

## **10 Thesen zur Kostenexplosion Elbphilharmonie**

### **Ganz kurz:**

Die Elbphilharmonie gilt architektonisch als „großer Wurf“, ihre praktische Umsetzung als nicht enden wollendes Desaster. Hamburg erlag 2003 der Idee der Elbphilharmonie, vor allem den faszinierenden Bildern des Entwurfs von Herzog & de Meuron. Die Resonanz der ersten Präsentation war überwältigend. Selbst die Baukosten für die öffentliche Hand schienen kein Problem. Bedenken wurden schnell zerstreut durch riesige private Spendenzusagen<sup>1</sup> und die in Aussicht gestellte Quersubventionierung<sup>2</sup> durch ein 5-Sterne Hotel und etliche Luxuswohnungen, die ebenfalls auf dem Kaispeicher Platz finden sollten. Allein der Imagewert für Hamburg galt als unbezahlbar und war eine der größten Triebkräfte.

Politisch umstritten war, ob dieses Prestigeprojekt der Hochkultur alles andere an den Rand drängen würde. Diesem Einwand wurde baulich und konzeptionell entgegen gearbeitet. Ein weiterer Konzertsaal für Populärkultur wurde noch eingefügt.<sup>3</sup> Baukosten und Pläne wurden für die Entscheidungen der Bürgerschaft aufpoliert in Hochglanz-Präsentationen: begleitet von demonstrativ zur Schau getragenen Optimismus, abgesichert durch namhafte Expertise.

Der Bruch wurde sichtbar, als die hochfliegenden Pläne ins Werk gesetzt wurden. Pläne, Termine und bauliche Umsetzung passten nicht zusammen. Die städtischen Projektmanager der ReGe waren den Verwerfungen zwischen selbstbewussten Stararchitekten und dem knallhart kostenorientierten Generalunternehmer ADAMANTA/HOCHTIEF nicht gewachsen. Politischer Ehrgeiz erzeugte unendlichen Termindruck und eine viel zu frühe Ausschreibung des Bauauftrages. Um Kosten zu sparen, wurden während der Vergabeverhandlungen die Finanzierung und Eigentumsverhältnisse umgestellt und die kommerziellen Bereiche vergrößert. All das unterminierte den im Vertrag festgelegten pauschalen Festpreis, der keine nachträglichen Änderungen zuließ. Der zunächst gefeierte politische Coup des angeblichen „Festpreisvertrages ohne Risiko“ ist dadurch zum größten Einfallstor für Nachforderungen von ADAMANTA geworden.

---

<sup>1</sup> Drs18/5526 weist private Spenden für die Baukosten der Konzerthalle in Höhe von 57,5 Mio. Euro aus.

<sup>2</sup> Drs. 18/2570, Machbarkeitsstudie S.100 „Das Hotel kann bei gegebener Konzeption nicht nur nachhaltig wirtschaftlich sein, sondern hat zudem das Potential einen hohen Beitrag zur Quersubventionierung der Gesamtimmobilie zu leisten.“

<sup>3</sup> Vgl. Gemeinsames Petikum zu Drs. 18/2570 von CDU und GAL im Kulturausschuss in Drs. 18/3017, in dem programmatische Erweiterungen und zusätzliche Nutzungen gefordert werden.

## Inhalt

1. Ein phantastisches Projekt.....	2
2. Keine Gegner, kaum Fragen.....	2
3. Ein Meisterstück des Politmarketings .....	3
4. Große Probleme mit billigem Geld .....	4
5. Weltarchitektur ist teuer .....	6
6. Verfrühte Ausschreibung .....	7
7. Der Pauschal festpreis und seine Tücken .....	10
8. Potemkinsche Termindörfer, machtlose Projektkoordinatoren.....	12
9. Nichts gelernt: Nachtrag 4.....	13
10. Unter Wölfen.....	14

### 1. *Ein phantastisches Projekt*

Das ursprüngliche Bild der Elbphilharmonie war das eines phantastischen Projektes: unglaublich, schillernd, wunderbar und großartig. Die Idee Elbphilharmonie war für Viele unwiderstehlich. Das Bild des kühn geschwungenen Glaskörpers auf dem riesigen Hafenspeicher in der Elbe wurde schnell zu einer strahlenden Ikone, die Schönheit, wirtschaftliche Prosperität und faszinierende Perspektiven jenseits trister Hafenökonomie versprach.<sup>4</sup> Sie bot der damals kraftstrotzenden CDU, die sich gerade aus der verheerenden Koalition mit der Schill-Partei löste, die Chance, die eigene Provinzialität mit Weltarchitektur und Kultur auf höchstem Niveau weit hinter sich zu lassen und der Stadt bei der anstehenden Wahl eine Vision anzubieten, der sich auch die politischen Gegner nicht entziehen konnten.<sup>5</sup>

### 2. *Keine Gegner, kaum Fragen*

Wer sich die Presseartikel zu den Planungen der Elbphilharmonie aus den ersten Jahren anschaut, findet kaum relevante Gegner des Projekts, jedenfalls keine, die auch öffentlich Gehör fanden. Für ein Projekt dieser Größe ist vor 2008 ein erstaunlicher Mangel an kritischen Fragen festzustellen. Das gilt für die Bürgerschaftsparteien, die 2003 die Idee begrüßt<sup>6</sup> und im Februar 2007 die Elbphilharmonie einstimmig beschlossen haben, aber es gab auch nur wenige kritische Positionen aus den Medien oder von Initiativen, die mehr als kulturpolitische Zweifel angemeldet hatten. Noch

---

<sup>4</sup> Vgl. z.B. <http://www.stern.de/reise/elbphilharmonie-ufo-an-der-elbe-541214.html> oder <http://www.zeit.de/2003/46/Hafencity>

<sup>5</sup> Den Senatsbeschluss zur Realisierung der Elbphilharmonie fasste der Senat am 05. Dezember 2003, am 09. Dezember beendete Ole von Beust die Koalition mit der Schill-Partei vorzeitig und kündigte Neuwahlen für den 29.02.2004 an

<sup>6</sup> z.B. Willfried Maier, GAL, in der Bürgerschaft, 30.12.2003: „Das ist tatsächlich ein einmaliger Fall, dass ein Kunstwerk, das schon im Entwurf eine solche Strahlkraft entfaltet, dass von rechts bis links alle einhellig sagen: Das ist es! Das ist eine großartige Sache! In dieser Situation, dass ein Kunstwerk von sich aus so strahlt, sollten wir nicht versuchen, es in die eine oder andere Parteitasche zu ziehen, sondern das sollten wir als ein Geschenk an die Stadt nehmen und es auch realisieren.“

bis in den Bürgerschaftswahlkampf im Winter 2007/2008 ist es dem CDU-Senat gelungen, die gravierenden Probleme des Baus unter der Decke zu halten.

### 3. *Ein Meisterstück des Politmarketings*

Der politische Konsens (und wohl auch der Mangel an kritischen Fragen) beruhte nicht allein auf der architektonischen und kulturellen Faszination des Projektes, neben der die Kosten egal gewesen wären, sondern auf dem Versprechen: für relativ wenig Geld sehr viel zu bekommen. In der ersten Präsentation 2003 stellte Projektentwickler Gerard die Behauptung auf, die Stadt bräuchte nur die 40 Mio. Euro für das Grundstück zu investieren, weil die Erlöse für Wohnungen und das Hotel der Mantelbebauung die Konzerthalle in der Mitte finanzieren könnten.<sup>7</sup>

Mit niedrig angesetzten Schätzungen<sup>8</sup> wurden die Kosten zum Randthema, während die Bilder des spektakulären Entwurfs der Stararchitekten Herzog & de Meuron seit der Präsentation im Juni 2003 die Debatte bestimmen. Die Aussicht, eines der besten Konzerthäuser der Welt als architektonischen Glanzpunkt über der neuen Hafencity erstrahlen zu lassen, erschien als Durchbruch für das CDU-Konzept der "Wachsenden Stadt", das den Anschluss Hamburgs an die "attraktivsten Metropolen Europas" versprach<sup>9</sup>.

Als es 2005 um die Einwerbung der Haushaltsmittel für das Sonderinvestitionsprogramm ging, hatten sich die ersten Kostenschätzungen schon als unrealistisch erwiesen, und es wurde die immer noch überschaubare öffentliche Investition von 77 Mio. Euro als entscheidende Größe an den Gesamtbaukosten von 186 Mio. Euro kommuniziert.<sup>10</sup> Aber auch diese Kalkulation ließ sich nicht lange halten, denn der letzte verbliebene Bieter ADAMANTA forderte wesentlich mehr und der Investitionsbeitrag der öffentlichen Hand stieg bei Auftragserteilung auf 117 Mio. Euro.<sup>11</sup> Das war der Anteil am Pauschalpreis von 241 Mio. €, der nach Abzug der Kosten für den kommerziellen Mantel (103 Mio.) und der privaten Spenden (57,5 Mio.) übrig blieb.<sup>12</sup>

Weitgehend unbeachtet neben der Kostensteigerung für die Philharmonie blieb die Tatsache, dass die Stadt nun zusätzlich als Bauherr und Eigentümer des 103 Mio. teuren kommerziellen Mantels fungierte und damit die tatsächlichen Baurisiken übernahm.

In der öffentlichen Kommunikation der Baukosten legte der Senat großer Wert darauf, dass mit dem vereinbarten Pauschalpreis alle Baurisiken auf den Generalunternehmer ADAMANTA/HOCHTIEF übergangen, es sei denn, die Stadt selber würde nachträglich noch Änderungen einbringen.<sup>13</sup> Nicht

---

<sup>7</sup>[http://www.baunetz.de/meldungen/Meldungen\\_Herzog\\_de\\_Meuron\\_entwerfen\\_Philharmonie\\_fuer\\_Hamburg\\_13901.html](http://www.baunetz.de/meldungen/Meldungen_Herzog_de_Meuron_entwerfen_Philharmonie_fuer_Hamburg_13901.html)

<sup>8</sup> Projektentwickler Gerard nennt am 13.01.2004 im Kulturausschuss 92 Mio. € Gesamtbaukosten, 45 Mio. € davon für die Philharmonie, die mit 24,5 Mio. € aus der Mantelbebauung quersubventioniert werden sollten.

<sup>9</sup> Ein Schlaglicht auf den damaligen Diskurs des „postindustriellen Unternehmens Stadt“ am Beispiel Elbphilharmonie liefert Judith Laister, 2006 <http://www.gat.st/pages/de/nachrichten/1846.html>

<sup>10</sup> Drs. 18/2570, S.3

<sup>11</sup> Drs. 18/5824 schlüsselt in Anlage 1 die Kostentreiber auf: Fassade 12 Mio.€, allg. Baukostensteigerung 8,2 Mio.€, Mehrkosten wg. einschaliger Bauweise, nachträgliche Integration Musikpädagogischer Bereich: 7,6 Mio. €, Dachterrasse, Rolltreppe, Plaza: 2,1 Mio.€, Optimierung Saalakustk, 2,2 Mio €, Energieoptimierung 0,7 Mio.€,

<sup>12</sup> Drs. 18/5526, S.9

<sup>13</sup> Exemplarisch Projektkoordinator Wegener auf der gemeinsamen Sitzung von Haushalts- Kultur- und Stadtentwicklungsausschuss am 16.01.2007, Protokoll S.9: „Ich sage hier klar und eindeutig: Das Kostenrisiko im Bauprozess liegt nunmehr nach den abgeschlossenen Leistungsverträgen allein beim Bieterkonsortium IQ<sup>2</sup> (später in ADAMANTA umbenannt, hjs), die die Bauleistung zu einem Pauschalpreis angeboten hat. Nur für den Fall nachträglicher Planungsänderung durch den Bauherrn, also durch uns, kann es zu Kostensteigerungen für die FHH kommen. Dies werden wir, soweit irgend möglich, ausschließen.“

einmal terminlich bestünde ein Risiko, denn jeder Verzugstag war mit beeindruckenden 200.000 € Vertragsstrafe belegt. Wo also war das Risiko?

Die Löcher dieser Rundum-sorglos-Argumentation des Senats wurden überblendet durch die großen Namen der Beteiligten. Wer konnte ernsthaft an den Plänen der Stararchitekten Herzog & de Meuron zweifeln, wer wollte den Vertragstext von Frau Dr. Jasper hinterfragen, die deutschlandweit als führende Vergabe- und Baurechtsexpertin galt, wer die von der internationalen Unternehmensberatung Ernst&Young testierte Wirtschaftlichkeit?

Das Kompetenzgefälle zwischen dem Senat und Bürgerschaft ist in solch komplexen Entscheidungen so enorm, dass auch große Schwächen in der Argumentation wie der unreife Planungsstand und die schwer steuerbare Projektstruktur kaum auffallen. Bürgerschaftsabgeordnete, soweit sie nicht selbst FachexpertInnen sind, sind in der Bewertung chancenlos, wenn Risiken nicht offen kommuniziert werden. Genau das ist in diesem Fall nicht passiert: weder durch den Senat, noch durch die beteiligten namhaften Firmen und ExpertInnen, die jeweils ihren eigenen wirtschaftlichen Interessen folgten.

#### **4. Große Probleme mit billigem Geld**

Die Beherrschung der Kostenentwicklung war von Anfang an ein kritischer Faktor. Steigende Baupreise, eine aufwändigere Fassade, ein dritter Konzertsaal und weitere Nutzungsverdichtungen machten die mit der Machbarkeitsstudie kommunizierte Investitionssumme der Stadt von 77 Mio. Euro unhaltbar.<sup>14</sup>

Während des Ausschreibungsverfahrens machte daher ADAMANTA den Vorschlag, über ein geändertes Finanzierungsmodell für den kommerziellen Mantel günstigere Kreditkonditionen zu erreichen. Nach diesem Vorschlag sollte nicht mehr der Generalunternehmer als Eigentümer den Bau und die Finanzierung der Mantelbebauung auf eigenes Risiko durchführen (sog. Standardmodell), sondern die Stadt sollte die Bauherrenrolle übernehmen und den Mantel anschließend an den Generalunternehmer verpachten. Die Eckpunkte dieses sog. Forfaitierungsmodells waren:

- die Stadt wird Eigentümerin des gesamten Gebäudes (ohne Wohnungen) und verpachtet den kommerziellen Mantel an den Generalunternehmer zur weiteren Unterverpachtung für 20 Jahre,
- der Generalunternehmer übernimmt alle Bauleistungen und das Facility-Management und verkauft seine Werklohnforderung für den kommerziellen Mantel an eine finanzierende Bank,
- die Stadt zahlt aus den Pachteinnahmen die Werklohnforderung direkt in Raten an die finanzierende Bank, die Schlussrate nach 20 Jahren wird über den Verkauf des Mantels gedeckt.

Mit diesem Modell sollte aufgrund der gute Bonität der Stadt ein Zinsvorteil von 15 Mio. Euro erreicht werden.<sup>15</sup> Der Nachteil dieses Modells liegt allerdings im zusätzlichen Risiko für die Stadt, die nun nicht mehr allein für den öffentlichen Bereich sondern auch die Risiken aus Bau und Betrieb der

---

<sup>14</sup> Drs. 18/2570, S.3

<sup>15</sup> PUA Fragekatalog Ole von Beust, Anlage 6, Pag.140092 b

Mantelbebauung eintreten musste.<sup>16</sup> Das wurde intern als „ordnungspolitischer Sündenfall“ eingeschätzt<sup>17</sup> und brachte für die weitere Entwicklung des Bauprojektes das Problem mit sich, dass die Eigentümerrolle (FHH) und die Rolle als Entwickler- und Betreiber (Generalunternehmer) auseinander fielen.

Vor allem die ungünstige Risikoverteilung macht diese Finanzierungsart im Urteil von Fachleuten ungeeignet für anspruchsvolle Großbauten, denn dort überwiegen regelmäßig die zusätzlichen Risiken die erreichbaren Zinsvorteile. Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie kommt in einem Memorandum aus dem Jahr 2006 zu folgender Einschätzung:

*„Die relative Vorteilhaftigkeit der Finanzierungsformen hängt davon ab, wie groß das Investitionsvolumen ist, welche Risiken dem Investitionsprojekt innewohnen, welche Risikoneigung der öffentliche Auftraggeber an den Tag legt, wie verschuldungsfähig er ist, welche Controllingkapazitäten vorhanden sind und welche haushalterischen Vorgaben zu beachten sind. Generell ist aber die Aussage möglich, dass bei Projekten mit größerem Investitionsvolumen eher eine Projektfinanzierung, bei Projekten mit niedrigerem Investitionsvolumen und verhältnismäßig geringen Risiken eher eine Forfaitierung mit Einredeverzicht in Betracht kommt.“<sup>18</sup>*

In einem Strategiegelgespräch am 28.06.2006 mit Bürgermeister Ole von Beust wurde verabredet, die Forfaitierung oder eine alternativ eine Selbstschuldnerische Landesbürgschaft zu nutzen, um günstigere Finanzierungsbedingungen zu erreichen, und die ReGe wurde gebeten, beide Modelle zu vergleichen. Noch ungeklärt ist, warum Projektleiter Wegener trotz dieser noch offenen Alternative einen Tag später beide noch vorhandenen Bieter informiert hat, dass die Forfaitierung umgesetzt werden soll.

Die Landesbürgschaft war durch die Finanzbehörde eingebracht worden, die diese Variante für risikoärmer hielt, da die Stadt damit kein Eigentum am Mantel erwerben müsste. Frau Dr. Jasper riet in einem Vermerk am 17.07. 2006 von der Selbstschuldnerische Landesbürgschaft ab, weil sie wirtschaftlich ungünstiger, vergaberechtlich unsicherer und zeitlich aufwändiger wäre. Zudem wären sämtliche Verträge, die bereits verhandelt sind, umzustellen. In einem Gegenvermerk der Finanzbehörde vom 07. 08.2006 wird diese Einschätzung als „nicht überzeugend“ abgelehnt, weil alle wichtigen Fragen im Vermerk von Frau Dr. Jasper unbeantwortet bleiben. Diese Kritik wurde jedoch nicht mehr relevant, weil die Entscheidung für Forfaitierung schon an der Finanzbehörde vorbei gefallen war.<sup>19</sup> Der genaue Zeitpunkt und die tatsächlichen Entscheider sind allerdings noch unklar.

Die folgende Realisierung der Forfaitierung hatte zwei wesentliche Wirkungen: das billigere Geld trug dazu bei, das letzte Wettbewerbsangebot von ADAMANTA auf 281 Mio. Euro zu senken. Die geänderte Risikoverteilung wirkte sich erst später negativ auf die städtische Verhandlungsposition in der Frage aus, wer die Kosten aus den umfangreichen Planänderungen zu tragen hat, die mit der Integration der von ADAMANTA vorgelegten Investorenplanung verbunden waren. Letztlich konnten diese Kosten entgegen der ursprünglichen Rechtsauffassung der ReGe wegen der Forfaitierung nicht

---

<sup>16</sup> Projektkoordinator Hartmut Wegener sah hier das eigentliche Risiko: „Ich wollte etwas zu den 128 Mio. Restschuld sagen. Das ist der eigentliche Haken oder der Dollpunkt des Projektes, nämlich die Frage, ob diese Restschuld im Jahre 2030 den Marktwert hat, den wir prognostizieren.“ Drs. 18/5824, Anlage 5, S.52

<sup>17</sup> PUA Fragekatalog Ole von Beust, Anlage 6, Pag.140092 b

<sup>18</sup> [http://www.oepplattform.de/media/uploads/Pdfs/pospapier\\_finanzen.pdf](http://www.oepplattform.de/media/uploads/Pdfs/pospapier_finanzen.pdf)

<sup>19</sup> Vgl. Vermerk der FB vom 07.08.2006, in Fragenkatalog Dr. Ute Jasper, 16.12.2011, Anlage 37

auf die ADAMANTA abgewälzt werden.<sup>20, 21</sup> Mit einer rechtlichen Neubewertung durch das Anwaltsbüro HFK setzte sich die Position durch, dass die Stadt die Kostensteigerungen tragen müsse, weil sie als Eigentümerin langfristig von der Wertsteigerung profitiere.

## **5. Weltarchitektur ist teuer**

Der Anspruch „Weltarchitektur“ bedeutet nicht nur, einen genialischen Entwurf umzusetzen, sondern setzt sich bis in alle Einzelpläne, Materialien und Details fort. Die Stadt hat mit Herzog & de Meuron einen Vertrag geschlossen, der den Architekten neben dem Entwurf auch die Zuständigkeit für die Ausführungsplanung überließ. Das ist bei großen Bauvorhaben unüblich. Normalerweise wird die Ausführungsplanung dem bauausführenden Unternehmen zugeschlagen, damit Detailplanung und praktische Ausführung für die notwendige Koordination in einer Hand liegen. Die Generalplaner konnten ihre starke Stellung mit dem Argument durchsetzen, dass die Qualität ihrer Entwürfe nicht durch schlechte Umsetzung in der Ausführungsplanung zunichte gemacht werden sollte.<sup>22</sup>

Mit ihrer Herrschaft über die Ausführungsplanung konnten Herzog & de Meuron ihre architektonischen Vorstellungen bis ins Detail ausführen und waren dem Generalunternehmer nicht untergeordnet. Herzog & de Meuron waren weder eingebunden in die verbindlichen Terminzusagen von ADAMANTA noch in deren Kostenkalkulationen. An beiden Schnittstellen entstanden große Probleme, da die Interessen der Generalplaner Herzog & de Meuron und des Generalunternehmers ADAMANTA auseinanderstrebten.

Die Stadt hat sich auf eine Vertragsgestaltung eingelassen, die sowohl den Wünschen der Architekten nach weitreichender Verwirklichung ihrer künstlerischen Ideen entgegen kam, als auch der ADAMANTA tiefgreifende Änderungen am Gebäude aus ökonomisch-betriebswirtschaftlichen Gründen zugestand.

Ebenfalls aus Kostengründen ließ sich die Stadt auf einen von ADAMANTA vorgelegten engen Terminplan zur Bauausführung ein, der den Möglichkeiten und Ansprüchen der Generalplaner völlig widersprach. Die Haltung der Stadt gegenüber dem öffentlich immer wieder propagierten Anspruch der Weltarchitektur war höchst zwiespältig, denn die von den Planern geforderten ausreichenden Planungszeiten wurden nicht gewährt.

Die Konflikte zwischen Herzog & de Meuron und ADAMANTA waren vorprogrammiert. Während die Generalplaner um mehr Planungszeit und qualitativ hochwertige Lösungen in Einzelfragen kämpften, versuchte ADAMANTA aus jeder Weiterentwicklung der Pläne eine Änderung am Bausoll zu begründen, um deren Kosten auf die Stadt abzuwälzen. Eine unverzichtbare Kooperation konnte sich

---

<sup>20</sup> Vgl. Drs. 19/1841, S.8

<sup>21</sup> PUA Drs. 20/11 Vernehmung Armin Daum, ReGe, 05.12.2011, S.99: „in einer ersten Einschätzung hielt ich das noch im Vertrag für abbildbar, dass diese Integration des Investorenplanung eine Sache war, die die ADAMANTA schuldet und die – weil es sich im Investorenbereich befindet – auch nicht zu Nachträgen führen könnte. Diese Meinung habe ich persönlich dann revidiert, als dann HFK mit ins Projekt gekommen ist, die weniger an der Vertragsentstehung beteiligt waren und die das dann eher von außen begutachtet haben und dann eine deutlich andere Risikoeinschätzung zu Frage mitgeteilt haben, der ich mich dann auch angeschlossen habe.“

<sup>22</sup> PUA Drs. 20/6, Vernehmung Pierre de Meuron, 17.11.2011, S.53: „Wenn das nicht so ist, dann sind wir – auch der Bauherr – ausgeliefert einer Entscheidungsgewalt oder Entscheidungskraft, die sich nicht auf die gestalterischen Belange konzentrieren wird.“

nicht entwickeln, denn jede Seite konnte sich auf mit der Stadt vereinbarte Vertragsrechte berufen, die einen Kompromiss nicht zwingend notwendig machten.

Die personell schwach aufgestellte ReGe verfügte weder über genügend fachliches Know-how, um produktive Lösungen durchzusetzen, noch über einen funktionierenden, vertraglich vereinbarten Mechanismus, um Konflikte mit Autorität zu entscheiden.

## **6. Verfrühte Ausschreibung**

Die letzte Etappe im Vergabeverfahren Elbphilharmonie begann am 10.08.2006 und bezog nur noch die beiden Bieter STRABAG und ADAMANTA ein. Noch zwei Monate zuvor hatten die Generalplaner Herzog & de Meuron dringend vor einer finalen Ausschreibung zu diesem Zeitpunkt gewarnt.<sup>23</sup> Pierre den Meuron hat vor dem PUA den damaligen Planungsstand so beschrieben:

„Eine Baugenehmigung lag noch nicht vor. Die Investorenplanung der Bereiche Hotel, Wohnen und Gastronomie waren mit der städtischen Planung nicht vor Vertragsschluss synchronisiert. Die Vorgaben des Nutzers für den Konzertbereich standen noch nicht abschließend fest und konnten entsprechend erst nachträglich integriert werden. Ein abgeschlossenes Betreiberkonzept für den öffentlichen Bereich lag noch nicht vor. Die Terminplansituation war unklar; ein einvernehmlich abgestimmter Gesamtterminplan existierte nicht.(...) Darüber hinaus waren größere Leistungsanteile, zum Beispiel die Weiße Haut, Szenografie – ganze Bühnentechnik – Signaletik als Budgetleistungen vergeben worden, die meinem Verständnis nach keine Kostenobergrenzen enthielten“<sup>24</sup>.

Diese Bedenken wurden von der ReGe verworfen mit der Einschätzung, dass Architekten generell mehr Zeit einfordern würden<sup>25</sup> und als Interessenbekundungen und Störung bewertet. Fachlich wurde auf diese Warnung nicht reagiert. Der laxer Umgang mit den Bedenken der sonst so hoch gelobten Architekten zeigt das Selbstverständnis der ReGe, die sich weniger um technische Details kümmerte, sondern sich als treibende Instanz für den Prozess verstand, die sich gegen solche Störungen durchsetzen müsse.

Die ReGe interpretierte ihre Aufgabe offensichtlich so, die abgestimmten, engen Zeitpläne unbedingt einzuhalten und die politischen und finanziellen Risiken einer längeren Planungsphase zu vermeiden.<sup>26</sup> In dieser Risikoabwägung war die ReGe bereit und wurde darin vom Senat unterstützt, die offen benannten Planungsrisiken einzugehen, weil sie davon ausging, die späteren Baurisiken vertraglich über den Pauschalpreis beherrschen zu können.

Politisch war damit die Hoffnung verbunden, die erfolgreiche Realisierung dieses Prestigeprojekts noch vor dem nächsten Wahltermin werbewirksam zu nutzen. Dies kommt sichtbar darin zum

<sup>23</sup> Vgl. PUA Fragenkatalog Pierre de Meuron, Anlage 8, Schreiben der Generalplaner an die ReGe vom 16.06.2006

<sup>24</sup> PUA Drs.20/9, Vernehmung Pierre de Meuron, 17.11.2011, S.13f

<sup>25</sup> PUA Drs.19/12, Vernehmung Leutner, ReGe, 05.01.2011, S.54 „Wenn ein Planer sagt, ich brauche mehr Zeit – kann ich jetzt auch etwas sehr oberflächlich sagen – dann geben Sie sie ihm, dann braucht er wieder mehr Zeit, dann geben Sie ihm die auch noch, dann braucht er noch mehr Zeit.“

<sup>26</sup> Vgl. *stern* vom 3. April 2012 "Es war damals eine der Weichenstellungen, an der das Projekt hätte abstürzen können", sagte Wegener dem *stern*. "Hätte man noch einmal eine Ausschreibung machen müssen, wäre sie in die politische Diskussion der Bürgerschaftswahl 2008 geraten. Das Projekt wäre tot wie ein toter Fisch gewesen", so Wegener.

<http://www.stern.de/kultur/eilige-bauvergabe-durch-cdu-senat-politische-diskussion-haette-elbphilharmonie-verhindert-1808519.html>

Ausdruck, dass der für das Bauprojekt selbst unwichtige Termin eines Festes auf der Plaza kurz vor der Wahl im Februar 2008 es in die entscheidende Bürgerschaftsdrucksache geschafft hat.<sup>27</sup> Heute wird von den damaligen Entscheidungsträgern der politische Termindruck heruntergespielt, obwohl projektintern ein offenes Geheimnis, das mühsam aus unvorsichtigen Protokollentwürfen herausgestrichen wurde<sup>28</sup>.

Die frühe Ausschreibung war eine folgenreiche Fehlentscheidung. Die an die verbliebenen Bieter übersandten Pläne enthielten große Lücken und Unschärfen, die eine seriöse Angebotskalkulation drastisch erschwerten. Trotz der Vorgabe der ReGe, die größten Planungslücken mithilfe von Budgets aus der Kalkulation herauszunehmen, sah sich die STRABAG außerstande ein Angebot abzugeben. Das einzige verbliebene Angebot von ADAMANTA überstieg mit 281 Mio. Euro die vorher kalkulierte Zielkostengröße von 210 Mio. Euro um ein Drittel.<sup>29</sup> Daraufhin warf die ReGe der ADAMANTA Absprache mit STRABAG vor, was ebenfalls mit einer Vergaberüge beantwortet wurde.<sup>30</sup>

Letztendlich führte die verfrühte Ausschreibung dazu, dass das Vergabeverfahren gänzlich scheiterte. Ein Vergabeverfahren ohne Ergebnis wäre ein politisches Desaster gewesen und hätte das Projekt als Ganzes gefährdet. Die ReGe sah sich gezwungen, in neue Verhandlungen mit ADAMANTA außerhalb des Vergabeverfahrens einzusteigen, um das Projekt zu retten. In dieser letzten Verhandlungsrunde setzte die ADAMANTA weitreichende Veränderungen am kommerziellen Mantel durch (siehe unten), die jedoch nicht mehr in die vertragsrelevante Pläne und Vertragsanlagen eingearbeitet werden konnten. Das konkrete Bausoll blieb unbestimmt und stieß einen umfangreichen, baubegleitenden Planungsprozess an.<sup>31</sup> Die formelle Aufhebung des Vergabeverfahrens ermöglichte es der ADAMANTA in den späteren Konflikten die rechtliche Position einzunehmen, dass ausschließlich der in dieser Phase der Leistungsfortschreibung erarbeitete Vertrag gelte. Alle Absprachen und Vereinbarungen aus dem vorhergehenden Vergabeverfahren betrachtete ADAMANTA als gegenstandslos, während sich die ReGe darauf verließ, dass ADAMANTA die Mehrkosten aus der von ihr selbst eingebrachten Investorenplanung zu tragen hätte.<sup>32</sup>

### **Die wirtschaftliche Gangbarmachung der Elbphilharmonie**

Das katastrophale Ergebnis der Ausschreibung zeigte, dass die positiven Annahmen zur Wirtschaftlichkeit der Mantelbebauung nicht haltbar waren.<sup>33</sup> In der letzten Verhandlungsphase

---

<sup>27</sup> Drs. 18/5526 S.13

<sup>28</sup> Vgl. PUA Fragenkatalog Pierre de Meuron, Anlage 14, Protokoll der Bauherrenbesprechung Nr. 33.

<sup>29</sup> Vgl. ASSMANN, Projektstatusbericht Nr.6 vom 30.09.2006, S.12

<sup>30</sup> PUA Drs. 20/8 Vernehmung Dr. Möller, HOCHTIEF, 31.10.2011, S.39

<sup>31</sup> PUA Drs 20/10 Vernehmung Stefan Kaden, ReGe, 30.11.2011, S.53 „Und das Projekt Elbphilharmonie hat ja das große Problem, dass, als dieses PPP-Modell da in 2006 vergeben wurde, dass man dort ja die Änderungen der Pächter/Investoren ja noch nicht geplant hatte. Das heißt, das was die Investoren später brauchten, um die Mieterlöse zu generieren, das musste ja komplett umgeplant werden. Und das ist halt das große Problem an diesem Projekt Elbphilharmonie, dass man eben nicht auf einem Entwurf aufsetzt und eine Ausführungsplanung erstellt, sondern man hat mit dem Bau begonnen und hat eigentlich zeitgleich einen neuen Entwurf erst gemacht. Und das ist das Problem dieser Elbphilharmonie, dass man eben während der Bauphase eine sogenannte baubegleitende Planung im Entwurfsstadium hat. Das ist so der Mega-Horror in Projekten.“

<sup>32</sup> Vgl. PUA-Fragenkatalog Stefan Kaden, ReGe, 30.11.2011, Anlage 18

<sup>33</sup> Vgl. Drs 18/2570, dort werden die Kosten für die Mantelbebauung auf 69,9 Mio.€ geschätzt und festgehalten: „Mittels einer dynamischen Wirtschaftlichkeitsrechnung wurde ermittelt, dass die privaten Investoren einen Zuschuss (Quersubventionierung) zum öffentlichen Baukostenvolumen in einem zweistelligen Millionenbereich



wurde ein um 40 Mio. Euro reduziertes Angebot von 241 Mio. Euro durch die Vereinbarung eines sog. Leistungsfortschreibungskataloges erreicht. Dieser Katalog beinhaltete echte Leistungsminderungen, Budgetreduzierungen sowie Ertragsoptimierungen bei Hotel und Parkhaus.<sup>34</sup>

Für den Bau folgenreich war der Ansatz von ADAMANTA, das Angebot durch die Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des kommerziellen Mantels zu verbessern. Dafür wurde die Zahl der Hotelzimmer von 207 auf 247 erhöht. Der Barwertvorteil zukünftig höherer Pachteinahmen wurde mit 15 Mio. Euro kalkuliert. Da nur 5 Mio. zusätzliche Baukosten berechnet wurden, konnte der Barwertvorteil von 10 Mio. Euro in das neue Angebot einfließen.<sup>35, 36</sup>

In der ursprünglichen Planung waren die Flächen des kommerziellen Mantels völlig unbeplant und sollten durch den Investor auf eigenes Risiko und eigene Kosten ausgefüllt werden. Diese Risikoverteilung änderte sich mit der Umstellung auf die Forfaitierung, da die Stadt nun Eigentümer des Mantels war. Die Vorschläge von ADAMANTA zur Erhöhung der Pachteinahmen des Hotel griffen tief in die Gesamtplanung des Baus ein, die dadurch verursachten Planungsrisiken und zusätzlichen Kosten hatte aber nun die Stadt zu tragen.<sup>37</sup> Der Projektleiter Möller von HOCHTIEF im PUA:

“Es musste z.B., um das 19. Obergeschoss anzufahren mit den Aufzügen, musste das Dach, eine Dachlinie leicht angehoben werden, damit die Aufzugsunterfahrten da drunterpacken, weil man natürlich nicht oben das 19. als Gästetrakt ohne Hotelanfahrt ohne Aufzugsanfahrten bedienen konnte. Und da haben wir gesagt, das wird so gemacht. Wir haben auch die Baukosten dafür kalkuliert. Haben wir gemacht und ist auch so. Die Umsetzung der Planung, also sozusagen die Festlegung der Dachlinie, die Neufestlegung und so weiter, das muss natürlich der Generalplaner, aus unserer Sicht dann die ReGe machen. Also die planerische Integration dieser Optimierungen ist da erfolgt. Nur, der wirtschaftliche Vorteil ist durch die ReGe und damit durch den Generalplaner gemacht worden und der wirtschaftliche Vorteil ist auch bei der ReGe gelandet.”<sup>38</sup>

Seine Entsprechung fand diese Auffassung von ADAMANTA im Konflikt, welches Bausoll für den abgeschlossenen Vertrag verbindlich war. Die ReGe konnte die sog. Tektur, also die endgültige Planung, die die wechselseitigen Einflüsse der Investorenplanung auf das Gesamtgebäude enthielt, erst lange nach Vertragsschluss am 18.06.2007 vorlegen. Anders als auf städtischer Seite erwartet, beharrte ADAMANTA darauf, ihren Angebotspreis aufgrund des offiziellen vereinbarten Planungsstandes vom 24.11.2006 kalkuliert zu haben und erkannte das geänderte neue Bausoll nicht

---

erwirtschaften können, d. h. der auf die Freie und Hansestadt Hamburg entfallende Investitionsanteil wird signifikant entlastet.“

<sup>34</sup> PUA Drs. 20/6, Vernehmung Dr. Möller, HOCHTIEF, 23.09.2011, S.87

<sup>35</sup> Drs 18/5824 „Unter dem Strich bedeutet das, dass durch diese Baumaßnahme etwa 5 Millionen Euro Mehrkosten entstanden sind. Es sind insgesamt etwa 1000 Quadratmeter mehr Fassade entstanden, aber dies hat einen Ertrag von 15 Millionen Euro auf die Laufzeit des Pachtvertrags für den Investor gebracht und damit unter dem Strich 10 Millionen Euro Verbesserung des Wirtschaftlichkeitsergebnisses. Das war einer der Gründe, warum dieses Projekt überhaupt wirtschaftlich durchgeführt werden kann. Das war einer unserer Optimierungspunkte, damit wir Ihnen überhaupt ein Projekt präsentieren können, wo Sie mit Fug und Recht sagen können, das ist wirtschaftlich und da können wir zustimmen; anders wäre das nicht möglich gewesen. Wenn wir das nicht gemacht hätten, dann wären beispielsweise die Kosten der Fassade und die Gesamtbaukosten so hoch gewesen, dass Sie den Ertrag aus der Mantelbebauung überstiegen hätten.“

<sup>36</sup> PUA Drs. 20/6, Vernehmung Dr. Möller, HOCHTIEF, 23.09.2011, S.85

<sup>37</sup> PUA Drs. 19/8 Vernehmung Hartmut Lohr, ASSMANN, 04.11.2010. S.24 „Man hatte ja diesen bisschen Wahn, hätte ich fast gesagt, möglichst viel Fläche an die Investoren zu bringen, weil man dafür Geld dann auch wieder hoffte, zurückzukriegen. Aber da ist man sehr an die Grenze gegangen und umgekehrt hat natürlich so ein Hotel eine ganz genaue Vorstellung, damit der 5-Sterne-Laden läuft. Und auch die mussten eingearbeitet werden. Aber das war ja so geregelt, dass der Generalplaner das macht und HOCHTIEF dann diese Planung entgegennimmt und umsetzt. Die Auswirkungen der Kosten hat HOCHTIEF dann von der durch ihn zwar initiierten Planung wieder abgegriffen und dann wieder zurück gereicht. Und das war zur Vergabe irgendwie nicht klar.“

<sup>38</sup> PUA Drs. 20/6, Vernehmung Dr. Möller, HOCHTIEF, 23.09.2011, S.106

an.<sup>39</sup> In der Folge wertete ADAMANTA die entsprechenden Änderungen als nicht vom Pauschalpreis abgedeckt. Dieser grundlegende Konflikt wurde erst im Nachtrag 4 zu Lasten der Stadt aufgelöst, der das endgültige Bausoll neu definierte und alle bis dahin gemachten Projektänderungsmittelungen von ADAMANTA für erledigt erklärte, die nach Einschätzung von des ReGe Juristen Stefan Kaden 55% der Nachtragsforderungen von ADAMANTA ausmachten.<sup>40</sup>

## **7. Der Pauschalpreis und seine Tücken**

Die für die politische Durchsetzung des Projekts entscheidende Konstruktion „Pauschalpreis“ war eine Fiktion, die lange von dem politisch und organisatorisch Projektverantwortlichen gegenüber der Bürgerschaft als äußerst tragfähiger Anspruch dargestellt wurde. Er bezog sich aber auf den unfertigen Planungsstand, der in den Ausschreibungsunterlagen im Sommer 2006 niedergelegt wurde. Real gebaut wird eine heute aber andere Elbphilharmonie, die wesentlich nach den Wünschen des Pächters und Generalunternehmers HOCHTIEF umgeplant wurde.

### **a. Budgets für Planungslücken - risikofreie Zonen für ADAMANTA**

Der für den Vertragsabschluss maßgebliche Planungsstand enthielt große Bereiche, deren Ausgestaltung und Kosten noch völlig unbekannt waren. Diese umfangreichen Lücken wurden mit sog. Budgets überbrückt. Diese Budgets waren Ergebnis des Zeitdrucks bei der Auftragsvergabe und basierten zunächst weder auf einer Analyse von Anforderungen noch auf Marktpreisen, sondern waren freihändig von den Generalplanern geschätzt. Die Bieter konnten dann diese Summe in die Angebotskalkulation einsetzen. Da sie aber nur unverbindliche Platzhalter waren, gaben sie den Bietern das Recht, später die real anfallenden Kosten abzurechnen.

Diese Budgets waren im Vergabeverfahren mit 21 Mio. Euro viel zu niedrig angesetzt, im Nachtrag 4 wurden sie auf 43 Mio. erhöht, aber auch diese Marke ist inzwischen gerissen. Der Charakter dieser Budgets als Einfallstore für Nachforderungen wurde in der Kommunikation gegenüber der Politik und Öffentlichkeit durch widersprüchliche Formulierungen verschleiert. In Drucksache 19/1841 finden sich zwei Formulierungen, die sich widersprechen:

*„Das Budget ist ein nach oben begrenzter Kostenrahmen, in dem die Abrechnung auf Basis von tatsächlich entstandenen Kosten an die ADAMANTA erfolgt.“ (S.3) aber auch die Aussage: „ Eine Budgetposition bedeutet, dass der Betrag des Budgets in der Gesamtvergütung enthalten ist, jedoch nach tatsächlichem Aufwand abgerechnet wird.“ S.9*

Die Vermutung liegt nah, dass die im Vergabeverfahren eingesetzten Budgets absichtlich niedrig angesetzt wurden, da sie z.B. für die akustische Verkleidung des Konzertsaaes (sog. Weiße Haut) oder die Szenografie eher durchschnittliche Kostenwerte einer normalen Ausstattung ansetzte und nicht den außerordentlich hohen Qualitätsanspruch berücksichtigte, der daraus resultierte, eines der

---

<sup>39</sup> ASSMANN, Projektstatusbericht Nr.9, 30.06.2007, S.3: Die ADAMANTA versucht Mehrkosten aus Änderungen analog eines Einzelabrechnungsvertrages geltend zu machen. Die durch die ReGe veranlasste juristische Prüfung kommt zu dem Schluss die Zulässigkeit dieses Vorgehens im Einzelfall prüfen zu müssen. Ein Pauschalpreis unter der Überschrift „rundum sorglos“ existiert nicht.“

<sup>40</sup> Vgl. Protokoll Bauausschuss vom 23.10.2008, in PUA Fragenkatalog Höhler, Architekten Höhler+Partner, 17.04.2012, Anlage 23

zehn besten Konzerthäuser weltweit zu bauen. Allein das Budget für die Weiße Haut stieg dementsprechend von ursprünglich 3,5 Mio. Euro auf 8,5 Mio. im Nachtrag 4 und wird absehbar über 15 Mio. Euro kosten, die komplett von der Stadt zu zahlen sind.

Es liegt angesichts der um Dimensionen der Fehleinschätzungen nahe, dass hier von der ReGe eher politische Preise eingesetzt wurden um die Durchsetzbarkeit des Gesamtprojektes zu befördern.

### **b. Widersprüchliche Vertragskonstruktion**

Die Vertragskonstruktion hat ADAMANTA zur Ablieferung eines funktionstüchtigen, quasi schlüsselfertigen Konzerthauses verpflichtet, wie es in den Ausschreibungsunterlagen funktional beschrieben wurde. Dem Bauunternehmen ist bei solchen Vertragskonstruktionen normalerweise überlassen, wie genau das beschriebene Leistungsziel umgesetzt wird. Entscheidend ist, dass die fixierten Vorgaben sämtlich in der vorgegebenen Qualität umgesetzt werden.<sup>41</sup>

Das sog. „Pauschalpreisangebot“ von ADAMANTA war fest an den Planungsstand zum Zeitpunkt der Zuschlagerteilung gebunden, der als Anlage zum Leistungsvertrag wurde. Die Funktionsbeschreibung bedeutete, dass zwar die weiteren Konkretisierungen vom Pauschalpreis abgedeckt waren, aber alle Änderungen am vereinbarten Planungsstand kostenmäßig zu Lasten der Stadt gehen würden.

Diese Konstruktion hatte gerade beim Großprojekt Elbphilharmonie wesentliche Limitierungen:

Erstens lag die Planung der Generalplaner erst in einer Entwurfsfassung vor, und in der Konkretisierung der Entwurfsfassung ergaben sich durch den Erkenntnisfortschritt beim detaillierten Planen unvermeidbar Änderungen aus bautechnischen Notwendigkeiten, die vorher nicht erkennbar waren.

Zweitens waren die von dem Generalplaner zum Zeitpunkt der Angebotsabgabe vorgelegten Pläne zwar noch grob, aber sie enthielten andererseits an vielen Stellen Vorgaben für Details und konkrete Mengenangaben, von denen sich viele im weiteren Planungsprozess wieder änderten. Diese Vorgaben durchbrachen aber die funktionale Planung und spätere Änderungen waren daher nicht vom Pauschalpreis abgedeckt.

Drittens passte der Entwurf nicht mehr zum Vertrag, denn die der in der letzten Verhandlungsphase vereinbarte Umplanung des kommerziellen Mantels wurde in den Planungsanlagen zum Vertragstext nicht mehr abgebildet.

Die weit reichenden Konsequenzen aus den Änderungen am Bausoll und die notwendigen Konkretisierungen der Pläne für den Pauschalpreis wurden von der ReGe falsch eingeschätzt. Die Lücke zwischen Vertrag und Planungsstand zerstörte den Pauschalpreis, weil nur vom Angebot der ADAMANTA abgedeckt war, was auch schon bei Angebotsabgabe zu erkennen war.

---

<sup>41</sup> PUA-Drs.20/11 Vernehmung Armin Daum, ReGe, 05.12.2011, S.43 „Wenn ich ein funktionierendes funktionales Bausoll habe, brauch ich am Ende gar keine Planung und habe keine Nachtragsrisiken. Und in dieser Welt haben wir uns bei Erstellung des Vertragstextes bewegt“

Der von Frau Dr. Jasper entworfene Vertragstext berücksichtigte diese Lücke nicht und gerade seine Radikalität hinsichtlich der funktionalen Ausschreibung und des Festpreises wirkte sich fatal aus, weil damit die Illusion geschürt wurde, die vereinbarten Anlagen, also die Planungsunterlagen seien nicht entscheidend. Diese Widersprüchlichkeit von Vertrag und Anlagen/Plänen wurde nicht erkannt, das Zusammenpassen beider Vertragselemente wurde noch nicht einmal geprüft.<sup>42</sup> Weder die versierte Vertragsjuristin Dr. Jasper noch der unerfahrene Jurist der ReGe oder die Projektleiter Wegener und Leutner haben eine entsprechende Prüfung durchgeführt, veranlasst oder auch nur auf das hier existierende Risiko hingewiesen. Ob aus Absicht oder aus Unkenntnis, ist noch eine offene Frage.

Diese Widersprüche im Vertrag wirkten sich sofort nach Baubeginn verheerend auf die Fähigkeit zur produktiven Kooperation der Vertragspartner aus. Während ADAMANTA ein explizites Claim-Management als integralen Bestandteil ihrer Bautätigkeit installierte, um Ansprüche aus Planänderungen anzumelden, stand die ReGe zunächst weitgehend verständnislos den Ansprüchen von ADAMANTA gegenüber und ignorierte sie zunächst weitgehend. Dies erwies sich jedoch eine fatale Fehleinschätzung der eigenen Vertragsrechte, die später juristisch scheiterte.

## **8. *Potemkinsche Termindörfer, machtlose Projektkoordinatoren***

Der unzureichende Planungsstand bei Zuschlagerteilung sowie die umfangreichen nachträglichen Änderungen durch die Integration der Investorenplanung machten die nach Baubeginn noch zu erbringenden Planungsleistungen der Generalplaner und von ADAMANTA zu einem entscheidenden Engpass für den Baufortschritt. Entgegen der gegenüber der Bürgerschaft in Drucksache 18/6278 vertretenen Darstellung des Senats, es gäbe einen abgestimmten, synchronisierten Terminplan zwischen Generalplanern und ADAMANTA hatten Herzog & de Meuron gegen die von ADAMANTA vorgelegte enge Terminplanung wegen zu kurzer Planungszeiten protestiert und waren rechtlich nicht an den Plan gebunden.

Dabei war der Termindruck enorm. Nach Baubeginn musste sowohl die unfertige Planung für das Gesamtgebäude vorangetrieben, als auch die Integration der von ADAMANTA zu erstellenden Teilplanung für den kommerziellen Mantel realisiert werden. Zudem waren mit Vertragsschluss weitere neue Schnittstellen geschaffen worden, denn HOCHTIEF übernahm für die ADAMANTA wesentliche Planungsaufgaben, wie die Planung Haustechnik und die Tragwerksplanung. Durch die verteilten Planungsleistungen entstanden wechselseitige Abhängigkeiten, weil auch die Generalplaner auf Planungsleistungen von ADAMANTA angewiesen waren. Erschwerend kam hinzu, dass Generalplaner und die bauausführende ADAMANTA/HOCHTIEF nicht direkt miteinander kommunizierten, sondern die gesamte Kommunikation durch das Nadelöhr der ReGe hindurch musste.

---

<sup>42</sup> Vgl. PUA Drs.20/11 Vernehmung Armin Daum, ReGe, 05.12.2011, S.45 **Dr. Gümbel:** So. Und wer war nun für diesen Vertrag verantwortlich? **Daum:** Verschiedene Parteien: von demjenigen, der die Anlage erstellt hat, über den Juristen, der den Vertrag gemacht hat, über die ReGe, die das Gesamte koordiniert hat. **Dr. Gümbel:** Und bei wem sehen sie die letzte Verantwortung? **Daum:** Beim Bauherren, der ReGe. **Dr. Gümbel:** Das heißt, Sie haben also einen Vertrag verantwortet, wo der erste Teil durch den zweiten konterkariert wurde? **Daum:** Am Ende ja. **Dr. Gümbel:** Und haben Sie das wissentlich gemacht? **Daum:** ich persönlich? Nein.

Faktisch waren die verfügbaren Ressourcen von Herzog & de Meuron und der ReGe trotz teils massiver Aufstockung der Personalressourcen schon im Jahr 2007 mit den engen Zeitplänen für die technisch anspruchsvolle Realisierung überfordert. Zeitweise führte das sogar zu einer ungeprüften, pauschalen Planfreigabe der dringend gebrauchten Pläne durch die ReGe ab Oktober 2007, um den Prozess zu beschleunigen.

In der Folge kam es zu umfangreichen Behinderungsanzeigen von ADAMANTA wegen fehlender oder verspäteter Pläne, die wiederum von den Generalplanern und der ReGe geprüft werden mussten und weitere dringend benötigte Ressourcen banden. So summierten sich Blockaden, die zu realen Bauverzögerungen und damit zu weiteren Folgekosten führten.<sup>43</sup>

Die Stadt als Bauherr verfügte über keinerlei rechtliche Mittel, abgesprochene Termine im Konfliktfall auch durchzusetzen, da rechtlich verbindliche Termine erst mit dem Nachtrag 4 vereinbart wurden. Die von der Stadt mit dem Projektmanagement beauftragte ReGe konnte diese Probleme weder lösen, noch hat sie diese offen kommuniziert. Intern wurden zwar monatliche Listen geführt, um die mit den Planänderungen und Zeitverzögerungen aus dem Ruder laufenden Kosten im Blick zu behalten und den jeweiligen Verursachern zuzuordnen; es ist aber noch unklar, wer außerhalb der ReGe Zugang zu diesen Informationen hatte.

Die politischen Steuerungsinstanzen der ReGe hätten diese Informationen zeitnah haben müssen. Der Versuch der Klärung und Beseitigung der im Jahr 2007 aufgestauten Probleme im Nachtrag 4 kam zu spät. Zu klären bleibt, ob ihr Versagen der politisch Verantwortlichen in dieser Phase eher durch Ignoranz und Fehleinschätzung von lästigen Projektdetails bestimmt war oder ob bekannte Fehlentwicklungen aus politischem Kalkül unter der Decke gehalten wurden, um nicht die Bürgerschaftswahl im Februar 2008 zu belasten.

## **9. Nichts gelernt: Nachtrag 4**

Nachtrag 4 ist das Kürzel für das Ergebnis der Nachtragsverhandlungen mit ADAMANTA, die wegen der Masse an Behinderungsanzeigen, zusätzlichen Geldforderungen und Zeitverzügen unvermeidlich geworden waren, um die Blockaden und Streitigkeiten auf der Baustelle zu lösen. Die Verhandlungen dazu wurden im Mai 2008 aufgenommen und im November 2008 mit einem umfassenden Projektneustart abgeschlossen. Im Zuge dieser Neuformierung des Projekts trennte sich die Stadt während des Verhandlungsprozesses im September vom Projektkoordinator und Verhandlungsführer Wegener, der das Vertrauen seiner Auftraggeber verloren hatte.

---

<sup>43</sup> PUA Drs. 19/5 Vernehmung von Hartmut Wegener, ReGe, 02.09.2010, S. 61: „Wir haben das in der Schärfe damals nicht gesehen. Ich habe das vorhin ausgeführt, dass das sicherlich einer meiner Fehler war, dass ich da zu sehr darauf gesetzt habe, dass – man sagt auf dem Bau so – wenn Beton fließt, dann tun sich alle zusammen und lösen die Probleme gemeinsam. Das ist das Übliche im Bau, das weiß jeder. (...)Und wir haben das durchaus nicht für möglich gehalten, dass hier ein solches Verhalten nicht passiert.“

Das Ergebnis legte der Senat in DRUCKSACHE 19/1841 vor: Mit 137 Mio. Euro Mehrvergütung für ADAMANTA wurden alle offenen Forderungen für erledigt erklärt, ein neues Bausoll wurde fixiert und ein mit den Generalplanern abgestimmter Terminplan verbindlich gemacht, der eine Fertigstellung bis November 2011 vorsah. Weitere Kosten entstanden durch Nachforderungen der Generalplaner (20 Mio.) und durch diverse sonstige Projektkosten (52 Mio.), die insgesamt den Preis allein für den öffentlichen Teil der Elbphilharmonie auf 400 Mio. Euro schraubten. Damit waren nach Einschätzung des Senats sämtliche erkennbaren Probleme hinsichtlich Kosten- und Terminalsicherheit gelöst.

Diese Einschätzung war falsch. Die im Nachtrag 4 erhöhten Budgetpositionen sind nicht; wie in der Drucksache behauptet; nach oben begrenzt, sondern weiterhin ungedeckelt und einladende Einfallstore für Nachforderungen. Das vereinbarte Bausoll ist nicht streitfrei, weil auch die Einigung zum Nachtrag 4 auf keiner fertigen Planung basiert. Pierre de Meuron hat in seiner Vernehmung vor dem PUA ausgesagt, dass die ReGe den für März 2009 vereinbarten Abschluss der Ausführungsplanung nicht mehr abwarten, sondern unbedingt im November 2008 den Nachtrag vereinbaren wollte. Auch hier seien wieder unrealistische Termine gesetzt worden, die Planungslücken unvermeidlich gemacht hätten. Zudem enthielt die Einigung mit ADAMANTA nach Aussage von Pierre de Meuron nicht die aktuellsten Planungen aus dem November 2008 sondern einen seit mehreren Monaten überholten Planungsstand.

Wenn diese Aussagen zutreffen, wurde der Nachtrag 4 wiederum übereilt abgeschlossen und mit irreführenden Aussagen gegenüber der Bürgerschaft dargestellt. Offen ist, wer aus welchen Gründen diese Termine vorgegeben hat, und welches politische Kalkül dahinter stand.

## **10. *Unter Wölfen***

An den Bau der Elbphilharmonie binden sich viele auch gegenläufige Interessen. Sehr stringent zeigt sich der hohe architektonisch-künstlerische Anspruch der Generalplaner Herzog & de Meuron, die weitgehend unbeeindruckt sind von den dadurch entstehenden Kosten oder Umsetzungsproblemen. Müssen sie auch nicht, da ihr Honorar vertraglich prozentual an die steigenden Baukosten gebunden ist.

Die Interessenlage von ADAMANTA entwickelte sich komplizierter: Als Wettbewerbsbieter noch an einem konkurrenzfähigen, zuschlagsfähigen Preis interessiert, schlägt ihr Interesse an der Darstellung niedriger Baukosten nach dem Zuschlag völlig um. Ab da gilt es, aus dem Vertrag so viel wie möglich heraus zu holen. Ihre Möglichkeit, gleichzeitig als Pächterin der kommerziellen Mantelbebauung umfangreiche Gestaltungsansprüche durchzusetzen, hilft ihnen dabei.

Die FHH als Bauherr wirkt wie unter die Wölfe geraten, aber dieser Eindruck ist nur zum Teil richtig. Gerade in den wichtigen Weichenstellungen des Projekts am Anfang hat der Senat durch überehrgeizige Zeitpläne und eine sehr komplexe Projekt- und Finanzierungsstruktur mehr Energie in die Darstellbarkeit eines vertretbaren Preises und seines eigenen Verhandlungsgeschicks gesetzt, als auf die sorgfältige Abwägung der schon damals bekannten Risiken.