

Sachverhalt Stadionentwicklung/Stadionquartiersentwicklung – Vorlage Stadtrat 2021 Entwurf PK/DS

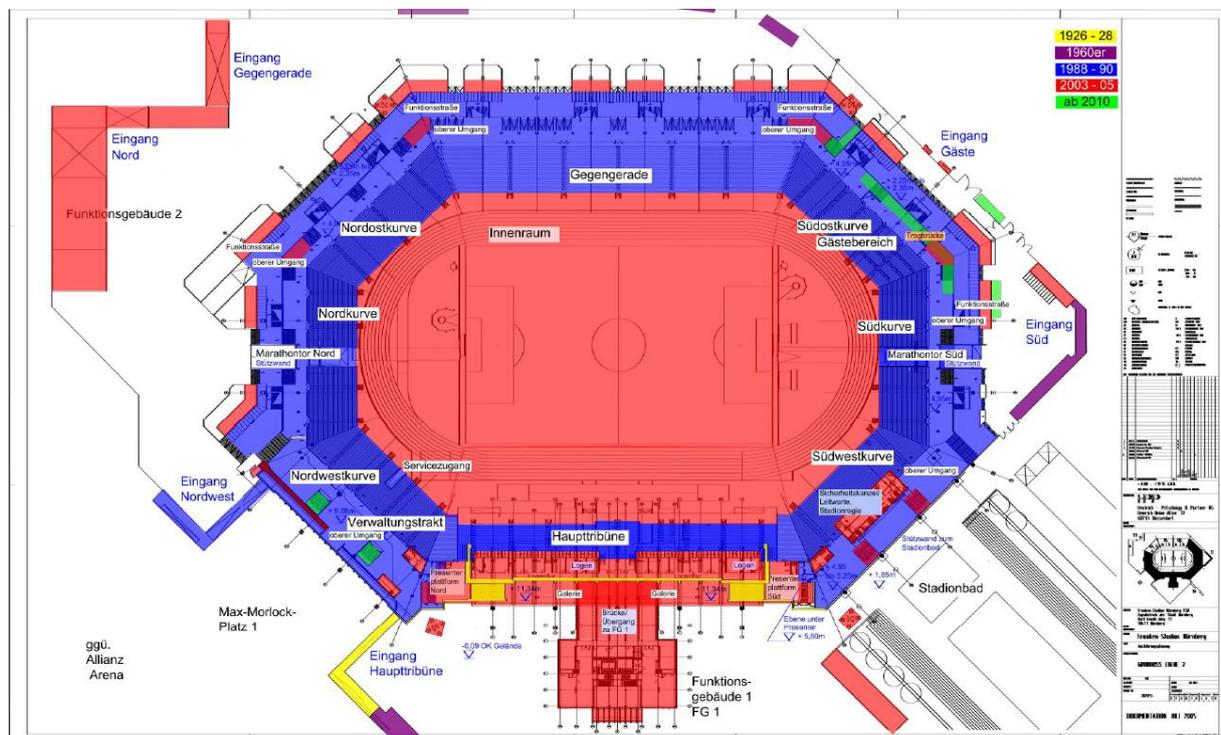
Stand 17.12.2021

I. Ausgangslage

Das städtische Stadion ist die Heimat des 1. FC Nürnberg. Es ist ein Imagebringer, ein Ort unvergesslicher Freiluftkonzerte, es ist ein weicher Standortfaktor, Teil des großstädtischen Lebens und der Nürnberger Stadtgeschichte. Eröffnet 1928 ermöglicht es seitdem ununterbrochen Großereignisse, nationale und internationale Sportwettkämpfe sowie außergewöhnliche Einzelveranstaltungen wie das „Adventssingen“ und Großkonzerte von Stars wie Helene Fischer und Udo Lindenberg, wodurch Nürnberg als lebenswerte Stadt weit über die Stadtgrenzen hinaus wahrgenommen wird.

Aktuell steht das Stadion an einem Scheideweg. Die vorhandene Bausubstanz wurde über die vergangenen neun Jahrzehnte mehrmals bearbeitet. Die letzten aufwändigen Anpassungen wurden für die WM 2006 vorgenommen. Es wurden damals Kioske, ergänzende Toiletten, Kassen, Eingänge, Technik- und Funktionsgebäude sowie neue Oberränge neben der Haupttribüne geschaffen. Von diesen wichtigen Neuerungen profitiert der Stadionbetrieb noch heute.

Gleichwohl muss bedacht werden, dass der allergrößte Teil der Tribünenbauwerke in den Jahren von 1988 bis 1990 entstanden und somit mittlerweile über 30 Jahre alt ist (siehe Anlage Bauphasen).



Bereits in der Sitzung des Werkausschusses am 13.10.2017 wurde über den Bauunterhalt, den anstehenden Sanierungsbedarf und die Instandsetzungen bis 2037 berichtet, die zu leisten sind, um das Stadion in seiner aktuellen Funktionsfähigkeit zu erhalten. Demnach sind pro Jahr Investitionen von mindestens zwei Millionen Euro zu tätigen, um einen bundesligatauglichen und auch für andere Publikumsveranstaltungen akzeptablen Ist-Zustand zu bewahren.

Angesichts der hohen Nutzungsintensität und der dauerhaften Beanspruchung sowie den üblichen Lebenszyklen derartiger Sonderbauwerke bewegt sich der ansteigende Erhaltungs- und Sanierungsaufwand nach rund 30 Nutzungsjahren im nationalen und internationalen Vergleich im üblichen Rahmen. Kurz- und mittelfristig wird daher weiterhin ein kostenintensives Engagement der Stadt Nürnberg im Bauunterhalt erforderlich sein.

Seit mehreren Jahren loten deshalb die Stadt Nürnberg und u.a. der Hauptnutzer 1. FC Nürnberg Möglichkeiten aus, potenzielle Alternativen zu entwickeln, wie eine Generalsanierung und Modernisierung erreicht werden könnte. Aktuell liegen sowohl Besitz und Bauunterhalt, als auch Betrieb und Vermarktung des Stadions komplett in der Hand der Stadt und städtischer Töchter. Von Seiten des 1. FC Nürnberg wurde hierbei mehrfach eine stärkere Mitverantwortung für das Stadion gewünscht. Mitverantwortung heißt aber auch ein höheres Maß an Beteiligung und Verpflichtung.

In der heutigen Konstellation sieht sich der 1. FC Nürnberg in den Nutzungs-, Vermarktungs- und sportlichen Zukunftsgestaltungen im Vergleich zu seinen nationalen Konkurrenten an entscheidenden Punkten limitiert. In vielen Gesprächs- und Verhandlungsrunden wurden mit den zu den jeweiligen Phasen verantwortlichen Führungskräften des Vereins unterschiedliche Szenarien erörtert. Begleitet von Sportstättenfachberatern und Juristen wurden Optionen der Erbpacht, Vermietung und der Erteilung von Baukonzessionen detailliert analysiert. Aufgrund sportlicher Misserfolge, nicht eingelöster Absichtserklärungen von Kooperationspartnern und großer finanzieller Risiken für den 1. FC Nürnberg muss allerdings aktuell und wohl auch zukünftig davon ausgegangen werden, dass weder der 1. FC Nürnberg, noch die Stadt Nürnberg die Stadionzukunft finanziell langfristig alleine lösen können. An diesem Scheideweg gibt es nun als Ergebnis vieler Gespräche und Verhandlungen zwei Handlungsoptionen.

II. Handlungsoptionen

A) Erhalt durch fortlaufende Sanierungen

Die stetige Arbeit der Stadt Nürnberg als Eigentümerin des Stadions besteht seit der WM 2006 im Wesentlichen aus dem Erhalt des Bestands, aus den erforderlichen Anpassungen aufgrund geänderter gesetzlicher Vorgaben sowie den fortgeschriebenen Regelwerken für Stadien und Sicherheit von DFB/DFL. In den letzten Jahren wurden beispielsweise die Treppenaufgänge für die Nordwesttribüne abgebrochen und durch neue Stahlkonstruktionen ersetzt. Dies war nötig, da durch das Eindringen von Tausalz die ursprüngliche Stahlbetonkonstruktion stark angegriffen und die Standsicherheit der Treppen somit nicht mehr dauerhaft gewährleistet war. Die Kosten für diese Arbeiten lagen 2019 bei rund 870.000 Euro. In 2020 musste das transluzente Dach der Haupttribüne ausgetauscht werden, Kostenpunkt 500.000 Euro. In 2021 wird die Sanierung zweier Treppenaufgänge abgeschlossen (600.000 Euro) und die Sprachalarmierungsanlage saniert (500.000 Euro).

Wie bereits in früheren Vorlagen aufgezeigt wurde, sind in den nächsten 10 bis 15 Jahren weitere größere und kostenintensive Arbeiten dieser Art notwendig und gemäß der Sicherheitsbestimmungen erforderlich. Dies deshalb, weil vermehrt Bauteile das Ende ihrer normalen Lebenszeit erreichen oder durch intensive Nutzung hohem Verschleiß unterliegen. So müssen z.B. sukzessive weitere 10 Treppenaufgänge ausgetauscht werden, für jeweils rund 450.000 Euro. Sollte das Stadion



Ein Nordkurven-Treppenaufgang vor der Sanierung; Bild: FSN

in seiner jetzigen Grundsubstanz unangetastet weiter betrieben werden, sind beispielsweise weitere Teile der Stadionbedachung zu erneuern (ca. 500.000 Euro) und die Hauptpfeiler der Oberrang-Tribünen und die Primärkonstruktion des Dachtragwerks zu sanieren (5 Mio. €). Um weiterhin bundesligatauglich zu sein (wir sprechen dabei noch nicht über eine internationale Spielstätte), müssen zusätzliche Maßnahmen ergriffen und Investitionen durchgeführt werden. So wäre der Neubau von Toiletten in Angriff zu nehmen oder die Flutlichtanlage zu modernisieren. Wie dargestellt, sind für diese Maßnahmen zur Erhaltung des heutigen Zustandes mindestens zwei Millionen Euro jährlich als Investition zu erwarten. Auf die nächsten 10 bis 15 Jahre gesehen, könnten also bis zu 30 Millionen Euro (ohne Baukostensteigerungen) für den reinen Erhalt des Stadions anfallen.

Damit könnten nach heutiger Bewertung die Bausubstanz, die Außenanlagen und die Gebäudetechnik jeweils auf einem funktionsbereiten und den Spielbetrieb ermöglichenden Zustand gehalten werden. An der Grundsituation eines bereits mehrere Jahrzehnte alten Gebäudes würde sich dadurch nichts Wesentliches verbessern. Die Voraussetzungen und Bedingungen für Nutzerinnen und Nutzer blieben unverändert.

Um das Stadion aber nicht nur zu erhalten, sondern auch zeitgemäß weiterzuentwickeln, wären zusätzliche Investitionen in die Stadion-Infrastruktur nötig. So sind Aspekte der Barrierefreiheit, der Digitalisierung, der VIP- und Business-Kapazitäten, der Nachhaltigkeit, der geschlechtergerechten Toiletten-Zahl, der Erweiterung des Verwaltungs- und Pressetraktes usw. zusätzlich zu den geschätzten rund zwei Millionen Euro jährlich als extra Bedarf zu bedenken. Hier würde mit einem weiteren mittleren zweistelligen Millionenbetrag zu rechnen sein.

Es muss also abgewogen werden, ob solche Investitionen sinnvoll und gerechtfertigt sind, um als wesentliches Ergebnis ein Stadion im nutzungstauglichen, aber nicht mehr zeitgemäßen Zustand zu erhalten.

Die gescheiterte Bewerbung als Austragungsort für die Europameisterschaft 2024 hat gezeigt, dass das Max-Morlock-Stadion seinen Status als eines der attraktivsten deutschen Stadien eingebüßt hat. Bei der Auswahl der Austragungsorte wurden mehrere Faktoren bewertet, zum Beispiel die verkehrliche Situation, Unterbringungsmöglichkeiten vor Ort und als gewichtigster Faktor das Stadion. Während viele Faktoren für den Standort Nürnberg gesprochen haben, ist das Nürnberger Stadion auf Platz 13 von 14 Bewerbungen gelandet. Dies bestätigt die Befürchtung, dass das Max-Morlock-Stadion Schritt für Schritt als Standort für die Austragung

internationaler Wettbewerbe ausscheidet. Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass nur noch vereinzelte oder gar keine Länderspiele mehr in diesem Stadion stattfinden werden.

B) Stufen-Modell zur Einleitung einer Generalsanierung

Blicke in andere Städte und auf vergleichbare Sonderbauten, die einer extremen Nutzung unterliegen, zeigen, dass nach Zyklen von etwa 30 bis 40 Jahren Generalinstandsetzungen oder Grundsanierungen vorbereitet werden müssen. Wie oben dargestellt, kommen auch im Max-Morlock-Stadion einzelne Ausstattungen und Bauteile an ihr reguläres Lebensende.

Insbesondere betrifft dies jene Gebäudekomplexe, die vor den Jahren 2003 bis 2005 entstanden sind. Daher scheint es ratsam, unter Berücksichtigung des Denkmalschutzes Alternativen



Der Innenraum des Stadions; Bild: Wolkenware - Philipp Herzog

zum Bestandserhalt zu entwickeln. Wie ebenfalls oben geschildert, wurde in den vergangenen Jahren intensiv mit dem 1. FC Nürnberg über die Stadionzukunft beraten. Da jedoch seitens des 1. FC Nürnberg Verhandlungen mit Dritten bisher nicht zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht werden konnten, sind Modelle gefragt, mit welchen die

Stadt Nürnberg als Eigentümer des Stadions eine Generalsanierung vorbereiten kann, in dem Wissen, diese nicht aus eigener Kraft finanzieren zu können.

Hierfür ist ein mehrstufiges Verfahren nötig, um zielgerichtet unter städtischer Verfahrenshoheit voran zu kommen, ohne dabei zu frühe Vorfestlegungen zu treffen.

In der ersten Stufe könnten daher in einer Machbarkeitsstudie die Möglichkeiten einer Entwicklung des Stadions und des umliegenden Quartiers benannt, überprüft und qualitativ und quantitativ bewertet werden. Ziel wäre es, mehrere denkbare Lösungsvorschläge herauszuarbeiten und für die Entscheidungsfindung vorzubereiten.

Eine kritische Betrachtung des heutigen Stadions zeigt, dass dessen Vermarktung jenseits des sportlichen Gebrauchs stark eingeschränkt ist, weil Raumanordnungen nicht verändert werden können, erweiterbare oder auch modellierbare Veranstaltungsräume fehlen, parallele Nutzungen nur schwer möglich sind oder andere Aspekte die Durchführung von Veranstaltungen erschweren und verteuern. Dadurch werden Wirtschaftlichkeit und Refinanzierbarkeit des Stadions stark beeinträchtigt. Neue Stadionbauten setzen heutzutage deswegen üblicherweise nicht nur darauf, für Sportveranstaltungen und insbesondere Fußballspiele genutzt werden zu können. In der Regel werden bereits in der Konzeption weitere Nutzungen mitgedacht, die später sowohl den Bedarfsträgern als auch den Besucherinnen und Besuchern Angebote machen und somit zu einer besseren Wirtschaftlichkeit und Auslastung führen, etwa durch Kongress- und Tagungsangebote, sportmedizinische Bereiche, Hotels, Hochschul- und Forschungseinrichtungen, Büros, Einzelhandel u.a.

Berücksichtigt man das Umfeld des Nürnberger Stadions mit seiner Nähe zur Messe, zu den Autobahnen und Zugverbindungen, neuen Gewerbenutzungen im Umfeld, zum Bundesliga-Sport in der Arena, inmitten des Volksparks Dutzendteich, wäre es angebracht, obige Fragen mit den Bedarfen für den Standort abzugleichen. Die Überlegung sollte also nicht nur sein, ob Nürnberg mittelfristig ein erneuertes Stadion benötigt, sondern welches Stadion gebraucht wird, welches Stadionmodell aus sportlicher und Event-Perspektive, aber auch aus betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ratsam ist und wie das Stadion-Umfeld in diese Überlegungen einbezogen werden kann.

Um diesem Umstand gerecht zu werden, schließen die folgenden Ausführungen zu dieser Handlungsoption nicht nur das Stadion und mögliche Stadionflächen in die weiteren Überlegungen ein. In den Fokus eine komplette Quartiersentwicklung und die Frage, welche bestehenden Flächen mit ihrer aktuellen Nutzung (z.B. Parkflächen und das Stadionbad als Bad), aber auch welche Brachflächen in eine zukünftige Quartiersnutzung integriert und genutzt werden können.

Gefragt sind Lösungen, welche die vorhandenen Möglichkeiten mit den bestehenden Bedarfen in Einklang bringen. Dabei ist die gesamtstädtische Agenda für das ehemalige Reichsparteitagsgelände und das Naherholungsgebiet rund um den Dutzendteich mit zu bedenken. Das Stadion ist teilweise von Flächen und Gebäuden umgeben, die mittelfristig einer Neubewertung bedürfen. Da der langjährige Erbpachtvertrag mit der Arena Nürnberger Versicherung mittelfristig auch neu ausverhandelt werden muss, empfiehlt es sich, das gesamte Areal rund um das Stadion zwischen Kleingartenanlage und Dutzendteich in die Betrachtung mit einzubeziehen. Die Flächen des denkmalgeschützten Zeppelfeldes sind davon ausgeklammert.

Ein möglicher Flächenumgriff liegt als Flächenlayout bei. Diese Übersicht soll eine mögliche Umfeldeinbindung darstellen. Es wäre ratsam, die aufgeführten Teilflächen in die weiteren Überlegungen einzubinden. Dies ist jedoch nicht zwangsläufig mit einer späteren Nutzung der Flächen gleichzusetzen.

Inhaltlich sollten mit der Studie von externer Seite unter anderem die nachfolgenden Fragestellungen fachlich bearbeitet werden:

- In welchem baulichen Zustand befinden sich das Stadion und die Funktionsgebäude aktuell? Wie ist der Zustand des Stadions unter Aspekten von Nachhaltigkeit/Klimaneutralität, Barrierefreiheit, Digitalisierung, Architekturqualität und Denkmalschutz zu bewerten?
- Wie sind der funktionale Zustand und die Perspektive des Stadions als Veranstaltungsort für Bundesliga-Fußballspiele, internationale Sportwettbewerbe, Großveranstaltungen und weitere Events?
- Welche Stadionausrüstung und welche Zuschauerkapazität wird für dessen sportliche Nutzung empfohlen? Wird die Fortführung der Leichtathletik oder ein reines Fußballstadion empfohlen?
- Welche Veränderungen werden empfohlen, um Zusatzvermarktungen jenseits des Sports (Konzerte, Events, Tagungen usw.) standort- und betriebsverträglich verstärken zu können?

- Welche neuen Nutzungen sollten in einem generalsanierten Stadion angeboten werden, um dessen Rentabilität und Attraktivität zu steigern?
- Welche weiteren Nutzungen könnten ergänzend zum Sport- und Eventbetrieb ein zweites Standbein für die betriebswirtschaftliche Stabilität des Stadionbetriebs bilden und eventuell dadurch zur Refinanzierung der Investition beitragen (Büros, Kongresse, Hotel, Gastronomie, Handel)?
- Welche genutzten und ungenutzten Synergien mit dem Stadionumfeld gibt es? Wie lassen sich Synergien nutzen, die aus der Nähe zu Messe, Kongresshalle und Arena Nürnberger Versicherung entstehen können?
- Welche Synergien können mit der Ansiedlung von Institutionen und Unternehmen aus den Bereichen Medizin, Forschung und sportnahen Wirtschaftsbereichen im Sinne eines Innovations-Quartiers im Stadionumfeld erzielt werden?
- Wie können die Attraktivität des Stadion-Umfelds (abseits von Großveranstaltungen) und der Naherholungswert des Volksparks Dutzendteich für die Bevölkerung in Nürnbergs Süden gesteigert werden? Wird z.B. eine Ansiedlung von Gastronomie und/oder Einzelhandel empfohlen?
- Welche externen Bedarfe mit gesamtstädtischer Relevanz könnten in ein generalsaniertes Stadion aufgenommen werden, z.B. für Schul- und Leistungssportkapazitäten oder Nachwuchsförderung im Rahmen der Bundesstützpunkte/Landesleistungszentren und der Bertolt-Brecht-Schule?

Es wird ein organisierter und strukturierter Prozess angestrebt, der hierfür anhand einer Bedarfserfassung und der Beachtung von Best-Practice-Beispielen Antwortoptionen herausfiltert. Diese jeweiligen Antwortoptionen wären im Anschluss zu bewerten. Aus heutiger Sicht wären für eine Bewertungsmatrix folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Vermarktungschancen
- betriebliche Effekte (Personalbedarf, Einnahmeoptionen, Verträglichkeit mit Bundesliga, Betriebskosten usw.)
- Nachhaltigkeit, Klimarelevanz und Umweltschutz
- Barrierefreiheit
- technische Erfordernisse
- Auswirkungen auf den Lebenszyklus des Stadions
- Flächenbedarf
- öffentliche Nutzung
- Investitionskosten

Abschließend sollen aus dem Bewertungsergebnis erste grobe Gestaltungs- und mögliche Umsetzungsskizzen entwickelt werden, z.B. für ein Stadion mit integriertem Tagungs- und Ausstellungszentrum oder angeschlossenen Hotel oder einem Profisportzentrum für die Region oder anderen innovativen Möglichkeiten, die im Vorfeld zum Beispiel mit der Nürnberg-Messe oder der Arena Nürnberger Versicherung partnerschaftlich geprüft werden können. Dabei wäre in Kooperation mit dem FSN auch zu prüfen, welche Gebäudeteile, z.B. aus dem

WM-Umbau, evtl. weiterverwendet werden könnten und ob eine großflächige Generalsanierung oder eine modulare Ergänzung (wie für den WM-Umbau vollzogen) vorteilhafter erscheint. Basierend auf dem aktuellen Konstrukt (Besitz und Betrieb des Stadions in der Hand der Stadt Nürnberg) sollen ergebnisoffen potenzielle zukünftige Finanzierungs- und Betreibermodelle, die nicht automatisch das bisherige Modell fortschreiben, aufgezeigt und bewertet werden.

Aufbauend auf dieser Machbarkeitsstudie hat der Stadtrat dann die Möglichkeit, die verschiedenen Handlungsoptionen zu bewerten und über die weiteren Schritte zu entscheiden. Auch die Bürgerschaft wird durch einen offenen Prozess regelmäßig in die Bewertung der Handlungsoptionen einbezogen. Erst in dieser Stufe muss entschieden werden, ob und in welcher Form die Planungen für eine Generalsanierung weiter vorangetrieben werden. Möglich bleiben zum Beispiel die Eigenerledigung durch die Stadt Nürnberg, die Vergabe einer Baukonzession, ÖPP-Modelle, Investorenbeteiligungen, die Gründung einer Projektgesellschaft oder die Option, über eine Trennung von Gebäude und Grundstückseigentum ein Erbbaurecht zu gestatten und dies in eine Besitzgesellschaft einzubringen, an der sich Dritte beteiligen könnten.

Stufenmodell zur Stadionentwicklung – Schaubild



Mit einem solchen Stufenmodell bliebe die Stadt Nürnberg bis zur endgültigen Entscheidung über die tatsächliche Bauausführung Herrin des Verfahrens. Gleichzeitig bliebe die Stadt Nürnberg unabhängig und gibt keine Gestaltungs- und Zukunftsoptionen aus der Hand. Dennoch

könnten sämtliche Bedarfsträger in die verschiedenen Stufen einbezogen und deren Interessen mitberücksichtigt werden. Auf der anderen Seite wird es für potenzielle Investoren und Interessenten leichter, sich belastbar für oder gegen eine Beteiligung zu entscheiden, wenn klare Zielbeschreibungen und erste Umsetzungsskizzen für die Entwicklung des gesamten Stadionareals vorliegen. Bislang können von potentiellen Investoren durchaus ermutigende Signale für ein Stadionprojekt entgegengenommen werden, müssen jedoch auf der abstrakten Ebene bleiben. Für konkrete Verhandlungen über Beteiligungen, spätere Vermietungen oder Nutzungen sind detaillierte Konzepte, Visualisierungen und Umsetzungsbeschreibungen die Grundlage. Die Einbeziehung des Stadionumfelds ermöglicht weitere Beteiligungs-Möglichkeiten.

III. Empfehlung und Organisationsvorschlag

Angesichts der hohen Instandhaltungs- und Sanierungskosten wird empfohlen, Handlungsoption B zu wählen und die beiden ersten Schritte des Stufenmodells zu gehen. Es würde eine bessere, insbesondere betriebswirtschaftliche Bewertung möglich, wenn die für den Bestand prognostizierten Instandhaltungskosten mit den Kosten einer Generalsanierung zu vergleichen wären. Heute kann nur der Erhaltungsaufwand geschätzt werden. Die benötigten Mittel für eine Generalsanierung, um zu einem neuwertigen Stadion zu gelangen, können hingegen nicht belastbar beziffert werden. Für eine bessere Entscheidungsgrundlage sind daher auch für diesen Fall möglichst konkrete Zahlen abzuschätzen. Diese Abschätzung kann allerdings erst erfolgen, wenn die funktionalen Inhalte definiert sind, was durch eine Machbarkeitsstudie geleistet würde.



Das Max-Morlock-Stadion; Bild: Wolkenware- Philipp Herzog

Die Bedarfsermittlung und Steuerung einer Konzeptentwicklung sollte der Eigenbetrieb FSN nicht ohne eine breite Erfassung der städtischen und externen Interessen und Belange betreiben. Daher wird vorgeschlagen, unter Federführung des FSN befristet einen Arbeitskreis „Stadion-Zukunft“ ins Leben

zu rufen. In ihm sollen Vertreterinnen und Vertreter des Geschäftsbereichs Schule und Sport, der Stadion Betriebs-GmbH, des Baureferates, des Wirtschaftsreferates, des Finanzreferates, des Umweltreferats, des Kulturreferates, der Koordinierungsgruppe Reichsparteitagsgelände sowie von externer Seite der 1. FC Nürnberg, die CTZ, die Nürnberg Messe, Konzertveranstalter und die Sicherheitsbehörden die Grundlagen ermitteln, auf die eine Konzept- und Machbarkeitsstudie aufgesetzt werden kann.

Der Arbeitskreis soll innerhalb weniger Sitzungen im 1. Quartal 2022 die Aufgabenstellung für die Konzept- und Machbarkeitsstudie integriert erfassen. Die Zuständigkeit für die Angebots-einholung, Vergabe, Koordination und die Erstellung einer Ergebnis-Präsentation für den Werkausschuss FSN oder den Stadtrat liegt beim Eigenbetrieb unter Einbeziehung externer Expertise mit Ausschreibungen dieser Art.

Ziel der Machbarkeitsstudie soll es sein, mehrere Grundvarianten für die Stadionzukunft zu entwickeln.

Fazit:

Mit dem vorgeschlagenen Vorgehen wird dem Status Quo ein an die Nürnberger Verhältnisse angepasstes Zukunftsbild für das Stadion gegenübergestellt. Das Stufenmodell ist ein koordinierter Prozess, der nicht mit Vorfestlegungen verbunden ist. Die Stadt Nürnberg bleibt bis zur Entscheidung, ob, in welcher Form und durch wen ein Bauauftrag umgesetzt werden soll, frei und unabhängig in der Entscheidungsfindung.

IV. Beschluss:

Die Verwaltung wird beauftragt, unter Einbeziehung des zu gründenden Arbeitskreises „Stadion-Zukunft“ die ersten beiden Schritte des beschriebenen Stufenmodells - die Bedarfsanalyse und die Machbarkeitsstudie - einzuleiten und zu begleiten.