

# «Wir werden richtig überrascht sein, was noch alles kommt»

Text und Bilder **Raphael Briner**

**Seine Firma sei zu rund 80 Prozent digitalisiert, sagt Valentino Russo. Als Ko-Geschäftsleiter der gleichnamigen Gipserfirma beschäftigt er sich intensiv mit dem Thema. Was schleichend begonnen hat, ist zu einem geplanten Prozess geworden. Wichtig sind für ihn der Einbezug der Mitarbeitenden, die Prüfung des Software-Anbieters und die Beschränkung auf das Wesentliche.**

«Applica»: Herr Russo, was bedeutet für Sie Digitalisierung?

**Valentino Russo:** Unternehmerisch gesehen, dass wir in diesem Prozess immer weitergehen wollen. Es ist aber ein sehr grosser Begriff, der sich auf das ganze Leben bezieht, zum Beispiel durch das Internet der Dinge. Ich denke an schlaue Kühlschränke oder Autos.



Valentino Russo. (Bild: zVg)

Was bedeutet sie auf der Baustelle?

Für uns als Gipser steht im Zusammenhang mit der Digitalisierung bis auf Weiteres nicht primär das Handwerkliche im Vordergrund. Auch BIM spielt fast keine Rolle. Wichtig ist das Denken in Prozessen. Diese wollen wir so weit wie möglich in digitale Abläufe ummünzen mit dem Ziel, uns das Leben zu vereinfachen.

Was heisst das konkret?

In standardisierten Prozessen muss man nicht mehr an so viele Punkte denken. Daher kann man sie automatisieren und mobil machen.

Das tönt so, als blieben bekannte Prozesse gleich, liefen nun aber bewusst und digital ab. Verändert nicht umgekehrt die Digitalisierung Prozesse?

Beides ist der Fall. Es ist aus meiner Sicht zwingend, dass sich Prozesse verändern. Es wäre sinnlos, wenn wir diese einfach übernehmen und zu digitalisieren versuchen würden. Es führt zu Effizienzsteigerungen, wenn man im Zuge der Digitalisierung Abläufe infrage stellt.

Bitte nennen Sie ein Beispiel.

Warum gibt es im Bestellprozess einen Schnitt und danach kommt der Kreditorerfassungs-Prozess? Wieso machen wir den Prozess nicht durchgängig bis zum Schluss? Solche Überlegungen sind sehr wichtig und können digital abgebildet werden. Ein Nutzen ist, dass sich aus diesen Prozessen Informationen gewinnen lassen für organisatorische Entscheide oder das Controlling.

Kommen wir vom Büro zurück zur Baustelle. Welche Prozesse sind dort relevant?

Ein Beispiel ist die Erfassung von Regierapporten. Es schwebt mir vor, dass wir das auf das Tablet bringen. Es muss dann alles digital verknüpft sein mit Lager, Personal, Projekt und Adressstamm. Die Evaluation dafür läuft.

Woran arbeiten Sie zur Zeit in Sachen Digitalisierung sonst noch?

Wir haben sehr viele Kleinprojekte. Wenn einer unserer Mitarbeiter zu Ihnen



Noch sind erst die Projektleiter mit eigenen Tablets ausgerüstet.

nach Hause kommt, um die Badezimmerdecke neu zu machen, dann ist das ein Regieauftrag oder eine kleine Offerte. In jedem Fall ist es sinnvoll, dass er vor Ort eine Offerte auf dem Tablet macht und Ihnen diese per E-Mail schickt. Sie können per E-Mail bestätigen und gleich einen Termin abmachen. Wenn er die Arbeit ausgeführt hat, stellt er Ihnen digital die Rechnung zu. Im ganzen Prozess nimmt niemand ein Papier in die Hand.

**Wie weit sind Sie auf dem Weg zum papierlosen Büro?**

Sehr weit, obwohl hier im Büro noch Papier rumliegt. Wir haben keine Projektunterlagen, Kreditoren und Debitoren mehr in Papierform. Ein Kreditor, der reinkommt, wird eingescannt, verbucht, digital bezahlt und ist archiviert. Einzig die Personaldossiers sind noch teilweise auf Papier. Da sind wir aber dran.

**Gehen wir von einer Gipserfirma Stand 1990 im Vergleich zu einer voll digitalisierten aus. Wie viele Prozent dieses Weges haben Sie schon gemacht?**

Wir sind bei 80 Prozent.

**Was fehlt bis 100?**

Wie erwähnt, die Regierapporte und die Personaldossiers. Wir haben zudem kein CAD. Darum verwenden wir auf den Projekten teilweise aus PDF gezogene Pläne in Papierform.

**Mit PC und Handy hat einst die Digitalisierung für jeden spürbar ange-**

**fangen. Ist Ihr Unternehmen da reingeschlittert oder gab es einen bewussten Entscheid, digital zu werden?**

Beides. Als ich im Unternehmen anfang, und das ist doch schon einen Moment her, brauchten wir eine Viertelstunde, bis wir eine gestellte Offerte irgendwo in einem Hängeregister oder Ordner gefunden hatten. Darum fällten wir den Entscheid, alle Dokumente auf den Projekten digital verfügbar zu machen.

**Wie wirkte sich dieser Entscheid aus?**

2010 kauften wir die Betriebssoftware von Sorba. Dann ging es Schritt für Schritt weiter. Als aufwendigster Prozess in der Administration zeigte sich die Stundenkontrolle. Wir fanden eine Lösung, kauften 2012 Tablets für die Projektleiter. Das gute Funktionieren weckte dann Begehrlichkeiten.

**Wie befriedigten Sie diese?**

Als Nächstes digitalisierten wir die Bestellungen von aussen, damit wir diese auf die Projekte verarbeiten konnten mit Nachkalkulationen und so. Dann fanden wir heraus, dass wir mit der Software die ganze Buchhaltung abdecken können, etwa den Adressstamm cleverer einrichten, um Auswertungen zu machen. Für all das gibt es Module der Software. Wir haben also stetig ausgebaut ohne klare Strategie. Das hat sich jetzt geändert.

**Weshalb?**

Der Anlass war, dass wir unseren Server ersetzen mussten. Ich schaltete ein

Pepe (links) und Valentino Russo sind dabei, die Software für die Zukunft zu evaluieren.



Beratungsbüro ein. Mit diesem gingen wir in drei Schritten vor. Erstens Finden der IT-Strategie, zweitens Evaluation von Infrastrukturen und drittens Evaluation der ERP, der Software also. Wir sind jetzt beim dritten Schritt.

#### Wenn ein Unternehmerkollege zu Ihnen kommt und sagt, er wolle digital werden, was raten Sie ihm?

Als erstes sage ich, dass er zehn Jahre zu spät ist. (Lacht) Ich würde ihm raten, mit einer Beratungsfirma eine Auslegung zu machen, wo er überhaupt

steht. Wenn die Leute noch mit Nokia-Handys rumlaufen, ist es ein weiter Weg, bis man digital ist. Wenn er einen kleinen Betrieb hat, stellt sich zudem die Frage, ob er überhaupt digital werden muss.

#### Wie meinen Sie das?

Klar, kann man heute nicht mehr voll analog unterwegs sein. Aber ein kleiner Gipserbetrieb muss sich überlegen, wie weit die Digitalisierung gehen soll. Sinnvoll ist es sicher bei den finanziellen Sachen im Hintergrund. Es erleichtert zum Beispiel die Revision enorm, wenn alle Daten digital verfügbar sind.

#### Sie selbst haben mit dem Bottom-up-Ansatz begonnen und sind nach und nach vom Kleinen zum Grösseren gekommen. Nun haben Sie eine Strategie und gehen Top-down vor. Wenn ich Sie richtig verstanden habe, empfehlen Sie vor allem für grössere Gipserunternehmen Top-down.

Jein. Für mich ist das letztlich eine Frage der Unternehmenskultur und des Budgets. Wenn man Bottom up geht, entscheidet man sich für ein System und geht mit diesem vorwärts. Ab und zu muss man einen Workaround machen, um ein Problem zu umgehen, aber man bleibt im System. Das ist mindestens am Anfang finanziell gut tragbar.

#### Wie sieht es bei Top-down aus?

Nach der Analyse der Bedürfnisse sagt einem der Berater, was die Umsetzung kostet. Das haut einen ab dem Stüeli,

denn es kann gut und gerne eine Viertel-million sein. Diese kann man allerdings auf fünf Jahre verteilen, was die Sache finanziell handhabbar macht. Beide Methoden haben aber ihre Gefahren.

## «Ein kleiner Betrieb muss sich überlegen, wie weit er gehen will in der Digitalisierung»

#### Welche?

Die Gefahr beim Bottom-up ist, dass man nicht alles abbilden kann, was man mit der Zeit als eigenes Bedürfnis entdeckt. Umgekehrt besteht beim Top-down die Gefahr, dass man überbietet. Man schafft sich unzählige Tools an, von denen man in der Praxis gar nicht alle einsetzt. Allgemein kann man im Prozess der Digitalisierung sehr viel Geld ausgeben.

#### Wofür zum Beispiel?

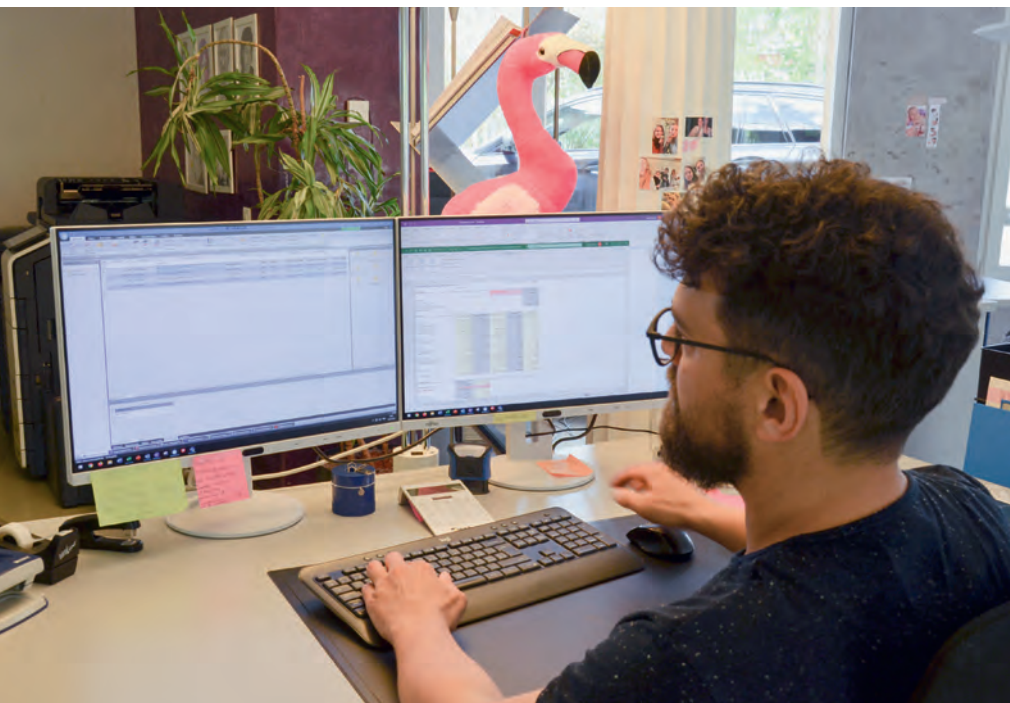
Nehmen wir unsere Personalqualifikations-App. Hätten wir deren Entwicklung an ein Unternehmen vergeben, hätte uns das gut und gerne 100 000 Franken gekostet. Ich weiss nicht, wie viele Jahre es dauert, bis dieser Betrag amortisiert ist. Die Amortisation ist übrigens ein wichtiger Faktor, den man immer in seine Überlegungen einbeziehen muss, auch bei kleinen digitalen Projekten oder Ausbauschritten. →

#### Die Giovanni Russo AG

Valentino Russo, Jahrgang 1979, und sein Bruder Pepe, Jahrgang 1975, sind die Geschäftsleiter des in Andelfingen ZH ansässigen Gipserunternehmens. Gegründet wurde dieses 1981 von ihrem Vater Giovanni und dessen Ehefrau Brigitte. Die beiden traten 2015 beziehungsweise 2009 aus dem operativen Geschäft aus.

Die Giovanni Russo AG ist auf den Gebieten akustische Dämmungen, Innenisolationen, Nassputze, Spachteltechniken, Brandschutz, Stuckaturen und Trocken-/Leichtbau tätig. Sie hat rund 80 Mitarbeitende, wovon im Schnitt acht Lernende sind.

Valentino Russo ist der Präsident des Gipserunternehmerverbands Winterthur. Pepe Russo ist Fachexperte SMGV und Prüfungsexperte QV.



Es gibt keine Projektunterlagen, Kreditoren und Debitoren in Papierform mehr. Alles ist digital erfasst und wird auch so verarbeitet.

#### Welche Lösung haben Sie gefunden?

Wir konnten den Auftrag an Studenten der ZHAW vergeben, welche die App im Rahmen ihrer Bachelorarbeit entwickelten. So kostete diese uns nichts.

#### Kommen wir zurück zur Evaluation Ihrer Software. Welche Überlegungen spielen da eine Rolle?

Wichtig ist für mich, dass der Entscheid über die Software nicht von der Geschäftsleitung gefällt wird. Man muss die Anwender in den Prozess integrieren. Wenn man das macht, sind die Leute bei Einführung und Gebrauch der Software mit Herz dabei. Wenn nicht, identifizieren sie sich nicht damit.

#### Was ist wichtig beim Anbieter?

Dass er langfristig eine gute Betreuung garantieren kann. Das ist sehr wichtig, sonst fängt es an zu holpern. Ich muss stets wissen, wer mein Betreuer ist, wenn ich am Ohr zupfen muss, wenn mal etwas nicht läuft. (Schmunzelt)

#### Was spielt technisch eine Rolle?

Spannend ist für mich folgendes Thema: Wir ziehen im Jahr rund 200 Projekte mit dem immer gleichen Prozess in der Avor durch. Aber er ist nicht automatisiert. Wir können nicht auf den Knopf drücken nach der Zusage durch den Kunden und dem System damit sagen, es solle den Avor-Prozess machen. Wir setzen hier und dort ein Häkchen, füllen da und dort ein Datum ein und so weiter. Das ist nicht tubelischer, sondern fehleranfällig und aufwendig. Und wir brauchen jedes Mal 10 bis 15 Minuten dafür.

#### Geht das überhaupt voll automatisch?

Natürlich nicht voll und ganz. Doch der Prozess soll geführt sein. Wenn ich etwas eingesetzt habe, muss automatisch der nächste Schritt folgen. Das ist meine Absicht. Es gibt aber noch viele weitere Prozesse mit Optimierungspotenzial.

#### Welche?

Zum Beispiel die Kommunikation. Ich wünsche mir, dass die Software eine Art Outlook integriert hat und jedes E-Mail, das ein Projekt betrifft, an dieses Projekt angehängt wird.

**Gibt es das?**

Ich bin unsicher.

**Was sollte die Software sonst noch alles können?**

Die Software muss schlau sein. Von Knauf, einem unserer wichtigen Lieferanten, bekommen wir rund 20 Rechnungen pro Monat. Diese haben immer

das gleiche Design. Da sollte doch das System selber merken, wo die Referenznummer, der Betrag, das Zahlungsdatum und so weiter sind. Wir diskutieren auch über die digitale Ausmasserfassung und Akonto-Verrechnung.

**Wir haben über die Mitarbeitenden und den Softwareanbieter gesprochen. Welche Rolle spielt der Unternehmer im Digitalisierungsprozess?****Man muss als Chef ganz einfach bereit sein für die Digitalisierung. Ich kenne einen grösseren Betrieb aus dem Baugewerbe, nicht aus der Gipserbranche, mit 400 Mitarbeitern. Die machen ihre Stundenrapporte noch auf Papier. Da ist doch jemand angestellt, der nichts anderes macht, als Stunden zu erfassen.**

Man muss als Chef ganz einfach bereit sein für die Digitalisierung. Ich kenne einen grösseren Betrieb aus dem Baugewerbe, nicht aus der Gipserbranche, mit 400 Mitarbeitern. Die machen ihre Stundenrapporte noch auf Papier. Da ist doch jemand angestellt, der nichts anderes macht, als Stunden zu erfassen.

**Russo digital und analog**

Sein Unternehmen sei zu 80 Prozent digital, sagt Valentino Russo im Interview. Hier einige weitere Informationen dazu:

**CNC-Fräsen:** Vorhanden sind Fräsmaschinen, die aber nicht CNC-gesteuert sind. Über eine Anschaffung wird diskutiert.

**Materialverwaltung:** In Zusammenarbeit mit Hilti und Sorba hat die Russo AG das Hilti On!Track im Einsatz. Damit kann man die Baumaschinen abscannen und weiss so, bei wem diese sind. Im Aufbau ist ein Kanban-System, das sicherstellt, dass das Material nie ausgeht. Damit sollen die Lieferwagen bestückt werden, eventuell in Kombination mit GPS.

**Tablets:** Es wird diskutiert, ob alle Mitarbeitenden ein Tablet zur Verfügung haben sollen. Bis jetzt sind nur die Gruppenleiter damit ausgerüstet.

**Mitarbeiterqualifikation:** Die im Interview erwähnte Qualifikations-App erspart rund zwei Wochen Arbeit im Jahr. Die Vorarbeiter und Projektleiter füllen die Qualifikation aus. Die Personalverantwortliche schaut sie durch, kann direkt einen Lohnvorschlag generieren, alles elektronisch zurückspielen und die Vorgesetzten besprechen das Ganze mit den Mitarbeitenden. Es folgen elektronische Unterschrift und Archivierung.

**Marketing:** Wöchentliche Beiträge auf Facebook und Instagram. LinkedIn im Aufbau. Attraktive Homepage. Einen Newsletter betrachtet die Russo AG als zu aufwendig.

**Aftersales:** Nach dem Ausstellen der Rechnung bekommt der Kunde ein E-Mail mit der Aufforderung, die Kundenumfrage auf der Firmenwebsite auszufüllen. Die so gewonnenen Infos werden per Excel ausgewertet und für das Controlling genutzt.

**Kundenpflege und -akquise:** Anstatt eines elektronischen Newsletters verschickt die Russo AG Kartenmailings per Post. Es ist ihr wichtig, dass die Kunden etwas Haptisches bekommen. Die Akquise erfolgt durch das Schicken von Amaretti an Bauherren, die ein für Russo interessantes Baugesuch publiziert haben.

**Wagen Sie einen Ausblick in Sachen Digitalisierung?**

Ich glaube, was wir hier diskutieren, ist erst der Anfang. Wir werden richtig überrascht sein, was noch alles kommt.

**Auch wenn Sie nicht wissen können, was die Zukunft bringt, haben Sie eine Idee?**

Ich habe sogar eine Vision.

**Wie sieht diese aus?**

Das sage ich nicht, das steht unter Geheimhaltung. (Lacht) Ich freue mich allgemein auf die Innovation im Bauwesen. In den letzten Jahrzehnten hat es nicht viel davon gegeben. Am ehesten noch bei den Baumeistern. Doch was auch kommen wird, wir haben einen Vorteil: Ein Haus ohne Gips ist einfach nicht das Gleiche wie eines mit. Nur Beton und Backsteine sind nicht gleich warm. ■