

Erfolgreiche Großprojekte – Airbusweiterung Hamburg

Mitte der 90er Jahre entschied der Airbus Konzern, ein völlig neues Flugzeug als Konkurrenzmodell zum B 747 „Jumbo“ der Firma Boeing zu bauen. Als Standort für den Bau wurden nach einem internationalen Wettbewerbsverfahren Hamburg und Toulouse vorgesehen. Nach umfangreichen Voruntersuchungen wurde in Hamburg dafür die Zuschüttung von Wasserflächen im Mühlenberger Loch vorgesehen, einem Seitengewässer der Elbe gegenüber Blankenese.

Die Airbusweiterung war neben dem Bau des Containerterminals Altenwerder eines der ehrgeizigsten und spannendsten Bauvorhaben im Hamburger Hafen. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich darauf, was nach Meinung des Verfassers für den Erfolg des Vorhabens relevant war.



Abb.1

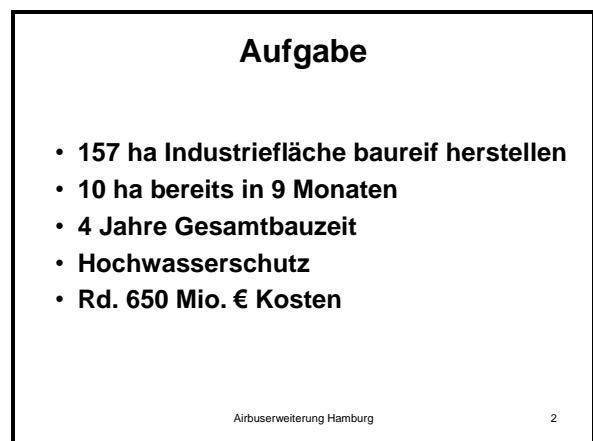


Abb. 2

Abbildung 1 zeigt den Teil des Mühlenberger Loches, der aufgehöhht werden sollte. Abbildung 2 beschreibt den Umfang der Maßnahme. Der Baugrund bestand aus bis zu 12 m mächtigen Schichten aus Schlick, Torf und Klei. Erschwerend kam hinzu, dass 10 ha Fläche bereits nach neun Monaten baureif zu übergeben waren. Eine Verzögerung hätte zum Abbruch des Vorhabens in Hamburg geführt. Airbus hätte dann den auf Hamburg entfallenden Teil in Toulouse realisiert. Ebenso war der Gesamttermin verbindlich.

In Abbildung 3 sind die Bedeutung und die Vorteile zusammengefasst, die Hamburg von der Ansiedlung dieser Industrieproduktion erwartete. Die genannten Arbeitsplatzzahlen sind inzwischen deutlich überschritten worden. Zusätzlich haben sich zahlreiche Zulieferbetriebe für die Produktion in und um Hamburg angesiedelt, sodass der erwartete volkswirtschaftliche Effekt eingetreten ist.

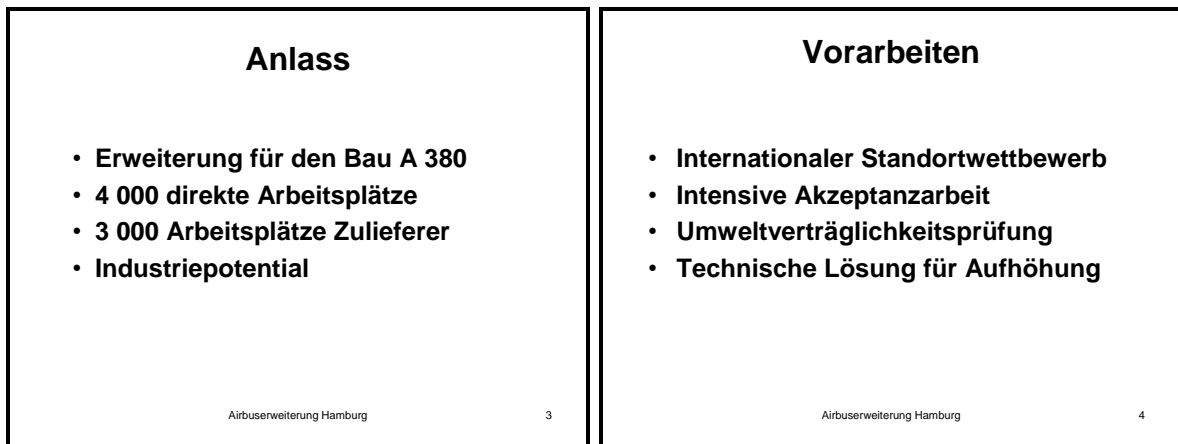


Abb. 3

Abb. 4

In Abbildung 4 sind die notwendigen Vorarbeiten zusammengefasst. Zunächst galt es, im **internationalen Standortwettbewerb**, Hamburg überhaupt als möglichen Teilnehmer zu etablieren. Europaweit bewarben sich weitere vier Standorte, darunter auch Toulouse. Kenner der Szene gaben Hamburgs Bemühen allerdings wenige Erfolgsaussichten.

In dieser Phase wurde ein Leitungsteam aus 5 Personen gegründet – zwei von Airbus, drei aus der Verwaltung - mit direkter, verbindlicher Entscheidungskompetenz. Das Team war für die Erarbeitung der erforderlichen Wettbewerbsunterlagen verantwortlich.

Für die Arbeiten musste ein Höchstmaß an Vertraulichkeit sichergestellt werden, daher wurde auf Niederschriften verzichtet. Es galt das gesprochene Wort – und es galt wirklich, auch bei heftigen Meinungsverschiedenheiten. Das Team verband der gemeinsame Wille zum Erfolg: Wir alle wollten gewinnen!

Für die Erarbeitung der verschiedenen Fachbeiträge wurde externer Sachverstand eingeschaltet.

Gleichzeitig wurde eine **intensive Akzeptanzarbeit** gestartet. In der ersten Phase sollte Begeisterung für Luftfahrt und das neue Flugzeug geweckt werden. Ziel war,

Menschen mitzunehmen, sie über die Bedeutung dieser Industrie für die Zukunft der Stadt und besonders für die Zukunft junger Menschen informieren, sie dafür zu gewinnen. Im Ergebnis wurde erreicht, dass die überwiegende Mehrheit der Hamburger von dem das Projekt begeistert war und es in Hamburg haben wollte. Diese Begeisterung machte es den zahlreichen und mächtigen Gegnern schwer, sich gegen das Vorhaben öffentlich auszusprechen, denn das bedeutete, sich mit der großen Mehrheit der Hamburger anzulegen. Der Gegner waren somit die Hamburger, nicht die Promotoren des Projektes.

Schrittweise wurden in diesen Prozess dann Informationen eingespeist, wo wir das Projekt durchführen wollten, wie wir es machen wollten und schließlich, was es kosten sollte.

Für das Vorhaben war selbstverständlich eine **Umweltverträglichkeitsprüfung** mit Planfeststellung erforderlich. Einige Besonderheiten sollten allerdings erwähnt werden.

Mit der Maßnahme musste in ein FFH- Gebiet eingegriffen werden, sodass eine Genehmigung der Umweltkommission erforderlich war. Wenn man bedenkt, dass leitende Mitarbeiter aus Frankreich kamen und ehemalige Mitarbeiter von Umweltverbänden aus Deutschland dort tätig waren, hat das das Projekt nicht befördert.

Die Planung erstreckte sich über drei Bundesländer mit unterschiedlichen Rechtsvorschriften. Zur Konzentration waren Staatsverträge mit Niedersachsen und Schleswig-Holstein zu schließen.

Menschen in unmittelbarer Nähe waren betroffen, auch das Gebiet mit der höchsten Millionärsdichte in Hamburg.

Die Konkurrenten in Toulouse und USA – Boeing - waren nicht begeistert und setzten viel in Bewegung, die Realisierungsbemühungen zu erschweren.

Schließlich konnte als **technische Lösung für die Aufhöhung** nicht einfach der schlechte Boden ausgeräumt werden. Das war in der zur Verfügung stehenden Zeit sowie wegen fehlender Unterbringungsmöglichkeit ausgeschlossen.

Wir konnten zwar auf technische Verfahren zurückgreifen, die zwar schon entwickelt, aber in so großem Maßstab noch nie angewendet worden waren. Zeit für Versuche gab es nicht mehr. Es ist das unbestreitbare Verdienst eines

Hamburger Bauunternehmers - Werner Möbius – der sich nicht nur zutraute diese Verfahren einzusetzen und das mit Erfolg.



Abb. 5

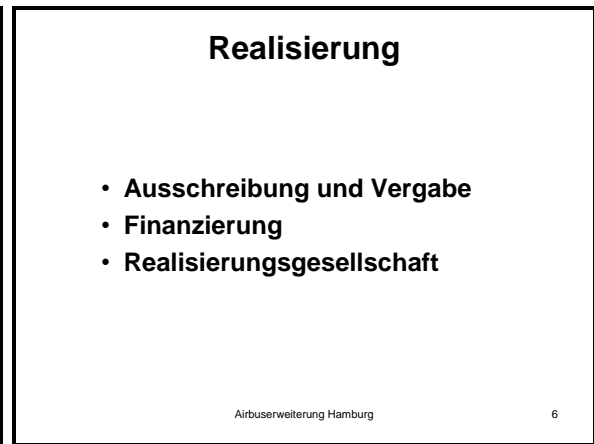


Abb. 6

Abbildung 5 vermittelt einen Eindruck vom Baubeginn im Mühlenberger Loch; in Abbildung 6 sind die Realisierungsschritte genannt.

Mit der Standortentscheidung für Hamburg ging das Projekt in die Realisierung. Darauf wird näher eingegangen, da gerade in der Phase viele Großprojekte „ins Stolpern„ geraten sind.

Die Planungsgruppe wurde zu diesem Zeitpunkt erheblich verstärkt und durch Sachverstand aus der freien Wirtschaft sowie der Verwaltung ergänzt.

Für die Vergabe der Arbeiten wurde eine vollständige technische Planung vorgesehen. Platzhalter oder Leertitel waren nicht zulässig. Für alle denkbaren technischen Schwierigkeiten und Probleme musste mindestens eine Lösung ausgearbeitet vorliegen. Eine solche umfassende Unterlage lag der Ausschreibung zugrunde.

Die eingegangenen Angebote wurden im Verhandlungsverfahren detailliert geprüft, bevor der Auftrag an eine Arbeitsgemeinschaft aus zehn mittelständischen Unternehmen vergeben wurde. Bei der Prüfung standen die Kompetenz jedes einzelnen Unternehmens und die organisatorische, finanzielle und technische Leistungsfähigkeit der Arbeitsgemeinschaft im Mittelpunkt. Ein Versagen gerade in der ersten Phase - 10 ha in 9 Monaten - musste ausgeschlossen werden können. Ein weiteres Kriterium waren auskömmliche Preise in den einzelnen Losen.

Die heutige Praxis der Vergabe an den billigsten Bieter halte ich für wenig sachgerecht. Sie hat zur Folge, dass Unternehmer sich zu Beginn eines Vorhabens sich vorrangig um Ausschöpfen von Ausschreibungslücken kümmern müssen – zur Existenzsicherung des Unternehmens. Erst dann folgt die Konzentration auf die Bautätigkeit. Die Praxis – Vergabe an den Billigsten - ist aus meiner Sicht für die ursächlich zahlreichen Schwierigkeiten bei der Realisierung von Bauvorhaben.

Die **Finanzierung** einer solchen Investition war auch für Hamburg ein besonderes Problem. Das Parlament wurde erstmalig nach der Planung über das Ergebnis der eigenen Kostenschätzung informiert - knapp unter 500 Mio. €. Der endgültige Beschluss über 650 Mio. € wurde dann nach Auswertung der Ausschreibung und vor Auftragserteilung gefasst.

In der Vorlage waren rd. 10 % der Baukosten für Unvorhergesehenes veranschlagt, nicht gerade viel, aber wir erwarteten, dass sich im Bauablauf noch weitere Reserven ergeben würden. Versuche der Mittelbegrenzung im Rahmen des politischen Genehmigungsverfahrens haben wir strikt abgelehnt.

Unser Grundsatz war: Parlament und Politik nur einmal mit dem Projekt und Kosten zu befassen.

Realisierungsgesellschaft

Bei dem bestehenden Zeitdruck und der Gefahr, das gesamte Vorhaben zu gefährden, war uns klar, dass eine solche Maßnahme nicht im Rahmen staatlicher Verwaltungsstrukturen realisierbar sein würde. Dies konnte nur über eine eigenständige Gesellschaft – GmbH – zu reichen sein, die weit stärker unternehmerisch handeln können sollte.

Dafür wurde die Planungsgruppe direkt in die Realisierungsgesellschaft überführt und um Fachleute aus der Bauverwaltung und Ingenieurbüros verstärkt. Dabei wurde besonderer Wert auf Erfahrungen und Kompetenz in der Bauherrenfunktion gelegt. Die Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes erhielten Sonderverträge, um die außergewöhnliche Belastung zu entgelten.

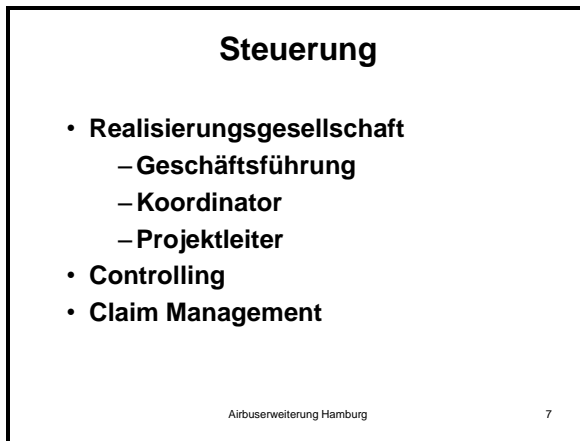


Abb. 7

In Abbildung 7 wird erläutert, wie die Realisierungsgesellschaft gesteuert wurde. Organe der Gesellschaft waren die Geschäftsführung, der Koordinator und die Projektleiter der einzelnen Teilprojekte.

Die **Geschäftsführung** war für Strategie und die Gesellschaft insgesamt verantwortlich. Sie war mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet. So waren Entscheidungen bis 10 Mio. ohne vorherige Aufsichtsratsbefassung möglich. Darüber hinaus hatte sie direkten Zugang zum Senat und den für den Bau relevanten Entscheidungsträgern.

Der **Koordinator** begleitete und steuerte intern die Zusammenarbeit der einzelnen Projektleiter.

Die **Projektleiter** trugen die operative Verantwortung für ihre Teilprojekte. Sie waren Fachleute aus der Verwaltung, die umfangreiche Erfahrung als Bauherren in der Abwicklung von Bauvorhaben hatten. Sie wurden durch ebenfalls erfahrene Fachleute aus dem Consultingbereich ergänzt.

Zentrales Steuerungselement waren regelmäßige Sitzungen der Projektleiter mit der Geschäftsführung. Darin wurde vorrangig über aktuelle Probleme berichtet und sofort einvernehmlich festgelegt, in welcher Weise Unterstützung gegeben werden sollte. Ein Problemtransfer war nicht zulässig. Die ständige Floskel „wir haben alles im Griff“ war unerwünscht.

Die finanzielle Unterstützung erfolgte aus den Mitteln für Unvorhergesehenes, die die Geschäftsführung zentral verwaltete. Durch Rückgabe nicht verbrauchter, aber genehmigter Mittel und Einsparungen füllte sich dieser „Topf“ im Lauf des Projektes immer wieder auf.

Entscheidend für die Projektleiter war die Verlässlichkeit der Hilfe. Probleme in der Ausführung galten nicht als Versagen eines Projektleiters. In der Führung galt eine Vertrauenskultur.

Ein Nebeneffekt dieser Vorgehensweise ergab sich daraus, dass die Projektleiter Ehrgeiz entwickelten, mit weniger oder keinen Mitteln bei der Lösung auszukommen.

Finanzmanagement / Controlling

Von Beginn an wurde ein Finanzmanagement eingeführt, das fast tagesaktuell den Stand der Ausgaben, Festlegungen und Zahlungen lieferte. Das war für die Geschäftsführung und die Projektleiter ein gemeinsames Führungsinstrument.

Claim Management

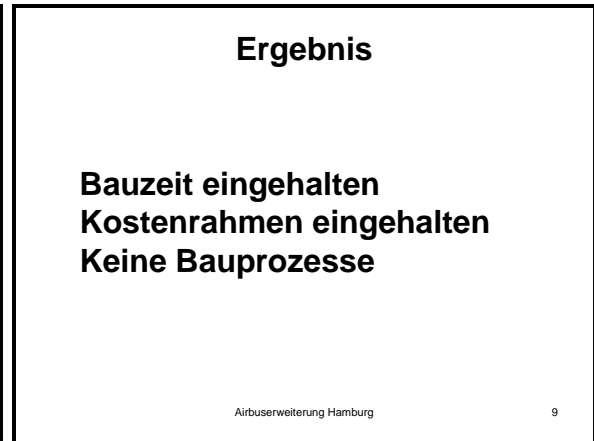
Wie bei allen Projekten war eine „klassische“ Schiedsgerichtsvereinbarung vorgesehen. Aktuell wurde das Thema nach Abschluss eines ersten Baubaus von fast 200 Mio. €. Auf beiden Seiten waren Forderungen von fast 40 Mio. € mit offenen Enden aufgelaufen.

Statt eines Rechtsstreites wurde mit der Arbeitsgemeinschaft eine Arbeitsgruppe von vier Personen – zwei von jeder Seite - eingesetzt, die so objektiv wie möglich die Berechtigung der jeweiligen Forderungen prüfen sollte. Das Ergebnis sollte für beide Seiten verbindlich sein.

Nach vier Wochen ungestörter Prüftätigkeit kam die Arbeitsgruppe zu dem Ergebnis, dass der Auftragnehmer noch einen Anspruch auf insgesamt 4,5 Mio. € hätte. Über diese Summe wurde ein Vergleich geschlossen, der vom Aufsichtsrat und dem Rechnungshof gebilligt wurde.



Ergebnis



Ergebnis

- Bauzeit eingehalten**
- Kostenrahmen eingehalten**
- Keine Bauprozesse**

Airbusweiterung Hamburg

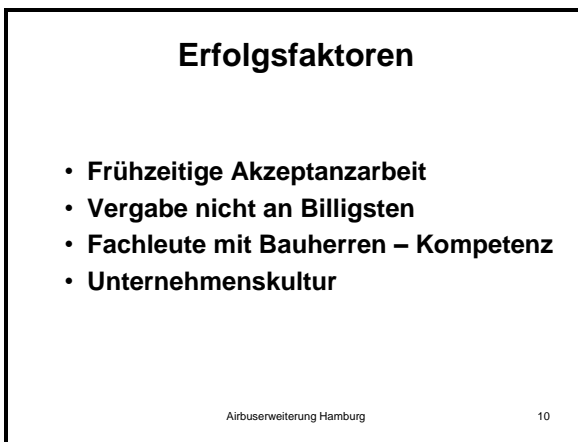
9

Abb. 8

Abb. 9

Nach vier Jahren wurde das Projekt termingerecht und sogar mit einem Überschuss abgeschlossen.

Die beiden folgenden Abbildungen zeigen zusammengefasst, welche Faktoren aus Sicht des Verfassers für den Erfolg maßgebend waren.

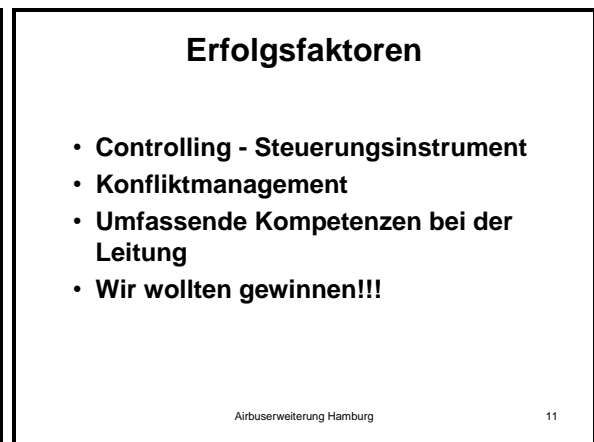


Erfolgsfaktoren

- **Frühzeitige Akzeptanzarbeit**
- **Vergabe nicht an Billigsten**
- **Fachleute mit Bauherren – Kompetenz**
- **Unternehmenskultur**

Airbusweiterung Hamburg

10



Erfolgsfaktoren

- **Controlling - Steuerungsinstrument**
- **Konfliktmanagement**
- **Umfassende Kompetenzen bei der Leitung**
- **Wir wollten gewinnen!!!**

Airbusweiterung Hamburg

11

Abb. 10

Abb. 11

Das sind keine Besonderheiten; es galt nur das zu berücksichtigen, was gute Baupraxis ist.

Hamburg, 20.11.2014