



Vision – Strategie – Ziele

Klare Unternehmensentwicklung verbessert die Marktposition

Über 40 Jahre hinweg haben zwei Familienstämme ihre Sparten eines Bauunternehmens völlig getrennt geführt. Selbst Kunden verwendeten für die Geschäftsbereiche den Nachnamen der federführenden Familie. Die Nachfolgenerationen haben sich die Vision eines führenden Bauunternehmens für drei konkrete Kundengruppen gegeben. Hierzu sind Strategien und Zwischenziele entwickelt worden. Nach einem Jahr sind die ersten Erfolge messbar. Das Unternehmen hat seine Marktposition deutlich verbessert.

Sensible Ausgangssituation

Nach vielen Konflikten der Vergangenheit, war die erste Aufgabe des Beraters, eine Gesprächsbereitschaft der Gesellschafterstämme herbeizuführen. In Einzelgesprächen wurde dies erreicht.

Die Moderation der folgenden Klausurtagungen wurde auch wegen der profunden Branchenkenntnisse des Beraters von den Teilnehmern angenommen. Immer wieder wurden in der Umsetzung der Entscheidungen die erzielten Ergebnisse hinterfragt. Bei den zahlreichen erforderlichen Ausprägungen der Einzelheiten wurde dann eine vermittelnde Unterstützung geleistet.

Unternehmensentwicklung

Die strategische Unternehmensentwicklung setzt eine klare Vision voraus. Aus der Vision werden Strategien entwickelt, wie diese Vision Wirklichkeit werden kann. Aus Strategien werden Ziele gesetzt. Klar umrissenen Maßnahmen machen diese Ziele erreichbar. Mit diesem Weg können die Vorstellungen und Werte der federführenden Familien in der zukünftigen Organisation des Unternehmens verankert werden.

Nachdem alle Beteiligten diesem Ansatz zugestimmt hatten, startete die Unternehmensentwicklung.

Vision vorgeben

Mit drei Fragen wurde die erste Klausurtagung der Anteilseigner eingeleitet:

- Wie sehen Sie Ihr Unternehmen in zehn Jahren?
- Wie sehen Ihre Kunden Ihr Unternehmen in zehn Jahren?
- Wie sehen Ihre Mitarbeiter Ihr Unternehmen in zehn Jahren?

Eine engagierte und sachliche Diskussion führte zu einem gemeinsamen Bild für die Zukunft.

"Wenn in unserem Landkreis ein Kunde Verkehrswege oder Industriebauwerke bauen oder sanieren will, denkt er an uns!"

Strategie entwickeln

Aus der Vision heraus wurden in folgenden Klausurtagungen die Kundengruppen definiert und Strategien entwickelt, wie die Ziele bis zum Jahr 2014 erreicht werden können.

- Öffentlicher Straßenbau
- Private Verkehrswege
- Industriebau

Straßen und Verkehrsflächen

Der öffentliche Straßenbau wird auch zukünftig aus den vorgegebenen Regularien heraus über Submissionen angegangen.

Die privatwirtschaftlich organisierten Kunden für Verkehrsflächen (Logistikunternehmen, Supermärkte, Tankstellen) werden mit einer klaren Marketingoffensive und Angeboten angegangen.

Für beide Sparten wurde festgelegt, dass insbesondere Unterhaltsarbeiten und Kleinstaufträge Gegenstand des Leistungsversprechens sind. Damit wird ganz deutlich dem bisherigen Marktempfinden "Die machen doch nur große Sachen" entgegengetreten.

Industrie

Der Industriebau wird konkret abgegrenzt. Systembauten für Supermärkte oder Kleinbetriebe fallen ausdrücklich nicht darunter. Die Auftraggeberstruktur sind Konzerne und große, konzernähnlich organisierte mittelständische Betriebe. Ein Merkmal sind eigene Bauabteilungen und eine langjährige Präsenz am Markt. Diese Unternehmen vergeben laufend Bauaktivitäten, die im Rahmen einer Gesamtinvestition oft nur einen Bruchteil ausmachen. Der Unterhalt bestehender Betriebseinrichtungen, gerade in Ruhe- und Liegezeiten von Produktion und Dienstleistung werden zu einem besonderen Leistungsmerkmal.



Vision – Strategie – Ziele

Klare Unternehmensentwicklung verbessert die Marktposition

Organisation umstellen

Neben den neugestalteten Marketingaktivitäten und einer gezielten Kundenansprache, erfolgte dann die komplette Neugestaltung der internen Aufbau- und Ablauforganisation. Diese wurde in innerhalb von 6 Monaten ins Tagesgeschäft umgesetzt.

- Zentrale Organisation des Kundenmanagements mit einheitlichem Marketing und der neuen Position Vertriebsingenieur
- Zentrale Baulogistik
- Zentrale Angebotsbearbeitung

Die Vision und die neue Strategien wurden den Mitarbeitern im Vorfeld des "Familientages der offenen Tür" vorgestellt. Danach wurde der Zeitplan für die organisatorischen Änderungen und die neuen Rollen der einzelnen Mitarbeiter erläutert.

Zum Anfassen wurde an diesem Tag bereits die neuen Werbematerialien und der komplett umgestaltete Internetauftritt vorgestellt.

Öffentlichkeitsarbeit

Auf die interne Bekanntgabe folgte unmittelbar eine Pressekonferenz, in der die neue Ausrichtung veröffentlicht wurde.

Innerhalb eines festen Zeitplans wurden alle Kunden in einem persönlichen Gespräch über das zukünftige Leistungsangebot des Unternehmens informiert.

Diese Ansprache erfolgte über die Person im Unternehmen, die den engsten Kontakt zum Kundenunternehmen hat. Hierzu wurden die Mitarbeiter speziell vorbereitet.

Einzigartigkeit

Für die beiden Geschäftsfelder Verkehrsflächen und Industrie wird eine unverwechselbare Form der Leistungserbringung angeboten: Der umweltschonende Rückbau, verbunden mit einer weitgehenden Wiederverwendung (Recycling) von ausgebauten Materialien und ausnehmend lärmarme Baustellen signalisieren den bewussten Umgang mit Mensch und Natur.

Dieses umweltfreundliche Bauen wurde von der Öffentlichkeit sehr schnell positiv angenommen.

Weitere Schritte

In der Folge steht der Aufbau einer strategischen Finanzplanung für das neuorganisierte Unternehmen im Vordergrund. Ziel ist es, die im Rahmen der Nachfolge und der Neupositionierung geänderte wirtschaftliche Situation in einer einheitlichen Planung zusammen zu fassen.

Organisatorisch werden im Vertrieb weitere Mitarbeiter ausgebildet, die ganz speziell vor der eigentlichen Angebotsbearbeitung im Gespräch die Besonderheiten der Wünsche von potentiellen Kunden erfahren sollen und daraus eine Bewertung der möglichen Auftragschancen ableiten können.

Mit drei Unternehmen aus der Region wurde eine lose Partnervereinbarung getroffen. Passt die Bauaufgabe eines potentiellen Kunden nicht zum eigenen Leistungsportfolio, so wird die Zusammenarbeit mit einem dieser Unternehmen empfohlen. Erste Empfehlungen haben bei Kunden nicht nur zu Verwunderung, sondern auch zur Kommunikation über weitere Bauvorhaben geführt.

Ergebnisse

Im ersten abgelaufenen Geschäftsjahr haben sich die unter den neuen Aspekten gewonnenen Aufträge im Unternehmensvergleich höhere Deckungsbeiträge erzielt. Erste Anfragen von Kunden aus den neu definierten Zielgruppen zeigen, dass die Kommunikation des neuen Leistungsportfolios am Markt angenommen wurde.

Dipl.Ing. Peter Rösch CMC/BDU hat die Entwicklung der Vision und Strategie moderiert und die erforderliche Umsetzung der Organisation ins Tagesgeschäft begleitet.