



WENN ARCHITEKTEN BAUEN UND POLITIKER SCHÄTZEN

Kommunikative Hürden bei Großprojekten

VON BERND PÜTTER

KOMMUNIKATIONSMANAGEMENT

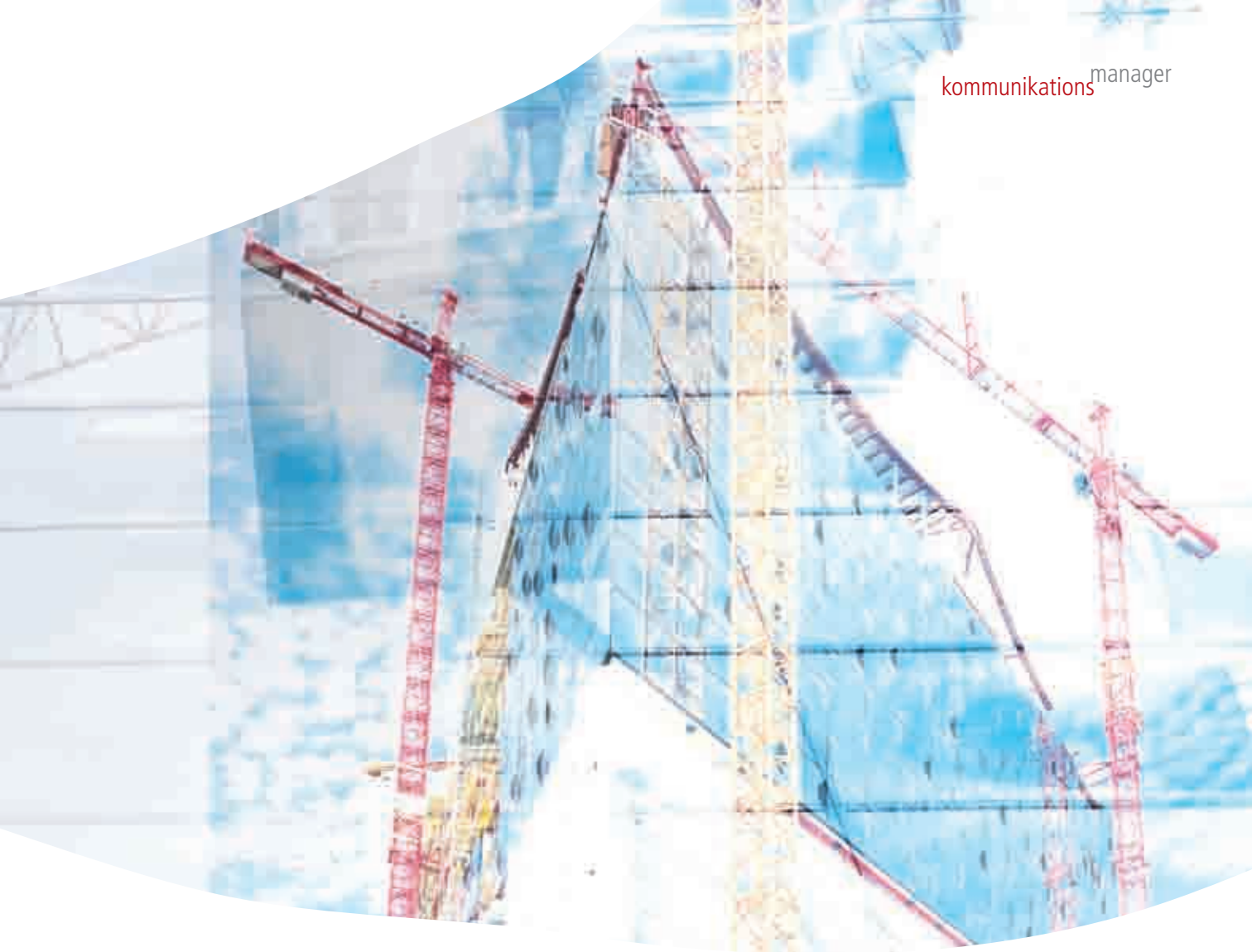
> Wenn es um Gebäude geht, sind die Rollen in den Medien klar verteilt: Die Baufirmen verursachen Mängel und sind für Verzögerungen, Lärm, Dreck und Kostensteigerungen verantwortlich. Alles Positive wird den Architekten zugeschrieben, die selbst häufig davon sprechen, eine Immobilie „gebaut“ zu haben. Sie ahnen, worauf das hinausläuft: Wer Medienarbeit für einen Baudienstleister macht, braucht ein dickes Fell. Sonst geht es einem an die Nieren, wenn wieder einmal ein Produktionsteam für einen Fernsehkrimi anruft und um die Erteilung einer Drehgenehmigung bittet. Typischer Plot: Polizei schnappt „Baulöwen“ bei der Übergabe von Schwarzgeld, gern spielen der Bürgermeister oder/und leicht bekleidete Mädchen mit.

„Deutschland ist gebaut.“

Mitleid hat die Bauwirtschaft nur zum Teil verdient, denn obwohl die Branche einen Anteil von zehn bis zwölf Prozent am Bruttoinlandsprodukt hat, bleibt sie eine unbekannte Größe. Das, was die Leute zu wissen glauben, ist meist nicht mehr als ein von vielen Klischees geprägtes Bild. Nur wenige Unternehmen der Bauindustrie betreiben ernsthafte Kommunikationsarbeit, die breite Masse schweigt. Der deutsche Baumarkt ist mittelständisch geprägt, circa 75.000 Bauunternehmen teilen ihn sich auf, die überwiegende Mehrheit beschäftigt weniger als zehn Mitarbeiter. Über drei Viertel der Jahresbauleistung verbuchen die kleinen und mittleren Unternehmen für sich – und verzichten aus Kostengründen auf Marketing und Kommunikation. Grund

für so viel Sparsamkeit: Der Markt ist stark umkämpft, eine Rendite von drei Prozent gilt bei größeren Projekten als Erfolg. Dabei übernehmen vor allem die Generalunternehmer, die Bauvorhaben schlüsselfertig realisieren, die Verantwortung für Qualität, Termine und Kosten. Risiken für höhere Rohstoffpreise oder Insolvenzen von Zulieferern und Partnerunternehmen sind in diesem Modell bereits „eingepreist“.

Im Ausland würde man für solche Renditen nicht anbieten: Eine Unternehmensberatung hat vor einigen Jahren erhoben, dass vergleichbare Immobilien in der Schweiz oder in Skandinavien 40 Prozent teurer sind als in Deutschland, bei vergleichbarem Lohnniveau. Kein Wunder, dass Hochtief mittlerweile trotz klaren Bekenntnisses zum Heimatmarkt 90 Prozent seiner Leistung im Ausland erbringt.



In einer Architekturzeitschrift stand neulich: „Deutschland ist gebaut.“ Der Satz verkennt, dass unsere Gesellschaft vor enormen Herausforderungen steht, die ohne die Bauwirtschaft nicht gelöst werden können. Die Schwerpunktthemen lauten: Gestaltung der Energiewende, Umbau der Städte als Folge des demographischen Wandels und Ausbau der Verkehrsinfrastruktur, um die Leistungsfähigkeit des Standorts Deutschland zu erhalten.

Wirtschaftsfaktor Bauindustrie

Das Institut für Demoskopie hat vor einigen Jahren im Auftrag des Hauptverbandes der Bauindustrie erfragt, welche Branche den größten Beitrag zur Reduktion der CO₂-Emissionen leistet. Die Energieversorger oder die Automobilindustrie landen in diesem Ranking ganz

oben. Die Bauwirtschaft steht unter „ferner liefen“, obwohl Herstellung und Betrieb von Bauwerken 40 bis 50 Prozent des Gesamtverbrauchs an Primärressourcen ausmachen. Wenn wir die Hälfte dieser Gebäude sanieren, können wir damit jährlich circa 200 Millionen Tonnen CO₂ einsparen. Sollen die Emissionen bis 2020 um 20 Prozent gesenkt werden, ist mit Kosten zwischen 800 Milliarden und 1,1 Billionen Euro zu rechnen – ein ungeheurer Wirtschaftsfaktor.

Um ähnliche Größenordnungen geht es auch beim Ausbau regenerativer Energien. Allein für den Aufbau von Windanlagen in Nord- und Ostsee rechnen Fachleute mit einem Investitionsvolumen von 25 bis 30 Milliarden Euro. Hochtief hat sich in den vergangenen Jahren in diesem Wachstumssegment zu einem führenden Player entwickelt, der viel in

Forschung und Entwicklung investiert. So kann das Unternehmen künftig die Fundamente im Meer mit einem neuartigen Bohrverfahren realisieren und auf die herkömmliche Rammtechnik verzichten. Die leisere Bauweise schont die empfindlichen Sinnesorgane von Walen und ermöglicht zugleich die Installation noch leistungsfähigerer Windräder.

Warum wird das hier angeführt? Zum einen, weil der Beitrag der Baubranche zu diesen gesellschaftlich notwendigen Veränderungen kaum gesehen wird. Zum anderen, weil sich hinter nüchternen Fakten Pionierleistungen verstecken. Nur durch den enormen Einsatz von Spezialisten lassen sich Windmasten, die vom Meeresgrund bis zur Spitze 200 Meter hoch sind, millimetergenau ausrichten. Leider werden selbst die großartigsten technischen Leistungen nicht mehr entsprechend gewürdigt.

Pionierleistungen

Keine Empirie, nur eine Beobachtung: Während vor 100 Jahren Karl May seinen Helden Old Shatterhand noch einen Eisenbahningenieur sein ließ, der mit seinen Pionierleistungen neues Land für die Siedler erschloss, sucht man heute Stars, die einen Bezug zur Technik haben, ver-

einer extrem schwierigen Geologie konfrontiert. Auf der Strecke kämpften sie immer wieder mit dem harten und blockigen Gestein – und fanden stets die passende Lösung. Dank der guten Projektkommunikation des staatlichen Bauherrn Alptransit berichteten Medien in aller Welt über die Herausforderungen im Berg. Rückschläge, wie im Teilstück Fai-

ten auf große Findlinge, die in den geologischen Gutachten nicht vorgesehen waren, zur Sicherheit wurde außerdem mehr Stahl verbaut als ursprünglich kalkuliert. Die Folge: eine längere Bauzeit und höhere Kosten, letztlich als Restrisiko, das bei allen unterirdischen Bauwerken besteht. Statt die technischen Herausforderungen richtig zu inszenieren, standen für die Öffentlichkeitsarbeit des Bauherrn die Mehrkosten im Vordergrund, Schuldige wurden gesucht und in der Bauarbeitsgemeinschaft gefunden. Schließlich nahm sich die Politik des Themas an und skandalisierte die Kostensteigerungen, statt sie dem Bürger zu erklären.

„Nur wenige Unternehmen der Bauindustrie betreiben ernsthafte Kommunikationsarbeit, die breite Masse schweigt.“

geblich – abgesehen von Bob, dem Baumeister. George Clooney hat häufig Ärzte oder Manager gespielt, aber nie einen Ingenieur.

Zum Glück gibt es Positivbeispiele, Projekte, bei denen es gelingt, herausragende technische Leistungen richtig zu inszenieren. Zu ihnen gehört der Gotthard-Basistunnel, für den es nur Superlative gibt: längster Eisenbahntunnel der Welt, größtes Infrastrukturprojekt Europas, Jahrhundertbauwerk. Schnellzüge werden die 57 Kilometer lange Tunnelstrecke künftig in 20 Minuten zurücklegen, wodurch sich die Fahrzeit der Strecke Zürich–Mailand halbiert. Auch als Nichtingenieur erfüllt es einen mit Stolz, wenn man für eines der Unternehmen arbeitet, die an diesem Mammutprojekt beteiligt sind. Beim Tunnelbau im Gotthard-Massiv sahen sich die Kollegen mit

do, bei dem wegen einer geologischen Störzone viele Monate verloren wurden und sogar die Streckenführung in Teilen geändert werden musste, wurden offen kommuniziert und erlebbar gemacht. Vom Weltrekord beim Tunneldurchstich berichtete das Schweizer Fernsehen in einer mehrstündigen Livesendung.

Es kann aber auch ganz anders kommen, wie sich beim Bau der U-Bahnlinie 55 unter dem Brandenburger Tor zeigte. In Berlin war es ebenfalls die geologische Situation, die den Bauleuten zu schaffen machte. Auch hier leisteten die Ingenieure wahre Pionierarbeit. Um das sandige Erdreich mit seinem hohen Grundwasserspiegel im Sommer durchbohren und abstützen zu können, vereisten sie den Boden mit speziellen Aggregaten – ein wahrer Geniestreich. Trotz der guten Vorbereitung stießen die Tunnelexper-

Die Rolle der Politik

Größtes Problem bei öffentlichen Bauvorhaben ist der Umgang mit Kosten. Zahlen sind für die politische Willensbildung unerlässlich, auch Journalisten und Steuerzahler wollen so schnell wie möglich wissen, was das Konzerthaus, die Brücke oder der Bahnhof kosten. Leider wird in der öffentlichen Debatte aus einer ersten Kostenschätzung, die nur auf groben Annahmen beruht, schnell ein vermeintlicher Pauschalpreis. Meistens ist die Planung in dieser Phase des Projekts noch nicht abgeschlossen, die Interessen der Nutzer wurden noch nicht berücksichtigt. Bei Verkehrsprojekten läuft häufig noch das Planfeststellungsverfahren, so dass Ansprüche von Anwohnern oder Umweltauflagen nicht



hinreichend berücksichtigt werden können. Der Reflex: Kostensteigerungen, die sich daraus ergeben, werden als Zeichen mangelhafter Planung und Vorbereitung charakterisiert oder den Baufirmen als „Abzocke“ angelastet.

Ein Paradebeispiel einer solchen Entwicklung ist die Elbphilharmonie in Hamburg. Anders als bei Stuttgart 21 war ein Großteil der Bevölkerung von der Idee fasziniert, ein Konzerthaus auf einem alten Speichergebäude im Hafen zu errichten. Bei ersten Projektvorstellungen wurde der Eindruck erweckt, Einnahmen aus dem Hotel, dem Parkhaus und den Wohnungen, die ebenfalls Teil des Komplexes sind, könnten das Gebäude so stark quersubventionieren, dass es der Steuerzahler fast geschenkt bekommt. Der Vertrag zwischen Stadt und Hochtief sah Ende 2006 eine Bausumme von 241 Millionen Euro vor. Für diesen Preis hätte man das Gebäude auch bauen können. Leider war zu diesem Zeitpunkt die Planung noch nicht fertig, für den Großen Saal und andere Teile wurden deshalb Budgets gebildet. Für die Wandverkleidung im Konzertbereich, die „Weiße Haut“, veranschlagte der Bauherr circa 1.000 Euro pro Quadratmeter, insgesamt 3,5 Millionen Euro. Das, was jetzt nach Wünschen der Stadt realisiert wird, beruht auf den Planungen des weltweit besten Akustikers, ist fünfmal teurer und schlägt mit 15,3 Millionen Euro zu Buche.

Problem für Hochtief: Obwohl die höheren Kosten nicht strittig sind, laufen

sie durch seine Bücher und werden im Parlament als „Nachtrag“ von Hochtief behandelt. Und nur das steht in der Zeitung.

Gemengelage unterschiedlicher Interessen

Wie aber kommt es dazu, dass die Kommunikation bei dem einen Projekt erfolgreich ist, während sie beim anderen nicht funktioniert? Das Problem scheint darin zu bestehen, dass Politik, Wirtschaft und Journalisten in ihren jeweiligen Funktionssystemen gefangen sind. Zu gefangen, um sich gegenseitig zu verstehen – oder verstehen zu wollen. Der Politik geht es um die Durchsetzbarkeit von Projekten und ihren Machterhalt. Die nächste Wahl kommt bestimmt. Unternehmen sehen die wirtschaftlichen Chancen und Risiken. Was zählt, ist der Projekterfolg. Journalisten leben von Geschichten. Es ist ihr Job, komplexe Sachverhalte zu leicht verständlichen Botschaften zu vereinfachen. So manche Geschichte wird dadurch nur noch heißer.

In dieser Gemengelage kann es bei entsprechenden Voraussetzungen zu höchst unterschiedlichen Auslegungen ein und derselben Aussage kommen. Beispiel Transrapid in München. Die Zeitung, die in einem Bericht korrekt zitiert („die tatsächlichen Kosten können erst bei Vorliegen der Baugenehmigung seriös kalkuliert werden“), suggeriert in der Überschrift das Gegenteil („Industrie

bietet Festpreis“ – und zwar den, den die Bayerische Staatsregierung als Zielbudget kommuniziert). Derweil lässt der Staatsminister per Pressemitteilung verlauten, man habe sich praktisch geeinigt. So konstruiert jeder Stakeholder Realität nach eigenen Regeln und wundert sich, warum ihn der andere nicht versteht.

Oder soll man gar nicht alles verstehen? Vor dem Ausbau des Flughafens Schönefeld zum Airport Berlin Brandenburg International (BBI) wurden zwei Ausschreibungsrunden durchgeführt. In der ersten Runde erfüllte nur Hochtief die hohen Anforderungen der Länder Berlin und Brandenburg. Im nächsten Anlauf präqualifizierten sich vier Anbieter, alle kalkulierten einen Baupreis von mehr als 1 Milliarde Euro. Statt über das Budget in Höhe von 630 Millionen Euro nachzudenken, wurden die Bieter pauschal der Preisabsprache verdächtigt. Die Lösung: Das Projekt wurde in viele Einzellose zerlegt und an eine Vielzahl von Unternehmen vergeben. Sämtliche Schnittstellenrisiken trägt nun der Staat als Auftraggeber. Im Juni 2012 soll Eröffnung gefeiert werden, später als geplant. Und die Kosten? <

Dr. Bernd Pütter ist Leiter
Konzernkommunikation und
Konzernsprecher der Hochtief
Aktiengesellschaft, Essen