

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

27.03.2014

### **Auflösung Real Estate / Prognose für das Sprintprojekt, Handlungsempfehlungen**

Sehr geehrter Herr Mehdorn,

Der Bereich Real Estate Management soll gemäß aktuellen Beschlüssen der Geschäftsleitung von Ende Februar / Anfang März 2014 aufgeteilt / aufgelöst und die Aufgaben und Mitarbeiter/innen auf andere Bereiche verteilt werden. Ferner hat die Geschäftsleitung beschlossen, dass ich die Leitung des Bereichs Real Estate wie auch der Abteilung Development&Sales abgebe und sodann eine Projektleitung mit zunächst 2- 3 Mitarbeiter/innen zu übernehmen habe. „Unterstützend“ soll mir ein Büro zur Verfügung gestellt werden (GL- Beschluss vom 28.02.14). Im Vorfeld wurde mir im September 2013 die Procura entzogen, der Bereich einem durchaus artfremden Geschäftsfeld Vertrieb zugeordnet und seitdem die Nachbesetzung diverser Stellen in meinem Bereich untersagt.

Der Bereich Real Estate wurde Ende 2006 im Rahmen des Aufsichtsratsbeschlusses (FBS 2006/77 vom 06.12.2006) nach neuzeitlichem Beispiel anderer Flughäfen bzw. anderer Firmen gegründet. Er löste die Liegenschaftsverwaltung althergebrachten Stils ab. Die beabsichtigte organisatorische Neusortierung soll dem Aufsichtsrat zusammen mit anderen organisatorischen Veränderungen in der nächsten Sitzung (am 11.04.14) möglicherweise zur Kenntnis oder zur Beschlussfassung gegeben werden.

Die Berliner Flughäfen haben mich im August 2009 als Leiter (procura) des Geschäftsbereichs Real Estate Management engagiert. Ich führe heute diesen Bereich Real Estate mit gegenwärtig 85 Mitarbeiter/innen und leite in Personalunion innerhalb meines Bereichs zugleich direkt die Abteilung Development&Sales mit ca. 13 Mitarbeiter/innen, die für die gesamten erfolgreich durchgeführten Investorenprojekte, die langfristigen städtebaulichen Entwicklungsplanungen und die Flächensicherung am BER steht. Aktuell steht trotz aller Widrigkeiten des BER die Vergabe des nächsten Hotelprojekts in der Airport City auf der Tagesordnung der nächsten Aufsichtsratssitzung.

Die benannten Entscheidungen der Geschäftsleitung stehen zunächst im direkten Widerspruch zu Inhalt und Zielsetzung des vorbenannten AR- Beschlusses von Ende 2006. Sie sind nicht geeignet,

Fortschritte bei der IBN des BER zu generieren, widersprechen Geist und Inhalt meines Arbeitsvertrags und verhindern, dass ich die mir im August 2009 übertragenen und bisher nachweislich erfolgreich durchgeführten Aufgaben (Investoren- und Leasingprojekte, Flächensicherung, Widmungsverfahren, Eigentümerverantwortung u.a.m.) weiter wahrnehmen kann.

Die in ähnlichen Firmen, insbesondere Flughäfen heute üblicherweise in einem Real Estate Bereich zusammengefassten Aufgaben und Funktionalitäten, insbesondere einer Steuerung der immobilienwirtschaftlichen Life Cycle Costs des Unternehmens und der Wahrnehmung der Eigentümerfunktion werden zum erheblichen Nachteil des Unternehmens zersplittert bzw. funktionsunfähig gemacht. Die Neuaufteilungen sind weitgehend willkürlich und lassen eine organisatorische Logik vermissen.

Die Immobilienkosten (Life Cycle Costs) sind nach den Personalaufwendungen der zweitgrößte Kostenblock in der Unternehmensbilanz. In einer üblichen Faustformel der Immobilienwirtschaft sind etwa 20% der Kosten einer Immobilie Investitionsaufwendungen, die bis zur Fertigstellung eines Bauwerks anfallen. 80% der Kosten sind Life Cycle Costs, die nach Fertigstellung anfallen. Nahezu die gesamten Eigenmittel des Unternehmens stecken in den Immobilien. Dies veranlasst moderne Unternehmen ähnliche Struktur, die Immobilien zentral in einem Bereich Real Estate mit Eigentümerfunktion zu managen. Dies soll mit einem gewissen Anachronismus nun geändert werden und gibt Anlass zu diesem Schreiben.

Vor meinem Eintritt in die FBB war ich bis Juli 2009 über 5 Jahre Geschäftsführer bei der Immobilienochter der Landesbank Baden- Württemberg (LBBW), 4,5 Jahre Bereichsleiter Großprojekte bei der DB Station&Service AG, viele Jahre Prokurist / Mitglied der Geschäftsführungen von Drees&Sommer Projektmanagement und Suter&Suter Generalplaner für Industrie- und Gewerbebau. In Summe nehme ich seit 1991 für zahlreiche Großprojekte in den Themengebieten Planung, Bauüberwachung, Projektmanagement und Projektentwicklung Führungsaufgaben als Prokurist / Mitglied der Geschäftsleitung / Geschäftsführer wahr und verfüge in diesen Themengebieten daher über entsprechende Erfahrung und Urteilsvermögen.

Ich erlaube mir daher, angesichts der aktuellen Entwicklungen nochmals eine Gesamtschau auf die aktuelle Situation im Unternehmen, Chancen einer zeitnahen Inbetriebnahme und schließe mit konkreten Handlungsempfehlungen. Ich knüpfe dabei an meine vorhergehenden Mitteilungen an die Geschäftsleitung an, insbesondere an die Schreiben vom 18.07.2013 und vom 08.12.13.

## **1. Die (bisherigen) Aufgaben des Geschäftsbereichs Real Estate:**

Die Kernaufgaben des Bereichs Real Estate sind im vorgenannten AR- Beschluss FBS 2006/77 vom 06.12.2006 dargelegt und durch die betriebliche Ordnung der FBB (letzter Stand 08.03.13) untersetzt worden: Sie umfassen die immobilienwirtschaftliche Ergebnisverantwortung mit eigenem Controlling, die Erstellung einer Masterplanung für den langfristigen strategischen Ausbau der BER-Infrastruktur (2010 fertig gestellt und mit GF- Beschluss v. 22.03.2010 bestätigt), die städtebauliche Entwicklung und Vermarktung des Immobilien- und Investorenstandortes BER mit ca. 250

ha nicht betriebsnotwendigen Flächen (so auch alle Investoren und Leasingausschreibungen am BER), die gesamte Flächensicherung mit einem Gesamtinvest i.H.v. ca. 140 Mio. Euro, 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).

In der Schnittstelle zur Baustelle BER übernimmt Real Estate in der Eigentümerfunktion die „von den Bauleuten“ (Erstellern) betriebsbereit erstellten Anlagen und Gebäude in die Linienorganisation und den Betrieb und ist damit verpflichtet, im Zuge der Übernahmen bzw. deren Vorbereitung zumindest nach Plausibilitäts Gesichtspunkten Qualitätskontrollen durchzuführen. Durch die Übernahme / Übergabe wird beidseitig bestätigt, dass die Gebäude und Anlagen grundsätzlich (wirtschaftlich) betriebsfähig sind. Dies entspricht einem Vieraugenprinzip und der üblichen Rollenverteilung, wie sie aus wohlverstandenen Gründen auch anderenorts / in anderen Unternehmen praktiziert werden. Die dabei natürlicherweise gelegentlich entstehende „Reibungswärme“ sichert und steigert in einer vernünftigen Unternehmenskultur die innerbetriebliche Effizienz und die Qualität der Produkte.

## 2. Erfolgreiche Arbeit des Bereichs Real Estate Management

Wie Sie wissen führen wir trotz aller widrigen Umstände der ausstehenden Fertigstellung des BER die Developmentaktivitäten weiter um den Investorenstandort BER am Leben zu halten und weiter zu entwickeln. 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 bei der anstehenden Aufsichtsratssitzung zur Freigabe vor. Wir können hierbei mit gewissen Stolz anmerken, dass sich all jene Investoren, die sich schon ab 2010 als Pioniere am BER engagierten, erneut an der Ausschreibung beteiligt und attraktive Angebote vorgelegt haben. Dies ist angesichts der finanziellen Verluste, die diese durch die Mehrfachverschiebungen 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, dass Real Estate verlässliche Partner wahrgenommen wird. Dies werden unsere externen Partner zweifellos bestätigen.

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 Air Berlin und der Lufthansa Technik), 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 Baubereich der FBB übertragen.

Seit Ende 2009 ist es ferner gelungen, den Bereich Real Estate komplett neu aufzustellen, die notwendigen Grundlagen für eine systematische Vermarktung der Flächen am BER zu schaffen, eine Konversionsplanung für den bestehenden Flughafen SXF zu erarbeiten, eine Vermietungs- und Preisstrategie für die Flächen im Fluggastterminal zu formulieren, ein Team Infrastrukturmanagement zu bilden, in Wahrnehmung der Eigentümerfunktion die langfristige Masterplanung für den Ausbau des BER zu erstellen sowie die beiden Betreiberrichtlinien für SXF / TXL und BER auszuarbeiten, die öffentliche Widmung aller Straßenflächen (als Voraussetzung der Baugenehmigung des BER) zu erwirken und nicht zuletzt das Projekt Flächensicherung mit einem Gesamtbudget von 140 Mio. Euro innerhalb des Termin- und Kostenrahmens unauffällig und effektiv weitgehend zum Abschluss zu bringen.

Zusammenfassend ist festzustellen, 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, wie nicht zuletzt durch Zwischenzeugnisse der FBB selbst belegt. Dies ist - auch angesichts der Komplexität der Aufgaben - bei der FBB schlicht ein Alleinstellungsmerkmal.

### 3. Konflikte aus der Eigentümer- und immobilienwirtschaftlichen Verantwortung:

Die vorbeschriebene Rollenverteilung und Eigentümerfunktion führt und führte insbesondere in der Schnittstelle zum Baubereich der FBB immer wieder zu erheblichen Konflikten, die gelegentlich als übliche „Reibungswärme“ zwischen Bau und Betrieb bagatellisiert werden. Die Konflikte resultierten tatsächlich jedoch aus einer ersichtlich mangelhaften Planung und dem Umstand, dass die übergebenen Gebäude und Anlagen auf Grund von Baumängeln, fehlender VOB – Abnahmen bzw. ausstehender bauordnungsrechtlicher Nutzungserlaubnis und / oder fehlender Dokumentationen für den Betrieb vielfach nicht nutzungsfähig und damit übernahmefähig waren und sind. Einige Beispiele ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- 4.1. Die Planungsdefizite waren bereits Anfang 2010 erkennbar. Planung und Bau der technischen Gebäudeausrüstung (TGA) ist die notorische Schwachstelle aller größeren Bauprojekte. Im Frühjahr 2010 hatte Real Estate daher dem Baubereich - namentlich Herrn Korkhaus - dringend empfohlen, für die Planung der TGA auch hier im Sinne eines **Vieraugenprinzips** eine externe Qualitätskontrolle einzuführen, um die TGA- Planungen des Generalplaners gmp auf Baubarkeit, Vertragskonformität und Wirtschaftlichkeit zu prüfen. **Die Einflussnahme von Real Estate beschränkte sich notabene auf eine dringende Empfehlung, da mein Bereich gegenüber dem Baubereich keine Weisungsbefugnis hatte und bis heute hat.** Gemeinsam mit der Abteilung Einkauf der FBB und endlich mit Zustimmung des Baubereichs wurde in einem Auswahlverfahren das Ingenieurbüro Canzler, Frankfurt / M beauftragt. Das Ingenieurbüro Canzler wies Juni 2010 im Rahmen eines Gutachtens auf erheb-

liche Defizite in der TGA-Planung hin und empfahl dringende Änderungen. Die Verantwortlichen der FBB haben diese Warnungen ignoriert und die fachlich fundierten Ratschläge des Ingenieurbüros Canzler als Störungen des Projektablaufes disqualifiziert. Der Vertrag mit dem Ingenieurbüro Canzler wurde vorzeitig beendet und die Empfehlungen von Canzler durch die Verantwortlichen ignoriert.

- 4.2. Gleiches galt zeitgleich für die notwendige Verstärkung der Bauleitung / Bauüberwachung. Hier konnte auf unsere Initiative das Büro Fettchenhauer gewonnen werden, das alsbald ebenfalls wieder gekündigt wurde, nachdem dieses Büro auf schwerwiegende 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.
- 4.3. Mitte 2010 erhielt die averi GmbH (Prof. Diemand) den Auftrag, das Controlling- und Risikomanagementsystem innerhalb des Bereichs Planung und Bau BBI zu überprüfen. Diese Überprüfung des Controlling- und Risikomanagementsystems durch die averi GmbH deckten erhebliche Defizite und Mängel auf. Trotz dieser eindeutigen Hinweise wurden durch die damaligen Verantwortlichen nicht die erforderlichen notwendigen Schritte zur Beseitigung der erheblichen Defizite im Risiko- und Controllingsystems umgesetzt. Mangels ordnungsgemäßem sowie unabhängigem Controlling- und Risikomanagementsystem innerhalb des BBI Projekts konnten daher auch die aufgetretenen Termin-, Kosten- und Qualitätsrisiken nicht rechtzeitig erkannt und deren Eintritt durch frühzeitige Gegensteuerungsmaßnahmen verhindert werden.
- 4.4. Nachdem die Situation weiterhin unverändert blieb, richtete ich Ende 2011 ein Schreiben an die Geschäftsleitung, die Rechtsabteilung und die Leitung des Baubereichs um die rechtlichen Aspekte und Verantwortlichkeiten und in der Schnittstelle zwischen dem Baubereich (unter Leitung von Herrn Korkhaus) und den Linienorganisationen der FBB zu klären. Klärungsbedarf ergab sich insbesondere im Hinblick auf die Betriebsbereitschaft und Qualität der fertig gestellten Gebäude und Anlagen wie auch die Form der Übergabe der BER-Infrastruktur an die Eigentümerorganisation und an die Betriebsbereiche. So war im Projektbandbuchs BER des Baubereichs vorgesehen, dass die Anlagen nach VOB-Abnahmen automatisch in die Eigentümerverantwortung Real Estate übergehen sollten. Das Schreiben wurde anstelle inhaltlicher Auseinandersetzung am 17.01.12 mit einem „Personalgespräch“ vom dem damaligen Geschäftsführer Herrn Dr. Körtgen und dem Personalchef Herrn Reimann „beantwortet“.

Die damals formulierten Sorgen waren ganz offenbar berechtigt: Aktuell erläuterte Herr Paap, Chefplaner von gmp im Untersuchungsausschuss BER, dass der neue Flughafen im Juni 2012 nicht hätte eröffnet werden können, selbst wenn die Brandschutztechnik funktionsfähig gewesen wäre. Unter Anderem hätte die Notstromversorgung nicht funktioniert, die Parkhäuser waren noch nicht abgenommen, es fehlte eine Datenverbindung zur Feuerwehr. „Der Flughafen wäre am Tag der Eröffnung zusammengebrochen“. (Zitate Paap Berliner Zei-

tung v. 15.03.14). Auf die Frage, warum er sich nicht direkt an den Aufsichtsrat gewendet habe sagte Paap, dies habe er nicht gedurft. In den letzten Monaten sei es sogar verboten gewesen, in E-Mails ein mögliches Scheitern des Eröffnungstermins zu erwähnen.

- 4.5. Real Estate hat bis Mitte 2010 eine strategische Masterplanung für den langfristigen Ausbau des BER erstellt, der im Hinblick auf die betrieblichen Infrastrukturanforderungen mit allen Bereichen und mit dem Businessplan des Unternehmens abgestimmt war. Grundlage waren die damaligen Verkehrsprognosen des Bereichs Airline Marketing (M). Der Masterplan wurde mit Beschluss der Geschäftsführung Mitte 2010 verabschiedet, die Präsentation im Aufsichtsrat jedoch nach Maßgabe der GF zurück gestellt und daher zwischenzeitlich nicht weiter entwickelt.
- 4.6. Bei unserer Bearbeitung der Masterplanung Anfang 2010 ist aufgefallen, dass es offenbar keinerlei Planungen oder auch nur Voruntersuchungen für den Ausbau des Fluggastterminals (FGT) des BER, insbesondere die Anbindung der beiden westlichen Satelliten gibt. Dies schien von den Projektbeteiligten auch niemand zu berühren: „Das kann man immer noch später machen, keine Vorratsplanung....“. Bei Bau- und Planung derartiger Infrastrukturprojekte ist eine Vorplanung der nächsten Erweiterungsstufen jedoch in jedem Falle zwingend erforderlich. Sehr einfaches Beispiel: 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. Dann muss unter laufendem Betrieb zurückgebaut werden. Dies ist wahrlich leicht nachvollziehbar.
- 4.7. Dennoch wollte es Real Estate nicht gelingen, diese Einsicht innerhalb der FBB zu vermitteln. Nachdem sich Kapazitätsengpässe des neuen FGT aber auch schon Ende 2011 immer deutlicher abzeichneten, gab die Geschäftsführung Anfang 2012 dann doch ihr Placet, 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, Index VII). Nach Maßgabe der damaligen Geschäftsführung wurde die Befassung mit diesem Thema wieder zurück gestellt und bis heute offenbar nicht als relevant erachtet.
- 4.8. Diese seit 2010 fehlende strategische Planung soll unter dem massiven Druck des stetig wachsenden Verkehrsaufkommens nun doch in sehr kurzer Frist nachgeholt werden, obgleich die Kapazitätsprobleme noch bis vor Kurzem bzw. bis Anfang 2014 nicht wahrgenommen wurden (Aussage der FBB- Führung vor dem BER –Sonderausschuss des Brandenburger Landtages vom 19.08.2013: Die Kapazitäten des BER reichen problemlos ohne Nachbesserungen bis 2020, Berliner Morgenpost v. 18.03.2014).

Die strategische Masterplanung als immobilienwirtschaftliche Kernkompetenz einer Organisationseinheit Real Estate soll nach dem bisherigen Stand der Überlegungen nun jedoch auf eine andere Organisationseinheit, dem technischen Facility Management (FM) übertragen

werden, das bisher als interner Auftragnehmer von Real Estate die technische Regelinstandhaltung auf Grundlage von Rahmenverträgen wahrnimmt. Ein Bereich technisches FM ist typischerweise im engen Sinne operativ / „umsetzend“ ausgerichtet und daher für strategische immobilienaufgaben Aufgaben strukturell / organisatorisch naturgemäß ungeeignet.

Alternativ wird offenbar erwogen, die strategische Masterplanung zusammen mit der Flächensicherung und der Flächenentwicklung / Development bei der neu geschaffenen zentralen Stabsstelle für Unternehmensstrategie unter Leitung Herrn Hörmann anzusiedeln. Herr Hörmann, von Herkunft Kaufmann, ist zugleich Projektleiter des BER (vgl. Punkt 9). Unternehmensentwicklung und Flächenentwicklung / Development weisen nach meiner Kenntnis in keiner Weise irgendwelche Ähnlichkeiten auf, gleiches gilt für die fachlichen Gemeinsamkeiten mit dem strategischen Immobilienmanagement oder dem Centermanagement. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob die zeitnahe Fertigstellung des BER nicht ggf. ein „fulltime job“ ist.

Parallel zu dieser Entscheidung sind die Betriebsbereiche nun gleichzeitig aufgefordert, ihre Wünsche und Bedürfnisse zusammentragen, ohne dass Diese in kurzer Zeit im Hinblick auf (mögliche zusätzliche) Erlöse und (mögliche) Steigerung der Produktivität wirtschaftlich evaluiert und untereinander ausreichend koordiniert werden können und werden oder der Marktsicht (steigende Nachfrage) irgendeine Angebotsstrategie (welche Kapazitäten können und sollen in qualitativer, quantitativer und wirtschaftlicher Hinsicht geschaffen werden) gegenüber stände. Die Anforderungen türmen sich gegenwärtig auf ein zusätzliches Gesamtinvestvolumen von über 500 Mio. Euro, unabhängig von den weiteren Mitteln, die für die Fertigstellung und IBN des BER erforderlich sind. Diese Summen wurden als „notwendige Sofortmaßnahmen“ nach meiner Kenntnis avisiert und sollen – unabhängig von der derzeitigen Verfassung des Unternehmens FBB und seiner wirtschaftlichen Situation in der nächsten AR –Sitzung behandelt und verabschiedet werden.

- 4.9. Nach der gescheiterten Inbetriebnahme (IBN) des BER habe ich in einem weiteren Schreiben an die Geschäftsführung vom 07.06.2012 u.a. neuerlich auf fehlende personelle Konsequenzen im Baubereich, die Mängel bei den bereits übergebenen Projekten und fehlende Unterlagen (Bestands- und Revisionspläne) für die Betriebsführung (Dokumentationen) hingewiesen. Ich habe ferner empfohlen, das Projektmanagement durch unabhängige und sachverständige Dritte auf Schwachstellen und Defizite untersuchen zu lassen (quasi ein **Fitnessstest für das Projektmanagement**, das sich bekanntlich in die Handlungsbereiche Termine, Kosten, Qualitäten, Organisation und Vertragsmanagement untergliedert). Auch dieses Schreiben blieb unbeantwortet, mit Ausnahme der Abberufung zweier Geschäftsführer sind alle Beteiligten weiterhin „an Bord“ geblieben und „beratend und „unterstützend“ in das Sprintprojekt vielfach eingebunden (siehe unten).
- 4.10. Über den Tellerrand des Bauens hinausschauend wird eine gelungene Inbetriebnahme des BER nicht jedoch 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 Geflecht weist Lücken und

Fehlstellen auf, die u.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 Laptops“. Da die Rollenverteilung und Zusammenarbeit am BER zudem noch nicht eingespielt sein kann, bedarf es eines genauen Organisationsvorlaufs auf Prozessebene, der durch den geplanten ORAT- Probetrieb nicht ersetzt werden kann. In einem intern u.a. mit der Organisationsabteilung abgestimmten Schreiben vom 20.03.2013 haben wir die Geschäftsführung über diese Situation informiert und Lösungswege beschrieben. Auch hier wieder zunächst ohne Reaktion. Danach hat sich die Situation auch hier eher verschlimmert:

- 4.11. Ende 2013 wurde dann im Sprintprojekt entdeckt, dass ein einheitliches Betriebshandbuch gemäß Baugenehmigung auch im Hinblick auf das Brandschutzmanagementsystem zwingend erforderlich und den Genehmigungsbehörden vorzulegen ist. Die Erstellung des Handbuchs wurde jedoch nicht, wie zuvor abgestimmt, naheliegenderweise der Organisationsabteilung, sondern dem Anforderungsmanagement von Real Estate übertragen. Nach Maßgabe der Geschäftsleitung hatte zuvor bereits in gleicher Weise der Baubereich der FBB die bauliche Fertigstellung und Inbetriebnahme aller betriebsspezifischer Gebäude (BSG- Gebäude) auf die Bereiche Real Estate und Informationstechnik übertragen und sich selbst von diesen „Bau- und Fertigstellungsaufgaben entlastet“.

Die Liste der Beispiele ließe sich leicht fortführen. Allen Beispielen ist gemeinsam, dass die Hinweise faktisch ignoriert wurden und auch weder die Leitung der Rechtsabteilung oder die interne Revision beauftragt wurden, sich angesprochen fühlten oder gar selbst aktiv wurden. Die gilt in gleicher Weise auch für alle nachfolgend geschilderten Sachverhalte.

#### 4. Die aktuellen Konflikte im Projekt Sprint / BER:

Auch die aktuelle Situation im Projekt hat sich seither nicht verbessert, im Gegenteil. Im Sommer / Herbst letzten Jahres sind grundsätzliche Probleme in den Kabeltrassenbelegungen des Mainpier erkennbar geworden, deren Beseitigung vorgeblich durch Real Estate behindert wurde. Ähnliches wurde der Geschäftsleitung für die schleppende Fertigstellung des zentralen Gebäudes der Abfallwirtschaft (BAW) berichtet. Auch hier hatte man neuerlich Real Estate bzw. unsere Rolle und Funktion als künftiger Eigentümer augenscheinlich als „Verantwortliche für den mangelnden Baufortschritt auserkoren“. Nach einem Gespräch am 18.09.2013 mit Herrn Mehdorn habe ich die Sachlagen vereinbarungsgemäß recherchiert und mit zwei Schreiben vom 25.09.2013 ausführlich dargelegt. Im Ergebnis war schlicht festzustellen, dass die Vorhaltungen ganz einfach frei erfunden, die technischen Probleme im Projekt aber sehr real waren. Der weitere Verlauf der Diskussionen zeigte jedoch, dass die beiden Schreiben offenbar nicht zur Kenntnis genommen wurden.

Im Rahmen unserer weiteren Befassung mit den Themen mussten wir dann feststellen, das im Kontext der Kabeltrassen die Betriebssicherheit und Nutzungsfähigkeit des Mainpier grundsätzlich

in Frage zu stellen ist, basierend u.a. auf eine Notiz eines Gesprächs mit Fachingenieuren und dem TÜV, dass die IBN des Mainpiers im jetzigen Zustand **grob fahrlässig** sei. (Aktenvermerk der Besprechung vom 14.11.2013, schriftliche Bestätigung des TÜV vom 19.11.2013 mit der Bemerkung, dass „der Inhalt des Gesprächs grundsätzlich richtig wiedergegeben sei.) Grobe Fahrlässigkeit ist nach meiner Kenntnis ein strafrechtsrelevanter Sachverhalt. Die Schriftstücke wurden am gleichen Tage (19.11.13) der Sprintorganisation zugeleitet, verbunden mit der Frage der Haftung bzw. Verantwortlichkeiten und dem Hinweis auf unterschiedliche Interessenlagen bei der Klärung des Sachverhalts. Der letzte Punkt (divergierende Interessen) wird nachfolgend nochmals aufgenommen.

Auf diesem Hintergrund habe ich am 21.11. 2013 den Sachverhalt in Eigentümerfunktion / -verantwortung im Projekt Sprint in Anwesenheit von Staatssekretär Bomba vorgetragen, verbunden auch hier mit **konkreten** Lösungsvorschlägen. In einer nach meinem Eindruck für das Projekt BER nunmehr durchaus als typisch zu bezeichnenden Weise wurden unsere Hinweise und ganz konkreten Lösungsvorschläge als Obstruktion verstanden, die Berechnungen in Frage gestellt und Vortragende wie Lösungsansätze desavouiert. Erst jetzt (März 2014) werden die aufgezeigten Lösungsansätze notabene aufgegriffen weil sich die kritische Situation im Wesentlichen bestätigt hat.

Vergleichbare oder gar keine Reaktionen habe wir Mitte / Ende letzten Jahres auch bei unseren Fragen, Hinweisen und Schreiben beispielsweise zum Energiemanagement (Verbrauchserfassung und Anlagensteuerung, zuletzt Beschlussvorlage Nr. 44 vom 01.07.2013 ff.), Belangen des Infrastrukturmanagements (Entsorgung, Reinigung) und zu Basics valider Dokumentationen für eine zuverlässige Betriebsführung (Raumnummerierungen, Notiz v. 17.05.13 ff. Datenformate, Schreiben vom 14.06.13ff. u.a.) erfahren, die an die Geschäftsleitung gerichtet waren und stets auch konkrete Lösungsvorschläge enthielten. Diese Schreiben behandeln elementare Fragen der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen (betr. Verbrauchserfassung) und interner Regularien bzw. Vorgaben (betr. Projekthandbuch) Grundfragen der allgemeinen und betrieblichen Sicherheit (Raumnummerierung, Dokumentationen) und nicht zuletzt binnen weniger Jahre realisierbare Einsparpotentiale in zweistelligem Millionenbereich. So haben wir in unserem Schreiben vom 14.06.13 gefordert, dass die Qualitätsprüfungen der Dokumentationen, die sich der Baubereich in seinem Projekthandbuch selbst auferlegt hat, schlicht eingehalten und beachtet werden, bevor diese Dokumentationen und Gebrauchsanweisungen für Maschinen und Anlagen, die für eine sichere Betriebsführung unerlässlich sind, an den Standortinformationsdienst des Bereichs Real Estate übergeben werden.

Der Standortinformationsdienst fungiert innerbetrieblich als Serviceabteilung („Leihbücherei“), die insbesondere den Betriebsbereichen und Baufirmen nach Bedarf Bestandsunterlagen zur Verfügung stellt. Die Geschäftsleitung hat aktuell nun beschlossen, dass der Standortinformationsdienst bei Real Estate ausgegliedert und mit der Organisationseinheit, die im Baubereich mit der Beschaffung und Prüfung valider Dokumentationen verantwortlich ist, verschmolzen wird. Sie ähnelt der Idee, Verlage und Leihbibliotheken zusammen zu führen, um Qualitätsprobleme z.B. bei der Buchproduktion zu beheben (wenn dieser etwas skurrile Vergleich erlaubt sei). Eine „originelle“ Zusammenführung von Projekt- und Linienorganisation, die mit den Betroffenen nicht abgestimmt wurde und ganz sicher keine Antwort auf die Frage gibt, weshalb die Qualitätssicherung innerhalb des

Baubereichs / nunmehr Sprintorganisation nach wie nicht funktioniert und vielfach Abnahmen von Bauleistungen erfolgt sind ohne dass die vertraglich geschuldeten Dokumentationen in der vereinbarten Qualität übergeben wurden (siehe unten).

Die Liste der Beispiele ließe sich auch hier leicht fortführen.

Um letztlich ein besseres Hintergrundverständnis unserer Rolle im Gesamtgefüge des Unternehmens zu erzielen habe ich ergänzend in mehreren Beschlussvorlagen (z.B. vom 19.04.2013 und vom 01.07.2013) und Schreiben vom 18.07.2013 und 08.12.2013 an die Geschäftsleitung die Aufgaben des Bereichs Real Estate ausführlich dargelegt und im Interesse des Gesamtunternehmens um Unterstützung bei der Wahrnehmung unserer Eigentümerfunktion und Umsetzung unserer Aufgaben gebeten. Ohne Ergebnis.

Nach meiner Auffassung hemmt die fehlende fachliche, sachliche und teils unqualifizierte Behandlung und Umsetzung der Planungs- und Bauthemen nicht nur sehr direkt den notwendigen Planungs- und Baufortschritt, der für eine zeitnahe Inbetriebnahme (IBN) des BER dringend erforderlich ist.

So ist SIEMENS z.B. für die Planung der Entrauchungsanlage auf valide Vorgaben der FBB für die Raumnummerierung angewiesen. Der Primat der baulichen Fertigstellung und IBN des BER ist unbestritten. Der aktuelle Umgang mit den Planungs- und Bauthemen führt jedoch nicht nur zur Verzögerungen in der Fertigstellung und wirtschaftlichen Fehlentscheidungen, sondern im weiteren Verlauf nach der IBN auch zu Beeinträchtigungen in der Betriebssicherheit sowie erhöhten Betriebskosten bzw. Verlagerung von Bauleistungen und Baukosten in die Betriebsphase mit den entsprechenden Friktionen.

##### **5. Schlussfolgerung der Geschäftsleitung: Auflösung / Aufteilung des Bereichs Real Estate**

Die Geschäftsleitung ist im steten Ringen um einen baulichen Fortschritt am BER und planbaren Termine und Kosten für das Projekt nunmehr augenscheinlich zu der Schlussfolgerung gelangt, dass eine Eigentümerfunktion, also ein Vieraugenprinzip mit Qualitätsprüfung entbehrlich und eine Auflösung dieser Funktionalitäten dem Baufortschritt gar förderlich sei.

Offenbar auf Basis dieser Einschätzung hat man zunächst im Herbst 2013 beschlossen, den Geschäftsbereich Real Estate in eine Art Dienstleistungsbereich zu wandeln und einer neu geschaffenen Organisationseinheit mit dem Titel Geschäftsfeld Vertrieb einzugliedern. In diesem Geschäftsfeld sind nun das Airline Marketing, das Retail Centermanagement (Non Aviation) und Real Estate mit seinem immobilienwirtschaftlichen Aufgabengebiet und der Eigentümerfunktion „zusammengefasst“, ohne dass Synergien, Effizienzgewinne oder gar Einsparungen erkennbar sind. Die Gemeinsamkeiten erschöpfen sich darin das im weitesten Sinne alle drei Bereiche „etwas vertreiben“ und mit Kunden, Markt und Produkten zu tun haben, auch wenn diese völlig verschieden sind. Für das vielfach bemühte Beispiel der Ansprache großer Airlines ist längst ein key account definiert. Durch die Auflösung des Bereichs Real Estate geht dessen Überwachungsfunktion zur Einhaltung

einer FM-gerechten Planung und baulichen Errichtung der technischen Anlagen am BER komplett verloren und es ist daher zu befürchten, dass die Bauqualitäten erheblich sinken und sich im Gegenzug die Kosten eines ordnungsgemäßen Betriebs (Betriebskosten) des Terminals am BER signifikant erhöhen werden.

Mit den aktuellen Entscheidungen der Geschäftsleitung wurde dann, wie eingangs dargestellt, beschlossen den Real Estate Bereich aufzuteilen bzw. komplett aufzulösen. Behauptete Synergieeffekte und Einsparungspotentiale ergeben sich nicht. Eine logisch fundierte, angemessene organisatorisch/ strategische Bewertung bzw. entsprechende Abstimmung dieser Entscheidung fand nicht statt. Die teilweise vorgebrachten wirtschaftlichen Argumente sind obsolet: die Flächen- bzw. Projektentwicklungsaktivitäten sind hochprofitabel, ähnlich die Vermietung. Das Projekt Flächensicherung ist notabene kein Profitcenter, eben so wenig wie das Schallschutzprojekt. Strategisches Immobilienmanagement und technisches Anforderungsmanagement für die Wahrnehmung der Eigentümerverantwortlichkeiten sind zentrale immobilienwirtschaftliche Steuerungsfunktionen und per se ebenso wenig Profitcenter wie das Rechnungswesen und die Personalabteilung.

Die Zusammenfassung der vorbeschriebenen immobilienwirtschaftlichen Aufgaben mit Eigentümerfunktion in einem Bereich Real Estate ist organisatorisch „state of the art“ und daher nicht nur bei anderen Flughäfen, sondern auch bei den Immobilien des Bundes (Real Estate BImA), dem Land Berlin (BIM / Liegenschaftsfond), Siemens, Daimler, u.v.a.m. anzutreffen. Der Bereich Real Estate hat bei den Berliner Flughäfen nachweislich alle seine Projekte und Aufgaben sehr erfolgreich durchgeführt. Die Auflösung kann daher auch nicht mit Schlecht- oder Minderleistung begründet werden. Mit der Auflösung des Bereichs Real Estate hätten die Berliner Flughäfen ein organisatorisches „Alleinstellungsmerkmal“, das geeignet wäre, den ohnehin stark lädierten Ruf der FBB weiter zu schädigen.

#### **6. Folgen der geplanten Auflösung von Real Estate: weiterer Abbau des internen Controlling statt Projektfortschritt**

Für das Gesamtunternehmen der FBB hat die Auflösung des Bereichs Real Estate folgende Konsequenzen:

- 6.1 Zersplittertes Management der Immobilienaufgaben ohne Eigentümerfunktion
- 6.2 Die von der Geschäftsleitung organisatorisch delegierte Eigentümerfunktion- insbesondere die haftende Eigentümerverantwortung i. S. der speziellen Betreiberpflichten gemäß GEFMA (Richtlinie 190) geht unmittelbar an die Geschäftsleitung mit persönlicher Haftung zurück,
- 6.3 Das interne immobilienwirtschaftlich- technische Controlling wird abgebaut bzw. massiv geschwächt und das Quality Gate von Ersteller (Projektorganisation) zu Linienorganisation abgeschafft.
- 6.4 Durch die Streichung der internen Auftraggeberfunktion von Real Estate werden die FM – Bereiche Ihre Ressourcenbedarfe (Personal und Geld) wieder ausschließlich an überkommenem Budget- und Bereichsdenken in Jahresscheiben ausrichten. Hierbei werden Bench-

- marks, Effizienz / Fertigungstiefe und Wirtschaftlichkeit des Betriebs von technischen Anlagen/Immobilien wieder in den Hintergrund treten.
- 6.5 Das erfolgreiche Investorengeschäft und die langfristigen Quartiersentwicklungen werden zurück- bzw. eingestellt.
  - 6.6 die zentrale immobilienwirtschaftlich getragene strategische Masterplanung (Mitte 2010 eingefroren) wird nicht fortgeführt.
  - 6.7 Die zentrale Eigentümerfunktion wird vom gesamten technischen Know-how bzw. technischen Controlling entblößt. Das bei Real Estate angelegte zentrale technische Anforderungsmanagement wird zersplittert und erneut unkoordiniert auf Betriebsbereiche verteilt (heute schon ohne einheitliche Organisationslogik beim technischen FM, Aviation, Non-Aviation angesiedelt).
  - 6.8 Die zentrale Koordination und wirtschaftliche Bewertung der Flächen-,Anlagen- und Infrastrukturbedarfe der verschiedenen Betriebsbereiche entfällt. Die konkurrierenden Flächen- und Infrastrukturwünsche der verschiedenen Bereiche können bei Auflösung eines Bereichs Real Estate immobilienwirtschaftlich nicht mehr hinsichtlich betrieblicher Erfordernis und technischen Randbedingungen zentral abgeglichen, koordiniert und evaluiert werden.
  - 6.9 Das Real Estate Management wird zu einer anachronistischen Liegenschaftsverwaltung überkommener Art zurück entwickelt.

Die unablässigen massiven Zielabweichungen am BER zeigen aber, dass längst eine deutlich höhere Professionalität in der Projektarbeit im Allgemeinen und ganz deutliche Verbesserungen des technischen, wirtschaftlichen und (vergabe)rechtlichen Controlling, eine wirksame Revision sowie ein vielfacher Ausbau des Qualitätsmanagements und ein unabhängiges technisches Controlling und Risikomanagementsystem (insbesondere) bei Planung und Bau im Besonderen zwingend erforderlich sind. Der weitere Abbau interner „Quality Gates“ und die stete Suche nach weiteren vergaberechtlichen „Möglichkeiten“ sind ganz sicher nicht zielführend.

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 bisher nichts gelernt und auch unabwendbare personelle Konsequenzen umgangen. Dieser Blick „nach vorne“ lag dabei auch im Interesse jener, die den jetzigen Zustand verursacht und damit zu verantworten haben.

Großprojekte brauchen bekanntlich eine sehr präzise Organisation mit professionellem Projektmanagement, qualifiziertem Personal, ausgereiftem Projektcontrolling, diversen **Checks&Balances**, **Vieraugenprinzip** und **klare Schnittstellen**. Diese Voraussetzungen können, wie bekannt, nicht durch Unterdrückung kritischer Stimmen und unverbrüchlichem Glauben an ein „finales Gelingen“ ersetzt werden.

Erlauben Sie mir über diesen unmittelbaren Bezug und die organisatorischen Belange hinaus eine Darstellung und persönliche Risikoeinschätzung des Projektes Sprint wie auch der gegenwärtigen Situation in der FBB insgesamt.

## 7. Weitere Verschlechterung der FBB- Unternehmenskultur und Führungsqualität

Erlauben Sie mir in gewohnter Weise auch einige offene Worte zu unserer Unternehmenskultur: Nach meinem Eindruck hat sich im Kontext des stagnierenden BER- Projektfortschritts auch innerhalb der FBB die Stimmungslage weiter verschlechtert und verweist auf weiter bestehende und sogar zunehmende Defizite in der Unternehmenskultur, gekennzeichnet durch Beratungsresistenz, verstärkte Hierarchisierung, Resignation und Kritiklosigkeit. Auch in der Innenwahrnehmung erscheint die Entscheidungsfindung zuweilen auf Bauchgefühl beruhend und sprunghaft, selbst bei strategischen Fragen, Fehlentscheidungen werden nach dieser Wahrnehmung nicht revidiert sondern als Beleg von Führungsstärke „entschieden“ durchgesetzt. Das Handeln erweckt den Eindruck, dass es augenscheinlich durch operativem Aktionismus / „Sofortismus“ ohne angemessene interne Abstimmung und Sachkunde sowie die unkoordinierte parallele Erteilung interner Aufträge bestimmt ist. Diese Situation wird durch die weiterhin fehlenden personellen Konsequenzen für die bisherigen Bau- und Planungsdesaster, sowie die massiven organisatorische Umbauarbeiten in der Aufbauorganisation ohne ersichtliche Verbesserungspotentiale für Fertigstellung des BER noch weiter verschlechtert.

**Bestehende Organisationsstrukturen, Regeln, Rollen- und Aufgabenverteilungen werden außer Kraft gesetzt. So ist das Organisationskonzept / betriebliche Ordnung der FBB seit mehr als 6 Monaten mit dem Hinweis auf „in Bearbeitung“ aus dem Intranet entfernt. Im Zusammenspiel mit der Abschaffung der Geschäftsbereiche und anderer umfangreicher Veränderungen der Aufbauorganisation ist damit nicht mehr verbindlich geregelt, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist, seinerseits etwas von anderen erwarten darf bzw. selbst abzuliefern hat. Im Kontext von Parallelaufträgen entstehen so erhebliche Verunsicherung („wer ist für was noch zuständig?“) in Verbindung mit massiven Reibungsverlusten, die durch vorbeschriebene Parallelaufträge noch gesteigert wird.**

## 8. Ausblick für das Projekt Sprint und die Fertigstellung des BER

Wie bereits dargestellt hat sich der Zustand des Projektes BER seit Einführung Sprint nicht verbessert und droht tendenziell sogar sich zu verschlechtern. Die Fortschritte sind minimal und betreffen vor allem das äußere Erscheinungsbild von Gebäuden und Anlagen. Im Bereich Planung und Bauprojektmanagement ist nicht nur ein weiter unzureichendes und tendenziell sogar schwindendes Know-how zu bemerken. Trotz 2-jähriger Planungsphase nach der Verschiebung der Inbetriebnahme des BER liegt augenscheinlich bis zum heutigen Tage keine endgültige funktions- und genehmigungsfähige Ausführungsplanung vor. Derzeit werden noch immer Bauleistungen ohne ausreichende Planungsgrundlage durchgeführt. Dies hat zur Folge, dass bereits durchgeführte Bauleistungen erneut verändert werden müssen, da durch neue Erkenntnisse im Projektablauf die bereits durchgeführten Sanierungsarbeiten sich im Nachhinein als mangelhaft erweisen. Die Erkenntnis, dass eine baubegleitende Planung bei derartigen hoch komplexen TGA-Anlagen nicht mit

Erfolg gekrönt ist, hat sich leider trotz der wiederholten diesbezüglichen negativen Erfahrungen im Projekt immer noch nicht durchgesetzt.

Die 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 Struktur nicht nur zu zahlreichen Irritationen in der personellen Zuordnung und zu einer Verunklarung von Verantwortlichkeiten. Durch diverse Personalentscheidungen ohne Bezug auf das erforderliche Know-how und die diverse Interessenkollisionen werden die Erfolgchancen zusätzlich verringert:

Die Projektleitung des BER ist einschließlich der von Roland Berger besetzten Stabsfunktionen durchgehend von Personen besetzt, die keinerlei langjährige Bauerschaft- geschweige denn Erfahrung bei der Durchführung großer komplexer Infrastrukturprojekte haben. Als Projektleiter fungiert Uwe Hörmann, von Herkunft Kaufmann, seit Mitte 2011 bei der FBB als Bereichsleiter Controlling und Finanzierung beschäftigt und zuvor 8 Jahre bei Daimler im Bereich Controlling, Rechnungswesen und Steuerung kaufmännischer Prozesse tätig. Die Projektleitungsaufgabe nimmt er aus seiner Funktion als Leiter der von Herrn Mehdorn neu geschaffenen Stabsstelle „Unternehmensstrategie“ wahr. Über angemessene Erfahrungen in Bau-, Immobilien-, Development- und Strategieprojekten ist nichts bekannt geworden. Ggf. wird er jedoch von Real Estate zusätzlich das strategische Immobilienmanagement übernehmen.... Herr Hörmann wird in der Projektleitung nunmehr unterstützt durch eine technische Projektleitung (Herrn Großmann) in Mehrfachfunktion als Auftraggeber, Auftragnehmer und Planer (!). Die Projektleitung wird dabei in ungebrochener Kontinuität von CBP-WSP in Stabsfunktion als Projektsteuerer „begleitet“. **Dieser Personalaufbau ist für ein derartiges Infrastrukturprojekt ein wirklich einmaliges Unterfangen....**

Die Vermischung bzw. Verkennung unterschiedlicher Interessenlagen ist nicht nur an dieser Stelle zu beobachten: Die Beseitigung der Planungs- und Baumängel wird offenbar vielfach intern und extern weiterhin auf jene Beteiligten übertragen, die im Zweifel jene Mängel verursacht haben und dafür haftbar sind. In mehreren Notizen an die Sprintorganisation habe ich nachdrücklich auf diese Haftungsfragen hingewiesen.

Die Kosten dieser Mängelbeseitigungen wie auch daraus resultierende Verzögerungen durch schleppende und undeutliche Identifikation der Mängel bei Planung und Bau sowie auch deren zögerliche Abarbeitung trägt augenscheinlich im Wesentlichen die FBB. Als Begründung wird auf das unverzichtbare Projektwissen jener Beteiligten verwiesen. Innerhalb unseres Unternehmens wird dieses „Projektwissen“ ironisch auch als „Täterwissen“ bezeichnet. In dieser Gemengelage ist schon aus rein logischen Erwägungen eher eine Verzögerung des Bauprojektes zu erwarten. Dies entspricht den tatsächlichen Gegebenheiten.

Zugleich verzichtet die FBB nach meinem Eindruck faktisch auf eine proaktive Verfolgung ihrer Ansprüche aus Fehlern (Mängeln) der Planung und Bauüberwachung sowie ggf. auch von Baumängeln der beteiligten Bauunternehmen. Die Mitte 2012 hastig eingereichte Klage gegen den Generalplaner pg bbi wurde und wird nicht durch ausreichend gerichtsfeste Belege der Planungs-

und Baumängel substantiiert. Die Mängeldatenbank des Projektsteuerers wsp- cbp wie auch die Anfang 2013 erstellten Bestandsaufnahmen sind als Beweismittel ungeeignet, da zu wenig konkretisiert. Die allseits laufenden baulichen Veränderungen an und in den Gebäuden erlauben keine rechtssichere Rekonstruktion des havarierten Zustandes von Mitte 2012 mehr.

Gegenwärtig sind über 280 Bauüberwacher / Bauleiter engagiert. Dem steht in keiner Weise ein adäquates umgesetztes Bauvolumen gegenüber. Führung und Koordination dieser Bauüberwacher / Bauleiter ist in der Aufgabenverteilung / Aufbauorganisation von Sprint unklar geregelt. Dies führt zu erheblichen Reibungsverlusten, mangelhafter Koordination und unklaren Verantwortlichkeiten. So war im Nordpfer nicht mehr festzustellen, wer und auf wessen Veranlassung Wände und Decken geöffnet / geschlossen bzw. Leitungen gekappt hat.

Die Ausführungsfirmen werden / wurden parallel von der Geschäftsleitung, der Projektleitung, der Projektsteuerung, der Bauleitung und nicht zuletzt durch einen Vertreter der „Nachunternehmersteuerung“ angesprochen. Dies erhöht weder Effizienz noch die notwendige Autorität der Bauherrenseite und verführt die Firmen tendenziell dazu, nach eigenem Ermessen und Interessenlage einen „zuständigen“ Mitarbeiter / Vertreter des Bauherrn anzusprechen. Die Funktion „Nachunternehmersteuerung“ ist eine weitere Besonderheit dieser Baustelle, die sonst kaum an keinem anderen vergleichbaren Projekt anzutreffen ist. Auch sie ist wenig geeignet, die Baustelle voran zu bringen.

Der vorbenannten Anzahl von Bauüberwachern / Bauleitern steht eine ähnliche Anzahl von Planern gegenüber. Das Planungs- und Baugeschehen ist nicht synchronisiert. Die Bauleitungsgruppen rufen nach meinen Informationen ohne wechselseitige Abstimmung und zentrale Koordination Planungen ab. Die Planungsaufträge sind teilweise widersprüchlich und nicht präzise. Planer und Bauüberwacher wurden teilweise auf der Grundlage von Dienstleistungs- bzw. Arbeitnehmer- Überlassungsverträgen ohne werkvertragliche Verpflichtung engagiert. Demzufolge erfolgt derzeit die Vergütung der Planer zum überwiegenden Teil im Wege einer für die FBB GmbH äußerst unwirtschaftlichen Stundenlohnabrede. Infolge des Dienstleistungscharakters der Planerverträge erfolgt daher teilweise eine Bezahlung von Planungsleistungen, obwohl diese infolge mangelhafter Abstimmungen in Schnittstellenbereiche oder Nichtberücksichtigung der örtlichen Baugesgebenheit ggf. baulich nicht umsetzbar sind. Die stets allgegenwärtigen drängenden vergaberechtlichen Fragen im Rahmen der Beauftragung von Planungsleistungen am BER nach der außerordentlichen Kündigung des Generalplaners pgbbi werden an dieser Stelle nicht näher beleuchtet. Tatsache ist aber, dass auch die Baukammer Berlin die derzeitige Beauftragung von Planungsleistungen am BER kritisch hinterfragt, da wohl der Eindruck besteht, dass viele Planungsleistungen entgegen den rechtlich bindenden vergaberechtlichen Regelungen ohne Wettbewerb an frühere Subplaner des Generalplaners pgbbi freihändig vergeben wurden.

Eine zentrale professionelle Terminsteuerung mit Soll- Ist- Vergleich und Darstellung des kritischen Weges fehlt weiterhin. Terminangaben beziehen sich auf Einzelmodule und Arbeitsgruppen, die nur rhapsodisch einen Soll- Ist- Vergleich durchführen. Eine Gesamtterminschätzung erfolgt heuristisch / kumulativ durch Zusammenfügen der Modultermine ohne ausreichend qualifizierte Berücksichtigung der fachlichen und funktionalen Abhängigkeiten.

Diese Terminplanung ist nicht nur ungeeignet für eine effiziente Gesamtsteuerung des Projektes, sie „versorgt“ die Werkverträge mit Planern und Baufirmen auch nicht mit verlässlichen und damit verbindlichen Terminangaben. Dies wiederum erhöht weiter die Kosten und verringert zugleich den Anspruch auf ein werkvertraglich definiertes Leistungsvolumen in einer klar vereinbarten Zeiteinheit.

Der weitere Abbau interner Sicherungsmechanismen i.S. des Vieraugenprinzips, eine noch großzügigere Prüfung der Nachtragsforderungen der Planungs- und Ausführungsfirmen sowie eine noch weitgehendere Auslegungen des Vergaberechts werden hier auch weiterhin keine Lösungsalternative darstellen.

## 9. Fazit

Am 17.03.2014 teilte Uwe Hörmann, gelernter Kaufmann, Chef des Sprintprogramms (damit Gesamtprojektleiter des BER) und zugleich Leiter der von Herrn Mehdorn neu geschaffenen „Stabsstelle zentrale Planung&Strategie“ dem BER –Sonderausschuss des Brandenburger Landtags mit, dass nur ca. 4% des BER –Terminals abgenommen werden könnten und es keine signifikante Reduzierung der Baumängel gebe. Die Anzahl der Baumängel wurde mit 66.000 beziffert. Dies ist aktuell ein neuerlicher und unübersehbarer Hinweis, dass die Sprintorganisation schlicht auf der Stelle tritt.

Eine Inbetriebnahme (IBN) in 2015 ist damit äußerst unwahrscheinlich und eine Inbetriebnahme in 2016 akut gefährdet. Eine IBN im Oktober 2016 ist als „Best case“ zu betrachten, die jedoch nur bei massiven strukturellen Verbesserungen erreichbar ist.

An dieser Situation wird auch die für Mitte 2014 schließlich erwartete und voraussichtlich publizistisch stark verwerteten Fertigstellung einer Reihe von betriebsspezifischen Gebäuden (BSG; z.B. Zugangskontrollstellen u.a.) definitiv nichts ändern, welche die Linienorganisationen Real Estate und der Bereich Informationstechnik nun selbst fertig stellen durften – ironischerweise u.a. von eben jener Organisation, die nun aufgelöst wird. Der Baubereich ist auch an diesen Fertigstellungen / Inbetriebnahmen gescheitert bzw. aus der Verantwortung entlassen worden.

In 2016 laufen bekanntlich die letzten Baugenehmigungen aus. Danach sind neue Baugenehmigungen zu erwirken, die dann die aktuellen Brandschutzanforderungen von 2016 zu berücksichtigen haben. Diese sind natürlich dann auch baulich umzusetzen. Daraus folgt, dass eine misslungene IBN im Jahre 2016 nicht einfach eine weitere lineare Verschiebung des Eröffnungstermins z.B. in das Frühjahr oder Herbst 2017 möglich macht sondern einen erheblichen Terminverzug durch neuerliche Umbauten erzeugt- mit allen Konsequenzen für Kosten und Kapazitätsprobleme der Berliner Flughäfen. Die Gründe für den Stillstand sind zuvor dargestellt. Der dringende Handlungsbedarf ist mit Händen zu greifen...

Nach meiner Auffassung ist die Aufbauorganisation wie auch die Kommunikationsstruktur von „Sprint“ in der Verbindung mit den vorhandenen personellen, mentalen und fachlichen Ressourcen grundsätzlich nicht geeignet, den BER 2015 in Betrieb zu nehmen. Sie gefährden darüber hinaus eine IBN in 2016 mit den zuvor beschriebenen Folgewirkungen. Die Strukturfehler des Sprintprojektes sind schon in der Aufbauorganisation unmittelbar evident, die eine eigenartige Mischung von Stabs- Linien- und Matrixorganisation darstellt und Funktionen und Aufgaben ausweist, die man bisher noch in keiner Aufbauorganisation eines größeren Bauprojektes entdecken konnte und erheblichen Klärungsbedarf erzeugen. Was ist eine Nachunternehmersteuerung und welche Kompetenzen haben Oberbauleitung (als „administrative OÜ- Leitung“) in der Schnittstelle zu einer „operativen OÜ (Bereichsleitung)“? Die Trennung von operativer und administrativer Führung der Bauüberwachung führt zwangsläufig zu Überschneidungen oder „weißen Flecken“ bei der Bearbeitung wichtiger Themengebiete. Was im Vergleich dazu machen Projektleitung, Projektsteuerung, Sprint und Oberbauleitung, letztere in Stabsfunktion dargestellt? **Wer hat welche Kompetenzen und führt mit entsprechender persönlicher und fachlicher Kompetenz das Ganze?** Der Vorsitzende der Geschäftsleitung, Herr Hörmann (Kaufmann und eigentlich Leiter einer Stabsstelle), Herr Großmann (als extern beauftragter Planer und zugleich intern Angestellter) oder Herr Ammermann von Roland Berger?

Von dem Kompetenzwirrwarr wissen die Baufirmen beredt Zeugnis zu geben, die meist ohne Pläne gleichzeitig auf und rückbauen - wenn denn etwas gebaut wird. Die zahlreichen Personalwechsel in der Sprintorganisation weisen in die gleiche Richtung. Tatsächlich steht die Baustelle bekanntlich weitgehend still. Darüber hinaus lässt sich leider feststellen, dass im Sprint-Team derzeit keine namhaften TGA- oder IT-Experten, die über eine langjährige Erfahrung bei Großbauvorhaben im Bereich des Schlüsselfertigbaus verfügen können tätig sind, obwohl beim BER Projekt hoch komplizierte technische Probleme im Bereich der TGA und IT-Anlagen ingenieurtechnisch zu lösen sind.

Eine Konstante sind lediglich die augenscheinlich weiter untätigen internen Controllingorgane der FBB (Rechtsabteilung, Revision, Controllingabteilung u.a.) und jene Personen, die schon die Mitte 2012 gescheiterte IBN zu verantworten haben und nun vielfach „beratend und unterstützend“ im Sprintprojekt in ungebrochener Kontinuität „tätig“ sind. Die gravierenden Strukturdefizite in einer Gemengelage mit divergierenden Interessenlagen, ständige „Beanspruchungen“ des Vergaberechts, Kompetenzwirrwarr und ungeeigneten Vertragsstrukturen führen im Ergebnis zu einem ganz offensichtlichen Stillstand im Prozess der Fertigstellung und Inbetriebnahme.

**Diese vorbeschriebenen Sachverhalte wie auch das Fazit hatte ich mit meinem Schreiben vom 08.12.2013 an die Geschäftsleitung bereits dargestellt.**

Die sehr kritische Gesamtlage wird durch den vorbeschriebenen Führungsstil nicht verbessert. So sollen massive organisatorische „Umbauarbeiten“ in den Linienorganisationen, vorab die Auflösung des Bereichs Real Estate durchgeführt werden, die das Unternehmen heute nicht weiter bringen und nur das Unvermögen überdecken ganz handfest die Organisation des Bauens effizient und zielführend zu gestalten. Adhoc – Entscheidungen sind auch geeignet, ständige Kollisionen mit dem Vergaberecht zu generieren, da das öffentliche Vergaberecht eben eine vorausschauende

Bedarfsplanung, Definition des Leistungsumfangs (VOB / A, § 7 ff.) und entsprechende Fristen für die Beschaffung verlangt. Der „Zwang“ zur vorausschauenden Definition des Bedarfs gehört zu den Vorteilen des oft und zuweilen mit Recht gescholtenen öffentlichen Vergaberechts.

Aus Anlass zu diesem Schreiben wurde eingangs die Rolle und Aufgaben eines Bereichs Real Estate im Gesamtgefüge einer Flughafengesellschaft hervorgehoben. Dabei habe ich naturgemäß auch die Erfolge meines Bereichs dargestellt. Natürlich kann auch Real Estate „nicht über Wasser laufen“ bzw. ist reiner Flugbetrieb auch ohne Real Estate denkbar. In einer zeitgemäßen funktionierenden Gesamtorganisation sind wir aber ein wichtiger integrierter Teil, der in vielfältigen Dienstleistungs-, Auftragnehmer- und Auftraggeberverhältnissen zu den anderen Bereichen, insbesondere Betriebsbereichen steht. Die Zerschlagung von Real Estate erzeugt schlicht zahlreiche weitere lose Enden.

## 10. Was ist im ersten Schritt zu tun?

### 10.1. Berufung eines Expertengremiums für Projektmanagement

Nach geltenden Vorschriften muss aus guten Gründen jede Firma und jeder Handwerker, der an Brandschutzklappen Wartungsarbeiten durchführt, eine entsprechende fachliche Qualifikation und Erfahrung nachweisen. Was für Handwerker gilt kann für die Führung eines komplexen Infrastrukturprojektes eigentlich grundsätzlich nicht verschieden sein. Es ist daher ein unabhängiges Expertengremium zu berufen, das aus fachlich anerkannten Vertretern der Bauindustrie, des Verbandes deutscher Projektsteuerer (DVP), und des Verbandes beratender Ingenieure (VDI) bzw. der deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) besetzt ist. Dieses Gremium ist als Beirat dem Aufsichtsrat zugeordnet und wird beauftragt, selbst oder durch gesondert beauftragten Fachgutachter zeitnah folgende Sachverhalte im Hinblick auf Effizienz / Funktionstüchtigkeit und Einhaltung anerkannter professioneller Standards des (Bau-) Projektmanagements zu prüfen und einem Bericht zusammen zu fassen, der auch Handlungsempfehlungen bzw. Gegensteuerungsmaßnahmen beinhaltet. Gegenstand der Prüfung (im Sinne eines „Fitnessstests“):

- Aufbauorganisation: Kompetenzregelungen und fachliche Eignung
- Technisches und wirtschaftliches Controlling-/Risikomanagement (Berichtswesen und Risikobewertung)
- Erstellung eines Sanierungskonzeptes
- Erstellung der Genehmigungs- und Ausführungsplanung
- Zahlungsläufe (Abgleich mit vertraglichen Vereinbarungen, bisherigen Zahlungen und Budget, Leistungskontrolle, Prüf- und Freigabemechanismen sowie Zahlungsziele)
- Steuerungsmechanismen des Planungs- und Bauprozesses
- Professionalität der Terminplanung (Gliederungstiefe, kritischer Pfad)
- Professionalität der Kostensteuerung und des Kostencontrolling
- Nachtrags- und Änderungsmanagement

Die Auswahl, Beauftragung und Steuerung des Beirats wie auch externer Fachgutachter erfolgt nicht durch oder über die FBB.

Das Expertengremium wird als ständiger Beirat („Beirat BER“) für die Fertigstellung des BER etabliert und ist dem Aufsichtsrat vorgelagert. Der Beirat BER ähnelt damit dem Grundstücksausschuss: Bekanntlich werden alle Grundstückstransaktionen des Bereichs Real Estate- gleichgültig in welcher Höhe- durch den Grundstücksausschuss plausibilisiert, bevor diese dem Aufsichtsrat zur Beschlussfassung zugeleitet werden. Der Grundstücksausschuss ist paritätisch von anerkannten Fachleuten der beiden Bundesländer Berlin und Brandenburg sowie einem Vertreter des Bundes und der FBB / Real Estate besetzt. Es ist unverständlich, weshalb eine ähnliche Einrichtung für das Bau- und Planungsgeschehen bisher nicht eingerichtet wurde obgleich hier ungleich größere Risiken drohen. Der Bauausschuss unterliegt nicht der Weisungsbefugnis der FBB, hat aber beratende Funktion für Aufsichtsrat und die Leitung der FBB- und dient so auch als ständiges Bindeglied zwischen Aufsichtsrat und FBB.

- 10.2. Ergänzend: Durchführung eines kurzfristigen „Lackmus- Tests“ der Terminplanung**  
Die akute Gefährdung einer IBN 2016 wird auch durch eine einfache Überlegung unmittelbar anschaulich: Die Firma Siemens hat sich für ihre Arbeiten an der Brandschutz- und Entrauchungstechnik 18 Monate ausbedungen und vertraglich zugestanden bekommen. Diese Frist beginnt nach meiner Kenntnis dann, wenn die FBB alle erforderlichen Planungsunterlagen beigebracht hat. Hier hat es ebenfalls bereits erhebliche Verzögerungen gegeben, Siemens hat Umfang und Qualität der von der FBB bisher übergebenen Planungsunterlagen mehrfach u.a. im Rahmen einer Behinderungs- und Bedenkenanzeige als nicht vertragsgerecht moniert.

Unterstellen wir, dass die Frist Ende März wirklich startet wären die Arbeiten von Siemens im Herbst 2015 beendet. Der ORAT- Probetrieb wird etwa ein halbes Jahr in Anspruch. So ist unerfindlich, was mit der Aussagegemeint ist, das die Bauarbeiten Ende dieses Jahres abgeschlossen sein sollen. Im Rahmen des Sprint-Projektes wurde ein MKT –Prozess (Maßnahmen, Kosten, Termine) gestartet, der Kosten und Termine zellulär aus einzelnen Monaden („Referenzflächen“) für das Gesamtprojekt hochrechnen will. Angesichts eines hochintegrierten und komplexen Gesamtprojektes ein wundersames Unterfangen. Dabei ist man hermeneutisch auch zu neuen Ausdeutungen der Begriffe „fertig gestellt“ gelangt.

Daher sollte in einer Art „Lackmustest“ durch eine unabhängige fachlich qualifizierte Stelle Siemens über den tatsächlichen Arbeitsstand eingehendbefragt und Siemens zu einer verbindlichen schriftlichen Aussage veranlasst werden. Dabei ist bei Terminaussagen insbesondere auf die Prämissen zu achten, die ggf. auch im Vertrag mit Siemens verankert sind. Wenn Siemens seine Arbeiten beendet hat ist natürlich der BER nicht „automatisch“ eröffnet: Parallel erfolgt u.a. die Kabeltrassensanierung u.a.m, danach folgen Funktionstests der Gesamtanlagen und der Probetrieb. Die Terminaussagen von Siemens sind in diesem Kontext dann mit der vorhandenen „Terminplanung des Sprint“ abzugleichen um deren Substanzwert zu plausibilisieren.

### 10.3. Beauftragung Generalplaner

Es ist zwingend erforderlich, dass unverzüglich ein neuer Generalplaner unter Einhaltung des Vergaberechts beauftragt wird. Diesem obliegt dann die schnellst mögliche Erstellung einer abgestimmten, funktions- und genehmigungsfähigen Genehmigungs- und Ausführungsplanung. Auf Basis dieser ordnungsgemäßen Ausführungsplanung werden dann die notwendigen Restbauleistungen schnellst möglich durchgeführt.

### 10.4. Unabhängige Kostenermittlung für die bisherigen Bauleistungen

Über die Angemessenheit der bisher aufgelaufenen bzw. erwarteten Kosten für die den BER wird immer wieder trefflich gestritten und dabei meist „Äpfel und Birnen“ verglichen. Dabei ist die Aussage, der Flughafen sei doppelt so groß geworden (es sind immer noch nur zwei Start- und Landebahnen) ebenso unzutreffend wie Vergleiche mit dem ursprünglichen Projekt, das nur aus dem Main Pier bestand. Durch eine unabhängige fachkundige Kostenermittlung kann der Wert der gebauten Anlagen mit hinreichender Genauigkeit ermittelt, für Funktionsdefizite Abschläge vorgenommen und die so ermittelten „angemessenen“ Kosten dann mit tatsächlichen bzw. erwarteten / prognostizierten Kosten verglichen werden, um die Diskussion zu versachlichen. Dann ist klar, wo „das Geld geblieben“ ist und ob der BER mit Fug und Recht als „kostengünstig“ bezeichnet werden kann.

Es ist mit dieser Kostenstudie dann auch möglich, indikativ jene Kosten zu ermitteln, die ggf. durch fehlerhaftes Management und dadurch z.B. entstandene baubetriebliche Mehrkosten für Bauverzögerungen und Beschleunigungen entstanden sind. Es kann ferner die Verhältnismäßigkeit von Baunebenkosten (Kostengruppe 700 nach DIN 276) für Planer, Berater, Steuerer, Gebühren usw. in Relation zur Bauleistung bestimmt und **Handlungsbedarfe ermittelt** werden. Darüber hinaus sind erste Rückschlüsse auf das Mittelfreigabeprozess der verantwortlichen Beteiligten auf dem Hintergrund geltender Unterschriften- und Kompetenzregelungen möglich und sinnvoll, die einem zweiten Arbeitsschritt im Hinblick auf die Freigabe von Nachtragsforderungen zu untersetzen sind. Eine unabhängige fachkundige Kostenermittlung mit hinreichender Bearbeitungstiefe ist mit geschätzten Kosten i.H.v. ca. 250 T€ netto verbunden.

Bei der Beurteilung des Sachverhalts ist im Übrigen auch zu beachten, dass nicht nur „mehr“, sondern auch „weniger“ gebaut wurde. So wurde z.B. die nach Planfeststellungsbeschluss geforderte Lärmschutzhalle für die Triebwerksprüfungen weder geplant noch gebaut.

### 10.5. Unabhängige Überprüfung der Arbeit der internen Kontrollorgane der FBB

Die vorbeschriebenen „historisch gewachsenen“ und neuerdings erneut eskalierenden Fehlentwicklungen am BER wären bei intakten und funktionierenden internen Kontrollorganen der FBB (Rechtabteilung, Revision, Controlling u. a.) sowie eines vom Projekt unabhängigen technischen Controllings nicht möglich gewesen. Auch besteht hier personelle

Kontinuität sowie weiterhin ein fehlendes unabhängiges technisches Controlling. Sonst hätte es z.B. auffallen müssen, dass ....

- das interne Berichtswesen offenbar erhebliche Schwachstellen aufwies,
- Bauleistungen abgenommen wurden, ohne dass die Revisionsplanungen übergeben wurden,
- die internen Richtlinien des Baubereichs für die Prüfung der Revisionsplanungen und Dokumentationen offenbar weitestgehend ignoriert wurden.
- die Schnittstellen und Kompetenzverteilungen zwischen der Projektorganisation Sprint (im weitesten Sinne „Rechtsnachfolger“ des Baubereichs), den Resten des Baubereichs und den Linienorganisationen unbestimmt sind,
- Interessenkonflikte durch unklare Auftragnehmer- / Auftraggeberrollen und haftungsrechtliche Befangenheiten im Kontext der Klage der FBB gegen die Planer bestehen, sowie....
- Kompetenzen überschritten und das Vergaberecht vielfach touchiert wurden und noch immer wird.

Es ist m.E. daher erforderlich, die Arbeit und Wirksamkeit dieser internen Kontrollorgane zu überprüfen. Insbesondere ist zu klären, ob und welche Anstalten Rechtsabteilung und Revision sowie Controlling unternommen haben, die mit Klage der FBB von 19.06.2012 gegen die Planer erhobenen Haftungsansprüche in der Gemengelage des Sprint zu sichern, zu substantiieren und im Interesse der FBB durchsetzbar zu machen. Bei dieser Prüfung der Arbeit der internen Kontrollorgane der FBB sollten m.E. auch standesrechtliche Belange geprüft werden.

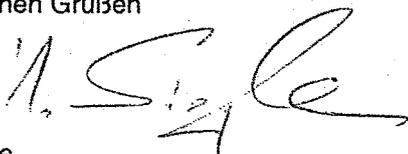
#### 10.6. Rücknahme Auflösungsbeschluss Real Estate der Geschäftsleitung in Verbindung mit der Bestätigung des Aufsichtsratsbeschlusses FBS 2006/77 vom 06.12.2006

Die gemäß Aufsichtsratsbeschluss vom Dezember 2006 beschlossene Reorganisation wird grundsätzlich bestätigt. Dem Bereich Real Estate Management obliegt weiterhin die Eigentümerfunktion und – Eigentümerversantwortung mit interner Auftraggeberfunktion, das strategische Immobilien- und Portfoliomanagement sowie Flächensicherung und Projektentwicklung nach Maßgabe der betrieblichen Ordnung / Organisationskonzept FBB mit Stand 08.03.13.

Soweit die Ausführungen. Für Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

i. V.



Harald Siegle

Leiter Real Estate Management