

Eine Bestandsaufnahme zum Bauen in Deutschland

Nichts ist beständiger als der Wandel, dies ist auch in der Welt des Bauens so, oder alle Jahre wieder ...

Wie in so vielen Fällen bietet J. W. v. Goethe in der deutschsprachigen Literatur den Einstieg für Problemlösungen. Was jedoch das Bauen betrifft, bietet sein britischer Kollege W. Shakespeare, wie in eben so vielen Fällen, die Definition par excellence. In Henry IV sagt Lord Bardolph 1598:

„Wenn wir das Bauen vorhaben, müssen wir das Grundstück bemessen, ein Modell zeichnen und sobald wir die Gestaltung des Hauses sehen, müssen wir die Kosten des Baues schätzen; sollten diese unwirtschaftlich sein, was machen wir dann,- wir zeichnen ein neues Modell“ (1).

Während noch die alten Baumeister der Berliner Bauakademie den Entwurf, die Konstruktion und die Bauleitung selbst beherrschten, so haben sich stetig bis zum heutigen Tage die Prozesse in der Bauwelt verändert. Der Ursprung auf ständige Veränderung in der Welt des Bauens geht hier zu Lande auf das Jahr 1879 zurück. In dieser Zeit der Industrialisierung spaltete der Lauf der Dinge alte Traditionen. Aus der Bauakademie, der Alma Mater für die Baumeister, entwickelte sich die erste Technische Hochschule Preußens. Somit entstanden aus dem generalistischen Tätigkeitsfeld des Baumeisters zwei sich ergänzende Berufsgruppen. Seit dieser Zeit reden wir von Architekten und Bauingenieuren.

Aber auch schon in dieser Epoche, als von 1884 bis 1894 der Reichstag in Berlin gebaut wurde, tat man sich mit der Prognose der Baukosten schwer. Anfänglich schätzte man für eine Fläche von 13.000 m² Mio. 13 RM, rechnete dann aber für nur 11.200 m² mehr als Mio. 24 RM. ab (2).

Die weitere Entwicklung für die am Bau beteiligten Partner wurde in Deutschland maßgeblich durch die Folgen des schnellen Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg bestimmt. Zwar kamen hier auf Grund des schon hohen Technisierungsgrades der Gebäude zu den Planungspartnern noch weitere Gutachter-Ingenieure hinzu, der oberste Sachwalter war aber nach wie vor als Generalist der Architekt.

Diese Bauepoche sicherte über einen Verteilungsmarkt die Grundversorgung der Bürger mit baulichen Einrichtungen ab. Architektonisch war sie durch Einheitlichkeit bzw. die ideologischen Theorien, orientierend an der in Deutschland verloren gegangenen Modernen, geprägt. Sie bot aber der Bauindustrie eine unerschöpfliche Vollbeschäftigung. Hierdurch wurden selbst geringer wertige Bauten an schlechten Standorten, vom Markt bzw. den Nutzern zwangsweise angenommen.

Das Ende dieser Aufbauphase ging damit einher, dass die Nachfrager und Nutzer aufgrund des Überangebotes die beherrschende Marktposition erhielten. Dieser Strukturwandel im Bauwesen ereignete sich in der Mitte der 70-er Jahre ereignete und kann auch als Spezialisierung oder Umbruch der Wirtschaft bezeichnet werden. Dieser Wandel war durch wesentlich höhere Anforderungen an die Bauwerke geprägt, da

einerseits die Produktionszeiträume im Industriebetrieb kürzer wurden und andererseits die Dienstleistungsbereiche in der Volkswirtschaft zunahmen.

Mit dieser Veränderung der Nutzererfordernisse sind die Planungen und Durchführungen von Bauvorhaben in Verbindung mit immer neueren und höherwertigeren Techniken sowie immer kürzer werdenden Fertigstellungsfristen für die Bauprogramme stets komplexer geworden. Funktionalität, Flexibilität und Individualität sollten sich nicht mehr ausschließen. Damit verbunden sind auch die Risiken für die am Bau und deren Finanzierung Beteiligten gestiegen, was damals schon in der gravierenden Überschreitung von Kostenplänen zum Ausdruck kam. Beispiele für prominente Großprojekte aus dieser Zeit waren (3):

Olympia in München: Es sollte DM 600 Mio. kosten, abgerechnet wurden DM 1.9 Mrd.

Das ICC in Berlin: Es sollte DM 270 Mio. kosten, abgerechnet wurden DM 926 Mio.

Das Klinikum Aachen: Es sollte DM 700 Mio. kosten, abgerechnet wurden DM 2.4 Mrd.

Dies hatte sicherlich politische Gründe, aber auch damit zu tun, dass der Architekt weiterhin sowohl Ausführender der Objektplanung als auch Koordinator im Gesamtplanungs- und Ausführungsprozess war. In dieser Doppelfunktion war es für ihn objektiv nicht möglich, als unabhängiger Koordinator zu fungieren. Denn auch dem Architekten unterlaufen Fehler. Beim Klinikum Aachen wurde bspw. ganz einfach innerhalb der Planung versäumt, die Toiletten zu berücksichtigen. Diese Reihe von Versäumnissen ließe sich fortsetzen.

Aus diesem tatsächlichen Gesichtspunkt, aber mehr noch unter Berücksichtigung öffentlich-rechtlicher Pflichten als auch eigennütziger Notwendigkeit, kommt dem Bauherren daher die gesellschaftlich relevante Aufgabe des ersten Projektmanagers zu. Dieser hat dafür zu sorgen, dass alle Projektbeteiligten optimal zusammen arbeiten. Die erste Projektleiterfunktion muss daher notwendigerweise dort, wo der Bausachverstand durch qualifiziertes Personal des Bauherren nicht gegeben ist, durch einen fachkundigen, unabhängigen und durchsetzungsstarken Dritten ersetzt werden.

Im Zuge dieser Neuorientierung aufgrund von Qualitätssteigerungen einerseits und der aufgezeigten Fehlentwicklungen sowie Interessenskonflikte andererseits hat sich, wie zum Ende des 19. Jahrhunderts, zum Ende des 20. Jahrhunderts in den 70-er Jahren langsam ein zusätzliches neues Berufsbild, das des Projektsteuerers, entwickelt. Der Verordnungsgeber hat dieses neue Berufsbild für Architekten und Bauingenieure erstmalig 1976 als fragmentarische Vorschrift in der HOAI unter § 31 definiert. Seit dieser Zeit sprechen wir vom Projektsteuerer.

Hierzu gab es jedoch lange Zeit berufsständische Bedenken insbesondere seitens der Architektenkammern, parallel aber auch seitens der öffentlichen Auftraggeber, die postulierten, dass Bauherrenaufgaben nicht delegierbar seien, was den Durchbruch für die Unabdingbarkeit des Projektsteuerers sehr erschwerte. Dies änderte sich jedoch langsam, beginnend 1984 mit der Gründung des DVP (Deutscher Verband der Projektsteuerer), der diesem neuen Berufsbild erste erforderliche Konturen gab. Und

hier kam der Bauboom resultierend aus der Wiedervereinigung gerade recht, so dass sich die oben aufgezeigten Bedenken überlebten und sich die Projektsteuerung, auch unterstützt durch die Globalisierung, durchsetzte. Parallel hierzu etablierte sich auch die AHO (Fachgruppe Projektsteuerung der Ingenieurverbände und Kammern), die gemeinsam mit dem DVP 1996, allerdings bereits nach dem Boom, gemeinsame Standards zur Projektsteuerung vorlegte (4).

Dies konnte jedoch nicht verhindern, dass sich im Wiedervereinigungsprozess in den neuen Bundesländern durch unkoordinierte Baulanderschließungen Fehlentwicklungen abzeichneten, die zu einer Bau- und Immobilienkrise weiten Ausmaßes führten. Durch die Investitionsförderung der damaligen Bundesregierung mit der Sonderabschreibung setzte sich eine planlose Bautätigkeit in Gang, die eine irreversible Zersiedelung der Städte und Gemeinden zur Folge hatte. Jede Gemeinde stand mit der Nachbargemeinde im Wettbewerb um die Entwicklung eines Gewerbeparks, obwohl zu erkennen war, dass der Markt für diese Investitionen einerseits nicht vorhanden war und sich andererseits eine Landflucht der Menschen in Ostdeutschland für bessere Lebensbedingungen zum Westen in Gang setzte. Diese wilde Bautätigkeit wurde seiner Zeit auch dadurch verstärkt, dass die Banken die Immobilienfinanzierung, wie in der Folge das Investmentbanking, als ihre Cash-Cow verstanden und über kein Verständnis verfügten, die Risiken zwischen Marktgesetz und Steuergeschenk realistisch einzuschätzen. Somit wurden Kredite vergeben, die sich zu den vielfältigsten Investitionsruinen entwickelten, die heute als NPLs (non performing loans) in den Bilanzen der Banken schlummern und noch immer das Finanzsystem des Landes bedrohen.

Nach dem Abklingen dieses Booms und der Bereinigung bzw. Anpassung an den realen Markt setzte sich eine weitere Wissensgenerierung um die Professionalisierung der Projektsteuerung im Bau- und Immobilienwesen in Gang, wozu sich DVP und AHO auch weiterhin gemeinsam bemühten. In dieser Zusammenarbeit sind mittlerweile Regelwerke entstanden, die auch von den Gerichten und vom Ordnungsgeber anerkannt werden, womit der einst so umstrittene § 31 innerhalb der HOAI 2009 ersatzlos gestrichen wurde.

Als weitere Folge dieser Immobilienkrise, die in den neuen Bundesländern ihren Anfang nahm, stellten sich viele Hochschulen mit entsprechenden Fachbereichen für die erforderliche Forschung und Lehre aus. Mittlerweile existieren auch bereits seit vielen Jahren interdisziplinäre Studiengänge zwischen den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften, so dass man sich fragt, warum erneut Projekte in enorme Schieflagen geraten, womit nicht zuletzt das Image unseres Landes als Exportnation beschädigt wird.

Prominente Großprojekte, oder auch Infrastrukturmaßnahmen, die seit der „geplatzten Inbetriebnahme“ des neuen Berliner Flughafens im Jahre 2012 vermehrt negativ diskutiert werden, sind die folgenden Großprojektinvestitionen (5):

Das Bahnprojekt Stuttgart 21

Das Projekt sollte nach Ermittlungen von 1995 mit Kosten in Höhe von € 2,45 Mrd. bis 2010 fertig gestellt werden. Im Jahr 2013 beliefen sich die Kostenmehrungen bereits auf € 6,5 Mrd. Mit einer Fertigstellung wird nicht vor 2021 gerechnet.

Die Elbphilharmonie Hamburg

Das Projekt sollte im Jahr 2005, basierend auf Planungskosten in Höhe von € 187 Mio. bis 2009 realisiert werden. Bis 2013 kumulierten sich die Gesamtkosten bereits auf € 865 Mio. und mit einer Fertigstellung ist nicht vor 2017 zu rechnen.

Der Hauptstadtflughafen Berlin / Brandenburg

Das geplante Investitionsvolumen belief sich im Jahre 2004 auf € 1.7 Mrd. Diese Summe erhöhte sich bis zum Tag der „geplatzten Inbetriebnahme“ auf € 4,3 Mrd. Bis zur tatsächlichen Eröffnung möglicherweise im Jahre 2017 fallen neben noch zu beziffernden Sanierungsinvestitionen allein pro Monat laufende Kosten in Höhe von € 30 Mio. an.

The Square am Frankfurter Flughafen

Für das Projekt lagen ursprünglich geplante Baukosten in Höhe von € 650 Mio. vor. Abgerechnet wurde das Projekt im Jahre 2012 zu € 1.25 Mrd.

Mit Ausnahme von „The Square“ ist all diesen Investitionen gemein, dass sie mehr oder minder Projekte der öffentlichen Hand sind. Auch wenn die Bahn eine Kapitalgesellschaft ist, so besitzt doch der Bund die 100%-ige Aktienhoheit und der Bauherr vom „The Square“ war ursprünglich auch einmal eine Gesellschaft des Bundes.

Und nicht zuletzt befindet sich der Bau der EZB-Zentrale in Frankfurt auch in einer Schieflage, wo sich die Baukosten von vormals Mio. 500 € auf Mrd. 1,3 € erhöht haben.

Die aufgeführten Projekte produzieren zwar schon seit Jahren einzeln für sich negative Schlagzeilen, jedoch fand mit der planmäßigen „Nicht-Inbetriebnahme“ des Berliner Großstadtflughafens im Jahre 2012 eine journalistische Bündelung dieser Problemprojekte statt. Aus diesem Grunde kam der damalige Bundesminister Ramsauer auch nicht umhin, obgleich verspätet, sich dieser Fehlentwicklungen anzunehmen. So hat er im Frühjahr 2013 die Reformkommission Großprojekte ins Leben gerufen. Betrachtet man allerdings die Themenagenda zur Auftaktsitzung der Reformkommission, könnte dieser Akt auch als gelungenes Ablenkungsmanöver verstanden werden, da der Minister als Vertreter des Bundes und dessen Miteigentümer, die Probleme am Berliner Flughafen indirekt mit zu verantworten hatte. Die Themenagenda (6) führte folgende Problemfelder auf:

- Vertiefte Planung in frühen Projektphasen.
- Risikoanalysen, Kostenschätzungen und belastbare Termine.
- Anwendung innovativer Planungsmethoden.
- Mehr Kontrolle, bessere Projektsteuerung und effiziente Organisationsmodelle.
- Mehr Kooperation beim Bauen.
- Bonus-/ Malus- Regelungen.
- Klare Regelungen von Verantwortung und Haftung.
- Vergabe an den Besten, nicht an den Billigsten.

Mit dieser Agenda, zu der sich die Mitglieder der Reformkommission haben verführen lassen, wurde anfänglich der Eindruck erweckt, als ob die Architekten, Ingenieure und Projektsteuerer die Tragödien bei den „Desaster-Projekten“ zu verantworten haben. Tatsache ist aber, dass die Schieflagen aus Managementfehlern seitens der öffentlichen Bauherren resultieren, denn wenn Politiker, ob in Berlin, Hamburg oder Stuttgart, mittels „Küchenmanagement“ ihre

Groß- und Infrastrukturprojekte organisieren, darf sich niemand wundern, wenn die ganze Mannschaft mit untergeht.

Da unser Land aber nun diese Reformkommission hat, die das Misslingen für die genannten Projekte identifizieren und Ratschläge sowie Handlungsanweisungen erarbeiten soll, darf die Fachwelt gespannt sein, ob auch die tatsächlichen Versagensgründe seitens der Politiker thematisiert oder ob nur alte Regeln neu verpackt werden.

Diese Ratschläge könnten auch als unberechtigte Schläge an die im Markt etablierten Projektsteuerer und die engagierten Akteure zur Generierung des Wissens um die Sache des Projektmanagements verstanden werden, die nun seit mehr als einer Dekade damit befasst sind, diesen Gegenstand zu professionalisieren. Das Thema hat insbesondere durch die Verbände DVP/AHO und die Hochschulforschung eine beachtliche Durchdringung erfahren. So steht in der zweiten Dekade des 21. Jahrhunderts der bearbeitete Rohstoff Wissen für das Projektmanagement zur Verfügung, wenngleich differente Konzepte verfolgt werden und die thematische Verbesserung unaufhaltsam weitergeht. Und da sich aus diesen Wissensschmieden die Akteure im Markt generieren, stehen wirklich professionelle Akteurfirmen unterschiedlichen Zuschnitts am Markt bereit, so dass für Großprojekte jeder Art das richtige Personal verfügbar ist.

Vor diesem Hintergrund, dass die wenigen oben aufgeführten Projekte allesamt in erster Linie ihre Schiefelage aus gravierenden Verfahrens- oder Managementfehlern seitens der Politiker erhielten, ist es verfehlt, einen ganzen neuen Berufsstand weder unter Generalverdacht zu nehmen noch den Akteuren vorzuwerfen, dass sie nicht sorgfältig planen, nicht genau Kosten ermitteln, nicht ordentlich kontrollieren und nicht vernünftig kommunizieren würden. Die Politiker müssen sich nur von ihrem „Küchenmanagement“ verabschieden, den erfahrenen Rat suchen und mit Augenmaß ihre Projekte richtig starten.

Mit Sicherheit hätte die dialogresistente und täuschende Kommunikationspolitik des BER-Managements vermieden werden können, wenn Bundesminister Ramsauer zur Sicherung der Ziele des Bundes ein unabhängiges Monitoring neben der Projektleitung installiert hätte, wie dies unter Konsortialpartnern im Großprojektgeschäft üblich ist.

Ein Versagensgrund im Großprojektgeschäft ist sicherlich auch die teutonische Hierarchie, wodurch die interne Kommunikation behindert wird, denn in Deutschland haben die Mitarbeiter zu viel Respekt bzw. Angst vor Führungskräften, wie dies auch der neue TUI Chef und Schwede Christian Clemens festgestellt hat (7). Die Briten lassen solche Kommunikationsblockaden erst gar nicht aufkommen, sondern schaffen mit ihrem genetisch angelegten Humor generell ein Klima offenen Disputierens um die Sache, so dass Blockaden im Planungsteam, ausgelöst von „egomanischen Führungskräften“ wie hier zu Lande, erst gar nicht entstehen.

Andererseits, folgt man der öffentlichen Diskussion, insbesondere dem Spiegel-Interview (8), scheinen nur die Architekten eine Rolle zu spielen, die auf die öffentlichen Auftraggeber und die Baukonzerne schimpfen. Der Einsatz eines unabhängigen Projektmanagers zur Vermeidung von Interessenkonflikten wird dabei völlig ausgeblendet und die Verunglimpfungen der Architekten muten dabei an, als wenn zwei

Fußballmannschaften ohne Schiedsrichter spielen und sich der eine Verein in gelöster Polemik über die Fouls des anderen auslässt.

Ein kluger Kritiker (8) hat zu diesem Interview fragend angemerkt: Ob ein wesentlicher Grund dieser Fehlentwicklungen nicht eher aus eingefahrenen und nicht mehr zeitgemäßen Planungsgebräuchen der Architekten, durchmischt mit dem oft vorherrschenden Standesdünkel, resultiert? Dies mag wohl sein und die Kommunikation soweit stören, dass ein Misslingen des Projektes vorgezeichnet ist. Umso mehr erfordert diese Situation erst Recht einen Dirigenten, der als Tonmeister das Programm und die Regie des Auftraggebers vorgibt zumal dieser auch die Rechnung bezahlt, da nicht die Pflege von Standesdünkeln, sondern die Projektsache als Teamwork im Vordergrund steht. Möglicherweise hat das Misslingen einiger Großprojekte aber auch damit zu tun, dass einige Planungsgesellschaften nicht mehr unter dem persönlichen Einsatz ihrer Namensgeber stehen, sondern, dem Zeitgeist folgend, von externen Managern nach betriebswirtschaftlichen Aspekten institutionalisiert geführt werden. Dann wird es aber auch höchste Zeit, dass sich die Bauherren ebenso professionell aufstellen.

Was ist nun unter Projektmanagement (PM) mit einem unabhängigen, die Interessen des Bauherren vertretenden, Projektsteuerers für ein Großprojekt zu verstehen? PM umfasst die Gesamtheit aller Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten, die bei zeitlich befristeten, innovativen und risikobehafteten Vorhaben mit komplexer Struktur, vorgegebenen Terminen und limitierten Kosten inklusive der fachübergreifenden Koordination einer Managementaufgabe zu leisten sind (9). Hieraus leitet sich die wichtigste Formel für das Management von Großprojekten ab, denn die Chance, dass sein Projekt erfolgreich abgewickelt wird, erhält der Bauherr nur dann, wenn er die nachfolgende Empfehlung zur voneinander unabhängigen Beauftragung der Leistungen einhält.

Bauherrenleistungen versus Planungsleistungen versus Bauleistungen

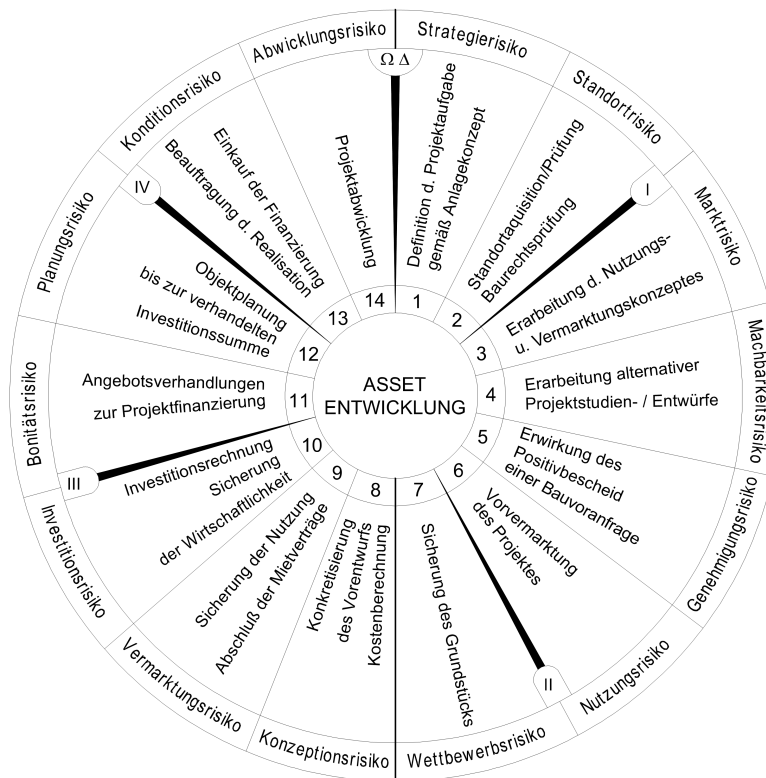
G. Laage, ein großer deutscher Architekt, hat dazu auch geschrieben: „Planen ist das schrittweise, logisch systematische Vorgehen, um zukünftiges Handeln unter Risiko vernünftig vorzubereiten“ (10). Rückblickend baut PM auf Expertensystemen wie der Netzplantechnik auf, die aus der Raumfahrtentwicklung stammt und orientiert sich an systematischen Theorieansätzen. So müssen Projekte erst einmal als abstrakt begriffen werden, die durch sozio-ökonomische Prozesse und unvorhersehbare Interaktionen der im Wettbewerb stehenden Interessen bestimmt werden, wobei sich auch offen vorgetragene oder heimliche Interessen (Feindschaften) gegen das Projekt wenden können, so dass diesem immer die Logik des Misslingens anhaftet. Grundsätzlich stehen dem Projektmanagement eine Fülle von Werkzeugen zur Verfügung, um dem Gegenstand, der durch Widersprüchlichkeit, Chaos, Zufall oder Nichtlinearität geprägt sein kann, eine Form zu geben, wobei die gestalterischen, technischen und logistischen Konzepte durch instrumentelle, kontextuelle und soziale Steuerungsmechanismen ergänzt werden müssen (4).

Dessen ungeachtet resultiert der Erfolg eines Projektes jedoch nicht aus dem exakten Gebrauch dieser Instrumente, sondern vielmehr aus der Kompetenz und der Durchsetzungskraft des Projektmanagers. Daher spielt der Erfahrungshorizont dieser Schlüsselperson bei der Entwicklung, Planung und Abwicklung von Projekten die

wesentlichste Rolle. Der Erfolg eines Projektes beginnt also mit HR. Es sollten daher nur Projektleiter mit Stellvertreter eingesetzt werden, die, wie die Chirurgen im Operationsaal, die „Ochsentour“ hinter sich haben und physisch sowie psychisch belastbar sind. Ein enormes Maß an Erfahrung am Markt ist also die wichtigste Erfolgskomponente im Projektgeschäft.

Erfolgreiches Projektmanagement ist aber auch das ständig sachgerechte Entscheiden auf Basis laufend erfasst und aktualisiert aufbereiteter Daten (4). Dies erfordert jedoch ein kompetentes und engagiertes Projektteam. Ein Projektleiter darf daher kein introvertierter „Singleplayer“ sein, da dieser eine grundsätzliche Gefahr für das Projekt bedeuten würde. Stattdessen kann nur der unprätentiöse, charismatische und charakterfeste Teamplayer, der mit allen Beteiligten auf Augenhöhe redet, versuchen den Projekterfolg sicher zu stellen. Dies ist aber auch nur dann möglich, wenn der Auftraggeber seine Bereitschaft zur Zusammenarbeit erfüllt. Wenn dann noch die nachfolgende Due Diligence Agenda bei den herausfordernden Großprojekten umsichtig umgesetzt wird, lassen sich so einige „Desaster“ verhindern:

1. Vermeidung von Improvisation und Nutzung der strategischen Planung zur Definition sämtlicher organisatorischer Anforderungen bis hin zur Festlegung aller Gestaltungsmaßnahmen inklusive stufenbasierter Aufbau- und Ablauforganisation.
2. Erarbeitung nicht nur einer, sondern alternativer Machbarkeitsstudien mit dem Ziel eines umfassenden Businessplanes inkl. Risikoanalyse mit ständiger Fortschreibung.



Das Risikomodell dient der allgemeinen Anschauung von Standardrisiken, um insbesondere Vorlaufkosten bzw. Wagniskapital kostenschonend zu behandeln und effiziente Projektergebnisse zu erzielen. Die römischen Ziffern zeigen besondere Momente zum Schaffen von Fakten und Treffen von Entscheidungen auf (11).

3. Den Wettbewerb wo immer nutzen und die erforderlichen Planer, wie Architekt, Ingenieure des technischen Ausbaus, Tragwerksplaner etc. vertraglich direkt beim Bauherren verpflichten, denn die eigentlichen Probleme kommen nur an das Tageslicht, wenn die Fachplaner gesellschaftsrechtlich separat verantwortliche Unternehmen sind.
4. Vertiefte Planung und Fleiß sind nicht nur in den frühen Phasen sicher zu stellen, sondern als Mustertugend in allen Projektphasen gemäß proaktiver Arbeitsgesinnung zu gewährleisten. Dazu muss das Bauherrenteam personell funktionsgerecht aufgestellt sein.
5. Damit die Kosten nicht zum Casus Belli führen, sind sämtliche Details als operative Information zum Prozess ständig aktiv zu halten und mit der Risikoanalyse zu verknüpfen.
6. Die final abgestimmte Planung muss mit dem Auftraggeber als „Redaktionsschluss Planung“ so nachhaltig zelebriert werden, dass sich sämtliche Partner über die gravierenden Konsequenzen nachträglicher Änderungen im Klaren sind. Hier muss die besondere Verantwortung der Planungspartner bzgl. Haftungsfragen vertragssicher sein.
7. Das Tender muss zur Grundlage einer sich am Markt orientierenden Zielkalkulation werden, die der Bauherr vor dem Marktgang intern durchführt. Nur so können sich die Projektmanager allumfassend auf die Preisverhandlungen vorbereiten. Verhandlung ist dabei in erster Linie Technik, die verstanden werden muss. In diesem Sinne ist es auch unerlässlich, einen Quantity Surveyer nach englischem Vorbild zu engagieren, der proaktiv den Bauvertrag konzipiert und diesen während der Ausführung verteidigt.
8. Das Tender, welches die Grundlage für den Bauvertrag, in welcher Ausprägung auch immer, bildet, muss in sich schlüssig sein. Großprojekte haben häufig Vertragswerke, die sich auf einige hundert Leitz-Ordner ausdehnen. Mittels Due Diligence lassen sich diese auch auf die Hälfte kürzen, womit gleichzeitig Widersprüchlichkeiten vermieden werden.
9. Die Forderung der Vermeidung von der Vergabe an den Billigsten zeugt von Inkompetenz. Sofern die auftraggeberseitigen Prinzipals ihr Projekt insbesondere technisch im Detail kennen, sind sie auch während der Verhandlung Herr der Lage. Dies erfordert natürlich absolute Due Diligence, wie beim M&A Geschäft. Dann kann auch im Wettbewerb an den preiswertesten Bieter vergeben werden, wenn dieser Preis der Zielkalkulation entspricht.
10. Die erfolgreiche Inbetriebnahme sichert der Bauherr, indem schon während der Entwurfsarbeit proaktiv ein „Brandschutzpapst“ den Planungsprozess begleitet und ein genehmigungsfähiges Brandschutz-Engineering inklusive Building-Management-System entwirft, das durch die genehmigenden Behörden permanent genehmigungswirksam begleitet wird wobei experimentelle Planung besonderer Funktionsüberprüfung bedarf.

Eine der berühmtesten Projektmanager-Persönlichkeiten dieses Landes, Frau Birgit Breuel (12), hat einmal den Satz geprägt: „Wenn man weiß, dass man in die falsche Richtung marschiert, muss man nicht unbedingt noch das Tempo steigern.“ Im Vergleich

der vier Projekte nimmt wohl die Elbphilharmonie die katastrophalste Position ein und der Breuel'sche Aphorismus findet bei Betrachten all der Hintergründe für die Vertreter der Freien und Hansestadt Hamburg seine volle Anwendung. In diesem Zusammenhang lassen sich aber auch Parallelitäten zum neuesten „Eklat-Projekt“ in Limburg unter dem Stichwort „Verschleierung“ feststellen. Während in Limburg ein einzelner hoher Kirchenhirte sein Bistum bezüglich der Kosten hinter das Licht geführt hat, fand in Hamburg Kollektivversagen durch eine regierende CDU-Fraktion und all ihrer Berater statt. Im Resultat darf sich nun bald eine Hamburger SPD-Regierung für die wohl weltweit spektakulärste Philharmonie feiern lassen und in Limburg werden sich wohl die Mittel- und Obdachlosen auf die Inbetriebnahme einer feudalen Tafel im Residenz-ambiente freuen dürfen.

Die Republik darf gespannt sein, welche Empfehlungen die Reformkommission im wirklichen Kontext zu den im Fokus stehenden „Schandtaten“ geben wird und wie die nächsten Großprojekte abgerechnet werden.

Literatur:

- (1) Shakespeare, W.: The Second Part of King Henry IV, Cambridge University Press, 1989.
- (2) Rack, H.: Das Reichstagsgebäude, Gebr. Mann - Verlag Berlin, 1978.
- (3) Pfarr, K.- H.: Trends, Fehlentwicklungen und Delikte in der Bauwirtschaft, Springer – Verlag Berlin, 1988.
- (4) Eschenbruch, K.: Projektmanagement und Projektsteuerung, Werner – Verlag Köln, 2009.
- (5) Wirtschaftsberichte bzw. Berichte zum Thema der im Fokus stehenden Projekte, Deutsche Tagespresse, 2013.
- (6) BMVBS Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Pressemitteilung vom 14. 04. 2013.
- (7) Clemens, C.: Niemand soll gedemütigt werden, Süddeutsche Zeitung, 10. 08. 2013.
- (8) Spiegel – Interview: Versaute Verhältnisse, Ausgabe Nr. 24, 2013 und Leserbriefe Ausgabe Nr. 26, 2013.
- (9) Brockhaus Enzyklopädie, Bertelsmann Mannheim, 1996.
- (10) Laage, G.: Von Architekten Bossen und Banausen, Beton – Verlag Düsseldorf, 1989.
- (11) Gensior, E.: Verbesserte Projektentwicklung durch Modellbildung eines Portfolio Systems, Diss. Weimar, 2001.
- (12) Breuel, B.: Vors. d. Vorst. d. Treuhandanstalt und Chefin der Expo 2000 Hannover.