

Projektbeispiel 2: Flughafen BER

Der *Flughafen Berlin Brandenburg „Willy Brandt“* ist ein seit 1991 geplanter und seit 2005 im Bau befindlicher internationaler Verkehrsflughafen, an der südlichen Stadtgrenze von Berlin. Bauherr ist die Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (FBB). Deren Gesellschafter sind die Länder Berlin und Brandenburg zu je 37 Prozent sowie die Bundesrepublik Deutschland zu 26 Prozent. Er soll die Flughäfen *Schönefeld* (dessen Gelände er teilweise umfasst) und Tegel ersetzen; der Planfeststellungsbeschluss für den Flughafen BER legt fest, dass der Flugbetrieb am Flughafen *Tegel* spätestens sechs Monate nach Inbetriebnahme des Flughafens BER eingestellt wird.

Das Projekt

Ein Projekt mit Defiziten in der Standort-, Termin- und Kostenplanung

Schon bald nach der Deutschen Wiedervereinigung wurde klar, dass die historisch gewachsene Aufteilung des Berliner Flugverkehrs auf die Flughäfen Tempelhof, Tegel und Schönefeld nachteilig für deren Betreiber, Passagiere und Anwohner ist. Ab 1993 wurde in einem **Raumordnungsverfahren** nach dem besten Standort für einen Berliner Großflughafen mit einer Kapazität von **60 Mio. Passagieren** pro Jahr und vier Start- und Landebahnen gesucht. Unter sieben untersuchten Alternativen belegte der heutige Standort *Schönefeld* - im Wesentlichen aufgrund seines dicht besiedelten Umlandes - den letzten Platz. Dennoch beschließen die Akteure *Matthias Wissmann*, *Eberhard Diepgen* und *Manfred Stolpe* unter Verweis auf die **räumliche Nähe zu Berlin** 1996, dass *Schönefeld* zum Standort des neuen Großflughafens werden soll. Sie starten das Projekt mit einem **Verlust** von **11 Mio €** für die **verlorenen Gutachten**. Tatsächlich legen die Ergebnisse eines Untersuchungsausschuss 1997 nahe, dass Grunderwerb (von letztlich doch nicht benötigten Flächen im Wert von ca. **300 Mio €**) vor Beendigung des **Raumordnungsverfahrens** durch die Flughafen Schönefeld GmbH (FBS) und die Berlin Brandenburg Holding GmbH (BBF) sowie anonyme Akteure für die Standortwahl entscheidend waren.

2003 **scheitert** die von den Eigentümern vorgesehene **Privatisierung** der **FBB**. Nur für die erste Ausbaustufe bis zur Eröffnung geben *Hochtief* und *IVG* 2001 gemeinsam das Angebot von 2 Milliarden Euro ab, doch die Gesellschafter wollen nur 1,7 Milliarden Euro zahlen. Die *Investoren* können nicht vom Flughafenprojekt überzeugt werden, weil die mit **Umsiedlungen, Lärmschutzmaßnahmen, verlorenen Landerwerbungen und Planungen** verbundenen **Kosten** im **dicht besiedelten Schönefeld** zu hoch sind. Vor allem jedoch sind die **Renditeaussichten** zu **gering**, weil dort mit **Nachtflugverboten** zu rechnen ist. Dem Bieterkonsortium müssen die Bauherren eine Entschädigung in Höhe von **40 Mio €** zahlen.

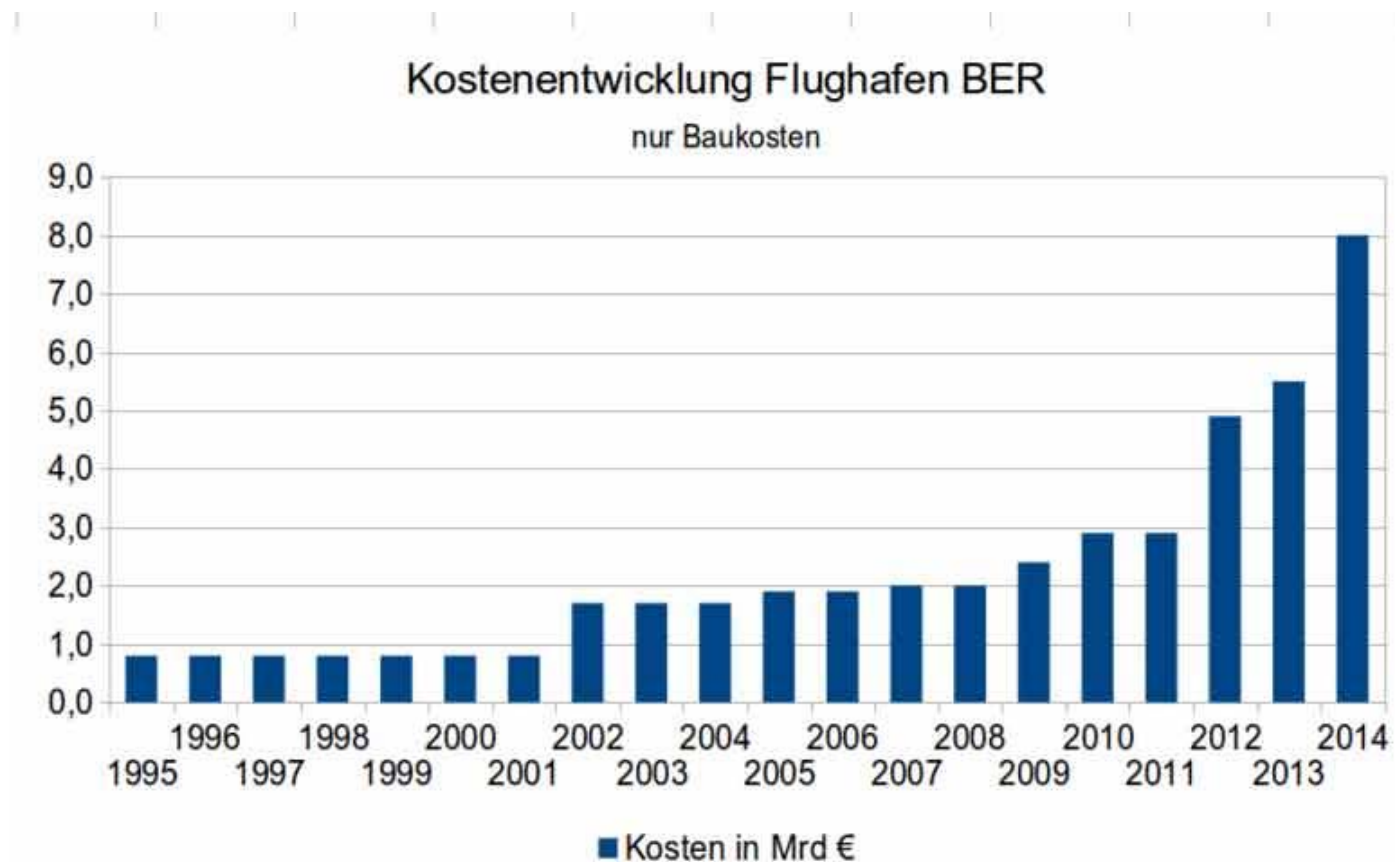
Der neue Regierende Bürgermeister von Berlin *Klaus Wowereit*, erklärte: „*Wir bauen den Flughafen in eigener Regie.*“ Als Chefplaner warb er 2004 den Hochtief-Manager *Thomas Weyer* als technischen Chef ab. Anstelle des Generalunternehmers übernahm die **FBB** das Projekt. *Wowereits* Leute **teilten** das größte Bauvorhaben (Hauptterminal) in **Einzellose** auf und **schrieben diese neu aus**. *Klaus Wowereit* wollte es selbst und **kostengünstiger** machen, obwohl die gestalterischen ("Aushängeschild der Bundesrepublik Deutschland") und technischen **Ansprüche** (Abfertigung des A380, neue **Brandschutzvorschriften** nach dem Brand im Flughafen von Düsseldorf) an das Projekt seit seiner Amtsübernahme 2001 **gestiegen** waren. Hochtief errechnete dafür **Mehrkosten** in Höhe von **1 Mrd €**.



Zur Eröffnung der Baustelle 2006 bekräftigt Wowereit: *"Wir werden beweisen, dass drei öffentliche Eigentümer so ein Projekt bauen können"*. Die **Baukosten** wurden mit **2 Mrd. €**, die **Kapazität** mit **27 Mio Passagieren/a** und der **Eröffnungstermin** mit **2011** beziffert.

2008 wechselt der Technische Geschäftsführer der FBB *Thomas Weyer* überraschend zum Flughafen München. Gerüchte kolportieren, er sei aus finanziellen und terminlichen Gründen mit der von Aufsichtsratschef *Wowereit* durchgesetzten Neuausschreibung in Einzellosen **nicht einverstanden** gewesen. Seine Aufgaben übernahmen *Manfred Körtgen* und *Rainer Schwarz*, der seit 2006 als Vertrauter *"Sprecher der Geschäftsführung"* von *Klaus Wowereit* wirkte.

Die **Inbetriebnahme** scheiterte dann 2012 schließlich an der fehlenden **Brandschutzrechtlichen Genehmigung** des zuständigen Landratsamtes, das auf die Vorlage gesetzlich vorgeschriebenen Unterlagen bestand. Auf das wirtschaftliche und politische **Desaster** reagierte der Vorsitzende des Aufsichtsrates der FBB *Klaus Wowereit*, indem er *Manfred Körtgen* und *Rainer Schwarz* sowie die **Generalplaner PG-BBI**, die ihrem Vertrag bereits 2008 einen *Sideletter* hinzugefügt hatten, demzufolge die avisierten Ergebnisse durch die *veränderten Ausschreibungen* nicht mehr erreicht werden können, **kündigte**. *Klaus Wowereit* trat im Januar 2013 als **Aufsichtsratsvorsitzender der Flughafengesellschaft** zurück. Sein Nachfolger wurde der Ministerpräsident von Brandenburg, *Matthias Platzeck*, der aus gesundheitlichen Gründen im August 2013 aus dem Amt ausschied und auch als Ministerpräsident zurücktrat. Die **Eröffnung** des Flughafens wird auf **März 2013** verschoben. Solange aber dauerte es alleine, bis mit den prominenten Manager *Hartmut Mehdorn* ein neuer Flughafenchef gefunden wurde. *Mehdorn* benennt in der Folgezeit weitere Termine für Probeläufe und Eröffnungen des Flughafens, die er unter Verweis auf mangelnde Unterstützung durch den Aufsichtsrat wieder absagt. Neben den **Brandschutz**-werden jetzt auch **Lärmschutzprobleme** zu begrenzenden Faktoren für die Inbetriebnahme. Der neue Technik-Chef *Horst Amann* benennt als neuen **Eröffnungstermin** zunächst **Oktober 2013** und überträgt die **Projektsteuerung** der *CBP*. Deren Befunde veranlassen weitere Verschiebungen des Eröffnungstermins, in **2014, 2015, 2016** und **2017**. Im Dezember 2015 tritt *Mehdorn* ab. Der Flughafen hat auch nach ihm alle Meilensteine im damals noch auf einen Start bis Ende 2017 fixierten Terminplan verfehlt.



Weil die **Folgekosten der Verschiebungen** das Projekt von **2,8** auf **5,4** oder **20 Mrd €** (belastbare Zahlen gibt es nicht mehr) verteuern, beschäftigen sich neben Unterhaltungskünstlern und Presse auch **Untersuchungsausschüsse**, auf Bundes- Landes und städtischer Ebene, mit dem Projekt. 2016 übernimmt Berlins Regierender Bürgermeister *Michael Müller* den **Vorsitz im Aufsichtsrat** der Flughafengesellschaft. Flughafenchef *Karsten Mühlenfeld* (2015 - 2017) folgt der Berliner Staatssekretär *Engelbert Lütke Daldrup* (2017 -). Seit dem 17. März 2017 ist der brandenburgische Staatssekretär und Flughafenkoordinator *Rainer Bretschneider* Vorsitzender des Aufsichtsrats der *Flughafen Berlin Brandenburg GmbH*. Weil Türen sich nicht ausreichend elektronisch steuern ließen und Wasserrohre zu einem Teil der Sprinkler zu klein waren, wurde das Ziel aufgegeben worden, den Flughafen in diesem Jahr zu eröffnen. Belastbare Fertigstellungstermine werden bis heute (11/2017) nicht mehr genannt.



"Wenn der Abriss und Neubau günstiger ist als die Fertigstellung, ist die Planung eigentlich überflüssig" witzelte 2014 der [Postillon](#).

Zwischenzeitlich haben sich auch Politiker diese Ansicht zu eigen gemacht. Auch weil die Straßenanbindung des BER schon jetzt überlastet ist. Der Flughafen wird nach seiner Fertigstellung **für Individualverkehr schlecht erreichbar** sein. Vieles spricht für einen Neubau. Oder sogar einen Neuanfang am Standort *Sperenberg*? Auch wenn die **irrationale Standortentscheidung** für *Schöneberg* vor Jahrzehnten von *Matthias Wissmann* und *Eberhard Diepgen* (CDU) durchgesetzt wurde: Solange die **SPD** in *Berlin* und *Brandenburg* Regierungen stellt, sind **Alternativpläne** zur Inbetriebnahme des *Flughafen Willy Brandt* **chancenlos**.

Die Eigentümer sind heillos zerstritten, der Projektleitung fehlen neben Autorität auch die **Mittel** zur Fertigstellung des Projektes. Objektüberwacher, Berater und Gutachter am BER haben objektiv kein Interesse an einer schnellen Eröffnung - alle verdienen gut an der Baustelle. Die Firmen pokern mit ihren langjährig erworbenen Systemkenntnissen des **lückenhaft dokumentierten Projektes** - während das Budget des zu 100% aus Steuermitteln finanzierte Projektes **kritische Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit** erfährt.

Die **Projektpartner**, Flugsicherung, Airlines, Hotels, Händler und viele Dienstleister sind von den Inbetriebnahmetermenen - auf die sie sich jedes Mal gewissenhaft vorbereitet haben - entnervt und **nicht mehr kooperativ**. Terminplanung wird zunehmend schwieriger.

Es herrscht Stillstand auf der Baustelle und es steht zu befürchten, dass die geheim gehaltenen **Finanzierungskonditionen des BER-Projektes** dieses für immer den *Steuerzahlern des Bundes und der Länder Berlin und Brandenburg* aufbürden. Selbst wenn er eines Tages fertiggestellt werden sollte.

Wie wurde das **technisch mäßig anspruchsvolle** Großprojekt derart "An die Wand gefahren"?

Strategische Fehlentscheidungen

Der Regierende Bürgermeister *Michael Müller* hat die **Standortentscheidung** von *Matthias Wissmann* und *Eberhard Diepgen* als "Geburtsfehler" des BER bezeichnet.

Disfunktionale Managementstruktur

Während andere Flughäfen von erfahrenen Managern für Finanzen, Luftverkehr, Technik und Bau das Geschäft kontrollieren, überwachten am BER ausschließlich **Politiker, Beamte und Gewerkschaftsleute** das Milliardenprojekt. Zeitweise saßen **Staatssekretäre in der Gesellschafter-Versammlung, die ihre Ministerpräsidenten im Aufsichtsrat kontrollieren sollten**. Wer kritisiert seine Vorgesetzten?

Politische Eitelkeit

Politiker, allen voran *Klaus Wowereit*, interessieren sich vor allem für den **Prestigewert** des Flughafens. Sie legten in der Planungsphase viel Wert auf **repräsentative Architektur**, was indirekt zur **Vernachlässigung** der in den 2000er Jahren stark stark anwachsenden Anforderungen der **Sicherheits- und Haustechnik** führte. Das Planungskonzept geriet unter optischen Gesichtspunkten sowie durch beträchtliche **Schwankungen des Projektumfanges**, durch hunderte von mehr oder weniger drastischen **Planänderungen**, zu komplex. Unverständlich bleibt, warum nicht auf einfache und erprobte Lösungen gesetzt wurde, etwa einer größeren Anzahl auf dem Dach positionierter Absauganlagen. Diese "Störungen" **überforderten** die **Projektsteuerung**, die gleichzeitig unter **mangelhafter Kommunikation** mit der Geschäftsführung litt, was mit politisch gewollter **Verschleierung der Kosten** erklärt werden kann.

Mangelnde Transparenz

Die Mehrkosten des **geänderten Projektumfanges** sollten vom Generalunternehmer *Hochtief* getragen werden. Als dieser sich weigerte und die geplante Privatisierung des Projekts scheiterte, wurde die bereits **abgeschlossene Ausschreibung aufgehoben** und die Errichtung des Terminalbaus 2007 in **Einzellosen neu ausgeschrieben**. Im Grundsatz war diese Entscheidung nicht falsch, es hatte Hinweise auf Absprachen zwischen den Teilnehmern an der vorherigen Ausschreibung gegeben. 37 Einzellose wurden vergeben wurden auf mehr als 50 Unternehmen verteilt. Dabei wurden auch **einzelne Gewerke an unterschiedliche Firmen** vergeben. Beispielsweise die **Entrauchungsanlage** an *Bosch* und *Siemens*. Damit kam die **"Schnittstellenproblematik"** ins Spiel, die das Projekt bis heute begleitet. Nicht die Verschiebung der FlughafenEröffnung ist der Skandal, sondern die jahrelange Vernebelung der Tatsachen.

Selbstüberschätzung

Die *FBB* hat in den **Baugenehmigungsverfahren** Anträge regelmäßig verspätet und unvollständig eingereicht. Es kann unterstellt werden, dass dies geschah weil die Hoffnung gehegt wurde, dass die **Bauherren**, als **Dienstherren der genehmigenden Behörde**, diese in jedem Fall zur **Erteilung der notwendigen Genehmigungen** veranlassen können.

Regelverstöße

Im Gegensatz zu den Bauarbeiten wurden **Bauleitung** und **Baukontrolle** in **eine Hand** gelegt: Die *PG-BBI* wurde **sowohl** mit der **Generalplanung**, **als auch** mit der **Bauüberwachung** des Projektes beauftragt. Damit unterlagen **Projektcontrolling** und **Projektdokumentation** ausschließlich der **Selbstkontrolle**. Auch hier kann eine Ursache für **fehlende Planungsunterlagen**, welche die Fertigstellung bis heute verhindern, vermutet werden.

Kommunikation

Nachdem geschönte Berichte einen **verschlafenen Aufsichtsrat** glauben ließen was er glauben wollte, entwickelt sich sich zunehmender Nähe zum Terminziel 2012 im Projekt ein **Klima der Angst**: "Wer ein Problem **kommunizierte**, wurde zum Problem". Immer schnellere **Personalwechsel** verschärften das Problem. In den letzten Monaten vor der geplatzten Eröffnung herrschte **Panik**: Kabelstränge wurden

ohne planerische Grundlage verlegt. Ein Bericht der Wirtschaftsprüfer *Ernst & Young* vom Mai 2012 konstatiert lapidar "*Totales Organisationsversagen*".

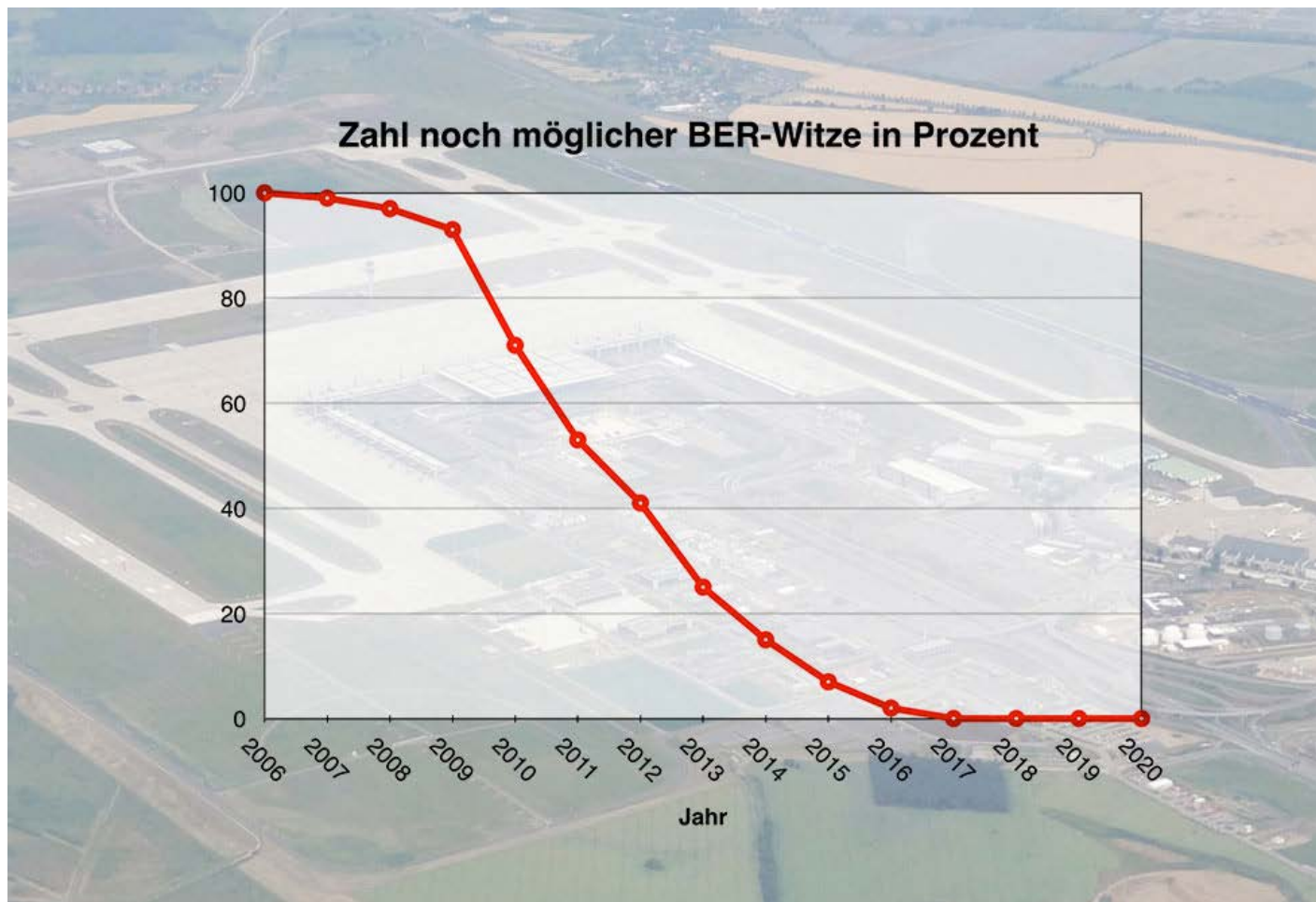
Krisenmanagement

Nach dem geplatzten Eröffnungstermin 2012 wurden neben der *PG-BBI* des Architekten *Meinhard von Gerkan* auch die wichtigsten Bauleute der FBB gekündigt. Mit den Kündigungen geht das **gesammelte Wissen** auf einen Schlag **verloren**. Der Architekt (und Inhaber der *PG-BBI*) *Meinhard von Gerkan* hat in einem persönlichen Brief an *Klaus Wowereit* eine **geordnete Übergabe des Projektes** angeboten, aber keine Antwort erhalten. Die **Behebung der Fehler** hätte im Rahmen der **Werkverträge** mit der *PG-BBI* und der an ausführende Firmen vergebenen **Baufträge** erfolgen müssen. Zwei **vergebliche Ausschreibungen für die Bauleitung** und Jahre vergingen, bevor am BER wieder gearbeitet wurde. Nach Beendigung der Zusammenarbeit mit der *PG-BBI* hat die *FBB* mehrfach und unter Umgehung von Ausschreibungsregularien – nicht **Werk-**, sondern **Dienstleistungsverträge** abgeschlossen. Jedoch führt die einseitige Orientierung auf **Fertigstellung** ohne Rücksicht auf Planung, Dokumentation und Betrieb – zu massiver **weiterer Verzögerung und Verteuerung**.

Aussichten

Neben den ungelösten Brandschutzproblemen ist die für die Abnahme erforderliche Anlagendokumentation lückenhaft. *Roland Berger* hält den den derzeit genannten Eröffnungstermin 2019 für "[schwierig](#)".

April 2018: [Engelbert Lütke Daldrup](#), der seit März 2017 Geschäftsführer der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH ist, sich sicher: "Wir werden den BER im Oktober 2020 eröffnen. Dieser Termin ist verlässlich."



Aus <<http://projekt-manager.eu/projektmanagement-BER.html>>