



VOLLACK GMBH & CO. KG

FRANK BORNEMANN
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Arbeitswelten für die Zukunft

Wenn es darum geht, einen Firmenneubau zu erstellen oder ein bestehendes Gebäude zu revitalisieren, kommt Vollack ins Spiel. Das Traditionsunternehmen ist Spezialist für methodische Gebäudekonzeption. Hier fließen die Herausforderungen der Zukunft dank einer selbst entwickelten Methodik, der 4-Phasen-Methode, ganz selbstverständlich in die Planung ein. So entstehen besondere und individuelle Arbeitswelten, die effiziente Prozesse möglich machen und den Erfolg eines Unternehmens beflügeln.

Frank Bornemann im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Jo Groebel: Das Gebäude hier ist grandios, ich möchte sagen, es spiegelt die Philosophie des Unternehmens wider. Wie ist Vollack zu dem Unternehmen geworden, das es heute ist?

Frank Bornemann: Die Wurzeln reichen zurück bis ins Jahr 1833, das Unternehmen hieß damals Gollnow & Sohn und der Firmensitz war in Stettin. Die Kompetenz lag insbesondere im Stahlbaubereich und man produzierte sehr anspruchsvolle, große Projekte, wie zum Beispiel den Rügendamm. Nach dem Zweiten Weltkrieg übersiedelte das Unternehmen nach Karlsruhe an den Rheinhafen; viele Brücken über den Rhein waren damals zerstört. Oberingenieur Rudolf Vollack hat dort gearbeitet und später das Unternehmen bis Anfang der Achtzigerjahre geleitet. Die Unternehmensväter der Firma Vollack, die Familien Bähr und Bretz, haben dann das Unternehmen zu einem Industriebaudienstleister umstrukturiert. Anfang der Neunzigerjahre orientierten wir uns hin zu diesem ganzheitlichen Ansatz, die vorhandene Kompetenz im Stahlbau wurde in Industrie- und Gewerbebauten integriert und unsere Unternehmensphilosophie stetig weiterentwickelt. Es geht um eine bestimmte Grundhaltung, um das Zusammenspiel zwischen Gebäude und Unternehmen. Wir müssen nicht bauen, wir wollen auch keine Gebäude an sich verkaufen, sondern wir verkaufen eine Strategie, mit der ein Unternehmen erfolgreich sein kann. Unsere Philosophie ist es, dass das, was wir tun, für den Kunden einen Mehrwert bietet.

Sie sind Geschäftsführer und Partner des Unternehmens ...

Ich habe die ehrenvolle Aufgabe, die operativen Geschäfte in Ostdeutschland zu leiten. Es ist eine spannende Aufgabe, ich rede mit vielen Unternehmerpersönlichkeiten. Dann geht es nicht gleich um das Thema Bauen, sondern zunächst einmal um Strategie: Wohin wird sich das Geschäft entwickeln, mit welchen Herausforderungen ist in den nächsten Jahren zu rechnen? Wenn sich alle Wünsche und Ziele am Ende in einem Gebäude wiederfinden, dann haben wir unsere Arbeit gut gemacht.

Vollack arbeitet nach einem Phasenmodell: Phase NULL, Phase PRO, Phase BAU, Phase PLUS. Können Sie das erläutern?

Die 4-Phasen-Methode bedeutet, dass wir über die klassische Architekten- und Ingenieurleistung hinaus im Vorfeld mit dem Kunden eine Aufgabenstellung erarbeiten. Während der vier Phasen entstehen Gebäude, die individuell auf das Unternehmen zugeschnitten sind. Diese Methode wurde von uns entwickelt und sie hat sich bewährt; inzwischen wurde sie vielfach kopiert. Doch unserer Einstellung entspricht es, den Kunden in diesem Prozess zu beraten und ihn dahin zu führen, die beste Entscheidung für sein Unternehmen zu treffen und nicht wie andere es tun, eine Akquiseleistung für möglichst viel Bauleistung zu generieren. Dadurch haben wir ein Alleinstellungsmerkmal und wir sind mit dieser Methodik ganz weit vorn.

Früher hat man einfach ein Gebäude hingestellt. Das ist doch ein ziemlicher Gegensatz zu der strategisch orientierten Vorgehensweise, die Sie praktizieren.

Ja, es hat sich einiges weiterentwickelt. Früher hat man



„Wir müssen nicht bauen, wir wollen auch keine Gebäude an sich verkaufen, sondern wir verkaufen eine Strategie, mit der ein Unternehmen erfolgreich sein kann.“

Frank Bornemann

den Prozess dem Gebäude angepasst. Heute ist es aber so, dass sich das Gebäude immer mehr dem Prozess unterordnen muss. Wir kommen aus der Stahlbautechnologie, die stets prozessorientiert war. Wir mussten unsere Prozesse den Gegebenheiten und den Aufträgen unserer Kunden anpassen.

Wer zählt zu Ihren Kunden?

Kleine und mittlere Unternehmen. Unser Unternehmenscredo lautet: Wir arbeiten nicht für die öffentliche Hand, wir arbeiten nicht für Konzerne. Unsere früheren Geschäftsführer haben das hanseatische Prinzip des ehrbaren Kaufmanns gelebt und verinnerlicht. Das hat man uns als Partner und Geschäftsführer mit auf den Weg gegeben.

Eine interessante Zuspitzung: keine öffentliche Hand, keine multinationalen Unternehmen.

Der Geschäftsprozess ist sehr stark auf Mittelständler ausgerichtet. Das heißt, es sitzen zwei Entscheider am Tisch. Wenn mein Gesprächspartner und ich uns einig sind und am Ende die Kosten sowie die Wirtschaftlichkeit geprüft haben, dann stehen wir auf, geben uns die Hand. Dann gibt es noch einen Vertrag und fertig. Wenn auch das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt, dann haben Sie als Unternehmer das Gefühl, die richtige Entscheidung mit dem richtigen Partner getroffen zu haben. Solche kurzen Entscheidungswege hat die öffentliche Hand nicht. Sie hängt in gewissen Strukturen fest. Und in einem großen Konzern gibt es so viele verschiedene Entscheidungsebenen. Deswegen sagen wir, unsere Methodik ist für Mittelständler. Das sind unsere Kunden, die unsere Arbeit wert-

schätzen und uns auch gerne weiterempfehlen.

Entscheidend ist also der persönliche Kontakt zum Unternehmer?

Genau, für den Unternehmer ist es wichtig, dass wir für ihn da sind – von der Idee bis zur schlüsselfertigen Umsetzung, und auch einschließlich der Nachbetreuung. Das schätzt der Mittelständler, denn er weiß genau, dass er noch Jahre später zum Hörer greifen und uns anrufen kann. Darin liegt ein Mehrwert und ich denke, das ist das Geschäftsmodell der Zukunft. Gleichzeitig ist es ein Stück weit eine Rückbesinnung auf alte Werte. Es muss immer wirtschaftlich sein, keine Frage, aber Service, Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit halte ich für sehr wichtig.

Was Sie anbieten, ist sozusagen ein Rundum-sorglos-Paket.

Ja, und diese Philosophie darf man nicht nur für sich beanspruchen, man muss sie auch konsequent umsetzen. Der Name VOLLACK steht für diese Philosophie. Dem gerecht zu werden, ist der Anspruch an unsere Führungskräfte und an unsere Mitarbeiter. Letztlich ist es die Vorgabe der früheren Gesellschafter und ich bin sehr dankbar, dass ich diese Werte weiterleben und weitergeben darf.

Wie ist das Unternehmen strukturiert?

Wir haben im Zuge des Unternehmensumbaus alte Gesellschafterstrukturen in neue integriert und ein Partnermodell entwickelt. Es gibt drei Regionen, für die Geschäftsführer und Partner zuständig sind. Mir wurde angeboten, Geschäftsführer und Partner zu werden, und die Entscheidung habe ich nie bereut. VOLLACK zeichnet sich durch eine flache Hierarchie aus, es gibt nur einen geschäftsführen-



„Es ist interessant, andere Geschäftsmodelle kennenzulernen und zu hören, wie sie in ihrer Branche aufgestellt sein müssen. Dieser Austausch ist für mich ein wirklicher Mehrwert.“

Frank Bornemann

den Gesellschafter, der die Holding-Geschicke leitet, alles andere liegt bei den Geschäftsführern vor Ort.

Zu Ihrer Person, Sie waren nicht schon immer bei Vollack?

Ich bin in Leipzig geboren und aufgewachsen. Zur Zeit der Wende war ich gerade mal fünfzehn. Für mich hat sich regelrecht ein Tor zur Welt geöffnet, dafür bin ich unendlich dankbar. Nach dem Abitur habe ich in Leipzig Bau- und Ingenieurwesen studiert und meine ersten Arbeitserfahrungen in Wuppertal bei einem Essener Architekturbüro gesammelt. Damals hatte ich immer das Gefühl, ich würde gerne wieder zurück nach Sachsen. Wie es der Zufall so will, bin ich durch ein Bauschild auf die Firma Vollack aufmerksam geworden. Ich habe mich beworben und ganz klassisch als Bauleiter angefangen, sukzessive die Möglichkeit bekommen, weitere Tätigkeiten zu übernehmen. Inzwischen bin ich dreizehn Jahre im Unternehmen und seit drei Jahren leite ich das Geschäft im Osten.

Gibt es Merkmale, die typisch sind für diese Region?

Ich denke schon. Die Wirtschaftszweige in der Region Sachsen sind völlig andere als die, die wir in Baden-Württemberg oder Bayern vorfinden. Das ist geschichtlich so gewachsen. Viele haben hier 1989 den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt und sind im produzierenden Bereich geblieben. Dadurch haben wir Spezialisten, die sehr stark auf Produktion, Logistik oder Ähnliches ausgelegt sind. Wir sind weniger stark im Baubereich, gleiches gilt für große Verwaltungen oder die Bereiche Forschung und Entwicklung. An unserem Standort Karlsruhe herrscht

eine ganz andere Unternehmensstruktur. Dort werden Verwaltungsgebäude für mehrere hundert Büro- und Verwaltungsmitarbeiter geschaffen, das gibt es im Osten leider nicht. Aber dafür haben wir hier hoch interessante kleine und mittelständische Unternehmen, oftmals inhabergeführt und eben auch besonders herzlich. Die Menschen kommen aus der Region und wollen jemanden, der versteht, was sie geschaffen haben. Wir reden wirklich auf Augenhöhe, und das ist das Angenehme.

Also so etwas wie ein Vertrauensnetzwerk. Der BVMW ist ja auch in der Region stark vertreten. Nehmen Sie teil an diesem Netzwerk?

Wir engagieren uns schon sehr lange im Regionalverbund. Hier vor Ort geht es vor allem um das Unternehmernetzwerk, man lernt sich kennen und tauscht sich aus. Ich schätze aber auch gleichzeitig die Möglichkeit, Mitglied im Bundeswirtschaftssenat zu sein, weil man einen Einblick in Unternehmen unterschiedlichster Größen bekommt. Es ist interessant, andere Geschäftsmodelle kennenzulernen und zu hören, wie sie in ihrer Branche aufgestellt sein müssen. Dieser Austausch ist für mich ein wirklicher Mehrwert. Ich habe jedenfalls die Anfrage, in den Bundeswirtschaftssenat einzutreten, gerne angenommen. Für mich sind der BVMW und der Senat auf einem sehr guten Weg.

Ist es für Sie eine Herausforderung, Ingenieure, das heißt, Fachkräfte zu finden?

Die Fachkräftesicherung ist für meine Standortkollegen in den alten Bundesländern sicherlich eine viel größere Herausforderung. Ich partizipiere davon, dass viele wieder

Rechtsform:

GmbH & Co. KG

Gründung:

1988

Sitz:

Karlsruhe

Geschäftsführender Gesellschafter:

Dipl.-Kfm. Reinhard Blaurock

Mitarbeiter:

270 Gruppe (davon 45 Vollack Sachsen)

Umsatz:

130 Millionen Euro Gruppe (davon 26 Millionen Euro Vollack Sachsen)

Branche:

Planung + Bau

Produkte:

Methodische Gebäudekonzeption (Entwicklung, Planung, Bauausführung, Revitalisierung)

Webseite:

www.vollack.de



Meine wichtigste Entscheidung?

Im Familienunternehmen Unternehmer zu werden. Diese Chance hätte ich schon eher nutzen sollen.

Meine schlechteste Entscheidung?

Zum Glück ist es mir bisher erspart geblieben, richtig schlechte Entscheidungen treffen zu müssen. Ich hoffe, dass bleibt noch eine Weile so.

Meine beste Entscheidung?

Ganz klar – mit meiner Frau eine Familie zu gründen. Das ist der beste Ausgleich und gibt mir Kraft für alles andere.

zurück in die neuen Bundesländer möchten. Ich sehe vielmehr die Schwierigkeiten bei unseren Partnern, mit denen wir zusammenarbeiten. Das sind zumeist Unternehmen mit zehn bis zwanzig Mitarbeitern. Das Problem: Sie können alleine keine Großprojekte abwickeln, das geht nur in der Zusammenarbeit mit uns. Unter Umständen verliere ich deshalb Partner, mit denen wir seit Jahren gut zusammenarbeiten. Hier sehe ich Herausforderungen auf uns zukommen.

Sie haben ein firmeneigenes Schulungszentrum. Inwieweit spielt Weiterbildung der Belegschaft eine Rolle in Ihrem Unternehmen?

Unser Akademieprogramm, so heißt es bei uns, steht allen Mitarbeitern offen. Jeder Mitarbeiter sollte wenigstens zwei Seminare im Jahr belegen, in denen beispielsweise neue Lösungen, neue Baustoffentwicklungen oder ähnliches vorgestellt werden. Der Mitarbeiter bespricht zu Jahresanfang mit der Führungskraft, welches Seminar er besuchen möchte. Darüber hinaus steht ihm natürlich frei, sich in seinem Bereich weiter zu qualifizieren. Wir sind bereit zu investieren, denn das ist ein Vorteil für die Arbeitnehmer und für mich als Unternehmer. Wir nutzen auch Kooperationen mit unseren Partnern, die neue Produkte oder innovative Lösungen vorstellen. Vollack hat zwei Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit dem Thema Weiterbildung beschäftigen, damit wir nicht nur die klassische Produktschulung bekommen. Wir laden Referenten zu den verschiedensten Themen ein, um auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben. Wir dürfen nicht stehenbleiben. Das klassische Bauen, Stein auf Stein, ein bisschen Fenster, ein bisschen Wärmedämmung, diese Zeiten sind vorbei.

Was ist heute anders als vor zwanzig, dreißig Jahren?

Heute achtet man viel mehr auf die Kosten für den Unterhalt eines Gebäudes. Es ist ein Unterschied, ob man hinterher 20.000 Euro oder 50.000 Euro an Stromkosten bezahlt, nur weil eine falsche Anlagentechnik installiert worden ist. Deshalb ist es für uns wichtig, dass wir mit dem Mittelstand zusammenarbeiten. In einem Konzern gibt es im Normalfall zwei Entscheidungsgremien. Das eine ist für die Investition zuständig, das andere für die Kosten, auch für die spätere Unterhaltung. Und das eine Gremium interessiert das andere überhaupt nicht. Dies widerspricht allerdings meinem unternehmerischen Gesamtverständnis. Das richtige Verhältnis zu finden, das sollte eigentlich jeden interessieren. Vor zwanzig Jahren ging es um Schön-

„Es nützt uns nichts, wenn etwas gut aussieht, aber funktional eine Katastrophe ist.“

Frank Bornemann im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



heit, um Ausstattung. Heute ist der Unternehmer doch eher auf dem wirtschaftlichen Weg, er will die Normen unbedingt einhalten, will zukunftsfähig aufgestellt sein. Das ist ein ganz klarer Trend.

Büro neben Büro, ist das noch üblich, oder hat man heute einen Gemeinschaftsraum?

Man kann sagen, dass das klassische Zwei-Personen-Büro ausgedient hat. Das ist die unproduktivste Form der Zusammenarbeit, wie zahlreiche Studien bewiesen haben. Auch sind aus unserer Sicht die Zeiten vorbei, in denen die Produktionshalle deutlich getrennt vom Büro- und Verwaltungsgebäude steht und sich der Chef in der obersten Etage hinter der Sekretärin verschanzt. Es stellt sich die grundsätzliche Frage, wie kommunikativ muss das Arbeitsumfeld sein? In unserer Phase NULL erarbeiten wir, welche Kommunikationsbereiche es innerhalb eines Unternehmens gibt. Wer muss mit wem zusammenarbeiten, wer muss mit wem kommunizieren, wo müssen Informationen hin? Die Buchhaltung hat andere Anforderungen als der Vertrieb. Wenn zwanzig Mitarbeiter zusammensitzen und den ganzen Tag telefonieren, so stellt das andere Anforderungen an die Ausstattung als in der Buchhaltung, wo man sich konzentrieren muss und Unterlagen sicher verwahrt werden müssen. In manchen Unternehmen sieht der Mitarbeiter aus der Verwaltung den Kollegen aus der Produktion nur zur Weihnachtsfeier. Man braucht aber gemeinsame Bereiche, in denen sich die Menschen begegnen. Das schafft eine gute Durchmischung und trägt dazu bei, die Arbeit des Anderen wertzuschätzen.

Aber das ist viel mehr als Bauen, das ist schon

Unternehmensberatung ...

Genau das ist das Thema. Wir bauen, um das zu verwirklichen, was wir im Vorfeld in der Theorie erarbeitet haben. Deswegen ist dieser ganzheitliche Prozess für uns sehr wichtig. Wenn wir über das Bauen reden, dann denken die meisten an Qualität, Kosten, Termine – das sind Grundvoraussetzungen. Aber Individualität, Verlässlichkeit und Vertrauen sollte man mitdenken, wenn man nach vorne schaut. Individualität wird für Unternehmen, die sich abheben wollen, zunehmend eine Rolle spielen. Natürlich sollte immer alles wirtschaftlich sein. Es nützt uns nichts, wenn etwas gut aussieht, aber funktional eine Katastrophe ist. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele. Das Prinzip von individueller Architektur, die gleichzeitig anspruchsvoll und nachhaltig ist, ist ein Anspruch, den wir gerne formulieren. Dies ist es, was wir im Rahmen wirtschaftlicher Vorgaben umsetzen.

Ihre Architekten fantasieren darüber, wie etwas aussehen könnte?

Die Phase NULL lebt davon. In dieser Phase benötigen wir keinen Beamer, keine Technik, wir arbeiten mit Stift und Papier. Und wir haben Mitarbeiter, die ihr Handwerk verstehen. Wir verzichten am Anfang auf dreidimensionale Präsentationen. Das ist vielleicht ungewöhnlich, hat sich jedoch als produktiv und sinnvoll erwiesen.

Gibt es ein Musterprojekt, eine beispielhaft gut gelungene Partnerschaft?

Es gibt sogar sehr viele. Wir hatten zum Beispiel Start-ups, die im Bereich der Tiefkühllebensmittelindustrie etwas aufbauen wollten. Wir begannen vor zehn Jahren bei Phase

NULL, haben gemeinsam einen Masterplan erarbeitet. Mittlerweile befinden wir uns im vierten Bauabschnitt. Diese Unternehmensgründer hatten kein Produkt und sie hatten keinen Markt. Aber sie haben es geschafft und ihr Unternehmen am Markt platziert. Und wir haben sie dabei begleitet, das ist ein tolles Gefühl.

Gab es auch schwierige Situationen?

Ja, als es um die Unternehmensnachfolge ging. Unsere Gesellschafter mussten einen Weg finden, den Übergang zu gestalten. Das ist nicht einfach für ein Unternehmen mit 160 Millionen Umsatz und 300 Mitarbeitern. Aber Vollack hat das ziemlich gut hinbekommen. Es wurde dann das Partnermodell in den einzelnen Vollack-Gesellschaften eingeführt, das heißt, die operativ Verantwortlichen sind über eine Unternehmensbeteiligung gleichzeitig Partner. Das war die strategisch richtige Entscheidung. Unser Hauptgesellschafter Manfred Bähr hat einmal zu mir gesagt: „Bleiben Sie immer anständig und ehrlich, dann kommt der Erfolg von ganz allein.“ Dieser Satz hat mir schon oft geholfen, auch in schwierigen Situationen. Aber dass ich Entscheidungen getroffen hätte, die ich bereue, das kann ich eigentlich nicht sagen.

Was verschafft Ihnen in Ihrer Freizeit einen Ausgleich?

Vor allem meine Familie und meine Freunde. Ich bin ein Familienmensch. Und ich spiele seit dreißig Jahren Volleyball und zwar noch immer mit dem Mann, der es mir beigebracht hat. Zum anderen verreise ich gerne mit meiner Familie. In meinem Arbeitszimmer hängt eine Weltkarte mit vielen kleinen Pinnadeln. Vielleicht schaffe ich mal alle Kontinente, also es fehlen jetzt noch Afrika und Australien.

Welche Forderungen haben Sie an die Politik?

Ich vermisse die Ehrlichkeit in der Politik. Politiker sollten eine klare Haltung zeigen und diese nach außen vertreten, auch wenn es unpopulär ist. Frau Merkel hat im letzten Wahlkampf keine klare Position bezogen und sich alle Optionen offen gelassen. Ich bin der Überzeugung, wenn man etwas konsequent vertritt, dann führt das nachhaltig eher zum Erfolg, als wenn man seine Fahne in den Wind hängt.

Finden Sie den Mittelstand in der Politik angemessen vertreten?

Zumindest hat sich der Mittelstand inzwischen erarbeitet, dass die Politiker betonen, er sei das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Der Mittelstand wird heute viel mehr wahrgenommen als noch vor zehn Jahren. Das sehe ich als Verdienst des BVMW und namentlich von Mario Ohoven. Aber es bleibt noch viel zu tun: Wenn ich im Alltag diese

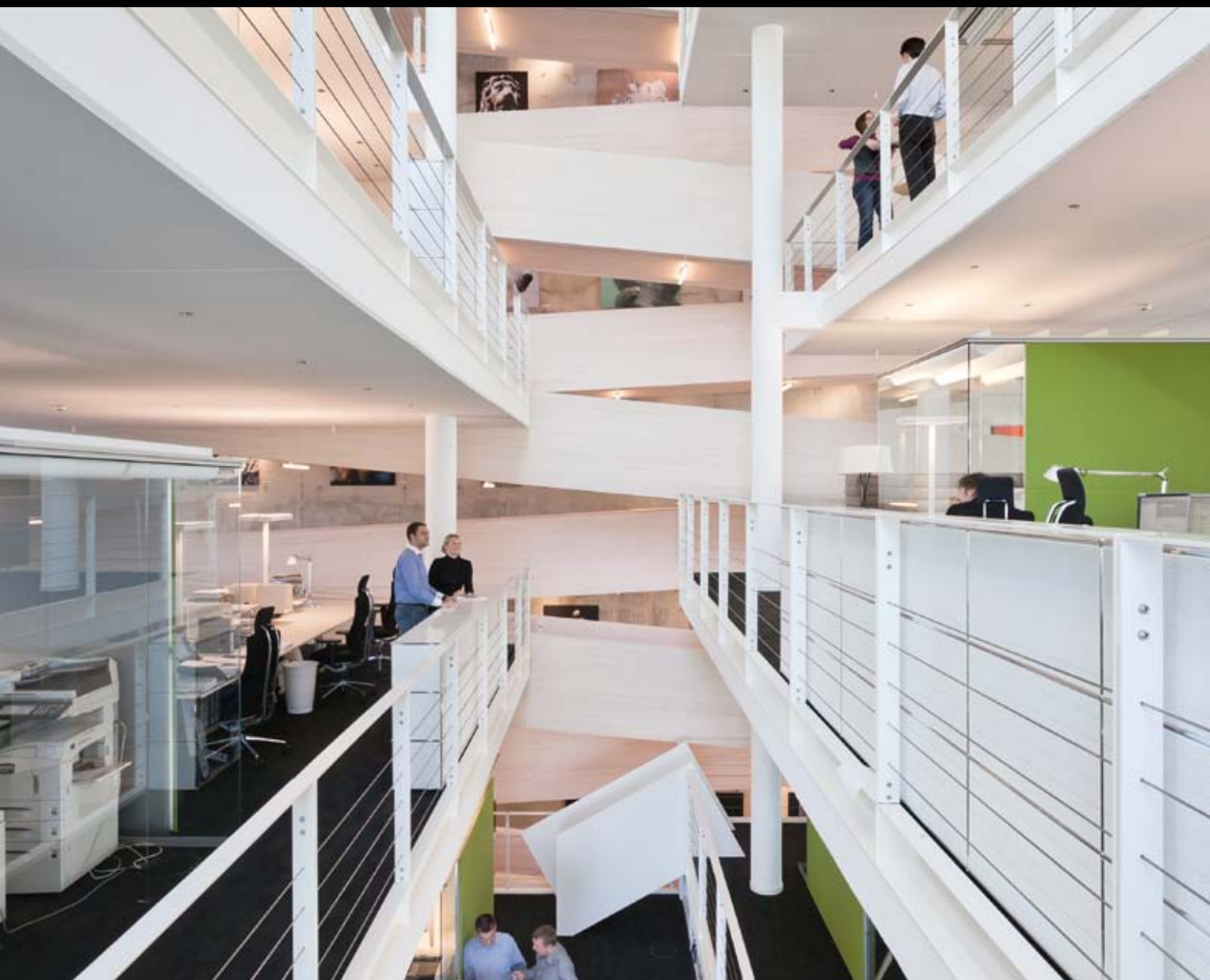


Vita

Frank Bornemann wurde 1974 in Leipzig geboren. Nach Abitur und Studium des Bauingenieurwesens an der HTWK Leipzig, begann er 1998 zunächst bei einem Essener Architekturbüro als Bauleiter und Planer. 2001 dann die Rückkehr in seine Heimatstadt, wo er bei der Vollack GmbH & Co. KG in Schkeuditz zunächst im Bereich Baumanagement als Bauleiter startete und sukzessive über die Stationen Projektmanagement und Projektvorbereitung in das Thema Geschäftsanbahnung kam. 2010 wurde er Mitglied der Geschäftsleitung. Seit 2011 ist er Partner und Geschäftsführer bei Vollack und verantwortet die Region Vollack Ost. Frank Bornemann ist seit 2004 verheiratet und hat einen Sohn.

bürokratischen Hürden erlebe und die Kämpfe, die wir mit den Behörden durchfechten müssen. Dort ist ein Umdenken noch nicht angekommen. Es werden Mittelständlern zu viele Steine in den Weg gelegt. Ein Jahr oder länger auf eine Genehmigung zu warten, das ist doch absurd. Es müsste wirklich dringend eine Entbürokratisierung stattfinden und viel mehr im Bereich Wirtschaftsförderung und Ansiedlungsmanagement getan werden. Dafür braucht der Mittelstand eine starke Interessenvertretung wie den BVMW.

Herzlichen Dank für das tolle Gespräch.



Die Arbeitswelt bei Vollack

Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

April 2015

Fotos: Königs-Fotografie, Berlin und Vollack GmbH & Co. KG

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH