

VON GESCHÄFTSFÜHRER ZU GESCHÄFTSFÜHRER

5 Schritte zur digitalen Transformation Ihres Bauunternehmens

Ein Beitrag von **Arnulf Christa**, ehemaliger CEO der BAUER Spezialtiefbau GmbH





ÜBER DEN AUTOR

Arnulf Christa

Arnulf Christa (Dipl.-Ing. univ.) war langjähriger Vorsitzender der Geschäftsführung / CEO der BAUER Spezialtiefbau GmbH. Mit weltweit rund 6.500 Mitarbeitern konzentriert sich das Stammunternehmen der BAUER Gruppe vor allem auf die Ausführung komplexer Spezialtiefbauarbeiten.

Arnulf Christa verfügt über eine breite Branchenerfahrung und war weltweit erfolgreich im Aufbau neuer Märkte und der Restrukturierung von Bauunternehmen tätig. Er leitete erfolgreich Change Management und Digitalisierungsprojekte. Er verfügt nicht nur über fundiertes technisches und operatives Wissen, sondern auch über Erfahrung in der strategischen Neuausrichtung und operativen Führung von Unternehmen unterschiedlichster Größe.

Inhalt

01	Sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch überlastet?	04
02	Wo steht die Baubranche?	05
03	Was versteht man eigentlich unter Digitalisierung?	07
04	Was kann man sich unter neuen, digitalen Geschäftsmodellen vorstellen?	10
05	Was kann man sich unter neuen, digitalen Geschäftsmodellen vorstellen?	11
06	Warum sollte ich mich als Bauunternehmer damit befassen?	13



Sind Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch überlastet?

Ihre Buchhalterin stöhnt, wenn Sie Baustellenergebnisse einsehen möchten. Ihr Kalkulator braucht zwei Wochen für ein dringend benötigtes Angebot. Ihr Planer hat keine Kapazitäten für die Massenermittlung. Ihre Bauleiterin sitzt im Baucontainer und schreibt Berichte, statt die Baustelle zu leiten. Ich kenne die Abläufe in Bauunternehmen gut. Seit über 30 Jahren arbeite ich als Bauleiter, Kalkulator, Vertriebsleiter und Geschäftsführer. Dabei war ich für Bauunternehmen mit 100 bis über 6.000 Mitarbeitern verantwortlich. Ich habe nicht nur in Deutschland, sondern auch in den USA, Indien oder V.A.E. gesehen, wie Bauprojekte organisiert werden.

Ein guter Ausweg aus dem Teufelskreis von Überlastung, steigenden Personalkosten und schlechten Ergebnissen ist die durchgängige Digitali-

sierung aller Unternehmensprozesse. Sie lesen richtig: aller Prozesse. Es nützt wenig, wenn man gleichzeitig mit Klemmbrett und Tablet über die Baustelle laufen muss.

Die Digitalisierung eines Bauunternehmens ist eine große Veränderung. Man kauft nicht einfach Software und ein paar neue Computer und alles läuft wie am Schnürchen. Es ist eine Transformation des gesamten Unternehmens. Der Change-Prozess muss gut geplant und durchgeführt werden.

Wo steht die Baubranche?

Die Baustellen des Jahres 2023 könnten in vielerlei Hinsicht denen des Jahres 1923 ähneln, mit manuellen Maurerarbeiten, Papierplänen und Gerüsttürmen. Mit einem Umsatz von 12 Billionen Dollar ist die Architektur-, Ingenieur- und Baubranche (AEC) eine der größten Branchen der Welt, doch in der Vergangenheit gehörte sie zu denjenigen, die am langsamsten digitalisieren und innovieren.“ So beginnt eine aktuelle Studie von McKinsey & Company.¹

Unsere Branche ist in der Digitalisierung also hinten dran. Haben Sie daher noch viel Zeit? Wenn Sie einen Wettbewerbsvorteil haben wollen, dann sollten Sie handeln. Es gibt nämlich schon Firmen, die eilen der Branche voraus und feiern damit Erfolge.

Goldbeck hat seinen Umsatz in den letzten zehn Jahren auf über 5 Milliarden Euro mehr als verdreifacht. Ein wichtiger Baustein ist die Digitalisierung. „Mit Hilfe von BIM bilden wir den gesamten Planungs-, Bau- und Betriebsprozess digital ab“, wird

Thorsten von Killisch-Horn, Geschäftsführer von Goldbeck Südwest, in Die News² zitiert. Mit Blue Buildings kann Goldbeck seinen Kunden beispielsweise schon heute sagen, wie nachhaltig ihre individuelle Halle in der Bau- und Nutzungsphase sein wird.

Insgesamt besteht noch ein erheblicher Nachholbedarf. Darauf macht die pwc-Studie vom Februar 2024 "Die Bauindustrie in Krisenzeiten"³ aufmerksam. Der Digitalisierungsgrad der Bauindustrie wird dort mit 45% beziffert. Auffällig ist, dass im Jahresvergleich von 2023 zum Vorjahr sogar ein Rückgang von 3% ermittelt wird.

In Zeiten, in denen viele Unternehmen nur Probleme sehen, sehen andere Chancen.

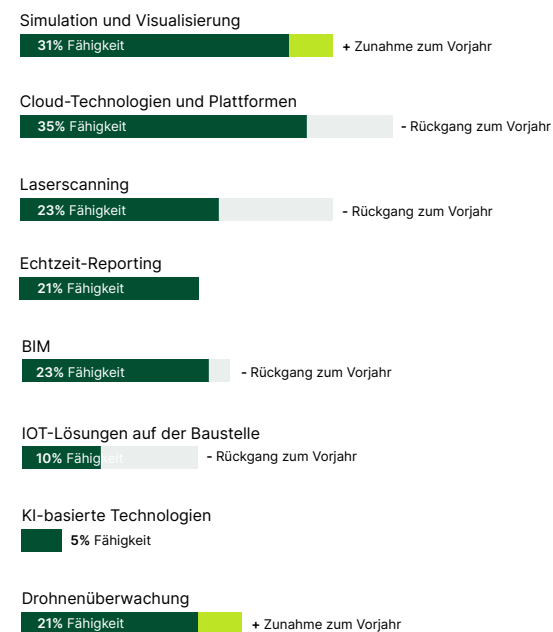
Zahlreiche Veröffentlichungen beschäftigen sich vor allem mit BIM. "Building Information Modeling beschreibt eine Arbeitsmethode für die vernetzte Planung, den Bau und die Bewirtschaftung von Gebäuden und anderen Bauwerken mit Hilfe von

„Die Digitalisierung und die damit verbundene Differenzierung vom Wettbewerb ist eine Chance, die es zu nutzen gilt.“

Arnulf Christa, ehemaliger CEO der BAUER Spezialtiefbau GmbH

Fähigkeiten von Bauunternehmen 2023

Quelle: pwc Studie Bauindustrie 2024 (2)



Software“. ⁴ Dabei wird vor allem diskutiert, wie durch die Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten in einem Datenmodell die Prozesse effizienter gestaltet werden können.

Ich glaube, dass es noch sehr lange dauern wird, bis alle Projektbeteiligten tatsächlich alle Daten in einer gemeinsamen Datenbank haben. Aber auch dieser Zustand würde einem Bauunternehmen nur bedingt helfen. Die Sicht ist auf ein Projekt beschränkt. Ein Bauunternehmen ist aber vor allem dann erfolgreich, wenn die Koordination zwischen den Projekten zu einer guten Auslastung führt. Welche Ressourcen wann auf welchem Projekt benötigt werden, wird hier nicht abgebildet. Oder die Durchgängigkeit der Personalpräsenz auf der

Baustelle mit der Lohnbuchhaltung und dem Baustellencontrolling wird durch ein organisationsübergreifendes BIM sicher nicht erleichtert. Viel wichtiger ist es daher, alle internen Prozesse zu digitalisieren und zu optimieren und gleichzeitig mit Schnittstellen für Kundenanforderungen offen zu bleiben.

Was versteht man eigentlich unter Digitalisierung?

Digitalisierung bezeichnet den Prozess der Umwandlung analoger Informationen und Prozesse in digitale Formate. Dabei geht es um die Nutzung vernetzter Computer, um die Art und Weise, wie Menschen und Organisationen miteinander kommunizieren, effizienter zu gestalten. Schließlich geht es auch darum, wie Prozesse und Tätigkeiten automatisiert und neue Geschäftsmodelle generiert werden können. Es geht also um weit mehr als nur darum, das Papier durch Dateien auf dem Computer zu ersetzen. Man spricht von drei Stufen der Digitalisierung.

01

Papier durch Datei ersetzen

In der ersten Stufe wird das Papier einfach durch eine Datei ersetzt. Das Papier wird eingescannt und in einem Dateiformat, meist PDF, auf dem Computer gespeichert. Viele Baufirmen legen diese Dateien heute schon geordnet auf Servern ab. Das nützt aber wenig, wenn nicht jeder Projektbeteiligte – ob auf der Baustelle, im Home-Office oder im Büro – jederzeit darauf zugreifen kann. Möglicherweise wird parallel noch eine Papierablage in Ordnern geführt – zur Sicherheit.



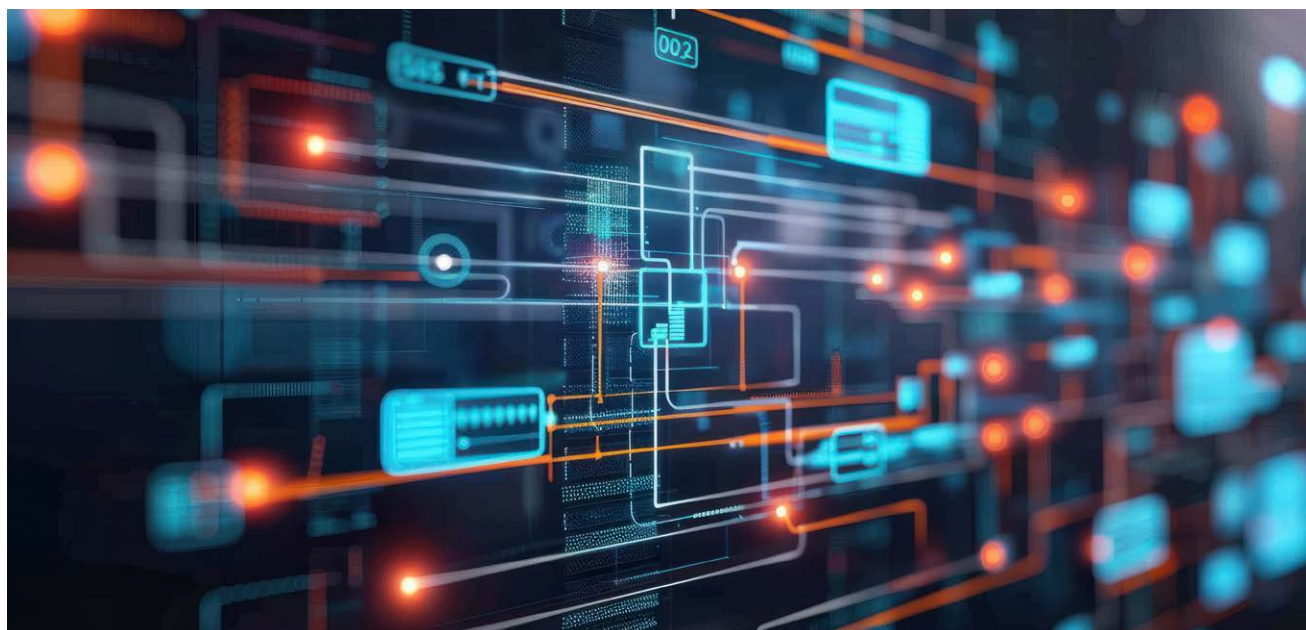
02

Prozesse digital abbilden

In der zweiten Stufe werden die Prozesse tatsächlich vollständig digital abgebildet. Einfache Prozesse, die sich für den Einstieg eignen, sind beispielsweise Urlaubsanträge oder Investitionsentscheidungen. Auch wenn solche Prozesse einfach erscheinen, können sie in größeren Unternehmen recht komplex werden.

Beim Urlaubsantrag muss klar sein, dass der Urlaubsanspruch tatsächlich noch besteht, dass die Vertretung nicht gleichzeitig Urlaub hat und dass auch der Abteilungsleiter und der Chef mit dem Urlaub einverstanden sind. Nach der Genehmigung sollten alle Beteiligten informiert und die Urlaubstage möglichst automatisch verbucht werden. Sollte der Urlaub aus irgendwelchen Gründen doch nicht genommen oder abgebrochen werden, sollte auch die Rückbuchung möglich sein.

Man sieht an diesem kleinen Beispiel, dass auch einfache Workflows im Detail organisiert werden müssen, wenn sie später reibungslos funktionieren sollen.



03

Veränderte Geschäftsmodelle durch Digitalisierung digital abbilden

In der dritten Stufe geht es um veränderte Geschäftsmodelle, die erst durch die Digitalisierung möglich werden. Für den Generalunternehmer von Einfamilienhäusern ist es z.B. möglich, große Teile der Planfreigabe, Bemusterung und Auswahl von Optionen inklusive der Mehr- und Minderpreise online zu automatisieren. Eine große Erleichterung und Verbesserung für Bauunternehmer und Bauherren. Der Streit um Mehrkosten, die manchmal erst nach der Ausführung kommuniziert werden, gehört damit der Vergangenheit an.





Was kann man sich unter neuen, digitalen Geschäftsmodellen vorstellen?

Wenn man an neue Geschäftsmodelle denkt, denkt man natürlich an ConTech. Start-ups, die mit Software und anderen Dienstleistungen angetreten sind, die Baubranche zu revolutionieren.

Denkbar wäre aber auch ein Unternehmen, das sich beispielsweise darauf spezialisiert, mit Hilfe von Robotern automatisch Dübel in Parkhausdecken zu bohren, Sprinkleranlagen zu installieren oder Fassaden zu streichen.

Ebenso sind Geschäftsmodelle vorstellbar, die Prozesse wie den Schalungsbau oder die Bewehrungsherstellung vollständig automatisieren. Auch die KI-gestützte Planung, Konstruktion und Kalkulation kompletter Gebäude ist bereits angedacht. Ist das nicht ein bisschen weit hergeholt? Glauben Sie nicht, dass Sie neue Kunden erreichen könn-

ten, wenn Ihre Planung in Zukunft komplett im BIM-Modell stattfindet? Wenn Ihre Kunden das fertige Ergebnis nicht nur mit der 3D-Brille betrachten, sondern sich virtuell durch das Gebäude bewegen und Entscheidungen über Bodenbeläge, Fenster, Beleuchtung und Arbeitsplätze treffen könnten? Und das noch vor dem ersten Spatenstich. Damit wären aber auch Änderungen während der Bauzeit endlich Geschichte, Sie könnten Ihren Bauablauf optimal planen und müssten nicht mehr begründen, warum ein gestörter Bauablauf Geld kostet.

Warum sollte ich mich als Bauunternehmer damit befassen?

„Da mit der Digitalisierung große Risiken verbunden werden, Einnahmen auch ohne Digitalisierung möglich sind und die Digitalisierung nicht als Gewinntreiber verstanden wird, erfolgt die Digitalisierung häufig mit geringer Priorität“, kann man in einer Studie des Fraunhofer IESE zum Stand der Digitalisierung in der Baubranche von 2023⁵ lesen. Leider gehen viele Unternehmer fälschlicherweise davon aus, dass Investitionen in die Digitalisierung nicht zu höheren Gewinnen führen.



„Richtig ist, dass die Digitalisierung Risiken birgt. Wie jede größere Veränderung im Unternehmen muss der Prozess sorgfältig geplant und umgesetzt werden. Dann werden die Maßnahmen erfolgreich sein, die Kosten senken, die Baustellen effizienter machen und das Unternehmen auf die nächste Stufe heben.“

Arnulf Christa
ehemaliger CEO der
BAUER Spezialtiefbau GmbH

Sehr viele Bauunternehmer haben bereits alle Kernprozesse digitalisiert oder sind auf dem Weg dorthin. Damit werden die weiter steigenden administrativen Anforderungen beherrschbar und der Personalaufwand für Verwaltungsaufgaben deutlich reduziert.

Bauunternehmen werden für die junge Generation wieder attraktiver. Was glauben Sie, bei welchem Unternehmen sich ein junger Bauingenieur bewirbt und wo ein Maurer seine Ausbildung machen möchte?

Ich habe gesehen, dass z.B. in Großbritannien oder den USA schon seit Jahren immer mehr ausschließlich digitale Kommunikation und Dokumentation von den Kunden gefordert wird. Das wird bald auch den deutschen Markt erreichen. Wenn Sie glauben, dass die Digitalisierung Ihnen einen Vorteil verschaffen kann, dann sollten Sie Ihr Unternehmen jetzt digitalisieren. Später wird es kein Wettbewerbsvorteil mehr sein.



Und wie kann ich mein Unternehmen digitalisieren?

01

Konzeption und Team

Sie sprechen einfach mit Ihrem IT-Verantwortlichen und der wird sich darum kümmern, oder? Denken Sie nicht eine Sekunde daran! Sicher, er ist kompetent und erfahren. Aber er ist nicht der Richtige, um Ihre Geschäftsprozesse zu optimieren. Und genau darum geht es im Kern. Wenn Sie einen Lean-Management Beauftragten haben, ist das vielleicht der richtige Ansprechpartner.

In jedem Fall muss der Digitalisierungsbeauftragte direkt an die Geschäftsführung berichten. Andernfalls ist ein so großer Veränderungsprozess zum Scheitern verurteilt. Der Digitalisierungsbeauftragte sollte sich idealerweise mit Prozessmanagement, Digitalisierung und IT sowie Change-Management auskennen. Wenn Sie jemanden im Unternehmen haben, der vieles, aber nicht alles abdecken kann, geben Sie ihm ein paar Monate Zeit, um sich zu informieren und professionell weiterzubilden. Wenn Sie auf dem Arbeitsmarkt nach einem geeigneten Kandidaten suchen, wird es wahrscheinlich nicht schneller gehen. Der Digitalisierungsbeauftragte braucht ein Team, das aus Vertretern aller Abteilungen besteht, die, je nach Unternehmensgröße ganztags oder nur wenige Stunden in der Woche, zuarbeiten. Sparen Sie nicht an externen Schulungen für Ihre Teammit-

glieder. Es gibt in allen Bereichen erprobte Konzepte für die Digitalisierung. Vielleicht gibt es auch befreundete Unternehmen, die an der einen oder anderen Stelle schon weiter sind. Schauen Sie sich ruhig an, was und wie diese die Digitalisierung umsetzen.

Für die Konzeption der Digitalisierung ist es wichtig, sich einen detaillierten Überblick über die IT-Landschaft und Datenbankstrukturen in Ihrem Unternehmen zu verschaffen. Außerdem müssen Sie alle Unternehmensprozesse, insbesondere auch alle Baustellenprozesse, genau beschreiben. Zurück zum kleinen Beispiel des Urlaubsantrags. In vielen Unternehmen ist das heute noch ein Formular auf Papier. Der Mitarbeiter füllt es aus und legt es in das Körbchen für die Hauspost. Jeder, der den Zettel dann bekommt, weiß, was er damit zu tun hat. Aber oft ist nirgendwo aufgeschrieben, was damit an welcher Stelle im Detail passiert. Wenn es diese detaillierten Prozessbeschreibungen im Unternehmen nicht gibt, müssen sie jetzt erstellt werden.

Gleiches gilt für den Prozess der Preisanfrage in der Angebotsphase. Dies gilt z.B. für die Kalkulation und Freigabe von Angeboten genauso wie für

alle anderen Unternehmensprozesse.

Für jeden Prozess sollten Sie dann eine Notiz machen, wie Sie sich zukünftige Verbesserungen vorstellen.

Bitte achten Sie darauf, dass daraus weder eine wissenschaftliche Arbeit noch ein Dogma wird. Mit Prozessbeschreibungen und Pflichtenheften kann man Jahre verbringen. Hier sollten Sie Mut zur Lücke und Flexibilität zur Veränderung mitbringen. Überlegen Sie sich auch rechtzeitig, ob Sie professionelle Hilfe von außen in Anspruch nehmen wollen. Das kostet Geld, reduziert aber das Risiko von Fehlversuchen und frustrierten Mitarbeitern erheblich.



02

Auswahl der Werkzeuge

„Die Fraunhofer-Studie⁵ weist darauf hin, dass das Potenzial der Digitalisierung besonders groß ist, wenn man von Insellösungen wegkommt und zu einer umfassenden Vernetzung der Systeme kommt – von der Planungssoftware bis zu den Maschinen.“

Arnulf Christa, ehemaliger CEO der BAUER Spezialtiefbau GmbH

Dieser Hinweis sollte bei der Konzeption berücksichtigt werden. Möglicherweise müssen Sie sich im Zuge einer umfassenden Digitalisierung auch von liebgewonnenen Tools verabschieden. Es sollte auch die Regel gelten, dass es für jede gleichartige Aufgabe im Unternehmen nur eine Software gibt. Alle benutzen dasselbe Kalkulationsprogramm, dieselbe Terminplanungssoftware und so weiter.

Die Wahl der richtigen Software ist wichtig. Verschaffen Sie sich einen Marktüberblick und evaluieren Sie die Software. Sprechen Sie auch mit den bisherigen Anwendern der Programme. Wichtig ist die Funktionalität, aber vor allem auch die möglichst einfache Erlernbarkeit. Das ist oft wichtiger als die tollsten Features!

Vergessen Sie nicht, spätestens beim Testen der Software Ihre IT-Abteilung mit einzubeziehen. Ich halte es für besser, nur wenige Softwarepakete

für die vollständige Digitalisierung zu verwenden. Im Idealfall gibt es für jeden Arbeitsplatz nur ein wesentliches Paket für die tägliche Arbeit. Der Projekt- oder Bauleiter sollte z.B. ein Projektmanagementsystem haben, mit dem er alle Aufgaben der Kommunikation, Dokumentation, Aufgaben-, Plan- und Terminverwaltung erledigen kann.

Wichtig ist auch, dass die Programme moderne, intuitive Benutzeroberflächen haben und gleichzeitig alle Beteiligten auf die gleichen Daten zugreifen können. Sei es vom Büroarbeitsplatz, Laptop, Tablet oder Mobiltelefon. Offene und gut dokumentierte Schnittstellen müssen vorhanden sein. Und zwar auch Schnittstellen zu veralteten Datenaustauschformaten, die in der Branche heute noch gebräuchlich sind. Da sind zum Beispiel die GAEB-Formate für Ausschreibung und Vergabe. Bedenken Sie, dass internationale Programmpakete oft Probleme haben, deutsche Besonderheiten zu erzeugen, wie z.B. im Angebotswesen die „Ur-

kalkulation“ oder die beliebten „EFB-Blätter“. Die Programme müssen selbstverständlich den deutschen Datenschutzbestimmungen entsprechen. Gehen Sie davon aus, dass Sie mit dem Einsatz moderner Software kaum noch einen eigenen Server im Haus benötigen, da die Daten in der Cloud gespeichert werden. Auch diese Veränderung sollte frühzeitig mit der IT besprochen werden. Der Administrationsaufwand sollte geprüft und adressiert werden. Wichtig ist ein sicherer Zugang zu den verschiedenen Softwarepaketen, ohne jedes Mal Passwörter eingeben zu müssen (Single-Sign-On).

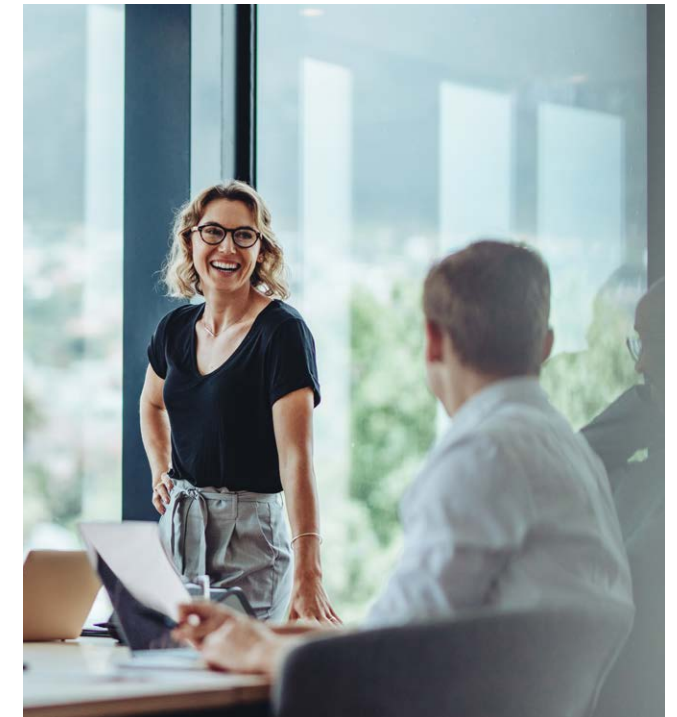
Achten Sie natürlich auch auf die Preise und die Unternehmen, die hinter der Software stehen.



03

Kommunikation

Wie bei jedem Veränderungsprozess ist Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Digitalisierung darf keine geheime Kommandosache sein. Beziehen Sie die Fachabteilungen bei der Auswahl der Software mit ein. Kommunizieren Sie frühzeitig die geplante Digitalisierung mit einem realistischen Zeit- und Kostenrahmen. Stellen Sie den Digitalisierungsbeauftragten als Mitglied der obersten Führungsebene persönlich im Unternehmen vor. Informieren Sie regelmäßig über die nächsten geplanten Ziele, Schritte, Erfolge und Misserfolge. Machen Sie den Mitarbeitern auch unmissverständlich klar, dass konstruktive Kritik erwünscht, Mitmachen aber alternativlos ist. Kommunizieren Sie dann natürlich auch die erfolgreiche Einführung mit Ihren wichtigsten Stakeholdern.



04

Terminplan und Einführung

Ich kann Ihnen hier seriöserweise keinen Zeitrahmen nennen. Das hängt sehr stark von Ihren Prozessen, dem aktuellen Digitalisierungsgrad, Ihren Mitarbeitern und Ihren Zielen ab.

Wichtig ist, dass Sie realistisch planen. Jedes einzelne Softwarepaket sollte vor dem Rollout in der Praxis auf Herz und Nieren geprüft werden. Natürlich auch im Zusammenspiel mit anderer geplanter

oder bereits eingesetzter Software. Daraus gewinnen Sie wichtige Erkenntnisse für die Gestaltung des Rollout-Prozesses in Ihrem Unternehmen. Solche Pilotversuche werden auch Aufschluss über den Schulungsbedarf geben.

Während für die Einführung eines Workflows für Krankmeldungen wahrscheinlich eine Information per E-Mail ausreicht, sind bei komplexeren Programmen sicherlich Schulungen erforderlich.

Schulungen für Key-User können ggf. beim Softwareanbieter durchgeführt werden. Andere Schulungen werden am besten vor Ort, am Arbeitsplatz oder online durchgeführt.

Denken Sie daran, dass es auch wichtig ist, zum richtigen Zeitpunkt nicht nur den neuen digitalisierten Prozess einzuführen, sondern auch den

alten Weg konsequent zu beenden. Sonst wird es immer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben, die bis zur Rente an den alten Gewohnheiten festhalten wollen.

05 „Status“ und weitere Schritte

Es kann Situationen geben, in denen der vorher genau festgelegte Fahrplan geändert werden muss. Der Softwarelieferant liefert die versprochenen neuen Funktionen nicht, die Mitarbeiter haben keine Zeit für die wichtigen Schulungen oder ein Programm erweist sich schlicht als unbrauchbar. Man darf sich nicht vom Weg abbringen lassen. Man hat mit seinem Unternehmen Neuland betreten und kennt sich noch nicht perfekt aus. Deshalb ist es wichtig, in der Budget- und Zeitplanung den nötigen Spielraum einzuplanen.

Sie werden sehen: Nach erfolgreicher Digitalisierung ergeben sich plötzlich Möglichkeiten, an die Sie nie gedacht hätten. Da nun alle Unternehmensinformationen strukturiert online zur Verfügung stehen, kann Ihnen beispielsweise eine KI helfen, in Sekundenschnelle alle Unterlagen zu einem Nachtragsangebot zu finden. Sie können aus Ihren Zahlen und Gerätedaten Erkenntnisse gewinnen, die die Kalkulation neuer Projekte deutlich verbessern.

Hoffentlich können sich Ihre Bauleiter jetzt wieder um die Baustelle kümmern und schieben nicht

einen Berg von Überstunden vor sich her. Machen Sie keine Zukunftspläne, bevor Sie Ihre Unternehmensprozesse digitalisiert haben. Sie werden überrascht sein, wie viel Kreativität Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für neue Geschäftsmodelle entwickeln können!



Quellen

(1) From start-up to scale-up: Accelerating growth in construction technology. McKinsey & Partners, 2023. Jose Luis Blanco, David Rockhill, Aditya Sanghvi, Alberto Torres

(2) Artikel über Goldbeck in der „Fachzeitschrift für Familienunternehmen“. Die News. Mai 2024. Livia Brans.
<https://dienews.net/artikel/digital-nachhaltig-innovativ/>

(3) Die Bauindustrie in Krisenzeiten: Fortschritte bei ESG, Stillstand bei der Digitalisierung. PricewaterhouseCoopers vom Februar 2024
<https://www.pwc.de/de/risk-regulatory/risk/capital-projects-and-infrastructure/bauindustrie-unter-druck.html>

(4) BIM bei Wikipedia
https://de.wikipedia.org/wiki/Building_Information_Modeling

(5) Studie: Stand der Digitalisierung in der Baubranche. Fraunhofer IESE. 12.05.2023. Denis Feth, Thomas Jeswein und Stefanie Ludborzs.
<https://www.iese.fraunhofer.de/blog/digitalisierung-baubranche-studie/>



Impressum

Capmo GmbH

Adresse Ridlerstraße 39
80331 München
Germany

E-Mail info@capmo.com
Telefon (+49) 08 921540420

Vertreten durch die Geschäftsführer:
Florian Biller & Sebastian Schlecht

Kontakt

Tanguy Vidal (Leiter Marketing)

E-Mail presse@capmo.de
Telefon (+49) 89 5419777316

