

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 „Eigentümergebiet“. 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 auszudifferenzieren 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 Betriebssicht, 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 Fitnessstest 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 desselben 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 Zählerrichtungen 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 klaren 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 (zaghaften) 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 / Nutzungs Erlaubnisse 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 verrete 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. unterschrittsbefugt 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 Interessentlage, 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 Hornfeld 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 vermeiden, 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 verrete, 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.

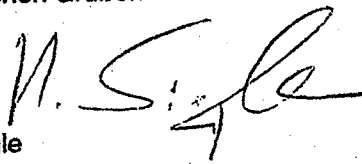
Nun haben Sie mir mitgeteilt, dass der Geschäftsbereich Real Estate nunmehr dem Geschäftsfeld Vertrieb unterstellt werde. In der Aufbauorganisation entspricht diese Zuordnung einer 3. oder 4. Führungsebene, da auch die regelmäßig alle 4 Wochen anberaumten Bereichsleiterrunden als Beratungs- und Entscheidungsgremium 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