

Der Teufel schläft nicht

FLUGHAFEN BERLIN | Die sieben Todsünden beim Bau eines Airports trugen auch in der Hauptstadt dazu bei, dass das milliardenteure Prestigeprojekt nur zur Spottnummer wird.



Der Rahmen war zwar ungemütlich und zugig, doch die Stimmung gut, als Rainer Schwarz am vergangenen Montagnachmittag Hartmut Mehdorn auf der Baustelle des neuen Berliner Flughafens Willy Brandt traf. Als Chef der Berliner Flughäfen überreichte Schwarz dem Air-Berlin-Vorstandschef symbolisch den Schlüssel für den Hangar, in dem Deutschlands zweitgrößte Fluglinie in der Hauptstadt künftig ihre Flugzeuge warten will.

Die Laune kippte jedoch bald. Denn der Airport-Boss eilte vom Hangar direkt in eine Krisensitzung, wo er sich von seinen Bauleitern anhören musste, dass es wegen Pannen beim Brandschutz keine Chance gebe, den gut 2,5 Milliarden Euro teuren Hauptstadt-Airport wie geplant am 3. Juni zu eröffnen. So entschied der 55-Jährige resigniert: „Dann schieben wir eben auf.“ Damit blamierte der Flughafen nicht nur die

für Pannen bekannte deutsche Hauptstadt, sondern ganz Deutschland „Wir belehren alle in der Welt, wie es richtig ist, und dann kriegen wir es nicht mal hin, dass der Feuerlöscher an der richtigen Stelle ist“, urteilte FDP-Politiker Rainer Brüderle.

Damit reiht sich Berlin ein in eine ganze Reihe der Desaster, die Flughafenprojekte in den vergangenen Jahren heimsuchten wie biblische Plagen: 2008 war es das neue Terminal 5 am Londoner Flughafen Heathrow, das wochenlang am Rande des Kollaps rangierte – mit Tausenden gestrandeten Passagieren und Zigtausend verlorenen Koffern. Nicht anders erging es 1995 dem neuen Flughafen im amerikanischen Denver, 1998 den frisch eingeweihten Airports in Kuala Lumpur und Hongkong, 2004 in Athen oder 2008 in Bangkok.

Aus der Nähe hat jedes Eröffnungschaos eigene Ursachen: in Denver die Gepäcks-

→ AUSSCHWEIFUNG

Die Böden bestehen aus einem **schwer zu beschaffenden Stein**. Weil der Flughafen den Bedarf unterschätzt hat, droht nun im Terminal vorübergehend ein Sparboden

ortieranlage, in Bangkok Pfusch am Bau, in Athen und Hongkong die fehlerhafte IT, in Heathrow die falsche Personalplanung und jetzt, in Berlin, der Brandschutz. Doch mit etwas Distanz ist allen Projekten eines gemeinsam: Beinahe unheimlich lassen sich die Pleiten auf die immer gleichen sieben Todsünden zurückführen, die schon das Alte Testament auflistete.

„Ein Flughafen ist zwar ein anspruchsvolles Großprojekt, doch es ist zu schaffen, wie der Neubau in München zeigt“, sagt der auf Airports spezialisierte Strategieberater Stefan Höffinger. Voraussetzung sei allerdings Bescheidenheit aller Beteiligten

sowie Demut für die Details. „Denn“, so Höffinger, „der Teufel schläft nicht.“

HOCHMUT

Für diese Schwäche, besser bekannt als Eitelkeit, sind gerade Mitarbeiter im Flugeschäft empfänglich. „Schließlich geht es bei uns um große Maschinen, die viel Geld bewegen“, spottet ein führender Mitarbeiter der Lufthansa. „Und das Gefühl wächst, je mehr Probleme ein Manager gelöst hat.“

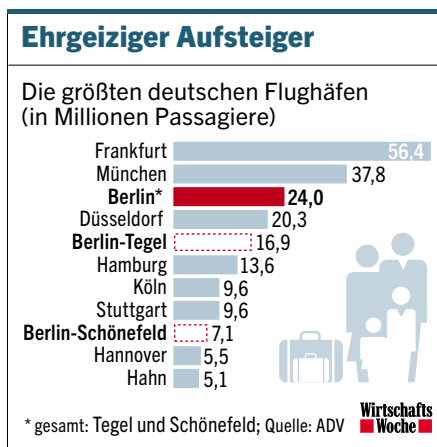
In der Führung der Berliner Flughafen-gesellschaft erkannten Mitarbeiter den Glauben an die Unfehlbarkeit offenbar überdurchschnittlich häufig wieder. Ex-Mitarbeiter am Flughafen Düsseldorf, den Schwarz vor seinem Wechsel in die Hauptstadt saniert hatte, bescheinigen ihm „ein gerüttelt Maß an Arroganz und intransparente Entscheidungsfindung“. Hinzu komme, berichtet ein Kenner des Berliner Flughafens, allzu herrschaftliches Gebaren. „Da hatte man oft Angst mit schlechten Nachrichten zu kommen.“

Die Allüren beschränkten sich allem Anschein nach nicht auf die Spitze. Besonders negativ aufgefallen sei in dieser Hinsicht auch der für den Bau des neuen Airports zuständige Geschäftsführer Manfred Körtgen. „Wir nennen ihn wegen seines Auftretens mit stolzgeschwellter Brust nur König Alois“, sagt ein Unternehmenskenner.

Kritik soll Körtgen mit dem Hinweis auf seine berufliche Erfahrung häufig weggebürstet haben. Der studierte Bauingenieur und Architekt arbeitete früher als Projektleiter für die Firma Kraftanlagen Heidelberg, die Atomkraftwerke baute. Danach

→ IGNORANZ

Obwohl ein Teil des Managements bereits mit einer Verzögerung rechnete, **wiegte der Flughafen seine Kunden in falsche Sicherheit** und übergab Air Berlin und Germania noch feierlich die Schlüssel zu einem neuen Wartungshangar



brachte er den Umbau des Düsseldorfer Flughafens nach dem Brand im Jahr 1996 gut über die Bühne. Der war besonders kompliziert, weil dabei praktisch Tür an Tür mit dem Flugbetrieb neu gebaut wurde. „Da konnte natürlich kein anderer mithalten“, sagt ein Unternehmenskenner.

IGNORANZ

Lateiner kennen diese Todsünde als Acedia. Machertypen unter den Managern sind besonders anfällig, kritische Stimmen zu ignorieren, weil sie darin Bremsmanöver Unfähiger sehen. In Bangkok etwa weigerten sich die Erbauer, Ratschläge etwa vom Flughafen München anzunehmen. So gab es massive Baumängel, weil etwa eine Landebahn Risse bekam und Fluggastbrücken nicht funktionierten.

In Berlin ist Ignoranz ohnehin Teil des politischen Systems. So ist etwa in Berlin-Mitte das Bauarchiv wegen Renovierung

geschlossen, sodass praktisch alle Bauvorhaben in dem Bezirk ruhen, weil weder Beamte noch Bauherren an die Akten kommen. Beim Bau des Flughafens machte sich die Ignoranz dadurch bemerkbar, dass die Leitung offenbar keinen Plan B für den Fall besaß, dass wichtige Teilprojekte aus dem Ruder laufen. Nun müssen Passagiere, die bereits Flüge ab dem künftigen Airport Willy Brandt gebucht hatten, sowie Unternehmen dies durch längere Reisezeiten und massive Verzögerungen ausbaden.

Selbst wenn der Flughafen am Ende in die Haftung geht und eine Entschädigung zahlt. Für so manche Unternehmen droht die Verspätung zur Existenzfrage zu werden. Das gilt vor allem für die vielen Einzelhändler, die ihre Läden im neuen Terminal bereits gebaut und mehrere Hundert Leute eingestellt haben. Deren Ansprüche auf Lohn sowie die Forderungen der Banken laufen weiter. Auch die angeschlagene Air Berlin trifft es hart, denn sie wollte durch ein neues Drehkreuz im wachsenden Wettbewerb gegen Lufthansa und Billigflieger wie Easyjet verlorenen Boden gutmachen.

AUSSCHWEIFUNG

Flughäfen gelten zeitgenössischen Philosophen als Kultstätten der Moderne. Viele Terminals wirken wie Kathedralen, mit denen sich die meist öffentlichen Bauherren Denkmäler setzen wollen. Darum müssen die Zweckbauten meist besonders üppig ausfallen – wie der Hongkonger Flughafen Chek Lap Kok. Der ist nicht nur dank der aufwendigen Bauweise laut Guinnessbuch der Rekorde bis heute mit gut 20 Milli- ➤

→ GEIZ

Aus Knauerigkeit wollte der Flughafen laut Presseberichten **Türen verbauen, die nicht den Brandschutzbestimmungen entsprachen**. Dazu vergab er auch Aufträge an ein besonders günstiges Ingenieurbüro, das inzwischen pleiteging





→ EIFERSUCHT

Um sich gegenüber anderen Airports als **Großflughafen** zu beweisen, zeigt sich Berlin in der Werbung mit **Großraumfliegern**, obwohl die noch auf Jahre in Berlin nicht zu füllen sind

» arden Euro Kosten der teuerste Flughafenneubau der Welt. Er gilt auch als besonders komfortabel. Mit kleinen Ausnahmen allerdings: In den Lounges holten sich Reisende nasse Füße, weil sie die mannigfaltig verteilten Minibrunnen für feuchten Marmor hielten – und beherzt hineintraten.

In Berlin musste es für den Fußboden der Check-in-Halle ein aufwendig zu verlegender Stein aus Bayern sein. Dabei unterschätzte der Flughafen den Bedarf. Selbst in der vorigen Woche kamen aus Berlin noch Nachbestellungen – offenbar hatte sich jemand verrechnet. Darum droht nun eine Art Sparboden in Teilen der Hallen.

GEIZ

Sparsamkeit ist für Unternehmen die Voraussetzung für Gewinn. Doch bei Neubauprojekten soll in den Bereichen gespart werden, die den Kunden verschlossen bleiben. Deshalb führt besonders bei Flughäfen die üppige Architektur zu Angst vor Kostensteigerungen und damit zu leichtfertiger Knauserigkeit auf unsichtbaren, aber entscheidenden Feldern. Beim Terminal 5 in London-Heathrow etwa wollte Projektchef Bullock zeigen, wie schnell sich ein Fünf-Milliarden-Euro-Investment rechnen kann und ersparte sich in der Vorbereitung bestimmte teure Tests. Das anschließende wochenlange Chaos brachte mindestens 30 Millionen Euro Mehrkosten und den Flughafenchef um den Job.

Auch der Flughafen Berlin überschritt beim Bau offensichtlich die Grenze zum Geiz. So verzichteten die Aufsichtsräte um Berlins Regierenden Bürgermeister Klaus Wowereit und Brandenburgs Ministerpräsidenten Matthias Platzeck trotz zunehmender Berichte über Probleme auf eine unabhängige Untersuchung. Auch wollte der Flughafen laut Presseberichten Türen verbauen, die nicht den Brandschutzbestimmungen entsprachen. Zuvor hatte das Unternehmen die Planung an einige besonders preisgünstige Firmen vergeben, von denen ausgerechnet eine der wichtigsten, die Ingenieurgesellschaft Kruck, pleiteging. Das sorgte dafür, dass die Eröffnung – nach der Pleite durch die geplatze Ausschreibung nach der Jahrtausendwende – im Juni 2010 ein zweites Mal verschoben werden musste, auf den nun ebenfalls geplatzen Termin 3. Juni 2012.

ZORN UND EIFERSUCHT

Das Phänomen gibt es weltweit: Städte und Länder bauen neue Airports mit Weltstandard, um im Standortwettbewerb zu punkten. Die Bauherren des Flughafens Denver im US-Bundesstaat Colorado etwa wollten ihr Provinz-Image abschütteln durch schnelleren Umstieg als in New York oder Los Angeles. Pech nur, dass das Gepäckband so raste, dass es Koffer verlor oder schredderte. Erst nach einem Jahr war das Problem gelöst.

Die Berliner versuchten, ihr offenbar tief liegendes Minderwertigkeitsgefühl zuerst durch einen gigantischen Landeplatz im nahen Ort Sperenberg zu überspielen. Doch daraus wurde nichts. Nun preist die Hauptstadt ihren neuen Airport kühn als Großflughafen an. Das ist stark übertrieben. In Deutschland reicht er gerade zum dritten Platz, in Europa bedeuten die aktuellen 24 Millionen Passagiere gerade mal Rang 15. Selbst das erreicht der Flughafen nur durch öffentliche Zuschüsse. So klagen Manager von Air Berlin und Lufthansa, dass die Stadt beispielsweise US-Fluglinien wie Delta Air Lines durch großzügige Hilfen etwa für die Übernachtungskosten des Flugpersonals nach Berlin gelockt hat. In seiner Werbung präsentiert sich der Flughafen mit Scharen von Großraumflugzeugen wie der neuen Boeing 747-8. „Dabei sind die noch auf Jahre viel zu groß für Berlin“, unkt der Deutschland-Chef einer ausländischen Fluglinie.

MASSLOSIGKEIT

Neue Flughäfen sollen nicht nur beim Design, sondern auch bei der Technik überzeugen. So wollte die Regierung Malaysias mit Kuala Lumpur nicht nur den technisch besten Airport bauen. Der sollte auch schneller fertig werden als der Konkurrent in Hongkong. Doch als der Airport 1998 öffnete, kollabierten IT und Flugverkehr.

Auch der Berliner Flughafen will der Branche durch Superlative wie eine besonders anspruchsvolle Gebäudetechnik imponieren. „Ein solches System gibt es kein zweites Mal auf der Welt“, lobte Flughafenchef Schwarz noch im vergangenen Jahr. Gemeint war die Entlüftung, die bei einem Brand in Rekordzeit den Rauch aus dem Gebäude saugen sollte, die jetzt jedoch für die Verzögerung sorgte. Die Probleme sind jetzt sogar so groß, dass der Flughafen dem Landkreis Dahme-Spreewald als Genehmigungsbehörde trotz mehrfacher Aufforderung nicht mal die nötigen Zulassungsunterlagen vorlegen konnte – und lieber die Eröffnung verschob.

Für die Zukunft haben nun alle Beteiligten Buße und Besserung gelobt. Doch selbst wenn die Kirche Sündern bei vollkommener Reue Vergebung verheißt – gerettet ist der neue Flughafen noch nicht. Denn beim Airport-Bau zeigen sich die Sünden in der Regel erst nach der Eröffnung. Und bis dahin ist es in Berlin noch ein paar Monate hin. ■

ruediger.kiani-kress@wiwo.de, max haerder | Berlin