

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH  
12521 Berlin

Herrn Staatssekretär  
Rainer Bretschneider  
Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft  
Heinrich-Mann-Allee 107  
14473 Potsdam

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH  
12521 Berlin

Harald Siegle  
Real Estate Management  
T +49 30 6091-73200  
F +49 30 6091-73209  
E harald.siegle@berlin-airport.de  
www.berlin-airport.de

27.03.2014

## **Auflösung / Aufteilung des Bereichs FBB Real Estate Management und die Folgen auf das Projekt Sprint und die Inbetriebnahme des BER**

Sehr geehrter Herr Staatssekretär Bretschneider,

möglicherweise ist Ihnen bekannt, dass die Geschäftsleitung unter dem Vorsitz von Herr Mehdorn beabsichtigt, den von mir geleiteten Bereich Real Estate Management ganz kurzfristig auf zu lösen. Diese Maßnahme ist nicht nur eine organisatorische. Tatsächlich gehen damit eine Reihe von Funktionen verloren, die für die Betriebssicherheit und die Fertigstellung des BER wesentlich sind. Meine mündlichen wie schriftlichen Versuche, Herrn Mehdorn von seinem Vorhaben abzubringen, sind bisher gescheitert. Um Schaden von dem Gesamtprojekt und der FBB abzuwenden sehe ich mich deshalb veranlasst, mich an Mitglieder des Aufsichtsrates zu wenden.

Vorab kurz zu meinem persönlichen Hintergrund: Die Berliner Flughäfen haben mich im August 2009 als Leiter (procura) des Geschäftsbereichs Real Estate Management engagiert. Ich führe heute diesen Bereich mit gegenwärtig 85 Mitarbeiter/innen und leite in Personalunion innerhalb meines Bereichs zugleich direkt die Abteilung Development&Sales mit ca. 13 Mitarbeiter/innen, die für die gesamten erfolgreich durchgeführten Investorenprojekte, die langfristigen städtebaulichen Entwicklungsplanungen und die Flächensicherung am BER steht. Aktuell steht trotz aller Widrigkeiten des BER die Vergabe des nächsten Hotelprojekts in der Airport City auf der Tagesordnung der nächsten Aufsichtsratssitzung.

Vor meinem Eintritt in die FBB war ich bis Juli 2009 über 5 Jahre Geschäftsführer bei der Immobilien-Tochter der Landesbank Baden- Württemberg (LBBW), 4,5 Jahre Bereichsleiter Großprojekte bei der DB Station&Service AG, viele Jahre Prokurist / Mitglied der Geschäftsführungen von Drees&Sommer Projektmanagement und Suter&Suter Generalplaner für Industrie- und Gewerbebau. In Summe nehme ich seit 1991 für zahlreiche Großprojekte in den Themengebieten Planung, Bauüberwachung, Projektmanagement und Projektentwicklung Führungsaufgaben als Prokurist / Mitglied der Geschäftsleitung / Geschäftsführer wahr und verfüge in diesen Themengebieten daher über entsprechende Erfahrung und Urteilsvermögen.

Der Bereich Real Estate wurde Ende 2006 im Rahmen des Aufsichtsratsbeschlusses (**FBS 2006/77 vom 06.12.2006**) nach neuzeitlichem Beispiel anderer Flughäfen bzw. anderer Firmen gegründet. Er löste die Liegenschaftsverwaltung althergebrachten Stils ab.

Die Kernaufgaben des Bereichs Real Estate sind im vorgenannten AR- Beschluss **FBS 2006/77 vom 06.12.2006** dargelegt und durch die betriebliche Ordnung der FBB (letzter Stand 08.03.13) untersetzt worden: Sie umfassen die immobilienwirtschaftliche Ergebnisverantwortung mit eigenem Controlling, die Erstellung einer Masterplanung für den langfristigen strategischen Ausbau der BER-Infrastruktur (2010 fertig gestellt und mit GF- Beschluss v. 22.03.2010 bestätigt), die städtebauliche Entwicklung und Vermarktung des Immobilien- und Investorenstandortes BER mit ca. 250 ha nicht betriebsnotwendigen Flächen (so auch alle Investoren und Leasingausschreibungen am BER), die gesamte Flächensicherung mit einem Gesamtinvest i.H.v. ca. 140 Mio. Euro, das technische Anforderungsmanagement, das kaufmännische und infrastrukturelle FM, die Auftraggeberrolle für die sonstigen FM-Leistungen, sowie die Eigentümerfunktion und Eigentümerversantwortung insbesondere i. S. der speziellen Betreiberpflichten gemäß GEFMA (deutsche Gesellschaft für Facility Management, Richtlinie 190).

In der Schnittstelle zur Baustelle BER übernimmt Real Estate in der **Eigentümerfunktion** die „von den Bauleuten“ (Erstellern) betriebsbereit erstellten Anlagen und Gebäude in die Linienorganisation und den Betrieb und ist damit **verpflichtet**, im Zuge der Übernahmen bzw. deren Vorbereitung zumindest nach Plausibilitätsgesichtspunkten Qualitätskontrollen durchzuführen. Durch die Übernahme / Übergabe wird beidseitig bestätigt, dass die Gebäude und Anlagen grundsätzlich (wirtschaftlich) betriebsfähig sind. Dies entspricht einem **Vieraugenprinzip** und der üblichen Rollenverteilung, wie sie aus wohlverstandenen Gründen auch anderenorts / in anderen Unternehmen praktiziert werden. Die dabei natürlicherweise gelegentlich entstehende „Reibungswärme“ sichert und steigert in einer vernünftigen Unternehmenskultur die innerbetriebliche Effizienz und die Qualität der Produkte.

Die Entscheidung der Geschäftsleitung steht im direkten Widerspruch zu Inhalt und Zielsetzung des vorgenannten AR-Beschlusses. Sie ist nicht nur nicht geeignet, Fortschritte bei der IBN des BER zu generieren sondern gefährdet eine betriebssichere und rechtzeitige Inbetriebnahme.

Für das Gesamtunternehmen hat die Auflösung des Bereichs Real Estate folgende Konsequenzen:

- Das interne immobilienwirtschaftlich- technische Controlling wird abgebaut bzw. massiv geschwächt und das Quality Gate von Ersteller (Projektorganisation) zu Linienorganisation abgeschafft.
- Durch die Streichung der internen Auftraggeberfunktion von Real Estate werden die FM – Bereiche Ihre Ressourcenbedarfe (Personal und Geld) wieder ausschließlich an überkommenem Budget- und Bereichsdenken in Jahresscheiben ausrichten. Hierbei werden Benchmarks, Effizienz / Fertigungstiefe und Wirtschaftlichkeit des Betriebs von technischen Anlagen/Immobilien wieder in den Hintergrund treten.
- Das erfolgreiche Investorengeschäft und die langfristigen Quartiersentwicklungen werden zurück- bzw. eingestellt.
- die zentrale immobilienwirtschaftlich getragene strategische Masterplanung (Mitte 2010 eingefroren) wird nicht fortgeführt.

- Die zentrale Eigentümerfunktion wird vom gesamten technischen Know-how bzw. technischen Controlling entblößt. Das bei Real Estate angelegte zentrale technische Anforderungsmanagement wird zersplittert und erneut unkoordiniert auf Betriebsbereiche verteilt (heute schon ohne einheitliche Organisationslogik beim technischen FM, Aviation, Non- Aviation angesiedelt).
- Die zentrale Koordination und wirtschaftliche Bewertung der Flächen-,Anlagen- und Infrastrukturbedarfe der verschiedenen Betriebsbereiche entfällt. Die konkurrierenden Flächen- und Infrastrukturwünsche der verschiedenen Bereiche können bei Auflösung eines Bereichs Real Estate immobilienwirtschaftlich nicht mehr hinsichtlich betrieblicher Erfordernis und technischen Randbedingungen zentral abgeglichen, koordiniert und evaluiert werden.

Dies alles halte ich für eine Fehlentscheidung in Anbetracht der Situation, die Herr Uwe Hörmann am 17. März 2014 dem BER Sonderausschuss des Brandenburger Landtags dahin beschrieb, dass nur ca. 4 % des BER-Terminals abgenommen werden könnten, es keine signifikante Reduzierung der Baumängel gebe, die mit 66.000 zu beziffern seien, womit also festzustellen ist, dass die Sprintorganisation auf der Stelle tritt, was eine IBN in 2015 noch unwahrscheinlicher macht und sogar eine IBN in 2016 akut gefährdet. In 2016 aber laufen bekanntlich die letzten Baugenehmigungen aus. .... Der dringende Handlungsbedarf ist mit Händen zu greifen.

Diese vorbeschriebenen Sachverhalte wie auch das Fazit hatte ich mit dem beigefügten Schreiben vom 8. Dezember 2013 dem Vorsitzenden der Geschäftsführung ausführlich dargestellt, allerdings ohne damit etwas zu bewirken. Ungeachtet dessen habe ich zwar mit dem ebenfalls beigefügten heutigen Schreiben erneut den Versuch unternommen, meine Argumente einzubringen, fürchte aber aufgrund der genannten Erfahrungen, erfolglos zu bleiben. Ich bitte Sie und den ganzen Aufsichtsrat deshalb im Interesse des Projekts, die Aufrechterhaltung des Bereichs Real Estate zu sichern.

Nochmals: die in meinen beiden ausführlichen Schreiben an den Vorsitzenden der Geschäftsleitung dargelegten Gefahren sind offensichtlich. Sie sind nicht nur mir und den internen Fachleuten bekannt.

Das vorliegende Schreiben geht gleichlautend parallel an den Vorsitzenden des Aufsichtsrates, Herrn Klaus Wowereit und den Vorsitzenden des Projektausschusses des Aufsichtsrates, Herrn Rainer Bomba.

Zu einem persönlichen Gespräch stehe ich selbstverständlich gern zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

i. V.   
Harald Siegle

Leiter FBB Real Estate Management

Anlagen: wie benannt



Flughafen Berlin Brandenburg GmbH  
12521 Berlin

Herrn Hartmut Mehdorn  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
Flughafen Berlin Brandenburg GmbH  
12521 Berlin

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH  
12521 Berlin

Harald Siegle  
Real Estate Management  
T +49 30 6091-73200  
F +49 30 6091-73209  
E harald.siegle@berlin-airport.de  
www.berlin-airport.de

27.03.2014

## **Auflösung Real Estate / Prognose für das Sprintprojekt, Handlungsempfehlungen**

Sehr geehrter Herr Mehdorn,

Der Bereich Real Estate Management soll gemäß aktuellen Beschlüssen der Geschäftsleitung von Ende Februar / Anfang März 2014 aufgeteilt / aufgelöst und die Aufgaben und Mitarbeiter/innen auf andere Bereiche verteilt werden. Ferner hat die Geschäftsleitung beschlossen, dass ich die Leitung des Bereichs Real Estate wie auch der Abteilung Development&Sales abgebe und sodann eine Projektleitung mit zunächst 2- 3 Mitarbeiter/innen zu übernehmen habe. „Unterstützend“ soll mir ein Büro zur Verfügung gestellt werden (GL- Beschluss vom 28.02.14). Im Vorfeld wurde mir im September 2013 die Procura entzogen, der Bereich einem durchaus artfremden Geschäftsfeld Vertrieb zugeordnet und seitdem die Nachbesetzung diverser Stellen in meinem Bereich untersagt.

Der Bereich Real Estate wurde Ende 2006 im Rahmen des Aufsichtsratsbeschlusses (**FBS 2006/77 vom 06.12.2006**) nach neuzeitlichem Beispiel anderer Flughäfen bzw. anderer Firmen gegründet. Er löste die Liegenschaftsverwaltung althergebrachten Stils ab. Die beabsichtigte organisatorische Neusortierung soll dem Aufsichtsrat zusammen mit anderen organisatorischen Veränderungen in der nächsten Sitzung (am 11.04.14) **möglicherweise** zur Kenntnis oder zur Beschlussfassung gegeben werden.

Die Berliner Flughäfen haben mich im August 2009 als Leiter (procura) des Geschäftsbereichs Real Estate Management engagiert. Ich führe heute diesen Bereich Real Estate mit gegenwärtig 85 Mitarbeiter/innen und leite in Personalunion innerhalb meines Bereichs zugleich direkt die Abteilung Development&Sales mit ca. 13 Mitarbeiter/innen, die für die gesamten erfolgreich durchgeführten Investorenprojekte, die langfristigen städtebaulichen Entwicklungsplanungen und die Flächensicherung am BER steht. Aktuell steht trotz aller Widrigkeiten des BER die Vergabe des nächsten Hotelprojekts in der Airport City auf der Tagesordnung der nächsten Aufsichtsratssitzung.

Die benannten Entscheidungen der Geschäftsleitung stehen zunächst im direkten Widerspruch zu Inhalt und Zielsetzung des vorbenannten AR- Beschlusses von Ende 2006. Sie sind nicht geeignet,

Fortschritte bei der IBN des BER zu generieren, widersprechen Geist und Inhalt meines Arbeitsvertrags und verhindern, dass ich die mir im August 2009 übertragenen und bisher nachweislich erfolgreich durchgeführten Aufgaben (Investoren- und Leasingprojekte, Flächensicherung, Widmungsverfahren, Eigentümerverantwortung u.a.m.) weiter wahrnehmen kann.

Die in ähnlichen Firmen, insbesondere Flughäfen heute üblicherweise in einem Real Estate Bereich zusammengefassten Aufgaben und Funktionalitäten, insbesondere einer Steuerung der immobilienwirtschaftlichen Life Cycle Costs des Unternehmens und der Wahrnehmung der Eigentümerfunktion werden zum erheblichen Nachteil des Unternehmens zersplittert bzw. funktionsunfähig gemacht. Die Neuaufteilungen sind weitgehend willkürlich und lassen eine organisatorische Logik vermissen.

**Die Immobilienkosten (Life Cycle Costs) sind nach den Personalaufwendungen der zweitgrößte Kostenblock in der Unternehmensbilanz. In einer üblichen Faustformel der Immobilienwirtschaft sind etwa 20% der Kosten einer Immobilie Investitionsaufwendungen, die bis zur Fertigstellung eines Bauwerks anfallen. 80% der Kosten sind Life Cycle Costs, die nach Fertigstellung anfallen. Nahezu die gesamten Eigenmittel des Unternehmens stecken in den Immobilien. Dies veranlasst moderne Unternehmen ähnliche Struktur, die Immobilien zentral in einem Bereich Real Estate mit Eigentümerfunktion zu managen. Dies soll mit einem gewissen Anachronismus nun geändert werden und gibt Anlass zu diesem Schreiben.**

Vor meinem Eintritt in die FBB war ich bis Juli 2009 über 5 Jahre Geschäftsführer bei der Immobilienochter der Landesbank Baden- Württemberg (LBBW), 4,5 Jahre Bereichsleiter Großprojekte bei der DB Station&Service AG, viele Jahre Prokurist / Mitglied der Geschäftsführungen von Drees&Sommer Projektmanagement und Suter&Suter Generalplaner für Industrie- und Gewerbebau. In Summe nehme ich seit 1991 für zahlreiche Großprojekte in den Themengebieten Planung, Bauüberwachung, Projektmanagement und Projektentwicklung Führungsaufgaben als Prokurist / Mitglied der Geschäftsleitung / Geschäftsführer wahr und verfüge in diesen Themengebieten daher über entsprechende Erfahrung und Urteilsvermögen.

Ich erlaube mir daher, angesichts der aktuellen Entwicklungen nochmals eine Gesamtschau auf die aktuelle Situation im Unternehmen, Chancen einer zeitnahen Inbetriebnahme und schließe mit konkreten Handlungsempfehlungen. Ich knüpfe dabei an meine vorhergehenden Mitteilungen an die Geschäftsleitung an, insbesondere an die Schreiben vom 18.07.2013 und vom 08.12.13.

## **1. Die (bisherigen) Aufgaben des Geschäftsbereichs Real Estate:**

Die Kernaufgaben des Bereichs Real Estate sind im vorgenannten AR- Beschluss **FBS 2006/77 vom 06.12.2006** dargelegt und durch die betriebliche Ordnung der FBB (letzter Stand 08.03.13) untersetzt worden: Sie umfassen die immobilienwirtschaftliche Ergebnisverantwortung mit eigenem Controlling, die Erstellung einer Masterplanung für den langfristigen strategischen Ausbau der BER-Infrastruktur (2010 fertig gestellt und mit GF- Beschluss v. 22.03.2010 bestätigt), die städtebauliche Entwicklung und Vermarktung des Immobilien- und Investorenstandortes BER mit ca. 250

ha nicht betriebsnotwendigen Flächen (so auch alle Investoren und Leasingausschreibungen am BER), die gesamte Flächensicherung mit einem Gesamtinvest i.H.v. ca. 140 Mio. Euro, das technische Anforderungsmanagement, das kaufmännische und infrastrukturelle FM, die Auftraggeberrolle für die sonstigen FM-Leistungen, sowie die Eigentümerfunktion und Eigentümerversantwortung insbesondere i. S. der speziellen Betreiberpflichten gemäß GEFMA (deutsche Gesellschaft für Facility Management, Richtlinie 190).

In der Schnittstelle zur Baustelle BER übernimmt Real Estate in der **Eigentümerfunktion** die „von den Bauleuten“ (Erstellern) betriebsbereit erstellten Anlagen und Gebäude in die Linienorganisation und den Betrieb und ist damit verpflichtet, im Zuge der Übernahmen bzw. deren Vorbereitung zumindest nach **Plausibilitätsgesichtspunkten Qualitätskontrollen durchzuführen**. Durch die Übernahme / Übergabe wird beidseitig bestätigt, dass die Gebäude und Anlagen grundsätzlich (wirtschaftlich) betriebsfähig sind. Dies entspricht einem **Vieraugenprinzip und der** üblichen Rollenverteilung, wie sie aus wohlverstandenen Gründen auch anderenorts / in anderen Unternehmen praktiziert werden. Die dabei natürlicherweise gelegentlich entstehende „Reibungswärme“ sichert und steigert in einer vernünftigen Unternehmenskultur die innerbetriebliche Effizienz und die Qualität der Produkte.

## 2. Erfolgreiche Arbeit des Bereichs Real Estate Management

Wie Sie wissen führen wir trotz aller widrigen Umstände der ausstehenden Fertigstellung des BER die Developmentaktivitäten weiter um den Investorenstandort BER am Leben zu halten und weiter zu entwickeln. So ist es dem Bereich Real Estate gelungen, für das zweite Hotel in der Airport City erneut einen Investor zu finden, der wirtschaftlich ein sehr attraktives Angebot in Höhe von über 5 Mio. Euro vorgelegt und bereits notariell beurkundet hat. Die Transaktion liegt bei der anstehenden Aufsichtsratssitzung zur Freigabe vor. Wir können hierbei mit gewissen Stolz anmerken, dass sich all jene Investoren, die sich schon ab 2010 als Pioniere am BER engagierten, erneut an der Ausschreibung beteiligt und attraktive Angebote vorgelegt haben. Dies ist angesichts der finanziellen Verluste, die diese durch die Mehrfachverschiebungen der Inbetriebnahme des BER verkraften mussten, keineswegs selbstverständlich.

Die Investoren haben erkannt, dass wir die geschlossenen Verträge nicht nur im Wortsinne umsetzen, sondern uns auch für den in den Verträgen angelegten partnerschaftlichen Geist einsetzen. Dieser bewährt sich immer dann, wenn die Gegebenheiten sich weniger rosig gestalten. Hier ist es uns gelungen, dass Real Estate verlässliche Partner wahrgenommen wird. Dies werden unsere externen Partner zweifellos bestätigen.

Der FBB war es Ende 2009 insbesondere ein dringendes Anliegen, die sogenannten Drittinvestprojekte (9 Leasinggebäude und 3 Investorenprojekte) umgehend an den Start zu bekommen, damit diese zum geplanten Eröffnungstermin im Juni 2012 fertig gestellt sein werden. Unter meiner Leitung konnte nach Maßgabe öffentlicher Ausschreibungsverfahren dann tatsächlich nicht nur vorbeschriebenen 12 Projekte, sondern 2 zusätzliche Investorenprojekte (Hangars der Air Berlin und der Lufthansa Technik), sowie das Projekt Anlagen des Bundes am BER termingerecht

gestartet werden. Die Investorenprojekte wurden auch termingerecht fertig gestellt. Die bauliche Errichtung der Leasingobjekte wurde an den Baubereich der FBB übertragen.

Seit Ende 2009 ist es ferner gelungen, den Bereich Real Estate komplett neu aufzustellen, die notwendigen Grundlagen für eine systematische Vermarktung der Flächen am BER zu schaffen, eine Konversionsplanung für den bestehenden Flughafen SXF zu erarbeiten, eine Vermietungs- und Preisstrategie für die Flächen im Fluggastterminal zu formulieren, ein Team Infrastrukturmanagement zu bilden, in Wahrnehmung der Eigentümerfunktion die langfristige Masterplanung für den Ausbau des BER zu erstellen sowie die beiden Betreiberrichtlinien für SXF / TXL und BER auszuarbeiten, die öffentliche Widmung aller Straßenflächen (als Voraussetzung der Baugenehmigung des BER) zu erwirken und nicht zuletzt das Projekt Flächensicherung mit einem Gesamtbudget von 140 Mio. Euro innerhalb des Termin- und Kostenrahmens unauffällig und effektiv weitgehend zum Abschluss zu bringen.

**Zusammenfassend ist festzustellen, dass ich gemeinsam mit meinem Bereich alle mir übertragenen Aufgaben und Ziele - auch solche, die nebenbei nachträglich auf meinen Bereich übertragen wurden - wie etwa die gesamte Mitarbeiterversorgung - vollständig erreicht und erfüllt habe, wie nicht zuletzt durch Zwischenzeugnisse der FBB selbst belegt. Dies ist - auch angesichts der Komplexität der Aufgaben - bei der FBB schlicht ein Alleinstellungsmerkmal.**

### **3. Konflikte aus der Eigentümer- und immobilienwirtschaftlichen Verantwortung:**

Die vorbeschriebene Rollenverteilung und Eigentümerfunktion führt und führte insbesondere in der Schnittstelle zum Baubereich der FBB immer wieder zu erheblichen Konflikten, die gelegentlich als übliche „Reibungswärme“ zwischen Bau und Betrieb bagatellisiert werden. Die Konflikte resultierten tatsächlich jedoch aus einer ersichtlich mangelhaften Planung und dem Umstand, dass die übergebenen Gebäude und Anlagen auf Grund von Baumängeln, fehlender VOB – Abnahmen bzw. ausstehender bauordnungsrechtlicher Nutzungserlaubnis und / oder fehlender Dokumentationen für den Betrieb vielfach nicht nutzungsfähig und damit übernahmefähig waren und sind. Einige Beispiele ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- 4.1. Die Planungsdefizite waren bereits Anfang 2010 erkennbar. Planung und Bau der technischen Gebäudeausrüstung (TGA) ist die notorische Schwachstelle aller größeren Bauprojekte. Im Frühjahr 2010 hatte Real Estate daher dem Baubereich - namentlich Herrn Korkhaus - dringend empfohlen, für die Planung der TGA auch hier im Sinne eines **Vieraugenprinzips** eine externe Qualitätskontrolle einzuführen, um die TGA- Planungen des Generalplaners gmp auf Baubarkeit, Vertragskonformität und Wirtschaftlichkeit zu prüfen. **Die Einflussnahme von Real Estate beschränkte sich notabene auf eine dringende Empfehlung, da mein Bereich gegenüber dem Baubereich keine Weisungsbefugnis hatte und bis heute hat.** Gemeinsam mit der Abteilung Einkauf der FBB und endlich mit Zustimmung des Baubereichs wurde in einem Auswahlverfahren das Ingenieurbüro Canzler, Frankfurt / M beauftragt. Das Ingenieurbüro Canzler wies Juni 2010 im Rahmen eines Gutachtens auf erheb-

liche Defizite in der TGA-Planung hin und empfahl dringende Änderungen. Die Verantwortlichen der FBB haben diese Warnungen ignoriert und die fachlich fundierten Ratschläge des Ingenieurbüros Canzler als Störungen des Projektablaufes disqualifiziert. Der Vertrag mit dem Ingenieurbüro Canzler wurde vorzeitig beendet und die Empfehlungen von Canzler durch die Verantwortlichen ignoriert.

- 4.2. Gleiches galt zeitgleich für die notwendige Verstärkung der Bauleitung / Bauüberwachung. Hier konnte auf unsere Initiative das Büro Fettchenhauer gewonnen werden, das alsbald ebenfalls wieder gekündigt wurde, nachdem dieses Büro auf schwerwiegende Defizite in der Bauorganisation und erhebliche Termin- und Kostenrisiken hingewiesen hatte, ohne Gehör zu finden. Herr Fettchenhauer realisiert gegenwärtig erfolgreich das Großprojekt der HGHI mit mehreren hunderttausend Quadratmetern BGF Mischnutzung am Leipziger Platz – beherrscht also offenbar sein Geschäft.
- 4.3. Mitte 2010 erhielt die averi GmbH (Prof. Diemand) den Auftrag, das Controlling- und Risikomanagementsystem innerhalb des Bereichs Planung und Bau BBI zu überprüfen. Diese Überprüfung des Controlling- und Risikomanagementsystems durch die averi GmbH deckten erhebliche Defizite und Mängel auf. Trotz dieser eindeutigen Hinweise wurden durch die damaligen Verantwortlichen nicht die erforderlichen notwendigen Schritte zur Beseitigung der erheblichen Defizite im Risiko- und Controllingsystems umgesetzt. Mangels ordnungsgemäßem sowie unabhängigem Controlling- und Risikomanagementsystem innerhalb des BBI Projekts konnten daher auch die aufgetretenen Termin-, Kosten- und Qualitätsrisiken nicht rechtzeitig erkannt und deren Eintritt durch frühzeitige Gegensteuerungsmaßnahmen verhindert werden.
- 4.4. Nachdem die Situation weiterhin unverändert blieb, richtete ich Ende 2011 ein Schreiben an die Geschäftsleitung, die Rechtsabteilung und die Leitung des Baubereichs um die rechtlichen Aspekte und Verantwortlichkeiten und in der Schnittstelle zwischen dem Baubereich (unter Leitung von Herrn Korkhaus) und den Linienorganisationen der FBB zu klären. Klärungsbedarf ergab sich insbesondere im Hinblick auf die Betriebsbereitschaft und Qualität der fertig gestellten Gebäude und Anlagen wie auch die Form der Übergabe der BER-Infrastruktur an die Eigentümerorganisation und an die Betriebsbereiche. So war im Projekthandbuchs BER des Baubereichs vorgesehen, dass die Anlagen nach VOB-Abnahmen automatisch in die Eigentümerverantwortung Real Estate übergehen sollten. Das Schreiben wurde anstelle inhaltlicher Auseinandersetzung am 17.01.12 mit einem „Personalgespräch“ vom dem damaligen Geschäftsführer Herrn Dr. Körtgen und dem Personalchef Herrn Reimann „beantwortet“.

Die damals formulierten Sorgen waren ganz offenbar berechtigt: Aktuell erläuterte Herr Paap, Chefplaner von gmp im Untersuchungsausschuss BER, dass der neue Flughafen im Juni 2012 nicht hätte eröffnet werden können, selbst wenn die Brandschutztechnik funktionsfähig gewesen wäre. Unter anderem hätte die Notstromversorgung nicht funktioniert, die Parkhäuser waren noch nicht abgenommen, es fehlte eine Datenverbindung zur Feuerwehr. „Der Flughafen wäre am Tag der Eröffnung zusammengebrochen“. (Zitate Paap Berliner Zei-

tung v. 15.03.14). Auf die Frage, warum er sich nicht direkt an den Aufsichtsrat gewendet habe sagte Paap, dies habe er nicht gedurft. In den letzten Monaten sei es sogar verboten gewesen, in E-Mails ein mögliches Scheitern des Eröffnungstermins zu erwähnen.

- 4.5. Real Estate hat bis Mitte 2010 eine strategische Masterplanung für den langfristigen Ausbau des BER erstellt, der im Hinblick auf die betrieblichen Infrastrukturanforderungen mit allen Bereichen und mit dem Businessplan des Unternehmens abgestimmt war. Grundlage waren die damaligen Verkehrsprognosen des Bereichs Airline Marketing (M). Der Masterplan wurde mit Beschluss der Geschäftsführung Mitte 2010 verabschiedet, die Präsentation im Aufsichtsrat jedoch nach Maßgabe der GF zurück gestellt und daher zwischenzeitlich nicht weiter entwickelt.
- 4.6. Bei unserer Bearbeitung der Masterplanung Anfang 2010 ist aufgefallen, dass es offenbar keinerlei Planungen oder auch nur Voruntersuchungen für den Ausbau des Fluggastterminals (FGT) des BER, insbesondere die Anbindung der beiden westlichen Satelliten gibt. Dies schien von den Projektbeteiligten auch niemand zu berühren: „Das kann man immer noch später machen, keine Vorratsplanung...“. Bei Bau- und Planung derartiger Infrastrukturprojekte ist eine Vorplanung der nächsten Erweiterungsstufen jedoch in jedem Falle zwingend erforderlich. Sehr einfaches Beispiel: Wie bekannt erhält das FGT eine hochkomplexe und teure Brandschutz- und Entrauchungsanlage. Ohne Kenntnis - *ohne irgendeine Idee* - der weiteren Ausbaustufen ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass zentrale Elemente dieser Brandschutz- und Entrauchungsanlage genau an jenen Stellen eingebaut werden, die später bei einer Erweiterung für Flure, Treppenhäuser, andere Technik usw. benötigt werden. Dann muss unter laufendem Betrieb zurückgebaut werden. Dies ist wahrlich leicht nachvollziehbar.
- 4.7. Dennoch wollte es Real Estate nicht gelingen, diese Einsicht innerhalb der FBB zu vermitteln. Nachdem sich Kapazitätsengpässe des neuen FGT aber auch schon Ende 2011 immer deutlicher abzeichneten, gab die Geschäftsführung Anfang 2012 dann doch ihr Plazet, unter Federführung von Real Estate zumindest eine Vorplanung für die Erweiterung anzustoßen. In mehreren Arbeitsrunden hat Real Estate dann bis Anfang Mai 2012 eine Beschlussvorlage mit Terminplanung erstellt, die mit anderen Bereichen abgestimmt war (Stand 04.05.12, Index VII). Nach Maßgabe der damaligen Geschäftsführung wurde die Befassung mit diesem Thema wieder zurück gestellt und bis heute offenbar nicht als relevant erachtet.
- 4.8. Diese seit 2010 fehlende strategische Planung soll unter dem massiven Druck des stetig wachsenden Verkehrsaufkommens nun doch in sehr kurzer Frist nachgeholt werden, obgleich die Kapazitätsprobleme noch bis vor Kurzem bzw. bis Anfang 2014 nicht wahrgenommen wurden (Aussage der FBB- Führung vor dem BER –Sonderausschuss des Brandenburger Landtages vom 19.08.2013: Die Kapazitäten des BER reichen problemlos ohne Nachbesserungen bis 2020, Berliner Morgenpost v. 18.03.2014).

Die strategische Masterplanung als immobilienwirtschaftliche Kernkompetenz einer Organisationseinheit Real Estate soll nach dem bisherigen Stand der Überlegungen nun jedoch auf eine andere Organisationseinheit, dem technischen Facility Management (FM) übertragen

werden, das bisher als interner Auftragnehmer von Real Estate die technische Regelinstandhaltung auf Grundlage von Rahmenverträgen wahrnimmt. Ein Bereich technisches FM ist typischerweise im engen Sinne operativ / „umsetzend“ ausgerichtet und daher für strategische immobilienaufgaben Aufgaben strukturell / organisatorisch naturgemäß ungeeignet.

Alternativ wird offenbar erwogen, die strategische Masterplanung zusammen mit der Flächensicherung und der Flächenentwicklung / Development bei der neu geschaffenen zentralen Stabsstelle für Unternehmensstrategie unter Leitung Herrn Hörmann anzusiedeln. Herr Hörmann, von Herkunft Kaufmann, ist zugleich Projektleiter des BER (vgl. Punkt 9). Unternehmensentwicklung und Flächenentwicklung / Development weisen nach meiner Kenntnis in keiner Weise irgendwelche Ähnlichkeiten auf, gleiches gilt für die fachlichen Gemeinsamkeiten mit dem strategischen Immobilienmanagement oder dem Centermanagement Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob die zeitnahe Fertigstellung des BER nicht ggf. ein „fulltime job“ ist.

Parallel zu dieser Entscheidung sind die Betriebsbereiche nun gleichzeitig aufgefordert, ihre Wünsche und Bedürfnisse zusammentragen, ohne dass Diese in kurzer Zeit im Hinblick auf (mögliche zusätzliche) Erlöse und (mögliche) Steigerung der Produktivität wirtschaftlich evaluiert und untereinander ausreichend koordiniert werden können und werden oder der Marktsicht (steigende Nachfrage) irgendeine Angebotsstrategie (welche Kapazitäten können und sollen in qualitativer, quantitativer und wirtschaftlicher Hinsicht geschaffen werden) gegenüber stände. Die Anforderungen türmen sich gegenwärtig auf ein zusätzliches Gesamtinvestvolumen von über 500 Mio. Euro, unabhängig von den weiteren Mitteln, die für die Fertigstellung und IBN des BER erforderlich sind. Diese Summen wurden als „notwendige Sofortmaßnahmen“ nach meiner Kenntnis avisiert und sollen – unabhängig von der derzeitigen Verfassung des Unternehmens FBB und seiner wirtschaftlichen Situation in der nächsten AR –Sitzung behandelt und verabschiedet werden.

- 4.9. Nach der gescheiterten Inbetriebnahme (IBN) des BER habe ich in einem weiteren Schreiben an die Geschäftsführung vom 07.06.2012 u.a. neuerlich auf fehlende personelle Konsequenzen im Baubereich, die Mängel bei den bereits übergebenen Projekten und fehlende Unterlagen (Bestands- und Revisionspläne) für die Betriebsführung (Dokumentationen) hingewiesen. Ich habe ferner empfohlen, das Projektmanagement durch unabhängige und sachverständige Dritte auf Schwachstellen und Defizite untersuchen zu lassen (quasi ein **Fitnessstest für das Projektmanagement**, das sich bekanntlich in die Handlungsbereiche Termine, Kosten, Qualitäten, Organisation und Vertragsmanagement untergliedert). Auch dieses Schreiben blieb unbeantwortet, mit Ausnahme der Abberufung zweier Geschäftsführer sind alle Beteiligten weiterhin „an Bord“ geblieben und „beratend und „unterstützend“ in das Sprintprojekt vielfach eingebunden (siehe unten).
- 4.10. Über den Tellerrand des Bauens hinausschauend wird eine gelungene Inbetriebnahme des BER nicht jedoch nur durch Bau- und Planung bestimmt, sondern auch durch ein gelungenes Organisationsgefüge der Betriebsbereiche in der Schnittmenge von Betreiberrichtlinie, Betriebskonzepten, EASA- Anforderungen u.a. mehr. Dieses Geflecht weist Lücken und

Fehlstellen auf, die u.E. betriebsrelevant sind. Der eingespielte Betrieb der beiden bestehenden Flughäfen beruht auf einer analogen Infrastrukturtechnik, die nunmehr fast 50 Jahre alt ist. Dies ist in gar keiner Weise mit den Gegebenheiten am BER zu vergleichen: hier helfen „keine Schraubenzieher, sondern nur Laptops“. Da die Rollenverteilung und Zusammenarbeit am BER zudem noch nicht eingespielt sein kann, bedarf es eines genauen Organisationsvorlaufs auf Prozessebene, der durch den geplanten ORAT- Probetrieb nicht ersetzt werden kann. In einem intern u.a. mit der Organisationsabteilung abgestimmten Schreiben vom 20.03.2013 haben wir die Geschäftsführung über diese Situation informiert und Lösungswege beschrieben. Auch hier wieder zunächst ohne Reaktion. Danach hat sich die Situation auch hier eher verschlimmert:

- 4.11. Ende 2013 wurde dann im Sprintprojekt entdeckt, dass ein einheitliches Betriebshandbuch gemäß Baugenehmigung auch im Hinblick auf das Brandschutzmanagementsystem zwingend erforderlich und den Genehmigungsbehörden vorzulegen ist. Die Erstellung des Handbuchs wurde jedoch nicht, wie zuvor abgestimmt, naheliegenderweise der Organisationsabteilung, sondern dem Anforderungsmanagement von Real Estate übertragen. Nach Maßgabe der Geschäftsleitung hatte zuvor bereits in gleicher Weise der Baubereich der FBB die bauliche Fertigstellung und Inbetriebnahme aller betriebsspezifischer Gebäude (BSG- Gebäude) auf die Bereiche Real Estate und Informationstechnik übertragen und sich selbst von diesen „Bau- und Fertigstellungsaufgaben entlastet“.

Die Liste der Beispiele ließe sich leicht fortführen. Allen Beispielen ist gemeinsam, dass die Hinweise faktisch ignoriert wurden und auch weder die Leitung der Rechtsabteilung oder die interne Revision beauftragt wurden, sich angesprochen fühlten oder gar selbst aktiv wurden. Die gilt in gleicher Weise auch für alle nachfolgend geschilderten Sachverhalte.

#### **4. Die aktuellen Konflikte im Projekt Sprint / BER:**

Auch die aktuelle Situation im Projekt hat sich seither nicht verbessert, im Gegenteil. Im Sommer / Herbst letzten Jahres sind grundsätzliche Probleme in den Kabeltrassenbelegungen des Mainpier erkennbar geworden, deren Beseitigung vorgeblich durch Real Estate behindert wurde. Ähnliches wurde der Geschäftsleitung für die schleppende Fertigstellung des zentralen Gebäudes der Abfallwirtschaft (BAW) berichtet. Auch hier hatte man neuerlich Real Estate bzw. unsere Rolle und Funktion als künftiger Eigentümer augenscheinlich als „Verantwortliche für den mangelnden Baufortschritt auserkoren“. **Nach einem Gespräch am 18.09.2013 mit Herrn Mehdorn habe ich die Sachlagen vereinbarungsgemäß recherchiert und mit zwei Schreiben vom 25.09.2013 ausführlich dargelegt. Im Ergebnis war schlicht festzustellen, dass die Vorhaltungen ganz einfach frei erfunden, die technischen Probleme im Projekt aber sehr real waren.** Der weitere Verlauf der Diskussionen zeigte jedoch, dass die beiden Schreiben offenbar nicht zur Kenntnis genommen wurden.

Im Rahmen unserer weiteren Befassung mit den Themen mussten wir dann feststellen, das im Kontext der Kabeltrassen die Betriebssicherheit und Nutzungsfähigkeit des Mainpier grundsätzlich

in Frage zu stellen ist, basierend u.a. auf eine Notiz eines Gesprächs mit Fachingenieuren und dem TÜV, dass die IBN des Mainpiers im jetzigen Zustand **grob fahrlässig** sei. (Aktenvermerk der Besprechung vom 14.11.2013, schriftliche Bestätigung des TÜV vom 19.11.2013 mit der Bemerkung, dass „der Inhalt des Gesprächs grundsätzlich richtig wiedergegeben sei,) Grobe Fahrlässigkeit ist nach meiner Kenntnis ein strafrechtsrelevanter Sachverhalt. Die Schriftstücke wurden am gleichen Tage (19.11.13) der Sprintorganisation zugeleitet, verbunden mit der Frage der Haftung bzw. Verantwortlichkeiten und dem Hinweis auf unterschiedliche Interessenlagen bei der Klärung des Sachverhalts. Der letzte Punkt (divergierende Interessen) wird nachfolgend nochmals aufgenommen.

Auf diesem Hintergrund habe ich am 21.11. 2013 den Sachverhalt in Eigentümerfunktion / -verantwortung im Projekt Sprint in Anwesenheit von Staatssekretär Bomba vorgetragen, verbunden auch hier mit **konkreten** Lösungsvorschlägen. In einer nach meinem Eindruck für das Projekt BER nunmehr durchaus als typisch zu bezeichnenden Weise wurden unsere Hinweise und ganz konkreten Lösungsvorschläge als Obstruktion verstanden, die Berechnungen in Frage gestellt und Vortragende wie Lösungsansätze desavouiert. Erst jetzt (März 2014) werden die aufgezeigten Lösungsansätze notabene aufgegriffen weil sich die kritische Situation im Wesentlichen bestätigt hat.

Vergleichbare oder gar keine Reaktionen habe wir Mitte / Ende letzten Jahres auch bei unseren Fragen, Hinweisen und Schreiben beispielsweise zum Energiemanagement (Verbrauchserfassung und Anlagensteuerung, zuletzt Beschlussvorlage Nr. 44 vom 01.07.2013 ff.), Belangen des Infrastrukturmanagements (Entsorgung, Reinigung) und zu Basics valider Dokumentationen für eine zuverlässige Betriebsführung (Raumnummerierungen, Notiz v. 17.05.13 ff. Datenformate, Schreiben vom 14.06.13ff. u.a.) erfahren, die an die Geschäftsleitung gerichtet waren und stets auch konkrete Lösungsvorschläge enthielten. Diese Schreiben behandeln elementare Fragen der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen (betr. Verbrauchserfassung) und interner Regularien bzw. Vorgaben (betr. Projekthandbuch) Grundfragen der allgemeinen und betrieblichen Sicherheit (Raumnummerierung, Dokumentationen) und nicht zuletzt binnen weniger Jahre realisierbare Einsparpotentiale in zweistelligem Millionenbereich. So haben wir in unserem Schreiben vom 14.06.13 gefordert, dass die Qualitätsprüfungen der Dokumentationen, die sich der Baubereich in seinem Projekthandbuch selbst auferlegt hat, schlicht eingehalten und beachtet werden, bevor diese Dokumentationen und Gebrauchsanweisungen für Maschinen und Anlagen, die für eine sichere Betriebsführung unerlässlich sind, an den Standortinformationsdienst des Bereichs Real Estate übergeben werden.

Der Standortinformationsdienst fungiert innerbetrieblich als Serviceabteilung („Leihbücherei“), die insbesondere den Betriebsbereichen und Baufirmen nach Bedarf Bestandsunterlagen zur Verfügung stellt. Die Geschäftsleitung hat aktuell nun beschlossen, dass der Standortinformationsdienst bei Real Estate ausgegliedert und mit der Organisationseinheit, die im Baubereich mit der Beschaffung und Prüfung valider Dokumentationen verantwortlich ist, verschmolzen wird. Sie ähnelt der Idee, Verlage und Leihbibliotheken zusammen zu führen, um Qualitätsprobleme z.B. bei der Buchproduktion zu beheben (wenn dieser etwas skurrile Vergleich erlaubt sei). Eine „originelle“ Zusammenführung von Projekt- und Linienorganisation, die mit den Betroffenen nicht abgestimmt wurde und ganz sicher keine Antwort auf die Frage gibt, weshalb die Qualitätssicherung innerhalb des

Baubereichs / nunmehr Sprintorganisation nach wie nicht funktioniert und vielfach Abnahmen von Bauleistungen erfolgt sind ohne dass die vertraglich geschuldeten Dokumentationen in der vereinbarten Qualität übergeben wurden (siehe unten).

Die Liste der Beispiele ließe sich auch hier leicht fortführen.

**Um letztlich ein besseres Hintergrundverständnis unserer Rolle im Gesamtgefüge des Unternehmens zu erzielen habe ich ergänzend in mehreren Beschlussvorlagen (z.B. vom 19.04.2013 und vom 01.07.2013) und Schreiben vom 18.07.2013 und 08.12.2013 an die Geschäftsleitung die Aufgaben des Bereichs Real Estate ausführlich dargelegt und im Interesse des Gesamtunternehmens um Unterstützung bei der Wahrnehmung unserer Eigentümerfunktion und Umsetzung unserer Aufgaben gebeten. Ohne Ergebnis.**

Nach meiner Auffassung hemmt die fehlende fachliche, sachliche und teils unqualifizierte Behandlung und Umsetzung der Planungs- und Bauthemen nicht nur sehr direkt den notwendigen Planungs- und Baufortschritt, der für eine zeitnahe Inbetriebnahme (IBN) des BER dringend erforderlich ist.

So ist SIEMENS z.B. für die Planung der Entrauchungsanlage auf valide Vorgaben der FBB für die Raumnummerierung angewiesen. Der Primat der baulichen Fertigstellung und IBN des BER ist unbestritten. Der aktuelle Umgang mit den Planungs- und Bauthemen führt jedoch nicht nur zur Verzögerungen in der Fertigstellung und wirtschaftlichen Fehlentscheidungen, sondern im weiteren Verlauf nach der IBN auch zu Beeinträchtigungen in der Betriebssicherheit sowie erhöhten Betriebskosten bzw. Verlagerung von Bauleistungen und Baukosten in die Betriebsphase mit den entsprechenden Friktionen.

## **5. Schlussfolgerung der Geschäftsleitung: Auflösung / Aufteilung des Bereichs Real Estate**

Die Geschäftsleitung ist im steten Ringen um einen baulichen Fortschritt am BER und planbaren Termine und Kosten für das Projekt nunmehr augenscheinlich zu der Schlussfolgerung gelangt, dass **eine Eigentümerfunktion, also ein Vieraugenprinzip mit Qualitätsprüfung entbehrlich** und eine Auflösung dieser Funktionalitäten dem Baufortschritt gar förderlich sei.

Offenbar auf Basis dieser Einschätzung hat man zunächst im Herbst 2013 beschlossen, den Geschäftsbereich Real Estate in eine Art Dienstleistungsbereich zu wandeln und einer neu geschaffenen Organisationseinheit mit dem Titel Geschäftsfeld Vertrieb einzugliedern. In diesem Geschäftsfeld sind nun das Airline Marketing, das Retail Centermanagement (Non Aviation) und Real Estate mit seinem immobilienwirtschaftlichen Aufgabengebiet und der Eigentümerfunktion „zusammengefasst“, ohne dass Synergien, Effizienzgewinne oder gar Einsparungen erkennbar sind. Die Gemeinsamkeiten erschöpfen sich darin das im weitesten Sinne alle drei Bereiche „etwas vertreiben“ und mit Kunden, Markt und Produkten zu tun haben, auch wenn diese völlig verschieden sind. Für das vielfach bemühte Beispiel der Ansprache großer Airlines ist längst ein key account definiert. Durch die Auflösung des Bereichs Real Estate geht dessen Überwachungsfunktion zur Einhaltung

einer FM-gerechten Planung und baulichen Errichtung der technischen Anlagen am BER komplett verloren und es ist daher zu befürchten, dass die Bauqualitäten erheblich sinken und sich im Gegenzug die Kosten eines ordnungsgemäßen Betriebs (Betriebskosten) des Terminals am BER signifikant erhöhen werden.

Mit den aktuellen Entscheidungen der Geschäftsleitung wurde dann, wie eingangs dargestellt, beschlossen den Real Estate Bereich aufzuteilen bzw. komplett aufzulösen. Behauptete Synergieeffekte und Einsparungspotentiale ergeben sich nicht. Eine logisch fundierte, angemessene organisatorisch/ strategische Bewertung bzw. entsprechende Abstimmung dieser Entscheidung fand nicht statt. Die teilweise vorgebrachten wirtschaftlichen Argumente sind obsolet: die Flächen- bzw. Projektentwicklungsaktivitäten sind hochprofitabel, ähnlich die Vermietung. Das Projekt Flächensicherung ist notabene kein Profitcenter, eben so wenig wie das Schallschutzprojekt. Strategisches Immobilienmanagement und technisches Anforderungsmanagement für die Wahrnehmung der Eigentümerverantwortlichkeiten sind zentrale immobilienwirtschaftliche Steuerungsfunktionen und per se ebenso wenig Profitcenter wie das Rechnungswesen und die Personalabteilung.

Die Zusammenfassung der vorbeschriebenen immobilienwirtschaftlichen Aufgaben mit Eigentümerfunktion in einem Bereich Real Estate ist organisatorisch „state of the art“ und daher nicht nur bei anderen Flughäfen, sondern auch bei den Immobilien des Bundes (Real Estate BImA), dem Land Berlin (BIM / Liegenschaftsfond), Siemens, Daimler, u.v.a.m. anzutreffen. Der Bereich Real Estate hat bei den Berliner Flughäfen nachweislich alle seine Projekte und Aufgaben sehr erfolgreich durchgeführt. Die Auflösung kann daher auch nicht mit Schlecht- oder Minderleistung begründet werden. Mit der Auflösung des Bereichs Real Estate hätten die Berliner Flughäfen ein organisatorisches „Alleinstellungsmerkmal“, das geeignet wäre, den ohnehin stark lädierten Ruf der FBB weiter zu schädigen.

## **6. Folgen der geplanten Auflösung von Real Estate: weiterer Abbau des internen Controlling statt Projektfortschritt**

Für das Gesamtunternehmen der FBB hat die Auflösung des Bereichs Real Estate folgende Konsequenzen:

- 6.1 Zersplittertes Management der Immobilienaufgaben ohne Eigentümerfunktion
- 6.2 Die von der Geschäftsleitung organisatorisch delegierte Eigentümerfunktion- insbesondere die haftende Eigentümerverantwortung i. S. der speziellen Betreiberpflichten gemäß GEFMA (Richtlinie 190) geht unmittelbar an die Geschäftsleitung mit persönlicher Haftung zurück,
- 6.3 Das interne immobilienwirtschaftlich- technische Controlling wird abgebaut bzw. massiv geschwächt und das Quality Gate von Ersteller (Projektorganisation) zu Linienorganisation abgeschafft.
- 6.4 Durch die Streichung der internen Auftraggeberfunktion von Real Estate werden die FM – Bereiche Ihre Ressourcenbedarfe (Personal und Geld) wieder ausschließlich an überkommenem Budget- und Bereichsdenken in Jahresscheiben ausrichten. Hierbei werden Bench-

- marks, Effizienz / Fertigungstiefe und Wirtschaftlichkeit des Betriebs von technischen Anlagen/Immobilien wieder in den Hintergrund treten.
- 6.5 Das erfolgreiche Investorengeschäft und die langfristigen Quartiersentwicklungen werden zurück- bzw. eingestellt.
  - 6.6 die zentrale immobilienwirtschaftlich getragene strategische Masterplanung (Mitte 2010 eingefroren) wird nicht fortgeführt.
  - 6.7 Die zentrale Eigentümerfunktion wird vom gesamten technischen Know-how bzw. technischen Controlling entblößt. Das bei Real Estate angelegte zentrale technische Anforderungsmanagement wird zersplittert und erneut unkoordiniert auf Betriebsbereiche verteilt (heute schon ohne einheitliche Organisationslogik beim technischen FM, Aviation, Non-Aviation angesiedelt).
  - 6.8 Die zentrale Koordination und wirtschaftliche Bewertung der Flächen-, Anlagen- und Infrastrukturbedarfe der verschiedenen Betriebsbereiche entfällt. Die konkurrierenden Flächen- und Infrastrukturwünsche der verschiedenen Bereiche können bei Auflösung eines Bereichs Real Estate immobilienwirtschaftlich nicht mehr hinsichtlich betrieblicher Erfordernis und technischen Randbedingungen zentral abgeglichen, koordiniert und evaluiert werden.
  - 6.9 Das Real Estate Management wird zu einer anachronistischen Liegenschaftsverwaltung überkommener Art zurück entwickelt.

**Die unablässigen massiven Zielabweichungen am BER zeigen aber, dass längst eine deutlich höhere Professionalität in der Projektarbeit im Allgemeinen und ganz deutliche Verbesserungen des technischen, wirtschaftlichen und (vergabe)rechtlichen Controlling, eine wirksame Revision sowie ein vielfacher Ausbau des Qualitätsmanagements und ein unabhängiges technisches Controlling und Risikomanagementsystem (insbesondere) bei Planung und Bau im Besonderen zwingend erforderlich sind. Der weitere Abbau interner „Quality Gates“ und die stete Suche nach weiteren vergaberechtlichen „Möglichkeiten“ sind ganz sicher nicht zielführend.**

Diese einseitige Orientierung auf die rasche wie auch immer geartete bauliche Fertigstellung ohne Rücksicht auf Planung, Dokumentation und Betrieb war schon bisher ein wesentliches Problem des BER und hat ihn letztlich massiv verzögert und verteuert. In dem steten Wunsch und Wille, nur nach vorne zu schauen hat man m.E. aus den Fehlern bisher nichts gelernt und auch unabweisbare personelle Konsequenzen umgangen. Dieser Blick „nach vorne“ lag dabei auch im Interesse jener, die den jetzigen Zustand verursacht und damit zu verantworten haben.

Großprojekte brauchen bekanntlich eine sehr präzise Organisation mit professionellem Projektmanagement, qualifiziertem Personal, ausgereiftem Projektcontrolling, diversen **Checks&Balances**, **Vieraugenprinzip** und **klare Schnittstellen**. Diese Voraussetzungen können, wie bekannt, nicht durch Unterdrückung kritischer Stimmen und unverbrüchlichem Glauben an ein „finales Gelingen“ ersetzt werden.

Erlauben Sie mir über diesen unmittelbaren Bezug und die organisatorischen Belange hinaus eine Darstellung und persönliche Risikoeinschätzung des Projektes Sprint wie auch der gegenwärtigen Situation in der FBB insgesamt.

## 7. Weitere Verschlechterung der FBB- Unternehmenskultur und Führungsqualität

Erlauben Sie mir in gewohnter Weise auch einige offene Worte zu unserer Unternehmenskultur: Nach meinem Eindruck hat sich im Kontext des stagnierenden BER- Projektfortschritts auch innerhalb der FBB die Stimmungslage weiter verschlechtert und verweist auf weiter bestehende und sogar zunehmende Defizite in der Unternehmenskultur, gekennzeichnet durch Beratungsresistenz, verstärkte Hierarchisierung, Resignation und Kritiklosigkeit. Auch in der Innenwahrnehmung erscheint die Entscheidungsfindung zuweilen auf Bauchgefühl beruhend und sprunghaft, selbst bei strategischen Fragen, Fehlentscheidungen werden nach dieser Wahrnehmung nicht revidiert sondern als Beleg von Führungsstärke „entschieden“ durchgesetzt. Das Handeln erweckt den Eindruck, dass es augenscheinlich durch operativem Aktionismus / „Sofortismus“ ohne angemessene interne Abstimmung und Sachkunde sowie die unkoordinierte parallele Erteilung interner Aufträge bestimmt ist. Diese Situation wird durch die weiterhin fehlenden personellen Konsequenzen für die bisherigen Bau- und Planungsdesaster, sowie die massiven organisatorische Umbauarbeiten in der Aufbauorganisation ohne ersichtliche Verbesserungspotentiale für Fertigstellung des BER noch weiter verschlechtert.

**Bestehende Organisationsstrukturen, Regeln, Rollen- und Aufgabenverteilungen werden außer Kraft gesetzt. So ist das Organisationskonzept / betriebliche Ordnung der FBB seit mehr als 6 Monaten mit dem Hinweis auf „in Bearbeitung“ aus dem Intranet entfernt. Im Zusammenspiel mit der Abschaffung der Geschäftsbereiche und anderer umfangreicher Veränderungen der Aufbauorganisation ist damit nicht mehr verbindlich geregelt, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist, seinerseits etwas von anderen erwarten darf bzw. selbst abzuliefern hat. Im Kontext von Parallelaufträgen entstehen so erhebliche Verunsicherung („wer ist für was noch zuständig?“) in Verbindung mit massiven Reibungsverlusten, die durch vorbeschriebene Parallelaufträge noch gesteigert wird.**

## 8. Ausblick für das Projekt Sprint und die Fertigstellung des BER

Wie bereits dargestellt hat sich der Zustand des Projektes BER seit Einführung Sprint nicht verbessert und droht tendenziell sogar sich zu verschlechtern. Die Fortschritte sind minimal und betreffen vor allem das äußere Erscheinungsbild von Gebäuden und Anlagen. Im Bereich Planung und Bauprojektmanagement ist nicht nur ein weiter unzureichendes und tendenziell sogar schwindendes Know-how zu bemerken. Trotz 2-jähriger Planungsphase nach der Verschiebung der Inbetriebnahme des BER liegt augenscheinlich bis zum heutigen Tage keine endgültige funktions- und genehmigungsfähige Ausführungsplanung vor. Derzeit werden noch immer Bauleistungen ohne ausreichende Planungsgrundlage durchgeführt. Dies hat zur Folge, dass bereits durchgeführte Bauleistungen erneut verändert werden müssen, da durch neue Erkenntnisse im Projektablauf die bereits durchgeführten Sanierungsarbeiten sich im Nachhinein als mangelhaft erweisen. Die Erkenntnis, dass eine baubegleitende Planung bei derartigen hoch komplexen TGA-Anlagen nicht mit

Erfolg gekrönt ist, hat sich leider trotz der wiederholten diesbezüglichen negativen Erfahrungen im Projekt immer noch nicht durchgesetzt.

Die matrixartige Vermischung des Sprintprojektes als Kommunikations- und Informationsplattform mit den Aufgaben der Linienorganisationen und dem Projektauftrag des Baubereichs scheint alle Beteiligten zunächst auf ein einziges gemeinsames Ziel zu verpflichten, nämlich den BER umgehend fertig zu stellen und in Betrieb zu nehmen. Tatsächlich führt diese Struktur nicht nur zu zahlreichen Irritationen in der personellen Zuordnung und zu einer Verunklarung von Verantwortlichkeiten. Durch diverse Personalentscheidungen ohne Bezug auf das erforderliche Know-how und die diverse Interessenkollisionen werden die Erfolgchancen zusätzlich verringert:

Die Projektleitung des BER ist einschließlich der von Roland Berger besetzten Stabsfunktionen durchgehend von Personen besetzt, die keinerlei langjährige Bauerschaft- geschweige denn Erfahrung bei der Durchführung großer komplexer Infrastrukturprojekte haben. Als Projektleiter fungiert Uwe Hörmann, von Herkunft Kaufmann, seit Mitte 2011 bei der FBB als Bereichsleiter Controlling und Finanzierung beschäftigt und zuvor 8 Jahre bei Daimler im Bereich Controlling, Rechnungswesen und Steuerung kaufmännischer Prozesse tätig. Die Projektleitungsaufgabe nimmt er aus seiner Funktion als Leiter der von Herrn Mehdorn neu geschaffenen Stabsstelle „Unternehmensstrategie“ wahr. Über angemessene Erfahrungen in Bau-, Immobilien-, Development- und Strategieprojekten ist nichts bekannt geworden. Ggf. wird er jedoch von Real Estate zusätzlich das strategische Immobilienmanagement übernehmen.... Herr Hörmann wird in der Projektleitung nunmehr unterstützt durch eine technische Projektleitung (Herrn Großmann) in Mehrfachfunktion als Auftraggeber, Auftragnehmer und Planer (!). Die Projektleitung wird dabei in ungebrochener Kontinuität von CBP-WSP in Stabsfunktion als Projektsteuerer „begleitet“. **Dieser Personalaufbau ist für ein derartiges Infrastrukturprojekt ein wirklich einmaliges Unterfangen....**

Die Vermischung bzw. Verkennung unterschiedlicher Interessenlagen ist nicht nur an dieser Stelle zu beobachten: Die Beseitigung der Planungs- und Baumängel wird offenbar vielfach intern und extern weiterhin auf jene Beteiligten übertragen, die im Zweifel jene Mängel verursacht haben und dafür haftbar sind. In mehreren Notizen an die Sprintorganisation habe ich nachdrücklich auf diese Haftungsfragen hingewiesen.

Die Kosten dieser Mängelbeseitigungen wie auch daraus resultierende Verzögerungen durch schleppende und undeutliche Identifikation der Mängel bei Planung und Bau sowie auch deren zögerliche Abarbeitung trägt augenscheinlich im Wesentlichen die FBB. Als Begründung wird auf das unverzichtbare Projektwissen jener Beteiligten verwiesen. Innerhalb unseres Unternehmens wird dieses „Projektwissen“ ironisch auch als „Täterwissen“ bezeichnet. In dieser Gemengelage ist schon aus rein logischen Erwägungen eher eine Verzögerung des Bauprojektes zu erwarten. Dies entspricht den tatsächlichen Gegebenheiten.

Zugleich verzichtet die FBB nach meinem Eindruck faktisch auf eine proaktive Verfolgung ihrer Ansprüche aus Fehlern (Mängeln) der Planung und Bauüberwachung sowie ggf. auch von Baumängeln der beteiligten Bauunternehmen. Die Mitte 2012 hastig eingereichte Klage gegen den Generalplaner pg bbi wurde und wird nicht durch ausreichend gerichtsfeste Belege der Planungs-

und Baumängel substantiiert. Die Mängeldatenbank des Projektsteuerers wsp- cbp wie auch die Anfang 2013 erstellten Bestandsaufnahmen sind als Beweismittel ungeeignet, da zu wenig konkretisiert. Die allseits laufenden baulichen Veränderungen an und in den Gebäuden erlauben keine rechtssichere Rekonstruktion des havarierten Zustandes von Mitte 2012 mehr.

Gegenwärtig sind über 280 Bauüberwacher / Bauleiter engagiert. Dem steht in keiner Weise ein adäquates umgesetztes Bauvolumen gegenüber. Führung und Koordination dieser Bauüberwacher / Bauleiter ist in der Aufgabenverteilung / Aufbauorganisation von Sprint unklar geregelt. Dies führt zu erheblichen Reibungsverlusten, mangelhafter Koordination und unklaren Verantwortlichkeiten. So war im Nordpier nicht mehr festzustellen, wer und auf wessen Veranlassung Wände und Decken geöffnet / geschlossen bzw. Leitungen gekappt hat.

Die Ausführungsfirmen werden / wurden parallel von der Geschäftsleitung, der Projektleitung, der Projektsteuerung, der Bauleitung und nicht zuletzt durch einen Vertreter der „Nachunternehmersteuerung“ angesprochen. Dies erhöht weder Effizienz noch die notwendige Autorität der Bauherrenseite und verführt die Firmen tendenziell dazu, nach eigenem Ermessen und Interessenlage einen „zuständigen“ Mitarbeiter / Vertreter des Bauherrn anzusprechen. Die Funktion „Nachunternehmersteuerung“ ist eine weitere Besonderheit dieser Baustelle, die sonst kaum an keinem anderen vergleichbaren Projekt anzutreffen ist. Auch sie ist wenig geeignet, die Baustelle voran zu bringen.

Der vorbenannten Anzahl von Bauüberwachern / Bauleitern steht eine ähnliche Anzahl von Planern gegenüber. Das Planungs- und Baugeschehen ist nicht synchronisiert. Die Bauleitungsgruppen rufen nach meinen Informationen ohne wechselseitige Abstimmung und zentrale Koordination Planungen ab. Die Planungsaufträge sind teilweise widersprüchlich und nicht präzise. Planer und Bauüberwacher wurden teilweise auf der Grundlage von Dienstleistungs- bzw. Arbeitnehmer-Überlassungsverträgen ohne werkvertragliche Verpflichtung engagiert. Demzufolge erfolgt derzeit die Vergütung der Planer zum überwiegenden Teil im Wege einer für die FBB GmbH äußerst unwirtschaftlichen Stundenlohnabrede. Infolge des Dienstleistungscharakters der Planerverträge erfolgt daher teilweise eine Bezahlung von Planungsleistungen, obwohl diese infolge mangelhafter Abstimmungen in Schnittstellenbereiche oder Nichtberücksichtigung der örtlichen Baugesgebenheit ggf. baulich nicht umsetzbar sind. Die stets allgegenwärtigen drängenden vergaberechtlichen Fragen im Rahmen der Beauftragung von Planungsleistungen am BER nach der außerordentlichen Kündigung des Generalplaners pgbbi werden an dieser Stelle nicht näher beleuchtet. Tatsache ist aber, dass auch die Baukammer Berlin die derzeitige Beauftragung von Planungsleistungen am BER kritisch hinterfragt, da wohl der Eindruck besteht, dass viele Planungsleistungen entgegen den rechtlich bindenden vergaberechtlichen Regelungen ohne Wettbewerb an frühere Subplaner des Generalplaners pgbbi freihändig vergeben wurden.

Eine zentrale professionelle Terminsteuerung mit Soll- Ist- Vergleich und Darstellung des kritischen Weges fehlt weiterhin. Terminangaben beziehen sich auf Einzelmodule und Arbeitsgruppen, die nur rhapsodisch einen Soll- Ist- Vergleich durchführen. Eine Gesamtterminschätzung erfolgt heuristisch / kumulativ durch Zusammenfügen der Modultermine ohne ausreichend qualifizierte Berücksichtigung der fachlichen und funktionalen Abhängigkeiten.

Diese Terminplanung ist nicht nur ungeeignet für eine effiziente Gesamtsteuerung des Projektes, sie „versorgt“ die Werkverträge mit Planern und Baufirmen auch nicht mit verlässlichen und damit verbindlichen Terminangaben. Dies wiederum erhöht weiter die Kosten und verringert zugleich den Anspruch auf ein werkvertraglich definiertes Leistungsvolumen in einer klar vereinbarten Zeiteinheit.

Der weitere Abbau interner Sicherungsmechanismen i.S. des Vieraugenprinzips, eine noch großzügigere Prüfung der Nachtragsforderungen der Planungs- und Ausführungsfirmen sowie eine noch weitgehendere Auslegungen des Vergaberechts werden hier auch weiterhin keine Lösungsalternative darstellen.

## 9. Fazit

Am 17.03.2014 teilte Uwe Hörmann, gelernter Kaufmann, Chef des Sprintprogramms (damit Gesamtprojektleiter des BER) und zugleich Leiter der von Herrn Mehdorn neu geschaffenen „Stabsstelle zentrale Planung&Strategie“ dem BER –Sonderausschuss des Brandenburger Landtags mit, dass nur ca. 4% des BER –Terminals abgenommen werden könnten und es keine signifikante Reduzierung der Baumängel gebe. Die Anzahl der Baumängel wurde mit 66.000 beziffert. Dies ist aktuell ein neuerlicher und unübersehbarer Hinweis, dass die Sprintorganisation schlicht auf der Stelle tritt.

Eine Inbetriebnahme (IBN) in 2015 ist damit äußerst unwahrscheinlich und eine Inbetriebnahme in 2016 akut gefährdet. Eine IBN im Oktober 2016 ist als „Best case“ zu betrachten, die jedoch nur bei massiven strukturellen Verbesserungen erreichbar ist.

An dieser Situation wird auch die für Mitte 2014 schließlich erwartete und voraussichtlich publizistisch stark verwerteten Fertigstellung einer Reihe von betriebsspezifischen Gebäuden (BSG; z.B. Zugangskontrollstellen u.a.) definitiv nichts ändern, welche die Linienorganisationen Real Estate und der Bereich Informationstechnik nun selbst fertig stellen durften – ironischerweise u.a. von eben jener Organisation, die nun aufgelöst wird. Der Baubereich ist auch an diesen Fertigstellungen / Inbetriebnahmen gescheitert bzw. aus der Verantwortung entlassen worden.

In 2016 laufen bekanntlich die letzten Baugenehmigungen aus. Danach sind neue Baugenehmigungen zu erwirken, die dann die aktuellen Brandschutzanforderungen von 2016 zu berücksichtigen haben. Diese sind natürlich dann auch baulich umzusetzen. Daraus folgt, dass eine misslungene IBN im Jahre 2016 nicht einfach eine weitere lineare Verschiebung des Eröffnungstermins z.B. in das Frühjahr oder Herbst 2017 möglich macht sondern einen erheblichen Terminverzug durch neuerliche Umbauten erzeugt- mit allen Konsequenzen für Kosten und Kapazitätsprobleme der Berliner Flughäfen. Die Gründe für den Stillstand sind zuvor dargestellt. **Der dringende Handlungsbedarf ist mit Händen zu greifen...**

Nach meiner Auffassung ist die Aufbauorganisation wie auch die Kommunikationsstruktur von „Sprint“ in der Verbindung mit den vorhandenen personellen, mentalen und fachlichen Ressourcen grundsätzlich nicht geeignet, den BER 2015 in Betrieb zu nehmen. Sie gefährden darüber hinaus eine IBN in 2016 mit den zuvor beschriebenen Folgewirkungen. Die Strukturfehler des Sprintprojektes sind schon in der Aufbauorganisation unmittelbar evident, die eine eigenartige Mischung von Stabs- Linien- und Matrixorganisation darstellt und Funktionen und Aufgaben ausweist, die man bisher noch in keiner Aufbauorganisation eines größeren Bauprojektes entdecken konnte und erheblichen Klärungsbedarf erzeugen. Was ist eine Nachunternehmersteuerung und welche Kompetenzen haben Oberbauleitung (als „administrative OÜ- Leitung“) in der Schnittstelle zu einer „operativen OÜ (Bereichsleitung)“? Die Trennung von operativer und administrativer Führung der Bauüberwachung führt zwangsläufig zu Überschneidungen oder „weißen Flecken“ bei der Bearbeitung wichtiger Themengebiete. Was im Vergleich dazu machen Projektleitung, Projektsteuerung, Sprint und Oberbauleitung, letztere in Stabsfunktion dargestellt? **Wer hat welche Kompetenzen und führt mit entsprechender persönlicher und fachlicher Kompetenz das Ganze?** Der Vorsitzende der Geschäftsleitung, Herr Hörmann (Kaufmann und eigentlich Leiter einer Stabsstelle), Herr Großmann (als extern beauftragter Planer und zugleich intern Angestellter) oder Herr Ammermann von Roland Berger?

Von dem Kompetenzwirrwarr wissen die Baufirmen beredt Zeugnis zu geben, die meist ohne Pläne gleichzeitig auf und rückbauen - wenn denn etwas gebaut wird. Die zahlreichen Personalwechsel in der Sprintorganisation weisen in die gleiche Richtung. Tatsächlich steht die Baustelle bekanntlich weitgehend still. Darüber hinaus lässt sich leider feststellen, dass im Sprint-Team derzeit keine namhaften TGA- oder IT-Experten, die über eine langjährige Erfahrung bei Großbauvorhaben im Bereich des Schlüsselfertigbaus verfügen können tätig sind, obwohl beim BER Projekt hoch komplizierte technische Probleme im Bereich der TGA und IT-Anlagen ingenieurtechnisch zu lösen sind.

Eine Konstante sind lediglich die augenscheinlich weiter untätigen internen Controllingorgane der FBB (Rechtsabteilung, Revision, Controllingabteilung u.a.) und jene Personen, die schon die Mitte 2012 gescheiterte IBN zu verantworten haben und nun vielfach „beratend und unterstützend“ im Sprintprojekt in ungebrochener Kontinuität „tätig“ sind. Die gravierenden Strukturdefizite in einer Gemengelage mit divergierenden Interessenlagen, ständige „Beanspruchungen“ des Vergaberechts, Kompetenzwirrwarr und ungeeigneten Vertragsstrukturen führen im Ergebnis zu einem ganz offensichtlichen Stillstand im Prozess der Fertigstellung und Inbetriebnahme.

**Diese vorbeschriebenen Sachverhalte wie auch das Fazit hatte ich mit meinem Schreiben vom 08.12.2013 an die Geschäftsleitung bereits dargestellt.**

Die sehr kritische Gesamtlage wird durch den vorbeschriebenen Führungsstil nicht verbessert. So sollen massive organisatorische „Umbauarbeiten“ in den Linienorganisationen, vorab die Auflösung des Bereichs Real Estate durchgeführt werden, die das Unternehmen heute nicht weiter bringen und nur das Unvermögen überdecken ganz handfest die Organisation des Bauens effizient und zielführend zu gestalten. Adhoc – Entscheidungen sind auch geeignet, ständige Kollisionen mit dem Vergaberecht zu generieren, da das öffentliche Vergaberecht eben eine vorausschauende

Bedarfsplanung, Definition des Leistungsumfangs (VOB / A, § 7 ff.) und entsprechende Fristen für die Beschaffung verlangt. Der „Zwang“ zur vorausschauenden Definition des Bedarfs gehört zu den Vorteilen des oft und zuweilen mit Recht gescholtenen öffentlichen Vergaberechts.

Aus Anlass zu diesem Schreiben wurde eingangs die Rolle und Aufgaben eines Bereichs Real Estate im Gesamtgefüge einer Flughafengesellschaft hervorgehoben. Dabei habe ich naturgemäß auch die Erfolge meines Bereichs dargestellt. Natürlich kann auch Real Estate „nicht über Wasser laufen“ bzw. ist reiner Flugbetrieb auch ohne Real Estate denkbar. In einer zeitgemäßen funktionierenden Gesamtorganisation sind wir aber ein wichtiger integrierter Teil, der in vielfältigen Dienstleistungs-, Auftragnehmer- und Auftraggeberverhältnissen zu den anderen Bereichen, insbesondere Betriebsbereichen steht. Die Zerschlagung von Real Estate erzeugt schlicht zahlreiche weitere lose Enden.

## 10. Was ist im ersten Schritt zu tun?

### 10.1. Berufung eines Expertengremiums für Projektmanagement

Nach geltenden Vorschriften muss aus guten Gründen jede Firma und jeder Handwerker, der an Brandschutzklappen Wartungsarbeiten durchführt, eine entsprechende fachliche Qualifikation und Erfahrung nachweisen. Was für Handwerker gilt kann für die Führung eines komplexen Infrastrukturprojektes eigentlich grundsätzlich nicht verschieden sein. Es ist daher ein unabhängiges Expertengremium zu berufen, das aus fachlich anerkannten Vertretern der Bauindustrie, des Verbandes deutscher Projektsteuerer (DVP), und des Verbandes beratender Ingenieure (VDI) bzw. der deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) besetzt ist. Dieses Gremium ist als Beirat dem Aufsichtsrat zugeordnet und wird beauftragt, selbst oder durch gesondert beauftragten Fachgutachter zeitnah folgende Sachverhalte im Hinblick auf Effizienz / Funktionstüchtigkeit und Einhaltung anerkannter professioneller Standards des (Bau-) Projektmanagements zu prüfen und einem Bericht zusammen zu fassen, der auch Handlungsempfehlungen bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen beinhaltet. Gegenstand der Prüfung (im Sinne eines „Fitnessstests“):

- Aufbauorganisation: Kompetenzregelungen und fachliche Eignung
- Technisches und wirtschaftliches Controlling-/Risikomanagement (Berichtswesen und Risikobewertung)
- Erstellung eines Sanierungskonzeptes
- Erstellung der Genehmigungs- und Ausführungsplanung
- Zahlungsläufe (Abgleich mit vertraglichen Vereinbarungen, bisherigen Zahlungen und Budget, Leistungskontrolle, Prüf- und Freigabemechanismen sowie Zahlungsziele)
- Steuerungsmechanismen des Planungs- und Bauprozesses
- Professionalität der Terminplanung (Gliederungstiefe, kritischer Pfad)
- Professionalität der Kostensteuerung und des Kostencontrolling
- Nachtrags- und Änderungsmanagement

Die Auswahl, Beauftragung und Steuerung des Beirats wie auch externer Fachgutachter erfolgt nicht durch oder über die FBB.

Das Expertengremium wird als ständiger Beirat („Beirat BER“) für die Fertigstellung des BER etabliert und ist dem Aufsichtsrat vorgelagert. Der Beirat BER ähnelt damit dem Grundstücksausschuss: Bekanntlich werden alle Grundstückstransaktionen des Bereichs Real Estate- gleichgültig in welcher Höhe- durch den Grundstücksausschuss plausibilisiert, bevor diese dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung zugeleitet werden. Der Grundstücksausschuss ist paritätisch von anerkannten Fachleuten der beiden Bundesländer Berlin und Brandenburg sowie einem Vertreter des Bundes und der FBB / Real Estate besetzt. Es ist unverständlich, weshalb eine ähnliche Einrichtung für das Bau- und Planungsgeschehen bisher nicht eingerichtet wurde obgleich hier ungleich größere Risiken drohen. Der Bauausschuss unterliegt nicht der Weisungsbefugnis der FBB, hat aber beratende Funktion für Aufsichtsrat und die Leitung der FBB- und dient so auch als ständiges Bindeglied zwischen Aufsichtsrat und FBB.

#### 10.2. Ergänzend: Durchführung eines kurzfristigen „Lackmus- Tests“ der Terminplanung

Die akute Gefährdung einer IBN 2016 wird auch durch eine einfache Überlegung unmittelbar anschaulich: Die Firma Siemens hat sich für ihre Arbeiten an der Brandschutz- und Entrauchungstechnik 18 Monate ausbedungen und vertraglich zugestanden bekommen. Diese Frist beginnt nach meiner Kenntnis dann, wenn die FBB alle erforderlichen Planungsunterlagen beigebracht hat. Hier hat es ebenfalls bereits erhebliche Verzögerungen gegeben, Siemens hat Umfang und Qualität der von der FBB bisher übergebenen Planungsunterlagen mehrfach u.a. im Rahmen einer Behinderungs- und Bedenkenanzeige als nicht vertragsgerecht moniert.

Unterstellen wir, dass die Frist Ende März wirklich startet wären die Arbeiten von Siemens im Herbst 2015 beendet. Der ORAT- Probetrieb wird etwa ein halbes Jahr in Anspruch. So ist unerfindlich, was mit der Aussage gemeint ist, das die Bauarbeiten Ende dieses Jahres abgeschlossen sein sollen. Im Rahmen des Sprint-Projektes wurde ein MKT –Prozess (Maßnahmen, Kosten, Termine) gestartet, der Kosten und Termine zellulär aus einzelnen Monaten („Referenzflächen“) für das Gesamtprojekt hochrechnen will. Angesichts eines hochintegrierten und komplexen Gesamtprojektes ein wunderbares Unterfangen. Dabei ist man hermeneutisch auch zu neuen Ausdeutungen der Begriffe „fertig gestellt“ gelangt.

Daher sollte in einer Art „Lackmustest“ durch eine unabhängige fachlich qualifizierte Stelle Siemens über den tatsächlichen Arbeitsstand eingehend befragt und Siemens zu einer verbindlichen schriftlichen Aussage veranlasst werden. Dabei ist bei Terminaussagen insbesondere auf die Prämissen zu achten, die ggf. auch im Vertrag mit Siemens verankert sind. Wenn Siemens seine Arbeiten beendet hat ist natürlich der BER nicht „automatisch“ eröffnet: Parallel erfolgt u.a. die Kabeltrassensanierung u.a.m, danach folgen Funktionstests der Gesamtanlagen und der Probetrieb. Die Terminaussagen von Siemens sind in diesem Kontext dann mit der vorhandenen „Terminplanung des Sprint“ abzugleichen um deren Substanzwert zu plausibilisieren.

### 10.3. **Beauftragung Generalplaner**

Es ist zwingend erforderlich, dass unverzüglich ein neuer Generalplaner unter Einhaltung des Vergaberechts beauftragt wird. Diesem obliegt dann die schnellst mögliche Erstellung einer abgestimmten, funktions- und genehmigungsfähigen Genehmigungs- und Ausführungsplanung. Auf Basis dieser ordnungsgemäßen Ausführungsplanung werden dann die notwendigen Restbauleistungen schnellst möglich durchgeführt.

### 10.4. **Unabhängige Kostenermittlung für die bisherigen Bauleistungen**

Über die Angemessenheit der bisher aufgelaufenen bzw. erwarteten Kosten für die den BER wird immer wieder trefflich gestritten und dabei meist „Äpfel und Birnen“ verglichen. Dabei ist die Aussage, der Flughafen sei doppelt so groß geworden (es sind immer noch nur zwei Start- und Landebahnen) ebenso unzutreffend wie Vergleiche mit dem ursprünglichen Projekt, das nur aus dem Main Pier bestand. Durch eine unabhängige fachkundige Kostenermittlung kann der Wert der gebauten Anlagen mit hinreichender Genauigkeit ermittelt, für Funktionsdefizite Abschläge vorgenommen und die so ermittelten „angemessenen“ Kosten dann mit tatsächlichen bzw. erwarteten / prognostizierten Kosten verglichen werden, um die Diskussion zu versachlichen. Dann ist klar, wo „das Geld geblieben“ ist und ob der BER mit Fug und Recht als „kostengünstig“ bezeichnet werden kann.

Es ist mit dieser Kostenstudie dann auch möglich, indikativ jene Kosten zu ermitteln, die ggf. durch fehlerhaftes Management und dadurch z.B. entstandene baubetriebliche Mehrkosten für Bauverzögerungen und Beschleunigungen entstanden sind. Es kann ferner die Verhältnismäßigkeit von Baunebenkosten (Kostengruppe 700 nach DIN 276) für Planer, Berater, Steuerer, Gebühren usw. in Relation zur Bauleistung bestimmt und **Handlungsbedarfe ermittelt** werden. Darüber hinaus sind erste Rückschlüsse auf das Mittelfreigabeprozess der verantwortlichen Beteiligten auf dem Hintergrund geltender Unterschriften- und Kompetenzregelungen möglich und sinnvoll, die einem zweiten Arbeitsschritt im Hinblick auf die Freigabe von Nachtragsforderungen zu untersetzen sind. Eine unabhängige fachkundige Kostenermittlung mit hinreichender Bearbeitungstiefe ist mit geschätzten Kosten i.H.v. ca. 250 T€ netto verbunden.

Bei der Beurteilung des Sachverhalts ist im Übrigen auch zu beachten, dass nicht nur „mehr“, sondern auch „weniger“ gebaut wurde. So wurde z.B. die nach Planfeststellungsbeschluss geforderte Lärmschutzhalle für die Triebwerksprüfungen weder geplant noch gebaut.

### 10.5. **Unabhängige Überprüfung der Arbeit der internen Kontrollorgane der FBB**

Die vorbeschriebenen „historisch gewachsenen“ und neuerdings erneut eskalierenden Fehlentwicklungen am BER wären bei intakten und funktionierenden internen Kontrollorganen der FBB (Rechtabteilung, Revision, Controlling u. a.) sowie eines vom Projekt unabhängigen technischen Controllings nicht möglich gewesen. Auch besteht hier personelle

Kontinuität sowie weiterhin ein fehlendes unabhängiges technisches Controlling. Sonst hätte es z.B. auffallen müssen, dass ....

- das interne Berichtswesen offenbar erhebliche Schwachstellen aufwies,
- Bauleistungen abgenommen wurden, ohne dass die Revisionsplanungen übergeben wurden,
- die internen Richtlinien des Baubereichs für die Prüfung der Revisionsplanungen und Dokumentationen offenbar weitestgehend ignoriert wurden.
- die Schnittstellen und Kompetenzverteilungen zwischen der Projektorganisation Sprint (im weitesten Sinne „Rechtsnachfolger“ des Baubereichs), den Resten des Baubereichs und den Linienorganisationen unbestimmt sind,
- Interessenkonflikte durch unklare Auftragnehmer- / Auftraggeberrollen und haftungsrechtliche Befangenheiten im Kontext der Klage der FBB gegen die Planer bestehen, sowie....
- Kompetenzen überschritten und das Vergaberecht vielfach touchiert wurden und noch immer wird.

Es ist m.E. daher erforderlich, die Arbeit und Wirksamkeit dieser internen Kontrollorgane zu überprüfen. Insbesondere ist zu klären, ob und welche Anstalten Rechtsabteilung und Revision sowie Controlling unternommen haben, die mit Klage der FBB von 19.06.2012 gegen die Planer erhobenen Haftungsansprüche in der Gemengelage des Sprint zu sichern, zu substantiieren und im Interesse der FBB durchsetzbar zu machen. Bei dieser Prüfung der Arbeit der internen Kontrollorgane der FBB sollten m.E. auch standesrechtliche Belange geprüft werden.

**10.6. Rücknahme Auflösungsbeschluss Real Estate der Geschäftsleitung in Verbindung mit der Bestätigung des Aufsichtsratsbeschlusses FBS 2006/77 vom 06.12.2006**

Die gemäß Aufsichtsratsbeschluss vom Dezember 2006 beschlossene Reorganisation wird grundsätzlich bestätigt. Dem Bereich Real Estate Management obliegt weiterhin die Eigentümerfunktion und – Eigentümerversantwortung mit interner Auftraggeberfunktion, das strategische Immobilien- und Portfoliomanagement sowie Flächensicherung und Projektentwicklung nach Maßgabe der betrieblichen Ordnung / Organisationskonzept FBB mit Stand 08.03.13.

Soweit die Ausführungen. Für Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

i. V.



Harald Siegle

Leiter Real Estate Management



Flughafen Berlin Brandenburg GmbH  
12521 Berlin

Herrn  
Hartmut Mehdorn  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
Flughafen Berlin Brandenburg GmbH  
12521 Berlin

Flughafen Berlin Brandenburg GmbH  
12521 Berlin

Harald Siegle  
Real Estate Management  
T +49 30 6091-73200  
F +49 30 6091-73209  
E harald.siegle@berlin-airport.de  
www.berlin-airport.de

08.12.2013

Sehr geehrter Herr Mehdorn,

Sie haben für kommenden Montag eingeladen, die Marketingaktivitäten des Geschäftsbereichs M abzustimmen (siehe Anlage 1). Hintergrund sind offenbar zwei Zeitungsglossen vom 27.11.13 (Berliner Morgenpost / Die Welt), die eine aktuelle Neuausschreibung der FBB für Marketingleistungen kommentieren.

Urlaubsbedingt kann ich an diesem Termin leider nicht teilnehmen - meine aber auch, dass wir von Seiten Real Estate Management (RE) zu diesem Thema keinen relevanten Beitrag liefern können, da vorgenannte Ausschreibung uns nicht bekannt ist und die zugehörigen Marketingaktivitäten mit unseren Aufgaben im Bereich Real Estate kaum Schnittstellen haben.

Real Estate obliegt bekanntermaßen bisher grundsätzlich die Eigentümerfunktion für alle Liegenschaften / Anlagen der FBB und gehört mit Aviation und Non Aviation zu den drei Ertragssäulen (Geschäftsbereichen) der FBB. Im Rahmen dieser Aufgaben treiben wir bekanntlich trotz zahlreicher - weit überwiegend interner- Unkenntnis und Hemmnisse mit gutem Erfolg auch die Projektentwicklungen am BER voran, um den künftigen Hauptstadtflughafen als Investorenstandort zu etablieren (siehe unten)Dieser Vermarktung geht vielfach zunächst die Erarbeitung von validen Konzepten für die infrastrukturelle Erschließung, wirtschaftlichen Nutzungsarten und Städtebau wie auch die Baurechtschaffung voran, bevor die eigentliche Grundstücksvermarktung beginnt. **Dies ist unsere Aufgabe heute.**

Diese Projektentwicklungschancen am BER können aus ganz offensichtlichen Gründen auf absehbare Zeit nicht offensiv kommuniziert werden, da diese Themen in der Kakophonie von Flugrouten, Lärmbelastung, Kostenentwicklung und unsicherer Termine schlicht untergehen bzw. beschädigt werden.

Eine offensive Kommunikation dieser Themen ist erst nach IBN möglich, gleichwohl bespielen wir zwischenzeitlich natürlich Fachveranstaltungen mit Investorenbezug und nehmen Direktansprachen vor.

Mit Ausnahme von einheitlichen CI/CD-Konzepten -an die wir uns halten- und Abstimmung von Printprodukten hat diese Kommunikation zu den Projektentwicklungschancen am BER in absehbarer Zeit keine Schnittstellen zu vorgenannten Themen der Einladung.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle und in diesem Zusammenhang auf die Frage der Einordnung des Bereichs Real Estate in unser Unternehmen und die Aufgaben von Real Estate einzugehen, die aktuell offenbar wieder diskutiert werden. Da Sie die direkte klare Ansprache schätzen und im Sprint das offene Wort pflegen und einfordern, werde ich meine Auffassungen so weit als möglich „schnörkellos konkret“ darlegen. Um Literaturpreise geht es ja bekanntlich nicht.

### **Aufgaben und Verantwortung Real Estate**

Der Bereich Real Estate Management ist Anfang 2007 **gemäß AR-Beschluss Nr. FBS 2006 / 77 als dritter Geschäftsbereich gegründet worden**. Der neue Bereich RE ersetzte nach neuzeitlichen Kriterien die vorhandene Liegenschaftsverwaltung alten Stils.

Die Aufgaben von Real Estate haben wir aktuell für die neue GL in unseren Beschlussvorlagen Nr. 37 (19.04.13) und 44 (01.07.13) dargestellt. Zusätzlich haben wir diese Aufgaben in dem gesonderten Schreiben vom 18.07.13 (Anlage 2) an die GL nochmals ausführlich erläutert, jedoch zu keiner Zeit eine Rückäußerung erhalten.

Aus dem Aufgabenprofil des Bereichs Real Estate ist nun ersichtlich, dass außer den bekannten Redundanzen zum Bereich Non Aviation wenige Gemeinsamkeiten zu einem Geschäftsfeld Vertrieb bestehen, dem der Bereich Real Estate nun unvermutet zugeordnet wurde.

Zu den Kernaufgaben meines Bereichs gehören ausweislich der betrieblichen Ordnung u.a. die Fortschreibung der Masterplanung für den langfristigen Ausbau der BER-Infrastruktur, die wir 2010 fertig gestellt haben und durch die GF beschlossen wurde, die Flächensicherung, das technische Anforderungsmanagement, das kaufmännische und infrastrukturelle FM, die Auftraggeberrolle für die sonstigen FM-Leistungen, sowie die Eigentümerfunktion - und Eigentümerverantwortung insbesondere i. S. der speziellen Betreiberpflichten gemäß GEFMA (deutsche Gesellschaft für Facility Management, Richtlinie 190).

### **Infragestellung der Aufgaben RE, insbesondere der Eigentümerfunktion**

Sie haben die Eigentümerfunktion nun verschiedentlich in Frage gestellt mit dem Hinweis, dass eine Firma mit 1400 Mitarbeitern dies nicht benötige, die Betriebsbereiche ihre Infrastruktur- bzw. Ressourcenbedarfe selbst definieren könnten und Real Estate mit dieser Funktion gar ein Hemm-

nis bei der raschen Fertigstellung des BER sei - wenn ich dies so aus verschiedenen Einzeläußerungen zusammenfassen kann. Dies kann wie folgt beantwortet werden:

- Ein gewöhnlicher mittelständischer Betrieb (mit z.B. 1400 MA) benötigt in der Tat keine „Eigentümergefunktion“. Dort ist der Inhaber schlichtweg der Eigentümer. Im Unterschied zu einem Flughafen wird dessen Betriebsgelände jedoch nicht täglich von mehreren zehntausend Besuchern frequentiert - in der Schnittmenge mit gefahrgeneigtem Flugbetrieb und Umgang mit gefährlichen Stoffen (Kerosin u.a.). Bei Flughäfen hat es sich daher als sinnvoll erwiesen, die Eigentümerversantwortung organisatorisch auszdifferenzieren und im Sinne eines Vieraugenprinzips / Qualitätskontrolle gesondert abzubilden. Jenes **Vieraugenprinzip**, das gemäß AR-Beschluss vom Dez. 2006 von RE auch in der Schnittstelle zu den Betriebsbereichen abzubilden ist.
- Betriebsbereiche haben naturgemäß eine Betriebsicht, die sich an genehmigten Budgets anstelle von Kennzahlen orientiert und gewöhnlich keine immobilienwirtschaftliche bzw. kaufmännische Sicht auf die sündhaft teuren Anlagen hat, die sie anfordern bzw. benötigen. Auch konkurrieren die infrastrukturellen Anforderungen der verschiedenen Betriebsbereiche miteinander.

Deshalb wurden in den Unternehmen Real Estate Abteilungen aufgebaut, die gegenüber den Betriebsbereichen als „Bereitsteller / Vermieter / Eigentümer“ fungieren. Darüber hinaus werden in der Bewirtschaftung Auftragnehmer-Auftraggeberverhältnisse begründet um – auch hier – *im Vieraugenprinzip* die Kostentransparenz und Effizienz zu erhöhen. Der Begründungszusammenhang eines modernen Corporate Real Estate Management nach Vorbild anderer Unternehmen und Muster ist – basierend auf vorgenanntem AR- Beschluss - im Schreiben vom 18.07. (Anlage 2) ausführlich dargestellt.

- Die Auffassung, Real Estate sei Bedenkenträger und ein Hemmnis für die rasche Fertigstellung des BER wird neuerdings wieder gerne kolportiert, um **u.a. die Stagnation bei der IBN des BER zu überdecken**. Diese Auffassung *war in der Vergangenheit schon bequem*, da sie von vielen Fehlentwicklungen ablenkte, die mit Real Estate gar nichts zu tun haben. Diese Darstellung ist unwahr, weil sie schlicht immer ohne Beleg blieb, wie zuletzt z.B. hinsichtlich vorgeblicher Forderungen meines Bereichs für Kabeltrassenreserven und die betriebliche Abfallwirtschaft (BAW), auf die ich am 25.09.13 schriftlich geantwortet habe (s.u., Beispiel 10).

Die Auffassung zeigt zudem, dass die Aufgaben von Real Estate in der Schnittstelle zum Baubereich noch immer nicht verstanden werden: Real Estate übernimmt fertig gestellte Anlagen und Gebäude in das Eigentum und den Betrieb und ist damit **verpflichtet**, im Zuge der Übernahmen zumindest nach Plausibilitäts Gesichtspunkten Qualitätskontrollen durchzuführen.

Diese Qualitätskontrollen betrifft nicht nur den baulichen Zustand und die Nutzbarkeit, sondern eben auch die Dokumentationen, insbesondere Unterlagen für die Betriebsführungen (vulgo „Gebrauchsanweisungen“).

Der Baubereich fungiert als Bauträger, Real Estate als Eigentümer - der ähnlich einem privaten Bauherrn - die Bauleute erst nach getaner Arbeit von der Baustelle lässt. Qualitätskontrollen sind lästig und der Bauträger natürlich glücklich, wenn der Bauherr selbst die Bauarbeiten in Eigenleis-

tung zu Ende bringt, die Bauabnahme durchführt und den Bauträger aus der werkvertraglichen Verpflichtung entlässt. Das ist hier nicht anders. Auch hier gibt es ein *Vieraugenprinzip* als Qualitätskontrolle.

Die ständigen massiven Zielabweichungen am BER zeigen aber, dass längst eine deutlich höhere Professionalität in der Projektarbeit im Allgemeinen und ganz deutliche Verbesserungen des Controlling und ein vielfacher Ausbau des Qualitätsmanagements bei Planung und Bau im Besonderen zwingend erforderlich sind.

Der weitere Abbau interner „Quality Gates“ und die stetige Suche nach weiteren vergaberechtlichen „Möglichkeiten“ sind m.E. eindeutig nicht zielführend.

Die Zusammenhänge sind einfach: Bau und Planung komplexer und stark IT-lastiger Infrastrukturanlagen stellen hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Dies gilt natürlich auch für die Eigentümer- und Betriebsseite, die für ihre Aufgaben entsprechend höhere Anforderungen an Unterlagen für die Betriebsführung und die Dokumentationen haben als bei einem gewöhnlichen Bürogebäude.

Die einseitige Orientierung auf die rasche bauliche Fertigstellung ohne wirksame Qualitätskontrollen und brauchbare Dokumentationen führt notabene direkt in einen Kollaps bei dem anschließenden Betrieb der Infrastruktur.

Diese einseitige Orientierung auf die rasche wie auch immer geartete bauliche Fertigstellung ohne Rücksicht auf Planung, Dokumentation und Betrieb war schon bisher ein wesentliches Problem des BER und hat ihn letztlich massiv verzögert und verteuert. In dem steten Wunsch und Wille, nur nach vorne zu schauen hat man m.E. aus den Fehlern nichts gelernt. Dieser Blick „nach vorne“ lag dabei auch im Interesse jener, die den jetzigen Zustand verursacht und damit zu verantworten haben.

Es braucht also (nicht nur) Real Estate, um aus der Sackgasse heraus zu kommen. Real Estate kann aber seinen notwendigen Beitrag zum Gelingen des Projektes nur leisten, wenn hier eine adäquate Unterstützung der Geschäftsführung vorliegt. Die fehlt bis heute. Dies betrifft schlicht schon die kritische Prüfung und Sanktionierung offenbar unsinniger Behauptungen.

## **Beispiele für die Wahrnehmung der Eigentümerfunktion durch Real Estate:**

### **Beispiel 1: Qualitätskontrolle der Bauplanung / Bausteuerung**

Planung und Bau der technischen Gebäudeausrüstung (TGA) ist die notorische Schwachstelle aller größeren Bauprojekte. Dies gilt umso mehr, wenn diese – wie Falle des BER – sehr stark IT-lastig ist. Dies ist buchstäblich ein „uralter Hut“ und wird dennoch bei vielen Projekten als Problem immer wieder „neu entdeckt“, so auch am BER. Mitte 2010 hatten wir daher dem Baubereich – namentlich Herrn Korkhaus – dringend empfohlen, für die Planung der TGA *im Sinne eines Vieraugenprinzips* eine externe Qualitätskontrolle einzuführen, um die Planungen des Generalplaners gmp auf Baubarkeit, Vertragskonformität und Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Die

Einflussnahme beschränkte sich notabene auf eine dringende **Empfehlung**, da Real Estate gegenüber dem Baubereich keine Weisungsbefugnis hat und hatte.

Gemeinsam mit dem Einkauf und in Abstimmung mit dem Baubereich (!) wurde das Ingenieurbüro Canzler beauftragt – und nach kurzer Zeit mit dem Hinweis wieder entlassen, man könne das selbst. Für irgendeine Nachfolge wurde daher nicht gesorgt. Gleiches gilt für eine Verstärkung der Bauüberwachung. Hier konnte auf unsere Initiative das Büro Fettchenhauer gewonnen werden, da alsbald wieder gekündigt wurde, nachdem dieses Büro auf schwerwiegendste Defizite in der Bauorganisation und erhebliche Termin- und Kostenrisiken hingewiesen hatte, ohne Gehör zu finden. Herr Fettchenhauer realisiert gegenwärtig erfolgreich das Großprojekt der HGHI mit mehreren hunderttausend Quadratmetern BGF Mischnutzung am Leipziger Platz – beherrscht also offenbar sein Geschäft.

### **Beispiel 2: Qualitätskontrolle der Bauausführung Leasingobjekte**

Mit GF-Beschluss vom 23.09.2009 wurde festgelegt, dass dem Bereich Real Estate die federführende Gesamtkoordination für die Leasing- und Erbbaurechtsverträge obliegt und gegenüber dem Baubereich und der Abteilung Finanzierung fachlich weisungsbefugt ist. Dies betrifft die 4 Parkhäuser, das Mietwagenzentrum und die 4 BVD-Gebäude (9 Objekte insgesamt).

Alle Leasingverträge sind unter Federführung von RE mit Unterstützung der Fa. WCAP Hamburg termingerecht abgeschlossen worden. Die Finanzberatungsgesellschaft WCAP wurde von Real Estate in das Projekt geholt. Die Projektrealisierung wurde an den Baubereich übertragen. Auch bei der baulichen Abwicklung dieser Projekte, die unter Herrn Korkhaus von Herrn Homfeld geleitet wurden, sind bekanntlich erhebliche Zielabweichungen bei Kosten, Terminen und Qualitäten eingetreten. Nach mehreren Interventionen meines Bereichs wurde im Herbst 2011 vom Baubereich schriftlich veranlasst, dass Real Estate von den Abstimmungen mit den Projektbeteiligten, insbesondere der Leasinggesellschaft ausgeschlossen wurden. Schriftlich wurde festgehalten, dass Real Estate keine Unterlagen erhält (Protokoll des Gesprächs mit Herrn Korkhaus vom 07.09.11). Zudem wurde Real Estate untersagt, die Baustellen zu betreten, nachdem in unserem Auftrag durch das Büro Preuss Projektmanagement durchgeführte Qualitätskontrollen erhebliche Mängel aufzeigte. Die neun Objekte wurden letztlich erst ab Mitte 2013 betriebsfähig!

### **Beispiel 3: Organisation / Schnittstellendefinitionen**

Großprojekte brauchen bekanntlich eine sehr präzise Organisation mit professionellem Projektmanagement, qualifiziertem Personal, ausgereiftem Projektcontrolling, diversen Checks **im Vieraugenprinzip und klare Schnittstellen**. Diese Voraussetzungen können, wie wir wissen, nicht durch unverrückbare Zuversicht an das Gelingen ersetzt werden.

Ende 2011 hatte ich einem Schreiben an die GF, die Rechtsabteilung und die Leitung des Baubereichs auf dringenden rechtlichen und organisatorischen Klärungsbedarf in den Schnittstellen hingewiesen. Dieser ergab sich z.B. aus einer Festlegung des Projekthandbuchs BER, dass nach VOB-Abnahmen die Anlagen automatisch in die Eigentümerverantwortung Real Estate

übergehen sollten. Das Schreiben wurde im Wesentlichen mit einem Personalgespräch „beantwortet“.

#### **Beispiel 4: Qualitätssicherung des Projektmanagements**

Nachdem Mitte 2012 die IBN des BER gescheitert ist, habe ich in einem Schreiben an die Geschäftsführung vom 07.06.12 u.a. auf fehlende personelle Konsequenzen, die Mängel bei den bereits übergebenen Projekten (siehe Beispiel 3) und fehlende Unterlagen für die Betriebsführung (Dokumentationen) hingewiesen. Ich habe ferner empfohlen, das Projektmanagement durch unabhängige und sachverständige Dritte auf Professionalität untersuchen zu lassen (quasi ein Fitnesstest für das Projektmanagement, das sich bekanntlich in die Handlungsbereiche Termine, Kosten, Qualitäten, Organisation und Vertragsmanagement untergliedert). Das Schreiben blieb unbeantwortet – keines der Vorschläge wurde umgesetzt - vielleicht auch deshalb, weil sich in der GF bereits ein Personalwechsel abzeichnete.

Seit meinem Eintritt in die FBB im September 2009 wird das BER-Projekt mit unterschiedlichsten Termin- und Kosten- bzw. Mittelbedarfsangaben versehen, die nur eines gemeinsam haben: Sie erwiesen sich als unzuverlässig. Dies ist bis heute die eigentliche Projektkonstante.

Es ist daher wenig sinnvoll, die jeweils aktuellen Kosten- und Terminangaben hinsichtlich ihrer Plausibilität zu interpretieren. Da sie ganz offenbar immer das Ergebnis deselben mangelhaften workflow im Projektmanagement sind sollte der „Produktionsprozess der Zahlenerzeugung“ professionell untersucht werden. Dies ist bis heute nicht erfolgt. Mit Ausnahme diverser Veränderungen in der Geschäftsführung sind intern und extern keine wirklichen personellen Konsequenzen gezogen worden - im Gegenteil. Dies wird durch die Aufregungen um das- wenn ich so sagen darf- unglückliche „Interregnum“ von Herrn Amann eher verdeckt.

Das Projektsteuerungsbüro wsp- cbp „unterstützt“ unter Leitung von Herrn Manninger bis heute das Projekt. Ein effizientes Projektcontrolling fehlt nach meiner Einschätzung bis heute.

#### **Beispiel 5: Planung weiteren Ausbaus des BER**

Dem Bereich Real Estate obliegt bisher auch die Masterplanung für den langfristigen Ausbau des BER, der mit Beschluss der Geschäftsführung Mitte 2010 verabschiedet wurde. Die Masterplanung arbeitet auf einem sehr hohen Aggregatzustand (Maßstab > 1:500). Bei Ausarbeitung der Masterplanung ist aufgefallen, dass es keinerlei Planungen oder auch nur Voruntersuchungen für den Ausbau des Fluggastterminals (FGT), insbesondere die Anbindung der beiden westlichen Satelliten gibt. Dies schien von den Projektbeteiligten auch niemand zu berühren: „Das kann man immer noch später machen“.

Bei Bau- und Planung derartiger Projekte ist eine Vorplanung der nächsten Erweiterungsstufen jedoch in jedem Falle zwingend erforderlich: Wie bekannt erhält das FGT eine hochkomplexe und teure Brandschutz- und Entrauchungsanlage. Ohne Kenntnis - ohne irgendeine Idee - der weiteren Ausbaustufen ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass zentrale Elemente dieser Brandschutz- und Entrauchungsanlage genau an jenen Stellen eingebaut werden, die später

bei einer Erweiterung für Flure, Treppenhäuser, andere Technik usw. benötigt werden. Dies ist so einfach wie logisch, war im Hause aber lange nicht zu vermitteln.

Nachdem sich Kapazitätsengpässe des neuen FGT aber immer deutlicher abzeichneten, gab die Geschäftsführung Anfang 2012 dann doch ihr Plazet, unter Federführung von Real Estate zumindest eine Vorplanung für die Erweiterung anzustoßen. In mehreren Arbeitsrunden hat Real Estate dann bis Anfang Mai 2012 eine Beschlussvorlage mit Terminplanung erstellt, die mit anderen Bereichen abgestimmt war (Stand 04.05.12, Var. 7). Nach Maßgabe der damaligen Geschäftsführung wurde die Befassung mit diesem Thema wieder zurück gestellt und bis heute offenbar nicht als relevant erachtet. Mehrere Vorstöße blieben erfolglos. Gegenwärtig wird augenscheinlich an diesen Themen wieder gearbeitet, jedoch ohne Einbindung von Real Estate.

#### **Beispiel 6: Strategiepapier Weiterentwicklung Organisation**

Über den Tellerrand des Bauens hinausschauend wird eine gelungene Inbetriebnahme des BER nicht nur durch Bau- und Planung bestimmt, sondern auch durch ein gelungenes Organisationsgefüge der Betriebsbereiche in der Schnittmenge von Betreiberrichtlinie, Betriebskonzepten, EASA- Anforderungen u.a. mehr. Dieses Gewebe weist Lücken und Fehlstellen auf, die m.E. betriebsrelevant sind. Der eingespielte Betrieb der beiden bestehenden Flughäfen beruht auf einer analogen Infrastrukturtechnik, die nunmehr fast 50 Jahre alt ist. Dies ist in gar keiner Weise mit den Gegebenheiten am BER zu vergleichen: hier helfen keine Schraubenzieher, sondern nur der Laptop. Da die Rollenverteilung und Zusammenarbeit am BER zudem noch nicht eingespielt sein kann, bedarf es eines genauen Organisationsvorlaufs auf Prozessebene, der durch ORAT nicht ersetzt werden kann.

Im Frühjahr d.J. habe ich für die Geschäftsführung diese Situation ausführlich analysiert und Lösungswege beschrieben (Schreiben v. 20.03.13). Auch hier wieder ohne Reaktion.

#### **Beispiel 7: Bedeutung der Dokumentation / Betriebsanweisungen**

Auf die Bedeutung bzw. das Fehlen betriebsrelevanter Unterlagen hatte ich im Schreiben an die Geschäftsführung vom 07.06.12 bereits hingewiesen (s.o.). Ohne Reaktion. Für die Erstellung, Prüfung und die Übergabe der Dokumentationen gibt es genaue Verfahrensabläufe und Richtlinien, die im Projekthandbuch BER des Baubereichs beschrieben werden, aber offenbar kaum Beachtung finden. Zu diesem Thema habe ich am 14.06.13 nochmals ein Grundsatzpapier an den Baubereich und die Geschäftsführung gesandt, um auf diese Problematik hinzuweisen. Auch hier ohne Reaktion.

Mittlerweile ist das Thema Dokumentation auch mehrfach in den Sprintrunden erörtert worden - mit sehr unterschiedlichem Grundverständnis und Sachverstand....

#### **Beispiel 8: Zählermanagement**

In der bisher gültigen Organisationslogik werden alle Bewirtschaftungskosten der Immobilien im Bereich Real Estate als Eigentümer abgebildet. Dies ist logisch und richtig, da wir für das Management dieser Kosten verantwortlich sind. So werden bei uns im ersten Schritt auch alle Nebenkosten (insbesondere Energie- und Medienkosten) abgebildet. Wir entlasten uns und die

FBB durch Weiterbelastung von Mietern und Nutzern. Hier geht es alleine im FGT um einen einstelligen Millionenbetrag pro Jahr alleine für Energielieferungen. Eine Weiterbelastung an Dritte muss – soweit möglich - rechtssicher sein, darüber hinaus gibt es dezidierte rechtliche Vorschriften, die entsprechende Mess- und Zähleinrichtungen zwingend vorschreiben. Die im FGT bisher installierten Messeinrichtungen sind unvollständig und entsprechen nach unserer Kenntnis nicht den gesetzlichen Vorschriften. Sie verhindern zudem, dass ein wirksames Energiemanagement etabliert wird, um „realtime“ das energetische Verhalten der Gesamtanlage zu prüfen und zu optimieren. Hier geht es um viel Geld. Real Estate hat hierzu seit 2010 mehrere Beschlussvorlagen initiiert, die jeweils mit dem Hinweis, dass es dafür nun zu spät sei, abgewiesen wurden (zuletzt Beschlussvorlage Zählermanagement vom 01.07.13).

### Beispiel 9: Raumnummerierungen

Seit geraumer Zeit ist bekannt, dass das Raumnummerierungssystem in den Planungsunterlagen des Baubereichs fehlerhaft ist.

Diese Fehler führen dazu, dass die Raumnummernangaben z.T. mehr als hundert Meter (!) vom tatsächlichen Standort differieren. Dies ist nicht nur für Rettungskräfte problematisch, die Personen suchen. Dieser Fehler pflanzt sich über das BKS-System zudem in einer fehlerhaften Codierung aller Bauteile (Lüftungsauslässe, Brandschutzklappen usw.) explosionsartig fort, da die Ortsangabe (Raumnummer) in die Codierung *aller Bauteile* eingeht. Diese Codierungen sind wiederum Bestandteil der Betriebsdokumentationen. Auch dies ist leicht nachvollziehbar.

Auch dieses Thema wurde in den Sprintrunden mehrfach erörtert- auch hier mit sehr unterschiedlichem Grundverständnis und Sachverstand....

Am 17.05.13 habe ich mit Kopie an die Geschäftsführung schriftlich darauf hingewiesen, dass diese Raumnummerierungen *aus sicherheitstechnischen und betrieblichen Gründen zwingend korrigiert werden müssen*. Eine direkte Antwort habe ich auch hier nicht erhalten.

### Beispiel 10: Sanierung Kabeltrassen

Wie Sie wissen haben wir uns im Zusammenhang mit der abwegigen Behauptung, Real Estate blockiere durch abstrakte Forderungen hinsichtlich der Vorhaltung von Kabeltrassenreserven die sogenannte Deckenhohlraumsanierung (siehe Schreiben vom 25.09.13), auch dem zentralen, ca. 800m langen Elektrohauptversorgungs kanal unter dem FGT zugewandt. Hierzu erhielten wir aus von der Bauüberwachung des Baubereichs eine Berechnung, die in diesem Tunnel eine Temperatur  $> 50\text{ C}^0$  ergab. Dies ist unmittelbar IBN-relevant. Dieses sehr beunruhigende Ergebnis haben wir am 21.11.13 in der Sprintrunde vorgestellt und die nächsten Schritte erläutert, so z.B. eine Überprüfung der Berechnungen. Ziel war es, das Ergebnis am 05.12.13 erneut in der Sprintrunde vorzustellen. Die Berechnungen wurden mehrfach heftig kritisiert. Die Kritiker waren daher eingeladen, ihre fachliche Sicht darzustellen und einzubringen - sind aber zu den Terminen nicht erschienen. Die Berechnung wurde vereinbarungsgemäß zwischenzeitlich nochmals überprüft, ohne wesentlich anderes Ergebnis. Es fehlen jedoch noch immer Unterlagen des Elektroplaners, der für die bisherige Planung und Bauausführung verantwortlich zeichnet und nun mitwirken soll, den Sachverhalt aufzuklären. Interessenkonflikte sind hier vor-

gezeichnet. Diese Situation reiht sich in die Frage „personeller Kontinuität“ am Projekt ein (siehe Beispiel 4).

Im meiner entsprechenden Notiz an die Sprintorganisation vom 08.12. habe ich daher den aktuellen Sachstand zum 05.12.13 dargestellt und erneut mit Nachdruck die Frage der Haftung für diese Gegebenheiten gestellt.

#### **Fazit**

Dies sind zunächst 10 kompakte dokumentierte Beispiele, die leicht durch weitere Beispiele ergänzt werden können. Sie führen klar zu folgenden Schlussfolgerungen:

1. Der Bereich Real Estate ist gemäß AR-Beschluss vom Dezember 2006 mit klarem Aufgabenprofil i. S. eines neuzeitlichen Corporate Real Estate Management (CREM) gegründet worden. Diese Aufgaben sind im Interesse des Gesamtunternehmens unverzichtbar.
2. Die Verortung des Bereichs Real Estate im Segment „Vertrieb“ kann nicht nachvollzogen werden.
3. Der Bereich Real Estate braucht aus vielfachen Gründen eine technische Kernkompetenz i.S. des technischen Anforderungsmanagements, die in den letzten beiden Jahren personell aufgebaut wurde.
4. Eine wirksame Unterstützung des Bereichs Real Estate durch die Geschäftsführung ist nicht zu erkennen, obwohl dieser Bereich seine Projekte wohl als Einziges erfolgreich zu Ende gebracht hat (siehe unten).
5. Entgegen vielen ungeprüften Behauptungen sind wir also nicht nur jene, die es - insbesondere im Nachhinein - immer besser wissen. Tatsächlich haben wir vielfach und rechtzeitig auf die Fehlentwicklungen hingewiesen und durch erfolgreiche eigene Projekte gezeigt, dass wir nicht nur theoretisieren.

#### **Die bestehenden Organisationsstrukturen im Umbruch**

Die vorangegangenen Punkte betreffen vielfach Organisationsfragen. Erlauben Sie mir vor meinem Hintergrund als Architekt und Mitglied der Geschäftsführungen eines Generalplaners im Segment Industriebau, von Drees&Sommer, den Großprojekten bei der DB AG und zuletzt als Geschäftsführer für das Projektmanagement und Projektcontrolling bei der Immobilientochter der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW-IM) noch einige Worte zu den aktuellen Organisationsstrukturen der Bauabwicklung.

Die gesamte Bauabwicklung war bisher bei dem Baubereich als eigenständige Projektorganisation angesiedelt, der einzig zu dem Zweck gegründet wurde, das Projekt BER schlüsselfertig und betriebsbereit mit allen VOB- Abnahmen und BOA-Genehmigungen fertig zu stellen. Dort wurden und werden die Planungs- und Bauverträge geführt, Nachträge geprüft und verhandelt sowie Mängelbeseitigung organisiert.

Durch die aktuellen Reorganisationen wurde der Baubereich als eigenständige Projektorganisation faktisch aufgehoben und in eine mehrsäulige matrixähnliche Struktur überführt, die mit der Sprint-

organisation verwoben ist. Die Mitarbeiter des Baubereichs wurden personell den Modulen der Sprintorganisation zugeteilt.

Diese Organisationsänderung resultierte offenbar aus dem Eindruck, dass der Baubereich als Projektorganisation dauerhaft nicht in der Lage sei, das Projekt zeitnah fertig zu stellen bzw. auch alle (zaghafte) personellen Neuanfänge und organisatorischen Änderungen dieses Bereichs nicht zu der gewünschten Effizienzsteigerung geführt haben.

Zugleich werden gemäß GL-Beschluss vom 29.10.13 die Linienorganisationen (Real Estate, Informatik und technisches FM) für die betriebsfähige Fertigstellung der betriebsspezifischen Gebäude (BSG) und Anlagen des BER heran gezogen, also alle Gebäude und Anlagen außer dem Fluggastterminal (FGT). Dieser Auftrag umfasst dabei nicht nur die bauliche Fertigstellung der Gebäude und Anlagen, sondern auch Mängelbeseitigung, Durchführung der VOB-Abnahmen und Erlangung der Bauabnahmen / Nutzungserlaubnisse durch das Bauordnungsamt (BOA). Gleichzeitig wurden bei Real Estate Stellen gestrichen bzw. die Nachbesetzung verhindert.

Ähnlich einem Flugzeughersteller wie Boeing, der an der Endfertigung und Zulassung seiner 777-Maschinen scheitert und diese Aufgaben dann auf die Wartungsabteilungen der Kunden zu übertragen beabsichtigt werden so die Linienorganisationen zur Fertigstellung der BER verpflichtet. Der Ersteller als „Bauorganisation“ ist befreit und überträgt seine unerledigten Aufgaben an die Wartungsbetriebe und die Qualitätskontrolle, die freilich heute andere Aufgaben haben. Das Vieraugenprinzip wird erneut ausgehebelt.

Diese matrixartige Vermischung des Sprintprojektes als Kommunikations- und Informationsplattform mit den Aufgaben der Linienorganisationen und dem Projektauftrag des Baubereichs scheint alle Beteiligten zunächst auf ein einziges gemeinsames Ziel zu verpflichten, nämlich den BER umgehend fertig zu stellen und in Betrieb zu nehmen. Tatsächlich führt diese neue Struktur nicht nur zu zahlreichen Irritationen in der personellen Zuordnung und zu einer Verunklarung von Verantwortlichkeiten.

Vor dem Hintergrund von mehr als 25 Jahren in leitenden Positionen der Immobilienwirtschaft vertritt ich zudem die Auffassung, dass Roland Berger, aber auch andere Berater und die Leitungsebenen der Sprintorganisation insgesamt nicht über die notwendige Fachkunde bzw. Erfahrung in der Abwicklung von Großprojekten verfügen. Viele sind extern und sind daher de facto nicht entscheidungs- bzw. unterschriftsbefugt und delegieren diese Verantwortlichkeiten faktisch an Andere. Dies führt auch nach außen zu einer weiteren Schwächung der Verhandlungsposition der FBB gegenüber den Ausführungsfirmen.

Letztlich führt kein Weg daran vorbei, dass die FBB sich in der Aufbauorganisation so aufstellen muss, dass sie Ihrer Auftraggeber- und Bauherrenfunktion durch ausreichend fachkundiges, erfahrenes, entscheidungsbefugtes und entscheidungsfähiges und qualifiziertes Führungspersonal tatsächlich gerecht wird. Dies war immer das zentrale Problem des Projektes. Nur so wäre es möglich

gewesen schon in der Planungsphase eine derartige Komplexität der technischen Gebäudeausrüstung zu verhindern und hätte auch den Nachtragsforderungen der beauftragten Firmen entschiedener entgegen getreten.

Nach meiner Auffassung werden auf Seiten der FBB wesentliche Fortschritte weiterhin durch folgende Faktoren behindert:

- die vorbeschriebenen Mängel der Aufbauorganisation,
- eine weiterhin unzureichende personelle Ausstattung (Qualifikation, Erfahrung, Anzahl usw.)
- der Verzicht auf einen echten personellen Neuanfang in der Bauorganisation in Verbindung mit einer umfassenden Klärung der Verantwortlichkeiten für die bisherigen Misserfolge. Diese Verantwortlichen sind trotz anderer Interessenlage, die eigentlich eine saubere Analyse des Ist-Zustandes verbietet weiterhin direkt in die Projektarbeit involviert.... Herr Korkhaus hat die Leitung des Baubereichs nun mit Frau Dr. Töpfer getauscht und ist nun Chef der Baustellensicherheit. Mir ist nicht bekannt, ob er eine entsprechende Ausbildung absolviert hat. Herr Nozon unterstützt die Sanierung des Nordpiers, Herr Angermann, ehemals Chefplaner des BER, wird zurückgeholt, Herr Homfeld ist weiterhin in der Projektleitung tätig, die Projektsteuerung obliegt in wesentlichen Teilen unverändert dem Steuerungsbüro wsp-cbp, Herr Paap von gmp ist nun Leiter des technischen Kompetenzteams bei Sprint. Er hatte in meinem Beisein Sie und das gesamte Gremium dahingehend beraten, dass für ein Softopening des Nordpier allenfalls eine Möblierungsplanung, wahrscheinlich noch nicht mal ein Bauantrag notwendig sei. Es ist bekanntlich anders.
- Innerhalb des Gesamtunternehmens ist weiterhin ungeklärt, weshalb auch sonstige Sicherungsmechanismen eines Unternehmens nicht „gegriffen“ haben. Auch hier sind keine personellen Veränderungen erfolgt.

Nach meiner Auffassung sind deutliche Fehleinschätzungen der eigenen Leistungsfähigkeit, Überforderung, starres Hierarchiedenken, erhebliche Beratungsresistenz und die Meinung, dass schon fester Glaube den Projekterfolg sicherstellen könnte bis heute ein Markenzeichen des Projektes.

Der weitere Abbau interner Sicherungsmechanismen i.S. des Vieraugenprinzips, eine noch großzügigere Prüfung der Nachtragsforderungen der Planungs- und Ausführungsfirmen wie auch eine noch weitgehendere Auslegungen des Vergaberechts werden hier auch weiterhin keine Lösungsalternative darstellen.

### **Abschließend: in eigener Sache**

Wie Sie wissen führen wir trotz aller widrigen Umstände die Developmentaktivitäten weiter. So ist es dem Bereich Real Estate gelungen, für das zweite Hotel in der Airport City erneut einen Investor zu finden, der wirtschaftlich ein sehr attraktives Angebot in Höhe von über 5 Mio. Euro vorgelegt und bereits notariell beurkundet hat. Die Transaktion liegt nun beim Aufsichtsrat zur finalen Genehmigung.

Wir können mit gewissen Stolz zudem vermelden, dass sich all jene Investoren, die sich schon ab 2010 als Erste am BER engagierten, erneut an der Ausschreibung beteiligt und attraktive Angebote vorgelegt haben. Dies ist angesichts der finanziellen Verluste, die diese durch die Mehrfachver-

schiebungen der Inbetriebnahme des BER verkraften mussten, keineswegs selbstverständlich. Die Investoren haben erkannt, dass wir die geschlossenen Verträge nicht nur im Wortsinne umsetzen, sondern uns auch für den in den Verträgen angelegten partnerschaftlichen Geist einsetzen. Dieser bewährt sich immer dann, wenn die Gegebenheiten sich weniger rosig gestalten. Hier ist es uns gelungen, als verlässliche Partner wahrgenommen zu werden und zugleich den Investorenstandort BER noch am Leben zu erhalten und nicht auch dieses wichtige Projekt zu lassen.

Nun wäre zu erwarten, dass im Innenverhältnis ein ähnliches Verständnis abgeschlossener (Arbeits-)verträge bestehen würde. Dies ist jedoch offenbar nicht der Fall: Sie haben mich am 13. bzw. 23.09.13 schriftlich informiert, dass meine Procura gelöscht werde.

Wie Sie wissen, bin ich im Herbst 2009 zur FBB gekommen um die vakante Stelle eines Leiters für den **Geschäftsbereich** Real Estate zu übernehmen. Ausweislich der Stellenbeschreibung ist dies der Geschäftsbereich Real Estate neben Aviation und Non Aviation die dritte Ertragssäule der Flughafengesellschaft. Die Stelle wurde in der zweiten Führungsebene verortet. Die Stellenbeschreibung umfasste die heute noch gültigen Aufgaben von Eigentümerfunktion, Portfoliomanagement, Auftraggeberfunktion sowie Vermietung und Vermarktung.

Zuvor war ich Geschäftsführer bei der Immobilientochter der Landesbank Baden- Württemberg und dort für die gesamten gewerblichen Bauvorhaben und das gesamte technische Projektcontrolling für das Beteiligungsgeschäft mit einem Wertumfang von ca. 2,5 Mrd. Euro verantwortlich. Auf diesem Hintergrund wurde die Procura explizit verhandelt und dann in den Arbeitsvertrag aufgenommen.

Die nun mitgeteilte Löschung der Prokura ist m.E. daher eine einseitige Änderung des Arbeitsvertrages, die meiner Zustimmung bedarf.

Aus meinem persönlichen Selbstverständnis sind vertragliche Vereinbarungen auch innerbetrieblich schlicht einzuhalten. Da ich nach außen bisher das gesamte Immobiliengeschäft der FBB alleine vertrete, in Eigentümerfunktion auch eine hohe persönliche Verantwortung trage und zudem Auftraggeber der FM-Leistungen bin, ist die Prokura schlicht angemessen. Diese und weitere Argumente hatte ich bereits vorgetragen.

Der FBB war es Ende 2009 insbesondere ein dringendes Anliegen, die sogenannten Drittinvestprojekte (9 Leasinggebäude und 3 Investorenprojekte) umgehend an den Start zu bekommen, damit diese zum geplanten Eröffnungstermin im Juni 2012 fertig gestellt sein werden. Unter meiner Leitung konnte nach Maßgabe öffentlicher Ausschreibungsverfahren dann tatsächlich nicht nur vorbeschriebenen 12 Projekte, sondern 2 zusätzliche Investorenprojekte (Hangars der AB und DLH), sowie das Projekt Anlagen des Bundes am BER termingerecht gestartet werden. Die Investorenprojekte wurden auch termingerecht fertig gestellt. Die bauliche Errichtung der Leasingobjekte wurde an den Bereich B übertragen. Dies führte bekanntermaßen zu einer verzögerten Fertigstellung (und Kostensteigerungen) dieser Objekte, da der Baubereich jede Kontrolle oder gar Einflussnahme auf die Bauabwicklung schriftlich verweigerte, wie schon dargestellt.

„Nebenbei“ habe ich sämtliche Grundlagen für eine systematische Vermarktung der Flächen am BER gelegt, den Bereich Real Estate komplett neu aufgestellt, die Masterplanung für die Konversion SXF erstellen lassen, die Vermietungs- und Preisstrategie für die Flächen im FGT erstellt, in Wahrnehmung der Eigentümerfunktion die langfristige Masterplanung für den Ausbau des BER erstellt sowie die beiden Betreiberrichtlinien für SXF / TXL und BER ausgearbeitet, die öffentliche Widmung aller Straßenflächen (als Voraussetzung der Baugenehmigung des BER) erwirkt und nicht zuletzt das Projekt Flächensicherung mit einem Gesamtbudget von 140 Mio. Euro - deutlich mehr als das ursprüngliche Schallschutzprojekt - innerhalb des Termin- und Kostenrahmens unauffällig und effektiv faktisch zum Abschluss gebracht.

In Summe darf ich feststellen, dass ich gemeinsam mit meinem Bereich alle mir übertragenen Aufgaben und Ziele - auch solche, die nebenbei nachträglich auf meinen Bereich übertragen wurden - wie etwa die gesamte Mitarbeiterversorgung - vollständig erreicht und erfüllt habe. Dies ist - auch angesichts der Komplexität der Aufgaben - bei der FBB schlicht ein Alleinstellungsmerkmal.

Nun haben Sie mir mitgeteilt, dass der Geschäftsbereich Real Estate nunmehr dem Geschäftsfeld Vertrieb unterstellt werde. In der Aufbauorganisation entspricht diese Zuordnung einer 3. oder 4. Führungsebene, da auch die regelmäßig alle 4 Wochen anberaumten Bereichsleiterrunden als Beratungs- und Entscheidungsgremium entfallen und durch unregelmäßig stattfindende Treffen des oberen Führungskreises (OFK) abgelöst wurden. Der OFK hat eher den Charakter einer Informations- ggf. Diskussionsrunde, da weder Tagesordnung noch Protokoll verfasst werden um ihm nunmehr in einer Erweiterung auch Abteilungsleiter zugehören.

Die Entscheidungen über den Entzug der Prokura wie auch die Verortung des Bereichs Real Estate im Geschäftsfeld „Vertrieb“ sind sachlich und fachlich nicht nachvollziehbar und daher zu überprüfen.

Brieftext

Mit freundlichen Grüßen

i. V.

  
Harald Siegle  
Leiter Real Estate Management



## Interne Mitteilung

von Bereich:	TR-FBB/SXF	Name:	Harald Siegle		
		Telefon:	73200	Datum:	18.07.2013
an Bereich:	F / O-FBB/SXF	Name:	Heike Fölster / Elmar Kleinert	über Bereich:	

Sehr geehrte Frau Fölster, sehr geehrter Herr Kleinert,

Sie erhalten wie vereinbart in Vorbereitung unseres Gesprächs eine knappe Gesamtdarstellung der Aufgaben und Rolle von Real Estate im Gesamtunternehmen FBB.

### A. Die Ausgangslage

Die FBB hat in Schönefeld ca. 18,26 km<sup>2</sup> Grundbesitz mit ca. 1 Mio. m<sup>2</sup> Bruttogeschossfläche (BGF) im Eigentum. Hinzu kommen die Liegenschaften in Tegel. Dort sind wir nur Eigentümer der Gebäude. Die Tegeler Grundstücke gehören dem Land Berlin bzw. dem Bund und werden der FBB über Erbpacht- bzw. Nutzverträge zur Verfügung gestellt.

- Die finanziellen Aufwendungen für die bauliche INFRASTRUKTUR (Gebäude- und Anlagenkosten) sind in unserem Unternehmen der zweitgrößte Kostenblock nach den Personalkosten.
- In den Liegenschaften, Anlagen und Gebäuden "steckt" nahezu das gesamte (Eigen-)kapital der FBB.
- Die Erträge aus Vermietung und Verpachtung (Erlöse Non-Aviation und Real Estate) sind nach den Aviation-Entgelten die wesentlichste reguläre Ertragssäule des Unternehmens
- Hinzu kommen die besonderen Chancen der Projektentwicklung am BER, die nach der Eröffnung realisiert werden können: ca. 2,5 km<sup>2</sup> Nettobauland werden für den langfristigen Ausbau der Flughafeninfrastruktur nicht benötigt und stehen damit für Projektentwicklungen zur Verfügung. Mit diesem Flächenangebot gehört der BER zu den wesentlichen Standortentwicklungsprojekten Berlins, vergleichbar mit Adlershof und den Konversionsflächen Tempelhof und dereinst Tegel.

### B. Die Beschlusslage

Aus den vorgenannten Punkten ist unmittelbar evident, dass die Immobilien der FBB eines zentralen Managements bedürfen, das in Eigentümerfunktion für die Kosten- und Ertragsseite verantwortlich zeichnet. Diese Verantwortung obliegt entsprechend Organisationskonzept FBB / Betriebliche Ordnung (siehe Anlage 1) dem Bereich Real Estate, der 2007 auf Grundlage des AR-Beschlusses FBS 2006/77 vom 06.12.2006 gegründet wurde (siehe Anlage 2).

Ausweislich des vorgenannten AR-Beschlusses FBS 2006/77 vom 06.12.2006 hatte diese Reorganisation mit der Etablierung des neuen Bereichs Real Estate folgende Ziele:

- Ergebnisverbesserung
- Erhöhte Transparenz in der Wertschöpfung
- Reduzierung der Kosten
- Verbesserung der kosten- und leistungsorientierten Steuerung mit internen Auftragnehmer-Auftraggeberverhältnissen

Diese Ziele sollten durch die Reorganisation mit einer neuzeitlichen internen Rollenverteilung erreicht werden:

- Eigentümer / Auftraggeber (Kosten- und Budgetverantwortung, Controlling),
- Auftragnehmer (Realisierungsverantwortung)... bzw.:
- Besteller (Nutzer, Betreiber),
- Ersteller (Eigentümer)

Die verschiedenen Funktionen oder Rollen sind innerhalb des Unternehmens natürlich gleichwertige Aufgaben. Das innerbetriebliche Verhältnis von Auftraggeber zu Auftragnehmer kann nicht als "Herr und Knecht" gedeutet werden. Zum wohlverstandenen gemeinsamen Wohl und Nutzen des Gesamtunternehmens wurde damit durchgängig ein Vieraugenprinzip eingeführt. So soll im Sinne der vorgenannten Ziele wie Kostentransparenz z.B. vermieden werden, dass das technische FM den Instandhaltungsbedarf selbst definiert, also sein eigener Auftraggeber ist. Durch dieses Vieraugenprinzip werden durchgängig kaufmännische und technisch- betriebliche Belange austariert.

Der Blick über den Tellerrand zeigt, dass auch andere Unternehmen (Siemens, Daimler u.a.) wie auch z.B. die Flughäfen München, Hamburg, Frankfurt, Wien sich gleichermaßen aufgestellt haben.

### C. Die Aufgaben von Real Estate

Aus der Eigentümerrolle erwachsen für Real Estate umfangreiche Pflichten. Diese sind im Organisationskonzept / Betriebliche Ordnung (Anlage 1) formuliert:

1. Kosten- und Ergebnisverantwortung für die gesamte bauliche und anlagentechnische Infrastruktur (mit Ausnahme der übergeordneten IT-Netze). Da Real Estate wie dargestellt die Infrastrukturkosten und damit auch die FM-Kosten (und Betriebskosten) zu verantworten hat, ist Real Estate notabene auch Auftraggeber für die FM-Leistungen. Ansonsten wäre keine Durchsteuerung und tatsächliche Kostenverantwortung möglich. Die technischen FM-Leistungen werden bekanntlich weit überwiegend vom unserem Bereich TF erbracht. Damit ist TF notabene Auftragnehmer von Real Estate, wie auch in der geltenden betrieblichen Ordnung der FBB festgelegt.
2. Bedarfsgerechte Bereitstellung baulicher Infrastruktur für die betrieblichen Bereiche bzw. Nutzer. Diese Bereitstellung erfolgt nach Maßgabe der Bedarfsanforderungen der betrieblichen Bereiche und Nutzern und des geltenden Masterplans für den langfristigen Ausbau des BER, auf deren Grundlage der Eigentümer die Budget- und Bauplanungen durchführt. Zu dieser Aufgabenstellung des Bereichs Real Estate gehört auch das „Ausbalancieren“ der teils konkurrierenden Nutzungsinteressen der verschiedenen Nutzer bzw. Betriebsbereiche nach funktionalen und wirtschaftlichen Aspekten.

Im Sinne dieser bedarfsgerechten Bereitstellung steht Real Estate in seiner Eigentümerfunktion dann auch für die termin-, kosten- und budgetgerechte wie auch nutzungsfähige Fertigstellung ein. Damit ist auch klar, dass in dieser Rollenverteilung Real Estate auch „dienstleistend liefern“ also bereitstellen muss. Dies bedeutet jedoch nicht, dass laufende Regel- und Kleininstandhaltungen „den Verwaltungsweg“ über Real Estate nehmen müssen: Im Rahmen genehmigter Budgets sind natürlich im laufenden Geschäft Direktabrufe von Instandhaltungsleistungen sinnvoll, möglich und betriebliche Praxis.

3. In Eigentümerfunktion die Wahrnehmung der speziellen Betreiberverantwortung (strafrechtlich relevant). Diese umfasst den Schutz von Personen, Umwelt und Sachanlagen Dritter vor Risiken, die aus dem Betrieb von baulichen Anlagen erwachsen. Deshalb hat Real Estate 2011 in enger Abstimmung mit dem Bereich Recht und der Abteilung Organisation für die bestehenden Flughäfen Tegel und Schönefeld eine Betreiberrichtlinie aufgestellt und durch die GF verabschiedet. Diese Richtlinie wurde nun von Real Estate im Hinblick auf den BER weiterentwickelt. Die neue Betreiberrichtlinie wird zeitnah der GF zur Beschlussfassung vorgelegt.

4. Verantwortung für das strategische Immobilienmanagement, Belegungsplanung, Umzugsmanagement, Flächensicherung und die Entwicklung nicht betriebsnotwendiger Flächen.
5. In Eigentümerfunktion Verantwortung für die Übernahme schlüsselfertiger und betriebsbereiter Gebäude und Anlagen vom Bereich B. Real Estate obliegen hier zentrale Aufgaben der innerbetrieblichen Qualitätssicherung in der Schnittstelle zu B.

2012 wurde vor dem Hintergrund der Single / Dual Till-Frage diese Aufgabenzuordnung nochmals von Juristen und Wirtschaftsprüfern untersucht und grundsätzlich bestätigt. Ergänzend wurde vereinbart, die kaufmännische Struktur in bestimmten Details nach zu justieren und entsprechend „wasserdicht“ zu machen (was nach meiner Kenntnis bereits umgesetzt ist).

#### D. Die operative Umsetzung der Aufgaben von Real Estate

Die vorgenannten Aufgaben werden bei Real Estate operativ wie folgt umgesetzt:

6. Über das Eigentümerprinzip werden die (baulichen- nicht betrieblichen- ) Infrastrukturkosten gesamthaft als Gesamtbudget bei Real Estate abgebildet. Real Estate kontrollt diese Kosten.
7. Damit Real Estate diese Kosten tragen kann erheben wir von den Nutzern Nutzungsentgelte. Diese sollen natürlich die entstehenden Kosten decken und einen angemessenen Überschuss ausweisen, der in der Unternehmensbilanz "vorzeigbar" ist. Im Sinne des Gesamtunternehmens sind die Betriebsbereiche durch diese Nutzungsentgelte natürlich gehalten, auch selbst zu prüfen, ob sie wirklich all diese Flächen und Anlagen benötigen (und sie mit entsprechenden Kosten belasten).

Der erwähnte Satz "Real Estate verantwortet Erträge und Kosten aller Liegenschaften, Immobilien und technischen Anlagen" bezieht sich auf diesen Zusammenhang. Mit Erträgen sind diese Nutzungsentgelte gemeint. Zu keinem Zeitpunkt wurde erwogen oder diskutiert, dass über die Idee des Nutzungsentgeltes Anspruch auf die Aviationentgelte erhoben würde. Die Aviationentgelte sind nach der Betrieblichen Ordnung dem Bereich Aviation zugeordnet.

#### E. Bewertungen

Die strategischen Ziele der 2007 beschlossenen Reorganisation mit Etablierung des Bereichs Real Estate sind im Unternehmen nicht adäquat **kommuniziert** und in der Rollen- und Aufgabenzuordnung **durchgesetzt** worden.

- So fühlte sich der Bereich technisches FM (TF) in der Rolle des Auftragnehmers deklassiert. Die Akzeptanz konnte erst Ende 2012 mit dem Generationenwechsel in der Bereichsleitung verbessert werden.
- Dem Bereich Aviation widerstrebte die Zuordnung der Eigentümerfunktion zu Real Estate. Er sah dadurch seine Bedeutung im Hinblick auf den laufenden Flugbetrieb und seine Ergebnisbeiträge geschmälert.
- Der Bereich B wurde in das Rollengefüge von Auftraggeber- und Auftragnehmer nicht eingebunden und berichtet als autonome Projektorganisation ausschließlich an die Geschäftsführung. Die autonome starke Stellung des Bereichs B verhinderte faktisch eine wirksame Qualitätskontrolle vor Übergabe der Projekte an Real Estate und die Linienorganisationen.
- Aus dem Gesamtportfolio des Real Estate wurde die Ergebnisverantwortung für die Hohertragsflächen des Retail im Terminal (ca. 20.000 m<sup>2</sup>) wie auch die Erträge für die Parkhäuser und das Mietwagencenter herausgenommen und in einem gesonderten Bereich Non-Aviation angesiedelt.
- Ebenso sind die Erlöse aus den Mietverträgen bei Aviation angesiedelt. Die Verhandlung, Abschluss und Verwaltung nebst Nebenkostenabrechnung liegen jedoch bei Real Estate.

- Infolge der mehrfach verschobenen Inbetriebnahme des BER ist die Flächenvermarktung und Projektentwicklung am BER fast zum Erliegen gekommen. Gleichwohl vermarkten wir gegenwärtig mit gutem Erfolg das nächste Hotelgrundstück in der Airport City. Die entsprechende Beschlussvorlage wird Ende d.J. in den AR eingebracht.

Dies sind nur einige Beispiele. Die Organisationregeln der FBB sollten daher in verschiedenen Punkten nachjustiert, klar kommuniziert, durchgesetzt und dann auch stringent gelebt werden.

Soweit eine Gesamtschau der Aufgaben des Bereichs Real Estate. Für Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung.

Mit freundliche Grüßen



Harald Siegle  
Leiter Real Estate Management

Verteiler (ohne Anlage 1 – 3): Hr. Mehdorn (G), Herr Amann (GT)

Anlage 1: Auszug betriebliche Ordnung FBB, Abschnitt 3.6.3

Anlage 2: AR- Antrag und AR- Beschluss FBS 2006/77 vom 06.12.2006

Anlage 3: PPT- Präsentation Aufgaben Real Estate FBB