

INTERVIEW JÖRG BALOW
(NIEDERLASSUNGSLEITER ANLAGENTECHNIK COFELY)

Anmerkungen zur Transkription:

I: = Interviewer

B: = Jörg Balow

I: Wir sind hier in Berlin bei der Firma Cofely zu Gast. Mir gegenüber sitzt Herr Jörg Balow. Herr Jörg Balow ist der Leiter der Niederlassung im Bereich Anlagentechnik. Herr Balow, bitte erzählen Sie uns doch von Ihrem beruflichen Erfahrungshintergrund und von sich.

B: *Ich habe Glück und durfte in meinem Leben schon alle Dinge, die man im Bauprozess machen kann, durchleben. Das heißt, ich war über zwei Jahre Gebäudebetreiber, habe mittlerweile über zehn Jahre in technischen generalunternehmenden Geschäften zu tun, also Heizung, Lüftung, Sanitär, Elektrotechnik, MSR. Ich war drei Jahre technischer Leiter in einem Unternehmen der Systemintegration und Gebäudeautomation und über sechs Jahre in der Planung tätig. Somit durfte ich alle Facetten unseres Bauwesens kennenlernen.*

I: Was haben Sie von Haus aus einmal gelernt? So ganz am Anfang? Was ist die Grundlage für diese große Erfahrung?

B: *Die Grundlage ist in der DDR Betriebs-, Steuer-, Mess- und Regelungstechnik. Meine Grundlagen und Wurzeln liegen in der Gebäudeautomation.*

I: Also sind Sie Automatisierer von Herzen aus. Welches Alter haben Sie?

B: 46.

I: Ich möchte Ihnen ein paar Fragen über Bauprojekte stellen, wie Bauprojekte laufen. Als Automatisierer oder TGAler erleben Sie schließlich viele davon. Mich interessiert der Blickwinkel eines projektverantwortlichen Bauherrn: Was er am Ende für eine Einschätzung geben würde, wie sein Projekt gelaufen ist. Sind seine Projekte gut oder schlecht gelaufen? Bei wie vielen Prozent der Projekte, die Sie mitgemacht haben, hätte der Bauherr einen Grund zu sagen, funktional oder preislich ist es gut gelaufen? Wie viele Bauherren könnten prozentuell sagen, es ist daneben gegangen? Haben Sie ein Gefühl, wie viel Prozent der Projekte man als gut bezeichnen kann?

B: *Die Situation ist bunt durchmischt. Die Erfahrung zeigt, dass es bestimmte Indikatoren gibt, an denen man schon im Vorfeld ablesen kann, ob ein Projekt gut oder schlecht endet. Ich kann nur von meiner persönlichen Erfahrung sprechen, und nach meiner Erfahrung liefern zirka 40 Prozent der Projekte ganz gut. Vielleicht nicht immer terminlich korrekt, aber damit war der Bauherr einverstanden, da gab es Alternativen, Witterung und andere Dinge waren schuld. Es sind vielleicht fünf bis zehn Prozent mit größeren Problemen behaftet, bei denen man sagen muss, die liefen schlecht. Und alles dazwischen ist die Grauzone, wo man sagt: „Es lief mehr gut, mehr schlecht, so irgendwo in der Mitte.“*

I: Sehr gutes Statement. Wenn es schlecht lief, warum lief es schlecht?

B: *Auch hier gibt es verschiedenste Ursachen. Nehmen wir die Klassiker. Es kann sein, dass eine Planung aus verschiedensten Gründen nicht ausgereift war, dass man vor Ort nachplanen musste. Das kostet immer Zeit und Aufwand, wenn technische Lösungen während der Bauphase geändert wurden, das sich Kubaturen, Nutzungszonen änderten. Nehmen wir Bauprojekte, die auch aktuell ziemliche Schwierigkeiten haben. Dort wurden unter anderem Nutzungsflächen verschoben. Das führt immer zu großen Problemen. Die anderen Probleme, die entstehen können: Es kann sein, dass aufgrund von Zahlungsmittelabfluss ein Projekt einmal für ein halbes Jahr steht, dass am Bau Beteiligte im Markt nicht mehr vorhanden sind, sodass Ersatz gesucht werden muss. Da gibt es verschiedene Ursachen, warum Bauprojekte terminlich schlecht laufen, warum vielleicht zusätzliche*

Kosten entstehen und warum Qualitäten nicht so gebaut werden, wie sie gedacht waren.

I: *Eines der heißesten Themen beim Bauen sind die Nachträge. Wie hoch ist bei TGA die Höhe von Nachträgen aus Ihrer Erfahrung im Mittel in Prozent der Vergabesumme?*

B: *Ich denke, wir müssen zuerst zwischen Vergabesumme und Kostenberechnung unterscheiden. Die eine Situation ist, dass eine Kostenberechnung eine Summe X aufruft und die Vergabesumme weit darunterliegt. Bei der Vergabesumme würde ich sagen zwischen 0 und 50 Prozent. Dazwischen spielt sich ziemlich alles ab. Es gibt irgendwo, wenn auch selten, vielleicht auch einmal 100 Prozent, wie auch null Prozent.*

I: *Und wie erreicht man null Prozent?*

B: *Ich denke, es hängt von zwei Faktoren ab. Die eine Situation ist: Wie scharf ist die Planung als Anlage zum Werkvertrag und wie gut ist die Summe der Verträge? Was ist dort so inkludiert, dass jemand gut kalkulieren kann? Je schärfer eine Planung ist – so ist die Erfahrung – umso besser wird auch der Preis. Wenn der Preis schon relativ genau ist und die Dinge auch im Werkvertrag eindeutig inkludiert sind - zum Beispiel was ich genau haben möchte, wie viele Containerbaustelleneinrichtungen, wie viele Bäume ich noch pflanzen muss - umso genauer wird die Preisgenauigkeit. Und interessanterweise – so aus meiner Erfahrung in der Planung – umso weniger Abweichungen gibt es von der mittleren Summe der Bieter. Es wird immer jemanden geben, der der Meinung ist, er kann mit einem Billigstpreis darunter bleiben, aber in der großen Summe findet man alle dicht beieinander.*

I: *Wie wird vergeben? Nach dem Billigstpreis?*

B: *Das kommt auf den Bauherrn an. Ich in meiner Planungszeit habe ja nicht vergeben. Entweder war es der wirtschaftlichste Bieter nach Empfehlung oder der Bauherr hat gesagt, er nimmt den Billigsten. Die Erfahrung zeigte dann aber, dass man mit dem billigsten Bieter früher oder später wieder bei der Mitte der Bieter war.*

I: *Wie erreichen Sie eine genaue Planung? Wie findet ein Bauherr einen Planer, der eben diese Qualität bringt? Können Sie uns einen Tipp geben?*

B: *Als Bauherr den Planer finden? Ich denke, die Bauherren unterhalten sich miteinander. Es gibt viele Events im Jahr, an denen man sich mit Menschen unterhalten und bei kleineren Projekten miteinander etwas testen kann. Ich glaube dass es gut ist, wenn beim Planer ein guter Personalstamm vorhanden ist. Es ist schließlich nicht eine Person, sondern die Summe eines Teams innerhalb des Planungsprozesses.*

I: *Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, einen Planer zu finden, der diese Leistung erbringt?*

B: *Ich glaube an alle. Es ist auch personenabhängig. Es ist nicht so, dass jemand vorsätzlich etwas falsch macht. Wenn man viele junge Kollegen hat, die einen Senior brauchen, um im Projektgeschäft mitgeführt zu werden, ist das immer auch eine Möglichkeit, dass diese besser werden. Die andere Sache ist, dass man ein kompetentes Team haben muss, welches diese genaue Planung auch umsetzt. Wenn man einen guten Planer und einen guten Ausführenden hat und der Bauherr Verständnis mitbringt, dass ein Bauprozess betriebswirtschaftlich eine hochkomplexe Baustellenfertigung ist, dann hat man ein Team, mit dem man eine sehr genaue Abschlusssumme finden kann. Jeder sollte dann dem anderen auch das Verständnis entgegenbringen, das Ziel des Projekts zu guten Kosten gemeinsam fertigzustellen.*

I: *Dann ist das klar ein Teamwork. Denn wenn Sie ein gutes Team haben, funktioniert es, wenn Sie ein falsches Team haben, wird es nicht funktionieren.*

B: *Genau so ist es. Es hängt von allen Beteiligten ab. Gute Planung und gute Ausführung mit allem, was dazugehört. Es müssen auch Fachkenntnisse seitens des Ausführenden dabei sein, der das unterstützt, und der Bauherr muss sich gut beraten fühlen und Verständnis dafür entgegen bringen, welche Probleme ein Planer oder ein Ausführender hat.*

I: *Dann macht Bauen Spaß?*

B: *Dann macht Bauen Spaß.*

I: *Das höre ich gern. Gehen wir nun zum Thema technische Konzepte und Systeme. Welche Arten von Konzepten und Systemen waren für Ihren beruflichen Erfolg bisher zuträglich? Gibt es etwas, wo Sie sagen würden: „Damit bin ich immer gut gefahren?“*

B: *Ich denke, das hängt von der jeweiligen Anwendung ab. Wir hier in der Branche und bei Cofely sehen ein Gebäude auch anders, eher nutzungsbezogen. Wenn wir uns eine Planung ansehen, diese im Rahmen der Werkvertragsleistung prüfen und mit dem Planer und dem Bauherrn darüber sprechen, denken wir immer zuerst daran, welche Menschen in diesem Gebäude was nutzen wollen. Wie ist es bauphysikalisch aufgebaut? Wie sieht die Fassade aus? Welche Speichermassen haben wir und wo können wir gemeinsam noch mithelfen, Ansätze zu verbessern? Es hängt hier von dem Anwendungsfall ab.*

I: **Sie haben keine grundsätzliche positive Empfehlung?**

B: *Wenn Sie gute Produkte schlecht einbauen, ist das genauso schlecht. Wenn Sie schlechte Produkte gut einbauen, wird es auch nicht besser.*

I: **Dann kommen wir jetzt zum Schlechten.**

B: *Das hängt auch von den Faktoren ab, was vom Bauherrn gewünscht wird und wie das Budget aussieht. Damit wird es in die Planung überführt und so wird es auch errichtet. Es hängt auch von der Beratung des Bauherrn am Anfang ab: Ist dem Bauherrn klar, was eine Einsparnis gegebenenfalls bedeuten kann? Es ist auch unsere Aufgabe, gemeinsam Alternativen zu machen und zu sagen, was gut und was schlecht ist, wie man es so hinbekommt, dass der Kunde sich zum Schluss in seiner Nutzung wohlfühlt.*

I: **Gibt es Systeme oder Konzepte, an denen Sie sich die Finger verbrannt haben oder von denen Sie grundsätzlich die Finger lassen?**

B: *Auch das kann man wahrscheinlich nicht generalisierend beantworten. Es gibt Erfahrungen, wenn Firmen neue Produkte sehr schnell auf den Markt gebracht haben, dass man dann manchmal beispielsweise seitens der Automation Eproms im Tagestakt zugeschickt bekommt, wo noch Fehler waren, weil man das in den folgenden drei Monaten noch rundgeschliffen hat. Das ist bei bestimmten Inbetriebnahmen äußerst unangenehm, weil man die Fehler bemerkt. Im Großen und Ganzen sind die Zuverlässigkeit der Produkte und die Marktreife zurzeit so, dass man damit arbeiten kann. Es gibt ab und zu ein Problem, aber etwas ganz Schlimmes oder Großes fällt mir nicht ein.*

I: **Sie sind am Markt als technischer Generalunternehmer, Anlagenbauer tätig. Gibt es besondere Erfahrungen mit anderen an Projekten Beteiligten wie zum Beispiel Systemintegratoren, Automatisierungstechnik oder Fachplanern?**

B: *Wie zuvor erwähnt, aufgrund meines beruflichen Lebens kann man sagen dass ich Erfahrungen machen konnte als Bauherrenvertreter in Form eines Betreibers. In Zusammenarbeit mit Architekten, anderen Fachplanern und in Generalplanungsverbunden habe ich gearbeitet, auch lange im Bereich technischer Generalunternehmer oder im Einzelgewerk und dabei auch Gebäudeautomation. Wenn man versteht, was der andere will und welche Probleme er hat, und darauf drängt, nicht nur etwas fertigzubauen, sondern mit dem anderen gemeinsam etwas fertigzustellen, ist man am besten beraten. Dann bringt man das Projekt auch erfolgreich zum Abschluss.*

I: **In welches aktuelle Projekt sind Sie momentan involviert und welches beschäftigt Sie am meisten?**

B: *Ich bin dadurch, dass ich auch draußen vertrieblich tätig bin, bei vielen Projekten beschäftigt. Wir haben Ende letzten Jahres ein Großprojekt in Hamburg bekommen. Es ist ein Elektrotechnikprojekt mit 8 Millionen. Wir haben letztes Jahr ein Projekt in der Industrie mit 2 Millionen fertiggestellt.*

I: **Was ist das Interessanteste? Greifen Sie eines heraus und erzählen Sie, wie es gelaufen ist.**

B: *Zum Beispiel ein Industrieprojekt für 2 Millionen.*

I: **Was war da alles drin?**

B: Dort waren zwei Kälteanlagen drin, aber das waren etwas mehr als 2 Millionen. Zusätzlich gab es eine kleinere Lüftungsanlage und eine komplette Kälteversorgung für einen Industriebetrieb, die im laufenden Betrieb erneuert werden mussten. Darin liegt auch unsere Stärke: Wir konnten hier ein starkes Engineering und auch komplexe Industrieprozesse dann so umsetzen, dass man sie, weil sie gut vorgedacht wurden, zeitnah während des laufenden Betriebs gemeinsam mit den Planungsbeteiligten umsetzen kann. So entsteht im Betrieb kein weiterer Schaden, er kann durcharbeiten.

I: Wann waren Sie involviert?

B: Vom Vertrieb hat es ein Kollege von mir betreut. Da ich dort auch wieder Leute von früher getroffen habe, die einmal mit mir zusammengearbeitet haben, war es für mich ganz interessant, ein Feedback zu bekommen. Ich bin schließlich erst seit Mitte 2012 bei Cofely. Dort konnte ich einmal ein Feedback bekommen, wie wir funktionieren. Die Grundstimmung war immer positiv. Der Kunde hatte ein hohes Vertrauen und war auch begeistert davon, was der Projektleiter dort gemacht hat.

I: Wann hat das Projekt angefangen?

B: Anfang letzten Jahres. Und beendet wurde es Ende letzten Jahres.

I: Ein Jahr für den gesamten Umbau einer Kälteanlage.

B: Genau. Mit Planung und Engineering.

I: Sie haben die Planung gemacht?

B: Wir haben die Planung übernommen und diese dann weitergeführt. Man musste sie aufgrund bestimmter Gegebenheiten, die zuvor nicht ersichtlich waren, noch anpassen. Aber die Aufgabe bestand darin, es so zu „engineeren“ und einzubauen, dass alles im laufenden Betrieb passieren kann ohne dass die Fertigung stillsteht. Das war spannend und das Schöne war, dass ich durch Zufall entdeckt habe, dass ich parallel erfahren kann, wie wir funktionieren. Wie zuvor gesagt konnte ich sehen, wie wir abwickeln und welches Vertrauensverhältnis wir haben. Schaffen wir es, ein Vertrauensverhältnis zwischen den Kunden und uns so herzustellen, dass wir eine Partnerschaft eingehen? Das hat gut funktioniert und wenn man am Ende eines Jahres zurückschaut, kann man sagen, es hat Spaß gemacht.

I: Schauen wir nach vorne: Was ist das nächste größere Projekt, auf das Sie sich konzentrieren?

B: Wir haben bis Ende des Jahres ein Projekt in Hamburg, das wie gesagt 8 Millionen Elektrotechnik umfasst. Das ist eine spannende Aufgabe, weil wir einer der GÜs sind, die die Elektrotechnik im Haus machen.

I: War vorher noch ein Planer beteiligt?

B: Ja. Aber es ergeben sich auch Änderungen und die Ausführungsplanung machen wir, zusätzlich auch noch ein paar Konzepte, bei denen wir noch mit dem Kunden im Gespräch sind, wie man das verbessern kann. Aber wir kommen nicht und vergeben etwas an Andere, die liefern eine Komplettleistung und ein Projektleiter passt auf, sondern wir haben eine andere Wertschöpfungstiefe. Wir „engineeren“ und geben bis in die Montage, kaufen das Material und haben Montagekolonnen, die das abwickeln.

I: Hört sich gut an. Dann hoffe ich, dass Sie nächstes Jahr sagen können, das war rückblickend ein weiteres gutes Projekt.

B: Ein weiteres gutes Projekt haben wir auch noch: Einen öffentlichen Auftrag, die Hochschule Müllheim an der Ruhr.

I: Das ist aber nicht im Osten.

B: Nein, aber wir haben Kompetenzteams. Wir sind so aufgestellt, dass wir eine Auftragsgruppe Gebäudeautomation haben, diese wird es abwickeln. So weit ist es auch nicht. Entscheidender ist, dass es gut abgewickelt wird, und da bin ich zuversichtlich.

I: Um was geht es bei diesem Projekt?

B: Es ist Gebäudeautomation komplett neu.

I: Was ist das für ein Volumen?

B: *Circa 2 Millionen Gebäudeautomation.*

I: Es geht nicht darum, die Primäranlagen selbst zu liefern? Sondern Sie machen wirklich die Automation für 2 Millionen?

B: *Genau. Ein schönes Projekt.*

I: Das ist sicher spannend. Viel Spaß dabei, Herr Balow. Danke sehr.