

PULSUMFRAGE

# Die Zukunft des Gebäudedesigns

Die Förderung von Partnerschaften zwischen AEC-Unternehmen und Bauprodukt-Herstellern



Unterstützt von

## PERSPEKTIVE DES SPONSORS

Die Architektur-, Engineering- und Bau-Industrie (Architecture, Engineering & Construction, AEC) erlebt in mehreren Bereichen eine Transformation. Die Bau-Umfelder verändern sich als solche – die Räume werden organischer, verbundener und nachhaltiger. Ursprünglich separate Teams arbeiten nun in einer integrierteren Art und Weise zusammen. Design-Prozesse sind zunehmend digital und datengestützt.

Und Sie – als Hersteller von Bauprodukten – stehen im Mittelpunkt all dessen. Sie stellen die Produkte her, mit denen die sich ständig wandelnden Räume um uns herum geformt werden. Sie verfügen über das Wissen und die Expertise, die für AEC ausschlaggebend sind, um bessere Design-Entscheidungen treffen zu können. Sie besitzen die Daten, die Ihre Partner und Kunden benötigen.

### **Kurzgesagt gehören Bauprodukt-Hersteller zu AEC – und das heute mehr als je zuvor.**

Aber während Sie die zwei vollkommen unterschiedlichen Welten von Produktion und AEC navigieren, haben Sie Ihre eigenen einzigartigen Bedürfnisse. Insbesondere müssen Sie enger als je zuvor mit den Leuten zusammenarbeiten, die für die Spezifizierung Ihrer Produkte verantwortlich sind. Eine Distanz zwischen Ihnen und diesen Leuten stellt einen signifikanten Nachteil für Sie dar.

Die gute Nachricht ist, dass während AEC eine erhebliche digitale Transformation durchlebt, mehr Raum als je zuvor für eine umfassendere Integration und Zusammenarbeit mit Bauprodukt-Herstellern besteht. Aber der Weg dahin ist nicht immer klar.

Wir haben eine Umfrage durch Harvard Business Review Analytic Services in Auftrag gegeben, um die Rolle von Herstellern im Bereich AEC zu untersuchen und ihren Pfad zu stärkerer Einbindung in der Industrie zu beleuchten. Sie werden lesen, wie AEC-Unternehmen ihre Beziehungen mit Herstellern sehen. Außerdem wird dieser Bericht durch Interviews mit Herstellern, die sich mitten in der Digitalisierung ihrer Design-Prozesse befinden, aufschlussreiche Einsichten dazu teilen, wie diese ihre strategischen Partnerschaften mit ihren AEC-Partnern geformt haben.

Bauprodukt-Hersteller hatten noch nie eine so gute Möglichkeit, sich einen Platz am AEC-Tisch zu sichern. Diese Umfrage demonstriert, dass digitale Plattformen, die eine mühelose Kommunikation zwischen Herstellern und AEC ermöglichen, verfügbar, einsetzbar und ausschlaggebend für die Zukunft der Industrie sind. Ich möchte Leser dazu anhalten, diesen Bericht als Vorlage für den Beginn ihrer Digitalisierungsreise zu nutzen. Wir laden Sie dazu ein, uns an dieser sich in rapidem Tempo wandelnden Überschneidung zwischen Produktion und AEC zu treffen.



**Srinath Jonnalagadda**  
**Vice President,**  
**Unternehmensstrategie,**  
**Marketing, Design und Produktion**  
**Autodesk**

# Die Zukunft des Gebäudedesigns

## Die Förderung von Partnerschaften zwischen AEC-Unternehmen und Bauprodukt-Herstellern

Der Architecture, Engineering and Construction (AEC)-Sektor hat sich in den letzten Jahren rapide entwickelt und konzentriert sich zunehmend darauf, Gebäude zu produzieren, die individuelle Erlebnisse offenbaren. Um dies zu bewerkstelligen, benötigt AEC Bauprodukte, die komplexer und individueller sind als je zuvor – und Bauprodukt-Hersteller-Partner (Building Product Manufactures, BPM), die hochgradig agil, kooperativ und reaktionsfähig sind.

Dies geht aus einer kürzlichen Harvard Business Review Analytic Services-Umfrage mit 172 Teilnehmern aus dem AEC-Sektor (von denen 65 % für Architekturdesign- oder Engineering-Unternehmen und 22 % für Engineering-Dienstleister arbeiten) hervor, die mit den Beziehungen zwischen ihren Unternehmen und deren BPMs vertraut sind. Tatsächlich stimmten drei Viertel dieser Teilnehmer in unterschiedlichem Maße zu, dass die zunehmende Fokussierung des Markts auf das Erlebnis der Gebäudenutzer in ihren Unternehmen zu einem größeren Bedarf an individualisierteren Lösungen und einer engeren Zusammenarbeit mit BPMs geführt hat (30 % stimmen uneingeschränkt zu und 48% stimmen teilweise zu).

„[Früher] entwarf ein Architekt ein schönes Gebäude und legte das Hauptaugenmerk auf die Ästhetik. Dann sorgte ein Engineering-Unternehmen dafür, dass es nicht auseinanderfallen würde. Dann bestätigten Bau-Unternehmen die Spezifizierungen. Zu guter Letzt kam dann der Bauprodukt-Hersteller dazu und würde etwa dafür sorgen, dass die Löcher mit Fenstern gefüllt wurden“, erklärt Erik Rasker, Vice President und Chief Technology Officer (CTO) bei Reynaers Aluminium, einem belgischen Entwickler von Aluminium-Produkten für Gebäude. „Dies hat sich dramatisch geändert. Wir sind nun von Anfang an mit den Architekten und den Ingenieuren involviert. Wie wir unsere Systeme designen, herstellen und installieren hat so viel Einfluss auf das Endprodukt. AECs sind an der Zusammenarbeit mit uns interessiert, weil ein integrierterer Prozess schneller und effizienter ist und bessere Qualität und zufriedeneren Kunden bedeutet“.

### HIGHLIGHTS



77 % der Architektur-, Engineering- und Bau-Teilnehmer sagen, dass der **gestiegene Fokus** auf dem Erlebnis der Gebäudenutzer den **Bedarf nach individualisierten Lösungen und einer engeren Kooperation** mit Bauprodukt-Herstellern erhöht hat.



73 % sagen, dass eine hochgradig kooperative **Beziehung mit Bauprodukt-Herstellern** heutzutage extrem wichtig oder sehr wichtig für den Erfolg ihrer Projekte ist.



56 % sagen, dass ihre **Bauprodukt-Hersteller zunehmend kooperative** Lieferanten sind, einige individualisierte Lösungen bieten und zunehmend vertrauter mit ihren digitalen Tools werden.

Tatsächlich gehen laut den Teilnehmern der Umfrage mehrere signifikante Geschäftsvorteile daraus hervor, wenn AEC-Unternehmen mit BPMs zusammenarbeiten, die ihre Ansätze weiterentwickelt haben und hochgradig agil, kooperativ und reaktionsfähig in Hinblick auf Projektanforderungen sind. Allerdings steht BPMs und AECs noch einiges an Arbeit bevor, um stärkere Partnerschaften zu formen. Weniger als ein Viertel (22%) der AEC-Respondenten gaben an, dass ihre Beziehungen mit Bauprodukt-Herstellern extrem kooperativ sind. „Der Ansatz ist viel holistischer geworden“, sagt Rasker. „Aber er wurde noch nicht vom gesamten Markt übernommen“.

Die Marktfragmentierung, die mangelnde Standardisierung digitaler Tools und das traditionell skeptische Verhältnis der Industrie gegenüber Veränderungen stellen einige Schwierigkeiten für BPMs dar, die eine stärkere Bindung zu ihren AEC-Partnern herstellen möchten. Obwohl der Pfad nach vorne herausfordernd ist, machen AEC-Respondenten klar, welche Dinge sie sich von ihren BPMs wünschen, darunter: mehr Innovation, Individualisierung, Agilität, Digitalisierung und Fristgenauigkeit.

## Die Zukunft des Gebäudedesigns und Erfahrung

Bei der State Window Corp., die Fenster und Türen für Hochhäuser herstellt, „erfordern fast alle neuen Projekte ein individualisiertes Produkt“, sagt Rafik Mohareb, Forschungs- und Entwicklungsmanager bei State Window. „Die meisten Architekten probieren neue Dinge aus, daher gehören zu den meisten unserer Projekte neue Funktionselemente, die designt werden müssen. Das ist eine große Herausforderung“.

Darüber hinaus interessiert sich jeder Kunde für Geschwindigkeit – und in einem extrem wettbewerbslastigem Bauprodukt-Markt müssen BPMs diese bieten. „Normalerweise muss alles in Eile gemacht werden. Wenn wir ihnen nicht schnell genug ein neues Design erstellen können, gehen sie zur Tür hinaus und wenden sich an einen Konkurrenten“, sagt Mohareb. „Wir tun, was auch immer getan werden muss, um den Job zu erledigen, und bieten dem Architekten immer möglichst schnell Feedback“.

Tatsächlich zeichnet die Umfrage ein Bild eines sich schnell wandelnden Geschäftsumfelds, in dem AEC-Unternehmen mit einem Zusammenfluss neuer Kundenanforderungen konfrontiert sind, die wiederum den Bedarf nach mehr Geschwindigkeit, Agilität und Individualisierung von ihrem BPMs antreiben. Der revolutionärste Aspekt, der Veränderungen in AEC-Unternehmen antreibt, ist die erhöhte Nachfrage nach digitalen 3D-Erlebnissen, individuelleren Lösungen, größerer Geschwindigkeit, nachhaltigeren Gebäuden und einer zunehmenden Implementierung von Building Information Modelling (BIM)-Systemen und -Prozessen. **ABBILDUNG 1**

Um diese Annäherung an gestiegenen Kundenanforderungen und die vollkommene Nutzung der neuen technologischen Kapazitäten erfolgreich zu erfüllen, sind AEC-Unternehmen an hochwertigeren Partnerschaften mit BPMs interessiert. Nahezu drei Viertel (73%) der Respondenten sagten aus, dass eine hochgradig kooperative Beziehung mit ihren BPMs sehr oder extrem wichtig für den Erfolg heutiger Projekte ist. Auch in absehbarer Zukunft bleibt die Wichtigkeit kooperativer Beziehungen mit BPMs hoch; 74% sagten aus, dass eine hochgradig kooperative Beziehung mit BPMs in den nächsten drei Jahren sehr oder extrem wichtig für den Erfolg von Projekten sein wird.

Zach Kuecker, Engineering-Manager bei Schumacher Elevator, sagt, dass die Kunden von seinem Unternehmen hochgradig individualisierbare Lösungen sowie Geschwindigkeit und Agilität erwarten. „Wir werden meistens kontaktiert, wenn der Bauprozess bereits angefangen hat und die Kunden eine schnelle Reaktion und für sie angepasste Produkte von uns wollen“, sagt Kuecker. „Wir erreichen ihre Ziele durch Zusammenarbeit. Eine engere Beziehung zum Kunden hilft uns dabei, seine Anforderungen und Fristen so gut zu verstehen wie unsere eigenen, sodass wir unsere Produktionsplanung und -prozesse anpassen können“.

Bei Reynaers Aluminium beginnt der Prozess damit, alle Parteien in einen Virtual Reality (VR)-Raum zu bringen, um die Gebäudedesigns zu betrachten. Sein VR-Tool verwandelt ein architektonisches Modell in ein immersives Erlebnis, in das Architekten, Ingenieure und Produktdesigner eintauchen können, um alle möglichen technischen und Design-Aspekte von innen oder um das Gebäude herum zu überprüfen. „In vielen Fällen dreht sich die Diskussion nicht einmal um die Fenster oder die Fassade“, sagt Rasker. „Es ist eher ein kooperativer Moment, den wir dazu nutzen können, gemeinsam Design-Entscheidungen zu treffen. Unsere Rolle ist es, diese Diskussion zu fördern und dafür zu sorgen, dass unsere Produkte den Anforderungen aller Parteien entsprechen“.

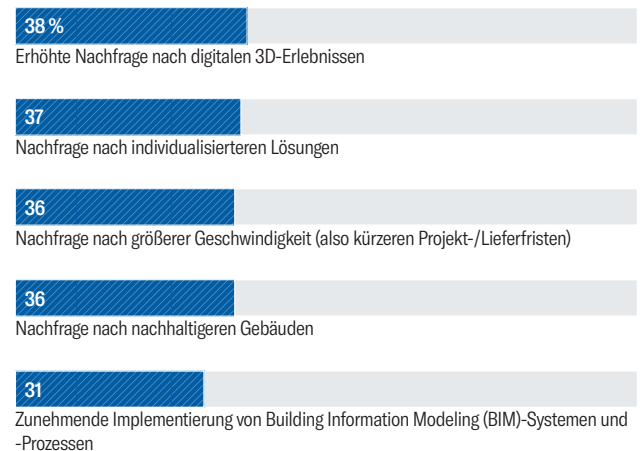
## Der Stand der kollaborativen Künste

Es ist klar, dass sowohl AECs als auch führende BPMs die Notwendigkeit von strategischen Partnerschaften von der Design-Phase bis zum Projektabschluss erkennen. In vielen Fällen existiert jedoch beträchtlicher Raum für Verbesserungen. Ein solches Wachstum findet bei Schumacher Elevator statt. Individualisierung war immer ein herausstechendes Wettbewerbsvorteil des 84 Jahre alten Unternehmens, doch

ABBILDUNG 1

### Die Bauindustrie wird revolutioniert

Die folgenden Faktoren gehören zu den drei wichtigsten Antrieben von Veränderungen innerhalb von AEC-Unternehmen.



Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juni 2020



**74 %**

**von AEC-Teilnehmern  
sagen, dass eine  
hochgradig kooperative  
Beziehung mit BPMs  
in den nächsten drei  
Jahren sehr wichtig  
oder extrem wichtig  
für den Erfolg von  
Projekten sein wird.**



**61 %**

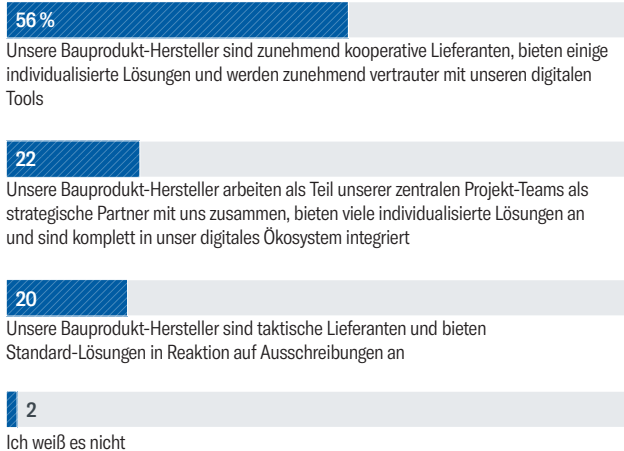
**von AEC-Teilnehmern  
würden ihre Beziehung  
zu einem BPM einstellen  
oder nicht mit ihm  
zusammenarbeiten, wenn  
seine Lösungen oder  
Funktionsmerkmale nicht  
den Projektanforderungen  
entsprechen würden.**

ABBILDUNG 2

## Eine strategische Partnerschaft aufbauen

Nur eine Minderheit von AEC-Respondenten gibt derzeit an, dass ihre BPMs als integrierte und strategische Partner agieren.

Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten die Mehrheit der Bauprodukt-Hersteller, mit denen Ihr Unternehmen zusammenarbeitet?



Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juni 2020

heute liegt der Fokus darauf, schneller zu handeln, schneller zu reagieren und zu bestimmen, welche neuen Technologien eine effektivere Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden ermöglichen könnten. Zu diesem Zweck betrachtet das Unternehmen Tools wie BIM, stellt sicher, dass sein kundenseitiges Vertriebspersonal technisch versiert ist, und interessiert sich für größere Transparenz von Seiten seiner AEC-Kunden. „Wenn alles perfekt laufen würde“, sagt Kuecker, „würden wir früher in den Prozess eingebunden werden, sodass wir alles im Voraus sehen könnten“.

Weniger als ein Viertel (22%) der AEC-Teilnehmer gaben an, dass ihre Beziehungen mit Bauprodukt-Herstellern extrem kooperativ sind, wobei 38 % angaben, dass ihre Beziehungen mit BPMs sehr kooperativ sind. 3 in 10 Teilnehmer gaben an, dass ihre Beziehungen mit BPMs beschränkt kooperativ sind und 11 % gaben an, dass sie geringfügig kooperativ sind.

Der Großteil der AEC-BPM-Beziehungen befindet sich heutzutage offenbar in einem Entwicklungsstadium, was bedeutet, dass der BPM nicht mehr einfach nur Aufträge annimmt, aber auch noch kein integraler Bestandteil des AEC-Teams ist. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer gab an, dass der Großteil ihrer BPMs zunehmend kooperative Lieferanten sind und vertraut mit ihren digitalen Tools, und einige individualisierte Lösungen anbieten. Aber nur etwas weniger als ein Viertel gab an, dass ihre BPMs als Partner ihrer zentralen AEC-Projekt-Teams agieren, vollständig in das digitale Ökosystem des AEC-Teams integriert sind und viele individualisierte Lösungen anbieten. Einer von fünf Teilnehmer gab an, dass die Bauprodukt-Hersteller taktische Lieferanten für sein Unternehmen sind und Standard-Lösungen in Reaktion auf Ausschreibungen anbieten. **ABBILDUNG 2**

## Was AECs möchten

Wenn sie die Bauprodukt-Hersteller aussuchen, mit denen sie zusammenarbeiten möchten, suchen AEC-Unternehmen vor allem nach reaktionsfähigen, agilen und verlässlichen Partnern – während sie gleichzeitig auch auf die Kosten achten. Tatsächlich werden sie sogar nicht mit BPMs zusammenarbeiten oder die Kooperation mit ihnen einstellen, wenn diesen solche Kapazitäten fehlen.

AECs geben Folgendes als die wichtigsten Faktoren in einem BPM an: Reputation, Vertrauenswürdigkeit und Kreditwürdigkeit (von 40 % als Top-5-Faktoren ausgewählt); Preis (30 %); die Fähigkeit, Produkte oder Lösungen für ihre Projekte anzupassen (28%); die Fähigkeit, Projekt-Lieferfristen einzuhalten (25%); BIM-Kompetenzen (23%).

Darüber hinaus würden 61 % der AEC-Respondenten eine Beziehung einstellen oder nicht mit einem BPM zusammenarbeiten, dessen Lösungen oder Funktionsmerkmale nicht den Projektanforderungen entsprechen. Mehr als die

ABBILDUNG 3

## BPM-Dealbreaker für AEC

AEC würde aus einer Reihe von Gründen nicht mit BPMs zusammenarbeiten oder seine Beziehung zu diesen einstellen.

Anteil der Respondenten, die angaben, dass sie aus folgenden Gründen die Beziehung zu einem Bauprodukt-Hersteller (Building Product Manufacturer, BPM) einstellen oder nicht mit ihm zusammenarbeiten würden.



Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juni 2020

Hälfte würde ebenso handeln, wenn ein BPM unzuverlässig in der Einhaltung von Projekt-Lieferfristen wäre; nicht besonders agil oder reaktionsfähig in Hinblick auf Veränderungen der Projektanforderungen wäre; eine schlechte Reputation hinsichtlich seiner Vertrauenswürdigkeit und Kreditibilität hätte; Schwächen in Services, Garantien und Einfachheit der Installation aufweisen würde; oder unzureichende Anpassungsfähigkeiten hätte. **ABBILDUNG 3**

Die Erfüllung von Projektanforderungen und -fristen und die Gewährleistung einer soliden Reputation und Services sind von tragender Bedeutung für die besten BPMs. Aber diese Firmen fokussieren sich auch zunehmend darauf, eine effiziente Grundlage für Individualisierung zu erschaffen und Reaktionsfähigkeit und Agilität zu gewährleisten. Vor einem Jahrzehnt nahm Individualisierung noch signifikante Mengen an Zeit, Aufwand und Umarbeitung in Anspruch, aber Reynaers Aluminium hat die Individualisierung nun auf eine Art und Weise systematisiert, die es dem Unternehmen ermöglicht, personalisierte Leistungen in großem Maßstab anzubieten. „Es gibt eine große Nachfrage danach“, sagt Rasker. „Wir müssen nicht länger ständig das Rad neu erfinden. Wir können es auf eine Weise tun, die effizient, verlässlich und schnell ist“. Das Unternehmen hat eine Auswahl von Bausteinen und Software für Kunden erschaffen, mit denen sie ihre Systeme so konfigurieren können, wie sie möchten. Heute sind „90 % von dem, was wir verkaufen, [diese Art von] Massenanpassungen“, sagt Michel Van Put, der Chief Product Officer des Unternehmens. Bei den anderen 10 % handelt es sich um tiefgreifendere Personalisierungen. „Selbst

diese Anpassungen helfen uns dabei, erfolgreich zu sein“, fügt er hinzu.

Auch führende BPMs beginnen damit, die BIM-Technologie zu adoptieren, die von ihren AEC-Kunden verwendet wird. „Je mehr man den Bauprozess digitalisieren kann – vom Konzept bis zur Umsetzung – umso mehr kann man alles beschleunigen“, sagt Rasker. „Bevor BIM gab es Zeichnungen und Dokumente, die jemand in das System eingeben musste. Indem wir von Anfang an Design-Tools bereitstellen, ab dem Moment, wenn jemand etwas auf Papier festhält, können wir unsere digitalen Veränderungen einführen. Es muss nichts reproduziert werden. Es ist zuverlässig und wir können Änderungen ohne vorherige Diskussionen vornehmen. Das ist absolute Pflicht, wenn man im Bau-Sektor überleben will“.

Einige Unternehmen könnten Probleme damit haben, in BIM-Kompetenzen zu investieren, weil sie nicht die Punkte zwischen den erforderlichen Zeit- und Geld-Investitionen und den möglicherweise daraus resultierenden gestiegenen Umsätzen verbinden können. „Das ist die größte Herausforderung. Man muss sich hinsetzen und den Durchsatz und die Geschwindigkeit zwischen den Kunden und dem BPM ermitteln“, sagt Kuecker. „Wir müssen verstehen, wie wir BIM verwenden können, um die Schwerpunkte in unseren Produktentwicklungsaktivitäten anzutreiben“. Es dauert, eine geschäftliche Anwendung dafür zu finden. „Aber diese Schwierigkeit hat man bei allen Innovationen“, sagt er. „Man muss im Voraus verstehen, wie sie Mehrwert generiert und über mehrere Projekte hinweg eingesetzt werden kann, während man unterdessen strategischere Partnerschaften entwickelt. Man muss einen Schritt zurücktreten und es sich auf Systemebene anschauen“.

Bei Reynaers Aluminium ist BIM Teil einer umfassenderen Digitalisierungsbemühung. „Wir bezeichnen das als die Schließung der digitalen Schleife“, sagt Van Put. „Von der ersten Skizze bis zur Produktion und Installation, erledigen wir alles digital, um es effizienter zu machen“. Das Unternehmen bietet auch seinen Produktionspartnern digitale Tools an, um eine effizientere und agilere Produktion seiner Bausysteme zu unterstützen. „Wir haben eine effiziente Produktionsanlage für unsere Kunden entwickelt“, sagt Rasker, und merkt an, dass das Unternehmen auch VR verwendet, um 3D-Erlebnisse anzubieten und Herstellern dabei zu helfen, ihre Produktionsanlagen zu designen. „Es sind noch nicht alle auf diesem Stand, aber Schritt für Schritt kann man sie vom Wert dahinter überzeugen. Wenn ein Kunde uns in seiner Produktion als Hersteller oder in seinem Design als Architekten einbezieht, können wir ein digitales Team und eine Partnerschaft formen und alle gewinnen“.

## Der Profit aus strategischen Partnerschaften

AEC-Kunden demonstrieren eine klare Präferenz für BPMs wie Reynaers Aluminium, Schumacher Elevator und State Window, die sich dazu verschreiben, ihre Agilität, Reaktionsfähigkeit, Individualisierung und Digitalisierung zu erhöhen – alles Qualitäten, die noch nicht zu den Normen der Industrie gehören.

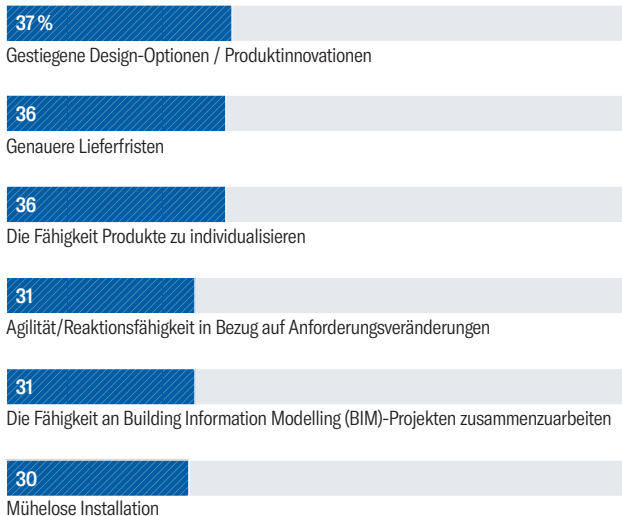
Die Umfrage zeigt allerdings, dass es einen klaren Pfad nach vorne für BPMs gibt, die zu strategischen Partnern ihrer AEC-Kunden werden wollen. Die AEC-Teilnehmer haben Bereiche

ABBILDUNG 4

### Eine AEC-Wunschliste für BPMs

AEC-Unternehmen möchten vor allem, dass Ihre BPMs innovativere Produkte und Design-Optionen anbieten.

In welchen Bereichen müssen sich Ihre Bauprodukt-Hersteller am meisten verbessern? (WÄHLEN SIE BIS ZU FÜNF OPTIONEN)



Quelle: Harvard Business Review Analytic Services Survey, Juni 2020



**„Es gibt eine große Nachfrage nach [systematisierter Individualisierung]. Wir müssen nicht länger ständig das Rad neu erfinden. Wir können es auf eine Weise tun, die effizient, verlässlich und schnell ist“.**

**Erik Rasker, VP und CTO,  
Reynaers Aluminium**



Während die Produkte, die in Gebäuden und um sie herum zum Einsatz kommen zunehmend komplizierter werden, muss die Rolle der Bauprodukt-Hersteller sich von der Rolle des Lieferanten zu der eines strategischen Partners von AECs entwickeln. Führende BPMs beginnen damit, sich an diese neue Realität anzupassen – und tragen dazu bei, sie zu gestalten.

aufgedeckt, in denen sie einige spezifische Veränderungen von Seiten der BPMs sehen möchten. Ganz oben auf der Liste stehen mehr Design-Optionen und Produkt-Innovationen, die Fähigkeit, Produkte zu individualisieren, genauere Lieferfristen, Agilität und Reaktionsfähigkeit in Bezug auf Anforderungsänderungen und die Fähigkeit, an BIM-Projekten zusammenzuarbeiten. **ABBILDUNG 4**

Selbst die zukunftsorientiertesten BPMs stehen vor signifikanten Hürden, wenn es darum geht, die steigenden Erwartungen ihrer AEC-Partner zu erfüllen. Eines der größten Probleme ist die mangelnde Standardisierung bestimmter Tools. „Kein Kunde mag die gleichen Dinge wie ein anderer. Man macht etwas für einen Kunden auf eine bestimmte Weise und muss es für einen anderen Kunden auf eine andere Weise tun, damit sie zufrieden sind“, sagt Kuecker. „Wenn alle mit den gleichen Plattformen und der gleichen Software arbeiten würden, wäre es viel einfacher“.

Die Bauindustrie ist etwa im Vergleich zur Automobilindustrie auch sehr stark fragmentiert, da letztere viel ausgereifter ist, was die Bildung strategischer Partnerschaften und Kooperationen zwischen unterschiedlichen Akteuren angeht. Es gibt Tausende von AEC-Unternehmen, gegenüber nur wenigen Automobilproduzenten, sagt Kuecker. Außerdem war die Bauindustrie langsamer darin, neue Arbeitsmethoden zu übernehmen. „Unternehmen, die über viele Jahre auf eine bestimmte Art und Weise arbeiten, sind sehr in Traditionen verankert“, sagt Rasker. „Es kann schwer sein, das zu ändern. Aber Veränderungen *finden statt* – und das schnell.“

Letztendlich benötigen kulturelle Veränderungen und der Aufbau kooperativer Beziehungen Zeit und Mühe. „Es ist schwierig, weil Tausende von Leuten ändern müssen, was sie seit Jahren machen. Das erfordert fortlaufende Umschulung und Training“, sagt Rasker.

Aber die Vorteile sind klar – für AECs und für BPMs. AEC-Teilnehmer gaben an, dass die größten Vorteile der Zusammenarbeit mit diesen Arten von BPMs in Folgendem bestehen würden: Hochwertigere Produkte (45 % gaben dies als einen Top-3-Vorteil an), zufriedeneren Kunden (33%), nachhaltigere Lösungen (32%), niedrigere Kosten (31%) und einen schnelleren Abschluss von Projekten (31%).

Die Fähigkeit, schnell individualisierte Lösungen zu erstellen – in einer agilen und hochwertigen Art und Weise – hat State Window so viele zusätzliche Vorteile gebracht, dass es eine weitere Produktionsanlage eröffnet hat, um seine Kapazitäten um 40% zu erhöhen. „Wir wachsen so schnell, weil wir über gute Erfahrungen mit vielen individuellen Design-Aufträgen verfügen“, sagt Mohareb. „Wir haben uns eine Reputation für individualisiertes Design aufgebaut und [die Kunden] wissen wie schnell und genau wir sind“.

## Fazit

Die Umfrage bestätigt den Anfang eines Wandels zwischen AEC-Unternehmen und BPMs, der unweigerlich fortlaufen wird, während die Industrie ihren Fokus zunehmend auf individualisierte, nachhaltige und differenzierte Endnutzer-Erlebnisse verschiebt. Während die Produkte, die in Gebäuden und um sie herum zum Einsatz kommen zunehmend komplizierter werden, muss die Rolle der Bauprodukt-Hersteller sich von der Rolle des Lieferanten zu der eines strategischen Partners von AECs entwickeln. Führende BPMs beginnen damit, sich an diese neue Realität anzupassen – und tragen dazu bei, sie zu gestalten.

Die Verschiebung des Hauptaugenmerks von der Messung und Verwaltung von nichts weiter als der Produktivität auf das Kundenerlebnis, erfordert einen Wandel des Denkens. Doch letztendlich sind diese beiden Dinge heute untrennbar miteinander verbunden. „Agilität, Automatisierung und Kooperation machen uns produktiver“, sagt Van Put. „Sie werden uns produktiver machen als je zuvor“.

Wenn BPMs hochgradig agil, kooperativ und reaktionsfähig in Hinblick auf Projektanforderungen sind, helfen diese Qualitäten den AECs nicht nur, sie steigern auch ihr Profitpotential. „Das wird unser Unternehmenswachstum unterstützen. Wenn man über einen strategischen Lieferanten verfügt, auf den man sich verlassen kann, nimmt das eine große Last von den Schultern des Kunden und gibt ihm die Freiheit, sich auf andere Aspekte des Projekts zu konzentrieren“, sagt Kuecker. „Die BPMs und die AECs bekommen beide mehr Aufträge“.

Darüber hinaus treibt eine kooperativere Partnerschaft zwischen AECs und BPMs auch mehr Bauprodukt-Innovationen an. „Als ein strategischer Partner bekommt man einen Einblick in ihre Sicht der Industrie und ihre Kunden-Roadmap – also darin, wo sie in fünf bis zehn Jahren sein wollen“, fügt Kuecker hinzu. „Das eröffnet Möglichkeiten und gibt einem die Zeit, sich besser vorzubereiten und mit den richtigen Technologien für die Zukunft zu wappnen“.

## METHODIK UND TEILNEHMER-PROFIL

Insgesamt 172 Teilnehmers aus der Zielgruppe der HBR-Leser (Magazin-/Newsletter-Leser, Kunden, HBR.org-Nutzer) nahmen an dieser Umfrage teil.

### Größe des Unternehmens

**4 %**  
10.000 oder mehr  
Mitarbeiter

**21 %**  
1000-9999  
Mitarbeiter

**24 %**  
500-999  
Mitarbeiter

**51 %**  
499 und weniger  
Mitarbeiter

### Rang

**47 %**  
Executive Management/  
Vorstandsmitglieder

**23 %**  
Senior Management

**26 %**  
Mittleres Management

**4 %**  
Andere Ränge

### Regionen

**46 %**  
Nordamerika

**26 %**  
Europa

**19 %**  
Asien/Pazifik

**5 %**  
Nahe Osten/Afrika

**3 %**  
Lateinamerika

**1 %**  
Sonstiges

Die Kennziffern lassen sich aufgrund von Rundung evtl. nicht zu 100 % summieren.



**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

## ÜBER UNS

Harvard Business Review Analytic Services ist eine unabhängige kommerzielle Forschungseinheit innerhalb der Harvard Business Review Group, die Forschungen und Vergleichsanalysen zu wichtigen Management-Herausforderungen und auftretenden geschäftlichen Möglichkeiten durchführt. Jeder Bericht wird auf der Grundlage der Ergebnisse der ursprünglichen quantitativen und/oder qualitativen Forschung und Analyse veröffentlicht, um Business-Intelligence- und Peer-Group-Einblicke zu ermöglichen. Quantitative Studien werden mit dem HBR Advisory Council durchgeführt, HBR's globalem Forschungsgremium, während qualitative Studien mit leitenden Führungskräften und Themenexperten innerhalb und außerhalb der *Harvard Business Review* Autorengemeinschaft durchgeführt werden. Kontaktieren Sie uns unter [hbranalyticservices@hbr.org](mailto:hbranalyticservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**