Text: Beat Matter Fotos: pd

«Wir verändern gängige Prozesse»

Entwickler und Generalunternehmer sind fundamental betroffen, wenn Digitalisierung und BIM im Bauprozess Einzug halten. Raffael Brogna, CEO der Priora AG, erläutert, wie seine Unternehmung damit umgeht.

Raffael Brogna, CEO der Priora AG

«nicht nur beilage»: Sind Sie persönlich ein Early Adopter, der neuste Digital-Spielereien immer sofort ausprobieren will? Oder steigen Sie eher später ein, wenn sich neue Technologie schon etwas etabliert hat?
Raffael Brogna: Vor 30 Jahren war ich ein Early Adopter, als laufend neue Tonträger auf den Markt kamen. Schallplatten, Tonbänder, CD, MiniDisc, das alles probierte ich immer sofort aus. Heute bin ich reiner Anwender. Und als solcher beschäftige ich mich mit neuen digitalen Möglichkeiten erst dann, wenn sie etwas ausgereift sind und man sie im Alltag zuverlässig und sinnvoll einsetzen kann. Für andere Spielereien fehlt mir auch die Zeit.

In der Bauwelt wird unablässig über die Digitalisierung und ihre Konsequenzen gesprochen. Wie viel davon ist Hype – und wie viel Substanz?
Über neue, aufregende Dinge spricht man gerne. Und stellt sich da und dort vielleicht kompetenter und fortschrittlicher dar, als man es in der alltäglichen Praxis wirklich ist. Trotzdem ist es sinnvoll, das Thema

eingehend zu diskutieren, denn wir kommen auch in der Bauwelt nicht um die Digitalisierung herum.

Der Bau, ist verglichen mit anderen Branchen, spät dran mit der Digitalisierung. Weshalb?
Es ist allzu schweizerisch, dass wir in vielerlei Belangen nicht Vorreiter sind, es dann aber auf die Spitze treiben, wenn wir uns einer Sache annehmen. In der bodenständigen Bauindustrie ist das nicht anders. Ich kann mir allerdings vorstellen, dass wir in der Bauindustrie plötzlich eine rasante Dynamik sehen werden, was die Digitalisierung angeht. Der Umstand, dass entsprechende Themen heute in Aus- und Weiterbildung intensiv thematisiert werden, trägt dazu bei.

Wie würden Sie den Stand der Digitalisierung bei Priora beschreiben?
Das ist spartenspezifisch unterschiedlich. Insgesamt lautete in den letzten Jahren das Credo bei uns: abwarten und lernen. Wir nahmen uns vor, uns ohne Druck von aussen intensiv mit der Digitalisierung, mit BIM und weiteren sich bietenden Möglichkeiten auseinanderzusetzen, um fundiert mitreden zu können, wenn sich diese Ansätze in der Praxis konkretisieren. Es ist ja nicht so, dass wir bisher keine digitalen Anwendungen genutzt hätten. CAD, 3D-Planung, Altert-Meldungen aller Art etc. prägen unseren Alltag seit Jahren. Nun aber geht es darum, weitere Schritte zu unternehmen, wo es sinnvoll ist.

Wie zeigen sich die spartenspezifischen Unterschiede?
Unser FM ist in gewissen Bereichen weiter als die anderen Sparten. Dies, weil ein fundiertes Facility Management angewiesen ist auf umfassende und vernetzte Gebäudedaten. Im Bereich der GU/TU befinden wir uns demgegenüber noch in der sicheren Warte, von wo aus wir gewisse Ansätze beobachten und für uns evaluieren.
In Othmarsingen starten wir allerdings in ein grosses Projekt, bei dem wir mit der GU BIM vollumfänglich integrieren.

Ist das eine Premiere?
Wir haben bei kleineren Projekten BIM-Erfahrungen gesammelt und dabei auszuloten versucht, wo die Möglichkeiten und Grenzen des Verfahrens liegen – für uns, aber nicht zuletzt auch für all die Dienstleister, mit denen wir in den Projekten zusammenarbeiten. Das ist ein zentraler Punkt: Wenn wir als GU oder TU unsere Projekte stärker digitalisieren wollen, sind wir auf Projektbeteiligte angewiesen, die mitziehen. In Othmarsingen haben wir nun erstmals die «Konstellation» beisammen, um bei einem Projekt in dieser Grössenordnung BIM einsetzen zu können. Es geht dabei um die Zentrums-Überbauung auf dem Marti-Areal mit rund 200 Wohnungen und Gewerbeflächen.

Vom «Balsberg» beim Flughafen Zürich aus geht Brognas Priora AG in die digitale Zukunft.

Wann macht BIM in einem Projekt Sinn? Und wann nicht?
Ein wichtiger Antrieb, um bei einem Projekt voll auf BIM zu setzen, ist für mich, dass der Betreiber den Ansatz nach Fertigstellung des Gebäudes weiterführt. Es ist schade, wenn wir in Entwicklung, Planung und Ausführung Digitalisierung und BIM nach allen Regeln der Kunst zelebrieren, die hervorragende Ausgangslage dann aber nach Schlüsselübergabe nicht mehr für die Betriebsphase weiter genutzt wird. Im Lebenszyklus eines Gebäudes sind Planung und Ausführung kurze Phasen. Um die Potenziale des BIM-Verfahrens effektiv zu nutzen, sollte man sich deshalb nicht auf sie beschränken, sondern von Anfang an den Gesamtlebenszyklus eines Gebäudes betrachten.

Nach Ihren bisherigen BIM-Erfahrungen: Welches sind die zentralen Veränderungen im Projektablauf?
Wir bauen die Häuser nicht vom Dach her abwärts, tun also nicht plötzlich ganz abstruse Dinge. Was wir jedoch tun: Wir verändern Prozesse, die in den letzten 50 Jahren auf dem Bau gängig waren. Im Kern geht es darum, dass wir – unterstützt durch digitale Möglichkeiten – die Kompetenzen der verschiedenen Projektbeteiligten schon in sehr frühen SIA-Phasen zusammenführen, um die zentralen Aspekte zu evaluieren und zu entscheiden. Das ist das Bestechende daran.

Wer treibt diesen Fortschritt an? Sie als Entwickler und GU? Oder folgen Sie selbst äusseren Treibern?
Es ist eine Kombination von beiden. Auf der einen Seite sind wir selbst neugierig und wollen uns mit zukunftsträchtigen Aspekten unseres Metiers auseinandersetzen. Auf der anderen Seite stehen die Signale so, dass früher oder später auch in der Schweiz ein ausgeprägtes Bedürfnis im Markt besteht, dem wir nachkommen wollen. Als sich vor Jahrzehnten CAD durchzusetzen begann, gab es Nostalgiker, die weiterhin ihre wunderbaren Zeichnungen auf dem Reissbrett erstellten. Punkto Effizienz und Flexibilität

gerieten sie jedoch rasch ins Hintertreffen. Das soll uns nicht passieren. Entsprechend verhalten wir uns.

Gibt es bei Priora jemanden, der gezielt digitale Potenziale auslotet? Oder gilt dieser Anspruch für alle?
Wir haben intern eine Art Spurgruppe gebildet aus Mitarbeitenden, die wir gezielt weiterbilden liessen im Bereich von BIM und der Digitalisierung insgesamt. Diese Gruppe hat bei uns Veränderungen, Potenziale und Anforderungen erkundet und dafür auch mit externen Experten zusammengearbeitet. In mehreren Workshops, bei denen jeweils auch die gesamte Geschäftsleitung teilnahm, tauchten wir in die einzelnen Themenbereiche ein und erhielten dabei immer wieder auch interessante Erkenntnisse darüber, wie sich das Marktumfeld mit den Entwicklungen beschäftigt. Die grundsätzliche Erkenntnis daraus: Es werden derzeit riesige Schritte gemacht in der Branche.

Wirklich? Eine Studie des Beratungsunternehmens pom+ kam jüngst zum Ergebnis, dass in der Schweizer Immobilienwirtschaft erst gut ein Drittel mit BIM arbeitet.
Das will ich nicht bezweifeln. Vielleicht ist der Wert aufgrund vielfältiger Begriffsverwirrungen sogar noch zu hoch angesetzt. Der absolute Wert ist aber gar nicht so entscheidend, denn er gibt keine Auskunft darüber, welche Dynamik derzeit im Markt stattfindet. In den Unternehmungen setzt man sich eingehend mit entsprechenden Themen auseinander. An zahllosen Messen, Podien etc. wird über die Digitalisierung diskutiert. Auch der SIA sowie weitere Zusammenschlüsse in der Branche leisten wertvolle Arbeit in der Sache.

Haftungsfragen haben in den letzten Jahren tendenziell dazu geführt, dass sich Projektbeteiligte sehr klar und detailreich von anderen abgrenzen. Wie geht das nun zusammen mit dem Ruf nach kollaborativer Planung?
Es war schon vor der Digitalisierung schwierig, Haftungsfragen im Planungs- und Bauprozess scharf abzugrenzen. Die vertraglichen Lösungen funktionieren einigermassen, zumindest solange alle Beteiligten bereit sind, so gut und konstruktiv wie möglich zusammenzuarbeiten. Im Zeitalter von BIM gründet man für Bauprojekte nun gewissermassen virtuelle Unternehmungen, in denen sich – angeführt von Planungsteam, Bauherrschaft und TU – eine interdisziplinäre Zusammenarbeit entwickelt. Diese bietet nebst der frühzeitigen und weitreichenden Planung auch den Vorteil der Transparenz. In der digitalen Planung ist transparent, wer zu welchem Zeitpunkt was zum Projekt beigetragen oder verändert hat. Dennoch trägt natürlich auch im BIM-Projekt jemand die Gesamtverantwortung. Da dies in der Regel der TU oder GU ist, ändert sich für uns in dieser Frage im Grundsatz wenig. Ich sehe indes das Potenzial, dass durch die Etablierung von BIM künftig gewisse Fehler in der Planungsphase verhindert werden, die später zu Haftungsfragen führen könnten.

Sie sprechen von frühzeitiger und weitreichender Planung. Heute ist es doch so, dass Projekte stets wieder von Veränderungen geprägt werden. Lässt sich das einfach abschütteln?
Es lässt sich nicht verhindern, dass es im Verlaufe von Bauprojekten zu Veränderungen und Anpassungen kommt. Insbesondere nicht in Projekten, die sich über viele Jahre erstrecken. Entsprechend muss man in der frühen Planung in gewissen Bereichen antizipieren – im Wissen darum, dass es anders kommen kann. Im Prinzip aber ist es eine Stärke des digitalen und vernetzten Planens, dass Anpassungen schneller eingebracht und die entsprechenden Konsequenzen, was Material, Zeit und Geld betrifft, umgehend dargestellt werden können. Während man heute in Bauprojekten oftmals von der Hoffnung lebt, dass schon eintrifft, was man kalkuliert hat, liegt bei der BIM-Planung permanent die Wahrheit auf dem Tisch.

Bauherrschaften, Architekten, Planer und Fachplaner, Ausführende sowie Betreiber sollen sich in einer frühen Projektphase einbringen. Sehen Sie heute bereits Ansätze einer solchen Kultur in der Schweizer Bauindustrie?
Durchaus. Und das nicht zuletzt, weil es so bequem funktioniert. All die Beteiligten müssen ihren Arbeitsplatz nicht mehr verlassen, um zusammenzuarbeiten, sondern tragen an ihrem gewohnten Arbeitsumfeld ihren Teil zum Projekt bei. Ob diese Entwicklung in letzter Konsequenz positiv ist, sei einmal dahingestellt. Aber sie führt dazu, dass die Planungsteilnehmer zeitlich und räumlich nicht mehr gebunden sind. Und es ihnen dadurch auch leichter fällt, mehrere Projekte parallel zu betreuen. Uns erfahreneren Bauleuten mag das etwas seltsam vorkommen, schliesslich sind wir uns gewohnt, die Projektteams um einen Tisch versammelt zu sehen. Eine jüngere Generation aber kennt ja gar nichts anders mehr.

Gibt es denn genügend Tech-affine junge Bauleute?
Nein. Es gibt den Fachkräftemangel, denn der Bau gilt heute nicht als «sexy». Aber vielleicht wird er es dank der Digitalisierung und den entsprechenden Umwälzungen wieder. Ich sehe zumindest die Chance, dass die Bauindustrie durch neue Berufsbilder, neue Prozesse und entsprechend neue Anforderungen attraktiver wird für junge Leute, die sich früher vielleicht nicht für den Bau, für das Ingenieurwesen oder auch die Haustechnik interessiert hätten.

Der Schwachpunkt der Digitalisierung des Bauprozesses liegt bislang in der Ausführung. Welche Chancen sehen Sie dort?
Mit Ausnahme jener Bauten, die sich stark auf Vorfertigung abstützen, hat sich in der klassischen Bauausführung bislang noch wenig verändert. Aber wir sehen Anzeichen dafür, dass sich das zumindest teilweise ändern könnte. Ein Besuch im NEST der Empa in Dübendorf macht das deutlich. Unabhängig von einer wie auch immer gearteten Digitalisierung des Bauplatzes ist aber vorderhand zentral, dass auch das Expertenwissen aus der Ausführung, also dem Handwerk, in den Planungsprozess integriert wird. Das ist machbar.

Während in gewissen europäischen Ländern BIM über den Gesetzesweg vorgegeben wird, ist es in der Schweiz die Bauindustrie selbst, die sich um die dessen Etablierung kümmert. Welcher Ansatz passt Ihnen besser?
Ich begrüsse es sehr, dass in der Schweiz entsprechende Bestrebungen aus der Branche heraus erfolgen. Denn Vorgaben, welche über den Gesetzesweg gemacht werden, haben einen entscheidenden Nachteil: Bei der Ausführung wird nur so viel gemacht, dass die Vorgaben erfüllt sind, das Minimum. Und das Minimum reicht nicht, um Fortschritte zu erzielen.
■