

## Wie kann man sich am Markt neu positionieren?

01.10.2008, DIB

Dem (fiktiven) Ingenieurbüro Walter, Steiner und Partner geht es eigentlich sehr gut. Nach mehr als 25 Jahren Erfahrung sitzt das Unternehmen sattelfest im Markt. Die zwei Seniorchefs im Alter von 55 und 58 Jahren, beides promovierte Ingenieure, kennen ihre Kunden seit Jahren, darunter viele Bürgermeister und kommunale Auftraggeber. Man pflegt einen vertrauten Umgangston, mit einzelnen sogar ein freundschaftliches Verhältnis.

Das Büro mit seinen 21 Mitarbeitern erwirtschaftet mehr als 2,4 Millionen Euro Jahresumsatz, die Umsatzrendite ist mit 25 Prozent ordentlich. Die Chefs konnten in den zurückliegenden Jahren finanzielle Polster für die Altersvorsorge aufbauen.

Und trotzdem läuft es nicht rund im Büro. Die Zeit der Aufträge, die ohne großen Akquisitionsaufwand in die Auftragsbücher geschrieben werden konnten, ist vorbei; die ersten Aufträge bleiben schon aus, bei den Chefs schrillen die Alarmglocken – noch leise, aber deutlich. Im Gespräch mit dem Unternehmer-Berater Werner Preißing sammeln die Geschäftsführer alle Fakten, die die Situation beschreiben, in einem Faktorenfeld (Abb. 1). Zum einen sind das Kleinigkeiten, beispielsweise die Homepage, die den Chic und den Charme der 90er Jahre versprüht – im Internetzeitalter sind zehn Jahre aber Lichtjahre.

Und da sind die 21 engagierten Mitarbeiter, die zwar fachlich alle gut ausgebildet, aber vor allem in Sachen neueste Technologien nicht mehr auf der Höhe der Zeit sind.

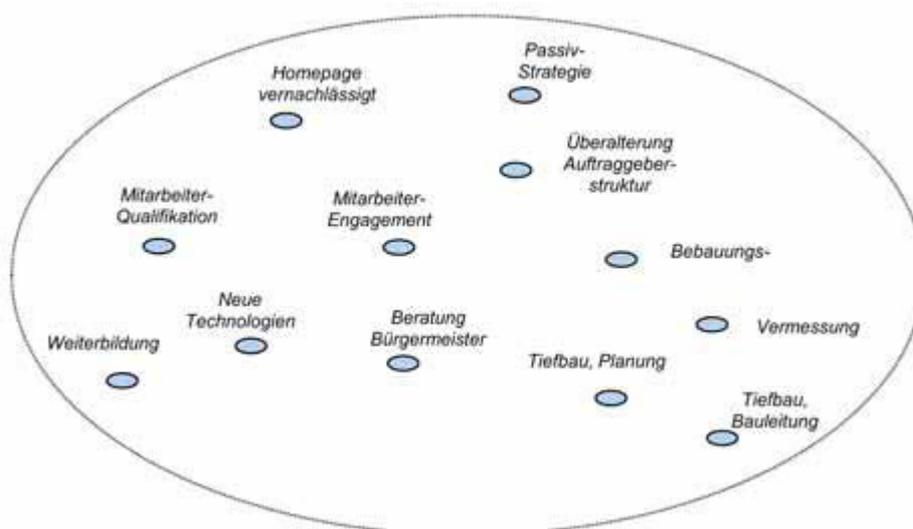


Abbildung 1

Walter und Steiner müssen zugeben: Sie investieren zu wenig in die Weiterbildung; und zu wenig in das Wissen neuer Technologien, etwa für den Kläranlagenbau. Zu den Aufzählungspunkten auf der Faktorenliste gehören auch die vier bisherigen Tätigkeitsschwerpunkte

Bebauungsplanung, Vermessung, Tiefbau-Planung und -Bauleitung.

Am meisten liegt den Chefs aber das Thema Akquisition im Magen. Sie spielte bisher nur eine kleine Rolle im Büro, was eine passive Haltung diesem Thema gegenüber zur Folge hatte. Zudem sind die Kunden mit den Inhabern älter geworden. Bei einer Analyse fällt auf, dass die meisten Entscheider älter als 50 Jahre sind. In der Generation der 30- bis 50-Jährigen gibt es hingegen so gut wie keine Kundenbeziehungen mehr. Dieses Problem wird das Büro in den kommenden Jahren spüren.

Schlussendlich sind die vielen Beratungsgespräche im Vorfeld der Aufträge bis dato nie bezahlt worden. Sie wurden als ein Bestandteil der Kundenpflege angesehen. Durch die Regulierungswut der Europäischen Union hat sich der technische Beratungsbedarf in den Kommunen allerdings nahezu verdoppelt – und das kann nicht ohne Konsequenzen für die Ingenieurbüros mit kommunalen Auftraggebern bleiben.

Um die Struktur des Büros transparent zu machen, sollen, so bittet Preißing sie, die Chefs und alle Mitarbeiter ihren Typus analysieren. Die Auswertung des gesamten Büros ist in Abb. 2 zu sehen. Neben der Kleidung – gepflegt, salopp – und den Autos – BMW und Golf – dienen die neun Typenbezeichnungen Politiker, Detektiv, Kumpel, Grandseigneur, Geschäftsmann, Global Player, Mann von Welt, der Emsige und der Lebemann dazu, ein Persönlichkeitsbild der Firma zu erstellen.

| Trendprognose Deutschland |                                                                   |               |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------|
| Bereich                   | Allgemeine Prognose                                               | Ihre Prognose |
| 1. Rechtlich/politisch    | Verstärkte Deregulierung                                          |               |
|                           | Verstärkte Privatisierung öffentlicher Aufgaben                   |               |
|                           | Zunahme des Verbraucherschutzes                                   |               |
|                           | Harmonisierung von EG-Gesetzen                                    |               |
|                           |                                                                   |               |
| 2. Ökonomisch             | Arbeitslosigkeit strukturell bedingt weiter ansteigend            |               |
|                           | Zunahme der "reichen Erben"                                       |               |
|                           | Europäischer Binnenmarkt                                          |               |
|                           | Weltweiter freier Markt von Kapital, Waren, Dienstleistungen      |               |
|                           |                                                                   |               |
| 3. Demografisch           | Zunahme der Anzahl älterer Bürger                                 |               |
|                           | Zunahme der Freizeit                                              |               |
|                           | Zunahme des Bildungsbewusstseins                                  |               |
|                           | Anstieg des Bildungsniveaus                                       |               |
|                           |                                                                   |               |
| 4. Technologisch          | Zunahme der Vernetzung von Arbeitsplätzen                         |               |
|                           | Kooperationsmöglichkeiten über weite Distanzen                    |               |
|                           | Höhere Anforderungen an das Recycling                             |               |
|                           | Stärkeres Bewusstsein hinsichtlich des Verbrauches von Ressourcen |               |
|                           |                                                                   |               |
| 5. Psychografisch         | Anstieg des Ökologiebewusstseins                                  |               |
|                           | Wertarbeit wird mehr gestützt                                     |               |
|                           | Lebensdauer von Produkten spielt eine größere Rolle               |               |
|                           | Änderung der Einstellung zur Arbeitswelt                          |               |
|                           |                                                                   |               |

Abbildung 2

WSP-ler sehen sich als wertorientierte Fachleute und Geschäftsleute, die auf dem kommunalpolitischen Parkett nicht ausrutschen und Ambitionen in Richtung Internationalisierung hegen. Von Verschwendung und inszenierten Auftritten hält man bei WSP hingegen nichts. Beim Blick auf den Markt hilft Preißings Trendprognose (Abb. 2). Unterteilt in die Felder rechtlich/politisch, ökonomisch, demografisch, technologisch und psychografisch geht der Unternehmer-Berater von allgemeinen Prognosen aus. Die Aufgabe der Unternehmer Walter und Steiner ist es, aus diesen Trends Prognosen und Handlungsanleitungen für ihr Büro abzuleiten. Bislang pauschale und nicht greifbare Visionen und Intuitionen der Chefs werden dadurch sichtbar gegliedert und können gezielt abgearbeitet werden.

Ein Beispiel: Im Feld psychografisch besagen die allgemeinen Trends, dass wir in Zukunft vernetzter und internationaler arbeiten und dass Ökologie und Ressourcenschonung immer stärker an Bedeutung gewinnen werden. Für das WSP-Büro ist eine mögliche Ableitung die, dass die Chefs mehr Hightech-Wissen in Sachen Umwelttechnik in ihrem Büro implantieren müssen. Weiterbildungsmaßnahmen für die angestellten Ingenieure und Techniker sind demnach ein Muss.

Vierter Ansatz ist die Portfolioanalyse. Preißing betrachtet die vier Sparten, in denen das Büro arbeitet, nach Umsatz und Ertrag. Dabei kristallisiert sich heraus, dass die Tiefbauplanung mit 44,7 Prozent Umsatzanteil das stärkste Standbein ist. Sie hat einen Ertragsanteil von 34 Prozent. Dahinter steht die Bebauungsplanung, die zwar mit 15 Prozent die kleinste Sparte ist, deren Ertragsanteil allerdings bei 22 Prozent liegt. Platz drei belegt die Tiefbau-Bauleitung mit einem Umsatz von 23,4 Prozent bei einem Ertragsanteil von 31 Prozent.

Vierter ist der Sektor Vermessung mit einem Umsatzanteil von 17 und einem Ertragsanteil von 13 Prozent. Das Ergebnis: Tiefbauplanung ist der Umsatzbringer, das Zukunftspotenzial steckt jedoch in der Bauberatung. Wenn sie professionell verkauft und vermarktet würde, wären sehr gute Erträge zu erzielen. Einziges Problem: Bisher wurden diese Leistungen schlecht vermarktet und zu selten berechnet.

Um eine Idee für WSP zu finden, nach der sich das Ingenieurbüro ausrichten kann, legt Preißing das Faktorenfeld, die Typusanalyse, die Trendprognose und die Portfolioanalyse nebeneinander. Als Ziel definieren die Partner: Verbesserung und Sicherung der Ertragslage. Abb. 3, das Spindelhub-Modell, zeigt, wie die Ziele miteinander in Verbindung stehen.

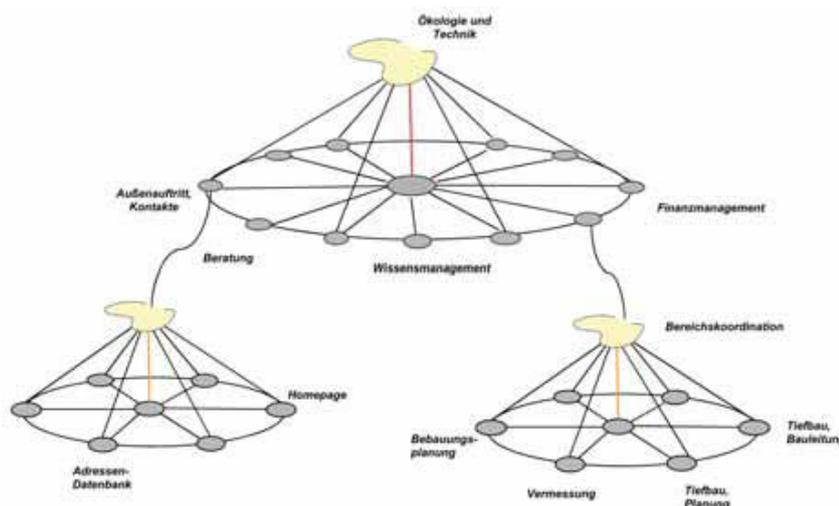


Abbildung 3

Durch diese Form der Visualisierung, so sie auch innerhalb der Firma kommuniziert wird, ist auf vier Blättern zu erkennen, wie eine Neupositionierung aussieht und welche Faktoren wie zusammenhängen.

Als erstes wollen sich Walter und Steiner aus ihrer lethargischen Haltung befreien. Sie haben erkannt, dass die akquisitorisch eher passive Situation in eine akquisitorisch aktive Strategie umgewandelt werden muss. Als erste Maßnahme planen sie in Sachen Außenkontakt und Auftritt eine Spezialveranstaltung für Bürgermeister. Motto: Ökologischer und preisbewusster Städtebau. Gleichzeitig bieten sie Tobias West, einem jungen Ingenieur mit MBA-Abschluss (Master of Business Administration) an, in das Büro einzusteigen. Strategisch platzieren sie ihn als Marketing- und PR-Mann. Seine Startaufgabe ist der Relaunch der Website und die Einführung einer Adressen- und Referenzdatenbank.

Gleichzeitig bekommt ein Mitarbeiter die Aufgabe, eine interne Wissensdatenbank aufzubauen. Er löst die grauen Lager und Privatbibliotheken der Mitarbeiter auf und konzentriert das Wissen digital.

Als zentraler Ansprechpartner kümmert er sich auch um Weiterbildungen für seine Kollegen. Zuerst gilt es, Wissenslücken im Bereich neuer Umwelttechnologien zu schließen. Dritter Baustein ist ein Finanzmanagement. Die von Preißing installierte Portfolioanalyse beobachten die Geschäftsführer mit ihrem Steuerberater weiter. Zusätzlich kalkulieren Walter und Steiner künftig alle Projekte nach und lassen die Ergebnisse in die Portfolioanalyse einfließen.

Die größte Baustelle wird allerdings die Bezahlung der Gratisberatungen. In einer Kick-off-Veranstaltung, zu der Kunden und Presse eingeladen sind, stellt WSP die neue Sparte Bau-Consulting vor. Steiner und West bilden das Berater-Team. Je nach Aufgabenstellung wird diese Crew um einen Experten aus dem Büro erweitert. Nach dem Vorbild großer Beratungsgesellschaften tritt WSPBau-Consulting mit mindestens zwei Experten beim Kunden auf und rechnet Honorarsätze von bis zu 2500 Euro ab, die im Auftragsfall verrechnet werden können.

Schließlich teilen Walter und Steiner die 21 Mitarbeiter in vier Teams: die Geschäftssparten Bebauungsplanung, Vermessung, Tiefbau-Planung und -Bauleitung. Jedes Team erhält als Profitcenter Budgetverantwortung und wird an der Entwicklung der Portfolioanalyse und am Unternehmenserfolg gemessen.

Fazit: Natürlich reicht das Zeichnen und Konstruieren allein nicht aus, um ein Ingenieurbüro zu positionieren. Doch hilft Visual Thinking ihnen dabei, Probleme sichtbar zu machen, Strukturen zu schaffen und Ziele zu definieren. Und das auf bildliche Art, sodass in der Kommunikation mehrere Sinneskanäle angesprochen sind. Den Mitarbeitern wird durch die dreidimensionale Darstellung schnell klar, wo das Unternehmen steht, wo es hin will und wo ihre Aufgaben liegen.