsere Erfahrung und Ideen zu verwirklichen.

Wir erwarten uns durch den Betrieb des Olympiastadions ab 2004 nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg, der für die Refinanzierung unserer Investition in der Bauleistung notwendig ist, sondern zukünftig auch ein weiteres Betätigungsfeld innerhalb unseres Konzerns.

Der Vertrag zum Projekt Olympiastadion Berlin hat sicher auch Signalwirkung für weitere Projekte. Wir dokumentieren mit diesem Projekt die Kompetenz unseres Konzerns, der ja schon in den verschiedensten Stadionprojekten, zuletzt in Sydney, verantwortlich tätig war. Durch den Vertrag zur Sanierung und Modernisierung des Olympiastadions ist der Erhalt dieses architekturhistorisch wertvollen Bauwerks gesichert.

Um all dies zu ermöglichen, sind die Vertreter des Sportes und der Denkmalpflege aufeinander zugegangen und haben in vielen gemeinsamen Gesprächen eine für beide Seiten tragbare Lösung erarbeitet. Die Belange der Denkmalschützer sind sowohl im Gebäude, als auch während des Baubetriebs zu berücksichtigen, da auch das Umfeld des Stadions als Gartendenkmal unter dem Schutz der Denkmalpflege steht. Ständige Abstimmungsgespräche mit allen Beteiligten sind deshalb erforderlich. Das Abwägen der Interessen der Partner, um die Vorgaben zu erreichen, das technisch Machbare mit dem Denkmalwerten zu verbinden, sind für unser Team eine ständige Herausforderung. Gilt es doch schon heute, modernste Technik zu planen und so in den Bauablauf zu integrieren, dass bei einer Bauzeit von 48 Monaten auch in den letzten Monaten noch neueste Nachrichten-, Beschallungs- und Beleuchtungstechniken und der letzte Stand der Gebäudetechnik in das Stadion integriert werden können. Dieser Anspruch bedarf der Einschaltung und engen Zusammenarbeit von Spezialisten und Experten aus Industrie und Technik, um bereits heute die Trends von 2003/2004 zu erkennen und in die Planung einzubeziehen. Betreiber und Nutzer des neuen Stadions sind deshalb ebenfalls in das Team integriert, um auch deren Wünsche und Anforderungen für ein modernes multifunktionales Stadion in die Planung einfließen zu lassen.

Es gibt ein Zitat des Philosophen Carl-Friedrich von Weizsäcker, das aus meiner Sicht hervorragend zu dem alten Olympiastadion und zu dem neuen Olympiastadion passt und mit dem ich auch meinen Vortrag schließen möchte: „Tradition ist bewahrter Fortschritt, Fortschritt ist weitergeführte Tradition.“

#### Quellennachweis:

FC Euro AG	WGZ-Bank Deloitte & Touche
Global Markets	Juni 2001 – Nord/LB