

Hermann Kaufer über Nachfolgeregelung
im Planungsbüro und integrale Planung

Bereitschaft zur Gratwanderung

Mit Hermann Kaufer, Mitbegründer des Planungsbüros Kaufer, Passer und Partner, Starnberg, sprach Wolfgang Schmid, Fachjournalist für Technische Gebäudeausrüstung, über integrale Planung und den Sprung in einen neuen Lebensabschnitt.



Hermann Kaufer, projektierte zuletzt die Gebäudetechnik für das InterContinental Resort Berchtesgaden, bevor er Ende letzten Jahres aus dem operativen Geschäft bei Kaufer, Passer und Partner ausgestiegen ist. „Zusammen mit meinem Partner Helmut Passer haben wir vor sechs Jahren die Nachfolge eingeleitet. Dieser relativ lange Zeitraum hat sich als richtig erwiesen; er sollte nicht kürzer sein. Die übliche Praxis von drei Jahren Übergangszeit halte ich für zu kurz.“

Bilder: Margot Dertinger-Schmid

Was macht den Erfolg eines Planungsbüros für Technische Gebäudeausrüstung aus? Wie muss man sich aufstellen, um dem ruinösen Preiskampf im Planerbereich zu trotzen? Wann sollte der Generationswechsel eingeleitet werden? Und wie geht man dabei am besten vor? Im Rahmen der Recherche über die Gebäudetechnik im „InterContinental Resort Berchtesgaden“ (Seite 30) blickt Hermann Kaufer auf 23 Jahre integriertes Planen

zurück. Sein Resümee: „Eigentlich geht es heute nicht mehr anders. Der Bauherr wünschte sich ohnehin schon immer einen integralen Planungsansatz. Das sind wir ihm nach Werkvertragsrecht auch schuldig. Wer die Leistungsphasen der HOAI richtig umsetzt, muss integral planen. Auch alle Lösungen mit einem hohen Grad an Vorfertigung sind oft das Ergebnis integralen Planens, auch wenn dies kaum als solches wahrgenommen wird.“

TGA: Herr Kaufer, zum letzten Jahreswechsel hat Ihr Büro einen Generationswechsel vollzogen. Konnten Sie von der Arbeit tatsächlich loslassen? Was genießen Sie nach dem Ausscheiden am meisten, was vermissen Sie?

Kaufer: Am meisten genieße ich, dass ich keinen Rucksack mehr mittragen muss, in dem 20 Mitarbeiter sitzen. Das war eine enorme Last, die ich jetzt ablegen konnte. Ich bin allerdings nach wie vor als TGA-Sachverständiger tätig. Und es bleibt noch genügend Zeit für meine Hobbys. Was ich vermisste? Eigentlich nichts.

TGA: Wie lief der Generationswechsel in Ihrem Büro ab?

Kaufer: Viele meiner Kollegen versäumen es, die geordnete Übergabe ihres Ingenieurbüros an die Nachfolger rechtzeitig einzuleiten. Wer zu lange wartet, gefährdet Arbeitsplätze und setzt womöglich sein Lebenswerk in den Sand. Ich habe deshalb bereits vor sechs Jahren gemeinsam mit meinem Partner Helmut Passer die Entscheidung getroffen, zwei junge, langjährige Mitarbeiter als gleichwertige Partner in die Geschäftsführung aufzunehmen. Ab diesem Zeitpunkt waren unsere designierten Nachfolger in alle Projekte involviert. Dieser relativ lange Zeitraum hat sich als richtig erwiesen; er sollte aus meiner Sicht auch nicht kürzer sein. Die übliche Praxis von drei Jahren Übergangszeit halte ich für zu kurz. Im Übrigen steht Helmut Passer unseren Nachfolgern weiterhin beratend bzw. für Sonderaufgaben zur Verfügung. Ich kann sagen, bei uns lief alles wie geplant. Auch unsere Kunden haben den geordneten Generationswechsel akzeptiert.

TGA: Ihr Büro hat schon frühzeitig integriert geplant. Müssen Sie die Vorteile dieser Planungsmethode Ihren Bauherren und Architekten gegenüber erklären oder gar verteidigen?

Kaufer: Die integrale Planung praktizierten wir bereits zu einer Zeit, als der Ausdruck in unserer Branche noch gar nicht geläufig war. Wir haben das nicht erfunden, das hat sich einfach ergeben. Der Bauherr wünschte sich eigentlich schon immer einen integralen Planungsansatz. Das sind wir den Bauherren nach Werkvertragsrecht auch schuldig.

TGA: Was gehört aus Ihrer Sicht zur integralen Planung?

Kaufer: Grundsätzlich bieten wir nach dem Leistungsbild der HOAI an, also keine speziell ausgewiesene integrale Planung. Wenn man die Leistungsphasen der HOAI richtig umsetzt, dann ist darin auch die integrale Planung enthalten.

» Wichtig ist, dass man nie sagt, ‚das geht nicht‘ auch wenn die Idee des Architekten noch so verrückt ist. Man muss sie als Herausforderung ans eigene Fach annehmen. «

TGA: Wird denn die geltende HOAI der integrierten Planung gerecht?

Kauffer: Die HOAI wird der integrierten Planung absolut gerecht, nur muss man auch nach HOAI anbieten. Die HOAI räumt auch einen gewissen Spielraum bei schwierigeren Projekten ein. Dann muss man mit dem Bauherrn ggf. einen höheren Honorarsatz aushandeln.

TGA: Heißt integrale Planung automatisch auch gewerkeübergreifende Planung? Beim Hotel InterContinental in Berchtesgaden hatten Sie ja auch das Elektrogewerk mit angeboten.

Kauffer: Wir haben uns immer dagegen gesträubt, für uns fremde Gewerke mit anzubieten, wenn uns das Know-how dazu fehlt. Bei Großprojekten wird seit einiger Zeit aber immer häufiger erwartet, dass der TGA-Planer nahezu alle gebäudetechnischen Gewerke abdeckt. Wenn eine gewerkeübergreifende Planung gewünscht ist, muss man sich die richtigen Partner suchen. Wir haben den Planungsauftrag InterContinental zusammen mit dem Elektroplaner Schnell Ingenieure GmbH, Tuttlingen, angeboten und damit eine gute Entscheidung getroffen.

Es ist aber nicht die Regel, dass ein TGA-Planer die Elektroplanung mit anbietet. Einzig die MSR-Technik und die Gebäudeautomation sehen wir als Teil der Technischen Gebäudeausrüstung und damit als Teil unseres Planungsauftrags. Aus meiner Sicht ist hier der TGA-Planer näher am Thema dran als der Elektroplaner. Wir sehen allerdings Tendenzen in der Gebäudeautomation, die ein Zusammenrücken mit dem Elektrogewerk notwendig erscheinen lassen.

TGA: Wann haben Sie Ihr erstes Projekt mit integraler Planung realisiert?

Kauffer: Ich denke, es war die Turn- und Sporthalle in Starnberg im Jahr 1983. Wir hatten einen sehr anspruchsvollen Architekten. Der Bau wurde auch mit einem Nebenpreis des deutschen Architekturpreises ausgezeichnet. Schon damals spielten ökonomische und ökologische Gesichtspunkte bei der Planung eine große Rolle. Wir haben zum Beispiel den Bauherrn und den Architekten überzeugen können, dass in diesem Gebäude eine Deckenheizung sinnvoller ist als eine Fußbodenheizung. Zum Energiekonzept gehörte auch eine Doppelfassade auf der Südseite, die in die Umluft der Lüftungsanlage mit eingebunden wurde. Architektur und Technische Gebäudeausrüstung griffen

also damals schon ineinander. Mein Vorteil war, dass ich vor meiner Selbständigkeit als Planer zehn Jahre in der Ausführung

gearbeitet habe. Da bekommt man einen ganz anderen Einblick in die Probleme der Praxis.

TGA: Hat sich in der Zusammenarbeit mit den Architekten in den letzten Jahren etwas verändert?

Kauffer: Früher waren die Architekten die dominante Größe im Planungsprozess, auch für den TGA-Fachplaner. Viele Ideen des Planers wurden vom Architekten einfach weggewischt. Jetzt ist die Zusammenarbeit offener, ja wir werden ernster genommen. Das hängt natürlich auch mit dem jeweiligen Erfahrungsschatz des Planers zusammen. Wichtig ist, dass man nie sagt, „das geht nicht“, auch wenn die Idee des Architekten noch so verrückt ist. Wir haben die Problemstellungen der Architekten immer als Herausforderung an unser eigenes Fach angesehen.

TGA: Wie steht es mit dem Selbstbewusstsein des TGA-Planers gegenüber dem Architekten? Wird man heute eher als Partner akzeptiert?

Kauffer: Das ist eine Frage der persönlichen Erfahrung und der eigenen Kompetenz. Mit der entsprechenden Berufserfahrung wird man souveräner im Umgang mit Bauherren und Architekten und kann natürlich ganz andere Forderungen stellen. Jungingenieure haben da ihre Schwierigkeiten.

TGA: Hat die Technische Gebäudeausrüstung beim Architekten an Gewicht zugelegt?

Kauffer: Die Architekten wissen sehr wohl um den wachsenden Stellenwert der Gebäudetechnik. Der Anteil Haustechnik an den Gesamtkosten eines Gebäudes ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Waren es früher etwa 10 % der Baukosten, so sind es heute zwischen 25 und 30 %, in den hochintegrierten Gebäuden sogar um die 50 %.

TGA: Sind die kleineren und mittelgroßen Ingenieurbüros für integrierte Planungen richtig aufgestellt, insbesondere, wenn es sich um gewerkeübergreifende Lösungen handelt?

Kauffer: Wir sehen einen Trend von den großen Ingenieurgesellschaften zurück zu den kleineren und mittelgroßen Büros, selbst bei der Planung großer, anspruchsvoller Gebäude. Der Bauherr bevorzugt heute den persönlichen Kontakt zum Inhaber des Ingenieurbüros. ▶

TGA: Wer muss in einer integralen Planungsgemeinschaft eigentlich die Zügel in die Hand nehmen? Der TGA-Planer, der Architekt oder der Bauherr?

Kaufer: Alle müssen an einem Strang ziehen. Meist gibt es einen übergeordneten Projektsteuereurer, der das Sagen hat. Jedes Gewerk muss über seinen Tellerrand hinausschauen und die eigenen Aktivitäten wie auch die der anderen immer wieder hinterfragen. Man darf sich nicht scheuen, auch andere Gewerke auf mögliche Abweichungen und Kollisionen hinzuweisen. Wichtig ist, die unterschiedlichen Interessen der Gewerke immer wieder harmonisch zusammenzuführen. Dann ist der Erfolg des Einzelnen auch der Erfolg aller Beteiligten.

TGA: Inwieweit hat sich die integrierte Planung bei Ihren Kollegen durchgesetzt?

Kaufer: Wer lange genug im Geschäft ist, der praktiziert die integrierte Planung. Eigentlich geht es gar nicht mehr anders. Hinzu kommt, dass Ingenieurbüros immer mehr Verantwortung übernehmen müssen. Früher wurden Mängel an den Anlagen hauptsächlich den ausführenden Firmen zugeschrieben, heute muss in erster Linie der Planer den Kopf hinhalten. Deshalb ist unsere Philosophie: So genau planen wie es nur geht, denn die Zeit, die ich in die Ausführungsplanung investiere, spare ich anschließend in der Bauleitung. Da ist es natürlich von Vorteil, wenn man als Planer alle Leistungsstufen anbietet.

TGA: Kommt der Trend zur Vorfertigung, Systemtechnik und Modularität der integralen Planung entgegen?

Kaufer: Alle Lösungen mit einem höheren Grad an Vorfertigung sowie modulare Systeme sind im Grunde genommen das Ergebnis der integrierten Planung. Das gilt für Fertighäuser in Hotels ebenso wie für fassadenorientierte Lüftungssysteme, Kühldecken oder die Gebäudeautomation. Wichtig bei modularen, gewerkeübergreifenden Lösungen ist die Einigung auf anrechenbare Kosten für die beteiligten Gewerke. Jeder, der bei einem Gewerk mitplant, soll auch seinen Honoraranteil bekommen.

» Es gibt einen Trend von großen Ingenieurgesellschaften zurück zu den kleineren und mittelgroßen Büros. Bauherren schätzen wieder den persönlichen Kontakt zum Büroinhaber.«

TGA: Gibt es auch Gewerke, die durch die integrierte Planung benachteiligt werden?

Kaufer: Man muss den Aufwand für die Planung gerecht verteilen, dann gibt es keine Verlierer. Für die Bereiche, für die ich Verantwortung

Bild: Margot Dertinger-Schmid



Hermann Kaufer

Die integrale Planung praktizierten wir bereits zu einer Zeit, als der Ausdruck in unserer Branche noch gar nicht geläufig war.

übernehme, muss ich meine Leistungen abrechnen können. Ein aktuelles Beispiel für eine komplexe, gewerkeübergreifende Planungsaufgabe waren die Gaskaminöfen im Inter-Continental Berchtesgaden. Sie waren für uns bei diesem Projekt eine große Herausforderung, die wir mit dem Innenarchitekten zusammen lösen mussten. Eigentlich war das ein Gewerk, an dem jedoch unterschiedliche Planer beteiligt waren. In solchen Fällen muss man den Honoraranteil dann kollegial aushandeln.

TGA: Warum läuft heute trotz integraler Planung bei vielen Bauten so viel schief, sogar beim Dienstgebäude des Bundesbauministeriums?

Kaufer: Die Qualifikation des Projektteams spielt bei solchen Bauten natürlich eine große Rolle. Bei einem öffentlichen Bauvorhaben, wie dem Dienstgebäude des Bundesbauministeriums, müssen in der Regel die billigsten Bieter berücksichtigt werden. Der Billigste ist aber in den seltensten Fällen der Wirtschaftlichste. Dazu kommen Insolvenzen, die sich gerade bei den Billiganbietern anhäufen. Bei den vielen Subunternehmen wird natürlich auch eine Überwachung der ausführenden Firmen immer schwieriger.

TGA: Ist eine stärkere Gewerkebündelung die bessere Lösung?

Kaufer: Das ist sicher sinnvoll, wenn man den oder die richtigen Partner hat. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass man auch mal an den teureren Anbieter vergeben muss, um eine langfristig wirtschaftliche Lösung zu bekommen. Das gilt für die Einzelvergabe ebenso wie für den gebündelten Auftrag mehrerer Gewerke an einen Anlagenbauer. Wir müssen heute immer ins Kalkül ziehen, dass

eine Firma insolvent wird. Dann sollten die parallelen Gewerke in der Lage sein, diesen Part zu übernehmen, sonst fällt das ganze Termingerüst zusammen. Mit dieser Vorgehensweise haben wir gute Erfahrungen gemacht.

TGA: Entspricht die Ausbildung junger TGA-Ingenieure und Architekten den heutigen Anforderungen an die Praxis?

Kaufer: Was den jungen Architekten und TGA-Ingenieuren fehlt, ist die praktische Erfahrung und eine grundlegende fachliche Ausbildung. Die Praktika-Semester reichen da eigent-

» Die zehn Jahre, die ich vor der Selbständigkeit als Planer in der Ausführung gearbeitet habe, haben mir einen ganz anderen Einblick in die Probleme der Praxis gegeben.«

lich nicht aus. Die früher übliche berufliche Ausbildung vor dem Studium gibt es praktisch nicht mehr, leider.

TGA: Kaufer, Passer und Partner haben einen exzellenten Ruf. Verraten Sie uns Ihr Geheimrezept für diesen Erfolg?

Kaufer: Meine Einstellung war immer die: Mein Beruf ist mein Hobby. Für wichtig halte ich die ständige Weiterbildung, Mut zum Risiko und auch mal die Bereitschaft zu einer Gratwanderung, zusammen mit den Architekten und Bauherren. Fachzeitschriften waren und sind für mich wichtige Informationsquellen. Durch meinen Lehrauftrag an der Fachhochschule München habe ich mich immer intensiv mit Theorie und Praxis der Technischen Gebäudeausrüstung auseinandersetzen müssen. Davon profitierte natürlich auch meine Arbeit als Planer, da man näher an den Entwicklungen dran ist. Ein weiterer Vorteil der Lehrtätigkeit war, dass man tüchtige Jungingenieure kennen gelernt hat. Auf diese Weise haben wir auch unsere Nachfolger gefunden. Hilfreich in unserem Beruf ist natürlich auch die Tätigkeit als Sachverständiger, da man bekanntlich aus Fehlern viel lernen kann.

Anmerkung: Zum 20-jährigen Jubiläum des Planungsbüros Kaufer, Passer und Partner (www.kaufer-passer.com) am 1. Januar 2006 sind Hermann Kaufer und Helmut Passer, die Gründer des Ingenieurbüros, aus dem operativen Geschäft der Gesellschaft ausgeschieden. Damit ist auch der Generationswechsel abgeschlossen. Verantwortlich sind jetzt die Partner Johannes Dietz und Konrad Wachter mit ihren 20 Mitarbeitern an den Standorten Starnberg und Tuttingen. ■

Wolfgang Schmid