

«Beim Bauen fehlt eine Lernkultur»

Bauherr und Unternehmensberater Patrick Stähler über die Erfahrungen bei der Sanierung eines Mehrfamilienhauses und seine Forderungen an die Beteiligten von Bauprojekten. Interview **Oskar E. Aeberli**

Was für Erfahrungen haben Sie als Bauherr beim eigenen Umbau eines Mehrfamilienhauses gemacht?

Patrick Stähler: Sehr unterschiedliche, sehr gute, aber auch unerfreuliche. Der Bau ist durch hohe Arbeitsteilung geprägt. Diese mag für die Erstellung eines Bauobjekts von Vorteil sein, sicher aber nicht in der Langzeitbetrachtung. Denn am Ende nimmt keiner der Beteiligten bei Mängeln die Gesamtverantwortung wahr. Das Systemdenken ist leider, bis auf wenige Ausnahmen, im Baubereich nicht existent.

Können Sie dafür ein Beispiel geben?

Für unsere Gasheizung hatten wir einen Wartungsvertrag. Dann sind innert rund zehn Jahren gleich zwei Speicher durchgerostet. Dies, weil der Servicemann sich für die Wartung des zugehörigen Boilers nicht ver-

Gab es noch eine andere negative Erfahrung?

Ja, plötzlich fiel eines Tages die Heizung aus, weil zu wenig Wasser im Heizkreislauf war. Wir riefen den Hersteller an, mit dem wir einen Wartungsvertrag haben. Er fühlte sich nicht zuständig, da er nur für den Kessel zuständig sei. Als dann der Installateur Wasser nachfüllte, floss jetzt Wasser aus dem Kessel, so dass wieder der Hersteller aufgeboten werden musste, da es ja «seine» Heizung war. Am Ende stellte sich heraus, dass der Heizkessel eines namhaften Herstellers nach 13 Jahren durchgerostet war und keiner kann sagen, woran es liegt. Eines ist aber klar, der «schwarze Peter» bleibt beim Eigentümer. Er muss zahlen.

Und was ist Ihre Erfahrung aus den erlittenen Schadenfällen?

Nun, wenn beim Bauen alles in Ordnung ist, ist das wunderbar. Wehe aber, es tritt ein Fehler auf oder ein Schaden ein, dann ist schlicht keiner der Beteiligten zuständig. Fazit: Beim Bauen fehlt eine Fehler- und Lernkultur. Das hängt damit zusammen, dass die Margen generell recht niedrig sind. Und im Prinzip stört der Nutzer im ganzen Konzept.

Was ist der Hauptgrund für die im Baubereich nicht existierende Fehlerkultur?

Eine jüngste Erhebung in Deutschland hat gezeigt, dass der Hersteller in aller Regel nicht weiss, wo seine Heizung eingebaut wird. Dies, weil im dreistufigen Vertrieb der Installateur beim Grosshändler bestellt und dann den Einbau beim Endkunden durchführt. Fazit der Erhebung: In 80 Prozent der Fälle weiss der Hersteller nicht, wo seine Heizungen installiert sind. Gerufen wird er nur im Notfall, wenn die Heizung ►

«Im Prinzip stört der Nutzer im ganzen Konzept.»

antwortlich fühlte. Er merkte nicht, dass die Schutzanode hätte ersetzt werden müssen, wodurch die Speicher durchrosteten. Für den Schaden fühlte sich in der Folge niemand zuständig und wir als Eigentümer mussten als Konsequenz jeweils neue Boiler kaufen. Durch die Verhandlung mit dem Hersteller einer Topmarke und hohem Druck erreichten wir immerhin gute Preise bei der Neuanschaffung.



Patrick Stähler: «Smart Home wird in der Praxis nur funktionieren, wenn einer der Beteiligten die Systemverantwortung übernimmt.»

Fotos: zVg

► ausfällt und der Installateur nicht weiterweiss. In 90 Prozent dieser Fälle läuft die Heizung dann immer noch mit der ursprünglichen Werkseinstellung, wird also vom Nutzer nicht bedarfskonform betrieben.

Trifft die Feststellung des nicht bedarfskonformen Betriebs auch für andere Gewerke im HLK-Bereich zu?

Ja, leider trifft diese Feststellung durchaus auch für andere Bereiche zu. So stellen Energieberater immer wieder fest, dass zum Beispiel Lüftungen ein Jahr nach deren Abnahme immer noch auf der höchsten Betriebsstufe laufen. Dies, weil die Abnahme im Normalfall eben auf dieser Stufe erfolgt. Und die Nutzer wissen meistens nicht, wie sie die Leistung bedarfsgerecht steuern können. Zudem sind die Oberflächen der Steuergeräte aus Sicht moderner Benutzerführung häufig schlichtweg unbrauchbar.

Haben Sie als Bauherr das Haus nicht auch gedämmt, um den Energieverbrauch zu reduzieren?

Doch, wir haben das Haus natürlich mit einer Aussen-dämmung versehen. Und anschliessend musste die Heizkurve dem effektiven Wärmebedarf angepasst werden. Nach rund einem Betriebsjahr mussten wir dann leider feststellen, dass wir weniger Energie eingespart hatten als berechnet. Darauf liessen wir den Installateur erneut kommen, wo dieser dann die zu hoch eingestellte Heizkurve nach unten korrigierte. Als Erklärung führte er an, dass sich die Verwaltung, seine normalen Auftraggeber, in der Regel nicht gross um den Energieverbrauch kümmere, weil ja der Mieter für die Heizkosten aufkommen müsse und sich Mieter eben nur über zu kalte Wohnungen und nicht über zu warme beschweren würden.

Wie zufrieden sind Sie als Bauherr mit der Komfortlüftung im Mehrfamilienhaus?

Wir haben noch nie eine so gute Luft gehabt wie jetzt. Aber bis wir diesen Ist-Zustand effektiv erreicht haben, bedurfte es einiger Anstrengungen. Bis nämlich die Luftaustauschquote nicht einem Sollwert, sondern dem Bedarfswert entsprochen hat, bedurfte es einiger Messungen und Anpassungen unsererseits, was ei-



Patrick Stähler: «Innovation würde darin bestehen, dass Hersteller und Installateure enger zusammenarbeiten.»

nige Zeit dauerte. Als Unternehmensberater beschäftige ich mich stark mit dem realen Verhalten von Menschen. Im Bau wird häufig nur in Sollwerten gedacht. Die Ist-Werte interessieren dagegen kaum. Im Scherz nenne ich Planer häufig meine Sollwert-Ingenieure.

Wie beurteilen Sie in diesem Zusammenhang den Trend zum Smart Home?

Smart Home wird in der Praxis nur funktionieren, wenn einer der Beteiligten die Systemverantwortung übernimmt. Wenn aber beispielsweise beim Betrieb von Storen Störungen auftreten, der Hersteller der Storen und jener der Steuerung uneinig über deren Ursache sind, dann verliere ich als Betreiber die Lust auf das an sich interessante System. Denn die Kosten für den Defekt trägt am Ende der Bauherr oder Betreiber. Durch die bei vielen Systemen sehr hohe Arbeitsteilung gibt es beim Bauen kein Denken hin zum Kundennutzen. Es zählt das Produkt, nicht das optimal funktionierende Produkt.

Was meinen Sie konkret mit dem fehlenden Denken zum Kundennutzen?

Nun, wenn ich mich als Bauherr bei den Baukosten um 10 bis 15 Prozent verschätze, so ist das in Bezug auf den Lebenszyklus eines Gebäudes nicht tragisch. Wenn ich mich aber um 10 bis 15 Prozent bei den laufenden Kosten oder Mieteinnahmen verschätze, fällt

dies weit mehr ins Gewicht. Heute gibt es interessante Ansätze für die Bauphase, so zum Beispiel durch das Engagement eines Totalunternehmers. Aber auch TUs interessiert letztlich die Betriebsphase nicht. Die Bauherren, die sich effektiv für den Kundennutzen und den Lebenszyklus eines Gebäudes interessieren, sind die Baugenossenschaften, weil sich diese über einen Langzeitraum von mindestens 50 Jahren befassen müssen.

Wird beim Bauen nicht generell dem Kundennutzen zu wenig Beachtung geschenkt?

Im Bauen wird effektiv der Nutzungsphase zu wenig Beachtung geschenkt. Wir sollten wegkommen vom Denken, dass schon die Installation von Topstechnik auch zur optimalen Nutzung dieser führt. Welcher Bewohner weiss schon, ob die Lüftung jetzt für seine ganz individuellen Bedürfnisse richtig eingestellt ist? Wer kann sagen, dass die Topheizung im Keller auch optimal eingestellt wird und dann auch über Jahre funktioniert. Im Bauen fehlen zwei Dinge: einfache Benutzeroberflächen und Feedbackmechanismen, die zeigen, ob ein Produkt jetzt auch optimal funktioniert.

Wie lässt sich der Kundennutzen bei der Realisierung von Wohn- und Zweckbauten steigern?

Im Bau muss sich eine Lernkultur etablieren. Wir müssen weg von dem Denken in Sollwerten, die ein Bau in der Planung erfüllen muss, hin zu optimalen, gemessenen und verifizierten Ist-Werten, die dann wiederum in die Optimierung bestehender und die Planung neuerer Gebäude mit einfließen. Architekten und Planer sollten eine grosse Neugier entwickeln, eben nicht nur einen Topentwurf mit Topplanwerten zu liefern, sondern auch in der Nutzungsphase vor Ort kommen und sehen, wie die Bewohner die Räume mit Leben gefüllt haben. So könnten wir weg von auf Renderings erstellter schöner Architektur zu wunderbar gelebter, für Menschen attraktiver Architektur, die keinen Performance Gap mehr aufweist.

Fehlt auf Seite der Architekten und Bauausführenden nicht oft die Langzeitbetrachtung?

Ja. Das ist aber leicht erklärbar, da Lernen nach dem heutigen Ertragsmodell, das auf geleisteten Stunden basiert, sich nicht direkt auszahlt. Die Langzeitbetrachtung und das Lernen muss eine persönliche Passion sein und nicht als Geschäft mit dem Bauherren gesehen werden. Vielleicht finden wir ein Ertragsmodell, das die Ist-Werte in den Vordergrund stellt und nicht den Bau alleine. Ich würde es mir sehr wünschen.

Und fehlt auf Seite der Installateure nicht insbesondere der Wille zur Innovation?

Wir muten den Installateuren viel zu. Einerseits sollen sie möglichst preiswert sein, alle neuen Technologien beherrschen, für die sie nicht ausgebildet sind (Programmierung von Anlagen, Datenanalyse und Optimierung der Anlagen in der Nutzungsphase) und andererseits sollen sie auch verschiedene Hersteller und deren Produkte kennen und installieren können. Das ist schlicht unmöglich. Innovation würde darin bestehen, dass Hersteller und Installateure enger zusammenarbeiten und eine langfristige Partnerschaft eingehen.

«Beim Bauen gibt es kein Denken hin zum Kundennutzen.»

Bedingt die Realisierung von Innovationen nicht auch ein innovatives Geschäftsmodell?

Ja, innovative Produkte sind nur so gut, wie sie in der Nutzerphase funktionieren. Dafür braucht es zwangsläufig auch andere Geschäftsmodelle, wo eben nicht innovative Produkte eingeführt werden, sondern perfekt eingebaute und langfristig funktionierende. Dafür müssen Hersteller stärker in Systemen denken und auch eine Systemverantwortung übernehmen. Heute haben wir durch die hohe Arbeitsteilung eine hohe Teilung der Verantwortung, wo jeder sagt, dass er nicht schuld sei. Davon können Bauherren und Nutzer ein Lied singen. Und mit dem Smart Home wird es in Zukunft nicht einfacher. Smart Home wird zum Desaster, wenn wir nicht in Systemen denken und Unternehmer Systemverantwortung übernehmen. ■

Focus

Patrick Stähler ist Gründer der Strategieberatung und des Think Tanks «Fluidminds - the business innovator» und Autor des Arbeitsbuchs «Das Richtige gründen: Werkzeugkasten für Unternehmen». Er beschäftigt sich mit der Frage, wie Unternehmer künftig bessere und kreativere Unternehmen insbesondere mithilfe der Digitalisierung entwickeln können. Patrick Stähler hat vor über 16 Jahren als erster weltweit das Konzept der Business Model Innovation an der Universität St.Gallen entwickelt. Neben der Beratung ist er Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten, so an der Universität St.Gallen, HTW Chur, FHNW und Zepplin Universität.