

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Versaute Verhältnisse“

Gipfeltreffen der geplagten Architekten: Pierre de Meuron, Meinhard von Gerkan und Christoph Ingenhoven verantworten die größten und schwierigsten Bauprojekte des Landes.



Architekten de Meuron, Gerkan, Ingenhoven auf dem Dach des SPIEGEL-Hauses (im Hintergrund: Baustelle der Hamburger Elbphilharmonie)

Die drei Architekten, die sich vor ein paar Tagen im SPIEGEL-Gebäude in Hamburg trafen, gehören zu den renommiertesten der Welt. Wie kann es sein, dass diese Großmeister jeweils für Baustellen verantwortlich sind, auf denen seit Jahren sehr viel schiefgeht? Was sind die Gründe, dass öffentliche Baustellen in Deutschland so oft zu Schauplätzen von Katastrophen werden? So unterschiedlich die Projekte der drei Architekten sind, so ähnlich sind die Probleme: Verzögerungen bis hin zu Baustopps, explodierende Kosten um viele hundert Millionen Euro. Stuttgart 21 wird identifiziert mit dem 53-jährigen Architekten Christoph Ingenhoven; dieser ist allerdings nur für den Bau des Hauptbahnhofs zuständig. Der Flughafen Berlin-Brandenburg wurde vom Hamburger Architektenbüro Gerkan, Marg und Partner geplant, federführend war der 78-jährige Meinhard von Gerkan, der 2012 von der Flughafengesellschaft hinausgeworfen und in diesem Jahr wieder zurückgeholt worden ist. Die Elbphilharmonie schließlich wurde vom Schweizer Architekturbüro Herzog & de Meuron entworfen, die Baudurchführung übernahm der Konzern Hochtief, mit dem Pierre de Meuron, 63, und sein Partner lange zerstritten waren. Die Honorare für alle zuständigen Architekten und Generalplaner betragen im Falle der Elbphilharmonie 93,9 Millionen Euro, beim Stuttgarter Hauptbahnhof 36 Millionen Euro. Für den Berliner Flughafen lasse sich laut Gerkan derzeit keine Summe ermitteln.

SPIEGEL: Herr de Meuron, Herr von Gerkan, Herr Ingenhoven, der Ruf der Architektur in diesem Land ist schlechter denn je. Welche Mitschuld tragen Sie?

Gerkan: Es ist der große Fehler, sich freiwillig als Galionsfigur herzugeben. So wissen alle, auf wen sie schießen müssen. Wir sind diese Galionsfiguren, nicht die Bauherren und nicht die Baukonzerne. Und wir haften für alles.

De Meuron: Ist der Ruf wirklich so schlecht?

Ingenhoven: Ich muss sagen, der Ruf ist nicht schlecht, außerhalb Deutschlands sogar exzellent.

SPIEGEL: Menschen gehen wegen Ihres Bahnhofs, Herr Ingenhoven, auf die Straße. Die drei Baustellen, über die wir reden, sind die bekanntesten in Deutschland, über sie wird weltweit geredet, weil dort lauter Katastrophen passieren.

Ingenhoven: Was ich bestätigen kann, ist, dass es darüber in Deutschland eine hektische politische Diskussion gibt. Aber ich glaube nicht, dass der Ruf der Architektur tatsächlich beschädigt wird.

SPIEGEL: Sie sind Architekten, aber in diesen Fällen auch Generalplaner, die mit den Bauherren und Baufirmen zusam-

menarbeiten. Da läuft bei Elbphilharmonie, Stuttgart 21 und dem Flughafen in Berlin viel schief.

Ingenhoven: Herr von Gerkan hat gesagt, man ist Galionsfigur. Man ist das auch, weil man gebeten wird, das Projekt in der Öffentlichkeit zu vertreten. In Stuttgart ging die ganze Geschichte im Jahr 1995 los, und sie wird frühestens um das Jahr 2021 beendet sein. Wenn Sie heute bei Wikipedia die Projektkosten abfragen, wissen Sie, dass die Bahn früher gesagt hat, das kostet 2,5 Milliarden Euro. Heute reden wir von 5, vielleicht 6 Milliarden. Wir sprechen also von einem Projekt mit einer Bearbeitungszeit von 25 Jahren und einer Verdoppelung der Kosten. Im Verhältnis zu dem, was vor 25 Jahren ein VW Golf gekostet hat und was er heute kostet, ist das angesichts weitreichender Änderungen und Gesetzesverschärfungen vertretbar.

SPIEGEL: Sie finden den Preis von – derzeit auch nur geschätzten – 6,5 Milliarden Euro akzeptabel?

Ingenhoven: Ja. Und ich glaube, dass dieses Land nur überleben kann, wenn es solche Projekte baut.

SPIEGEL: Herr de Meuron, halten Sie den Preis für die Elbphilharmonie, zurzeit sprechen wir von 865 Millionen Euro, für angemessen?

De Meuron: Es ist unbestritten, dass der Ablauf des Projekts alles andere als ideal war. Das ist sehr bedauerlich, insbesondere für den Steuerzahler. Wir sind darüber nicht weniger unglücklich als die Stadt. Solche Kosten- und Zeitüberschreitungen haben wir in dem Ausmaß auch noch nie erlebt.

SPIEGEL: Können Sie uns sagen, wie viel die Elbphilharmonie Ihrer Ansicht nach hätte kosten können?

De Meuron: Ob die Elbphilharmonie billiger hätte gebaut werden können, ist heute eine hypothetische Frage. Das Projekt hat seit dem ersten Entwurf unendlich viele Änderungen erfahren und wurde um erhebliche Zusatzwünsche wie einen weiteren Konzertsaal ergänzt. Entscheidender ist doch, was die Stadt am Ende für ihr Geld bekommt und was die Elbphilharmonie den Bürgern wirklich bedeutet, wenn sie in Betrieb gegangen ist.

Ingenhoven: Du darfst die Frage also nicht beantworten, Pierre.

De Meuron: Doch, weil es die Wahrheit ist!

Ingenhoven: Ich würde sagen: Niemals kostet das über 800 Millionen. An dieser Stelle, auf diesem Raum kann man gar keine 800 Millionen verbauen, es muss also ein

Teil der Summe im Verfahren, im Zeitverzug begründet sein.

De Meuron: Was es völlig unnötigerweise teuer macht, ist die Juristerei und alles, was daraus folgt, Zeitverzögerungen, Projektstreitigkeiten und sogar Stillstand haben maßgeblich dazu beigetragen, dass der Preis in dieser Größenordnung angekommen ist. Schauen Sie diese Tasse hier an, die vor mir steht. Sie symbolisiert jetzt mal die Elbphilharmonie. Man sagte anfangs, sie muss weiß sein und irgendwie Tee beinhalten. So in etwa wurde damals ausgeschrieben. Aber wie groß sie sein soll, dass es noch eine Untertasse geben soll und möglicherweise noch einen Löffel, das hat niemand gesagt. Und wenn das nicht alles drin ist im Leistungs-

verzeichnis, dann können Sie weder guten Gewissens einen Preis festlegen noch feste Terminpläne vereinbaren. Was damals fehlte, war die Zeit für eine sorgfältige Planung. Das hat die Politik jetzt und spät gelernt, jedenfalls in Hamburg.

SPIEGEL: Die Leute erwarten vom Architekten aber, dass er sagt, was machbar ist. Und welche Budgets realistisch sind. Dass er sich wehrt, wenn zu niedrige Summen genannt werden.

De Meuron: Das haben wir getan. Ständig. Mündlich, schriftlich und zum richtigen Zeitpunkt: Bitte nicht ausschreiben, keine Aufträge vergeben, macht eine saubere Planung. Das können wir belegen, das ist alles im parlamentarischen Untersuchungsausschuss aufgearbeitet worden.

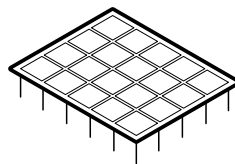
Ingenhoven: Pierre hat recht. Das läuft oft so. Die Politik als Bauherr lässt einen Generalunternehmer auftreten, und der sagt, das mache ich dir bis dahin fertig, und das kostet die Summe x. Mangels hinreichender Planungstiefe weiß zu diesem Zeitpunkt

aber niemand, wie viel in dem Paket wirklich drinsteckt.

SPIEGEL: Herr de Meuron hat das Projekt 2003 gemeinsam mit Investoren der Öffentlichkeit vorgestellt. Damals hieß es, die Stadt müsse nur das Grundstück hergeben und ansonsten nichts bezahlen. Das Gebäude selbst koste 40 Millionen Euro, aber die würden die Investoren anders einwerben. Die Zahl von nur 40 Millionen Euro stand im Raum – und Sie waren ja dabei, Herr de Meuron.

De Meuron: Wir haben solche Zahlen nie genannt.

Gerkan: Herr de Meuron, Ihr ursprünglicher, später mit einer Medaille ausgezeich-



Der Berliner
Großflughafen
sollte 2004

1,7

Milliarden €
kosten und 2010
fertig sein.

Baubeginn war 2006.

Zum derzeitigen
Planungsstand
wird der Bau

4,3

Milliarden €
kosten.

Fertigstellung:
nicht vor 2014.



Das Gespräch führten die Redakteurinnen Susanne Bey-
er und Ulrike Knöfel in Hamburg.

neter Investor hat sehr wohl den Eindruck erweckt, als koste das alles die Stadt nichts. Und dann gab es nur noch die höchsten Ansprüche: Der damalige Bürgermeister Ole von Beust beispielsweise wünschte sich den weltbesten Akustiker.

SPIEGEL: Bald hieß es, das Ganze koste 187 Millionen Euro, 77 davon habe die Stadt zu tragen. Dann wurden immer wieder neue Zahlen genannt. Herzog & de Meuron waren nicht mehr die Galionsfiguren, sondern die Buhmänner.

De Meuron: Zu Ihrem Punkt, Herr Kollege Gerkan – das war nie *mein* Investor. Und zu der Buhmann-Theorie: So sehen wir uns nicht.

Gerkan: Ein Bauprojekt läuft nicht so von A bis Z, alles schön der Reihe nach. Die meisten Planungen fangen hinten an. Das Erste, was ein Bauherr wissen will: Wann ist es fertig? Das Allerletzte, was ihn interessiert, ist, wie es aussieht und wie es ausgestattet ist.

SPIEGEL: Und was es kostet, interessiert ihn auch nicht?

Gerkan: In Berlin hatte der Bauherr, also der Bund und die Bundesländer Berlin und Brandenburg, die aberwitzige Idee, dass der Flughafen sich selbst refinanziert, und zwar durch Passagiergebühren. Jeder Passagier, der den Flughafen betritt, sollte vorher eine Eintrittskarte bezahlen. Die notwendige Höhe des Preises für die Eintrittskarte sollte jeder der zwei Generalunternehmer, die sich mal beworben hatten, für sich ausrechnen, dies aber ohne eine vernünftige Zahlenbasis zu haben: 5 Millionen Passagiere oder 20 Millionen? Zugleich überschlugen sich die Änderungswünsche des Bauherrn.

SPIEGEL: Kann man als Architekt aussteigen, wenn man merkt, dass alles schief läuft?

De Meuron: So etwas würden wir nie tun. Stellen Sie sich vor, was für eine Empörung entstanden wäre, wenn wir uns einfach aus dem Staub gemacht hätten, weil uns Entscheidungen nicht passen. Aussteigen hätte signalisiert, dass wir nicht bereit sind, Verantwortung zu tragen.

SPIEGEL: Es hätte auch Leute gegeben, die gesagt hätten: mutig!

De Meuron: Das glaube ich nicht. Wir sind mutig, weil wir in dem Projekt geblieben sind. Wir nehmen eine Verpflichtung nicht nur dem Bauherrn, sondern auch der Stadt gegenüber wahr. Wir verstehen uns als Partner unserer Bauherren und haben jetzt eine gute Lösung gefunden, das Gebäude ist 2016 fertig zur Übergabe.

SPIEGEL: Sie bauen für eine Öffentlichkeit, die das alles bezahlen muss und es eigentlich nicht mehr will.

De Meuron: Ich habe vorhin gesagt, es ist bedauerlich, sehr sogar, ich kann es leider nicht ändern.

SPIEGEL: Nun ist ein neuer Vertrag ausgearbeitet worden zwischen der Stadt als Bauherrn, dem inzwischen spanisch geführten Konzern Hochtief und Ihnen. Hochtief bekannte sich nun, etwas spät, zur Zusammenarbeit mit Ihnen.

De Meuron: Genau so ist es, eine gegenseitige Wertschätzung konnte etabliert und

damit Vertrauen geschaffen werden, das wichtig für die zukünftige Zusammenarbeit ist. Jetzt ist das Projekt besser verzahnt, und die Stadt wurde durch Hochtief von den Risiken entlastet. An dieser Einigung waren wir als Architekten intensiv beteiligt. Der jetzige Bürgermeister Olaf Scholz hat die Elbphilharmonie zur Chefsache gemacht und sich wirklich gekümmert. Er war ein knallharter Verhandlungspartner und hat die Stadt bestens vertreten.

Das Bahnprojekt Stuttgart 21

sollte 1995

2,45

Milliarden €

kosten und 2010

fertig sein.

Baubeginn war 2010.

Zum derzeitigen Planungsstand wird der Bau bis zu

6,5

Milliarden €

kosten.

Fertigstellung: nicht vor 2021.

+165%

SPIEGEL: Lange war der CDU-Bürgermeister Ole von Beust zuständig, seit 2011 ist es der von Ihnen so gelobte SPD-Mann Olaf Scholz – und der hat nun wieder 198 weitere Millionen zugesagt und noch dazu auf Schadensersatzforderungen verzichtet. Manche halten das für waghalsig.

De Meuron: Das sollen andere beurteilen. Experten halten die neue Lösung für den einzig gangbaren Weg. Dazu bietet der Vertrag ein hohes Maß an Sicherheit.

Ingenhoven: Auch ich habe nie einen Grund gesehen, aus dem Projekt in Stuttgart aus-

zusteigen. Nie. Wir sind ja als Generalplaner nur für das eigentliche Bahnhofsgelände verantwortlich. Dort belaufen sich die Steigerungen gegenüber dem Kostenvoranschlag auf unter zehn Prozent, wir sind also fast im Preis. Vergleichen Sie das mit anderen Projektteilen in Stuttgart, also mit dem Tunnel beispielsweise, mit den Strecken, mit der Logistik. Hätte man das so weit voraus im gleichen Detaillierungsgrad geplant, hätte man viel näher an den Schätzungen liegen können. Das hätte vorausgesetzt, dass man erheblich höhere Vorkosten hätte tragen müssen, das war von der Politik nicht gewollt.

SPIEGEL: Bahn-Chef Rüdiger Grube sagt, wenn er das vorher alles gewusst hätte, wäre es nie zu diesem Projekt gekommen.

Ingenhoven: Die Distanzierung ist Ausdruck einer damals verständlichen persönlichen

Frustration. Das kann man verstehen, wenn man wie er mit dem Tod bedroht wird. Und das ist natürlich auch ein Ausdruck der Frustration über die politischen Verhältnisse, dieses Projekt beinahe dem Ehrgeiz einzelner Grüner geopfert zu haben. Zu sagen, man würde das Projekt unter den heutigen Bedingungen nicht mehr machen, heißt nicht unbedingt, dass man es nicht für sinnvoll hält. Eine Minderheit hat dafür gesorgt, dass es zehn Jahre länger dauert und deutlich teurer wird.

SPIEGEL: Sehen Sie! Architektur sorgt in diesem Land dauernd für Ärger.

Ingenhoven: In dem Schlichtungsverfahren sagte jemand, sie hätten gern den zusätzlichen Bahnhof am Flughafen um ein paar hundert Meter verschoben. Kein Problem, das können wir machen, das kostet nur ein paar hundert Millionen mehr. Alle wollen das Ergebnis der Schlichtung umsetzen, aber zahlen will niemand. Ja, Jungs, das ist echter Kindergarten.

SPIEGEL: Welche Möglichkeiten gibt es für Architekten, so etwas zu verhindern?

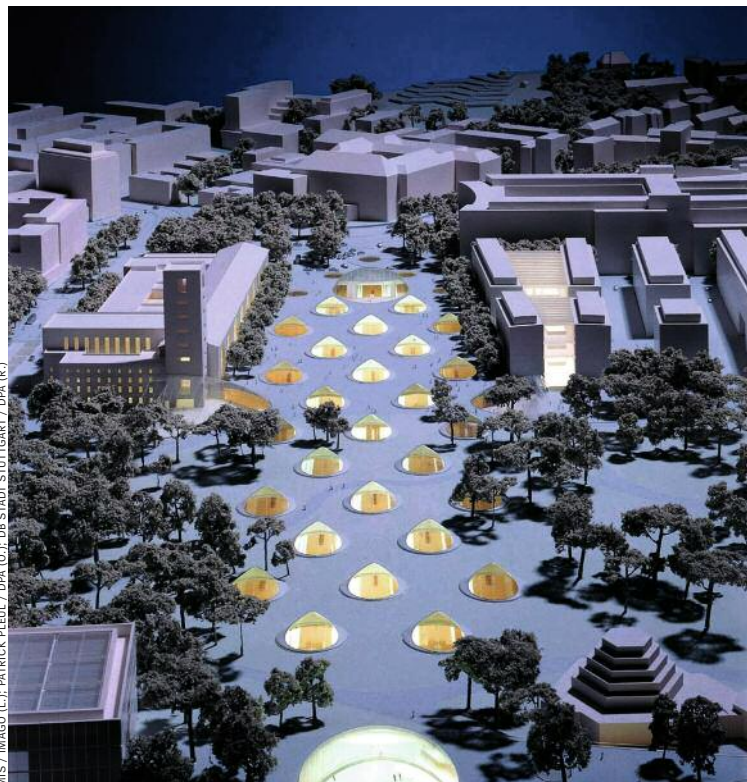
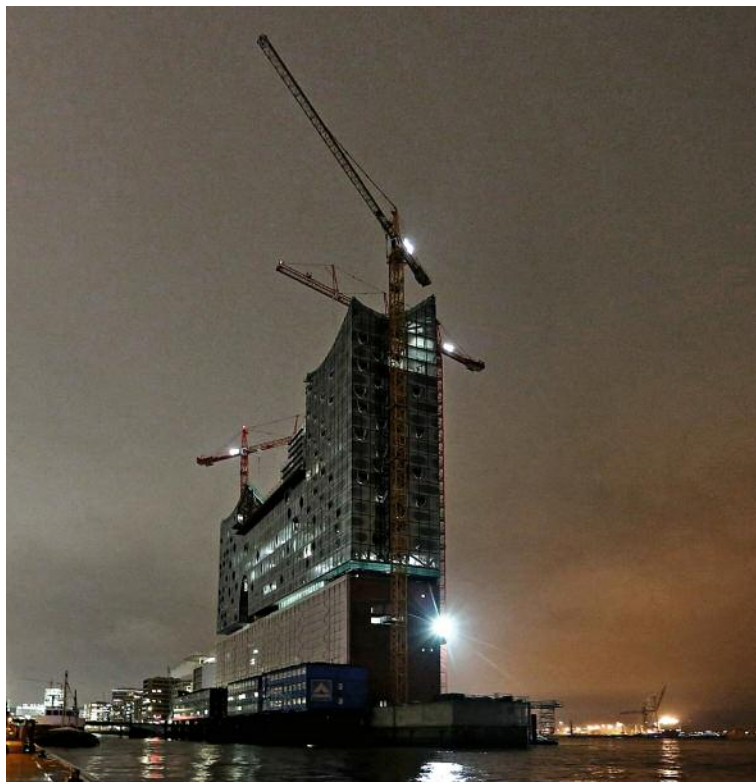
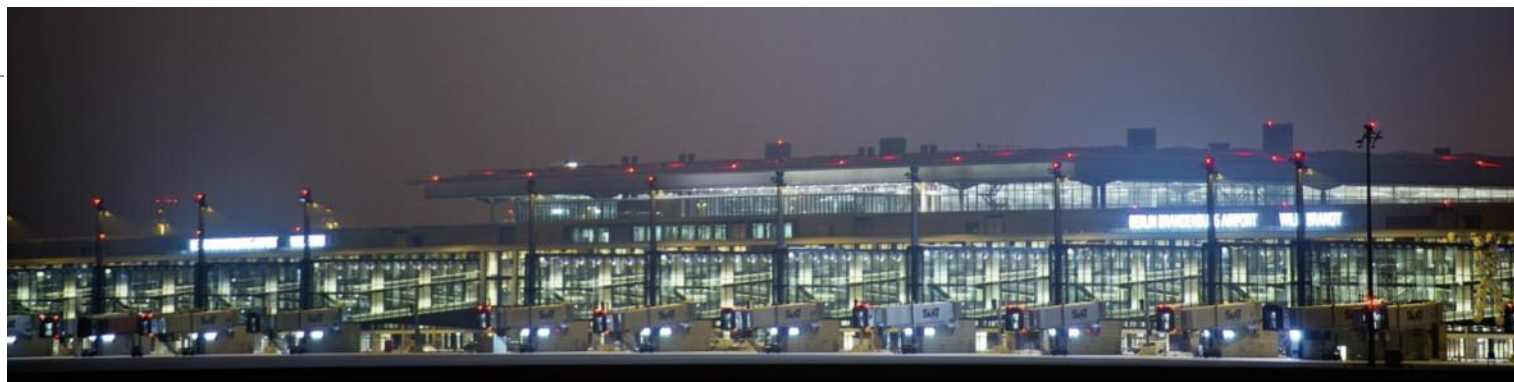
Gerkan: Ich möchte erst einmal ein Missverständnis ausräumen. Es kursiert immer der Begriff der Kostenexplosion. Und der provoziert die Menschen. Darunter versteht jeder: Man nennt die eine Summe, und nachher kostet ebendieses Projekt eine viel höhere. In Wahrheit werden da Elefanten mit kleinen Mäuschen verglichen. Ein Beispiel: Beim Flughafen in Berlin beinhalten die Versprechungen des Bundes und der Länder Berlin und Brandenburg gegenüber den Bürgern 139 Millionen Euro für Schallschutz, und zwar nicht am Flughafen, sondern an den Wohngebäuden der Umgebung. Die von der Flughafengesellschaft beauftragten Maßnahmen entsprachen nicht den aktuellen Schallschutzanforderungen. Nun muss der Lärmschutz mit 591 Millionen Euro Mehrkosten verbessert werden. Noch eins: Die Größe des Flughafens war ursprünglich mit 200 000 Quadratmetern konzipiert und hat heute 340 000 Quadratmeter. Das ist nicht mehr derselbe Flughafen. Es wurden immer neue Bedürfnisse angemeldet.

SPIEGEL: Es kommt vor, dass Hamburger Kinder in Containern unterrichtet werden. Für die Elbphilharmonie aber sind 865 Millionen Euro da.

Ingenhoven: Das findet niemand cool. Es ist aber bei der Elbphilharmonie so, dass der öffentliche Bauherr nicht in der Lage war, rechtzeitig stopp zu rufen, zu sagen, wir nehmen uns Zeit, um unsere Fehler in den Griff zu bekommen und, eine Verzögerung und begrenzte Kostensteigerung hinnehmend, wieder in geordnete Bahnen zu gelangen.

SPIEGEL: Herr de Meuron, sehen Sie das auch so?

De Meuron: Bedauerlicherweise ja. Komplexe Bauprojekte beinhalten immer Risiken, man kann sie aber minimieren. In Hamburg war das Vertragsgefüge so kom-



MIS / IMAGO (L.); PATRICK PLEUL / DPA (O.); DE STADT STUTTGART / DPA (R.)

Großbaustellen Flughafen Berlin-Brandenburg, Hamburger Elbphilharmonie, Stuttgart 21 (Modell): Resultat aller Kämpfe

pliziert, dass das Projekt für die Stadt kaum noch steuerbar war.

Ingenhoven: Der Bauherr hätte sagen müssen: Wir haben da einen riesigen Fehler gemacht. Und wenn er merkt, es geht einfach nicht mit dem Generalunternehmer, dann schmeißt er ihn raus. Das hätte das Anerkenntnis sein müssen, weil man damit ja den größeren Schaden verhindert. Das gilt wohl auch für den Flughafen.

SPIEGEL: Was genau?

Ingenhoven: Man hätte zugeben müssen, dass die Brandschutzpläne ungenügend waren. Aber Politiker wollen das nicht, sie verlieren dann ihr Amt, denn sie müssten ja der Öffentlichkeit eine unternehmerische Strategie vermitteln – wir geben jetzt zwar mehr Geld aus, auch brauchen wir länger, aber dafür haben wir die Probleme danach auch im Griff.

SPIEGEL: Verführt auch der vermeintlich unerschöpfliche Steuertopf dazu, sich nicht an Absprachen zu halten?

Ingenhoven: Nein, es verführt die Unkenntnis der politisch besetzten Aufsichtsgremien dazu. Warum sitzt Herr Wowereit im Aufsichtsrat des Flughafens? Warum

ist nicht der Vorstandsvorsitzende des Frankfurter Flughafens Aufsichtsratschef in Berlin geworden?

SPIEGEL: Weil er nicht der Bauherr ist, und weil der Bauherr mitreden will.

Ingenhoven: Aber der Chef aus Frankfurt hätte wenigstens Ahnung.

SPIEGEL: Die Fehler werden nur von anderen gemacht, nie von Architekten?

Ingenhoven: Diejenigen, die für diese Ideen werben, auch die Architekten, entfalten natürlich eine gewisse Verführungskraft. Wenn man dem erliegt und diese Projekte baut, dann nimmt man die Risiken in Kauf. Risiken gibt es immer.

SPIEGEL: Aber was ist Ihr Risiko? Ihr Honorar steigt, wenn das Projekt teurer wird.

De Meuron: Nein. Wir sind mit unserem Honorar nicht prozentual an den Baukosten beteiligt. Und wir tragen zahlreiche wirtschaftliche Risiken: Wenn der Bau nicht fristgerecht fertig wird und funktioniert, kostet das pro Tag Strafe. Nicht zuletzt stehen wir für das Projekt mit unserem Namen ein. Aber Ihre Frage ist doch, ob wir Fehler machen. Natürlich machen wir die. Aber wir lernen daraus.

Wieso sind die Namen von Architekten wie uns bekannt? Nicht weil wir keine Fehler gemacht haben. Wir sind bekannt, weil die Projekte öffentlich diskutiert werden, und im Fall der Elbphilharmonie wird das Architektonische positiv diskutiert.

SPIEGEL: Warum hat man fünf Jahre gebraucht, um die Notwendigkeit einer Neuordnung zu erkennen?

De Meuron: Wir haben immer wieder davor gewarnt, dass da etwas falsch läuft. Mündlich und schriftlich ging das an alle Projektpartner, ich habe auch persönlich den damaligen Bürgermeister ausdrücklich darauf hingewiesen.

SPIEGEL: Wir haben ein paar strukturelle Probleme feststellen können. Das eine: Es wird immer zu früh und zu niedrig budgetiert ausgeschrieben.

De Meuron: Das kann man so sagen.

SPIEGEL: Und die Politiker sind keine Fachleute, maßen sich aber Kompetenz an. Und die Architekten schaffen es nicht zu sagen: so nicht.

Ingenhoven: Wir müssen eine Runde mehr drehen bei der Antwort auf die Frage,



STEPHEN SHAWER/UP/LAF

Herzog-&-de-Meuron-Bau Pekinger Nationalstadion: „Chinesen bleiben freundlich“

warum das so ist. In der Bundesrepublik hat es nach dem Krieg eine Sonderkonjunktur gegeben. Die spätere Überkapazität wurde verdeckt durch die Wiedervereinigung, aber sie war da, nach wie vor, und hat dazu geführt, dass die Verhältnisse völlig versaut sind. Viele Leute in der Branche sind bereit, sich in Projekte hineinzudrängen zu Preisen, von denen sie wissen, dass sie die nicht halten.

Gerkan: Aber diese Baukonzerne haben volles Vertrauen in ihre Abteilung für Nachtragsverhandlungen, also in die Abteilung, die aggressiv nachträgliche Forderungen stellt. Diese Konzerne kommen schon an ihr Geld.

Ingenhoven: Ich würde sagen, es handelt sich um eine Nachtragserfindungsabteilung.

Gerkan: Nachtragserfindung? Sehr schön.

Ingenhoven: Sobald ein Vertrag unterschrieben ist, kämpfen die intelligentesten und erfahrensten Menschen innerhalb der Baukonzerne dafür, dass sie viel mehr Geld aus diesem Projekt herausbekommen, als vorgesehen war. Die Folge ist, dass beim Bauherrn und den Architekten und bei den Generalplanern ebenfalls die intelligentesten Menschen damit beschäftigt sind, das abzuwehren.

Gerkan: Sie müssen bedenken, dass es um gigantische Projekte geht, da entstehen spezielle Probleme. In Berlin brauchen wir eine Entrauchungsanlage, die sicherstellt, dass mehrere 10 000 Menschen in einem Brandfall durch den Rauch nicht ums Leben kommen. Die beiden großen Firmen, die es für die Steuerung von Anlagen dieser Art gibt in Deutschland, Bosch und Siemens, waren nicht in der Lage, diese in einer angemessenen Zeit auch zu erstellen. Einer der Gründe war die Festlegung der Politik, nach der diese Anlage an zwei Unternehmen vergeben

werden musste. Dies ergab Kompatibilitätsprobleme der Systeme, als ob in einem Auto vorn ein Opel und hinten ein Mercedes steckte. Aber das Auto fährt nicht und hat massive Umplanungen zur Folge, mit Zeitverlust und Mehrkosten.

SPIEGEL: In Berlin wurden solche Aufträge von Wowereits Flughafengesellschaft vergeben. Es gibt keine Garantie dafür, dass die Entrauchungsanlage in absehbarer Zeit betriebsbereit ist und der Flughafen auch mal eröffnet werden kann.

Gerkan: So weit wollen wir nicht gehen. Die meisten Autos fahren, wenn sie lange genug getestet werden.

Ingenhoven: Wenn Gerkan Glück hat, funktioniert es. Wenn er Pech hat, ändert sich die europäische Brandschutznorm, und er muss neu bauen. So machen wir es zurzeit. Wir haben in Stuttgart zum zweiten Mal eine neue Brandschutznorm im Bahnhof zu erfüllen. Die letzte Steigerung bestand unter anderem darin, dass die Brandretungszeiten halbiert wurden und die relevante Brandlast verdoppelt. Wir haben es mit einer Potenzierung des Problems zu tun – und das berücksichtigen Sie mal in der Planung.

SPIEGEL: Potenzierungen von Problemen überall: Am Flughafen in Berlin haben die Techniker nicht einmal den Lichtschalter gefunden, sie wissen nicht, wie sie im verwaisten Gebäude das Licht ausschalten können.

Gerkan: Ja, das passiert, wenn Sie alle Leute von der Bau-

stelle jagen und niemand mehr da ist, der weiß, wo der Lichtschalter ist.

SPIEGEL: Und dann heißt es, es gibt so viele Fehler, die man nicht beheben kann, man müsste den Flughafen am besten abreißen und neu bauen.

Ingenhoven: Haben Sie mal privat gebaut? Ich schon, und ich habe – offen gesprochen, wie ich das von fast jedem Bauherrn vermute – meinen Kostenrahmen und meinen Terminplan nie so ganz in den Griff gekriegt. Ich bin heute noch dabei, die Haustechnik zu regulieren. Natürlich habe ich auch etwas an den Grenzen des Möglichen entlanggeplant.

SPIEGEL: Das heißt also, Sie halten es für völlig normal, dass auf Baustellen nichts klappt? Das werden nicht viele verstehen.

Ingenhoven: Natürlich haben wir die Verpflichtung, dies alles zum Funktionieren zu bringen, und das beweisen wir ja auch bei Großprojekten auf der ganzen Welt. Aber ein iPhone funktioniert doch auch nicht immer, obwohl das eine Weltmarke ist, obwohl es eine Schweinekohle kostet und ein Wahnsinns-Image hat.

SPIEGEL: Und?

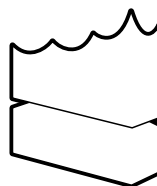
Ingenhoven: Warum soll denn etwas, was gigantisch viel größer als ein iPhone ist und was man erst in die Welt bringen muss, sofort zu 100 Prozent funktionieren? Pierre hat gesagt, er macht auch Fehler. Ich würde noch weitergehen und sagen, das System impliziert die Fehler. Sie können das gar nicht ohne Fehler und Schwierigkeiten machen. Der Fehler ist, dass man das nicht kommuniziert und dass man es nicht gemeinsam angeht, sondern gegeneinanderarbeitet.

De Meuron: Man muss die Fehler erkennen, das ist der erste Schritt. Ich glaube, bei der Elbphilharmonie war außerdem die Selbstkritik auf einem sehr niedrigen Niveau. Ich als Schweizer sollte keine Betrachtungen über Deutschland anstellen.

SPIEGEL: Doch, bitte.

De Meuron: Für mich war etwas immer unverständlich: Wieso hat Deutschland, das Land, das halb Europa trägt, diese Probleme bei komplexen Bauvorhaben? Ich behaupte, Bauen ist Teamwork, so wie Fußball. Wenn Sie im Fußball nicht alle gemeinsam den Sieg wollen, dann scheitern Sie. Da können Sie die teuersten Spieler haben. Das heißt, es geht nur mit einem gemeinsamen Ziel, mit Teamgeist. Wenn beim Bauen aber jeder nur seine eigenen Interessen vertritt, kommt es zur Eskalation.

SPIEGEL: Diese Haltung ist in Deutschland ausgeprägt?



Die Hamburger Elbphilharmonie

sollte 2005

187

Millionen €

kosten und 2009

fertig sein.

Baubeginn war 2007.

Zum derzeitigen Planungsstand wird der Bau

865

Millionen €

kosten.

Fertigstellung:

nicht vor 2017.



Ingenhoven: Ich glaube, dieses Land zahlt einen hohen Preis für seinen Erfolg. Und das zeigt sich im Zwischenmenschlichen und dem Geschäftsgebaren, das daraus resultiert. Wir haben viel in Australien und in den USA gebaut. Das sind bestimmt nicht alles Weicheier dort, aber ich sage Ihnen: Der gegenseitige Respekt ist da deutlich größer. Alle wissen, jeder muss Geld verdienen. Hier aber hat man das Gefühl, Unternehmer dürfen kein Geld verdienen.

De Meuron: Es ist aggressiver in Deutschland. Man kann das auch an der Anwaltsdichte messen. Ich kenne keine härteren Vertragspartner als die Chinesen, aber die haben immer noch ihren Konfuzius im Hintergrund und wollen, dass der Ton freundlich bleibt. Wir hatten in Asien nach Vertragsabschlüssen nie mehr mit einem Anwalt zu tun.

SPIEGEL: Herr von Gerkan, Sie fliegen bald zum Sultan von Oman, Sie bauen im Ausland ganze Städte. Wie wichtig ist Ihnen ein einzelnes deutsches Projekt?

Gerkan: 50 Prozent unserer Vorhaben sind in China, weitere 25 Prozent in anderen Ländern und die restlichen 25 Prozent in Deutschland. Ich baue überall gern, aber die Bauaufgabe in Berlin kann ich mir nicht schönreden.

SPIEGEL: Der Sultan von Oman wird für Sie ein angenehmerer Gesprächspartner sein als Wowereit?

Gerkan: Das will ich stark hoffen.

SPIEGEL: Sollte man von Anfang an Mediatoren einschalten? Schon der Turmbau zu Babel scheiterte nicht, weil die Leute nicht bauen konnten, sondern weil sie sich nicht mehr verstanden haben.

De Meuron: Ich bin kein Freund von Mediatoren. Ich bin auch kein Freund von zu vielen Experten, beide tragen null Verantwortung und kosten zusätzliches Geld. Projektpartner, die sich auf ein gemeinsames Ziel verpflichtet haben, handeln verantwortungsbewusst, in anderen Ländern klappt das ja auch.

SPIEGEL: Stuttgart 21 hat solche Probleme in der Öffentlichkeit, weil es fünf oder mehr Milliarden Euro kostet, aber am Ende der Zug auch nur wenige Minuten schneller ist.

Ingenhoven: Das ist nicht mein Job, herauszufinden, wie viel Minuten mehr man von da nach dort braucht. Der Zweck des neuen Bahnhofs ist, Stuttgart wieder auf die Landkarte Europas, in ein funktionierendes Hochgeschwindigkeitsnetz zu heben und durch die unter der Erde verlegten Gleise Platz und Ruhe zu schaffen in dieser beengten Stadt.

SPIEGEL: Den leeren Flughafen in Berlin zu putzen kostet im Monat 162 000 Euro.

Gerkan: Schrecklich. Meine Information im Moment ist, aber das wechselt täglich: Der Stillstand kostet pro Monat 20 Mil-

lionen Euro. Sie müssen sich vorstellen, dass da ein ganzes Jahr lang kein Bauarbeiter unterwegs war. Zum Verzweifeln.

Ingenhoven: Wir drei hier sind keine Zyniker. Wir sind ehrlich bemüht, das Richtige und Gute zu tun. Und es ist hart, was wir erleben müssen. Sie fragen, wie viele Minuten spart man überhaupt durch den neuen Bahnhof. Aber ich finde, ich habe ein Recht darauf, in solchen Diskussionen nicht behandelt zu werden wie jemand, der nicht zwei und zwei zusammenrechnen kann. Das finde ich respektlos.

SPIEGEL: Das heißt, die Leute sollen den Experten alles glauben?

Ingenhoven: Nein, aber man soll nicht von vornherein glauben, dass die Leute nur lügen. Wenn ich bei den öffentlichen Diskussionen in Stuttgart als Lügner bezeichnet wurde, habe ich einen Teil meiner Energie darauf verwendet, dem, der das sagte, keine runterzuhauen.

SPIEGEL: Die Finanzkrise hat viel verändert, wir denken anders über Geld, über Fortschritt nach. Brauchen wir diese Großvorhaben wirklich?

Ingenhoven: Vorsicht! Natürlich verursacht es der Gesellschaft Schmerzen, wenn man einen Containerhafen baut und die Elbe dafür ausbaggert. Aber wenn wir diese Schmerzen nicht auf uns nehmen – was dann? Stillstand? In Stuttgart hat eine



DANIEL KOPITSCH / DAPD

Protest gegen den Bau von Stuttgart 21: „Wie bei Dianas Beerdigung“

lautstarke Minderheit von alten Menschen Stimmung gegen das Projekt gemacht. Wir reden von Menschen, die den Bauzaun dekorierten wie bei Prinzessin Dianas Beerdigung. Es kann nicht sein, dass 20 Prozent der Bevölkerung über die Zukunft aller bestimmen.

SPIEGEL: Aber Hamburg, Stuttgart und Berlin funktionieren bisher gut. In Hamburg gibt es eine gute Musikhalle, Stuttgart hatte unlängst seinen normalen Bahnhof, Berlin brauchte am ehesten einen großen Flughafen, aber mit drei Flughäfen ging es früher doch auch. Der Flughafen Tegel, von Herrn von Gerkan gebaut, wird sogar sehr geliebt.

De Meuron: Die Elbphilharmonie ist von den Hamburgern gewollt und entschieden worden. Es ist ein Projekt von unten nach oben und nicht von oben nach unten. Wenn sie fertig ist und die Konzerte klingen, werden die Hamburger den Ärger irgendwann vergessen und die Elbphilharmonie lieben, davon bin ich überzeugt.

SPIEGEL: Haben Sie eine Lösung, wie Architekten, Bürger, Politiker aus diesem Schlamassel wieder herausfinden?

Gerkan: Lösungen zu entwickeln und sie auszusprechen ist das eine. Sie zu praktizieren in einer politischen Landschaft, die an einen Vier-Jahres-Rhythmus gebunden ist, das andere. Politiker sind darauf angewiesen, sich in ihren Legislaturperioden mit Großprojekten zu profilieren.

Ingenhoven: Die Lösung ist, im Vorfeld intensiver zu planen.

Gerkan: Das hört sich wie ein Patentrezept an, ist aber keins. Die reine Wahrheit bringt einen in diesem Metier nicht weiter. Die Oper in Sydney wäre nie genehmigt worden, wenn man von Anbeginn

an gewusst hätte, was sie kosten würde. Das geht nur mit falschen Unterlagen.

SPIEGEL: Mit einer Lüge am Anfang?

Gerkan: Ja. Nur mit einer Lüge.

Ingenhoven: In diesem Spiel der Politiker sollen wir alle zu Marionetten gemacht werden. Ich glaube nicht, dass das die Lösung ist, zu lügen, ich habe auch keine Angst, ehrlich zu sein. Die Leute sind, wenn es sein muss, leistungsfähig. Sie haben die Bankenrettung hingenommen. Da kommt es auf die Ehrlichkeit und das Geschick desjenigen an, der den Leuten ein Projekt verkaufen muss. Da sind die Architekten gefragt.

De Meuron: Ich bin für Offenheit. Auch aus reinem Selbstschutz. Die Lüge fällt immer auf einen zurück. Ich würde die Lüge nie unterstützen, ich würde auch die List nie unterstützen. Chinesen sprechen von List, sie ist dort völlig normal, es ist nicht verwerflich, den anderen im besseren Glauben zu lassen. In der europäischen Kultur aber würde ich die List nicht anwenden. Öffentlichkeit hier ist ein gläserner Käfig.

Gerkan: Sie, Herr de Meuron und Herr Ingenhoven, machen in der Tat einen integren Eindruck, aber ich könnte aus dem Stegreif ein Dutzend Großprojekte nennen, bei denen es immer mit einer Lüge begann: Das ICC in Berlin wurde für 120 Millionen Mark geplant und mit 924 Millionen Mark abgerechnet. Meinen Sie, dass alle an die 120 Millionen geglaubt haben?

Ingenhoven: Die Frage ist: Sollte es so laufen?

Gerkan: Wir Menschen dürfen uns nicht besser darstellen, als wir sind. Wir, Herr Ingenhoven, haben uns einmal bei einem SPIEGEL-Gespräch über China gestritten,

ob wir deutsche Architekten da bauen sollten. Da kann ich nur sagen: In China gibt es diese Lügen nicht, weil man da niemanden belügen muss. Da entscheidet einer, und er entscheidet das, was er will, weil das die Partei mitträgt.

Ingenhoven: Stopp. Ich finde, wir müssen eine Lanze brechen für demokratische Verfahren. Ich bin zwar der Leidtragende in diesem demokratischen Exzess in Stuttgart, aber ich glaube trotzdem, dass diese Verfahren dazu dienen, Fehler zu verhindern. Städte sind voller Fehler, am Ende ist das demokratisch erzeugte Ergebnis aber ein qualifiziertes. Shanghai dagegen ist in zehn Jahren völlig ruiniert worden.

SPIEGEL: Der rasche Wiederaufbau im Nachkriegsdeutschland wird die „Zweite Zerstörung“ genannt: Architekten und Planer verschandelten die Städte. Ihre Unwirtlichkeit ist ein deutsches Trauma.

De Meuron: Deutschland ist nicht gefangen in einem Trauma. Berlin ist ein tolles Beispiel dafür, wie man mit den Herausforderungen der Geschichte umgehen kann. Wir können nicht immer nur von Venedig oder Paris träumen. Eine normale Stadt ist an sich nicht schön, sie ist das Resultat aller Kämpfe und Schwierigkeiten.

SPIEGEL: Wenn Sie gewusst hätten, welche Kämpfe es in Hamburg geben wird, hätten Sie sich ferngehalten?

De Meuron: Die Elbphilharmonie ist städtebaulich von großer Bedeutung, sie verbindet die Hafen- und die Bürgerstadt. Wir stehen voll hinter ihr und würden es genau so noch mal machen.

SPIEGEL: Ihr Entwurf, Herr Ingenhoven, stammt ja aus dem Jahr 1997. Würden Sie ihn heute anders zeichnen?

Ingenhoven: Ich würde das nicht von jedem Projekt sagen, aber für Stuttgart kann ich sagen, ich würde es heute genau so machen.

SPIEGEL: Herr von Gerkan, sind Sie noch im Reinen mit Ihrem Entwurf?

Gerkan: Nicht ganz. Ich bedaure über alle Maßen, dass wir so lange Wege einplanen mussten. Flughäfen sind zu riesigen Einkaufszentren verkommen. Wissen Sie: Das schönste Flughafengebäude ist für mich das TWA Flight Center am Kennedy Airport in New York, das 1962 nach einem Entwurf des finnischen Architekten Eero Saarinen fertiggestellt wurde. Die Abflughalle sieht aus wie ein Flugdinosaurier, wunderbar. Die Halle steht heute leer. Die Bedingungen des Abfertigungs ändern sich unentwegt, fast jährlich. Das hat uns zu der Erkenntnis gebracht, dass ein Flughafen so neutral wie möglich sein muss, damit das Gebäude nicht in Konflikt gerät mit irgendwelchen formalen Ansprüchen. Dach, Stützen, Schluss, Aus.

SPIEGEL: Herr Ingenhoven, Herr de Meuron, Herr von Gerkan, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.