

3. Teil Klassisches Projektdreieck:

Bauherr – Architekt – Bauingenieur

Im 3. Teil unserer Serie spricht Piero Ruprecht über die Rolle des Bauherrn im klassischen Projektdreieck Bauherr – Architekt – Bauingenieur und warum es wichtig ist, dass das Triumvirat gut funktioniert. Interview: Claudia Willi // Foto: zvg.



Piero Ruprecht ist Bauingenieur und leitet für PSP Swiss Property die Abteilung Bautreuhand und Projektentwicklung mit rund 14 Mitarbeitenden. PSP Swiss Property ist ein börsenkotiertes Immobilienunternehmen mit einem Portfolio von etwa 6,5 Milliarden Franken an Geschäfts- und Büroliegenschaften an zentralen Lagen in den grösseren Schweizer Städten.

«die baustellen»: Wie beurteilen Sie grundsätzlich die Zusammenarbeit zwischen den drei Anspruchsgruppen?

Piero Ruprecht: Die Frage ist nicht so einfach zu beantworten. Es funktioniert am Ende so gut, wie die entsprechenden Vertreter im jeweiligen Bereich untereinander funktionieren. Jeder hat seine Funktion und Verantwortung und muss wissen, was er will. Der Architekt ist in der Regel natürlich mehr auf Ästhetik ausgelegt und experimentierfreudig. Der Bauingenieur ist dann häufig jener, der dar-

unter leidet. Denn wenn ein Tragwerk nicht funktioniert, wird er verantwortlich gemacht. Er leidet demzufolge am meisten unter Planungskompromissen. Wenn sich die drei Exponenten transparent austauschen und verstehen, gibt es aber selten Probleme. Was feststeht ist, dass wir immer mehr Juristen am Tisch haben, wir haben immer mehr Mängel und gravierende Probleme in den Bauten. Das ist auch darauf zurückzuführen, dass das Triumvirat oft nicht richtig funktioniert.

Warum denken Sie kommt es zu immer mehr Mängeln?

Es wird sicher zu viel experimentiert. Vor allem bei den Architekten wird während der Grundausbildung zu wenig auf Umsetzung und Baustellenerfahrung hin doziert. Ein ETH-Abgänger hat zum Beispiel kaum einmal je eine Baustelle gesehen. Weiter wehren sich dann Bauherren und auch Unternehmer zu wenig gegen diese rein ästhetischen Aspekte des Architekten. Der Bauherr müsste in so einem Fall eigentlich sofort den Prozess stoppen. Nicht jeder Bauherr ist aber mit den nötigen Ressourcen und Kompetenzen dafür ausgestattet und lässt sich auch gerne von den schönen Renderings der Architekten beeindrucken. Ein weiterer Grund ist der Kostendruck. Man will sehr schöne Bauten realisieren und geht dann oft zu viele Kompromisse ein.

Wie kommt die Beauftragung von Architekt und Bauingenieur zustande und welche Kriterien spielen eine Rolle?

Bei der Wahl der Planer ist es häufig schwer, den für das spezielle Bauvorhaben passenden auszuwählen. Das kann nicht der Kollege sein, den man zufällig kennt. Und auch nicht zwingend derjenige, mit dem man im letzten Projekt gut zusammen gearbeitet hat. Das ist wie eine Partnerschaft, man bindet sich länger aneinander. Wir wählen auch den Bauingenieur für das jeweilige Projekt je nach Kernkompetenz selbst aus.

Wenn wir Ideenwettbewerbe durchführen, laden wir ausschliesslich Architekten ein, die grundsätzlich unsere Sprache sprechen. Aufgrund der einseitig auf die Architekten ausgelegten Norm werden diese in der Regel nicht nach SIA durchgeführt. Wenn wir einen Wettbewerb machen, sind wir bereit, dafür etwas zu zahlen und möchten dafür das ▶

geistige Eigentum. Und ich möchte in der Jury diejenigen beiziehen, die ich will.

Wo sehen Sie die Vor- und Nachteile in der Direktbeauftragung von Architekt und Bauingenieur im Vergleich zur Abwicklung über ein Baumanagementbüro?

Unser Unternehmen ist nicht so strukturiert, dass es bei konventionellem Planen und Bauen die ganze Funktion des Projektmanagements übernehmen kann. Hier ziehen wir externe Spezialisten bei, so zum Beispiel bei unserem aktuellen Grossprojekt Grosspeter-Tower Basel. Das sind immer Baumanagementbüros, die auch selbst Bauleitung machen. Die sind meist auch sehr gut vernetzt, was gute Fachplaner angeht. Diese Lösung funktioniert bei uns immer sehr gut.

Wo sehen Sie die Grenze zwischen architektonischem Anspruch und Funktionalität und Wirtschaftlichkeit?

Ich denke, dass ein Gebäude nicht kompliziert sein muss, um schön und wirtschaftlich zu sein. Manchmal entstehen aufwendige, teure und zum Teil risikointensive Lösungen aus rein übergeordneten ästhetischen Ansprüchen, beispielsweise integrierte Sonnenschutzlösungen. In vielen Fällen bringt das grosse Probleme mit sich. Vor allem die so genannten Stararchitekten können immer wieder Bauherren von hoch komplizierten Lösungen überzeugen. Es ist die Aufgabe eines erfahrenen Bauherrn, sich da abzugrenzen.

Von Architekten und Bauingenieuren habe ich mehrfach gehört, dass viele Bauherrenvertreter nicht ausreichend kompetent für ihre komplexen Aufgaben sind. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter nicht solche Negativbeispiele sind?

Bei allen laufenden Projektentwicklungen der PSP bin ich persönlich dabei. In grösseren Sitzungen bin ich auch in der Detailplanungsphase dabei. In der Regel sitzen dort mehrere Vertreter unserer Firma inklusive Asset Management, auch wenn das einen grossen Ressourcenaufwand bedeutet. Weniger erfahrene Projektleiter können nur so dazulernen. Und im Gegensatz zu anderen Bauherren müssen wir sehr lange mit unseren Liegenschaften leben und leiden persönlich unter jedem Fehler, der in der Bauphase entstanden ist. Diskussionen, vor allem mit dem

Architekten, sind oft zäh. Als Bauherr ist es manchmal schwierig sich durchzusetzen.

Wann und wo setzen Sie im Controlling der Planung die Schwerpunkte?

Wir haben so genannte Plangenehmigungen mit Unterschriften, in einigen Bereichen haben wir intern Spezialisten, die die Pläne kontrollieren und abzeichnen. Manchmal ziehen wir externe Prüfingenieure bei. Ansonsten fungiert der Fachplaner beispielsweise im Bereich Fassade als Prüfer des Unternehmers. Auch hier muss ein guter Bauherrenvertreter sehr eng führen. Viele unserer Standardlösungen werden von uns auch dem Architekten schon am Anfang vorgegeben, dann können wir sicher sein, dass der Grundausbau reibungslos funktioniert.

Was muss passieren, damit Sie einen Planer auswechseln?

Wenn wir uns schlecht beraten fühlen oder gar falsche Angaben gemacht werden, kommt dies gelegentlich vor. Wenn beispielsweise ein Brandschutzplaner zu wenig Fachkompetenz aufweist und Lösungen nicht im Sinne des Auftraggebers liefert, tauschen wir ihn aus. Dafür braucht es natürlich zuerst einige Gespräche, um zu sehen, ob es nicht doch eine Lösung gibt.

Oft haben wir den Fall, dass etwa ein Fachplaner einfach zu umständlich und kompliziert für uns ist. Dann arbeiten wir einfach nach einem Projekt nicht mehr mit diesem Büro zusammen.

Wir hören immer wieder, dass der Aufwand von Ausschreibungen/Submissionen stark angestiegen ist beziehungsweise der Detaillierungsgrad schon in frühen Phasen zu hoch ist. Würden Sie dem zustimmen?

Wir stellen das Gegenteil fest. Wenn wir Ausschreibungen machen, bekommen wir häufig Komplimente vonseiten Unternehmer, da der Detaillierungsgrad sehr hoch ist und damit auch sehr präzise, wenn es um die Kostenschätzung geht.

Viele planen in dieser frühen Phase zu wenig Zeit und Ressourcen ein und bedenken nicht, dass ein höherer Initialaufwand im Verlauf der Planung und Ausführung mehrfach positiv retour kommt. Wir haben am liebsten die Planer, die uns am Anfang am meisten fordern, mittels Fragenkatalogen oder Ähnli-

chem. Das beruhigt uns und stellt sicher, dass alle vom Gleichen sprechen. Das bedingt aber, dass auch der Bauherr seine Hausaufgaben machen muss.

Das Problem ist, dass Architekten oft mit schönen Renderings Wettbewerbe gewinnen möchten. Wir aber möchten haargenau wissen, wie die Räume aussehen. Darum verlangen wir nicht zu viel, aber doch so viel, dass wir eine qualitative Beurteilung des Projekts vornehmen können. Wir möchten auch die Architekten in die Pflicht nehmen.

Was hat sich aus Ihrer Sicht im Prozess und in der Zusammenarbeit mit den anderen beiden Anspruchsgruppen im Planungsteam in den letzten Jahren positiv verändert? Und was negativ?

Positiv ist sicher, dass vor allem im Bauingenieurwesen in den letzten Jahren viel mehr Flexibilität zu spüren ist. Das führe ich auf die verbesserten Arbeitsmöglichkeiten und Tools zurück, die die Methodik und Berechnungsmethoden stark verbessert haben. Hier kann man heute viel sicherer ans Limit gehen.

Negativ verändert hat sich aus unserer Sicht die allgemeine Einstellung, weniger auf Sorgen und Wünsche des Bauherrn einzugehen. Ich möchte nochmals anregen, dass bereits in der Ausbildung der Architekten viel mehr Fokus auf den Bereich Ausführung gelegt werden muss. Hier entstehen im Planungsprozess die meisten und schwerwiegendsten Konflikte. ■

Claudia Willi ist Partnerin und Geschäftsführerin bei Knellwolf + Partner AG, die im Bereich Management- und Personalfragen in der Bau-, Planungs- und Immobilienbranche tätig ist.

Dreiteilige Serie

Die Zusammenarbeit von Bauherrschaft und Fachplanern gehört zu den grössten Herausforderungen der Branche. Bauherren als Auftraggeber müssen sich zu einem grossen Teil auf ihre Auftrag nehmenden Planer verlassen und sind ihnen oft auf Gedeih und Verderb ausgeliefert. Architekten und Bauingenieure wiederum sind oft mit weniger fachkompetenten Bauherren und deren Forderungen konfrontiert. Claudia Willi hat Kunden ihrer Firma Knellwolf + Partner AG aus den drei Fachbereichen Bauherrschaft, Architekten und Bauingenieure zu diesem Thema befragt. In einer dreiteiligen Serie stellt sie die verschiedenen Sichtweisen dar.