

Fallstudie: “Brandenburg Gate” –

Wie man einen Flughafen nicht baut

Peter Jumpertz, Theron Advisory Group

Vorwort

Die “Brandenburg-Gate-Saga”, die Geschichte über Berlins neuen Hauptstadtflughafen BER, ist keine typische Fallstudie einer Infrastruktureinrichtung, die sich in privater Hand befindet und privatwirtschaftlich betrieben wird. Soweit kam es nie. Private Investoren, die zu Beginn ein deutliches Interesse an einer öffentlich-privaten Partnerschaft sowie ihre Kompetenz in Bezug auf den Bau und Betrieb des neuen Flughafens der deutschen Hauptstadt signalisiert hatten, zogen sich zurück sobald sie die ungünstigen Dynamiken des Projekts erkannten.

Dennoch lohnt es sich zu analysieren was schiefgelaufen ist und die richtigen Lehren daraus zu ziehen. Diese Lehren gelten hauptsächlich für im Bau befindliche Infrastrukturprojekte. Zudem werfen sie ein Licht auf Infrastruktureinrichtungen, die zwar seit mehreren Jahren betrieben werden, aber die vor großen Überarbeitungen oder sogar Restrukturierungen stehen – egal ob diese bewusst geplant oder durch unerwartete externe Kräfte ausgelöst wurden.

Berlin blickt auf eine lange Geschichte in Bezug auf Flughäfen zurück. Der erste Flughafen der Stadt, Johannisthal, wurde 1909 eröffnet und war fast durchgängig in Betrieb bis er 1995 geschlossen wurde. Er war hauptsächlich für kleine private Flugzeuge ausgelegt.

Berlins wichtigster Flughafen vor dem Krieg war Tempelhof, der 1923 in Betrieb genommen wurde. Angesiedelt im Herzen der Stadt wurde Tempelhof als Landflughafen der westlichen Alliierten Streitkräfte während der Berlin-Blockade bekannt.

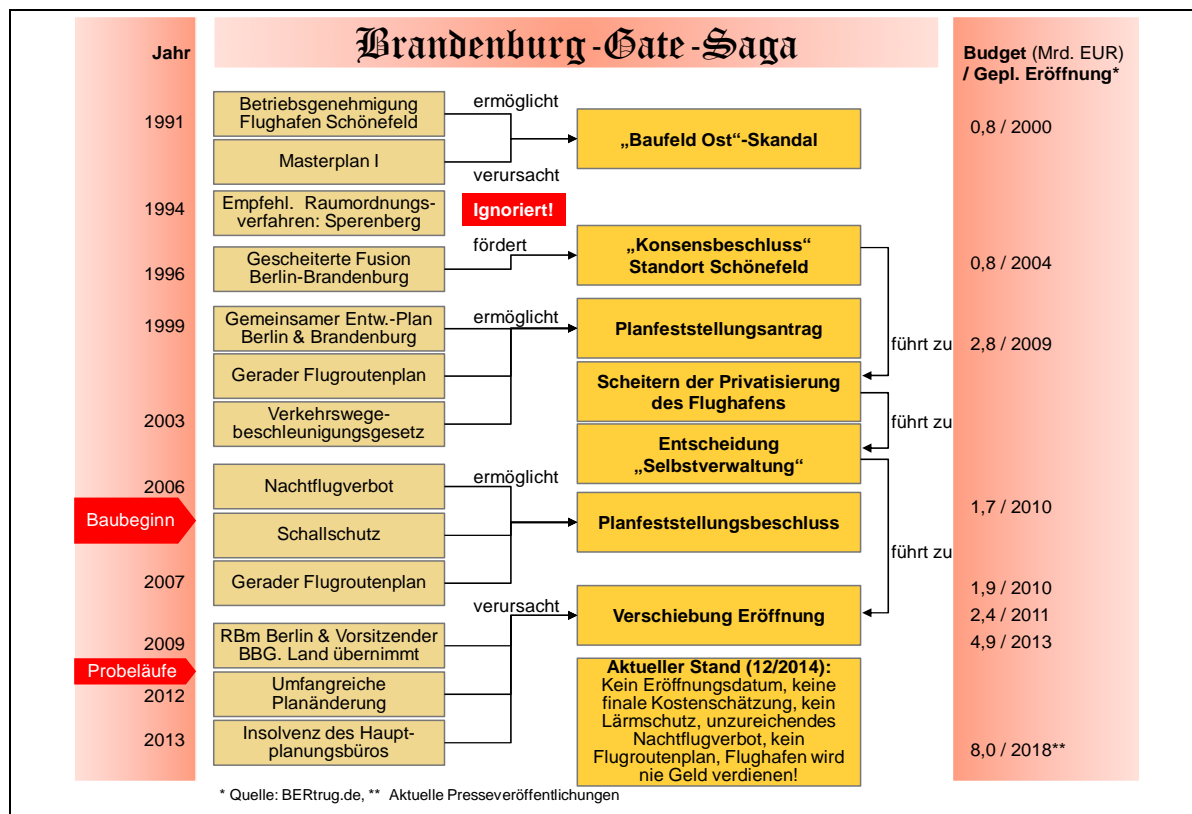
Nach dem Zweiten Weltkrieg beeilten sich die Machthaber der DDR, den Flughafen Schönefeld zu eröffnen, der in den südöstlichen Randbezirken von Berlin liegt. Schönefeld wird noch heute als zusätzliche Kapazität hauptsächlich für das Angebot von Billigfluggesellschaften genutzt.

Der neue Nachkriegsflughafen von West-Berlin, Flughafen Tegel, eröffnete 1948 und muss noch heute mit Abstand die Hauptlast von Berlins gewerblichem Luftverkehr von ungefähr 27 Millionen Passagieren pro Jahr tragen.

1 Gute Idee, schlechte Ausführung

Der erste Entwurf für den Masterplan zu Berlins neuem Hauptstadtflughafen, der nach der deutschen Wiedervereinigung 1991 erstellt wurde, war einfach und klar. Der Flughafen sollte für 22 Millionen Passagiere pro Jahr ausgelegt sein, mit einer Spitzenkapazität von 6.000 Passagieren pro Stunde. Die Baukosten sollten 1 Mrd. Euro nicht übersteigen. Um übermäßige Risiken für den Steuerzahler zu vermeiden, war von Anfang an vorgesehen sowohl den Bau als auch den Betrieb des Flughafens zu privatisieren. Die Eröffnung war für den Jahrtausendwechsel geplant.

Keines dieser Ziele wurde bis heute erreicht. Eine lange Liste von Änderungsanträgen hat zu wiederholten Verschiebungen der geplanten Eröffnungstermine, massiven Kostenüberschreitungen und schließlich sogar zu einem mehr oder weniger kompletten Umbau der Hauptabfertigungshalle des Flughafens geführt. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Fallstudie ist die Eröffnung laut der letzten offiziellen Ankündigung für irgendwann im Laufe des Jahres 2017 geplant, die finale Kostenschätzung liegt bei 6,7 Mrd. Euro. Es sei dem Autor an dieser Stelle gestattet, gewisse Zweifel bezüglich dieser Ziele auszudrücken. Er hält sich deshalb lieber an die Schätzungen, die in der folgenden Abbildung aufgeführt sind und die auf eine Eröffnung im Jahr 2018 und Gesamtkosten von 8 Mrd. Euro hindeuten.



2 Gründe für das Scheitern

Das Ergebnis ist aus wirtschaftlicher Sicht ein Desaster und führt Deutschlands Ruf als ein Land der effizienten und fleißigen Menschen nachhaltigen Schaden zu.

Im Nachhinein betrachtet haben offen gesagt drei Faktoren zu diesem Ergebnis geführt:

- Unfähigkeit an zentralen Managementpositionen
- Eine wahre Verschwörung von Optimisten
- Untragbare Komplexität ausgelöst durch gezielte Entscheidungen.

2.1 Unfähiges Management

Führungskräfte und Aufsicht waren nicht in der Lage, einen Plan auszuarbeiten, der Annahmen bezüglich unsicherer Aspekte des Geschäftsmodells des Flughafens ausreichend gut widerspiegelt. Die bekanntesten zwei Beispiele hierfür sind die Prognose zur Nachfrage und das Flugzeugdesign:

- Nachfragevolumen.
Sämtliche Schätzungen zum Passagieraufkommen des Berliner Flughafens waren viel zu niedrig. Die Anziehungskraft von Berlin nach der deutschen Wiedervereinigung, das Image von Berlin als „hippe“ Stadt, das zu einer explosionsartigen Zunahme des Tourismus geführt hat, wurde nicht berücksichtigt. BER war ursprünglich für 22 Millionen Passagiere pro Jahr ausgelegt. Die Flughäfen Tegel und Schönefeld zählen heute 27 Millionen Passagiere. Bereits vor Beginn der Bauarbeiten war klar, dass der Flughafen nicht in der Lage sein würde, dieses Volumen zu tragen. Der „Point of no return“ war allerdings schon lange überschritten bevor der Masterplan tatsächlich genehmigt wurde – ein typisches Phänomen großer öffentlich finanzierten Projekte. Eine drastische Planänderung, die wesentliche Elemente betrifft, wird in der Öffentlichkeit als Scheitern wahrgenommen, und in der Politik gilt das Wahre des Gesichts mehr als das wirtschaftliche Überleben.
- Neues Flugzeugdesign.
Der Bauplan von Tegel aus den späten 70er Jahren basierte auf einem Hub-and-Spoke-System. Dies ermöglichte sehr kurze Passagierwege und die räumliche Anordnung auf einer Ebene, wobei im Erdgeschoss Raum für die Gepäckabwicklung, die Installation technischer Ausstattung etc. blieb. Neuere Geschäftsmodelle für Flughäfen konzentrieren sich auf Einnahmen aus Verkaufsläden, Boutiquen, Essen und Trinken usw. Dementsprechend verlangen diese Geschäftsmodelle eine Raumplanung wie für eine Shopping Mall. Die Trennung von Ankunfts- und Abflugbereich lässt sich am besten durch eine Passagierlogistik auf zwei Ebenen erreichen. Gepäckabwicklung, Luftzirkulationssysteme etc. müssen unterirdisch oder auf dem Dach untergebracht werden. BER, so wie der Flughafen München, haben sich für eine „Shopping Mall mit Flugzeugzugang“ entschieden. In einem kurzfristigen Versuch, die Kosten zu begrenzen, wurden im Gegensatz zu München allerdings nur zwei Hauptebenen eingeplant.

Eine neue Dynamik, der Airbus 380, kommt ins Spiel. Die Auslegung auf ein solches „Vorzeige“-Flugzeug wurde gleich nach der ersten Ankündigung von Airbus als klare Priorität angesehen. Aus diesem Grund musste das Hauptabfertigungsgebäude noch einmal komplett neu geplant werden, um dem Airbus 380 Rechnung zu tragen - was im Grunde einen Neubau erforderte, um einen geordneten Passagierfluss zu garantieren.

Bei Entscheidungen geht es darum „nein“ zu sagen, wenn kostspielige Alternativen auftauchen! Die Verantwortlichen aus der Politik konnten sich allerdings nicht vorstellen, nein zu sagen. Sie zogen es lieber vor, das Projekt weiter voranzutreiben ohne die Konsequenzen und potenziellen Alternativen sorgfältig in Betracht zu ziehen.

2.2 Eine wahre Verschwörung von Optimisten

So gut wie niemand in einer Führungsposition beim BER war für Pessimismus verantwortlich.

- So taten sich beispielsweise die Ingenieursfirmen, die die Aufgabe hatten, die großen und hoch innovativen integrierten Luftzirkulations- und Brandschutzsysteme zu entwerfen und zu fertigen, mit Architekten und technischen Designbüros zusammen, die damit beauftragt waren, die Betriebsanlagen des Flughafens zu planen und steuern. Sie überzeugten sich gegenseitig, dass ungelöste Fragen bezüglich der Komplexität der Interaktion von Luftzirkulationssteuerung und Entrauchung quasi „im Vorbeigehen“ während der Installation der Anlagen gelöst werden könnten. Grundsätzlich ist die „On-the-fly“-Technik gar kein schlechter Ansatz, vorausgesetzt dass die Optionalität explizit gesteuert wird. In diesem Fall war der ursprüngliche Plan allerdings überhaupt nicht umsetzbar.
- Zudem taten sich Flughafengestalter und -architekten mit Passagierlogistikplanern zusammen. Beim Entwurf von Grundrissplänen und Steuerungssystemen für den Passagierfluss überzeugten sie sich gegenseitig, dass ein Computeralgorithmus in der Lage sei, mit vorhersehbaren, aber noch nicht näher spezifizierten Komplikationen durch Spitzenauslastung bei Passagierlogistik und Gepäcktransport am Boden umzugehen. Aus kybernetischer Sicht würde man ein derartiges Vorgehen bestenfalls als „zu optimistisch“ bezeichnen.
- Schließlich überzeugten sich noch das Flughafenmanagement und potenzielle Ladenbesitzer gegenseitig, dass die gesamte Flughafengestaltung skalierbar sei. Sie nahmen an, dass Pläne ohne hohen Kostenaufwand geändert werden könnten, wenn die Nachfrage über die bestehenden Prognosen hinausgehen würden. Ladenbetreiber, meist kleine und mittlere Unternehmen, gerieten in eine Art Goldrausch. Bedauerlicherweise scheint es als ob die meisten der Firmen, die in die Ladenpassagen des Flughafens investiert haben, nun in ernsthaften Schwierigkeiten stecken, bis hin zur Insolvenz.

2.3 Untragbare Komplexität ausgelöst durch gezielte Entscheidungen

Die beunruhigendsten Fehler wurden allerdings wiederholt gemacht:

- Standort

Die Zusammenarbeit der oberen Ebenen unseres dreigliedrigen Regierungssystems, Bund und Länder, die in die Planung, Genehmigung und administrative Belange des Flughafens involviert sind, ist eine der Hauptzutaten des Katastrophenrezepts für den Berliner Flughafen.

Die Bundesregierung wollte sicherstellen, dass die internationale Drehkreuzfunktion des Münchner Flughafens nicht gefährdet wird. Aus diesem Grund wurde ein Nachtflugverbot als entscheidend für die Existenz des Berliner Flughafens angesehen.

Das Land Berlin wollte den Flughafen nahe an der Stadtgrenze haben, um von dem Geschäft, das um den Flughafen herum florieren sollte, zu profitieren. Angetrieben von dem Ehrgeiz, den Prozess zu steuern und die Nähe zur Stadtgrenze sicherzustellen, hat das Land Berlin bereits 1991 ein großes Stück Land neben dem Flughafen Schönefeld gekauft – Jahre bevor die Standortwahl abschließend genehmigt war!

Ein weiterer Standort, Sperenberg in Brandenburg, war von allen Experten, die ihm Rahmen des Auswahlprozesses hinzugezogen wurden, favorisiert worden. Sperenberg würde kein Risiko für einen Betrieb von 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche darstellen, eine sehr flexible Flugroutenplanung ermöglichen und keine zusätzlichen Kosten für Lärmschutz verursachen. Und am allerwichtigsten, Sperenberg könnte man bei Bedarf leicht um eine dritte und sogar vierte Start- und Landebahn erweitern.

Sperenberg wurde jedoch schließlich fallengelassen und Schönefeld, der schlechteste aller möglichen Standorte, wurde ausgewählt.

Die Nachteile von Schönefeld gegenüber allen anderen Standorten in der engeren Wahl waren von Beginn an offensichtlich:

- Sumpfiger Untergrund und entsprechendes Potenzial für bekannte Unbekannte und unbekannte Unbekannte beim Bau
- Starke Einschränkungen bezüglich Flugrouten für Abflug und Landung sowie bezüglich Betriebszeiten
- Extrem hohe Kosten für Lärmvermeidung und Lärmschutz
- Höchste Grundstückspreise für den Kauf
- Der Inbegriff von Ignoranz: vollständiger Verlust des Flughafens Schönefeld als Real-Option

- Design

Architektur- und Designvorgaben, die Berlins Anspruch als eine moderne Hauptstadt eines großartigen Landes widerspiegeln, wurde öffentlich Priorität eingeräumt. Das bedeutete beispielsweise, dass das Dach der Haupthalle des Flughafens nicht durch irgendeine hässliche technische Ausrüstung versperrt werden sollte – keine Abluftrohre, keine Kompressoren, keine Aufzugsschachtgehäuse etc. Entsprechend musste so gut wie die ganze Technik, die ungefähr die Hälfte der üblichen Kosten eines Flughafenbaus ausmacht, hinter Wänden versteckt oder unterirdisch verstaut werden.

Die drohenden Kosten dieser Entscheidung: abgesehen davon, dass sie externe Optionen aufge-

ben, haben die Planer nun alle effizienten internen Optionen für Änderungsanträge verloren. In einem Umfeld in dem kritische Entscheidungen nicht getroffen werden, übernehmen Änderungsanträge nun faktisch die Kontrolle über die Kostenentwicklung. Mit Management hat dies nichts mehr gemein.

3 Lehren aus Sicht der Steuerung von Infrastrukturprojekten

3.1 Auswahl der geeigneten Mitarbeiter

Wie bei jeder anderen Investition ist der Wertzuwachs einer Infrastruktureinrichtung, unabhängig von ihrem Kontext, von drei Schritten getrieben:

- Frühzeitige und umfassende Identifikation der kritischen Fragen, die zu lösen sind
- Echte Managemententscheidungen unter Unsicherheit
- Wirksame Umsetzung kritischer Entscheidungen.

Der wesentliche Erfolgsfaktor bei jedem dieser Schritte ist es, Personen mit den geeigneten Fähigkeiten an Bord zu haben. Dies kann zum Teil als ein Beschaffungsproblem angesehen werden. Das heißt wie definiert man, was benötigt wird, wie gewinnt man Zugang zu guten Leuten, wie wählt man die besten davon aus und begeistert sie für das Vorhaben.

Die BER-Stakeholder haben bei der Steuerung kritischer Fähigkeiten und Mitarbeiter kläglich versagt. Wie die Öffentlichkeit Schritt für Schritt herausfinden musste, gerieten mehrere kritische Personalaktivitäten außer Kontrolle. 2014 wurde der damalige technische Leiter die Hauptfigur eines weitreichenden Korruptionsskandals. Des Weiteren musste der Chefplaner der hoch komplexen Entrauchungsanlage zugeben, dass er seinen Arbeitgeber bezüglich seiner Referenzen und seines akademischen Hintergrunds getäuscht hatte. Statt eines Diplom-Ingenieurs hatte ein technischer Zeichner eine der kritischsten Komponenten des Projekts geplant. Wie wir jetzt wissen ist das Ergebnis verheerend.

Besonders nach der Brandkatastrophe am Flughafen Düsseldorf, bei der 17 Personen ums Leben kamen – die meisten davon durch das Einatmen von Rauch – wurden in Deutschland die Anforderungen an den Brandschutz zu einer echten Herausforderung für große Bauvorhaben, besonders für Flughäfen. Die Führungsetage des BER wusste sicher von diesen Anforderungen. Und dennoch war sie nicht in der Lage, ihrer Hauptverantwortung nachzukommen – kritische Bereiche zu steuern! Man muss kein Experte sein um Experten zu steuern. Kaufmännisches Management und Projektmanagement sind wirklich allgemeine Aufgaben, keine Expertenaufgaben. Der Kernpunkt hier: Was bei Hardware und natürlichen Ressourcen selbstverständlich ist, gilt genauso für das Personal. Es gibt Experten, die darauf spezialisiert sind, knappe Ressourcen zu beschaffen. Manager müssen diese Fähigkeiten von Experten nutzen. Deshalb ist gerade zu Beginn eines potenziellen Infrastrukturinvestitionsprojekts die Auswahl und Zusammenarbeit mit einem Headhunter für Spitzenkräfte eine der wichtigsten Aufgaben eines Asset Managers.

3.2 Optimistischer Pessimismus

Abgesehen davon, dass Manager es häufig hassen, sich mit Worst-Case-Szenarien auseinanderzusetzen, gibt es zwei wesentliche Aspekte im Risikomanagement.

Erstens, im Nachhinein sind Worst-Case-Szenarien die wahrscheinlichste Realität. Von der allge-

genwärtigen glockenförmigen Risikokurve beeinflusst, tendieren wir dazu zu glauben, dass der Worst Case die Ausnahme und nicht die Regel ist.

Zweitens, bei der Entwicklung von Szenarien und der Identifikation des Worst Case beschränken sich Analysten häufig auf „schlecht“ und lassen „viel besser als erwartet“ völlig außer Acht. Dieses Vorgehen basiert ebenfalls auf der Idee der Glockenform. Aber selbst wenn die Wahrscheinlichkeit von „viel besser“ relativ gering ist, kann der Erwartungswert gewaltig sein.

Infrastrukturprojekte basieren oft auf einer Art Plattform mit eher starren Kapazitätsbedingungen. Plattform bedeutet, dass die Nutzer der Plattformdienste sich den Wert innerhalb eines komplexen Ökosystems teilen. Das heißt im Wesentlichen, dass der Nettonutzen des einzelnen Nutzers mit jedem zusätzlichen Nutzer steigt, entweder durch geteilte Kostenvorteile oder den Netzwerkeffekt der Nutzerkooperation.¹

Diese interessante Eigenschaft kann in Kombination mit Kapazitätsbeschränkungen zu einem erheblichen Risiko werden, da sie zu einer immanenten Stau-Neigung führt.² In diesem Fall erhöht sich schnell der Druck auf die Plattform-Services und die Nutzer weichen auf andere Plattformen aus oder halten den Service für unbrauchbar. Besitzt man eine Einrichtung mit solchen Eigenschaften, sollte man sicherstellen, dass Optionen vorhanden sind, zum Beispiel in Form von Skalierbarkeit oder Zugang zu angrenzenden Plattformen. Dies ist der einzige Weg heraus aus einem potenziellen Altraum!

¹ Siehe Wikipedia „Der Netzwerkeffekt (auch Netzeffekt) gehört in der Volkswirtschaftslehre zu den positiven externen Effekten. Er beschreibt, dass der Nutzen an einem Standard oder Netzwerk wächst, wenn dessen Nutzerzahl größer wird. Wenn der Nutzen für alle bei steigender Nutzerzahl weiter anwächst, spricht man von positiver Rückkopplung. Wird eine kritische Masse erreicht, so steigt die Nutzerzahl exponentiell an. Beispiele für den Netzwerkeffekt findet man bei Software [...] sowie auch bei Aktien und im Bereich der Telekommunikation. Die SMS-Funktion eines Mobiltelefones beispielsweise ist nur sinnvoll, falls es noch viele andere gibt, die ebenfalls ein Mobiltelefon besitzen und damit SMS benutzen.“

² Eine besonders perfide Form von Plattformstillstand ist eine Kontext-Komponenten-Bedingung in Kombination mit einem positiven Netzeffekt. Z.B. war der Park Astérix in Paris für 4 Millionen Besucher pro Jahr ausgelegt und gebaut. Nachdem der Freizeitpark zwei Jahre in Betrieb war, hatten sich die Besucherzahlen allerdings bei etwa 1,4 Millionen eingependelt. Was war schief gelaufen?

Die Planer hatten die Einlassfunktion der automatischen Schranken des Freizeitparks zum Hauptparkplatz nicht beachtet. Es gab nur zwei Fahrbahnen, die direkt von einer der am meisten befahrenen Autobahnen von Paris in den Park führten. Wenn Besucher am Morgen dort ankamen, gab es lange Staus bis zurück zur Autobahn, was dazu führte, dass Fahrer sich schnell entschlossen, vorbei zu fahren und stattdessen zu Disneyland, Parc LeBourget etc. zu fahren. Gleichzeitig blieb der Park selbst relativ leer. Was ein Vorteil für eine Autobahn sein kann – Leere – ist für einen Freizeitpark alles andere als ein Vorteil. Allein in der Achterbahn zu sitzen macht keinen Spaß. So war eine negative Sogwirkung entstanden und der Park schlitterte in kurzer Zeit Richtung Insolvenz.

Die Parkleitung war überzeugt, dass mangelnde Attraktivität für die Situation verantwortlich war und versuchte mehr Kapital für neue Fahrgeschäfte aufzubringen. Hätten sie sich selbst in die Lage von potenziellen Besuchern versetzt – so wie es ein junger Unternehmensberater tat als er mit seiner Familie in einem gemieteten französischen Gebrauchtwagen zum Park fuhr – hätten sie Geld und Zeit gespart und ihre Jobs gerettet.

Dieser Ausweg war beim BER früh versperrt, da eine drastische Explosion der Nachfrage von Flugpassagieren einfach nicht Teil der Rechnung war. Das führte zu einer fatalen Konsequenz, zusätzlich zur schlechten Raumplanung des neuen Flughafens. Es erfolgte eine frühe Entscheidung auf der Basis landläufiger Meinungen, alle anderen großen Flughäfen in Berlin außer Betrieb zu nehmen und zu schließen.

Bezüglich der Schließung von Tempelhof gab es irgendwann zwischen 1992 und 1993 kein Zurück mehr. Die Öffentlichkeit war darüber informiert worden, dass das wertvolle Stück Land in Berlins Mitte bald frei würde und dass neue und attraktive Verwendungszwecke dafür entwickelt würden. Die Bürger wurden darüber informiert, dass sie davon profitieren werden. Heute ist Tempelhof ein offener Park, der für Flohmärkte und Freiluftkonzerte genutzt wird.

Am Flughafen Tegel war der Zeitpunkt, ab dem es kein Zurück mehr gab, deutlich später erreicht, aber immer noch zu früh, um ihn als Option zu erhalten. Selbst heute, nachdem der Schlamassel offensichtlich ist, gibt es keinen Politiker, der in der Lage oder willens ist, die Entscheidung zu revidieren. Denn die meisten Tegel-Interessengruppen sind inzwischen sowohl finanziell als auch emotional in die endgültige Schließung des Flughafens enorm engagiert. Immobilienunternehmen haben zum Beispiel in Planungsvorhaben investiert, Grundstücke, Gebäude und sogar Geschäfte gekauft, um an dem Immobilienboom teilzuhaben, der nach der Schließung des Flughafens zu erwarten ist. Andere Unternehmen haben ihre Entwicklungspläne für neue Einrichtungen und Fabriken in Berlin angepasst in der Hoffnung, ein freies Stück von Tegel zu einem vernünftigen Preis zu ergattern. Diese Entscheidungen zurückzurollen würde eine Flut von Schadensersatzklagen gegen die Stadt Berlin in Gang setzen. Durch das Ignorieren der „Best Business – Worst Case“-Realität ist ein Stillstand entstanden, der teuer wird.

Wie können Asset Manager einen Stillstand vermeiden? Das ist eigentlich ziemlich einfach wenn man sich dieses Risikos bewusst ist und wenn man die Sensitivitäten versteht. Entwickeln Sie Ihre Szenarien und sobald Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind, drehen Sie die Quotienten jedes Parameters um, im Wesentlichen indem sie die Quotienten mit -1 multiplizieren. Dann überprüfen Sie, ob Sie immer noch zufrieden sind. Nehmen Sie BER: 22 Millionen Passagiere pro Jahr waren in dem erwarteten Fall prognostiziert worden. Laut einem der involvierten Planer zeigte einer der sogenannten Worst Cases knapp 17,5 Millionen Passagiere, was einem Verhältnis von ungefähr -20,5% entspricht. Der Flughafen würde Geld verlieren. Es wurden Pläne erstellt, um die Nachfrage in diesem Fall zu steigern.

Der sogenannte Best Case ergab beinahe 24 Millionen Passagiere. Die Gewinne würden in die Höhe schießen. Die Kapazität wäre eng, aber selbst bei einer Spitzenauslastung wären alle wichtigen Plattformkomponenten immer noch in Lage wie geplant zu laufen.

Hätten die Planer einen „konstruierten Worst Case“ von 22 Millionen Passagieren mal 120,5% genommen, was 26,5 Millionen Passagiere pro Jahr ergeben hätte, hätten sie sich wohl sehr befangen gefühlt.

Man könnte argumentieren, dass, nachdem niemand diese Zahl ernst genommen hätte, auch niemand über die Konsequenzen nachgedacht hätte. Das stimmt allerdings nicht zwingend solange man die Perspektive eines Pessimisten einnimmt während man vorgibt, ein Optimist zu sein. Denn die Natur der echten Optimisten vor Ort wird das Problem lösen. Ein Pessimist, der mit optimistischen Annahmen argumentiert, verdient unter Optimisten enorme Glaubwürdigkeit. Seine Stimme wird gehört und der Optimismus wird bald wieder übernehmen – diesmal zum Guten zur Schaffung und dem Erhalt von Optionen.

3.3 Einfach – einfach einfacher

Ein Flughafen ist ganz offensichtlich eine komplexe Angelegenheit. Infrastruktur ist allgemein eine komplexe Sache. Und da Infrastruktur dinglich ist, was bedeutet, dass es weh tut, wenn man dagegen tritt, lässt sich daran auch nichts ändern, oder?

Falsch! Vereinfachung ist eine Frage des Willens und Könnens, nicht der Umsetzbarkeit. Es geht dabei um schwierige Managemententscheidungen, nicht um immobile Fakten.

Konzentrieren sich Asset Manager auf Werte statt auf Hardware, können sie Alternativen für Managemententscheidungen finden. Neben analytischen Fähigkeiten braucht es dafür den Willen, Risiken einzugehen. Das Wesen von Entscheidungen liegt in ihren Opportunitätskosten. Eine kostenlose Entscheidung ist auch nichts wert!

Beim BER können im Nachhinein eine Reihe von komplexitätsreduzierenden Entscheidungen identifiziert werden. Wenn man bei den wirklich einfachen anfängt, sehen selbst die schwierigen im Vergleich zu typischen Geschäftsentscheidungen unter Unsicherheit einfach aus.

- **Gebäudegestaltung:** Vermeidung von Engpässen und mangelnder Flexibilität, die sich aus „sauberer und cooler Design-Etikette“ ergeben. Technische Anlagen sind da anzubringen wo sie in einem Flughafengebäude hingehören! Die Opportunitätskosten sind nahe Null, da Passagiernachfrage, Ladenumsätze und die Bereitschaft der Fluglinien, Servicegebühren zu zahlen – die Haupteinnahmetreiber von Flughäfen – nicht von der Gestaltung des Abflughallendachs abhängen.
- **Systemintegration:** Sicherstellung der Funktionalität durch eine vollständige Trennung von Klimaanlage, automatischer Passagiernotfallsteuerung, Entrauchung und Feuerlöschausrüstung sowohl physisch als auch in Bezug auf die operative Steuerung! Selbst im Nachhinein ist der Vorteil eines integrierten Systems nicht klar. Integration ist immer mit hohen Komplexitätskosten verbunden. Es ist seit langem bekannt, dass Komplexitätskostenkurven gewöhnlich einen progressiven Verlauf haben, was schnell zu einem übermäßigen Aufwand in der Gestaltung sowie beim Betrieb führt. Was für Opportunitätskosten auch immer durch eine Vereinfachungsentscheidung entstehen, sie können kaum über den damit einhergehenden Vorteilen liegen.

- Flugzeuge: Ignorieren von zweistöckigen Flugzeugen wie dem Airbus 380! Was ist die Konsequenz? Wenn Lufthansa sich entschließt, Berlin von seinem Flugplannetz zu streichen, sinkt das Passagieraufkommen von 27 Millionen auf etwa 26,93 Millionen pro Jahr – was zu weniger Problemen in Bezug auf Spitzenauslastung, Lärmschutz, Nachtflugverbot, kürzeren Abflug-Slots durch verringerte Luftströmung, geringeren Kosten für Bau und Wartung von Start- und Landebahnen, Standardauftankverfahren etc. führt.
 Eine Entschluss, Berlin nicht anzufliegen wird Lufthansa Kopfschmerzen bereiten sowie allen anderen Fluglinien, die mit Deutschlands Hauptstadt Geld verdienen möchten. Wieder eine ziemlich einfache Entscheidung, die BER fast nichts kostet, aber enorme Vorteile bietet.
- Standortwahl: Wahl von Spereberg statt Schönefeld! Die Vorteile einer solchen Entscheidung liegen auf der Hand. Wie sieht es mit den Opportunitätskosten aus? Wenn man an den Wert künstlicher Monopole glaubt – Schutz der Drehkreuzstellung der Flughäfen Frankfurt/Main und München – könnte man diesen Wert Opportunitätskosten nennen. Dies hätte allerdings auch einfach durch eine entsprechende BER-Betriebsgenehmigung gewährleistet werden können. So wurde bereits bei anderen großen Flughäfen verfahren.
 Wenn die Stadt Berlin als eine der Hauptinteressengruppen ein wesentliches Stück des wirtschaftlichen Beitrags des neuen Flughafens abhaben möchte – über ihre wesentliche Rolle bei der Stadtentwicklung hinaus – hätte dies auch dadurch erreicht werden können, dass Berlin zum Beispiel durch eine Autobahngebühr auf der neu gebauten Flughafenautobahn verdient. Wieder eine Entscheidung mit relativ geringen Opportunitätskosten.

Vereinfachung kann ein wesentlicher Werttreiber für alle Arten von nicht durch den Preis regulierten Infrastruktureinrichtungen sein. Der Grund dafür liegt im Wesen der Komplexität. Komplexität reduziert Transparenz für den durchschnittlichen Nutzer, da es kaum möglich ist, die kausalen Zusammenhänge zwischen Kostentreibern auf der einen Seite und individuellem Wert auf der anderen Seite zu verstehen. Wird eine bestimmte Komplexitätsgrenze überschritten, führt dies zu einer schnell sinkenden Zahlungsbereitschaft, ausgelöst durch das zunehmende Empfinden, unfair behandelt zu werden, während Trittbrettfahrer nicht vermieden werden können.

4 Geliebter Gegner

Aus Sicht eines Infrastrukturinvestors oder Asset Managers kann es sich lohnen auf eine bekannte, aber wahrscheinlich nicht immer verstandene Tatsache des Lebens hinzuweisen: Politiker sind keine Manager. Manager müssen Transparenz schaffen und Entscheidungen unter bestimmten Vorgaben treffen, basierend auf Kosten und Nutzen. Politiker müssen die herrschenden Kräfte verstehen und Macht verlagern, um ihre erklärten Ziele zu erreichen. Kosten im politischen Sinne haben nichts mit einer Bilanz zu tun, sondern spiegeln sich nur im Balance der Macht wider. Der Verlust von Wählern ist für Politiker unterm Strich ein wirklicher Verlust.

Das führt gewöhnlich zu einer einfachen Konsequenz. Wenn ein Projekt bergab geht, muss der Politiker in der Öffentlichkeit das Schuldzuweisungsspiel beginnen. Um dabei zu gewinnen, hat der kluge Kopf sein Schlachtfeld so vorsichtig und umsichtig vorbereitet wie ein Schachspieler sein

End Game. Wie auch immer seine Rolle und Position ist, ein Politiker ist im Projekt der Gegner des Managers!

Diese Tatsache des Lebens führt zu zwei Erkenntnissen:

1. Politikern die Verantwortung für komplexe geschäftliche Unternehmungen zu übertragen führt unweigerlich zu einem wirtschaftlichen Desaster. Während für Manager ein komplexes Unterfangen ein hohes wirtschaftliches Risiko bedeutet, werden darin involvierte Politiker es definitiv zum Scheitern bringen. Wenn Sie Politiker in Aufsichtsräten von mit wirtschaftlichen Risiken behafteten Infrastrukturprojekten vorfinden, lassen Sie die Finger davon!
2. Sitzen Politiker jedoch in den Aufsichtsräten von regulierten Infrastruktureinrichtungen, ist dies eine wirksame Geldmaschine. Wenn es schwierig wird, neigen Politiker dazu, ihre Gegner zu besänftigen, indem sie sich schlicht und einfach ihre Unterstützung erkaufen. Da sie mit öffentlichen Geldern zahlen, scheint für sie dieser Weg immer der billigste.

Nun stellt sich vielleicht folgende berechtigte Frage: Warum gelang es dann Berlins früherem Regierenden Bürgermeister nicht, seinen Posten zu retten und sein Gesicht zu wahren nachdem die Probleme des Berliner Flughafens an die Öffentlichkeit drangen?

Die Antwort stützt unsere obige These: Es war nicht das Verbrennen von öffentlichen Geldern, das den Schleudersitz von Klaus Wowereit letztendlich auslöste. Stattdessen musste er mit dem guten Ruf Deutschlands als weltweit führende Nation im Bereich technologischer Entwicklung bezahlen. Diese Währung wird zu einem hohen Wechselkurs gegen politische Schlagkraft eingetauscht – viel zu wertvoll um von seinen Kollegen aller Parlamente und Parteien ignoriert zu werden.