



die **baustellen**

Fachzeitschrift für Hoch-/Tief- und Spezialbau Nr. 02 2010

Stadionbauer von Weltrang

Charles R. Botta baut Stadien auf der ganzen Welt. Etwa für die FIFA in Südafrika. Ein Gespräch mit einem der auf vielen Hochzeiten tanzt.

Allianz der Bauindustrie-Organisationen

Baudienstleistungen auf höchstem Niveau.

Sportanlagenbau

Steilpass für neue Schweizer Stadionprojekte.

Frühlingskur

Bringen Sie Ihren Werkhof auf Vordermann.



«Es ist eine echte Führungsaufgabe»

Charles R. Botta, Kopf seiner Botta Management Group AG, überwacht für die FIFA den Bau der zehn Stadien für die diesjährige Fussball-Weltmeisterschaft in Südafrika. Die nächsten Stadionprojekte folgen in Russland, Brasilien, Ecuador oder auch Seoul. Und zu behaupten, es würden noch weitere hinzukommen, ist wenig gewagt. Ein Gespräch mit einem, der auf vielen Hochzeiten tanzt, aber nur auf einem Stuhl sitzt: dem Drivers Seat.

Text und Fotos: Beat Matter

Die Fussballer beginnen langsam, sich für die Weltmeisterschaft in Südafrika fit zu machen, die am 11. Juni angepfiffen wird. Ihr Spiel ist dagegen in der Schlussphase. Haben Sie noch Schnauf?

Ja. Wieder. Und immer mehr. Wir waren zeitweise so etwas wie die Prügelknaben, als es plötzlich überall hiess, die Stadien würden nicht rechtzeitig fertig, weil die Baustellen bestreift wurden. Das war eine wirklich schwere Zeit. Ich war nun während vier Jahren praktisch jede Woche in Südafrika, denn unsere Aufgabe war und ist es, im Auftrag der FIFA dafür zu sorgen, dass die Stadien so bereitgestellt werden, wie sie bestellt wurden. Nun können wir uns allerdings zurücklehnen. Das letzte Stadion wird Ende Februar vollendet sein. Was dann noch an den Stadien gemacht werden muss, liegt nicht mehr in unserer Kompetenz. Deshalb atme ich befreit.

Wie viel Denkkapazität widmen Sie im Moment noch Südafrika?

Immer noch einen beträchtlichen Teil. Es ist nach wie vor viel los und es vergeht kein Tag, an dem es nicht noch irgendetwas zu regeln gäbe. Schliesslich ist der Prozess erst fast, aber noch nicht ganz abgeschlossen. Es ist ein 24-Stunden-Job, inklusive Wochenenden.

Und Sie sind immer erreichbar?

Ja. Für mich ist das allerdings keine Belastung, sondern im Gegenteil eine Entlastung. Mit einer kurzen Antwort, einem kurzen Gespräch kann ich irgendwo etwas deblockieren. Es wäre für mich die weit grössere Belastung, nicht zu wissen, was in meinen Projekten läuft. Aber wissen Sie: Obwohl es sicher kein Job ist, den man zwischen 8 und 17 Uhr erledigt, schlafe ich ausgezeichnet.

Es heisst, Sie hätten einen Spleen bei der Übergabezeit von Bauwerken.

Es gehört effektiv zu unserer Philosophie, Grossbauten jeweils um 11.00 Uhr abzugeben. Das war schon bei der Übergabe des Home of FIFA auf dem Zürichberg so, das wird in Südafrika so sein und dann auch in Sotchi, wo wir das Central Olympic Stadium sowie den Ice Hockey Palace für die Olympischen Winterspiele 2014 bauen. Das hat sich mittlerweile zu einer Art Marketing-Gag entwickelt. Es sorgt jeweils für einige Lacher, wenn ich der Bauherrschaft Jahre im Voraus ankündige, ihren Bau an jenem bestimmten Tag um genau 11.00 Uhr zu übergeben.

Sie treten in Südafrika als Bauherrenvertreter der FIFA auf. Weshalb ist bei diesen Stadionbauten denn eigentlich die ▶



FIFA Bauherrin und nicht etwa der Staat Südafrika?

Ich weiss nicht, ob Bauherrenvertreter wirklich das richtige Wort ist. Denn es ist schon so, wie Sie vermuten. Südafrika ist der eigentliche Bauherr. Auf der Grundlage von Regierungsgarantien ist Südafrika gegenüber der FIFA die Verpflichtung eingegangen, zu einem bestimmten Zeitpunkt bestimmte Infrastrukturen zur Verfügung zu stellen. Die FIFA selbst ist in Südafrika nicht finanziell involviert, was den Stadionbau angeht. Das ist alleinige Aufgabe des Gastgeberlandes oder auch der einzelnen Austragungsstädte.

Entsprechend gehören die Stadien auch nicht der FIFA?

Genau. In Südafrika kamen bei der Finanzierung verschiedene Modelle zur Anwendung. Wir haben Stadien erstellt, die von Privatinvestoren finanziert wurden, bei anderen war die Stadt Bauherrin, bei anderen wiederum trat eine ganze Region als Bauherrin auf. Insgesamt aber ist der Staat Südafrika verantwortlich, dass die Vorgaben erfüllt werden. Und unsere Aufgabe war es nun, die Interessen dieser verschiedenen Anspruchsgruppen unter einen Hut zu bringen.

Das hört sich kompliziert an. Wie ist es, in Südafrika zehn moderne Stadien aufs Mal zu bauen?

Um diese Frage zu beantworten, muss ich kurz in meiner Biografie ausholen. Ich habe selbst in Afrika gelebt. Ich war dabei, als in Abidjan, an der Elfenbeinküste, eine 110 Ki-

lometer lange Autobahn durch den Urwald gebaut wurde. Diese und weitere Afrika-Erfahrungen haben bei dem Projekt enorm geholfen. Südafrika ist an sich ein Kind von gut 15 Jahren. Aufgrund der bewegten Geschichte ist es für mich als von aussen kommender Manager in Südafrika nicht möglich, grossspurig anzukommen und zu vermelden, ich werde nun im Namen der FIFA diktieren, wie es hier zu laufen habe. Der richtige Ton ist entscheidend. Da bedarf es einer Menge Fingerspitzengefühl – eben eine echte Führungsaufgabe.

Bevor Sie ein solches Projekt übernehmen, müssen Sie wissen, worauf Sie sich einlassen und Sie müssen sicher sein, dass die Aufgabe zu bewältigen ist. Gab es in dem Projekt, zehn WM-taugliche Fussballstadien in Südafrika zu bauen, für Sie ein Fragezeichen bei der Realisierbarkeit?

Nein. Ich habe in meiner Laufbahn verschiedentlich im Ausland gearbeitet und dort Aufgaben übernommen, deren Realisierbarkeit man häufig hätte in Frage stellen können. Aber vieles ist machbar – und es ist immer gescheiter, sich voll in ein Projekt einzubringen, als vorab nach Argumenten zu suchen, weshalb etwas nicht klappen könnte. Und im Zusammenhang mit dem Projekt in Südafrika muss ich auch betonen: Wir sind nicht alleine. Es ist immerhin die FIFA, die hinter der Sache steht und die im Fall der Fälle bereit wäre, ihr ganzes Gewicht für die Durchführung der Weltmeisterschaften in die Waagschale zu werfen.

Weil eine Verschiebung der WM nicht nur schlecht, sondern ein absolutes Tabu ist.

Ja, das ist der entscheidende Punkt bei Projekten dieser Art.

Sind in Ihrem Vertrag mit der FIFA Konsequenzen bei Nichteinhalten des Termins geregelt?

Nein, eine solche Regelung gibt es mir gegenüber nicht. Die WM findet zu einem Termin statt, der schon Jahre im Voraus feststeht. Würde sie nicht stattfinden, gäbe es ein Milliardenfiasco. Daran darf man überhaupt nicht denken. Deshalb darf man bei den Arbeiten auf den Grossanlass hin aber auch nichts dem Zufall überlassen. Meinerseits habe ich übrigens Klauseln betreffend des Nichteinhaltens von Terminen in den Verträgen mit den TUs und GUs festgesetzt. Zwischen der FIFA und mir existiert das aber nicht.

Es gibt zwischen der FIFA und Ihnen eine Art Handschlag-Mentalität?

Diese Mentalität nennt sich Vertrauen. Das kommt einerseits daher, dass man bislang die Vorgaben souverän erfüllt hat und andererseits daher, dass man rapportiert, sobald ein Problem auftritt. Vertrauen ist immer auch eine Frage der Transparenz und der Kommunikation.

In einem Interview kündigten Sie an, Südafrika werde, was den Stadionbau angeht, alles Bisherige übertreffen. Was können wir da erwarten?

Es ist grundsätzlich die Technologie, die immer weiter fortschreitet – nicht die ▶



eigentliche Bauerei. Aus den südafrikanischen Stadien wird es etwa erstmals 3D-TV-Aufnahmen geben. Der Fokus bei den Stadien für einen sportlichen Grossanlass liegt denn auch auf der Optimierung des Fernsehsignals. Die Host Broadcaster, d.h. die Firma, die für die Produktion des weltweiten Fernsehsignals verantwortlich ist, hat mittlerweile 32 Kameras in den Stadien platziert, die auf zehn Zentimeter genau positioniert sein müssen. Den Anforderungen für eine optimale Übertragung der Spiele wird praktisch alles andere untergeordnet.

Selbstverständlich werden aber die Stadien als solche Wahrzeichen der Städte werden. Was das Design der Stadien angeht, mischen wir uns allerdings nicht ein.

Die Stadien werden also hauptsächlich für die Leute gebaut, die die Stadien gar nicht besuchen werden?

Ja und nein. Für die Zeit der WM kann man das überspitzt so sagen. Die Stadien werden für die WM mit einem Overlay, gewissermassen mit einer kompletten Technologieschicht, für die TV-Übertragung und allgemein die Medienaktivitäten überzogen, für welche zwischen 12 und 15 Millionen Franken pro Stadion investiert wird. Nach dem Grossanlass, der von den Südafrikanern ja auch im Stadion besucht wird, werden diese Einrichtungen wieder abgebaut. Zurück bleibt ein normales Stadion für den Sportbesucher vor Ort.

Im Zusammenhang mit Stadionbauten, erst recht, wenn sie für zeitlich beschränk-

te Grossanlässe erstellt werden, stellt sich die Frage nach der Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit ist heutzutage ein Muss. Die moderne Technologie geht dahin, dass wir keine Kathedralen mehr in die Wüste bauen, sondern Stadien, deren Sitzplatzkapazität für den Grossanlass temporär erhöht und danach wieder reduziert wird. Wir bauen heute Stadien mit beispielsweise 25000 festen Plätzen und ergänzen diese mit 20000 temporären Plätzen. Das funktioniert bestens. «Green Goal», das Stichwort, unter welchem die Umweltbestrebungen der FIFA laufen, ist wirklich keine leere Floskel. Es ist zwar noch kein altes Thema, aber bereits ein sehr grosses.

Was treibt Sie an, sich immer wieder an riesige Sportprojekte zu machen?

Einerseits ist da immer die Herausforderung, die reizt. Andererseits ist diese internationale Sportwelt eine Art Familie. Es ist eine grosse Welt – und gleichzeitig eine kleine. Wo man auch hingehet, um zu bauen, man trifft immer wieder bekannte Gesichter an. Man kann in diesem Umfeld Grosses bewegen und muss kein Dasein als Erbsenzähler fristen.

Sie tragen aber auch eine sehr grosse Verantwortung.

Das ist wohl so, darf allerdings auch nicht überbewertet werden. Im Vordergrund steht für mich nicht die drückende Verantwortung, sondern die Möglichkeit, etwas zu bewegen. Es geht um Emotionen, Fussball, Sport im Allgemeinen. Wir bearbeiten keine tote Materie, sondern ein weltweites Phänomen.

Trotz aller Emotionen braucht es für die Realisierung derartiger Projekte eine gehörige Portion Rationalität. Wie lässt sich ein Grossprojekt so planen, dass seine Fertigstellung auf eine Stunde genau vorhergesagt werden kann?

Das ist eine Frage der Disziplin und der Führung. Wir planen detailliert und schwenken sofort die rote Flagge, wenn wir vom Zeitplan abweichen. Es gibt in der Bauerei einen bestimmten Punkt, den man für korrigierendes Eingreifen nicht verpassen darf: Überschreitet man diesen Punkt, ohne zu reagieren, lässt sich eine Fehlentwicklung auch mit 2000 zusätzlichen Arbeitern auf der Baustelle nicht mehr abwenden.

Führung ist Ihr ganz grosses Stichwort. Wie würden Sie denn Ihren Führungsstil nennen?

Mit der Wahl seiner engen Mitarbeiter ist in Sachen Führung schon ein grosser Teil abgedeckt. Ich glaube daran, dass man durch einen Betrieb laufen kann und weiss, wer der Chef ist, ohne ihn gesehen zu haben. Alles Weitere ist ein Mix aus Erfahrung, unterstützender Haltung und konsequenter Forderung nach Disziplin. Es ist ein Geben und Nehmen, wobei zu jeder Zeit völlig klar ist, wer auf dem Drivers Seat sitzt.

Sie tanzen zeitgleich auf vielen Hochzeiten, die in verschiedenen Ländern stattfinden, in denen die Menschen völlig unterschiedliche Mentalitäten haben. Wie schaffen Sie es, alle notwendigen Informationen zu den laufenden Projekten präsent zu haben? ►

Meine Frau sagt, ich habe ein Elefantengedächtnis. Ich glaube, ich kann die Projektinformationen deshalb abspeichern und wieder abrufen, weil ich mich voll und ganz mit den Projekten identifiziere. Und natürlich muss man sich die notwendigen Informationen auch bringen lassen. Bei den kleinsten Abweichungen stehen meine Leute in einer Informations-Bringschuld.

Sie bauen in Sotchi zwei Stadien für die Olympischen Spiele. Verglichen mit zehn Stadien in Südafrika ist das doch Peanuts. Oder haben Sie da eine andere Messweise?

Das sind keine Peanuts. Es geht um die Wahrzeichen einer Olympiade und es geht bei beiden, dem Ice Hockey Palace sowie dem Central Olympic Stadium, um jeweils 300-Millionen-Dollar-Bauten. Nein, das würde ich wirklich nicht als Peanuts bezeichnen.

Folgen Sie bei der Auswahl Ihrer Projekte strategischen Überlegungen, wie Sie allenfalls zu weiteren Aufträgen gelangen?

Nein, gar nicht. Das globale Netzwerk, in welchem wir uns mittlerweile etabliert haben, führt dazu, dass es einfach läuft.

Da werden Sie von der Wirtschaftskrise nichts gespürt haben.

Nein. Holz «alange».

Ist die Vorstellung richtig, dass Sie organisatorisch als Frontmann in der ganzen Welt herumwirbeln und im Hintergrund

eine ganze Horde von Menschen umsetzen muss, was Sie an Projekten eingesammelt haben?

Das ist so. Ich sitze wie gesagt auf dem Driver Seat. Aber ich bin auch absolut angewiesen auf die Leute, die hinter mir alles in die Wege leiten. Das ist heute aber alles einfacher geworden mit den modernen Kommunikationsmitteln.

Sie sind der Fahrer, nicht der Administrator. Richtig?

Eigentlich bin ich schon Administrator. Natürlich kann ich längst nicht mehr alles selbst machen. Aber ich lege grossen Wert darauf, dass alles stimmt, auch von den Zahlen her. Sehr wichtig ist mir auch das Controlling. Ich bin ein Stratege, und gleichzeitig bin ich auch als Frontmann auf dem Feld.

Apropos Vorreiter: Ihr Vater, ein Bauunternehmer, soll das erste Hochhaus in Ihrem Heimatstädtchen Oftringen gebaut haben.

Ja. Es war das Highlight im Ort.

Lebt er noch?

Leider nein. Er ist mit 60 Jahren gestorben. Stets habe ich mir vorgenommen, mir würde solches nicht passieren. Stets wollte ich es weniger hektisch angehen als mein Vater. Und nun schaue man mich an.

Für ihn war sein erstes Hochhaus wohl gigantisch. Was würde er wohl zu Ihren Gigantismen sagen?

(bleibt einen Moment lang unüblich ruhig)
Jaja, ich kann es mir vorstellen. Sein Hoch-

haus war ein Thema im Ort. Unsere Stadien sind ein Thema auf der Welt.

Welche Karriereziele hatten Sie, als Sie zuerst eine Lehre als Maurer, dann eine als Bauzeichner machten?

Das weiss ich nicht mehr. Die Motivation für diese Ausbildungen kam sicher von daheim. Ich hätte Bauführer werden sollen und vielleicht irgendwann ein lokaler Baumeister. Ich bin dann allerdings nach Afrika gegangen, wollte einfach ins Ausland. Und als ich wieder zurückkehrte, interessierte mich die Technik überhaupt nicht mehr. Ich habe dann ein Studium in Systemmarketing in St. Gallen gemacht. So bin ich irgendwie in die ganze Sache hineingerutscht und habe 1989 mit einem eigenen Geschäft angefangen.

Wäre es für Sie bei all Ihrer Erfahrung ein Thema, Ihr Wissen an einer Hochschule weiterzugeben?

Es gibt an der Universität Neuchâtel eine Sporthochschule, an welcher ich Gastredner bin. Das interessiert mich – aber ich sehe mich allgemein nicht als Prediger, der durch das Land zieht und dem alle zuhören sollten.

Sie sollen vor vielen Jahren einmal gesagt haben, sie seien zu jung, um mental stehen zu bleiben.

Ja. Ich kehrte aus Afrika zurück und kam in ein mir bislang völlig fremdes Geschäft hinein, das ich zu verstehen lernen wollte. Deshalb entschied ich mich für das Studium, das ich dann in Angriff nahm. Ich fühlte mich zu jung, um ein Geschäftsfeld einfach nicht zu verstehen, für welches ich mich interessierte.

Denken Sie heute, Sie werden irgendwann alt genug sein, um mental stehen zu bleiben?

Nicht um stehen zu bleiben. Ich merke allerdings, dass sich ganz langsam andere Interessen melden. Ich habe begonnen, mich umzuschauen, habe seltsamerweise ein Buch über Ziegenhaltung gekauft. Es zieht mich eher wieder zurück zur Natur. In Thailand faszinierte mich eine Farm mit Orangen. Aber ich träume nur. Vorderhand weiss ich zwei Dinge: Erstens wird sich nichts von einem Tag auf den anderen verändern. Aber zweitens bin ich mir doch sicher, dass es eine Lebensphase nach meiner jetzigen gibt. ■

Persönlich



Name: Charles R. Botta
Titel: Unternehmer
Alter: 58 (19. Januar 1952)
Zivilstand: verheiratet
Kinder: 3
Hobbys: Velo, Joggen (habe immer Turnschuhe dabei, benütze sie aber nicht immer)
Werdegang: Berufslehre als Maurer.

Ausbildung zum Bauzeichner. Abschluss am Bautechnikum IBZ in Zürich. Danach bei verschiedenen Firmen in der Baubranche im In- und Ausland tätig. Studium in Systemmarketing in St. Gallen. 1989 gründete er die Botta Management Group AG, deren Präsident und CEO er ist.