

Thomas Wurst von Stahlbau Wurst

„Wir binden die gesamte Wertschöpfung in BIM ein“

Thomas Wurst führt mit seinen Brüdern Christian und Michael den Familienbetrieb in Bersenbrück. Vor etwa zehn Jahren haben die Geschäftsführer mit einem Changemanagement begonnen – nicht ohne Stolz stellt der Dipl. Kaufmann fest: „Heute erwirtschaften wir mit 220 Mitarbeitern 50 Mio. Euro Umsatz, vor 15 Jahren waren es mit 130 Mitarbeitern ca. 18 Mio. Euro. Wir haben Thomas Wurst in der Firma in Bersenbrück zum Interview getroffen.“



Autor: Stefanie Manger

metallbau: Wo kaufen Sie Ihren Stahl?

Thomas Wurst: In Deutschland und Luxemburg.

metallbau: Sicher nicht in China?

Wurst: Nee, keine Chance. Wir führen unseren Betrieb nachhaltig, da verbietet sich das.

metallbau: Aber vielleicht ein Joint Venture mit einem Betrieb in China?

Wurst: Wir waren vor einigen Jahren mal nah dran. Haben uns einen Stahlbauer in Südchina angeschaut. Technologisch hat der Betrieb auf einem Stand wie bei uns im 18. Jahrhundert gearbeitet. Aber auch ein moderner Stahlbauer in Peking hat uns nicht zu einem Joint Venture ermutigen können. Schlussendlich ist es für uns eine andere Welt, Arbeitssicherheit im Stahlbau funktioniert meiner Ansicht nach dort nicht.

metallbau: Welcher Stahlbaubetrieb kann schon einen Nachhaltigkeitsbericht vorweisen! Ihr Unternehmen zeigt sich vorbildlich. Für Ihren Einsatz von BIM wurden Sie 2017 mit dem Niedersächsischen Wirtschaftspreis ausgezeichnet. Wie schaufeln Sie sich für solche Maßnahmen Zeit frei?

Wurst: Als meine Brüder Christian, Michael und ich das Unternehmen im Jahr 2004/2006 von unseren Eltern übernommen haben, haben wir es strategisch auf eine andere Basis gestellt. Und so haben wir versucht Dinge, die von der Generation zuvor aus dem Bauch heraus entschieden wurden, auf eine andere Ebene zu stellen. Beispielsweise nehmen wir regelmäßig alle Umwelteinflüsse auf das Unternehmen in den Blick. Dazu führen wir mit unseren Abteilungsleitern und Mitarbeitern Strategieworkshops durch, reden viel über die Sachen, die um uns passieren. Das kann die allgemeine Wirtschaftslage sein, die Politik von Donald Trump oder von Frau Merkel.

metallbau: Die Projekte in BIM Arbeitsweise sind in Deutschland noch vereinzelt ...

Wurst: Das wird sich ändern. Bei der Feier unseres Digitalisierungspreises im vergangenen Jahr konnte ich mit Wirtschaftsminister Dr. Bernd Althusmann über das Thema sprechen. Demnach soll für das Land Niedersachsen BIM zeitnah für öffentliche Bau-



Thomas Wurst führt mit seinen Brüdern Christian und Michael den Betrieb in Bersenbrück. Wurst Stahlbau beschäftigt 220 Mitarbeiter.

ten zur Pflicht werden. Man verspricht sich von der Arbeitsweise eine enorme Kosteneffizienz. Die Elbphilharmonie und der zweite Berliner Flughafen sind Negativbeispiele, dass Bau in Deutschland so nicht funktioniert.

metallbau: Setzen Sie aktuell ein Objekt mit BIM um?

Wurst: Wir setzen BIM jetzt in einem Logistikprojekt in UK um.

metallbau: Meist arbeitet die Planung mit BIM, aber die Werksplanung ist noch nicht an BIM angeschlossen. Wie ist der Stand bei Ihnen?

Wurst: Wir werden unsere komplette Wertschöpfungskette an BIM andocken, bis 2019. Wir sehen das als Wettbewerbsvorteil. BIM wird für Furore sorgen, auch im Gewerbe, da werden Bauherren zum Ergebnis kommen, dass sie deutlich Geld sparen können.

metallbau: Werden Sie auch die Werksplanung in BIM ausführen?

Wurst: Wir haben vor zwei Jahren eine BIM-Expertin von einer großen ausführenden Firma angeheuert, die mit uns an unserer ERP-Landschaft arbeitet und teils Softwarebausteine teils eigene

IT-Kreationen so implementiert, dass auch die Werksplanung in BIM stattfindet kann und aus dem BIM-Modell heraus, die Daten in die CNC-Maschinen eingespeist werden können. Die ERP-Landschaft brauchen wir unabhängig von BIM, weil wir zwei unterschiedliche Unternehmen organisatorisch als eines führen: das Projektmanagement und die Stahlbauproduktion – dafür gibt es keine zugeschnittene Software.

metallbau: Zu welchen Teilen generieren die beiden Unternehmen den Gesamtumsatz?

Wurst: Vor 15 Jahren hatten wir nur Stahl- und Fassadenbau. Derzeit erwirtschaften wir den Umsatz je zur Hälfte mit Stahlbau und Projektmanagement, in zehn Jahren wollen wir 75 Prozent vom Umsatz mit Projektmanagement machen und den Rest über den Stahlbau.

metallbau: Was sind die Hintergründe für diese Entwicklung?

Wurst: Die Kunden favorisieren das Rundum-sorglos-Paket im Projektmanagement. Wir sorgen für eine termingerechte und betriebswirtschaftliche optimale Lösung für unsere Kunden. Dabei bedenken wir auch die nachhaltigen Aspekte des Projekts, wie beispielsweise Facility Management usw.

metallbau: Welche Segmente werden derzeit in Deutschland stark nachgefragt?

Wurst: Bis vor Kurzem waren Logistikhallen ein großes Thema, jetzt treiben eher öffentliche Bauten und Projekte für die Infrastruktur das Geschäft. Aber auch der Mittelstand investiert derzeit sehr stark.

metallbau: Wie beurteilen Sie den Markt des Stahlbaus?

Wurst: Wir haben eine konjunkturelle Situation, dass man gar nicht weiß, was man zuerst anfassen soll. Aber die Preise sind im Keller, es gibt Margendruck. Viele Betriebe rationalisieren deshalb. Inzwischen gibt es einige gute Unternehmen in Osteuropa, die den Markt hier bearbeiten und Druck schaffen. Unsere Ausrichtung auf den Projektbau ermöglicht uns, den Stahlbau zu substituieren.

metallbau: Wie hoch ist der Anteil des Jahresumsatzes, den Sie im Ausland generieren?

Wurst: Das ist recht unterschiedlich, wenn wir eine Chemiefabrik in den USA bauen, dann können das mal 25% sein, im nächsten Jahr kann das allerdings auch gegen null gehen. Wir sind dabei zu expandieren, aber von Deutschland aus. Im Vertrieb sind 15 Mitarbeiter beschäftigt. An eine Niederlassung im Ausland denken wir nicht, wir haben die Erfahrung gemacht, dass wir Aufträge im Ausland auch von Bersenbrück aus steuern können.

metallbau: Wie sind denn die 220 Mitarbeiter auf die unterschiedlichen Arbeitsbereiche verteilt?

Wurst: In der Fertigung sind ca. 100 Mitarbeiter tätig, 45 sind unterwegs auf Montage, in der Verwaltung arbeiten 40, 15 Mitarbeiter sind im Technischen Büro und der Rest im Projektmanagement beschäftigt. In der Besetzung erwirtschaften wir heute 50 Mio. Euro Umsatz, vor 15 Jahren haben wir mit 130 Mitarbeitern ca. 18 Mio. Euro Umsatz erwirtschaftet.

metallbau: Ihr Vergleich zeigt, was Changemanagement leisten kann. Aber passt die Gehirnwäsche zum eher konventionellen Stahlbau?

Wurst: Der Begriff „Gehirnwäsche“ trifft es schon. Ich finde auch das Bild vom Chamäleon sehr treffend, das sich ständig der Farbe seiner Umwelt anpasst.

metallbau: Was ist mit der klassischen Vorstellung einer Berufsidentität, an der inzwischen viele in Deutschland mehr als 30 Jahre ihres Lebens arbeiten?

Wurst: Unsere Leute sind multiflexibel, anders geht es auf dem Bau nicht. Sie sind fortlaufend Veränderung gewohnt. Natürlich gibt es immer auch Mitarbeiter, die mit Changemanagement Probleme haben, andere sind sehr forsch – das gleicht sich aus. Die Diskussionen drehen sich häufig darum, was ein Mitarbeiter kann und was er will. Der Mensch ist auch nur ein Gewohnheitstier, wenn Abläufe über 30 Jahre in Fleisch und Blut übergegangen sind, dann braucht Veränderung Überzeugungsarbeit. Es gibt einfach Menschen, die von ihrer Persönlichkeit her mit Veränderung Probleme haben, die muss man anders anfassen als kreative Typen.

metallbau: Expansion, Change und Optimieren ist also ein fortlaufender Prozess?

Wurst: Wenn ein Unternehmen wächst, sind alle Mitarbeiter im ständigen Change. Der Betrieb kommt im Laufe der Expansion immer wieder an den Punkt, wo sein Reifegrad überschritten wird. Um dann den Betrieb weiter optimieren zu können, müssen zunächst wieder die Strukturen überarbeitet werden, beispielsweise kann eine mittlere Managementebene eingezogen werden, um das Unternehmen wieder zu steuern. Und dann lassen sich die Betriebsabläufe optimieren. Irgendwann wird der Reifegrad wieder überschritten ...

metallbau: Haben Sie ein Beispiel?

Wurst: Vor zehn Jahren gab es bei uns noch keine Abteilungsleiter. Inzwischen ist es ein langer Weg, bis die Unternehmensziele durch die Hierarchien hindurch beim einzelnen Mitarbeiter als konkrete Aufgabenbeschreibungen ankommen.

metallbau: Hatten Sie Unternehmensberater oder Coaches fürs Changemanagement eingesetzt?

Wurst: In den ersten Jahren der strategischen Ausrichtung haben wir uns von Externen beraten oder moderieren lassen. Inzwischen sind wir Workshop-Profis geworden, haben einen eigenen Geschäftsprozessmanager im Hause und relativ viel Know-how eingekauft. Auch bei Anstellung der Abteilungsleiter haben wir auf Fachwissen zu diesem Bereich geachtet.

metallbau: Noch ein Statement zu den Normen im Stahlbau?

Wurst: Da wird unter den EU-Ländern mit zweierlei Maß gemessen. Ein Zertifikat aus verschiedenen Ländern ist vergleichbar mit dem Abitur, das an unterschiedlichen Schulen oder in verschiedenen Bundesländern absolviert wurde. Wir Stahlbauer in Deutschland können nur feststellen, das ist nicht gerecht und innerhalb der EU eine Wettbewerbsverzerrung.

www.wurst-stahlbau.de