

Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 112 (1994)
Heft: 46

Artikel: Umfassendes Projektmanagement fürs Bogn Engiadina, Scuol: Bauherrschaft, ärztliche Leitung, Bau- und Marketingfachleute gemeinsam zum Erfolg
Autor: Häberli, Thomas / Jenni, Gérard / Oberli, Roland
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-78558>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 01.04.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Umfassendes Projektmanagement fürs Bogn Engiadina, Scuol

Bauherrschaft, ärztliche Leitung, Bau- und Marketingfachleute gemeinsam zum Erfolg

«Das aus der Planungsstudie Scuol 2000 konzipierte Bade- und Therapiezentrum soll Bad Scuol wiederum zum «Karlsbad der Alpen» aufleben lassen. Dabei muss die vorhandene touristische Infrastruktur besser ausgelastet werden.» Mit dieser Vorgabe genehmigte die Gemeinde Scuol ihr in diesem Jahrhundert wohl wichtigstes Projekt mit allen verbundenen Risiken zu realisieren.

Mit dem neuen Bogn Engiadina in Scuol bot sich die einmalige Chance, ein Bade- und Kurzentrum vollständig und

VON THOMAS HÄBERLI,
DIETLIKON,
GÉRARD JENNI,
ST. MORITZ, UND
ROLAND OBERLI, BASEL

gesamthaft neu zu planen, also die aktuellen Erkenntnisse aus dem Bade- und Kurwesen in zeitgemässer Form

und auf die Bedürfnisse von Scuol abgestimmt, in einem Neubau umzusetzen. Der Forderung, mit einem vielfältigen Angebot Gesunde und Kranke gleichermaßen als Gäste anzusprechen und die eher ernste Kur- und Badetradition mit erlebnisorientierten Angeboten zu erweitern, wurde mit einem wohlgedachten, spielerischen Gesamtkomplex entsprochen.

Mit der Konzeptwahl, den Gesamtkomplex in ablesbare Teile aufzugliedern, konnte eine überschaubare Grösse der Anlage geschaffen werden, wel-

che im Innern verschiedene Erlebnisbereiche anbietet und sich gegen aussen in das feingliedrige, bestehende Ortsbild einfügt. Der Baukörper gliedert sich in fünf wichtige Hauptteile, welche unterschiedliche Funktionen aufnehmen. Jeder von ihnen erhält seine eigene Ausprägung.

Die Anlage ist grundsätzlich auf zwei Hauptebenen organisiert. Die obere Ebene erschliesst den Kurmittel- und Therapiebereich sowie die öffentliche Trinkhalle mit Aufenthaltsbereichen und der Information, Kasse und Badeshop, Trinkkur, Kulturraum, Restaurant, Fitnesszentrum, Beautyfarm und Arztpraxis. Die untere Hauptebene gehört den Badegästen (Bild 1) und umfasst das Bewegungsbad (Bild 2) mit verschiedenen Becken mit Attraktionen sowie die Saunalandschaft, das Römisch-Irische Bad und die Nebenräume. Bild 3 zeigt das Aussenbecken. Alle Bäder mit Ausnahme des Solebeckens beinhalten Mineralwasser und weisen eine Gesamtfläche von 520 m² auf. Die unterschiedlichen Beckengrössen mit verschiedenen Temperaturen ermöglichen das Baden nach dem sogenannten wechselwarmen Verfahren. Auf der-

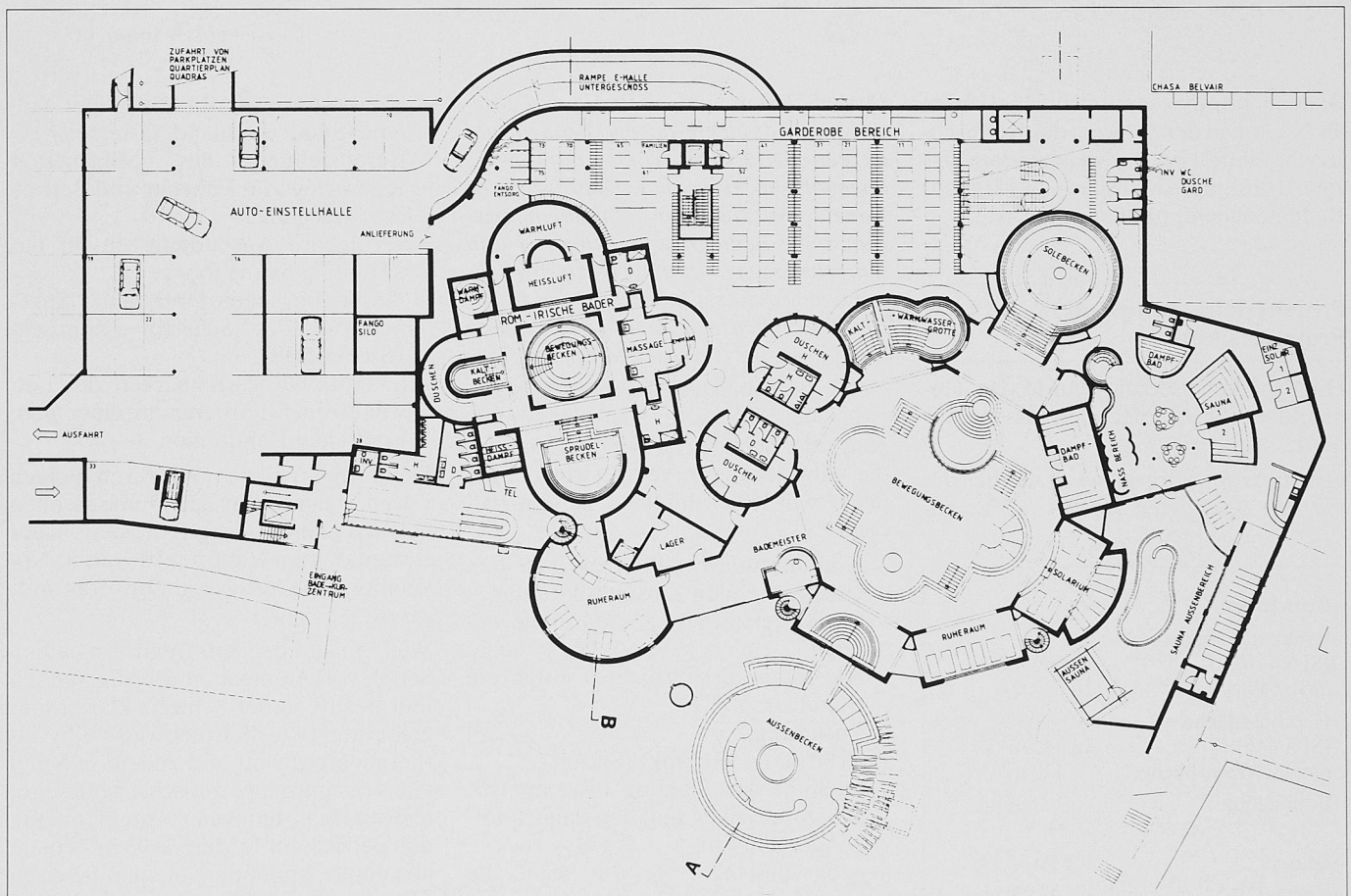


Bild 1. Grundriss der Bäderebene

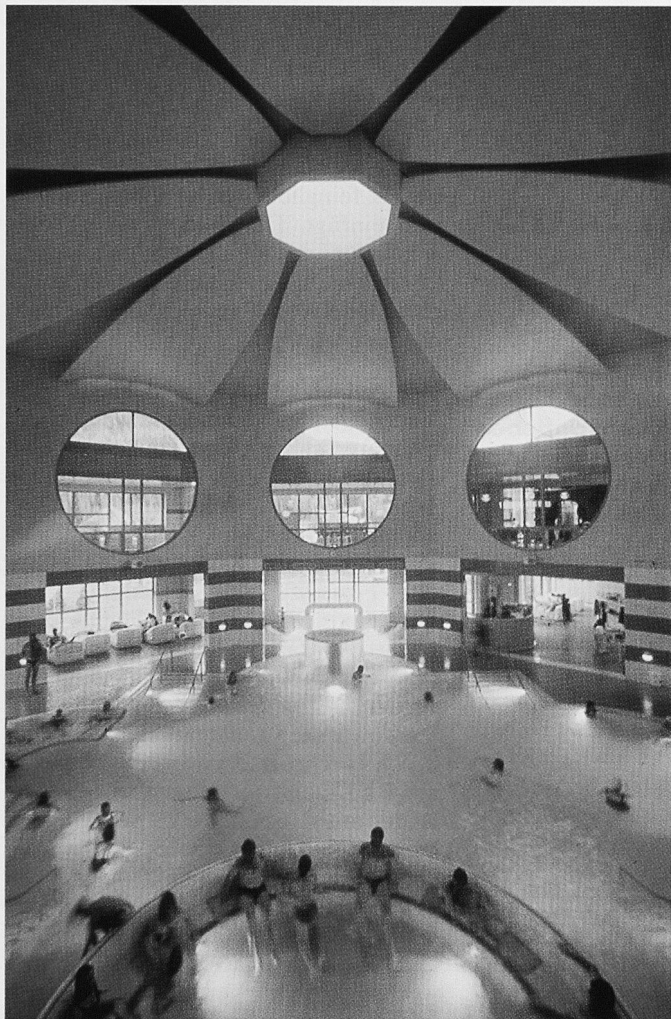


Bild 2. Bewegungsbecken



Bild 3. Aussenbecken

Badeebene, aber separat zugänglich, ist als Novum in der Schweiz das Römisch-Irische Bad zu finden, welches dem einzigartigen Friedrichsbad in Baden-Baden nachempfunden ist

Projektzielsetzung und Projektrisiken

Die Projektzielsetzung wurde vom Gemeinderat Scuol folgendermassen definiert:

«Es muss im vorgegebenen Zeitfenster mit den bewilligten Kosten (+5%, zu-

sätzlich Teuerung) ein Bade- und Kurzentrum mit einem ansprechenden und akzeptierten Erlebnis- und Gesundheitsangebot erstellt werden. Dabei sind die gemeindespezifischen Randbedingungen sowie Bedürfnisse technischer und marktbezogener Natur so zu berücksichtigen, dass sie anlässlich der Realisierung, Inbetriebnahme und Nutzung direkt umgesetzt werden können.»

Nebst den üblichen Bauherrenrisiken (wie beispielsweise Bauwerksuntergang oder Schäden an Nachbarbauten), die teilweise durch Versicherungen gedeckt wurden, zählten in diesem Fall dazu:

- Konjunkturschwankungen mit den entsprechenden Zinsfluktuationen,
- Marktpreise im Bau- und Zulieferbereich,
- Akzeptanz des Projektes durch die Benutzer,
- Witterung,
- Eröffnungszeitpunkt (Saison),
- Qualität der Planung bis zum Kostenvoranschlag und den danach folgenden Phasen,
- geographische Lage von Scuol, die einen «Tagestourismus» fast ausschloss,

- Konkurrenz im Bäderangebot (Inland, Süddeutschland, Österreich),
- Bereitstellung des Mitarbeiter-Know-hows für Führung und Betrieb der Anlagen,
- verfügbare Ausbildungszeit für das «Training on the job»,
- Ausbildungsbedarf für neue Angebote in der Schweiz (Römisch-Irisches-Bad),
- quantitative Verfügbarkeit der notwendigen Mitarbeiter in einer geografischen Randregion.

Die Projektrisiken und deren Folgen waren den Entscheidungsgremien bewusst und wurden grösstenteils in der Botschaft zum Bauprojekt vom 8. November 1988 auch dem Souverän mitgeteilt.

Weil einige der im Bogn Engiadina Scuol vorkommenden Berufsgruppen und Berufe in der Schweiz klare Mangelberufe (wie beispielsweise Physiotherapeuten) sind und zudem in Scuol ein gesamtschweizerisch betrachtet eher tiefes Lohnniveau besteht, musste der Betrieb am 1. März 1993 mit einem absoluten Minimum an qualifizierten Mitarbeitern eröffnet werden. Durch die laufende Anlehre von interessierten

Baudaten

Umbauter Raum (SIA 116):	49 580 m ³
davon Parking:	10 677 m ³
Geschossfläche (SIA 416):	12 445 m ²
davon Wasserfläche:	520 m ²
Baubeginn:	1. Dezember 1989
Bezug:	1. März 1993
Kosten:	Fr. 49,93 Mio.

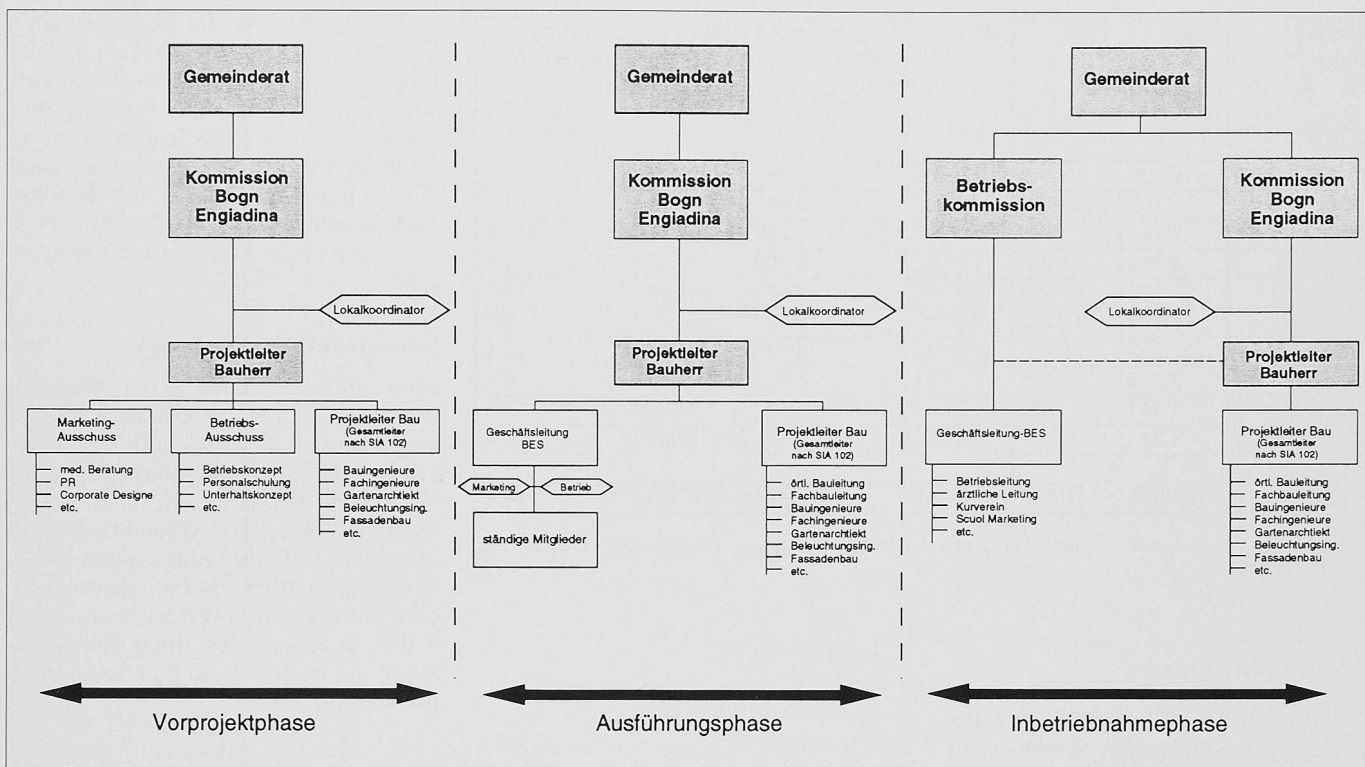


Bild 4. Entwicklung der Projektorganisation im Laufe der Projektabwicklung

Aushilfsmitarbeitern konnte die kritische Situation überwunden und – mit der gelungenen Positionierung der neuen Angebote – bis heute gemeistert werden.

Projektorganisation

Rahmenbedingungen

Während der Projektdauer vom Vorprojektkredit im September 1986 bis zur Eröffnung Anfang März 1993 galt es für die Bauherrschaft, neben den üblichen Bewilligungen, den Öffentlichkeitsarbeiten und den Finanzierungsfragen auch noch die Angebotsgestaltung, die Gemeindeinfrastrukturen und die touristische Zusammenarbeit mit Hotelverein, Bergbahnen, Kurverein und Nachbargemeinden neu zu regeln oder auf die neuen Gästeerwartungen auszurichten.

Organisationsform

Auf der Basis von Erfahrungen bei der Abwicklung von zahlreichen anderen Bauprojekten wurde für dieses Projekt eine möglichst einfache Projektorganisation definiert, die sich jedoch ohne grundlegende Veränderungen für die nachfolgenden Phasen, Projektfortschritte oder auch bei Personalfluktuationen anpassen liess. Die Projektorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation) wurde in einem Projekthandbuch von Anfang an festgelegt. Das Organigramm, das in Bild 4 dargestellt ist, wurde teils durch personelle Änderun-

gen, teils durch den Projektfortschritt periodisch angepasst.

Zusammenarbeit der Organe

Die Hauptaufgaben und Verantwortungen wurden gemäss Kasten klar definiert und den einzelnen Beteiligten zugeordnet. Um das langjährige Projekt flexibel den Marktveränderungen anzupassen und die vorgegebenen Erwart-

tungen zu überprüfen und zu hinterfragen, wurde nebst der ungefähr alle sechs Wochen abgehaltenen Baukommissionsitzung mit den Hauptverantwortlichen Projektleiter Bauherr, Projektleiter Bau und fallweise (Projektleiter Marketing, Betrieb, ärztliche Leitung) die eigentliche Koordinationsplattform der Projektleiter geschaffen, die Projektleiter-Sitzung.

Hauptaufgaben und Verantwortungen gemäss Projekthandbuch

Gemeinderat Carl Not (Präsident)	ist dem Souverän gegenüber verantwortlich für die Einhaltung der Projektziele hinsichtlich Leistung, Termine und Kosten.
Kommission Bogn Engiadina Duri Bezzola (Präsident)	ist das durchführende Organ des Gemeinderates und ist diesem unterstellt.
Lokalkoordinator Jon Corradin	als Stabsstelle der Kommission unterstellt, nimmt er alle Abklärungen vor Ort und die Übersetzungen vom Romanischen ins Deutsche und umgekehrt vor.
Projektleiter Bauherr (PL-BH) Thomas Häberli	ist Delegierter der Kommission und für die Gesamtkoordination des Projektes inklusive der optimalen Risikominimierung für die Bauherrschaft verantwortlich.
Projektleiter Bau (PL-Bau) Roland Oberli	ist nach SIA 102 der Gesamtleiter des Bauprojekts und dem Projektleiter Bauherr unterstellt.
Projektleiter Betrieb Gérard Jenni	ist für die Betriebsorganisation inklusive Betriebskonzept, Pflichtenheft und Inbetriebnahme mit Personalschulung verantwortlich; er ist dem PL-Bauherr unterstellt.
Projektleiter Marketing Hansruedi Schiesser	ist für alle Marketingaspekte verantwortlich inklusive Marketing-Konzept, Corporate Design, PR; er ist dem PL-Bauherr unterstellt.
Medizinische Beratung Prof. E. Senn Christian Casanova	erstellt das medizinische Angebotskonzept und erarbeitet wissenschaftliche Grundlagen (bis zur Einsetzung des ärztlichen Leiters des Bogn Engiadinas); er ist dem PL-Bauherr unterstellt.

Monat / Jahr	1990	1991	1992	Durchschnitt 1990 bis 1992	1993	Differenz 1993 zu 1990 / 1992
März	19'135	25'248	209686	21'693	20'794	- 4%
April	7'752	5'322	6'283	6'419	9'113	42%
Mai	2'144	1'376	1'647	1'722	3'765	119%
Juni	8'214	10'460	9'552	9'409	11'677	24%
Juli	15'140	19'960	18'367	18'156	21'954	21%
August	15'839	21'452	19'717	19'003	22'545	19%
September	13'962	16'193	16'134	15'430	16'919	10%
Oktober	9'240	7'965	7'751	8'319	8'653	4%
November	1'343	726	2'348	1'472	1'532	4%
Dezember	8'313	8'781	8'562	8'552	9'069	6%
Total	102'082	117'493	110'947	110'174	126'021	14%

Tabelle 1. Hotellerie Scuol: Logiernächte-Entwicklung März bis Dezember 1990–1993

Informationswesen

Die Bauherrschaft erhielt vierteljährlich einen ausführlichen Standbericht. Dieser beinhaltete Angaben zu:

- Kostenentwicklung,
- Leistungsübersicht (Kurzbeurteilung der Projektbeteiligten),
- Terminentwicklung,
- Projektänderungen,
- Mehrleistungen,
- Mieterausbauten,
- von der Bauherrschaft in den folgenden drei Monaten zu fällenden Entscheidungen

Der Standbericht war von der Baukommission zu genehmigen und wurde an den Gemeinderat weitergeleitet.

Die übrigen Sitzungen wie Projektleiter-Sitzung, Bauleitungs-Sitzung, Geschäftsleitungs- und Betriebskommissions-Sitzung wurden jährlich auf einem Sitzungskalender fixiert. Dadurch war jederzeit der Informationsfluss über alle Stufen transparent und nachvollziehbar.

Betriebskonzeption

Das Betriebskonzept basiert auf der Überlegung, dass im Bogn Engiadina Scuol organisatorisch trennbare Dienstleistungen angeboten werden. Demnach wurde eine Profit-Center-Organisation gewählt, welche für jeden der Bereiche einen entsprechenden Teamleiter vorsah. Die folgenden Teams wurden gebildet:

- Therapiezentrum,
- Bewegungsbad,

- Information,
- Technik,
- Römisch-Irisches Bad.

Die Geschäftsleitung wurde gebildet durch einen Verantwortlichen für Marketing, einen Verantwortlichen für Betriebsabläufe und durch den verantwortlichen Badearzt.

Durch die organisatorische Kooperation mit dem Kurverein Scuol konnte für die Bereiche Information und Administration eine Aufgabenteilung zwischen dem Bogn Engiadina Scuol und dem Kurverein Scuol definiert werden. Auch im Bereich der Geschäftsleitung wurde eine Zusammenlegung mit dem Kurverein Scuol angestrebt. In Personalunion wurde die Stelle des Kurdirektors für den Kurverein Scuol und des Marketing-Verantwortlichen für das Bogn Engiadina Scuol besetzt. Um die Marketing-Orientierung des Betriebes sicherzustellen, wurde der Verantwortliche für Marketing als Vorsitzender der Geschäftsleitung bestimmt. Nach fast zweijähriger Betriebs Erfahrung lässt sich feststellen, dass sich diese Organisationsform bewährt hat. Insbesondere hat das Zusammengehen mit dem Kurverein Scuol – nach anfänglichen Reibungsschwierigkeiten – positive Wirkung für beide beteiligten Organisationen gezeigt.

Projekterfolg

Frequenzen

Die Ergebnisse der ersten Betriebsphase (1. März 1993 bis 31. Dezember 1993) lassen sich aus Tabelle 1 ablesen. Es gilt

zu beachten, dass die ursprünglichen Frequenzschätzungen im Rahmen der Betriebskonzeption eher vorsichtig vorgenommen wurden. Die erzielten Resultate zeigen auf, dass Scuol mit den gewählten Angeboten im Trend liegt und eine weitere Steigerung – insbesondere auch bezüglich Qualität der Angebote – zunehmende Frequenzen erwarten lässt.

Infrastrukturbelebung

Eine spürbare Belebung der gesamten touristischen Infrastruktur in Scuol und im gesamten Unterengadin ist zu erkennen. Messbare Resultate liegen bis heute nicht vor. Die nachstehende Gegenüberstellung von diesjährigen und aktuellen Beherbergungszahlen zeigt, dass offensichtlich – bei gehaltener Tendenz im gesamtschweizerischen Mittel – die Angebote des Bogn Engiadina Scuol die Beherbergung in Scuol positiv beeinflussen.

Projektabschluss

Die dem Souverän vorgelegte Abschlussrechnung wurde genehmigt. Die Baukosten lagen teuerungsbereinigt bei 49,93 Mio. Franken. Das entspricht einer Kostenvoranschlagsüberschreitung von 3,14 Mio. Franken. In den Kostenüberschreitungen enthalten sind alle Angebotsverbesserungen, Lokalvergaben, Projektänderungen und nachträglich zum Kostenvoranschlag bewilligte Mehrleistungen. Somit konnte das Projekt dank dem konsequenten Projektmanagement und der intensiven Koordination aller Beteiligten nach Abzug der vorerwähnten Kostenüberschreitungen mit 1,85 Mio. Franken (oder 3,77 %) zum ursprünglichen Kostenvoranschlag abgeschlossen werden. Diese Abschlusszahlen, ohne die Berücksichtigung der sechsjährigen Projektdauer, der rasanten Entwicklung des Angebotes im Bäderwesen und nicht zuletzt dem Grossbrand knapp ein Jahr vor Eröffnung des Bogn Engiadina Scuol, sind beachtlich und zeugen von einem effizienten, zielgerichteten und risikomindernden Projektmanagement auf allen Stufen.

Adressen der Verfasser: *Thomas Häberli*, Bauingenieur/dipl. Wirtschaftsingenieur, Brandenberger + Ruosch AG, Industriestrasse 24, 8305 Dietlikon, *Gérard Jenni*, dipl. Math. ETH, B+R Event AG, Carmenstr. 25, 8032 Zürich, und *Roland Oberli*, dipl. Architekt ETH/SIA, St. Albanring 237, 4052 Basel.