

Sich etwas sagen lassen

Als Hausbesitzer weiß ich, wie man ein Haus bewohnt, aber nicht, wie man es plant und baut. Als Autofahrer weiß ich, wie man ein Auto fährt, aber nicht, wie man es repariert. Ich kann meine Haare kämmen, sie aber nicht kunstgerecht schneiden. Meine Rolle in diesen Situationen ist es nicht, der ausführende Experte, sondern ein intelligenter Kunde zu sein – der vertrauenswürdige Autowerkstätten, kreative Architekten und geschickte Friseure findet. Wie mache ich das? Wie definiere und vermittele ich meine Zielvorstellungen?

Die gleiche Aufgabenverteilung findet sich überall in der Wirtschaft, nicht nur in meinen Beziehungen zu Dienstleistern: Große Mineralölunternehmen wie Shell oder Total wissen, wie man Raffinerien betreibt, beauftragen aber spezialisierte Büros mit der Planung und dem Bau. Coca-Cola oder Opel wissen, was sie wem verkaufen wollen, nehmen aber Werbeagenturen für das Zuschneiden von Botschaften und Kampagnen in Anspruch. Große Unternehmen wissen, welche Charakteristiken und Qualifikationen sie für eine Führungsrolle haben wollen, bedienen sich aber eines Personalvermittlers, um geeignete Kandidaten zu finden.

Profis beschäftigen Profis. Nur im öffentlichen Sektor gilt leider sehr oft: Amateure machen es erst einmal selbst.

Die 4-Milliarden-Euro-Fehlentscheidung

Als im Jahre 2007 die drei Eigner Bund, Land Berlin und Land Brandenburg über den Bau des Terminals im neuen Berliner Flughafen entscheiden mussten, hatten sie zwei Optionen auf dem Tisch:⁹⁵

- *Option 1:* Ein Generalunternehmer hatte ein Konzept für schlüsselfertiges Bauen vorgelegt. Die öffentliche Hand hätte sich auf die Rolle des Bauherrn beschränkt und für einen Festpreis von etwas über einer Milliarde Euro einen vollfunktionsfähigen Flughafen erhalten. Mehrkosten und Verzögerungen, die nicht auf Zusatzwünsche der Bauherren zurückgegangen wären, hätte der Generalunternehmer getragen.
- *Option 2:* Die Flughafengesellschaft Berlin mit 200 Mitarbeitern, die jahrelange Erfahrung in Betrieb und Erhaltung der Flughäfen Tegel und Schönefeld, nicht aber im Flughafen-Neubau hatte, legte als preiswertere Alternative ein Konzept ohne Generalunternehmer vor. Hier sollte die Flughafengesellschaft selbst in die Rolle des Bau-trägers und Koordinators von sieben Teilgewerken schlüpfen. Damals geschätzte Gesamtkosten dieser Option: 630 Millionen Euro. Mehrkosten und Verzögerungen sollten in diesem Modell die Bauherren tragen.

Wir wissen alle, für welche Option sich die Politik damals entschied. Und was sie motivierte: „Lasst uns die fast 400 Millionen Euro sparen!“ Heute, Ende 2017, wird der Flughafen nach rund fünf Jahren Verspätung noch mindestens anderthalb Jahre bis zur Betriebsaufnahme brauchen. Die drei Eigner tragen schon jetzt rund 4 Milliarden Euro Zusatzkosten – das Zehnfache der erhofften Einsparungen in Option 2, das Vierfache der Kosten von Option 1.

Wie kommt es zu solchen fatalen Entscheidungen?

- Das Projekt ist politisch gewollt, unabhängig vom Preis, gilt aber nur bis zu einem bestimmten Budget als durchsetzbar. Steigen die internen Preisschätzungen über diesen kritischen Schwellenwert, entsteht politischer Gegendruck – nicht gegen das Projekt, wohl

aber gegen seine Kosten. Wo kann man Annahmen ändern, Sicherheitspuffer ausdünnen, Bestandteile streichen? Der folgende Prozess des „Schlankklügens“ senkt die Kosten nicht, sondern macht sie zunächst nur unsichtbar.

- Im Falle des BER noch wichtiger: Die Kosteneinsparung wird nicht gegen das größere Projektrisiko abgewogen. Die 400 Millionen Euro Kosteneinsparung gingen ja von vornherein mit einer Explosion der Komplexität, damit des Risikos und des Bedarfes an außergewöhnlichen Kompetenzen einher, für die dann kein Geld da war. Bei Fehlschlägen haftet die Politik zu 100 Prozent und kann sich nicht an einem Generalunternehmer schadlos halten.

Für die 400 Millionen Euro fiktionaler „Kosteneinsparung“ hätte der Steuerzahler vielleicht besser eine Versicherung gegen Budget- und Terminüberschreitungen oder eben einen externen Profi für das Management bezahlt. Nur das wäre eine gute Investition gewesen.

Erst die Mittel, dann der Bedarf?

Auch Unternehmen der Privatwirtschaft stehen oft vor folgenschweren Entscheidungen. Lohnt sich eine neue Fabrik in China, auch wenn sie Milliarden kostet? Wie hoch ist die Gefahr eines Teil- oder Totalverlusts der Investition? Wie bekommen wir neue Produkte schneller in die Regale? Wie verhindern wir, dass uns die besten Mitarbeiter abspringen? Wie stellen wir sicher, dass der große Systemwechsel in der IT gelingt? Für die Lösung solcher Fragen greifen Privatunternehmen ständig auf externe Strategieberater, Architekten, Marketingexperten, Personalcoaches, Projekt- und IT-Manager zu – weil es sich rechnet, das Risiko der Projekte senkt oder genügend Nutzen bringt, um die zusätzlichen Kosten zu rechtfertigen.

Im öffentlichen Sektor dagegen bestimmt nicht der Blick auf das Problem, sondern auf den Haushaltstitel, ob Expertise hinzugezogen wird. Wenn Geld für externe Unterstützung eingeplant war, wird es auch ausgegeben – wenn nicht, dann nicht. Im IT-Bereich etwa führte der schnelle technologische Wandel schon immer dazu, dass man das eigene Know-how durch Externe ergänzen musste, also stehen hier in der Regel auch Mittel bereit. In den Fachbereichen und auf der Leitungsebene indessen gibt es solche Budgets nicht – obwohl die Erfahrung mit Krisen und Veränderungsprojekten längst neue Gewohnheiten hätte schaffen können. Warum kämpft keiner dafür, externe Unterstützung grundsätzlich einzuplanen?