

Reicher werden, Pensionsansprüche anhäufen ist ein legitimes Bestreben, das auch ohne die destruktive Wirkung des BauUnwesens geht. Wenn alle Beteiligten, ob Immobilienmogul, Politiker, Bauunternehmer darauf verzichten würden, Bauprojekte zu missbrauchen, hätte keiner einen Nachteil. Wenn keiner mehr über die schiefen Bauprojekte des BauUnwesens sich Vorteile erschleichen könnte, würde einfach der faire offene Wettbewerb für alle gelten. Dann werden neun Mrd. Euro pro Jahr frei, um etwas Sinnvolles damit zu machen. Jeder soll weiterhin versuchen, reicher zu werden, wohlhabender und besser im Alter versorgt. Aber eben nicht auf Kosten des Wohlbefindens von zig Millionen Bürgern und zulasten der nächsten Generation, die neben riesigen Schulden und horrenden Unterhaltskosten auch noch kaputte Strukturen erbt.

DAS SCHNELLE, SICHERE ENDE DES DEUTSCHEN BAUNWESENS

Spieltheorie: Große Herausforderungen, schnell und einfach meistern

Mit dem Erhalt und Betrieb unserer Infrastruktur hat Deutschland ein echtes Problem, das beständig wächst. Es ist absehbar, dass es durch Abwarten nicht mehr zu bewältigen sein wird.

Es gibt in Deutschland seit Jahrzehnten für das BauUnwesen entwickelte Strukturen und Abläufe. Alles gut eingefahren und fest in den Köpfen von Millionen Baubeteiligten verankert. Es gibt viele einflussreiche, mächtige Personen, die bei Bauprojekten mit der »Pinocchio-Rolle« erfolgreich waren. Das soll besser nie bekannt werden.

Wie soll in dieser ungünstig scheinenden Konstellation die Kehrtwende vom BauUnwesen zu einem Topbauwesen für Deutschland vollzogen werden? Es scheint aussichtslos. Beim Kongress »Facility Management 2014« im Februar 2014 in Frankfurt sagte mir gleich nach meinem Vortrag ein Teilnehmer des großen deutschen Projektsteuerungsunternehmens Dress & Sommer das Folgende: »In meinem Kopf sagte mir während Ihres Vortrags eine Stimme wiederholt: Der Mann hat recht; so ist es. Die Begeisterung wuchs. Plötzlich sagte eine zweite laute innere Stimme: Vergiss es; das wird sich niemals ändern lassen.« Seine Motivation war weg.

Meine eigene Überzeugung, dass sich das BauUnwesen gut und einfach abstellen lässt, speist sich aus den Erkenntnissen der Spieltheorie. Eine aus der Mathematik kommende Wissenschaft, die sich mit rationalen Entscheidungen in sozialen, ethischen Konfliktsituationen befasst. Die Entscheidungen fallen jeweils durch gegenseitige Beeinflussung von mehreren Beteiligten.

Die Spieltheorie ist die Grundlage für wichtige Interventionen des Staates und von Regulierungsbehörden. Im Volksmund kennt man den Ausdruck »Das ist ein Nullsummenspiel«. In diesem Sinne gibt es Spiele und Situationen, in dem in der Summe alle verlieren und eine ganze Gruppe ärmer wird; eine Situation, in der Wohlstand vernichtet wird, weil jeder Beteiligte nur das für ihn individuell Richtige macht. Dieses für ihn Richtige ist aber für die Allgemeinheit schädlich.

Ein Beispiel: Konkret galt das im August 2011 auf dem europäischen Finanzmarkt. Im Höhepunkt der Schuldenkrise der südlichen EU-Länder hatten alle klassischen Käufer für Staatsanleihen, also die Geldanleger (Pensionskassen, Lebensversicherungen, Staatsfonds von Öl- und Gasländern etc.) Angst um ihre Kredite. Sie ließen sich auslaufende Anleihen zurückzahlen, gaben aber keine neuen Kredite. Die Zinsen stiegen für die südlichen Länder Europas in astronomische Höhen. Eine große Rezession wäre sicher und Staatsbankrotte drohten. In diesem Fall wären die reichen Gläubiger der südlichen Länder doppelt gestraft. Verlust bei bestehenden Anleihen und enormer Wertverlust durch einen unvermeidlichen Crash an den Börsen in Europa. Jeder Finanzmann wusste das. Dennoch wollte keiner riskieren, noch frische Kredite an ein Land zu geben, das kurz darauf bankrottgeht. Für jeden einzelnen Finanzmann war es klüger, keine neuen Kredite zu geben. Die Wirtschaft und den Finanzmarkt führt so etwas in die Katastrophe.

Dann erklärte sich die Europäische Zentralbank bereit, künftig alle Staatsanleihen der südlichen Länder zu kaufen. Mit einem Schlag war die akute Krise vorbei, die Zinsen sanken auf niedriges Niveau und die Aktienkurse stiegen wieder.

Gerade Situationen, in denen die Teilnehmer des Spiels bzw. Markts sehr informiert und gebildet sind, scheint es eine Intervention von außen zu brauchen. So ist es heute völlig normal, dass der Handel mit einer Aktie nach einem bestimmten Absturz einfach zeitweise ausgesetzt wird. Wenn jeder Anleger im Moment das Richtige macht und verkauft, werden alle ständig ärmer; nur aus Angst, noch ärmer zu werden, werden Verluste akzeptiert. Das reißt noch mehr in die Tiefe. Wenn niemand mehr verkauft, beruhigt sich die Lage. Alle gewinnen dadurch; keiner hat einen Verlust durch den Handelsstopp.

Die Basis dieser Intervention ist die Spieltheorie.

Die allgemeine Spieltheorie (Game Theory) bringt ein wichtiges Verständnis, das wir auch auf das BauUnwesen übertragen können:

- Wie an den Finanzmärkten, ist es auch im BauUnwesen nicht schlechtes, böses oder illegales Verhalten der beteiligten Menschen oder Institutionen, die das große Problem erzeugen. Die Menschen sind gut und machen einfach ihren Job, um die eigenen Interessen und die ihrer Arbeitgeber zu

schützen. Deshalb soll wegen des bisherigen BauUnwesens niemand angegriffen oder persönlich zur Rechenschaft gezogen werden. Die Sache muss einfach aufhören.

- Ein klarer, entschlossener Eingriff einer übergeordneten Autorität stoppt das für die Allgemeinheit schädliche BauUnwesen. Dadurch hat niemand mit lauterer Absichten Nachteile. Eine einfache, klare Vorgabe, die durchgesetzt wird, zählt mehr als viel Geld und Tonnen von Papier für Verordnungen, Handlungsempfehlungen und Verwaltungslyrik.

Die Schlüsselerkenntnis für die Beseitigung des BauUnwesens ergibt sich aus der Arbeit des Wirtschaftswissenschaftlers John Nash. Für seine Forschungsergebnisse auf dem Feld der »Nicht-kooperativen Spiele« erhielt er 1994 den Nobelpreis für Wirtschaft.

Sein wichtigstes Grundtheorem, das Nash-Equilibrium (Gleichgewicht), wurde nach ihm benannt. Es bedeutet nichts anderes, als dass ein Markt (Spiel) nie ein kooperatives und vertrauensvolles Verhalten ausprägen kann, wenn der erste Spieler offensichtlich schummelt. Alle Versuche, anschließend die Teilnehmer zu ehrlicher und vertrauensvoller Zusammenarbeit zu bekommen, das Spiel also wieder zu drehen, ist aussichtslos.

Für erfolgreiches Bauen braucht es jedoch Vertrauen und Kooperationsbereitschaft. Das ist der Schlüssel zum Erfolg. Freier und guter Wille ist essenziell. Der erste Spieler gibt mit dem ersten Spielzug die Art und Weise des gesamten Spiels vor. Beim Bauen ist der Bauherr derjenige, der mit der Budgetierung seines Bauvorhabens allen signalisiert, was hier gespielt wird. Er setzt die Signale und alle Akteure verhalten sich entsprechend.

Wer als Bauherr die »Zu-viel-Wollen-für-zu-wenig-Haben-Strategie« einschlägt, ob absichtlich oder unbewusst, schädigt die Wirtschaft, die Gesellschaft, und, wie wir gesehen haben, auch sich selbst. Sein Projekt verläuft nach den Prinzipien des BauUnwesens und endet zwangsläufig überteuert.

Eine realistische Budgetierung von Bauvorhaben ist damit die fundamentale Voraussetzung für erfolgreiche Bauherren und der Entfaltung eines effizienten, qualitativ guten Bauwesens. Eigentlich müssen alle Beteiligten daran Interesse haben, es gibt keine Verlierer, es braucht keinen Mehraufwand, keine Schulung und keine neuen Dokumente, Gesetze etc. Es ist alles schon da.

Im BauUnwesen ist das Gegenteil von realistischer Budgetierung das Ziel, das Budget soll maximal unter der Realität liegen. Der »Pinocchio«-Bieterwettbewerb ist

dafür typisch. Schwindeln und Schummeln von Anfang an. Genau das, was das öffentliche BauUnwesen systematisch auszeichnet. Auf der Website des Bundesbauministeriums wird dies als mangelnde Kostenwahrheit umschrieben. Der Öffentlichkeit war bislang nicht bewusst, welche Schäden für das einzelne Projekt, der Gesellschaft und der Wirtschaft daraus entstehen. Jeder dachte, dass bei der »Budgetschummelei« eigentlich niemand zu Schaden kommt. Das ist, wie gezeigt, eine völlig falsche Annahme.



Abb. 154 Die Menschen des Bauwesens tragen ihre Projekte gemeinsam. Je anspruchsvoller die Aufgabe, desto mehr Vertrauen und Kooperationswillen braucht es.

Nash-Equilibrium



Abb. 155 Nobelpreisträger John Nash. (Quelle: Wikipedia)

Nash-Equilibrium bezeichnet die Konstellation, in der alle Marktteilnehmer bzw. Spieler die für sich (wirtschaftlich) vorteilhafteste Strategie gewählt haben. Bei einmaligen (wirtschaftlichen) Transaktionen ist das Nash-Gleichgewicht dann erreicht, wenn jeder versucht, den anderen »über den Tisch zu ziehen«, d. h., wenn jeder Beteiligte schummelt. Das ist ein Spiel für Pinocchio.

Bei Gebäudeprojekten werden Einmüllösungen (Unikate) gebaut durch eine Kombination von Beteiligten, die sich einmalig für ein Projekt zusammenfinden. Verhalten die Beteiligten sich nach Nash wirtschaftlich rational, werden sie nicht kooperieren, werden einander misstrauen. »Reinlegen« ist die gewinnbringende Strategie. Das Fehlverhalten im Sinne des Gesamtziels hat wegen des Einmalcharakters und der fehlenden Öffentlichkeit keine negativen Konsequenzen. Die positiven Effekte durch Übervorteilen oder Fehlverhalten werden nicht durch negative Effekte kompensiert.

Die Lösung: Durch konsequentes Sicherstellen von Öffentlichkeit (d. h. Transparenz des negativen Verhaltens) und Offenlegung des suboptimalen Spielergebnisses verschiebt sich das Nash-Gleichgewicht bei sonst gleichen Spielern hin zu Kooperation, Vertrauen und (Projekt-) Zielorientierung. (Quelle: Verständnis für Spieltheorie: offene Vorlesung der Yale Universität über Game Theory).

Das unübersehbare Stoppsignal für das BauUnwesen (und Absurdistan)



Der vorhergehende Abschnitt machte es deutlich. Es braucht keine dicken Bücher und zusätzlichen Regelwerke. Es braucht klare einfache Zeichen, die alle sehen und für alle gelten. Im Falle des BauUnwesens sind es nur zwei Maßnahmen, die genügen. Durch diese zwei Maßnahmen wird sich das Bauwesen in Deutschland schnell und unbürokratisch verändern. Es wird erreicht, dass neue Projekte wie in anderen entwickelten Ländern auch, zuverlässig nach Budget und Endtermin abgeschlossen werden.

Durch nur zwei Maßnahmen wird Deutschland den Schritt vom Niveau BauUnwesen Version 0.9 (siehe Kapitel 3) auf das Niveau 1.x machen. Endlich kann die gute und engagierte Arbeit Tausender von Menschen zur Wirkung kommen, die mit viel gutem Willen und teilweise ehrenamtlich am heutigen BauWesen von Deutschland mitgewirkt haben. Da ist sehr viel gute und wertvolle Arbeit dabei. Diese wird jedoch bislang durch die grundlegenden Fehlkonstellationen bei Projekten des BauUnwesens entwertet. Die Wirkung von beabsichtigten Verbesserungen und Hilfestellungen wird dadurch teilweise sogar ins Gegenteil verkehrt. Das schwarze Loch des BauUnwesens verschlingt auch die guten Ideen und Konzepte der Bau-, Immobilien- und Verwaltungsfachleute in Deutschland. Es zieht alles runter: Mensch, Material und Moral.

Die zwei notwendigen Maßnahmen zum Schritt für die Bauversion Version 1.x sind radikal und einfach. Sie setzen an der Wurzel des BauUnwesens an. Statt an den Symptomen zu doktern, statt sich im Netz von Wirkungen und Folgewirkungen zu verlieren und aufzureiben, wird einfach die Ursache beseitigt, die Wurzelursache oder »Root Cause« wie es im Englischen heißt. Diese Wurzelursache des BauUnwesens ist

die Möglichkeit, Bauprojekte ohne realistisches Budget starten zu können. Sei es unwissentlich, wissentlich oder gar absichtlich. Alles, was in diesem Buch bisher beschrieben wurde, sind nur resultierende Wirkungen, Folgewirkungen und Symptome. Fällt die Wurzelursache (Root Cause) weg, so wird alles, was darüber liegt, mit der Zeit verschwinden.

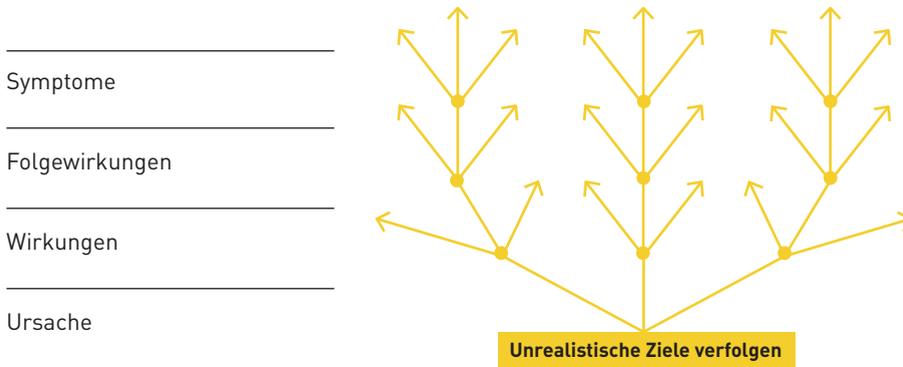


Abb. 157 Anstatt sich praktisch aussichtslos im undurchsichtigen, komplexen Geflecht von Ursachen, Wirkungen, Folgewirkungen und Nebenwirkungen zu verlieren, ist es effektiver, an der Wurzel anzusetzen. »Betrügen beim Starten eines Bauprojekts ist gefahrlos möglich.« Das muss weg!

Die Umsetzung der beiden folgenden Maßnahmen braucht einen überparteilichen und gesellschaftlichen Konsens. Der Bau und der Betrieb der Infrastruktur in Deutschland müssen als etwas Wichtiges für den Staat, für das Gemeinwesen und für alle Bürger begriffen werden. Es gibt sicher Hunderte von Einwänden und Bedenken, die dagegensprechen, die folgenden beiden Maßnahmen umzusetzen. Es werden sicher vielfältige Bedenken und Risiken angeführt werden. Es werden Meinungen dagegen geäußert werden aus eigensüchtigen Motiven, genauso wie aus gut meinernder Sorge bzw. Angst vor Veränderung.

Was jetzt folgt, ist für viele radikal und vermessen, aber es ist genau das Zeichen, das es braucht, um ein Unwesen zu stoppen. Es ist der erste Schritt, das »Absurdistan« auf deutschem Boden wieder zurückzudrängen und dem Anspruch als starke Kultur und Nation wieder gerecht zu werden.

1) Verschärfung des § 266 Strafgesetzbuch

= Manipulation des Baubudgets wird Officialdelikt; auch im öffentlichen Bau. Baumaßnahmen dürfen nur mit ausreichendem und realistischem Budget gestartet bzw. genehmigt werden.

Wer gegen dieses Gebot verstößt oder dabei jemanden unterstützt, macht sich der Untreue strafbar. Bei allen öffentlichen Baumaßnahmen mit mehr als zehn Prozent Abweichung zum Budget ist grundsätzlich eine Strafuntersuchung einzuleiten.

Wie schon bei Korruption sind Beamte auch bei Untreue von der Verschwiegenheitspflicht nach § 37 Beamtenstatusgesetz entbunden.

2) Einen Absatz 4 für Verfassungsartikel 5:

Informationen bezüglich der Erstellung und des Betriebs einer Infrastruktur sind öffentlich. Geheimhaltung ist grundsätzlich nicht statthaft und muss in jedem Einzelfall separat geprüft und genehmigt werden.



Abb. 158 Lug und Trug im Bauwesen sind so schlimm wie Korruption. Das gehört bestraft und zumindest vom Markt sanktioniert. Der Schutz durch Geheimhaltung muss weg. Polizei und Justiz müssen allen helfen, ehrlich zu bleiben.

Die Ergänzung des Grundgesetzes stellt sicher, dass es wirklich einen glaubhaften, überparteilichen Konsens gibt, Bauprojekte künftig nicht mehr zu missbrauchen. Der Bundesgerichtshof ist dann die Instanz, die jeder Bürger anrufen kann. Ohne diese letzte, von den Regierenden unabhängige Instanz, geht es nicht. Mit einer Ergänzung im Grundgesetz hätte auch die Kultur des deutschen Baugeheimnisses ein Ende. Was beim öffentlichen Bauen läuft, wird heute über § 37 Beamtenstatusgesetz, über die gesetzliche VOB (Vergabe und Vertragsordnung für Bauleistungen), mittels obligatorischen Vertraulichkeitserklärungen und über die Aufnahme in Geheimschutzprogrammen vor der Öffentlichkeit versteckt. Was beim Bauen wirklich kostenmäßig herauskommt, wird der Öffentlichkeit auch vorenthalten. Die Presse hat keine Quellen und kann ihre wichtige Rolle in der Demokratie nicht ausfüllen. Durch die Konkurrenz des Internets ist die Presse als unabhängige Kraft sowieso schon sehr geschwächt. Ihr muss die Arbeit erleichtert, nicht durch enge Auslegungen des Presse- und Medienrechts noch erschwert werden.

Das Wegschließen der Ergebnisse von Bauprojekten in Form von bezahlten Rechnungen muss ein Ende haben. Die Akten des Bundesrechnungshofes müssen einfach für jeden Bürger zugänglich sein (Quelle: www.zeit.de).

Der öffentliche Bauherr soll künftig alle Kosten seiner Liegenschaften dem Bürger ungefragt über das Internet offenlegen, also die kompletten Bau- und Betriebskosten. Volle Transparenz beim Bauen und die glaubhafte Drohung mit dem Strafrichter bei Untreue sind die sicheren und einfachen Maßnahmen, um das BauUnwesen zu stoppen.

Testfall Elbphilharmonie

Testen wir die Wirkung exemplarisch am Wahrzeichen des deutschen BauUnwesens, der Elbphilharmonie in Hamburg.

Bei Grundsteinlegung im Jahr 2007 war das Budget 2.000 Euro pro m²

(Quelle: [Wikipedia/Elbphilharmonie](https://de.wikipedia.org/wiki/Elbphilharmonie)).

Das Dreifache, also 6.000 Euro pro m² wäre realistisch gewesen. Ein einfaches Konzerthaus kostete 1998 schon 5.000 Euro pro m²

(Quelle: [Wikipedia/Konzerthaus Freiburg](https://de.wikipedia.org/wiki/Konzerthaus_Freiburg)).

Also wäre die Elbphilharmonie ein klarer Fall von Baubetrug gewesen. Bei Abweichung von zehn Prozent muss der Staatsanwalt untersuchen. Wenn der Gang zum Strafrichter glaubhaft droht, geht niemand mehr das Risiko ein, mangelnde Kostenvahrheit zu praktizieren, wie es der damalige Bundesbauminister Dr. Peter Ramsauer geschickt formulierte. Schon jemanden zum Mitmachen zu animieren, wird anrühlich. Vor 20 Jahren war Steuerhinterziehung noch ein Kavaliersdelikt. Heute findet sich selbst in der Schweiz niemand mehr, der dabei hilft. So soll es beim Bauen auch sein.

Was aber, wenn die Drohung mit dem Staatsanwalt nicht wirkt? Dann hätte das Transparenzgebot die »Elbphilharmonie« verhindert.

Im Januar 2014 traf ich einen Manager des Generalunternehmens Hochtief zu einer abendlichen Reviewrunde meines ersten Buchmanuskripts in einer Hotellobby in Hamburg. Er erklärte mir, dass Hochtief im Angebot zwar sehr knapp kalkuliert hatte, es sei aber dennoch ehrlich im Sinne der Bauepflogenheiten gewesen. Er bestand darauf, dass ich den Verdacht auf Dumpingpreise vonseiten Hochtief aus dem Manuskript nehme.

Es sei bei Hochtief in der Ausschreibung des Bauherrn nur ein Teil der notwendigen Gesamtleistung angefragt worden, eben nur ein halbes oder halb fertiges Gebäude.

So kamen die viel zu tiefen Budgetkosten von 241 Millionen zustande. Mit zu hohem Optimismus aufseiten des Bauherrn, wie es in den Zeitungsberichten dann nett heißt, hat das nichts zu tun.

Wäre die Ausschreibung und Angebot öffentlich im Internet gewesen, hätte erst gar niemand einen solchen Trick versucht. Offenheit und Transparenz ersticken Betrügereien im Keim. Es blieb am Ende des Ausschreibungsverfahrens nur ein Bieter, also Hochtief übrig. Das Projekt war für alle Bauleute erkenntlich schon von Anfang an schief. Eine eigentlich absurde Geschichte, dass weder die deutsche noch die europäische Bauindustrie das neue Wahrzeichen von Hamburg bauen wollten. Die Sache war so anrühlich, dass es am Ende nur einer wagte. Damit fiel die Wahl auf das beste vorliegende Angebot gemäß der öffentlichen Vergabeordnung VOB ganz einfach.

Den damaligen Wagemut des Hochtiefmanagements müssen heute die Mitarbeiter bezahlen. Für Hochtief wurde das Projekt zu einer sehr hohen Belastung. Der Hochtief-Manager, den ich traf, berichtet mir, dass zwischenzeitlich für alle Mitarbeiter alle außertariflichen Leistungen gestrichen wurden. Mit mehr als 800 Millionen Euro Kosten wurde die Elbphilharmonie also nicht nur für die Steuerzahler in Hamburg eine schwere Last.

Mit den zwei geforderten gesetzlichen Änderungen gibt es also, wie wir gesehen haben, keine neuen »Elbphilharmonie-Projekte« mehr. Das Gleiche gilt für den neuen Berliner Flughafen: Dort weiß ich von Beteiligten, dass das Budget für die Gebäudetechnik wissentlich Faktor 2 zu tief war. Mehr durfte es politisch motiviert eben nicht sein. Es wurde trotzdem losgebaut. Die Folgen sind katastrophal. Damals durfte wegen der Vertraulichkeitsverpflichtung niemand darüber sprechen. Wenn die Kostenberechnungen offen und transparent im Web von jedem gesehen und nachvollzogen werden können, ist es nicht mehr möglich, Bauprojekte zum eigenen Vorteil zu missbrauchen.

Gab es Bundesverdienstkreuze für Elbphilharmonie und Berliner Flughafen?

Wenn etwas möglich ist, wird es geschehen. Im BauUnwesen wird zu viel, zu prächtig und dann noch zu teuer gebaut. Das ist ärgerlich. Absurd wird es dadurch, wenn die Nutznießer des BauUnwesens dafür noch Bundesverdienstkreuze verliehen bekommen.

Bis ich am 11.6.2014 in Berlin einen Beratungstermin bei einem Fachanwalt für Medien- und Presserecht hatte, gab es im Buchmanuskript eine mehrseitige Persiflage, die erklärte, wie es zum 800-Millionen-Euro-Elbphilharmonie-Debakel kommen konnte. Dem 5,4 Millionen teureren Untersuchungsausschuss ist dies bis zum Abschlussbericht im April 2014 nicht gelungen. Er hat sich wie üblich mit einer