



Pascal Bärtschi, CEO und Verwaltungsratspräsident von Losinger Marazzi. MICHELE LIMINA

## DIGITALISIERUNG IST CHEFSACHE

# «Digitale und physische Angebote ergänzen sich»

*Dass Digitalisierung nicht primär Chefsache ist, hält Pascal Bärtschi, CEO von Losinger Marazzi, für richtig. Die Unternehmensführung sollte die Bedingungen definieren, damit Transformation breit stattfinden kann. Building Information Modeling (BIM) habe vor allem die Art der Zusammenarbeit verändert.*

### Pascal Bärtschis Einschätzung

Auf einer Skala von 1 bis 10: Als wie «digital fit» bezeichnen Sie...

...sich selbst?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... unser Land?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... die Bauwirtschaft?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
... Ihr Unternehmen?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Skala: 1 = Tiefstwert, 10 = Höchstwert

*Herr Bärtschi, wie würden Sie Ihre Beziehung zur Digitalisierung bezeichnen? Ich finde die Digitalisierung spannend. Wenn ich etwas suche, dann anders als vor 20 Jahren. Ich recherchiere im Internet oder schaue, ob es eine App gibt. Insgesamt sehe ich das aber als Tool und nicht als Ziel. Digitalisierung ersetzt bei weitem nicht alles. Vor ein paar Jahren hiess es, die Digitalisierung bedeute zum Beispiel den Tod der Bücher. Das stimmt meiner Meinung nach nicht. Denn ein digitales Buch liest und empfindet man anders als ein gedrucktes Buch. Gleiches gilt für die Zeitung. Für mich ergänzen sich digitale und physische Angebote, sie sind eine Erweiterung der Möglichkeiten. Dass es eine gewisse Kannibalisierung gibt, ist klar. Ich sehe aber die Digitalisierung als Opportunität und nicht als Risiko.*

*Wie sieht dies bezüglich Ihre Rolle innerhalb der Firma aus?*

Als CEO ist die Digitalisierung für mich etwas Wichtiges. Aber ich bin absolut nicht der Meinung, dass die Digitalisierung nur Chefsache ist. Das bedeutete ja, dass Digitalisierung «Top-down» laufen würde. Das sollte für mich nicht der Fall sein. Ich betrachte Digitalisierung und Innovation sehr ähnlich: Der Chef sollte die Rahmenbedingungen definieren und die notwendige Unterstützung leisten, damit die digitale Entwicklung im Unternehmen breit stattfinden kann.

*Können Sie ein Beispiel nennen?*

Mitarbeiter haben einmal gesagt, es sei etwas kompliziert mit den verschiedenen Kommunikationskanälen wie Yammer, Facebook oder WhatsApp. Ob ich nicht entscheiden könnte, über welchen Kanal die Kommunikation stattfinden soll. Nein, ich will das nicht entscheiden. Wenn diese Tools vorhanden sind, dann werden die Mitarbeiter sowieso mit ihnen arbeiten, je nachdem, welches Bedürfnis sie haben. Und wenn sie eine WhatsApp-Gruppe bilden wollen, weil sie sich zusammen auf einer Baustelle austauschen oder verschiedene Baustellen miteinander verbinden wollen, dann ist das gut und wird von mir unterstützt. Gute Entwicklungen und Tools sollen auch von unten her, also «Bottom-up», kommen. Das soll nicht unterdrückt werden. Klar, wenn man von Rahmenbedingungen spricht: Wir entscheiden beispielsweise, dass wir mit Building Information Modeling (BIM) arbeiten wollen. Das ist aber nicht nur ein Chefentscheid, das ist auch ein Marktentscheid. Und es ist ebenso eine Überzeugung. Wenn die Geschäftsleitung nicht davon überzeugt ist und nicht in der Lage ist, die Mitarbeiter zu überzeugen, dann kann man sagen, was man will, kann «Top-down» wirken, wie man will, es wird nichts daraus.

*Ist denn Digitalisierung für Sie mehr Teamsache?*

Ja, klar. Der Chef muss sich zwar mit dem Thema befassen, Digitalisierung ist aber deswegen nicht Chefsache. Der Chef kann auch nicht innovieren, er kann nur Innovation fördern. So wie wir die Digitalisierung fördern. In unserer Firma gehört die Digitalisierung zu vier Produktivitätstreibern, die zusammen mit unserer Strategie die Wettbewerbsfähigkeit steigern sollen. Unsere Mitarbeiter haben an unserem jährlichen Mitarbeiter-Event zusammen mit externen Partnern an ebendiesen Themen und Fragestellungen gearbeitet und neue Ideen entwickelt. Man merkte dabei, dass Digitalisierung nichts mit der Hierarchie oder mit dem Alter zu tun hat. Es gibt durchaus ältere Leute, die digital fit sind. Man kann eine Strategie haben und man kann Leuchttürme zeigen, aber den Weg, den muss man den Leuten mit Fachkompetenzen überlassen. Deshalb ist es für mich wichtig, dass wir agil organisiert sind.

*Welche Abteilungen haben denn am meisten mit der Digitalisierung zu tun? Vielleicht sollte man zuerst allgemein über das Thema sprechen. Digitalisierung hat Auswirkungen auf verschiedene Ebenen: Auf das tägliche Leben der Leute, zum Beispiel wie man einen einfachen Zugang zur Firma hat, physisch oder mit dem Computer. Wie kommt man in die Systeme rein? Aber auch, wie kann man einen Parkplatz buchen? Wie das Carsharing organisieren? Diese Fragen betreffen alle Mitarbeiter.*

Die zweite Ebene betrifft die Arbeit innerhalb eines Projekts. Wie lässt sich die Projektbearbeitung digitalisieren und dadurch vereinfachen? Da sind wir voll beim Thema BIM. Auf der nächsten Ebene geht es um die Digitalisierung zugunsten unserer Kunden. Damit gemeint sind Investoren und Endkunden, also Nutzer. Von Smartgrids beispielsweise kann der Investor profitieren. Wie kann man Energieproduktion und -verbrauch innerhalb eines Areals steuern? Der Endnutzer kann hingegen mit einer App sein Leben vereinfachen, indem er etwa die Heizung steuert. Wir können aber auch Daten zum Energieverbrauch anonym sammeln und unsere Produkte verbessern. Digitalisierung findet also gleichzeitig auf verschiedenen Ebenen statt.

*Welche Rolle spielt hier BIM?*

So wie ich mit meiner Familie auf iCloud Fotos teilen kann, teilen wir in der Firma Pläne mit den Daten eines Projekts. BIM ist nichts anderes als eine riesige Datenbank, die organisiert ist und zu der verschiedene Leute gleichzeitig Zugriff haben. Auf diese Weise hat man schon vor dem Bauen eine Idee vom Projekt. Man baut digital vor dem eigentlichen Bauen und beeinflusst so die Arbeitsweise. Früher lief das sequentiell ab: Der Architekt machte ein Vorprojekt, der Ingenieur eine erste Vordimensionierung, der Sanitär zeichnete Aussparungen ein, und dann ging alles wieder zurück zum Architekten. Heute geht das alles parallel. Dadurch wurde auch die Mentalität der Zusammenarbeit verändert. Die Leute verfolgen ein gemeinsames Ziel, auf dem Weg dorthin gibt es weniger Diskrepanzen. Man arbeitet mehr miteinander und hat mehr Verständnis für die Partner und deren Herausforderungen. BIM fördert die Arbeit als Team. Es kann zudem sein, dass der Kunde von Anfang an in die Planung involviert ist. Das haben wir beim Neubau Spital Limmattal gesehen. Die Person, die für den Betrieb verantwortlich ist, war von Beginn an dabei, um immer direkt Feedback geben zu können. Probleme kommen so früher ans Tageslicht, und Konzeptionsfehler werden tendenziell vermieden. So muss vor Ort weniger angepasst werden. Auch im Betrieb wird das Leben vereinfacht. BIM sollte nach Fertigstellung eines Gebäudes weiterleben, etwa in Wartungs- und Unterhaltungsplänen.

*Sehen Sie auch Gefahren oder neue Probleme?*

Als in England die Dampflokomotiven aufkamen, wehrten sich die Kutschenfahrer, weil sie um ihre Arbeit fürchteten. Am Schluss haben die Agilen unter ihnen einen neuen Job gefunden. Die Entwicklung führt zu Umlagerungen von Kompetenzen. Auch BIM verändert gewisse Bereiche stark, man wird zum Beispiel mehr Elemente vorproduzieren.

«Blockchain kommt noch mehr auf. Hier erwarte ich eine disruptive Entwicklung.»

Aber es gibt neue Opportunitäten, neue Berufe wie den BIM-Manager. Und auch wenn man von überall her auf ein BIM-Modell zugreifen kann, treffen sich die Leute, die mit BIM arbeiten, trotzdem einmal pro Woche, um die Schnittstellen zusammen anschauen und allfällige Probleme lösen zu können. Das Bauwesen bleibt eine Branche der Menschen. Der Kontakt untereinander soll nicht ersetzt werden, sondern vereinfacht. Digitalisierung sollte das Leben von Mitarbeitern und Endnutzern vereinfachen, aber sie ist kein Ziel. Sie bleibt ein Tool. Ich erwähne hier gerne die App Doodle. Sie ermöglicht auf digi-

«Wir positionieren uns als Totalunternehmerin und Immobilienentwicklerin.»

tale Weise, dass sich Menschen physisch treffen. Das ist Digitalisierung zugunsten von persönlichen Kontakten.

*Wie wird sich BIM entwickeln?*

Wir haben entschieden, dass wir BIM nicht nur am Anfang eines Projekts einsetzen. So wenden wir BIM in verschiedenen Projekten in unterschiedlichen Entwicklungsphasen an. Auf der Baustelle haben wir eine sogenannte CA-BIM, ein Häuschen mit einem grossen Bildschirm, auf dem der Polier der Mannschaft in 3D erklären kann, was es auszuführen gilt. Oder er kann Sicherheitsthemen erläutern. Das ist ein ganz konkreter Anwendungsfall. Auf der anderen Seite werden im Idealfall Vor- und Ausführungsprojekt mit BIM erstellt. Heute haben rund 70 Prozent unserer Projekte im Minimum einen solchen Anwendungsfall. Man muss aber aufpassen, dass man ein einfaches Projekt nicht unnötig kompliziert macht. Das ist irgendwann auch nicht mehr wirtschaftlich. Grundsätzlich muss man die Mittel am richtigen Ort einsetzen, so dass ein Mehrwert entsteht. Wir arbeiten mit Open BIM, weil es uns eine grosse Flexibilität gibt. So können wir massgeschneiderte Lösungen anbieten und BIM dort einsetzen, wo es sinnvoll ist. Vieles ist dabei «learning by doing».

*Welche Entwicklungen kommen noch auf uns zu?*

Blockchain wird noch mehr aufkommen, Transaktionen werden einfacher, und die Vermarktung sowie Vermietung von Objekten werden sich stark verändern, weg von der Papierdokumentation. Hier erwarte ich sogar eine disruptive Entwicklung. Intern ist es wichtig, dass man rechtzeitig merkt, welche Kompetenzen man aufbauen muss. Auch die Beziehung zwischen Eigentümer und Nutzer wird sich verändern, zum Beispiel bei einer Problemmeldung. Heute ruft man die Liegenschaftsverwaltung an, morgen kann man das digital erledigen. Dadurch wird das Feedback der Kunden an Bedeutung gewinnen. Wenn sich der Wohnungsmarkt entspannt, werden wir den Endnutzer in die Planung miteinbeziehen müssen, weil er seine Ansprüche anmeldet und Einfluss nehmen will. Zufriedene Kunden werden wichtiger, denn ein Ruf ist schnell ruiniert.

*Was bedeutet das für Ihre Firma?*

Wir positionieren uns ja nicht mehr nur als Baufirma, sondern als Totalunternehmerin und Immobilienentwicklerin. Das Bauen bleibt in unserem Herzen, aber, wenn man gut bauen will, muss man zuerst gut planen. Digitalisierung spielt in der Sharing Economy eine Rolle, etwa beim Teilen von Parkplätzen oder Fahrzeugen. Viele haben heute kein eigenes Auto mehr. Eine App und der Fahrausweis reichen aus. Dieses Modell könnte auch im Immobilienbereich Einzug halten. Vielleicht braucht man nicht mehr 110 Quadratmeter, sondern nur noch 40, und kann gewisse Bedürfnisse anders decken. Die durchschnittliche Wohnfläche pro Person kann nicht ständig weiter ansteigen. Auch hier wird es eine Disruption geben. Ich plädiere nicht für möglichst grosse Volumina, sondern für clever und flexibel genutzte Flächen. Halbleere Liegenschaften bringen niemandem etwas. Wir als Losinger Marazzi sind glaubwürdig, wenn unsere Gebäude Sinn machen – für den Investor, für den Endnutzer und letztlich für die Gesellschaft.

Interview: Michael Baumann