

Rückblick auf das BRZ-Mittelstandsforum 2019



Die digitale Zukunft aktiv gestalten

Bauen 2030: Menschen sichern den Erfolg!

Die Digitalisierung ist die große Zukunftschance der Baubranche. In mehrfacher Hinsicht: Prozesse gewinnen an Effizienz, Bauprojekte werden schneller, kostengünstiger und dabei qualitativ hochwertig durchgeführt. Dank moderner Technologien gelingt es, eine neue Generation von Fachkräften wieder stärker für das Bauen zu begeistern. Building Information Modeling, innovative Methoden der Zusammenarbeit und nicht zuletzt der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) sind unaufhaltsam auf dem Vormarsch. Der Appell an die rund 230 Entscheidungsträger der mittelständischen Bauwirtschaft, die zum Branchenkongress in Nürnberg zusammengekommen sind: „Gehen Sie die Veränderungen aktiv an und gestalten Sie die digitale Zukunft gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“



Durch den zweitägigen Branchenkongress führten BRZ-Geschäftsführer Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen und die Leiterin strategisches Marketing, Eva Preu.

Bauen 2030: Analog? Digital?

In seiner siebten Ausgabe kommt das BRZ-Mittelstandsforum nach 13 Jahren erstmals nach Nürnberg, an den Firmensitz der BRZ-Gruppe. Dorthin, wo bereits zur Firmengründung in den 1960ern Pionierarbeit in Sachen Digitalisierung geleistet wurde – lange bevor es diesen Begriff überhaupt gab. Nach neun Vorträgen, einer Podiumsdiskussion und vielen Praxisbeispielen steht für die mehr

als 230 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der mittelständischen Bauwirtschaft fest: Digitalisierung ist keine Frage des „Wo“ und auch keine nach dem „Wie“, Digitalisierung ist eine Frage von „Wer“.

„Digitalisierung ist ein Thema im ganzen Land“

Attraktiv durch Digitalisierung

Mit einem Videogruß aus Berlin nordet die Staatsministerin für Digitalisierung Dorothee Bär die Besucherinnen und Besucher des BRZ-Mittelstandsforums schon in den ersten Minuten ein: Digitalisierung sei das Thema nicht nur am Bau, sondern im ganzen Land. Die Frage aus dem Veranstaltungsthema „Bauen 2030 – Analog? Digital?“ scheint damit vom Start weg direkt beantwortet: Die Digitalisierung wird die Baubranche nachhaltig verändern. Das für viele abstrakte Thema wird umso greifbarer, je mehr die Vorträge und Praxisbeispiele das Credo „Menschen

sichern den Erfolg“ mit Leben füllen. Es sind also nicht nur die intelligenten Tools, die der Branche die größten Digitalisierungschancen eröffnen. Es ist der Wandel hin zu einer innovativen Unternehmenskultur, in der das kreative Potenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll ausgeschöpft wird.

Wettbewerb ist Ansporn

Reinhard Quast vertritt als Präsident des Zentralverbands Deutsches Baugewerbe rund 35.000 Baufirmen in Deutschland. Angesichts der latenten Nachwuchssorgen seiner Branche ist für ihn die Maßgabe bei der Digitalisierung: die Initiative der Mitarbeiter fördern und ihnen Freiräume und Chancen ermöglichen. „Jetzt kriegen wir die Mittel an die Hand, es richtig zu machen“, so Quast.

Dabei reiche es nicht, neue E-Mail-Systeme und Software-Tools einzuführen, in Wahrheit stecke so viel mehr dahinter: „Wenn wir schlechte analoge Prozesse digitalisieren, kommen schlechte digitale Prozesse dabei heraus.“ Um das zu vermeiden, zitiert Dr.-Ing. Matthias Jacob – unter anderem Vizepräsident Technik des Hauptverbands der Deutschen Bauindustrie und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der planen-bauen 4.0 GmbH – seine Vision vom Bauunternehmen der Zukunft. Unsere Zeit halte viele Herausforderungen für uns bereit: Ressourcenknappheit, steigendes Umweltbewusstsein, Megatrends wie Städteverdichtung, zunehmenden Preiswettbewerb und vieles mehr. Ein moderner Baubetrieb könne nicht einfach IT auf diese Probleme werfen, sondern müsse sich



Dr. Sven J. Körner referiert über künstliche Intelligenz und die Rolle, die sie bei der Digitalisierung von Bauunternehmen einnehmen wird.

dem Thema sehr viel ganzheitlicher widmen: „Wenn wir alle über 4.0 reden, [...] müssen wir ja auch ehrlich sein, dass wir 2.0 und 3.0 noch nicht so ganz abgeschlossen haben.“ Da sind laut Dr. Jacob „andere Branchen wie die Fertigungsindustrie schon ein Stück voraus“. Aber es scheine noch nicht alles verloren. Ganz im Gegenteil. Nicht ohne Grund zeige sich das Baugewerbe im Jahr 2019 als maßgeblicher Treiber der Wirtschaft. Jetzt gelte es, dieses Potenzial digital auszuschöpfen, mit allem, was dazu zur Verfügung steht: Digitalisierung, neue Technologien wie virtuelle und erweiterte Realität, Drohnen und Roboter – all das befähige Baubetriebe, die Anforderungen der Zukunft adäquat zu beantworten. Aber: „Wir müssen auch endlich anfangen, die Zukunft mitzugestalten“, so ein immer wiederkehrender Aufruf der Referenten.

KI kommt von uns – oder über uns

Dr. Sven J. Körner von der thingsTHINKING GmbH ist Experte für künstliche Intelligenz (KI). Er fordert auf, die Gefahr einer Sättigung zu erkennen: „Uns geht es wahnsinnig gut.“ Noch.

Am Horizont lauern aber schon die Veränderungen. KI könne das Arbeitsleben auf dem Bau nachhaltig umgestalten. Routinetätigkeiten, wie der mühsame Abgleich von Dokumentenversionen oder Angebots-

posten, würden bald schon an Computer ausgelagert: Der lese dann innerhalb von Sekundenbruchteilen Hunderttausende Seiten Ausschreibung, wie beispielsweise beim Bau von Straßen nicht unüblich, und filtere die wesentlichen Punkte heraus, die von einem Menschen dann noch einmal mit Sachverstand bewertet würden. Körners KI-Vortrag gibt mit einfach nachvollziehbaren Beispielen einen aufschlussreichen Einblick in eine Technik, die aus Unverständnis oft abgelehnt wird. Vielmehr müsse man so Dr. Körner das Thema „umarmen, sonst überrollt es uns am Ende [...] KI kommt. Idealerweise kommt sie von uns. Aber wenn wir nicht aufpassen, dann kommt sie über uns.“ Was bei Körner wie eine Warnung klingt, formuliert sein Vorredner Dr. Jacob als Chance: „Wir können heute mitentscheiden, wie die Welt von morgen aussieht.“

Raum für die junge Generation

Einer, der hier seit Jahren schon mit gutem Beispiel vorangeht, ist Dirk Kage von Kagebau. Kage senior lässt

seinem Sohn Mario und seiner Tochter Katharina im Unternehmen viele Freiräume für digitale Innovation, weil „die beiden viel natürlicher und viel spielerischer mit den neuen Werkzeugen umgehen“, so Dirk Kage. Die nachrückende Generation führte kürzlich eine komplett neue IT-Infrastruktur ein und implementierte weitere intelligente Tools und Methoden. Im Resultat profitiert Kagebau nun gleichermaßen vom analogen Erfahrungsschatz des Firmengründers Dirk Kage wie auch vom digitalen Innovationshunger der „Thronfolger“ Katharina und Mario. Das Beispiel inspiriert, eine Anleitung für andere ist das deswegen aber noch lange nicht. „Wir können nicht die Ideallinie zeigen, wie es jeder machen muss“, bestätigt

„Wir können heute mitentscheiden, wie die Welt von morgen aussieht“

Traditionsbewusst in die digitale Zukunft



Dirk Kage mit Tochter Katharina und Sohn Mario, Kagebau

In knapp 25 Jahren wurde aus einem kleinen Maurerbetrieb ein gefragtes Generalunternehmen für Massivhäuser. Um den Unternehmenserfolg von Kagebau auch für die Zukunft zu sichern, setzt Firmengründer Dirk Kage auf zwei Dinge: die nächste Generation und die Chancen der Digitalisierung. Der Beitrag zeigt, wie sich der Kompetenzmix aus analog und digital in Sachen Arbeitseffizienz und Attraktivität als Arbeitgeber auszahlt und für eine starke Positionierung im Wettbewerb sorgt.



PRAXISBERICHT

auch Roland Sitzberger, Bauingenieur und Partner in der Porsche Consulting GmbH. Die von ihm empfohlene Strategie: sich orientieren, dann einen zweckgerichteten Plan entwickeln und Digitalisierung schließlich in Leuchtturmprojekten dort vorantreiben, wo sie spürbar hilft.

Auf diesem Weg seien schnelle Erfolge möglich und das Team bleibe mit Spaß bei der Sache.

„Es gibt keine BIM-Schablone.“

Prozesse digitalisieren

Welche Rolle Kommunikation in der Digitalisierung spielt, demonstriert der Praxisbeitrag der Viebrockhaus AG. Nach erfolgreicher Digitalisierung des Projektmanagements arbeiten CTO Sebastian Klare und Projektleiter Lars Panje nun fleißig auf eine BIM-Implementierung im Unternehmen hin. „Internes Projektmarketing“ steht dabei ganz oben auf ihrer Agenda. So stellen die BIM-Strategen bei Viebrockhaus sicher, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch wirklich an der gemeinsamen Vision teilhaben und teilnehmen. Kommunikation per Mitarbeitermagazin, eine gelebte Kultur der offenen Bürotüren und reger Austausch auf allen Ebenen – das sind die Erfolgsgegaranten für alle gemeinsamen Digitalisierungsbestrebungen. Adrian Peritore, der das BIM-Einführungs-

projekt vonseiten BRZ begleitet, bestätigt: „Es gibt keine BIM-Schablone.“ Vielmehr leite sich der Lösungsweg stets von der individuellen Zielsetzung ab. Idealerweise werde diese auf konkrete und überschaubare Anwendungsfälle heruntergebrochen, für die einzeln und in kleinen Schritten Tools und Methoden eingeführt werden. So bleiben alle Mitarbeitenden motiviert bei der Sache und niemand auf der Strecke. Für BIM gibt es durchaus einheitliche VDI-Richtlinien und technische Standards, etwa für Austauschformate. Trotzdem sei BIM keine Softwarelösung, die „out of the box“ läuft. BIM sei eine Unternehmenskultur.

Attraktivität steigern

Das hat bei Viebrockhaus einen positiven Nebeneffekt: Die modernen Arbeitsweisen und Tools steigern die Attraktivität für Nachwuchsfachkräfte. Virtueller Realität, Drohnen und künstlicher Intelligenz in der universitären Ausbildung stünden in der Baupraxis noch viel zu oft über Dekaden festgefahrene Arbeitsweisen gegenüber. Die Angst vor Veränderung und dem unbekanntem Neuen wird von Experten als eine der größten Digitalisierungsbremsen in Deutschland identifiziert.

Auch die Sorge, als Mensch „wegrationalisiert“ zu werden, schwingt hier und da mit, aber in den heutigen Zeiten, die von Fachkräftemangel geprägt sind, ist es für ein gesundes Unternehmenswachstum unerlässlich, effiziente Arbeitsmethodiken wie BIM zu implementieren. So können Arbeitsabläufe verbessert und die Produkt-



Sascha Lobo begeistert das Publikum.

ionsleistung der bestehenden Mannschaft erhöht werden. Der Computer kann heute schon problemlos lange Zahlen- und Textkolonnen nach mal mehr, mal weniger fest vorgegebenen Regeln bearbeiten. Den Kontext zu bewerten oder Ableitungen daraus zu treffen, Subtexte zu erkennen, zwischen den Zeilen zu lesen oder Bedeutung zu interpretieren, dabei werde der Mensch auf absehbare Zeit nicht von KI bedroht werden.

Neues Berufsbild: Bitroller

Stefan Stark, Produktmanager Rechnungswesen bei BRZ, spinnt das Thema „KI im Rechnungswesen“ mit einigen sehr konkreten Zukunftsszenarien weiter. Algorithmen erlernen und erkennen wiederkehrende Belege und führen die Buchungen automatisch durch. Er beschreibt mit dem „Bitroller“, wie Computerintelligenz den Job eines Buchhalters verändern wird und heute teilweise schon verändert: Seine Vision eines „bilanzsicheren IT-skilled Controllers“ nutzt Data Mining, maschinelles Lernen, die Blockchain sowie automatisierte Buchhaltung und stellt sich anpassungsfähig täglich neu auf ein verändertes Jobprofil ein. „Ist die PDF-Rechnung für Sie schon Digitalisierung?“, fragt Stark, wohl wissend, dass in diesem Bereich ein einheitliches Digitalisierungsverständnis fehlt. Wie viel Luft nach oben hierbei noch ist, stellt Sascha Lobo in seinem Vortrag ganz deutlich dar – der Blogger, Autor und ausgewiesene Digitalexperte bescheinigt der Baubranche und der hiesigen Digitalwirtschaft in seinem Keynote-Vortrag dringenden Handlungsbedarf.

Digitalisierung mitgestalten

Mit Blick auf den Glasfaser- und 5G-Ausbau als Gradmesser der Digitalisierung in Deutschland, fällt sein Urteil geradezu vernichtend aus: In der Nation, die so stolz auf ihre unbeschränkte Autobahn-Höchstgeschwindigkeit ist, sei im Digitalen eher Schneckentempo angesagt. Mit nur 2,3 Prozent Glasfaserabdeckung lande Deutschland im Ländervergleich ganz weit hinten auf einem geteilten Platz mit Angola. Wie genau hängt nun aber der Glasfaserausbau mit der Baubranche zusammen? Mit den

Lichtwellenleitern lasse sich die Bauwirtschaft ja wohl auch nicht retten ... oder etwa doch? Sascha Lobo beantwortet diese Frage mit eindringlichen Zahlen: „2014 zum Beispiel hat eine Untersuchung in Großbritannien gezeigt, dass zu langsames Internet bis

zu 20 Prozent der Preise von Häusern einfach wegrißt.“ Hierzulande sei in Gebieten, die mit DSL und Mobilfunk

besonders schlecht versorgt sind, eine regelrechte Landflucht zu beobachten. Digitalisierung betreffe die Branche auf sehr viel mehr Ebenen, als den meisten heute klar sei. Wenn der Bau die Speerspitze der deutschen Wirtschaft bleiben wolle, das Zugpferd der Konjunktur, dann müsse die Branche „endlich anfangen, Digitalisierung auf der Agenda weiter nach oben zu schieben“. Daten seien der Treibstoff der Digitalisierung – die Wertschöpfung wande-

Kunden begeistern, Mitarbeiter motivieren; mit digitalen Prozessen Wachstum generieren



Dipl.-Ing. (FH), Betriebswirt (HWK) Sebastian Klare (2. v. l.) und Immobilienfachwirt (IHK) Lars Panje (2. v. r.), Viebrockhaus AG, mit M. Eng. Adrian Peritore (li.), BRZ-Gruppe

Massive Bauweise, ausgezeichnete Qualität, drei Monate garantierte Bauzeit und seit jeher eine hohe Innovationskraft sind die zentralen Erfolgsfaktoren, die Viebrockhaus zu einem der führenden Anbieter von Massivhäusern gemacht haben. Von digitaler Qualitätssicherung über Building Information Modeling bis Smarthome: Der Beitrag gibt Einblicke in die Digitalisierungsstrategie des Unternehmens. Er zeigt die Vorgehensweise bei der Verknüpfung digitalisierter Prozesse in Bauprojektmanagement und Verwaltung durch die Implementierung der BIM-Methodik.



„Ist eine
PDF-Rechnung
für Sie schon
Digitalisierung?“

PRAXISBERICHT

„Wir spüren die Unausweichlichkeit und wir spüren vor allem, es steht etwas vor uns, was wir mitgestalten müssen, sonst wird es schiefgehen.“

re, so Lobo, zunehmend in die digitale Sphäre. Potenziell über Airbnb erzielbare Einnahmen, also die flexible Untervermietung von Gebäuden per Internetplattformen, werde in den USA heute schon direkt in die Baufinanzierung einkalkuliert, um nur ein Beispiel aus dem Baubereich zu nennen. „Aber wir spüren die Verantwortung“, beendet Lobo seinen Vortrag. „Wir spüren die Unausweichlichkeit und wir spüren vor allem, es steht etwas vor uns, was wir mitgestalten müssen, sonst wird es schiefgehen.“

Tag 1 des Mittelstandsforums endet mit einer Podiumsdiskussion (siehe Kasten auf S. 10), die vieles noch einmal zusammenfasst, vor allem aber die Weichen für Tag 2 stellt: Während im ersten Teil eher Prozesse diskutiert wurden, rücken am Folgetag die Menschen stärker in den Fokus: „Menschen sichern den Erfolg.“

Wir müssen über Haltung sprechen

André Hergert, Berater im Unternehmenszweignull, berichtet zum Auftakt von Tag 2 von seinen Erfahrungen mit Bauunternehmen in einer VUCA-Welt. VUCA steht für „Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity“, also „Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit“,



André Hergert referiert über seine Erfahrungen mit der VUCA-Welt.

und es ist ein Label für Zeiten großer Komplexität und schneller Veränderungen. Dem müsse eine Geisteshaltung entgegengestellt werden, „in der wir Angst zulassen und unseren Unsicherheiten mit Mut begegnen“, so Hergert. Unbekanntes als normal betrachten. Digitale Medien zum Wissensaustausch nutzen. Intuitive Entscheidungen fördern – und auch mal Fehler machen. Für Hergert hat die Digitalisierung allein mit Prozessen gar nicht so viel zu

Zukunftskonferenz Raab 2030 – mit den Mitarbeitern in die Zukunft



Dipl.-Ing. Wolfgang Schubert-Raab
und Dipl.-Ing. Gisela Raab,
Raab Baugesellschaft mbh & Co. KG

Die Raab Baugesellschaft ist kein gewöhnliches Bauunternehmen. Sie hebt sich durch die ungewöhnlichen Wege, die unter anderem in der Unternehmensführung erfolgreich eingeschlagen wurden, deutlich vom Markt ab. Selbstverantwortliche Mitarbeiter, ein partnerschaftlicher Umgang mit Kunden, Begeisterung bei der Arbeit, Ideenreichtum und visionäre Ziele sind auch ein Ergebnis der regelmäßigen Zukunftskonferenzen. 2020 steht die nächste Konferenz mit allen Mitarbeitern an – im Fokus: die gemeinsame Gestaltung des Unternehmens, der Übergang auf die nächste Generation und die Vorbereitung auf Veränderungen, die die Zukunft mit sich bringen wird.



PRAXISBERICHT

tun: „Hüten Sie sich davor, einfach nur agile Prozesse einzuführen“, warnt er, „sondern sorgen Sie für die geforderte Geisteshaltung.“ Der Chef, der alle Ansagen macht und alle Entscheidungen selbst trifft, sei ein Auslaufmodell. Vielmehr brauche es Führungspersönlichkeiten, die als Vorbilder inspirieren. Nur dann hätten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Lust, bei allem mitzuziehen – selbst bei den Unsicherheiten, die Digitalisierung mit sich bringt.

Dies bestätigt der Praxisbeitrag der Raab Baugesellschaft aus Ebensfeld, die sich im Rahmen einer Zukunftskonferenz schon seit 1999 immer wieder agil neu erfindet. Der entscheidende Faktor: dass dabei alle auf Augenhöhe mitmachen. Dadurch entstehen bei Raab großes Potenzial und viel Raum für Eigenverantwortung. Große Entscheidungen trägt die Firmenführung nicht alleine, sondern verteilt sie auf über 200 Schultern. Das minimiere die Chance auf Fehlentscheidungen enorm und Sorge ganz nebenbei für außerordentlichen Zusammenhalt und Loyalität.

Neue Ausbildungskonzepte braucht das Land

Die notwendige Kompetenz für anspruchsvolle fachliche Entscheidungen erlangen Mitarbeiter idealerweise schon während ihrer Ausbildung. Deshalb sei auch hier Umdenken gefragt. Zwei, die dieses Umdenken mitgestalten und in Sachen Ausbildung neue Wege beschreiten, sind Univ.-Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus von der Bergischen Universität Wuppertal und Thomas Murauer, Geschäftsführer Bildungszentren des Baugewerbes e. V. (BZB). Sie stellen im Zuge ihrer Arbeit immer wieder fest: Auszubildende und Studierende aus der Generation Z setzen andere Schwerpunkte im Leben. Sie seien jedoch nicht schlechter. Nicht ungebildet. Nicht gleichgültiger. Sondern ehrgeizig, pragmatisch, mitunter ein wenig verwöhnt, dafür aber vernetzt, tolerant und anspruchsvoll – und das im positivsten Sinn.

Wer sich als Unternehmen darauf einstelle und Arbeitsplätze wie Arbeitsmethoden anpasse, könne beim längst schon tobenden „War for Talents“ mithalten und sich gleichzeitig als Betrieb kulturell weiterentwickeln. Eine große Chance! Unter der Leitung von Professor Helmus finden in neuen Studiengängen praktische und wissenschaftliche Ausbildung in bislang einzigartiger Weise zusammen. Gearbeitet und studiert wird hier mit modernsten Techniken und Methoden unter den bestmöglichen Bedingungen. So hat die Bergische Universität Wuppertal gemeinsam mit BRZ ein BIM-Labor ins Leben gerufen, in dem Theorie und Praxis Hand in Hand gehen.

Trotz aller Bemühungen sei die Abbruchquote unter Studierenden in baurelevanten Studiengängen mit rund 30 Prozent jedoch hoch wie nie. In Murausers Augen ist es gerade

Mitarbeiter werden Unternehmer



Stefan Engel (re.) LL.M. und Holger Berszinski (li.), HWP Handwerkspartner AG

Die HWP AG ist ein junges und dynamisch wachsendes Handwerksunternehmen, das auf einen beeindruckenden Wachstumserfolg zurückblicken kann: 2007 gegründet, ist die Unternehmensgruppe heute an 11 Standorten in Deutschland und Luxemburg mit mehr als 500 Mitarbeitern präsent. Dem Fachkräftemangel begegnet HWP mit einer außergewöhnlich konsequenten Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Die Unternehmensmaxime bringt die Erfolgsgrundlage auf den Punkt: „Hochwertige Prozesse sind die Aufgabe – Kundenzufriedenheit ist das Ziel.“



PRAXISBERICHT

deshalb wichtig sicherzustellen, dass die Studienabbrecher für die Baubranche nicht verloren sind. Deshalb arbeiten in seinen Bildungszentren inzwischen Außendienstmitarbeiter, die Hochschulen vor Ort besuchen und beraten. Außerdem versucht Murauer, die Ausbildungsmethoden modern, digital und so attraktiv wie möglich zu gestalten – immer unter dem Gesichtspunkt: „Die jungen Leute, die heute in die Ausbildung reinkommen wollen, die kennen kein Leben

ohne Internet.“ Das Mindeste, das Arbeitgeber hier bieten können, sei ein moderner Arbeitsplatz.

Der „Modern Workplace“

Wie der in der Praxis aussehen sollte, zeigen Martin Haselbek und Christoph Fritsch aus der BRZ-Gruppe in ihrem Vortrag. „Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen“, zitieren sie gleich

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen.“

zu Beginn ein altes chinesisches Sprichwort. Dabei sind ihre Windmühlen digitale Tools für moderne Arbeitsmodelle: In Zeiten von mobilen Arbeiten und flexibler Vertrauensarbeitszeit finden große Teile des Arbeitslebens in der Cloud statt. Die Cloud ist skalierbar, überall erreichbar und kann wie ein Schweizer Taschenmesser für jede Anforderung das passende Werkzeug liefern. Aber die neue Art der Zusammenarbeit erfordert eben auch genau das: Arbeit. Tools auswählen, Ordnungskriterien definieren, Abläufe organisieren und für Sicherheit sorgen – es müssen Leitplanken eingezogen werden, damit der von Fritsch und Haselbek

skizzierte Workplace am Ende auch hält, was er verspricht. Eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren: das Mindset. „Es ist wichtig, dass Sie das wirklich wollen und auch vorleben – und diese Denkweise ins Unternehmen reintragen“, lautet die Empfehlung an die anwesenden Führungskräfte. Dann klappe es auch mit dem „Change“.

Perspektiven schaffen

Die HWP Handwerkspartner AG ist auf diesem Weg schon ein gutes Stück vorangegangen. Mit 15 Standorten sind Videotelefonie und zentralisierte Datenspeicher als digitale Lebensadern alternativlos. Digitalisierung? „Geht gar nicht anders“, berichten die Firmenvorstände Holger Berszinski und Stefan Engel. Ihre Strategie: Talente nicht nur „zu gewinnen“, sondern sie heranzuziehen. Jeder Angestellte hat alle Chancen, sich bei HWP weiterzuentwickeln, etwa vom Gesellen über den Regionalleiter bis hin zum vollwertigen Unternehmensteilhaber.

Mit zahlreichen „Eigengewächsen“ im Betrieb, die vielfach bereits mehrere Stationen im Unternehmen durchlaufen haben, sei die interne Kommunikation ausgezeichnet – nicht zuletzt aufgrund der digitalen Werkzeuge, die dabei zum Einsatz kommen. Die HWP-Strategie gehe auf und wirke durchaus auch anziehend auf Fachkräfte von außen: Das Unternehmen konnte in 2019 erstaunliche 20 Prozent organischen Mitarbeiterzuwachs vorweisen.



Für einen gelungenen Kongress sorgte das Referenten-Team (v. l. n. r.): Dr. Ralf-Peter Oepen, Gisela Raab, Wolfgang Schubert-Raab, Dr. Andreas Geyer, Jens Leyh, Eva Preu, Dirk Kage, Prof. Sigrid Brell-Cokcan, Katharina Kage, Mario Kage, Thomas Muraier, Martin Haselbek, Shapol Khan, Christoph Fritsch, Dr.-Ing. Matthias Jacob, Reinhard Quast, Gerhard List, Martin Müller, André Hergert, Stefan Stark, Stefan Engel, Sebastian Klare, Adrian Peritore, Roland Sitzberger, Lars Panje, Univ.-Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus, Holger Berszinski (nicht auf dem Bild: Dr. Hans-Georg Häusel, Dr. Sven J. Körner, Sascha Lobo)

Unternehmensführung in dynamischen Zeiten

Gerhard List, Vorstand der List AG, stellt sich die Frage, wie man in volatilen Zeiten das Unternehmen sicher in die Zukunft steuert, und erklärt, warum an seiner spontan getroffenen Aussage „Strategie ist nur etwas für Angsthasen“ mehr dran ist, als es auf den ersten Blick scheint: „Pläne gehen schief“, hält er fest, deshalb sollten Führungskräfte zwar eine Richtung angeben, ansonsten aber flexibel bleiben. Laut List tendieren wir dazu, unser Wissen über die Welt zu überschätzen und den Zufall auszublenden – oder, wie es der französische Mathematiker Blaise Pascal schon im 17. Jahrhundert beschrieb: „Wenn du Gott zum Lachen bringen willst, erzähle ihm von deinen Plänen.“

List erläutert, dass er sich zumindest vom klassischen Strategiebegriff mit einer eher langfristigen Betrachtungsweise gelöst habe. Um sich möglichst flexibel auf sich schnell ändernde Rahmenbedingungen einzustellen, hat List jedoch sehr wohl eine grundlegende Strategie, auch wenn die erstmal mit Digitalisierung wenig zu tun hat: Er scharft in seiner Unternehmensgruppe Menschen um sich, die, so sagt er, besser sind als er selbst. Er trete dann zur Seite, um die Besseren ihre Arbeit machen zu lassen. Wer als Geschäftsführer zu viele Ansagen macht, riskiere es, das Potenzial seiner Mitarbeiter nicht auszuschöpfen und sie zu demotivieren. Besser ist es laut List, eine Organisation



Gerhard List von der List AG.

zu schaffen, die sich ständig reflektiert und aus sich selbst heraus weiterentwickelt. Fehler seien möglich und Teil einer Kultur, in der „Dissens und Widerspruch als Angebote zur Wahrnehmungserweiterung gesehen werden und nicht als

Majestätsbeleidigung“. Man müsse jeden Tag bereit sein, Neues zu versuchen. Amazons Jeff Bezos nennt das „im Day-1-Modus bleiben“, und Bezos als Digitalisierungschampion ist an dieser Stelle sicher nicht das schlechteste Vorbild. „Haltung ist wichtiger als Strategie. Und Prinzipien



Hans-Georg Häusel erklärt, wie das menschliche Denken funktioniert.

wichtiger als Prozesse“, schließt List seinen Vortrag.

Hirn und Mindset

Veränderungsprozesse haben am Ende gar nicht so viel mit bewussten als vielmehr mit genetisch vorprogrammierten und antrainierten Entscheidungen zu tun. Zumindest gilt das bei den maximal 30 Prozent Entscheidungen, die nicht ohnehin unser Unterbewusstsein für uns fällt. Das belegt Hirnforscher Hans-Georg Häusel. Wir haben verschiedene Emotionssysteme, verschiedene Bedürfnisse und doch eint uns, so Häusel, die Tatsache, dass wir darauf programmiert sind, nie zufrieden zu sein und uns immer steigern zu wollen. Das passe wiederum gut zur Digitalisierung, die ebenfalls nie ein Ende finde und immer weiter vorangetrieben werde. In Unternehmen seien ähnlich wie im Menschen immer vier gegenläufige Kräfte am Werk: Innovation, Harmonie, Wachstum, Stabilität. Stabilerere Unternehmenssysteme stünden Änderungen dabei nicht so aufgeschlossen gegenüber wie innovatorientierte Systeme. Sich dieser Erkenntnisse aus der Hirnforschung bewusst zu werden, sei ein Schritt in die richtige Richtung.

Lassen Sie uns über die Zukunft sprechen Podiumsdiskussion



Dr. Andreas Geyer (re.), Leiter der Hauptabteilung Wirtschaft im Zentralverband Deutsches Baugewerbe (ZDB), moderierte die Podiumsdiskussion, die aufschlussreich den Bogen spannte von Universität bis Baustelle, von analog bis digital, von heute bis Zukunft.

Shapol Khan (2. v. l.)

Projektleiter, Implenia Hochbau

„Den wahren BIM-Experten frisch von der Uni wird es nicht geben. [...] Die Hauptherausforderung eines Studenten ist: Man befasst sich im Studium immer mit komplexen Themen und nimmt sich lange Zeit dafür. Dann kommt man in die Praxis und muss agil arbeiten. Also, eine ausgeprägte Einarbeitungsphase ist natürlich attraktiv für Jungabsolventen und natürlich auch das Voranbringen der Digitalisierung am Bau.“

Prof. Sigrid Brell-Cokcan (2. v. r.)

Individualisierte Bauproduktion, RWTH Aachen University

„Ich glaube, die Grenzen sind nicht aufgrund der Technologie, sondern die Grenzen sind bei uns im Kopf. Das sieht man auch zwischen den eigentlichen Fachdisziplinen. Das ist genau das, wo wir jetzt an der RWTH Aachen ansetzen, auch mit unserem neuen Masterstudiengang für Construction Robotics, wo wir die Fachbereiche aufbrechen.“



Martin Müller (3. v. l.)

BIM-Manager, Xella Deutschland GmbH

„Ich glaube, dass viele Kunden gar nicht wissen, dass ihre Programme IFC-Dateien ausgeben können. Manchmal ist es dann sehr interessant mit dem Kunden zusammenzuarbeiten und nach einer IFC-Datei zu fragen und ihm bei dem Export zu unterstützen. Das ist für uns super, da wir dann aus der IFC-Datei direkt die Wandkubaturen übernehmen können und die Aufplanung somit entfällt.“

Jens Leyh (li.)

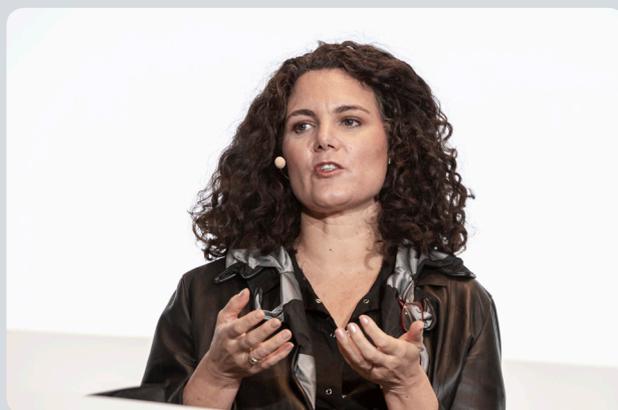
Building Culture Innovation, Fraunhofer-Institut IAO

„Das eine ist, dass Sie Menschen haben, die die Themen bewegen und die die Ideen voranbringen, die eine Haltung haben. Das zweite ist: Sie brauchen bestimmte Strukturen im Hintergrund, die wirken – und Strukturen heißt in der Regel auch: Budget. Wenn ich innovativ sein will, benötige ich „freies“ Budget. Wenn Sie dann die richtigen Ideen mit den richtigen Menschen in den richtigen Strukturen fördern, kann etwas Innovatives entstehen.“

Dr.-Ing. Matthias Jacob (3. v. r.)

Deutschlandchef Implenia, Vizepräsident Technik des Hauptverbands der Deutschen Bauindustrie

„Zunächst muss der digitale Planungsprozess da sein, dann können wir auch diese digitalen Daten für unseren Bauprozess nutzen. Das war ja bisher immer andersherum, dass wir als Bauindustrie, Baugewerbe und Handwerker mittendrin angefangen haben. Der Beginn muss eigentlich beim Auftraggeber sein. Der muss sagen, was er haben möchte. Die Planer müssen dementsprechend die Modelle beginnen und dann werden sie von uns weiterverarbeitet. Das ist die Story.“





Fazit: Digitale Zukunft anpacken

„Das Mittelstandsforum gibt uns Impulse und es regt nochmal an, über Dinge etwas anders nachzudenken“, resümiert Forumsbesucherin Nadine Otto von der Grundlach GmbH. Andere sprechen von spürbarer Aufbruchstimmung und frischem Wind, der – an vielen Stellen ausgehend von einer motivierten jungen Generation – durch die Branche wehe. Auch Teilnehmer Christian Buhr von der Zimmerei Sieveke ist angetan: „Die Themen sind natürlich absolut zukunftsorientiert und Hauptsache, man nimmt eine kleine Idee mit.“

Frischer Wind, neue Impulse, andere Sichtweisen. Das Teilnehmerfeedback des diesjährigen BRZ-Mittelstands-

forums lässt unisono durchklingen, dass der Bau die Zeichen der Zeit erkennt – und auf dem Weg in Richtung Digitalisierung immer schneller Fahrt aufnimmt. Nach zwei intensiven Kongresstagen zeigt sich: Um im Jahr 2030 und darüber hinaus wettbewerbsfähig zu sein, führt kein Weg daran vorbei, neue Technologien und Methoden konsequent zu etablieren. Beinahe noch wichtiger erscheint jedoch, einen Veränderungsprozess in der Führung und in der Organisation der Bauunternehmen anzustoßen. Nur so gelingt es, mit motivierten, qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Zukunft des Bauens mitzugestalten. Ob analog oder digital: Es sind diese Menschen, die den Erfolg sichern.

Mehr Informationen auf www.brz.eu/forum2019

Das 7. BRZ-Mittelstandsforum hat überzeugt und inspiriert – viele der Anwesenden nahmen sich den festen Vorsatz mit nach Hause, die eigene Digitalisierungsstrategie zu starten. Auf der Website von BRZ gibt es viele Informationen zur Veranstaltung, zum Thema sowie zu weiterführenden Seminar- und Beratungsangeboten.

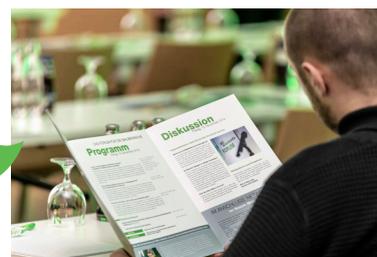
Anschaulich

Das Forum und die Praxisbeiträge im Film



Informativ

Referenten und Themen im Überblick



Emotional

Die schönsten Bilder zum Branchenevent



