

# Bauwerk

02/2017

Ein Magazin der **LIST Gruppe**

**S  
C  
H  
N  
Ö  
R  
K  
E  
L  
L  
O  
S**

real people –  
real estate

# Durchblick haben.

## Was Sie erwartet:

- S. 3 Wissen Sie, dass das Haiku als die kürzeste Gedichtsform der Welt gilt?  
**Editorial von Gerhard List**
- S. 4 Ein Exkurs zum Thema Unternehmensführung gefällig?  
**Gastbeitrag von Nils Pfläging**
- S. 12 Ja, unser Vorstand Bau und Engineering hat die Elbphilharmonie gebaut. Aber: nicht alleine und nicht ausschließlich.  
**Interview mit Dirk Rehaag**
- S. 18 Ein Logistikzentrum, das die klassischen Klischees alles andere als bedient.  
**Projektspezifischer Kommentar von Christian Rücker (3deluxe)**
- S. 20 Ein kleiner, aber feiner Flashback: Früher waren es diese Kinderspiele, die uns stundenlang begeistern konnten.  
**Andere Blickwinkel zulassen**
- S. 22 Es ist immer gut, wenn die Dinge auf den Punkt gebracht werden. Das gilt in der Technischen Gebäudeausrüstung mehr denn je...  
**Komentarsammlung zum Thema Effizienz**
- S. 28 In diesem Baumhaus geht es dank genialer Architektur back to the roots.  
**Im Fokus**
- S. 30 Fünf B&B Hotels auf einen Streich – da macht die Zusammenarbeit den Unterschied aus.  
**Hintergrundreportage mit unseren Kollegen Heinz Sowa und Sven Kläring**
- S. 35 Der geschäftsführende Gesellschafter unserer Bielefelder Baugesellschaft weiß ziemlich genau, was er will – meistens zumindest...  
**Eine Nachfrage an Jens Grünert**

Je nachdem aus welcher Richtung man sich dem Leitthema dieser Ausgabe gedanklich nähert, schimmert die Kraft und Ästhetik des Schnörkellosen, Schlichten, Einfachen, Pragmatischen in ganz unterschiedlichen Facetten auf. Unternehmensführung, Elbphilharmonie, Kinderspiele, Architektur, Zusammenarbeit sind wie Prismen, durch die wir auf den nächsten Seiten dieses Prinzip betrachten. Für mich spiegelt sich in der Poesie die Schönheit des Schlichten am wunderbarsten in der Gedichtform des Haiku wieder. Deshalb möchte ich Sie auch mit einem solchen Haiku auf die nächsten Seiten einstimmen:

**Der alte Weiher:  
Nur Blüten von Entengrieß  
Und Mittagsstille.**

Meisetsu

Ich wünsche uns, dass Sie neugierig sind  
und Ihnen viel Freude beim Lesen.

Gerhard List



## Gastbeitrag



### Der Autor

Niels Pfläging ist Beeinflusser, Berater und Business-Vordenker mit Wohnsitz in Wiesbaden. Pfläging ist Autor von Bestsellern wie „Führen mit flexiblen Zielen. Praxisbuch für mehr Erfolg im Wettbewerb“ (ausgezeichnet mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2006), „Organisation für Komplexität“ und „Komplexithoden“. Seine berufliche Laufbahn begann er als Controller, später war er Direktor des renommierten Beyond Budgeting Round Table und Gründer des BetaCodex Network – einer internationalen Open-Source-Community. Pfläging twittert unter @NielsPflaeging und freut sich über Nachrichten unter [kontakt@nielspflaeging.com](mailto:kontakt@nielspflaeging.com).

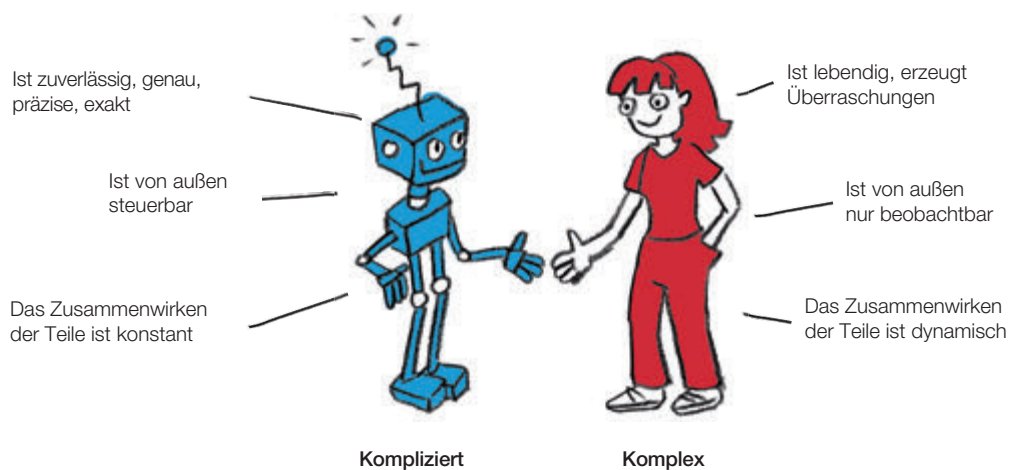


# **Richtige Führung ist Arbeit am System**

Klingt kompliziert –  
ist es aber nicht.

Wie können Unternehmen wachsen, ohne dass Bürokratie die Oberhand gewinnt? Wie können wir uns schneller an wechselnde Rahmenbedingungen anpassen? Wie können wir bestehende Grenzen von Leistung, Innovationsfähigkeit und Wachstum überwinden? Diese Fragen geistern durch unsere Wirtschaft – und stellen Unternehmer und Führungskräfte vor große Herausforderungen. Beantworten müssen Sie sich diese Fragen zwar selbst, eine Hilfestellung aber kann Ihnen die Wissenschaft komplexer Systeme geben.

Kompliziert ist nicht gleich komplex! In unserer Arbeitswelt reichen sich das Komplizierte und das Komplexe die Hände.



Stellen Sie sich eine Uhr vor – Ihre Armbanduhr beispielsweise. Diese ist ein kompliziertes System. Die meisten von uns wissen zwar nicht so ganz genau, wie eine Uhr im Detail funktioniert. Aber sie funktioniert dennoch vorhersehbar: Wie bei jeder Maschine ist die Interaktion zwischen den Teilen stabil, konstant, exakt und präzise. Es ist möglich, so eine Uhr genau zu beschreiben und sie von außen zu steuern. In der Domäne des Komplexen dagegen ist das anders. Hier verändert sich die Interaktion zwischen den Teilen. Komplexe

Systeme – das Wetter, unser Liebling, die Kinder, eine Familie, ein Team, ein Markt oder auch eine Organisation – sind lebendig. Sie erzeugen Überraschung. Darum treffen wir in der Domäne des Komplexen auf Phänomene wie Dynamik, Unsicherheit und Volatilität.

So weit, so gut. In Ihrem Arbeitsalltag nun reichen sich das Komplizierte und das Komplexe die Hände – hier finden Sie auch Steuerbares vor, dem Sie erfolgreich mit Prozessen, Regeln, Planung und Checklisten begegnen können und

# ohne Unerschwiefe

sollten. Jedoch: Selbst wenn Sie und Ihre Kollegen so diszipliniert wie eben möglich arbeiten, sorgt die Interaktion von Unternehmen mit Kunden und Märkten, aber auch die interne Interaktion zwischen Mitarbeitern und Teams sowie der Umgang mit komplexen Phänomenen wie Innovation stets für Überraschungen und Unvorhergesehenes.

## **Komplexität hat Management den Garaus gemacht**

Aber warum erzähle ich Ihnen das? Dieser Unterschied zwischen dem Komplizierten und dem Komplexen ist der Grund dafür, dass wir uns vom Management wie wir es kennen verabschieden müssen. Zum Verständnis dieser Feststellung werfen wir am Besten einen Blick zurück. Im Industriezeitalter schlugen Management-Vordenker wie Frederick Taylor vor, die Arbeiter im Dienste der Effizienz vom Denken zu befreien. Das Denken sollte ausschließlich den Managern vorbehalten bleiben – die mit Verfahrensstandards, Prozessen, Regeln, Vorgaben und Planung dafür zu sorgen hatten, dass Fabriken und Unternehmen gleichsam wie Maschinen schnurren. Für die standardisierbare Massenproduktion in den trägen Industriezeitalter-Märkten bewirkten diese Ideen Wunder!

Heute, ein Jahrhundert später, managen noch immer viele auf diese Weise. Information fließt nach oben, Weisung fließt nach unten. Das vorherrschende Dogma ist das der Beherrschbarkeit. Aber ganz gleich, wie genial die Idee hierarchischer Führung und Steuerung von Unternehmen im Industriezeitalter einst gewesen sein mag,

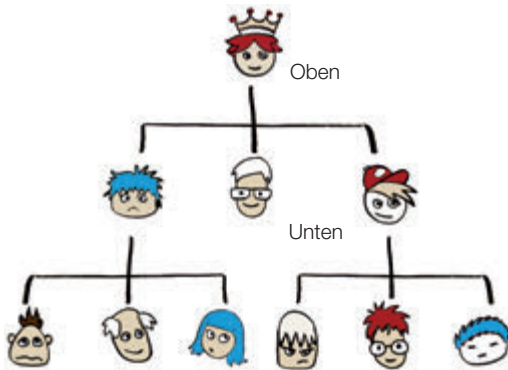
heute ist sie toxisch geworden. Denn die Fähigkeit der Märkte, uns zu überraschen, ist seit den 1970er Jahren dramatisch gestiegen: Die Bedeutung von Wettbewerbsdichte, Unvorhersehbarkeit, Dienstleistung, Kustomisierung und Einzelfertigung hat erheblich zugenommen. Dadurch ist in jeder Organisation das „Außen“ an der Macht – Gegensteuern von „oben“ in Form von Anweisung und Kontrolle versagt. Für Manager und Führungskräfte bedeutet das: Sie müssen aufhören, komplexe Organisationen wie komplizierte Uhrwerke zu behandeln und damit beginnen, Führung als gemeinsame Arbeit am System zu organisieren. Wenn Sie nun daran denken, Hierarchie einfach „flacher“ zu gestalten, so muss ich Sie enttäuschen. Flache Hierarchien, Matrix-Strukturen, Reorganisationen, Shared Services und Business Partner-Konzepte sind nichts weiter als die Weiterführung des Holzweges. In all diesen Konzepten und Modellen verbleibt die Organisation nämlich im Modus hierarchischer Steuerung. Es bleibt bei der Trennung der Denkenden von den Handelnden. Die Konsequenz: Bürokratie, Hierarchie, zentralistische (Fehl-)Steuerung, mittleres Management und Aufwand wachsen immer wieder nach.

### **Märkte geben den Takt vor**

Wohin aber sollen Manager die Entscheidungsmacht übertragen, wenn nicht nach unten? Die Antwort ist einfach: nach außen. Die Hinwendung zu einer Logik der Dezentralisierung von Entscheidungen erfordert einen Abschied unserer Vorstellung der Organisation als „Oben-Unten-Pyramide“ mit komplizierter Aufbau- und Ablauforganisation: Jedes Unternehmen entpuppt sich als „Pfirsich“ mit Fruchtfleisch und Kern – einer Peripherie und einem Zentrum. Und mit einer hochgradig komplexen Wertschöpfung, die vom Zentrum über die Peripherie in den Kundenmarkt hinaus fließt.

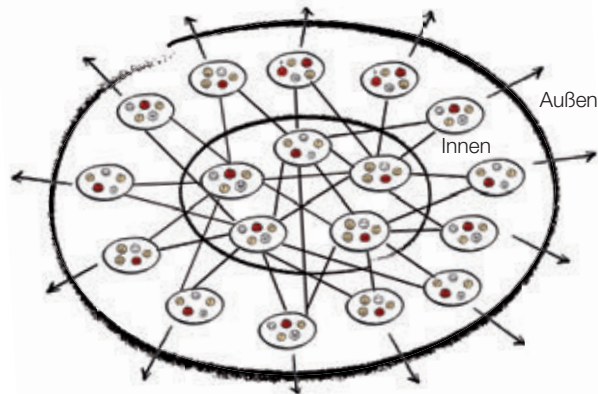


## Industriezeitalter



Mechanistisch, tot,  
geteilt, individualisierend,  
Arbeit an den Menschen,  
Top-down, gemanagt,  
parallel- nebeneinander,  
Economies of Scale!

## Wissenszeitalter



Systemisch, lebendig,  
integriert, team-basiert,  
Arbeit an der Arbeit,  
außen-innen, geführt,  
miteinander-füreinander,  
Economies of Flow!

Illustrationen: Pia Steinmann,  
pia-steinmann.de

Die Wissenschaft komplexer Systeme lehrt uns: In Komplexität müssen Entscheidungen dort getroffen werden, wo Marktkontakt besteht – dort, wo Interaktion mit Kunden und Märkten entsteht. Dieser Teil der Organisation ist die Peripherie. Sie ist zugleich der einzige Ort, an dem am Markt gelernt werden kann. Das Zentrum verliert dabei seinen Kompetenzvorsprung – es kann kaum noch nützliche Anweisungen geben. Die Rolle des Zentrums in dieser Welt ist, der Peripherie zu

dienen und in ihrem Auftrag Innovation zu betreiben. Kopplung zwischen Peripherie und Zentrum muss so gestaltet sein, dass es möglich ist, Marktdynamik aufzunehmen und zu verarbeiten. Dazu muss die Peripherie das Zentrum gleichsam marktlich steuern und Ressourcenhoheit besitzen. Nicht umgekehrt. Mit dem Verständnis dafür, dass Organisationen lebendige Wertschöpfungsnetzwerke sind, die auf „Außen-Innen-Beziehungen“ und informeller Struktur basieren statt auf Weisungs- und Kontrollpyramiden, muss

man sich weniger Gedanken um formelle Hierarchie machen. Abteilungen, Business Units, Steuerungsrituale, funktionale Teilung und Siloeffekte verlieren an Bedeutung. Gearbeitet und entschieden werden kann in funktional integrierten Business- oder Projektteams (sogenannten Zellen) – sofern wir es Mitarbeitern nur zutrauen! Aufgabe von Managern ist es dann, Blockaden in Wertschöpfungsflüssen zu bekämpfen, Gruppendruck zu erhalten und sich um die Kuratierung gesunder Netzwerkmuster zu kümmern. Organisationale Robustheit entsteht hier aus der Qualität und Vielfalt der Interaktionen zwischen Akteuren und Teams heraus – nicht durch heroische Chefs, Regeln und Standards.

---

---

---



### **Change ist wie Milch in Kaffee geben**

Die beste Nachricht kommt zum Schluss: Eine ganze Reihe von Pionierunternehmen hat das Dogma von Management als zentraler Steuerung bereits komplett überwunden. Firmen wie dm, Toyota, Handelsbanken, W. L. Gore, Buurtzorg, Southwest Airlines oder Google beweisen Tag für Tag, dass eine radikal dezentralisierte Netzwerkorganisation weder Wunder, noch Utopie ist. Sondern einfach nur die wirksamere Alternative der Unternehmensführung in der Ära der Komplexität.

Wie also den Change beginnen? Stellen Sie sich vor, was passiert, wenn Sie ein wenig Milch in eine mit heißem Kaffee gefüllte Tasse gießen – und wie durch diesen winzigen Anstoß sofort ein neues Muster, eine neue Ordnung entsteht. Der neue Zustand ist vollkommen anders als der vorherige und die Veränderung ist permanent: Es gibt

keinen Weg, zum ursprünglichen Muster zurückzukehren. Ähnlich verhält es sich mit Change als umsichtige, reflektierte Arbeit am System. Transformation ist keine lange, mühselige Reise mit Start- und Endpunkt. Vielmehr gilt es, Organisation sukzessive durch bewusste, intelligente Intervention in neue Zustände zu versetzen.

Und ein Tipp noch zum Abschluss: Oft ist es anfangs leichter, Rituale zentralisierter Steuerung abzuschaffen oder „bleiben zu lassen“ statt nach ganz neuen, manchmal sogar aufwendigen Mustern zu fahnden. Diese Praxis der Reinigung einer Organisation von Barrieren, Bremsen und schädlichen Mustern nennen wir Organisationshygiene. Falls Sie Ihre Organisation bislang noch als steuerbare Pyramide behandelt haben, ist es Zeit, jetzt damit anzufangen.

# **Elphi war gestern**

## Nach dem Kunstwerk reizt der Mittelstand.

Ein Blick zurück ins Jahr 2010 verrät: Die LIST Gruppe hat in den vergangenen Jahren eine dynamische Entwicklung hingelegt. Vor sieben Jahren bestand die Sparte „Bau und Engineering“ aus genau einem Generalunternehmen. Bis heute sind vier weitere Generalunternehmen sowie eine Inhouse-Ingenieurgesellschaft etabliert. Um das Erreichte abzusichern und die Unternehmensgruppe für die weitere Expansion aufzustellen, wurde im Mai auf Ebene der Holding mit der Verstärkung des Vorstandes organisatorisch nachgezogen. Seit gut sechs Wochen verantwortet Dirk Rehaag, der bislang den deutschen Hochbau von HOCHTIEF leitete, den Bereich „Bau und Engineering“.



# face

**Herr Rehaag, Sie waren mehr als 22 Jahre für HOCHTIEF tätig – jetzt mal ehrlich: Wie haben Sie sich gefühlt, als Sie am 2. Mai das erste Mal in Ihrer Funktion als Vorstand Bau und Engineering die Büros der LIST Gruppe betreten haben?**

„Ich war neugierig auf das, was mich erwartet und habe mich total darauf gefreut. Aber ungewohnt war die Situation natürlich schon. Ich habe mein ganzes Berufsleben in einem Unternehmen verbracht und dabei oft erlebt, dass neue Kollegen dazukommen. Jetzt war ich in dieser Rolle. Ich hatte zwar viel Neues erwartet, die Realität hat das dann aber noch übertroffen. Die vielen neuen Kollegen und Abläufe – das war schon viel. Ich habe in den ersten Wochen den direkten Kontakt zum Kollegium gesucht. Dass ich dort offen aufgenommen wurde und die große Hilfsbereitschaft, haben mir bei meinem Neustart sehr geholfen. Außerdem muss ich das Ganze natürlich auch in Relation setzen. Was für mich ein Neustart ist, ist für die Unternehmensgruppe nicht mehr oder weniger als einer von vielen Schritten in der Expansion.“

**Wir möchten Sie natürlich nicht auf ein Projekt reduzieren, aber die Fragen brennen uns unter den Fingernägeln: Was können Sie uns über den Bau der Elbphilharmonie verraten? Und wie ist es so, wenn man eines der größten Wahrzeichen unseres Landes errichtet hat?**

„Für viele bin ich jetzt der, der die Elbphilharmonie gebaut hat. Das war ich aber selbstverständlich nicht alleine. Und ich hatte auch ein Leben vor der Elbphilharmonie. Aber um auf Ihre Frage zurückzukommen: Natürlich war das Projekt auch für mich etwas Besonderes. Und natürlich bin ich stolz – allein, weil ich mit meiner

# to ecpf

Familie in Hamburg lebe und die Euphorie hautnah miterlebt habe. Dabei vergesse ich aber nicht die Phasen, die alles andere als lustig waren und mir wirklich an die Knochen gegangen sind. Vor allem als wir Ende 2011 die Arbeiten eingestellt haben. So eine Entscheidung hat aus vielen Gründen eine große Tragweite. Zum einen entstanden viele Auseinandersetzungen – vor allem auch in der Öffentlichkeit. Zum anderen war die Entscheidung mit einem enormen wirtschaftlichen Risiko verbunden. Außerdem können Sie sicherlich nachvollziehen, dass ich ein Projekt, an dem ich schon fünf Jahre mit so viel Herzblut gearbeitet hatte, unbedingt zu Ende führen wollte. Und genau das stand plötzlich in den Sternen. In dieser schwierigen Zeit habe ich aber eines gelernt: wie viel Kraft es gibt, wenn man als Team zusammenhält. Wir haben gemeinsam alles daran gesetzt, eine Lösung für diese verzwickte Situation zu finden und waren mit der Neuordnung im Jahr 2013 ja auch erfolgreich. Ich bin davon überzeugt, dass es genau richtig war, dass wir als ausführende und die Architekten als planende Instanz so nah zusammengerückt sind.“

**Und nun zu Ihrem Wechsel: Was hat Sie dazu bewegt, sich für einen Wechsel zur LIST Gruppe zu entscheiden?**

„Ich habe in den vergangenen Jahren verschiedene Positionen eingenommen. Nach der Fertigstellung der Elbphilharmonie und dem Abfallen des großen Drucks habe ich mich deshalb ganz automatisch gefragt, was jetzt kommt. Und ja, ich hatte Lust auf eine richtige Veränderung, eine Art Neustart. Vor allem auf persönlicher Ebene wollte ich mich noch einmal auf eine neue Art und Weise weiterentwickeln und von denen dazulernen, die einen anderen

Weg gegangen sind als ich. Genau in dieser Phase habe ich dann Gerhard List und Markus Figenser kennengelernt. Und auch, wenn ich es jetzt etwas salopp formuliere, aber das passte ‚wie die Faust aufs Auge‘. Die beiden und die gesamte LIST Gruppe verkörpern für mich das, was ich am Mittelstand so schätze: Auf der einen Seite sind sie hemdsärmelig und lösungsorientiert, auf der anderen Seite gehen sie aber auch sehr strategisch an die Dinge heran und arbeiten nicht blind drauflos. Außerdem hat mich die Arbeitsweise der Unternehmensgruppe überzeugt. Die operativen Gesellschaften arbeiten dezentral, übertragen jedem einzelnen Mitarbeiter eine hohe Verantwortung und sind nah am Kunden. Diese Flexibilität und die kurzen Wege sind meiner Meinung nach einfach enorm wichtig. Zudem hat der persönliche Kontakt für mich eine sehr hohe Bedeutung.“

**Wie sieht Ihr Plan für die Baugesellschaften und LIST Ingenieure aus?**

„Eines gleich vorweg: Mir geht es nicht darum, dort Dinge zu verändern, wo es nichts zu verändern gibt. Ich habe meine ersten Wochen dazu genutzt, mich intensiv mit den Führungskräften, aber auch verschiedenen Kollegen auszutauschen. Dabei habe ich gelernt, dass jede Gesellschaft ihre eigene Positionierung und eigene Schwerpunkte hat. Das heißt für mich, dass auch meine Unterstützung für die Gesellschaften in vielen Punkten maß-

geschneidert sein wird. Daneben gibt es aber Themen, die ich für alle Gesellschaften als relevant ansehe:

1. Zunächst kommen wir um das Thema Kosten nicht herum, denn wir befinden uns heute und zukünftig nun einmal im Preiswettbewerb. Wir werden immer weiter daraufhin arbeiten müssen, dass die Kosten so gering wie eben möglich sind. Ein Ansatz sind unsere Einkaufskosten. Dort sehe ich Potenziale in den Gesellschaften und auch gesellschaftsübergreifend.
2. Weiterhin müssen wir aber unseren Kunden auch Argumente neben dem Preis liefern. Mit LIST Ingenieure haben wir bereits eine Inhouse-Ingenieurgesellschaft, die eng mit unseren Baugesellschaften zusammenarbeitet. Hier können wir aber unsere Wertschöpfungstiefe auch in anderen Planungsdisziplinen noch erhöhen. Ich glaube, dass unsere Kunden stark davon profitieren können, wenn wir noch früher mit in die Projekte einsteigen und Planung und Ausführung somit von vornherein zusammenführen.
3. Darüber hinaus möchte ich mit jeder Gesellschaft definieren, wo sie in fünf Jahren steht. Der jetzige Bauboom wird nicht für immer anhalten – jetzt ist also der richtige Zeitpunkt, die Zukunft zu gestalten. Wir müssen uns intensiv damit auseinandersetzen, welche Trends wir bedienen können, worin wir besonders stark sind aber auch, wo wir uns weiterentwickeln müssen.





Die Möglichkeiten der Digitalisierung verbinden diese drei Themen. Die Digitalisierung bietet ein großes Potenzial. Hier werden wir nicht warten, bis sich Dinge etabliert haben und wir dem Zug hinterherlaufen. Wir müssen jetzt prüfen, wie wir die digital vorhandenen Informationen verwenden können und was für uns machbare Schritte bei der Etablierung sind. Aber auch hier gilt: Die Einführung muss sich nach der Ausrichtung der Gesellschaft richten und wird sich in der Umsetzung in den Gesellschaften unterscheiden.“

**Und wird die Sparte „Bau und Engineering“ der LIST Gruppe weiter wachsen?**

„Gerhard List, Markus Figenser und ich sind offen für weiteres Wachstum, aber nicht um jeden Preis. Wachstum muss von der Organisation insgesamt bewältigt werden, um die Risiken, die damit verbunden sind, zu beherrschen. Wir knüpfen Wachstum an Chancen des Marktes und die Personen, denen wir begegnen. Gibt es jemanden, der zu uns passt und der unser Portfolio ideal ergänzen kann – und da schauen wir auch links und rechts der klassischen Disziplinen – setzen wir alles daran, diese Person für uns zu gewinnen.“





Bildquelle: 3deluxe

## Treffend einfach!

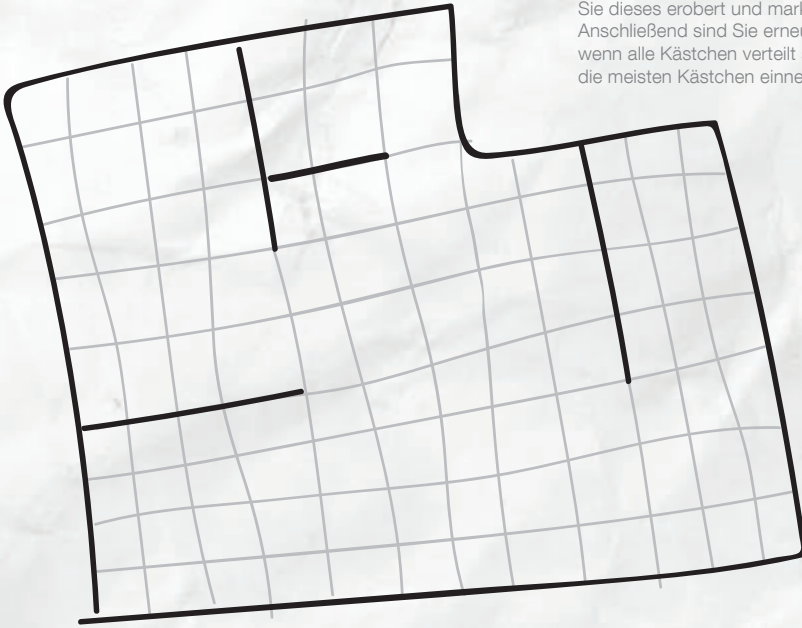
Der erste Blick verrät: In diesem modernen Hightech-Logistikzentrum, das wir von 3deluxe für die HARTING Technology Group geplant haben und LIST Bau Bielefeld zurzeit realisiert, haben wir uns auf das Wesentliche konzentriert – gerade Linien, große Flächen und eben keine Schnörkel. Wenn die Mitarbeiter des Herstellers von Industriesteckverbindern im nächsten Jahr ihren neuen Arbeitsplatz das erste Mal betreten, werden sie feststellen, dass sich die klaren und zugleich hochmodernen Gestaltungsmerkmale des Gebäudes von Außen auch im Inneren fortsetzen. Der Verwaltungsbereich für 300 Mitarbeiter zeichnet sich durch ein zeitgemäßes Konzept von Open-Work-Spaces aus:

Eine lichtdurchflutete, offene Landschaft unterschiedlicher Arbeitsbereiche auf mehreren Etagen bietet den Mitarbeitern von HARTING eine sympathische Arbeitswelt, die präzise die Anforderungen an zeitgemäßes, effizientes Arbeiten erfüllt. Dem Verwaltungsbereich angegliedert sind eine moderne Food Lounge sowie Outdoor-Recreation-Areas. Im Zusammenspiel mit den hochtechnisierten Logistikhallen – mit einem automatisierten Kleinteile-Hochregallager und High-Speed Shuttle-Robotern in der Fördertechnik – entsteht in Espelkamp eines der innovativsten Logistikzentren Europas.

**Christian Rücker, projektleitender Architekt bei 3deluxe**

### Käsekästchen

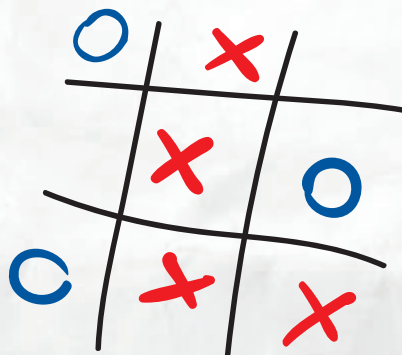
Käsekästchen spielen Sie zu zweit. Sie ziehen abwechselnd mit unterschiedlich farbigen Stiften einen der Striche im Karomuster nach. Die Umrandung zählt dabei als bereits nachgezeichnet. Ziehen Sie mit Ihrem Strich den letzten der vier Striche um ein Karo, haben Sie dieses erobert und markieren es mit einem Kreuz. Anschließend sind Sie erneut am Zug. Das Spiel endet, wenn alle Kästchen verteilt sind. Gewonnen hat, wer die meisten Kästchen einnehmen konnte.

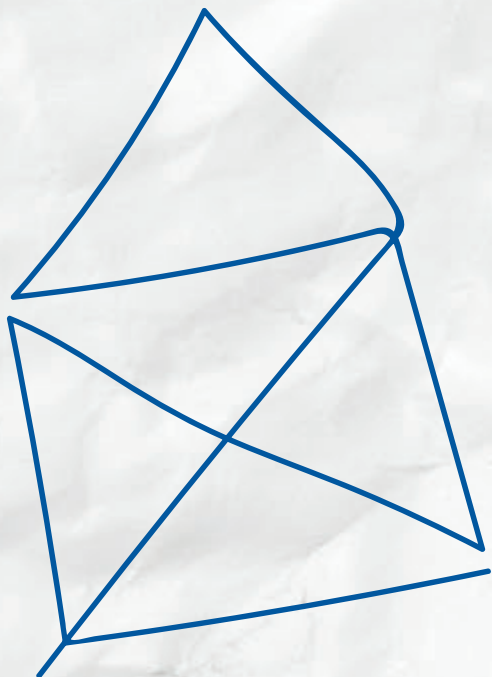


Andere Blickwinkel zulassen

## Das ist doch kinderleicht?

Greifen Sie zum Stift und testen es aus!





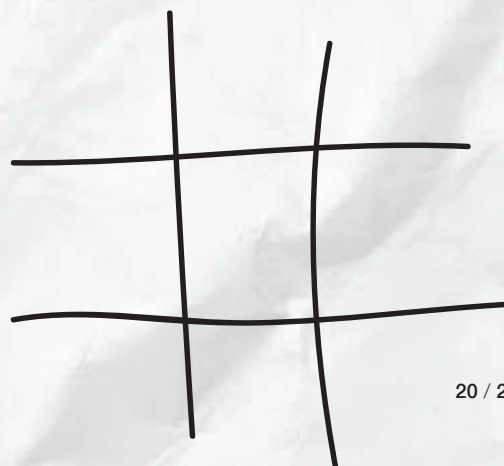
### Das Haus vom Nikolaus

Sie haben drei Versuche, die jeweils fünf Punkte in einem Linienzug und ohne das doppelte Nachzeichnen einer Linie zum Haus vom Nikolaus zu verbinden. Eine Möglichkeit haben wir Ihnen vorgezeichnet – vielleicht sind Sie ja so gut darin, dass Sie sogar drei verschiedene Wegführungen hier zu Papier bringen können.



### Tic-Tac-Toe

Bei Tic-Tac-Toe setzen Sie und Ihr Gegenspieler abwechselnd ein Zeichen in eines der neun Felder. Derjenige, der als Erster drei Zeichen in eine Zeile, Spalte oder auch Diagonale setzen kann, gewinnt.



# **Wie effizient ist das denn?**

Einblicke in die Arbeit  
unserer TGA-Experten.

# PUNKTGE TECHNISCHE AUSRÜSTUNG

Die Technische Gebäudeausrüstung ist eine Teildisziplin im Schlüsselfertigbau, die den entscheidenden Unterschied ausmachen kann. Inwiefern? Das verraten Ihnen die folgenden Beispiele rund um unsere Inhouse-Ingenieurgesellschaft LIST Ingenieure.



### **Plan B**

„Steigen unsere Baugesellschaften erst nach der Ausführungsplanung in ein Projekt ein, starten wir im Bereich der Technischen Gebäudeausrüstung in der Regel wie die Bau-Kollegen auch mit der Vorbereitung der Vergaben. Aber wie heißt es so schön: Ausnahmen bestätigen die Regel. Als uns LIST Bau Rhein-Main die Ausführungspläne eines Entwicklungszentrums sowie einer Hallenerweiterung für das Unternehmen Adam Hall in Neu-Anspach vorlegte, stellten wir fest, dass sich diese nicht vollständig innerhalb der Richtlinien des Verbandes deutscher Sachversicherer (VdS) bewegen. In einer solchen Situation gehen wir mit dem Auftraggeber gerne den Schritt in die Entwurfsplanung zurück. Mit einzelnen Änderungen war es nicht getan – eine Anpassung bedingte die nächste. Wir konnten beispielsweise nicht einfach die Sprinklerköpfe, die nicht ausreichend für die vorgesehenen Lagergüter waren, durch neue ersetzen, sondern hätten infolgedessen auch die Rohrleitungsquerschnitte und Sprinklerzentrale anpassen müssen. In enger Absprache mit Adam Hall, aber vor allem auch der VdS, haben wir deshalb ein komplett neues und deutlich wirtschaftlicheres Sprinklerkonzept erstellt. Das zeigt, dass es von Vorteil sein kann, wenn man auch mal auf Plan B setzt.“

**Bernd Bostelmann, geschäftsführender Gesellschafter bei LIST Ingenieure**



*Entwicklungszentrum & Hallenerweiterung Neu-Anspach, Adam Hall*



## Planungskompetenz auch im Bauprozess

„Wir sind als Nachunternehmer im Bereich Heizung/Lüftung/Sanitär auch verstärkt im Wohnungsbau unterwegs. Da der Ausbau hier im Vergleich zu anderen Gebäudetypen verhältnismäßig komplex ist, ist es besonders wichtig, dass die Koordination und Abstimmung aller Projektbeteiligten vernünftig läuft. Wenn wir beispielsweise die Rohre auf dem Rohfußboden verlegen, stellen wir somit die Weichen für die Terminalschiene der Gewerke Estrich, Bodenbeläge und Fliesen. Dabei ist es für uns von großem Vorteil, dass LIST Ingenieure und das jeweils verantwortliche Generalunternehmen zu einer Unternehmensgruppe gehören. Wird mit externen Planern zusammengearbeitet, sind diese im Bauprozess häufig nicht mehr beteiligt. Wird dann irgendetwas nicht so umgesetzt wie ursprünglich geplant, wird es kompliziert. Die TGAler von LIST Ingenieure sind hingegen durchweg in das Projekt involviert, sodass schnell gemeinsam mit den Bau- und Projektleitern Lösungen gefunden werden können. Und dass Bernd Bostelmann als Geschäftsführer für uns auch bei – ich sage mal – typischen Handwerker-Problemen unkompliziert erreichbar ist, ist für die Zusammenarbeit sehr positiv und trägt zum Gelingen des Projektes bei.“

**Stefan Wedel, geschäftsführender Gesellschafter bei der Hans Wedel GmbH**



Seniorenheim Langenhagen,  
Medizin Mobil



HEIZUNG · LÜFTUNG · SANITÄR  
Fachbetrieb seit 1919



Logistikzentrum Emstek  
Derby Cycle



## Auf dem Gaspedal

„Im Schlüsselfertigbau spielt Zeit eine immer wichtigere Rolle. Vor allem in der Logistikbranche muss das, was bislang schnell war, heute schneller und morgen noch schneller sein. Deshalb sitzen unsere TGA-Kollegen bei jedem internen Kick-Off für unsere neuen Projekte sofort mit am Tisch. Das verschafft uns vor allem eines: Zeit! Sobald ein neuer Auftrag bei uns eingegangen ist, legt LIST Ingenieure direkt mit der Planung für die Bereiche Sprinkler, Elektro und HLS los – und genau das ist mit externen Partnern nicht immer möglich. Hinzu kommt, dass wir gerade im Logistikbereich, in dem die Standardisierung immer weiter zunimmt, unsere Kunden wie Goodman, Verdion oder auch DPD und somit auch deren Anforderungen schon sehr gut kennen. Aus der Erfahrung heraus wissen unsere TGA-Experten, wo beispielsweise Durchbrüche eingeplant werden müssen. So können wir nicht nur außerordentlich schnell den ersten Stand der Ausführungsplanung zur Absprache vorlegen, sondern gewinnen auch Zeit in der Fertigteile- und Holzleimbinderbestellung.“

**Axel Georg, Bereichsleiter Bau und Prokurist bei LIST Bau Nordhorn**

## Im Paket geschnürt

„Ich kenne Bernd Bostelmann und sein Team schon lange. Als Produzent und Lieferant von gewerblichen und industriellen Heiz- und Kühlsystemen sind wir als Nachunternehmer regelmäßig bei den Vergaben für neue Bauprojekte der LIST Gruppe mit im Rennen. Das heißt aber selbstverständlich nicht, dass wir jeden Auftrag bekommen. Deshalb freut es uns besonders, wenn wir bei einer Paketvergabe den Zuschlag erhalten. Im Sommer vergangenen Jahres haben wir beispielsweise den Auftrag für 35 Infrarot-Dunkelstrahler mit insgesamt 1.710 kW Heizleistung und einem Wert von knapp 250.000 Euro für fünf Logistikprojekte erhalten. Auf der monetären Seite zieht die LIST Gruppe natürlich den größten Vorteil aus solchen Paketvergaben, da Unternehmen bei einem Volumen rund um 250.000 Euro viel mehr Verhandlungsspielraum haben als bei dem in etwa 40.000 bis 60.000 Euro großen Auftragswert für nur ein Projekt. Und das wiederum heißt, dass die LIST Bau-Gesellschaften ihren Auftraggebern bessere Preise anbieten können. Aber auch wir profitieren von dieser Bündelung sehr stark – denn um ehrlich zu sein: Bei fünf einzelnen Vergaben hätten wir mit großer Wahrscheinlichkeit nicht jedes Mal den Zuschlag erhalten. Außerdem können wir das größere Potenzial auch bei unseren Lieferantengesprächen nutzen.“

**Uwe Flohren, Prokurist bei der Schwank GmbH**



Logistikzentrum Wesseling  
Four Parx



Vertriebszentrum Gotha, Phoenix



## Kurze Wege

„Hagen, darf ich in dieser Stütze einen Durchbruch planen? Oder: Hagen, kannst du dir diesen Brandabschnitt bitte noch einmal kurz anschauen? Es kommt nicht selten vor, dass meine Kollegen mit solchen Fragen vor mir stehen. Na klar habe ich in der Regel gerade etwas anderes zu tun und eigentlich werden auch die Tragwerks- und Brandschutzpläne bereits zu Beginn eines Projektes angefertigt, aber die Detailfragen ergeben sich eben häufig erst im Projektverlauf. Und eines hat nun einmal Vorrang: dass Projekte nicht ins Stocken kommen. Schließlich sind diese kurzen Wege der Grund dafür, dass meine Stelle hier bei LIST Ingenieure geschaffen wurde. Also heißt es für mich: Pläne auf den Tisch und Taschenrechner raus!“

**Hagen Niewald, Tragwerksplaner und  
Fachplaner für Brandschutz bei LIST Ingenieure**



### Nichts geht verloren

„Eine Immobilie braucht einen Energieanschluss, oder? Nein, nicht unbedingt. Unter gewissen Voraussetzungen kann sie sich auch selbst mit Wärme versorgen. Bei einem aktuellen Bauvorhaben von LIST Bau Nordhorn für Transgourmet in Hamburg können wir das gesamte Gebäude mit der im Objekt entstehenden Abwärme beheizen. Das Prinzip ist im Grunde genauso einfach wie genial. Über einen Kälteprozess, in dem Kältemittel enthalten ist, wird dem Kühlbereich die Wärme entzogen, die beispielsweise durch das Öffnen der Tore oder auch durch die Wände immer wieder in die vom Bauherrn gestellte Kühlanlage gelangt. Und was macht man am besten damit? Richtig, man bringt die Wärme dort ein, wo sie benötigt wird. Für unser Projekt in Hamburg heißt das ganz konkret: Die komplette ca. 6.000 qm große Bürofläche sowie auch die Fußbodenheizung der ca. 20.000 qm großen Lagerhalle können mit der Abwärme beheizt werden.“



**Björn Husse, Teamleiter TGA und Prokurist bei LIST Ingenieure**

## Im Fokus

Architektur kann groß und auffällig, aber auch klein und zurückhaltend sein. Dieser verspiegelte Würfel ist eines von sieben Baumhäusern im „Treehotel“ in Harads (Schweden, nördlich des Polarkreises). Das Baumhaus scheint beinahe in den Baumwipfeln zu schweben, da es nur von einem Stamm getragen wird. Mit „The Mirrorcube“ ist ein ganz besonderer Rückzugsort mitten in der Natur entstanden, der die Tannen im nordschwedischen Wald durch seine verspiegelte Fassade ganz unter ihres Gleichen wirken lässt. Architektur, die dadurch auffällt, dass sie sich zurückhält – das finde ich genial.



Felicitas Wendler,  
Projektmanagerin AV  
bei LIST Bau Bielefeld



Bildquelle: Johan Jansson

# **Gleich gepolt**

Wenn aus Bauherr und  
Generalunternehmer  
Kollegen werden.

„Ja moin, Sven. Ich habe gestern gar nichts von dir gehört. Was war da los?“ – seit geraumer Zeit telefonieren Heinz Sowa (Projektleiter bei LIST Bau Rhein-Main) und Sven Kläring (Projektmanager bei LIST Retail Development) beinahe täglich. Warum? Weil Sie zurzeit den Bau von insgesamt fünf B&B Hotels gemeinsam koordinieren. Als Bauherr und Generalunternehmer, aber eben auch als Kollegen.

# Alles Kl ar

„Die LIST Gruppe liefert uns jetzt sämtliche Entwicklungs- und Bauleistungen aus einer Hand, davon profitieren wir zweifach: Wir können uns auf die Planung weiterer Hotelstandorte konzentrieren und reduzieren in dem spezifischen Projekt die Schnittstellen, die häufig Ursache von Problemen sind.“

Max C. Luscher, Geschäftsführer  
der B&B Hotels GmbH

B&B Hotels und LIST Bau Rhein-Main pflegen seit mehreren Jahren eine enge Geschäftsbeziehung. Das erste gemeinsame Projekt in Paderborn liegt bereits vier Jahre zurück. Was als klassische Zusammenarbeit begann, hat sich zu einer eingespielten Partnerschaft entwickelt. 13 Budgethotels haben geschäftsführender Gesellschafter Peter Körfer und sein Team für die französische Hotelkette bereits erstellt. Weil es einfach passt. Und, weil das nötige Vertrauen da ist. Da lag es nahe, noch enger zusammenzurücken. So ist mit LIST Retail Development als Bauherr und Investor seit 2016 eine weitere Gesellschaft der Unternehmensgruppe in die Hotelprojekte eingestiegen. LIST Bau Rhein-Main errichtet die Neubauten weiterhin – nun aber im Auftrag unserer Projektentwicklungsgesellschaft aus Oldenburg, Mieter ist B&B.

Innerhalb der LIST Gruppe führt die neue Konstellation mitunter zu verschobenen Rollenverhältnissen. Als Sven und Heinz sich im vergangenen Jahr für das erste Gemeinschaftsprojekt in Krefeld zusammengesetzt haben, wussten beide noch nicht viel von ihrem Gegenüber. Auf Unternehmensveranstaltungen der mittlerweile über 200 Mitarbeiter starken Unternehmensgruppe ist man sich natürlich schon einmal über den Weg gelaufen, projektspezifische Berührungspunkte gab es bis dahin jedoch keine. Das Treffen war also wie ein Kennenlernen zwischen neuen Vertrags- und Projektpartnern. Zwischen Bauherr und Generalunternehmer – zumindest auf dem Papier.

Heinz ist seit vier Jahren Projektleiter bei LIST Bau Rhein-Main. Er hat fast sämtliche B&B Projekte von Anfang an betreut, kennt

die Spezifikationen aus dem Effeff. Aber gibt die Schwestergesellschaft LIST Retail Development nun den Ton an, nur weil sie Bauherr ist? Stimmen die Erwartungshaltungen? Und passt das zwischenmenschlich überhaupt?

Neue Geschäftsbeziehungen sind immer mit Aufwand verbunden, man muss sich aufeinander einlassen. Das muss nicht immer auf Anhieb gelingen, kann es aber: „Natürlich wusste ich nicht, was auf mich zukommt, aber schon nach dem ersten Treffen war ich total entspannt. Mir war sofort klar, dass das funktioniert. Nicht nur zwischen Sven und mir, sondern erst recht im Dreiergespann mit B&B“, erklärt Heinz. „Wir sind nicht immer einer Meinung, aber wir verfolgen das gleiche Ziel. Das macht den entscheidenden Unterschied.“ Im Alltag spielt keiner die Karte des



Auch wenn Sven Kläring (rechts) für die Planung und nicht für deren Umsetzung verantwortlich ist, stattet er den B&B-Baustellen hin und wieder einen Besuch ab.



Da Heinz Sowa an vier von fünf Tagen durch Deutschland tourt, läuft ein Großteil seiner Kommunikation über das Telefon.

Bauherren oder Generalunternehmens aus, klar verteilt sind die Rollen trotzdem: Sven führt die Kommunikation mit den Behörden, dem Finanzierungspartner LIST Invest und koordiniert sämtliche planerischen Tätigkeiten. Die baubegleitende Qualitätssicherung folgt im Anschluss. Wird eine Information, ein Foto vom aktuellen Baustand oder ähnliches benötigt, greift er zum Telefon und die Baustellenleiter vor Ort helfen kurzer Hand aus. Heinz dagegen tourt an vier von fünf Tagen in der Woche durch ganz Deutschland, um die Baustellen zu koordinieren, und hält während der Bauphase den direkten Kontakt zu B&B. Im Rücken hat der Projektleiter ein starkes Projektteam. Sämtliche administrativen Tätigkeiten – Mailverkehr, Ausschreibungen und die Vergabevorbereitung – werden aus dem Büro in Hünstetten gesteuert. Vor Ort halten die Baustellenleiter die Stellung und versorgen den zukünftigen Mieter B&B wöchentlich mit Bautagesberichten und Dokumentationen. Das B&B Hotel in Krefeld als erste Co-Produktion hat im Dezember 2016 bereits seine Türen geöffnet. Aktuell laufen die Bauarbeiten in Wuppertal, Dortmund und Berlin und die Planungen für zwei neue Standorte in Weimar und Stuttgart – Baustart soll noch in diesem Sommer sein – sind bereits in vollem Gange. Wie die beiden bei dieser Vielzahl an Projekten den Überblick behalten?





Hier in Dortmund entsteht eines der fünf B&B Hotels, deren Bau Heinz und Sven zurzeit gemeinsam koordinieren.

Sven ist überzeugt: „Unser größter Vorteil ist, dass wir Kollegen sind. Flache Hierarchien, einfache Abstimmungen und kürzere Entscheidungswege – das ist aus meiner Sicht nur inhouse möglich. Nur deshalb können wir eine solche Geschwindigkeit an den Tag legen und überhaupt mehrere Projekte gleichzeitig realisieren.“ 80 Prozent ihrer Kommunikation läuft über das Telefon. Wenn die beiden einen Tag

lang nichts voneinander hören, dann machen sie sich förmlich Sorgen um den anderen. Man mag es kaum glauben, aber das sind sie einfach nicht mehr gewohnt. Sind wir mal ehrlich: Bauherr und Generalunternehmer sind Heinz und Sven doch nur auf dem Papier. In der Praxis sind sie Kollegen – seit ihrer Zusammenarbeit für B&B noch viel mehr als zuvor.

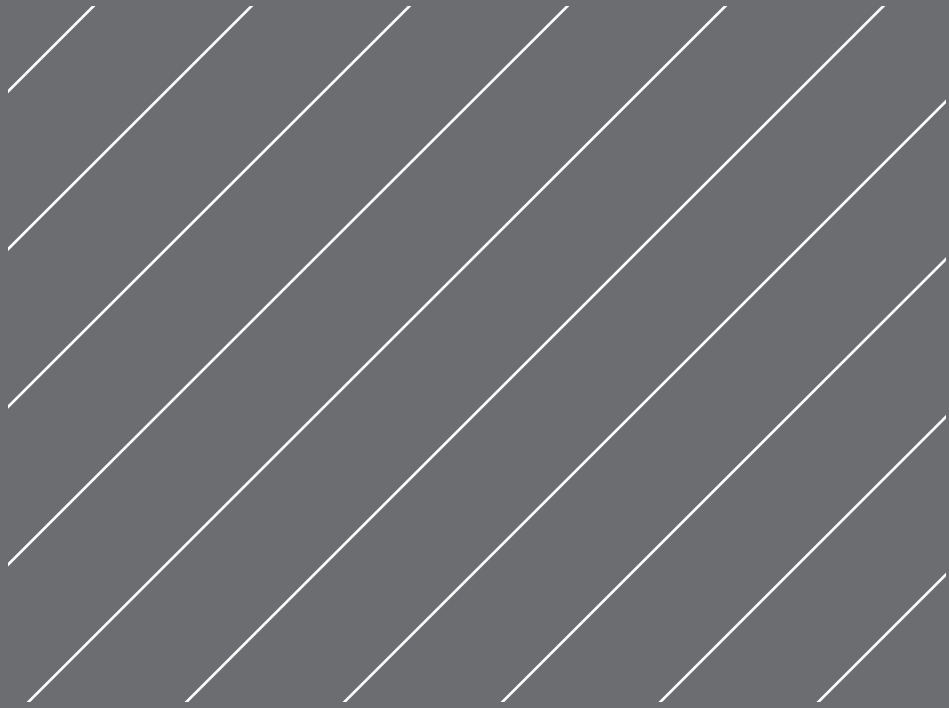
# Bist du eigentlich immer zielstrebig?

„Mein erster Gedanke: Ja, das bin ich. Und wie! Seitdem ich 14 bin eifere ich mit vollem Einsatz einem Ziel hinterher: wirtschaftliche Unabhängigkeit. Denn ich kenne auch andere Zeiten. Zeiten, in denen ich und meine Mutter an der Armutsgrenze gelebt haben. Und das möchte ich kein zweites Mal erleben.

Dennoch gibt es zwei Dinge, bei denen meine Zielstrebigkeit immer und immer wieder den Kürzeren zieht: Das ist zum einen ganz klar meine Familie. Wenn sich beispielsweise meine Tochter zu mir aufs Sofa kuschelt oder eine Runde Mountainbike mit mir fahren möchte, lasse ich oft alles stehen und liegen. Wie soll ich da schon nein sagen? Zum anderen ist das aber auch der persönliche Draht zu meinen Mitarbeitern. Ich bin jemand, der enge Bindungen zu seinen Mitmenschen aufbaut. Auch wenn es aus welchen Gründen auch immer gerade einmal nicht so gut läuft, behalte ich das Vertrauen in diese Personen – da gewinnt das Herz und der Profit spielt keine Rolle mehr.“

- + Jens Grünert
- + geschäftsführender Gesellschafter bei LIST Bau Bielefeld
- + lebt mit seiner Familie im nordrhein-westfälischen Lage
- + fährt viel zu selten mit seiner Tochter Mountainbike oder Trial auf dem eigenen Trainingsgelände





**LIST AG**

Hagenstraße 41  
48529 Nordhorn  
T +49 5921 8840-0  
F +49 5921 8840-40  
info@list-ag.de  
www.list-ag.de

Redaktion/Verantwortlich  
für den Inhalt:  
Laura Raasch – Marketing

**real people –  
real estate**