



„Es wird nicht den einen digitalen Trend geben, sondern viele digitale Trends.“

Tomas Zelic, COO, Z Lab

INTERVIEW \\\ Im Exklusiv-Interview mit Baugewerbe Unternehmermagazin erzählen Tomas Zelic, COO von Z Lab, und der Chief Digital Officer Sebastian Wiese von der Idee hinter klickrent und der Zeppelin Lab GmbH, die Beziehung zum Zeppelin Konzern sowie über die Vorteile, als Start-up-Unternehmen in Berlin – weit weg von der Konzernzentrale in Garching – zu arbeiten. Sie sprechen über die Gefühle, die die Digitalisierung auslöst, und lassen uns einen Blick auf die Mietbranche der Zukunft erhaschen. \\\ *Susanne Frank*



Z Lab ist die strategische Geschäftseinheit von Zeppelin zur Entwicklung digitaler Lösungen. Laut COO Tomas Zelic (rechts) soll und darf das Start-up in Berlin hersteller- und konzernunabhängig Lösungen entwickeln.

Fotos: Z Lab

Z Lab ist die „Ideenschmiede“ des Zeppelin Konzerns und hat mittlerweile 65 Mitarbeiter. Sie, Herr Zelic, sind COO, und Sie, Herr Wiese, der Chief Digital Officer von Z Lab. Herr Hahnenberg, der CEO, konnte heute leider nicht dabei sein. Angesichts dieser Mitarbeiterzahl – ist eine Führungsriege aus CEO, COO und CDO nicht ein bisschen übertrieben?

Tomas Zelic: Nein, weil die Aufgaben so vielfältig sind. Man braucht jemanden, der Visionär ist, der das große Ganze nach vorne trägt. Es muss jemanden geben, der sehr stark auf der digitalen Seite ist. Und jemanden, der den Markt gut kennt und gut mit dem Kunden kann, der die Branche kennt.

Das sind dann Sie?

Zelic: Das bin dann ich. Von daher haben wir eine sehr gute Aufgabenteilung, wir ergänzen uns optimal.

Z Lab ist eine strategische Geschäftseinheit des Zeppelin Konzerns mit der Aufgabe, die Digitalisierung voranzutreiben. Können Sie kurz die Entstehung und die Beziehung zum Zeppelin Konzern skizzieren?

Sebastian Wiese: Das Bewusstsein für Digitalisierung gibt es im Zeppelin Konzern nicht erst seit drei Jahren. Die Bereitschaft darin zu investieren, gibt es seit mehreren Jahren. Der Urkeim war das Start-up klickrent.

Also war klickrent zuerst da?

Wiese: Genau. klickrent gab's als erstes. Es ist im Juni 2014 entstanden.

Als Start-up-Unternehmen?

Wiese: Richtig. Als Start-up in Berlin. Zu Zeppelin gehörig, aber als eigenständiges Unternehmen. Das ist der Ursprung, sich mit diesen Ideen zu beschäftigen. Dann hat man gemerkt, ein Start-up allein reicht nicht, wenn man sich strukturiert mit dem Thema Digitalisierung beschäftigen möchte. Man muss drumherum ein Team aufbauen. Daraus ist die Idee Z Lab entstanden. klickrent ist heute eines der Ventures.

Und klickrent gehört heute zu Z Lab?

Wiese: Genauso ist es. klickrent ist eins der Geschäftsmodelle, welches wir aus dem Z Lab umsetzen. Z Lab selber ist eine GmbH und inzwischen eine strategische Geschäftseinheit von Zeppelin.

Zelic: Angefangen hat alles mit dem Denkansatz: „Was würde in Zukunft einen klassischen Vermieter obsolet machen?“ Heraus kam unter anderem, dass es eine digitale Vermietung geben muss. Zeppelin hat festgestellt, dass man das nicht halbherzig machen darf. Es war eine konsequente Entscheidung, eine eigene Geschäftseinheit zu gründen. Die Besonderheit ist, dass wir in Berlin sind, also weit weg. Zeppelin tritt quasi in eine Investorenrolle. So dürfen und müssen wir hersteller- und konzernunabhängig an Lösungen arbeiten. Wir haben extrem wenig Tabus. Wir dürfen Digitalisierung zu Ende denken.

„ES IST EINE MÄR, DASS EINE TRANSAKTIONSPLATTFORM GESCHÄFT ZERSTÖRT. WIR SEHEN UNS EHER ALS PARTNER UND ALS ERMÖGLICHER.“

Tomas Zelic, COO Z Lab

Arbeitet dann die gesamte Geschäftseinheit wie ein Start-up-Unternehmen?

Wiese: Ja und nein. Ja, was unsere Arbeitsweise angeht, ja, was unsere Denkweise angeht, den Aufbau von Talenten, neuen Wegen, komplett neuen Geschäftsmodellen. Da würde ich sagen, sind wir ein klassisches Start-up. Wir sind's natürlich nicht, weil wir einen Konzernhintergrund haben. Die Mitarbeiter müssen sich keine Gedanken machen, dass von heute auf morgen die nächste Investorenrunde fehlschlägt und wir die Lichter ausmachen müssen. Wir sind nicht das klassische Start-up, das auf einen Verkauf hinarbeitet. Unser Ziel ist es, langfristige, skalierbare Geschäftsmodelle zu entwickeln, die wir selbst betreiben können. Das unterscheidet uns definitiv vom klassischen Start-up. Natürlich hat der Konzernbackground viele Vorteile. Wir können auf etablierte Strukturen zurückgreifen, was uns hilft, neue Lösungen schneller zu erproben. Das macht uns schneller und ein Stückweit freier.

Das klingt alles sehr positiv. Sie vereinen quasi die Vorteile beider Welten. Gibt es gar keine Konflikte?

Wiese: Doch natürlich. Und die gibt's ganz bewusst. Konflikte sind ja nicht nur negativ. Sie zeigen auf, wo es Verbesserungspotenzial gibt. Es können auch beide als Gewinner hervorgehen, daher erzeugen wir diese Konflikte auch bewusst.

Auf Ihrer Website steht, „Nicht jede Idee muss erfolgreich sein“. Sind Sie also vom Zwang befreit, erfolgreich zu sein und können deshalb viel kreativer sein?

Zelic: Ich würde es anders formulieren. Jede Idee kann erfolgreich sein, darf erfolgreich sein. Wir wollen das Scheitern nicht zum Programm machen. Wir müssen aufs Geld achten und effizient arbeiten. Genauso wie jedes andere Start-up. ►►

Wiese: Scheitern heißt nicht gleich zerbrechen, sondern man lernt immer etwas dabei. Zum Beispiel, dass der Markt noch nicht so weit war oder dass das Kundenerlebnis noch nicht richtig war. Wir versuchen, eine Umgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter auch scheitern dürfen. Nicht sollen, sondern dürfen.

Können Sie ein Beispiel nennen für eine Idee, die nicht umgesetzt wurde?

Wiese: Da können wir ganz viele nennen...

Wollen Sie eine nennen?

Wiese: Es gab einmal die Idee, ein komplettes digitales Flottenmanagement zu platzieren. Dann muss man sich die Frage stellen, wie realistisch ist es zum jetzigen Zeitpunkt. Wir haben festgestellt, dass auch Unternehmen, die 30 Millionen Umsatz machen, mit einer Tabelle an der Wand disponieren. Da sagen wir, zum jetzigen Zeitpunkt investieren wir da keine Ressourcen.

Wer entscheidet: diese Idee verfolgen wir weiter oder die Idee landet in der Schublade?

Zelic: Dafür gibt es einen klaren Prozess. Jede Idee durchläuft einen klaren Funnel mit verschiedenen Etappen, bei denen definierte Ziele erreicht werden müssen. Am Anfang stehen die sogenannten Pitches, bei denen der Business Owner seine Idee verkaufen muss. Ein Team begleitet ihn und wir entscheiden, in welche Idee wir Ressourcen stecken wollen.

Sie müssen jedes Jahr ein erfolgreiches Venture umsetzen, richtig?

Zelic: Das ist unsere Zielsetzung. Ganz genau. Wir sind nicht Jugend forscht. Zeppelin investiert in die Digitalisierung mit klarem Anspruch. Der ist, die Branche zu digitalisieren und dem Kunden Nutzen zu bringen. Wir sind extrem kundengetrieben. Und natürlich wollen wir Geld verdienen. Damit unterscheiden wir uns kaum von einem anderen Start-up.

klickrent ist eines der erfolgreichen Ventures von Z Lab. Eins von wie vielen?

Zelic: Wir haben bereits zwei zur Marktreife gebracht. Das andere ist maschinator. Wir haben einige in der Pipeline. Wir sind ja noch relativ jung. Sie dürfen aber gespannt

sein, was das Jahr 2018 bringen wird. Da wollen wir jetzt noch nicht zu viel verraten.

Bei klickrent – wie messen Sie da den Erfolg und die Akzeptanz?

Zelic: Zuerst mal: der Markt wird digital werden. Es gibt hier verschiedene Ansätze. Es gibt zum einen das Sharing-Modell. Maschinen werden dabei von Bauunternehmer zu Bauunternehmer vermietet. Dann gibt es Vermittlungsplattformen mit Transaktionsmodellen – das kennen Sie von booking.com oder von hrs. Das ist der Weg, den wir momentan beschreiben. Wir bieten eine Plattform als Ermöglicher. Wir bieten dem Vermieter, dem mittelständischen Unternehmer an, mit minimalem Aufwand seine Geräte online anzubieten, was er alleine so nicht könnte. Wir haben die Technologie dafür entwickelt. Jetzt geht es darum, die Marktdurchdringung zu bekommen.

„DAS WORT DIGITALISIERUNG IST AUCH EINS, DAS ANGST AUSLÖST. MAN MUSS BARRIEREN AUFBRECHEN. WIR MÜSSEN DEN KOLLEGEN SAGEN: DIGITALISIERUNG WIRD DICH NICHT WEGRATIONALISIEREN.“

Sebastian Wiese, CDO, Z Lab

Können Sie etwas konkreter werden? Wie viele Transaktionen, wie viele Nutzer hat die Plattform?

Zelic: Über Zahlen wollen wir noch nicht so gerne reden. Was wichtig ist: Wir nehmen gerade die Vermieter on board. Lassen Sie es mich so formulieren: Wenn Sie einen Shop eröffnen, müssen Sie erstmal die Regale auffüllen. In der Zeit befinden wir uns jetzt. Wir gewinnen gerade eine große Anzahl an Vermietern für unsere Plattform dazu, dadurch werden wir dann nach und nach mehr Traffic auf die Seite bekommen. Was ich sagen kann, die Abschlussquote ist vergleichbar hoch wie im klassischen Mietprozess. Wir haben heute über 100 Vermieter auf unserem Marktplatz, darunter große Namen wie Jungheinrich und andere Hersteller.

Mussten Sie erstmal Überzeugungsarbeit leisten, damit die Hersteller mitmachen?

Zelic: Die Online-Miete ist generell neu in der Branche. Der Kunde muss erstmal lernen, dass es funktioniert. Vertrauen ist ein großes Thema, dass das System auch funktioniert.

Sie machen damit Zeppelin Rental Konkurrenz?

Zelic: Wir dürfen und müssen unabhängige Geschäftsmodelle betreiben. Und wenn Sie eine unabhängige Marktplattform aufbauen, denken Sie unabhängig – wir denken nicht für Zeppelin Rental, die haben ihre eigenen Strategien, wie sie online vermarkten. Wir sorgen dafür, dass wir eine Technologie schaffen, mit der jeder kleine Vermieter auf dem Markt seine Produkte online stellen kann.

Wiese: Auf was Sie anspielen, die Kannibalisierung des eigenen Geschäfts, ist müßig. Im digitalen Zeitalter ist die hinfällig. Wenn Sie es nicht selbst tun, macht es ein Dritter. Das ist dann keine Kannibalisierung mehr, sondern verlorener Umsatz. *Zelic:* Ich möchte eins ganz deutlich machen. Wir sind kein Online-Vermieter, wir sind nicht der Wettbewerber des klassischen Vermieters vor Ort. Das wollen wir nicht sein. Und das können wir nicht sein. Es ist eine Mär, dass eine Transaktionsplattform Geschäft zerstört. Dass es einen digitalen Vertriebsweg geben muss, ist richtig. Wir sehen uns eher als Partner und als Ermöglicher.

Stichwort „konservative Branche“. Welche Erfahrungen machen Sie, wenn Sie mit Unternehmen über die Digitalisierung sprechen?

Wiese: Für viele heißt Digitalisierung „Ein Computer ersetzt irgendwann meinen Arbeitsplatz.“ Das Wort Digitalisierung ist auch eins, das Angst auslöst. Man muss Barrieren aufbrechen. Man muss klarmachen: Wir helfen dir und ermöglichen es, dass sich ein Mitarbeiter auf seine Kernkompetenz konzentrieren kann. Wir müssen den Kollegen sagen: Digitalisierung wird dich nicht wegrationalisieren. Wenn man sich mit anderen Unternehmen unterhält, merken Sie sehr schnell, dass wir fünf bis zehn Jahre Vorsprung haben. Die Reaktion ist häufig „Oh Digitalisierung – oh was heißt das eigentlich für meine Organisation?“



Z Lab will die Digitalisierung zu Ende zu denken. Laut CDO Sebastian Wiese (links) ist Zeppelin anderen Unternehmen in Sachen Digitalisierung fünf bis zehn Jahre voraus. COO Tomas Zelic findet, dass Bauunternehmer und Hersteller immer mehr zu Sparringspartnern und Inputgebern werden.

Kommt diese Reaktion eher von kleinen und mittelständischen Betrieben?

Wiese: Nein, auch von den ganz großen. Ich war in vielen Corporates unterwegs, die alle ein großes Problem hatten – sie haben ein sehr erfolgreiches stationäres Geschäft und ein Business-Modell, das sie nicht von heute auf morgen umdrehen können. Sie können nicht von einem puren Offline-Player sofort zu einem Digitalplayer werden. Die Veränderungsbereitschaft in Zeiten hinzubekommen, in denen die Konjunktur hervorragend ist und die Zahlen jedes Jahr Rekordniveau haben – das ist vielleicht die größte Herausforderung.

Stellen Sie sich vor, alle anderen holen auf, dann wären Sie ja nicht mehr der „First Mover“...

Wiese: Warum nicht. Diese Herausforderung nehmen wir gerne an. *(beide lachen)*
Zelic: Die Position des First Mover muss man sich jeden Tag neu erarbeiten. Der First Mover hat tatsächlich ein großes Risikopotenzial, weil man viel falsch machen kann. Hat aber den großen Vorteil, man lernt viel. Der „smart follower“ ist sicher erstmal die smartere Position. Ich kann abwarten, was der andere macht, und folge dann.

Aber...?

Die Gefahr, dass ich den Anschluss verliere, die ist riesengroß. Was mich zufrieden macht, ist, dass die Gruppe, die alles gern beim Alten lässt, immer kleiner wird. Es stimmt mich sehr positiv, dass die Menschen, für die Digitalisierung nur ein Schlagwort ist, immer weniger werden. Die Frage nach der Digitalisierungsstrategie kann der Bauunternehmer, der Hersteller und der Vermieter immer kla-

rer beantworten. Die werden immer mehr zu Sparringspartnern und Inputgebern. Unser Anspruch ist, wenn Sie digitale Produkte und Lösungen suchen, dass Ihnen zuerst Z Lab einfällt.

Was sind Vorurteile von Firmen gegen die Digitalisierung? Warum kommen manche nicht so richtig in die Gänge?

Zelic: Ich würde nicht von Vorurteilen sprechen. Am Anfang ist es eine Orientierungs- und Hilflosigkeit. Das stellen wir fest, wenn wir mit KMU sprechen. Oft haben sie den Anschluss verloren. Manchmal ist schon ein Stückweit Resignation dabei. Wir stellen auch fest: Viele Firmen sind Vorreiter, die ihren Weg gefunden haben. Wenn es Vorbehalte und große Fragezeichen gibt, dann, wenn wir von medienbruchfreien Datenaustausch und -transport reden. Das ist sicherlich in BIM eine der großen Herausforderungen.

In den Medien ist die Digitalisierung sehr präsent – man sieht die Baumanager mit Tablet und Smartphone auf der Baustelle stehen. Sieht die Baustelle in fünf Jahren so aus, dass nur noch über Smartphone kommuniziert wird?

Zelic: Ob's fünf Jahre sind, das weiß ich nicht. Aber in manchen Teilen wird es sehr schnell gehen. Oft ist der Bauunternehmer heute überfordert, weil er nur sieht, was er alles nicht macht. Es ist wichtig, zu schauen, was ist denn aus seiner Sicht der nächste logische Schritt seiner Digitalisierung, das ist hochgradig individuell! Ich bin der Überzeugung, es wird nicht einen digitalen Trend geben, sondern viele digitale Trends. Wir werden überrascht sein, was es in fünf Jahren alles geben wird. Den Big Bang wird in der Baubranche so nicht geben. ▶▶

mall
umweltsysteme

Digitale Planerunterstützung



- Bemessungsprogramme
- Ausschreibungstexte
- Zulassungen
- Technische Daten
- CAD-Zeichenservice

Literatur-Tipp



IFAT

München,
14. – 18.05.2018
 Halle A1 · Stand 405/504

www.mall.info



Schon bald Realität: Das Gerät wird dem Mitarbeiter die Nutzung erlauben oder verweigern, sagt Tomas Zelic.

Gibt es irgendetwas, das heute total verrückt klingt, bei dem Sie aber glauben, dass es in zehn Jahren ganz normal sein wird, dass man es so macht?

Wiese: „Verrückt“ ist, wie eine Mietstation aussehen wird und wie man mit dem Kunden interagieren wird. Heute und in zehn Jahren. Heute haben Sie eine 3.000 Quadratmeter große Logistikfläche im Industriegebiet, wo ihre Maschinen stehen. Eine Mietstation in 10 Jahren könnte so groß sein, wie dieser Raum hier. Sie ist nicht im Industriegebiet, sondern mitten in der Münchner Innenstadt in einem Architektenbüro, weil sie dann mit dem Baumanager zusammenarbeiten und nicht mit dem Architekten, den es dann so nicht mehr gibt – sondern er ist ein Zulieferer des Baumanagers. An Screens verfolgen sie den Fortschritt der Baustelle in Echtzeit. Die Geräte sprechen miteinander. Sie werden eine ganz andere Transparenz über die Baustelle haben, als sie das heute haben.

Herr Zelic, Sie sehen das auch so?

Zelic: In Zukunft wird der Bauunternehmer in der Lage sein, von seinem Dash-

board alle Geräte zu sehen. Er hat nur ein Programm und sieht, ob auf der dritten Etage eine Bohrmaschine ist und ob die im Gebrauch ist. Was heute noch nicht vorstellbar ist, ist pay-per-use. Ich zahle für das Gerät nicht pro Tag, sondern nur für den Moment, in dem ich es gebrauche. Das ist heute schwer für den Vermieter vorstellbar. Aber das wird kommen. Das Gerät wird in der Lage sein, zu erkennen, ob Sie es überhaupt benutzen dürfen. Ob Sie einen Staplerschein haben. Das Gerät wird Ihnen die Nutzung erlauben oder verweigern.

Darüber wird sich vielleicht nicht jeder freuen... Kommen wir zum Schluss nochmal auf die Ideenfindung zurück. Sind Sie in Ihrer Funktion noch persönlich daran beteiligt? Oder überwachen Sie das nur?

Wiese: Wenn wir das nicht wären, dann wäre es ein spannender Job und reiner Verwaltungsapparat, den wir betreiben. Ganz im Gegenteil. Das ist eine unserer originären Aufgaben. Wir müssen Themen platzieren, aber wir müssen das auch ein Stückweit treiben. Wir sind nicht drei vom C-Level, sondern wir sind drei Mitarbeiter von 65 Mitarbeitern aus dem Z Lab. Wir verstehen uns als Teil des Teams.

Wobei kommen Ihnen die besten Ideen, welche Orte oder Situationen inspirieren Sie?

Wiese: Meine besten Ideen kommen, wenn ich im Flugzeug mal fünf Minu-

ten Zeit habe, dann schreibe ich diese auf und gebe sie in den Ideenfunnel. Ich orientiere mich an meiner persönlichen Erwartungshaltung. Und übertrage das dann: was würde ich erwarten, wenn ich Baumanager wäre?

Herr Zelic, Orte an denen Ihnen Ideen kommen?

Zelic: Das kann die Bahn sein oder der Flieger, immer dort, wo man mal den Tag Revue passieren lassen kann. Bei mir ist es oft am Wochenende, wenn ich draußen in der Natur bin. Und im Dialog mit dem Kunden. Das startet den Impuls.

Herr Wiese, Sie als Digitalchef – nehmen Sie auch mal eine Auszeit von der IT, vom Handy, von der ganzen digitalen Welt?

Wiese: Ja ganz bewusst. Es gibt im Bayerischen Wald einen wunderbaren Ort, ein Hofgut, da haben Sie kein Handynetz, keinen Fernseher und kein Radio, kein Internet. Da fahre ich bewusst hin. Eine bewusste Auszeit ist etwas Gelerntes geworden. Das sollte auch jeder tun, nicht nur, wenn man Digitalchef ist.

Ein schönes Schlusswort. Vielen Dank für das Gespräch!

\ \ DIE INTERVIEWPARTNER



Tomas Zelic ist seit September 2017 COO von Z Lab und verantwortet in dieser Funktion die Bereiche Personal, Marketing und Vertrieb. Er war zuvor 13 Jahre bei der Zeppelin Rental GmbH, zuletzt in der Funktion als Gebietsleiter von NRW und hat den Rental-Bereich von der Pike auf gelernt.



Sebastian Wiese beschäftigt sich seit 10 Jahren mit dem Thema E-Commerce und Digitalisierung. Er war vor seinem Wechsel zu Zeppelin Rental 2016 fast vier Jahre bei REWE und hat dort den Bereich REWE digital mit aufgebaut. Er war außerdem zwei Jahre in verschiedenen Rollen im digitalen

Bereich tätig. Seit März 2017 verantwortet Wiese den Bereich E-Commerce und Digital Business bei Zeppelin und ist zudem seit Oktober 2017 Chief Digital Officer der Zeppelin Lab GmbH.

„UNSER ANSPRUCH IST, WENN SIE DIGITALE PRODUKTE UND LÖSUNGEN SUCHEN, DASS IHNEN ZUERST Z LAB EINFÄLLT.“

Tomas Zelic, COO Z Lab