

# Projektmanagement bei kommunalen Investitionsprojekten

**Fachausschuss für  
Kontrollamtsangelegenheiten  
Villach, 07. Oktober 2015  
Mag. Peter Biwald**

05. Oktober 2015 · Seite 1

Projektmanagement bei kommunalen Investitionsprojekten

## Themen

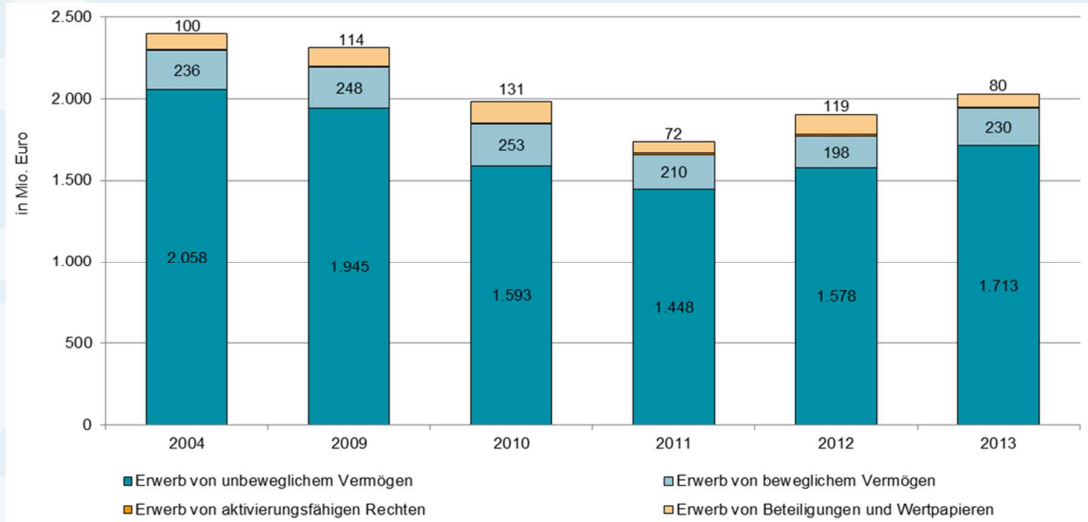
- ❑ **Um welches Volumen geht es?**
- ❑ **Projektmanagement beginnt mit der Projektidee**
  - Was ist dabei zu beachten?
- ❑ **Projektmanagement wirkt auch in der Umsetzung**
  - Worauf kommt es dabei an?
- ❑ **Worauf ist zu achten?**
  - Sünden und Risiken

## Was investieren die Gemeinden?

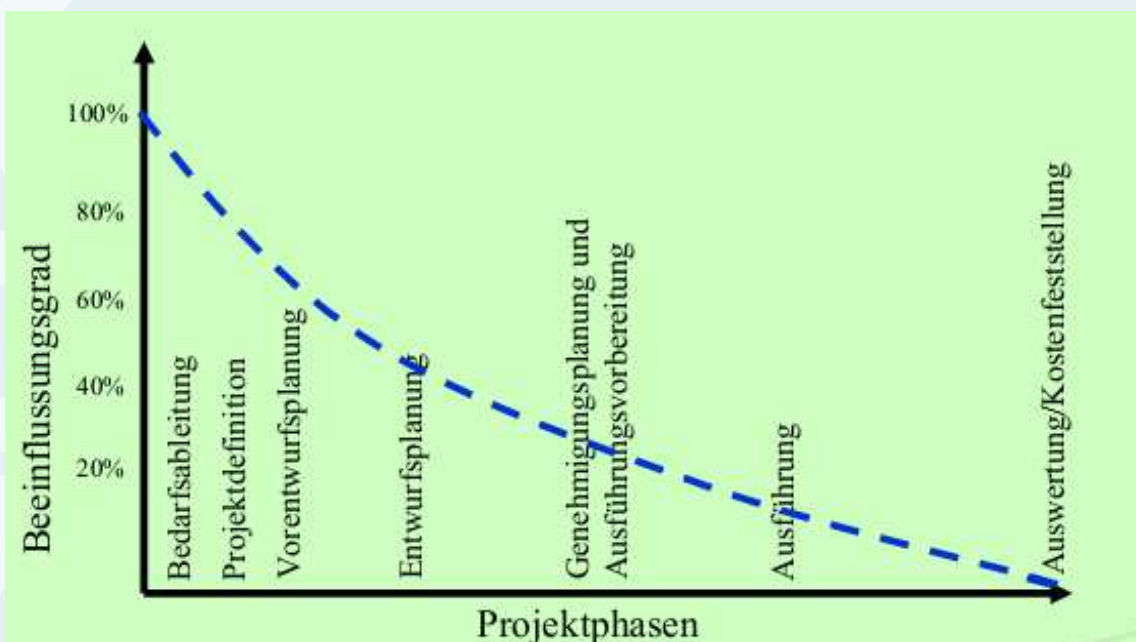
### steigende Investitionen - real rückläufig

2013: 0,6% des BIP, inkl. ausgegliedertem Invest 0,7% des BIP

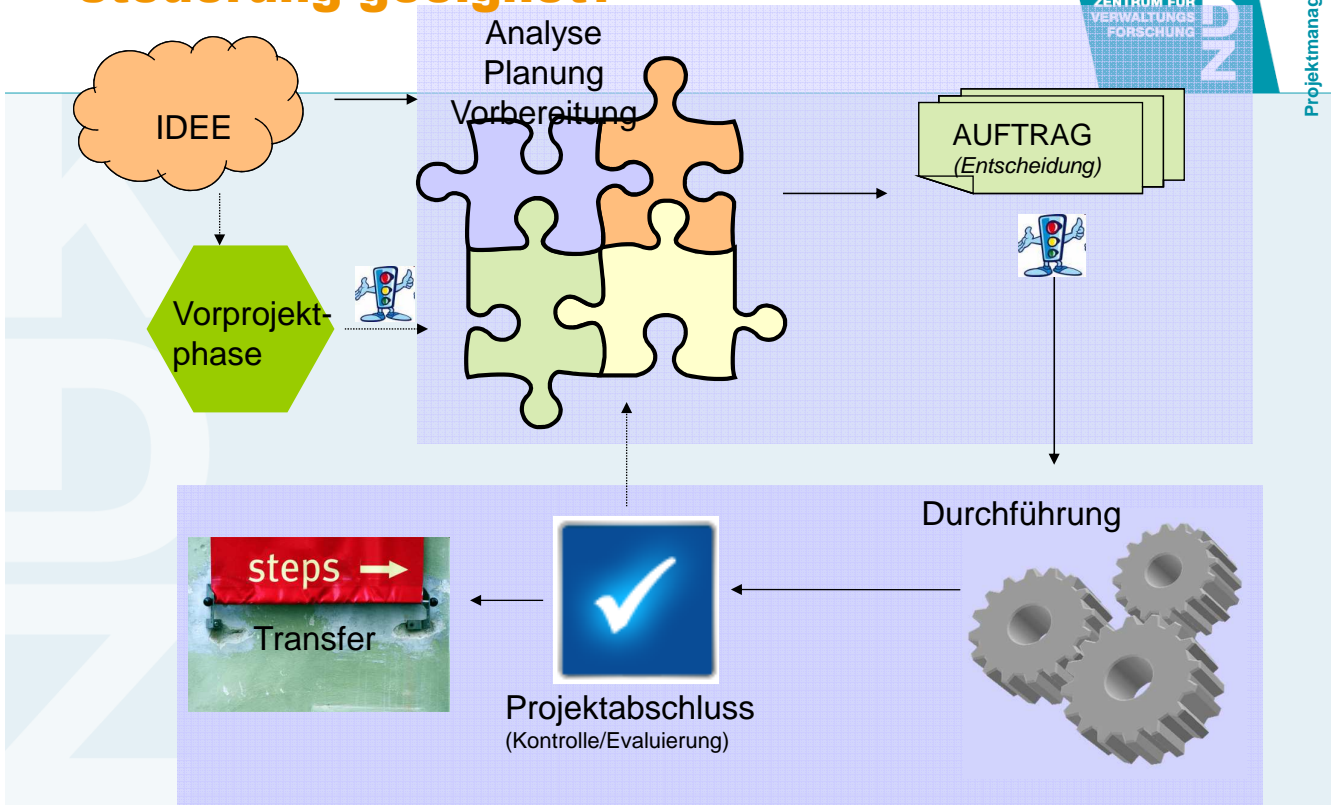
2004: 1,0% des BIP



## Wann sind die Kosten beeinflussbar?



# Projektmanagement für Baukostensteuerung geeignet?



## 7 Schritte der Bauprojektplanung Welche sind relevant?

- 1 • **Projektidee:**  
Wir brauchen... eine bessere Kinderbetreuung, neue Sporthalle, eine multifunktionale Veranstaltungshalle
- 2 • **Bedarfserhebung und Zielformulierung**  
Wir brauchen mehr Kindergartenplätze, bedarfsgerechte Sporteinrichtungen, ein Veranstaltungsforum für die Region
- 3 • **Grobprojekt und Alternativauswahl**  
Eigene zusätzlichen Kindergarten oder private Betreiber beauftragen oder ... ? Ein-, zwei-, dreifach Sporthalle; die multifunktionale Halle oder das regionale Veranstaltungsforum?
- 4 • **Ermittlung von Investitionskosten und Folgekosten?**  
Errichtungskosten in der Höhe von X Euro und Folgekosten in der Höhe von Y Euro für jede Alternative ermittelt!
- 5 • **Finanzielle Spielräume ermitteln**  
Freie Finanzspitze? Geht sich das aus? Unter welchen Rahmenbedingungen?
- 6 • **Bewerten und Entscheiden**  
Welche Alternative wird umgesetzt?
- 7 • **Finanzieren und Umsetzungscontrolling**  
Umsetzung der Pläne! Nun wird der Bau geschaffen – und es entstehen weitere Chancen und Risiken.

## Bedarfserhebung

### □ Kerninhalte

- Ermittlung des konkreten Bedarfs
- Schauen über die Gemeindegrenzen hinaus – erste Alternativen sammeln

### □ Instrumente und Werkzeuge

- **Status-Analyse**  
Stärken-/Schwächen des Angebots/der Infrastruktur in der Gemeinde  
Umfeldanalyse – Was tut sich in der Region, welche Chancen ergeben sich daraus? Wie ist die demografische Entwicklung – Chancen und Risiken?
- **Bedarfsermittlung**  
Welcher Bedarf leitet sich daraus für die nächsten Jahre ab?

### □ Erfolgsfaktoren

- Zeitnehmen für Bedarfsanalyse
- Über die Gemeindegrenze hinaus schauen

## Bedarfserhebung Sporthalle

### ■ Derzeitiger Bedarf

- Quantitativer Bedarf:
  - Im Schuljahr 2014/2015 wurden die Turnsäle von Volks- und Hauptschule von insgesamt 9 Vereinen im Ausmaß von insgesamt 71 Wochenstunden genutzt.
- Qualitativer Bedarf:
  - Modernisierung der bestehenden Sportinfrastruktur.
  - Alternativ dazu Neubau Sporthalle.

### ■ Zukünftiger Bedarf

- Quantitativer Bedarf:
  - SC: 4 zusätzliche Wochenstunden für U15 und U18 sowie 4 Wochenstunden für Kampfmannschaft.
  - SU: 5 Wochenstunden für Ausweitung des derz. Angebotes.
  - Insgesamt 13 Wochenstunden Mehrbedarf.

## Bedarfserhebung Sporthalle Angebot in der Gemeinde



- **Auslastung der Turnsäle von Volks- und Hauptschule liegt für das Schuljahr 2014/2015 bei rund 82 Prozent.**
- **Freie Kapazitäten**
  - Hauptschule – vor allem Samstag ganztags
  - Volksschule – zwischen 20:00 und 22:00
- **Bedarfsdeckung der zusätzlichen Angebote grundsätzlich auch durch eine Ausdehnung der Nutzungsmöglichkeiten der Turnsäle möglich**

## Bedarfserhebung Sporthalle Umfeldanalyse



- **Halle P. - Größenordnung: 2-fach Sporthalle**
  - Langfristige Miete ab Juni 2016 möglich
- **Sporthalle M. - Größenordnung: 3-fach Sporthalle**
  - Freie Termine insbesondere nur an Wochenenden.
  - Preis/Nutzungsstunde: 169 Euro
- **Sporthalle T. - Größenordnung: 3-fach Sporthalle**
  - Freie Kapazitäten zwischen 110 und 230 Stunden pro Monat.
  - Preis/Nutzungsstunde: 30-75 Euro
- **Sporthalle G. - Größenordnung: 3-fach Sporthalle**
  - Freie Termine insbesondere nur an Wochenenden.
  - Preis/Nutzungsstunde 40-79 Euro

## Zielformulierung

### □ Kerninhalte

- Die Ziele, die mit den Vorhaben verbunden sind, werden definiert

### □ Instrumente/Werkzeuge

- Ziele betreffend quantitativen und qualitativen Bedarf  
Größe der Einrichtungen  
Nutzung  
Ausstattungs-/Betriebsmerkmale

### □ Erfolgsfaktoren

- Differenzierte und konkrete Ziele entwickeln

## 7 Schritte der Investitionsplanung

- 1 • **Projektidee:**  
Wir brauchen... eine bessere Kinderbetreuung.
- 2 • **Bedarfserhebung und Zielformulierung**  
Wir brauchen mehr Kindergartenplätze!
- 3 • **Grobprojekt und Alternativauswahl**  
Eigene zusätzlichen Kindergarten oder private Betreiber beauftragen oder ... ?

## Grobprojekt und Alternativensuche

### □ Kerninhalte

- Eckpunkte des Projekts festhalten (gemäß Zielformulierung)
- Alternativen benennen

### □ Instrumente/Werkzeuge

- Projekt grob beschreiben (Projektgrobplan, Entwürfe)
- In zwei bis drei Alternativen

### □ Erfolgsfaktoren

- Zentrale Eckpunkte des Projekts und der Alternativen benennen

## Varianten und Alternativen

### □ Variante 1: 3-fach Sporthalle mit Zuschauerbereich

### □ Variante 2: 3-fach Sporthalle ohne Zuschauerbereich

### □ Variante 3: 2-fach Sporthalle mit zwei Gymnastikräumen aber ohne Zuschauerbereich

### □ Variante 4: 2-fach Sporthalle mit Zuschauerbereich aber ohne Gymnastikräume

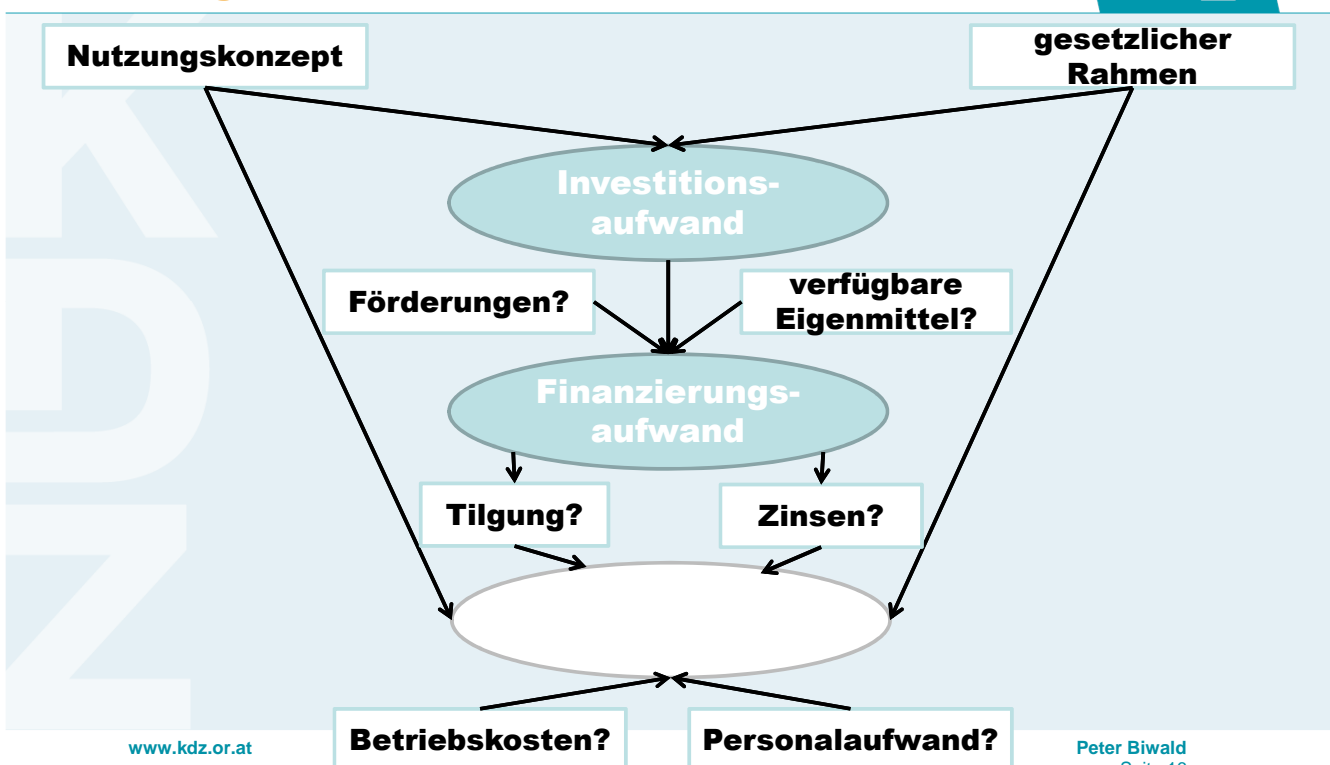
### □ Alternativen

- Anmieten der Halle in Nachbargemeinde
- Kunstrasenplatz für SC – ganzjährige Bespielbarkeit

## 7 Schritte der Investitionsplanung

- 1** • **Projektidee:**  
Wir brauchen... eine bessere Kinderbetreuung
- 2** • **Bedarfserhebung und Zielformulierung**  
Wir brauchen mehr Kindergartenplätze!
- 3** • **Grobprojekt und Alternativauswahl**  
Eigenen zusätzlichen Kindergarten oder private Betreiber beauftragen oder ... ?
- 4** • **Ermittlung von Investitionskosten und Folgekosten?**  
Errichtungskosten in der Höhe von X Euro und Folgekosten in der Höhe von Y Euro für jede Alternative!

## Investitionskosten und Folgekosten





# Investitionskosten und Folgelasten – in Euro



Varianten	Investitionskosten	Folgelasten p.a.
V 1 – 3-fach Sporthalle mit Zuschauertribüne	4.166.630	326.386
V 2 – 3-fach Sporthalle ohne Zuschauerbereich	3.564.204	270.285
V 3 – 2-fach Sporthalle mit 2 Gymnastikräumen	3.306.280	258.992
V 4 – 2-fach Sporthalle mit Zuschauerbereich	3.039.063	238.060

Varianten	Folgekosten pro Nutzungsstunde
V 1 – 3-fach Sporthalle mit Zuschauertribüne	70,85
V 2 – 3-fach Sporthalle ohne Zuschauerbereich	60,61
V 3 – 2-fach Sporthalle mit 2 Gymnastikräumen	56,22
V 4 – 2-fach Sporthalle mit Zuschauerbereich	51,68

Folgende Auslastung wird jeweils erwartet:

Varianten	Auslastung Mo - Fr	Auslastung Mo - So
V 1 – 3-fach Sporthalle mit Zuschauertribüne	61%	34 % – 38 %
V 2 – 3-fach Sporthalle ohne Zuschauerbereich	61 %	34 % – 38 %
V 3 – 2-fach Sporthalle mit 2 Gymnastikräumen	46 %	25 % – 27 %
V 4 – 2-fach Sporthalle mit Zuschauerbereich	91 %	51 % – 55 %

## 7 Schritte der Investitionsplanung



- 1 • **Projektidee:**  
Wir brauchen... eine bessere Kinderbetreuung
- 2 • **Bedarfserhebung und Zielformulierung**  
Wir brauchen mehr Kindergartenplätze!
- 3 • **Grobprojekt und Alternativauswahl**  
Eigene zusätzlichen Kindergarten oder private Betreiber beauftragen oder ... ?
- 4 • **Ermittlung von Investitionskosten und Folgelasten?**  
Errichtungskosten in der Höhe von X Euro und Folgekosten in der Höhe von Y Euro für jede Alternative!
- 5 • **Finanzielle Spielräume ermitteln**  
Freie Finanzspitze?
- 6 • **Bewerten und Entscheiden**  
Welche Alternative wird umgesetzt?

## Bewerten und Entscheiden

### □ Kerninhalte

- Optimale Variante ermitteln
- Entscheidung vorbereiten

### □ Instrumente/Werkzeuge

- Kosten-Nutzen-Analyse / Nutzwertanalyse
- Entscheidungsbericht

### □ Erfolgsfaktoren

- Kompakt und nachvollziehbar darstellen

## Bewerten und Entscheiden – Fallbeispiel Sporthalle

### □ Varianten

- V 1: 3-fach Sporthalle mit Zuschauerbereich
- V 2: 3-fach Sporthalle ohne Zuschauerbereich
- V 3: 2-fach Sporthalle mit zwei Gymnastikräumen aber ohne Zuschauerbereich
- V 4: 2-fach Sporthalle mit Zuschauerbereich aber ohne Gymnastikräume

### □ Kriterien = Ziele

### □ Gewichtung der Kriterien

### □ Bewertung

- Vollständig umsetzbar = 3
- größtenteils umsetzbar = 2
- teilweise umsetzbar = 1
- nicht umsetzbar = 0

# Bewerten und Entscheiden mit Nutzwertanalyse



Nr.	Kriterien	Gewichtung	V 1 – 3-fach Sporthalle mit Zuschauertribüne		V 2 – 3-fach Sporthalle ohne Zuschauerbereich		V 3 – 2-fach Sporthalle mit 2 Gymnastikräumen		V 4 – 2-fach Sporthalle mit Zuschauerbereich	
			Punkte absolut	gewichtete Punkte	Punkte absolut	gewichtete Punkte	Punkte absolut	gewichtete Punkte	Punkte absolut	gewichtete Punkte
1	Nutzbarkeit für die Schule	5%	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05
2	Investitionskosten	10%	0	0	2	0,2	3	0,3	3	0,3
3	Folgekosten	20%	0	0	2	0,4	3	0,6	3	0,6
4	Auslastung	15%	3	0,45	3	0,45	0	0	2	0,3
5	Politische Präferenz	15%	3	0,45	3	0,45	0	0	0	0
6	Nutzen für die Sportvereine	30%	3	0,9	1	0,3	2	0,6	2	0,6
7	Bürgerakzeptanz	5%	0	0	0	0	2	0,1	2	0,1
<b>Summe</b>		<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>1,9</b>	<b>13</b>	<b>1,9</b>	<b>13</b>	<b>1,75</b>	<b>13</b>	<b>1,95</b>

# 7 Schritte der Bauprojektplanung Und jetzt beginnt die Umsetzung!!!



- 1 **• Projektidee:**  
Wir brauchen... eine bessere Kinderbetreuung, neue Sporthalle, eine Multi-Veranstaltungshalle
- 2 **• Bedarfserhebung und Zielformulierung**  
Wir brauchen mehr Kindergartenplätze, eine bedarfsgerechte Sporthalle, eine regionale Lösung für eine anstaltungshalle
- 3 **• Grobprojekt und Alternativauswahl**  
Eigene zusätzlichen Kindergarten oder private Betreiber beauftragen oder ... ? Ein-, zwei-, dreifach Sporthalle
- 4 **• Ermittlung von Investitionskosten und Folgekosten?**  
Errichtungskosten in der Höhe von X Euro und Folgekosten in der Höhe von Y Euro für jede Alternative!
- 5 **• Finanzielle Spielräume ermitteln**  
Freie Finanzspitze?
- 6 **• Bewerten und Entscheiden**  
Welche Alternative wird umgesetzt?
- 7 **• Finanzieren und Umsetzungscontrolling**  
Umsetzung der Pläne! Folgekosten der Finanzierung beachten

## Was ist in welcher Phase wichtig?

- ❑ **Bedarfserhebung/-ableitung**
  - Konkrete Definition des baulichen Bedarfs
  - Anerkennung oder Ablehnung
  - Zielformulierung
  - Finanzrahmen auf Basis von Richtwerten
- ❑ **Projektdefinition/-alternativen**
  - Planungsfähige Formen benennen
  - Beschluss über Fortsetzung
  - Kostenrahmen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
- ❑ **Entscheidung**
  - Bewertung der Alternativen
  - Abstimmen mit finanziellen Möglichkeiten

## Was ist in welcher Phase wichtig?

- ❑ **Planung**
  - Entwurfs-, Genehmigungsplanung
  - Ausführungsvorbereitung
  - endgültiger Ausführungsbeschluss
- ❑ **Ausführung**
  - Durchführung der baulichen Maßnahme
  - Regelmäßige Baufortschritts- und Kostenkontrolle
- ❑ **Evaluierung und Abrechnung**
  - Evaluierung der Projektdurchführung
  - Evaluierung der tatsächlichen und prognostizierten Investitions- und Folgekosten

## Worauf ist zu achten? Sünden vermeiden, Risiken reduzieren



### ❑ **Keine/Mängel in der Bedarfserhebung/ Projektdefinition**

- Ungenau, unvollständig, überdimensioniert
- Veränderung von Anforderungen bis in die Realisierungsphase
- Keine, falsche Kostenermittlung
- Keine, unzureichende Variantenanalyse

### ❑ **Politische Einflussnahme außerhalb gefasster Beschlüsse**

- Unterlaufen Planungs- und Entscheidungsprozess
- Unkoordinierte Einflussnahmen, politische Rücksichtnahmen

## Worauf ist zu achten? - II



### ❑ **Unklare Führungsverantwortung, Fehler in der Koordination**

- Zuständigkeiten, Entscheidungskompetenzen, mangelhafte Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten
- Koordination NutzerInnen und PlanerInnen
- Übertragung originärer Bauherrenaufgaben an Externe mit unzureichender Leistungsbeschreibung

### ❑ **Technische Planungsmängel**

- Fehldimensionierung
- Grundlagenermittlungen
- Leistungsverzeichnis
- Einhaltung der Planungsvorgaben/Fördervorgaben

## Worauf ist zu achten? - III

- ❑ **Zeitdruck, mangelhafte Terminplanung**
  - Planungshektik, verfrühter Beginn, geringe Kapazitäten, Gremien als „Nadelöhr“
- ❑ **Mangelnde Steuerung**
  - Kontrolle, Steuerungsinformationen, Projektsteuerung
- ❑ **Mängel in der Budgetermittlung**
  - Planunterlage, Methoden, Planungsänderungen, Folgekosten
- ❑ **Kostenverschleierung**
  - Schönrechnen

## Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

- **Mag. Peter Biwald**
  - +43 1 89 23 492-15
  - biwald@kdz.or.at
- [www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)
- **KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung**  
1110 Wien, Guglgasse 13

