



12. März 2018, Prof. Falk Jaeger: **Das Einzige, was hier regelmäßig fliegt, sind die Manager**
Das Berliner Flughafen-Desaster geht weiter – warum hat niemand den Mut, das Projekt zu stoppen? Noch ist es nicht zu spät.



Der BERT, Hauptterminal T 1 (Wikipedia 2013), statt des in der FAZ veröffentlichten Fotos

Ob Brexit, Stuttgart 21 oder der Flughafen Berlin Brandenburg BER - für das Scheitern der Verantwortlichen gibt es oft eine plausible Erklärung. In ihrer 1979 aufgestellten und 2002 mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften gewürdigten „Prospect Theory“ („neue Erwartungstheorie“) beschreiben die Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky die Entscheidungsfindung in Risikosituationen und die Tendenz des Menschen, gegenüber einem sicheren, wenn auch geringen Verlust das Risiko eines weit höheren Verlustes einzugehen, solange dieser noch nicht unvermeidlich wird. So kommt es dann auch, dass man „gutes Geld dem schlechten hinterher wirft“, wie der Volksmund sagt. Die Wissenschaftler sehen Fehleinschätzungen infolge „kognitiver Verzerrungen“ als Ursachen, verbunden mit menschlichen Schwächen, wie Sturheit, Rechthaberei oder Selbstüberschätzung.

Der „point of no return“ bei einem Vorgang ist nur in der Physik eine leicht definierbare Größe. In Politik und Wirtschaft liegt er im Auge des Betrachters. Wer außer Theresa May und manchen Tories zweifelte noch daran, dass ein Ausstieg aus dem Brexit auch zum jetzigen Zeitpunkt noch die bessere Lösung wäre? So ähnlich verhält es sich mit dem Flughafen BER. Alle Beteiligten fahren das Projekt sehenden Auges vor die Wand, weil sie sichere, aber geringere Verluste vermeiden wollen, in der Hoffnung, dass das ganz große Desaster ausbleibe.

Das Verhängnis nahm schon bei der . Geburt dieses Projekts seinen Lauf, doch auch hernach wurden mehrmals grundlegende Entscheidungen falsch getroffen oder versäumt. Und der Geburtsfehler war der Beschluss, nach dem Scheitern einer Generalunternehmerlösung den Großauftrag in mehrere Lose zu stückeln und die Flughafengesellschaft alles selbst managen zu lassen - mit fatalen Folgen, wie man heute weiß; denn es gelang nicht, die dazu nötigen Strukturen aufzubauen und die fähigen Leute zu finden. Das Einzige, was beim BER seitdem regelmäßig fliegt, sind die Manager.

Konstruktionsfehler ist die politische Leitung: In der Gesellschafterversammlung des Bundes sowie der Länder Berlin und Brandenburg sitzen zweitrangige Politiker. Die sollen ihre Chefs kontrollieren, denn die Ministerpräsidenten und Staatssekretäre sitzen im Aufsichtsrat.

Der von Bau-Laien statt Fachleuten dominierte Aufsichtsrat wiederum war mit der Aufgabe, das komplexe Projekt zu überblicken, allzeit überfordert und schaffte es nie, den Vorstand der Flughafengesellschaft zu kontrollieren und zu steuern. Daraus resultierte zum Beispiel eine der folgenschwersten Fehlentscheidungen: Als im Mai 2012 der Eröffnungstermin abgesagt werden musste, feuerte der Regierende Bürgermeister Klaus Wowereit die Architekten und Planer - und mit ihnen das gesamte planerische und technische Wissen. Flughafenchef Rainer Schwarz hatte ihm, um von eigenen Versäumnissen abzulenken, einge-flüstert, die Architekten seien schuld. Und da Wowereit die feinen Unterschiede zwischen Projektsteuerung, Bauplanung, Bauleitung und Bauüberwachung nicht geläufig sind, traf er eine Fehlentscheidung, die Milliarden kostete und noch kostet

Zwar verwies Wowereit später auf die gemeinsame Verantwortung des Aufsichtsrats, doch damals ließ er als dessen Chef in aller Öffentlichkeit keinen Zweifel aufkommen, wer hier entschlossen das Heft des Handeins in die Hand nahm. Flughafenchef Schwarz konnte er nicht entlassen, denn der hatte ihn schon im März darüber informiert, dass die Eröffnung im Juni 2012 unmöglich sei. Wowereit hielt damals eisern am Eröffnungstermin fest und machte Druck, woraufhin die ohnehin aus dem Ruder gelaufenen „Beschleunigungsmaßnahmen“ auf der Baustelle nochmals eskalierten. Beschleunigungsmaßnahmen: Das hieß hastige, freihändige Auftragserteilung durch die Flughafengesellschaft ohne fundierte Planungen und ohne solide Verträge, nur um die Firmen dazu zu bringen, den technischen Ausbau, vor allem die Brandschutz-, Kommunikations- und Sicherheitsanlagen auf eigene Faust fertig zu stellen. Die Firmen bastelten unkoordiniert und unkontrolliert neben und gegeneinander und erzeugten ein Chaos, das zwei spätere Bestandsaufnahmen binnen zwei Jahren nicht auflösen konnten. Und sie schrieben Rechnungen nach Belieben.

Insider rieten schon damals zu einer radikalen Lösung: alle Installationen herausreißen und die technische Ausstattung gänzlich neu planen und neu bauen. 2015 hätte man eröffnen können. Stattdessen versucht man bis heute, den Kabel-, Leitungs- und Aggregatwirrwarr zu durchschauen, zu ergänzen, zu verbessern und hat nicht wenig davon sowieso wieder herausreißen müssen. „Die Firmen wollen endlich fertig werden“, hieß es von Seiten der Flughafengesellschaft. Welche Fehleinschätzung! Das Gegenteil ist der Fall: Das vertragslose Verhältnis mit Arbeiten auf Stundenbasis und ohne Kosten- und Terminverpflichtung ist für sie eine Goldgrube. Seit 2012 haben sich die Gesamtkosten von drei auf gut sechs Milliarden verdoppelt. Erst in jüngster Zeit ist es dem neuen Flughafenchef Lütke Daldrup gelungen, die Planvorgaben zu schaffen und mit den meisten Firmen belastbare Verträge abzuschließen.

Sollte der Flughafen 2020 tatsächlich ans Netz gehen, soll seine Kapazität „zunächst 22, bald darauf 27 Millionen Passagiere“ pro Jahr betragen. Die Zahlen für 2017 in Tegel und Schönefeld liegen freilich jetzt schon bei 33,3 Millionen, die Prognosen selbst der Flughafengesellschaft (es gibt sogar noch höhere) für 2020 bei 36,3 Millionen.

(bitte weiter blättern)



Fortsetzung: Das Einzige, was hier regelmäßig fliegt, sind die Manager

Deshalb wird das alte Terminal in Schönefeld, das seinen Ostblock-Charme bewahrt hat, mit 14 Millionen Passagieren weiterhin gebraucht.

Die Lücke kommt natürlich nicht überraschend; doch die Gesellschafter sind mit Krisenmanagement und Kostenexplosion beschäftigt. Rechtzeitig die Planung der beiden Satellitenterminals zu beauftragen war jedenfalls nicht drin. Nun wird die Kapazitätserweiterung übers Knie gebrochen, wobei man nicht mehr den Abgeordneten Erweiterungsplänen der Architekten von Gerkan, Marg und Partner folgt, sondern deren kluges Konzept buchstäblich vermurkst, wie schon in Tegel übrigens. Ein billiges provisorisches „Terminal T1 E“ soll hineingeklemmt und gar ein weiteres Abfertigungsterminal mitten in die Anlage postiert und damit das ausgeklügelte Verkehrserschließungskonzept konterkariert und lange Wege zu den Gates erzeugt werden. Heathrow lässt grüßen.

Selbst wenn es gelänge, die Kapazität rechtzeitig einigermaßen dem jeweiligen Bedarf anzupassen, gibt es Probleme, auf die der Senat von Berlin keine Antwort weiß. Jüngste Gutachten zeigen, dass der BER völlig unzureichend erschlossen ist; dass auf dem Zubringer und durch Ausweichverkehr im gesamten Süden Berlins mit Dauerstaus zu rechnen ist und dass die Bahnverbindungen wegen des enorm gestiegenen Pendlerverkehrs überlastet sein werden.

Wie würde eine verantwortungsbewusste, in die Zukunft schauende Regierung angesichts dieser monströs verfahrenen Situation frei von der neuen Erwartungstheorie handeln? Zunächst: Tegel so lange wie möglich offen halten; ein Volksentscheid hatte dies bereits gefordert. Nun hat ein vom Senat in Auftrag gegebenes Rechtsgutachten aber ergeben, dass dies rechtlich ausgeschlossen ist und Tegel sechs Monate nach Eröffnung des BER definitiv geschlossen werden muss – es sei denn, der BER wäre nicht in der Lage, das Verkehrsaufkommen zu meistern. Der Nachweis dieser Bedingung ist sicherlich leicht zu erbringen. Die Gesellschafter müssten sich sodann auf die Änderung des Landesentwicklungsplans verständigen, ein Prozess-Tsunami wäre zu überstehen, und in Tegel müsste eine gute Milliarde investiert werden.

Aber vielleicht ginge es einfacher, mit einem Trick, der schon einmal funktionierte? Im entsprechenden Bescheid über die Betriebsgenehmigung für Tegel heißt es: "Der Widerruf wird mit Ablauf von sechs Monaten wirksam, nachdem der Neubau der künftigen Start- und Landebahn mit einer Länge von mindestens 4000 Metern funktionsfähig in Betrieb genommen worden ist." Als 2015 die alte Nordlandebahn des Flughafens Schönefeld erneuert werden sollte, hat man die neue des BER schon mal in Betrieb genommen, allerdings auf 3600 Meter verkürzt, um der Gefahr zu entgehen, Tegel schließen zu müssen. Wenn man nun auch künftig nur 3999 Meter der Landebahn in Betrieb nähme-, wäre dann das Problem elegant gelöst? Darüber lässt sich das Rechtsgutachten nicht aus. Tegel könnte weiter betrieben werden, vielleicht langfristig. Denn in zehn, fünfzehn Jahren werden Kurz- und Mittelstreckenflugzeuge hybrid unterwegs sein und lärmarm elektrisch starten und landen. Dann wird man über den citynahen Flughafen TXL noch froh sein. Fünfzehn Jahre vorausdenken, müsste man von Politikern eigentlich erwarten dürfen.

Und wenn man schon weiter denkt, dann über eine große Lösung. Der Berliner Gisbert Dreyer, Inhaber eines großen Planungsbüros, hat die heraufdämmernde Verkehrsmisere des BER untersucht und über Alternativen nachgedacht. Erschlägt vor, den BER aufzugeben, das Gelände für eine neue Wohnstadt zu nutzen und in einem anderen Schönefeld einen komplett neuen Flughafen zu bauen: in jenem anderen Schönefeld nämlich, 35 Kilometer südlich der Berliner Stadtgrenze in den Flemmingwiesen bei Luckenwalde, dem Geburtsort von Rudi Dutschke, was ja nicht heißen muss, dass er deswegen „Berlin International Rudi Dutschke“ getauft werden muss.

Hier könnte ein Großflughafen mit drei, vier Landebahnen, ohne Erweiterungsbeschränkungen, ein internationales Drehkreuz ohne Nachtflugverbot und ohne lärmbelästigte Anwohner entstehen, wie es sich Berlin vor 25 Jahren erträumt hat, bestens angebunden durch eine Schnellbahn und ein Cityterminal am Westkreuz bei ICC, Messegelände, Stadtautobahn und S-Bahn-Knoten. Zehn Jahre Bauzeit, zehn Milliarden Kosten, termingerecht, weil privat finanziert und gebaut. Ist es vermessen zu glauben, dass sich dafür internationale Investoren finden werden?

Wahrscheinlicher ist, gemäß der „Prospect Theory“, ein anderes Szenario: Weitere 400 Millionen „gutes Geld“ werden bis 2020 in die Fertigstellung des BER-Terminals fließen, das dann unfassbare 3,2 Milliarden reine Baukosten verschlungen haben wird. Zusätzlich 2,3 Milliarden sind für Erweiterungsbauten bis 2030 vorgesehen, für eine Verkehrslösung also, die auch dann nicht dem Bedarf von prognostizierten 47 Millionen Passagieren genügen kann. Offiziell 9,3 Milliarden Euro Projektgesamtkosten also, und niemand glaubt, dass die 10-Milliarden-Latte nicht gerissen werden wird. Der Kosten-Wettlauf mit dem anderen Milliardengrab, Stuttgart 21, ist jedenfalls noch nicht entschieden. Berlin aber wird auf lange Zeit die Metropole mit einem zu kleinen Single-Flughafen bleiben.

(Übertragen aus der FAZ vom 12. März 2018 von Wolfgang Schoele am 12. März 2018.)