

Wachstumsstrategie Gesamtlösungen

Studiengang: EMBA General Management

Die Frutiger AG ist ein Bau- und Immobiliendienstleister mit Hauptsitz in Thun. Bereits heute können diverse Projektierungsphasen durch die Gruppe selbst abgedeckt werden. Trotz allem ist das Unternehmen in sämtlichen Planungsdisziplinen - bis auf das Bauingenieurwesen - auf externe Planer und Fachspezialisten angewiesen. Das Bestreben dieser Arbeit ist es, das Potential für die Erweiterung der Planerleistungen auf die Gebäudetechnik zu eruieren.

Ausgangslage

Durch die immer geringeren Margen und die ständig zunehmende Komplexität in den Projekten ist das Unternehmen gefordert neue Wege zu gehen. Besonders in den Immobilienprojekten liegt der Fokus auf der schnelleren und effizienteren Umsetzung von Projekten. Mit der Erweiterung der Dienstleistungen und der Fokussierung auf den gesamten Planungsprozess sollen so Synergien genutzt werden, um die Durchlaufzeit zu reduzieren und Kosten zu senken.

Ziel

Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Strategie erarbeitet, wie die Gesamtlösungen der Frutiger AG in Zukunft mit der Gebäudetechnik umgehen soll. Dabei ist nicht nur eine „Make or Buy“-Analyse durchzuführen, sondern es sollen auch die weichen Faktoren, welche einen Mehrwert für die Gruppe haben können, betrachtet werden.

Vorgehen und Methodik

Für die Erarbeitung der Strategie wurde das Konzept für Strategieentwicklung nach Lombriser und Abplanalp herangezogen. Nach einer umfassenden Analyse der strategischen Ausgangslage wurde zusätzlich eine Umwelt- und Unternehmensanalyse durchgeführt. Diese dienten als Grundlagen für die SWOT-Analyse und zur Formulierung von Strategieschwerpunkten. Mit Hilfe einer Nutzwertanalyse konnte dann die Strategie erarbeitet werden. Abschliessend wurde die Arbeit mit einer Strategieumsetzung vervollständigt, welche ein Budget und Massnahmenplan beinhaltet.

Situationsanalyse

Durch die zahlreichen Tätigkeiten der Frutiger Gruppe ist sowohl Synergiepotential in der Planung wie auch in der Realisierung vorhanden. Dabei gilt es das vorhandene Auftragsvolumen bei internen Projekten zu erschliessen. Obwohl die Attraktivität der Branche nicht überdurchschnittlich hoch ist, lässt sich durch innovative Prozesse und neue Technologien ein

Mehrwert generieren. Dabei ist die Einbindung der Stakeholder sowie die Positionierung am Markt von zentraler Bedeutung. Trotzdem dürfen die Schwächen im Unternehmen nicht vernachlässigt werden.

Strategie

Anhand der Situationsanalyse haben sich drei Strategieschwerpunkte herauskristallisiert. Dabei ist der Fokus auf interne Projekte, Innovationen oder Kundenfokussierung zu legen. Mit einem Workshop und der daraus erstellten Nutzwertanalyse konnte die Strategie mit dem Schwerpunkt interne Projekte überzeugen. Diese Strategie richtet sich nach dem vorhandenen Immobilienpotential, welches die grössten Synergien in den Projektphasen ergibt. Die strategischen Erfolgspositionen liegen dabei sowohl in der Gesamtleistung aus einer Hand, wie auch in den optimierten Prozessen im gesamten Geschäftsbereich. Durch innovative Lösungen und das Aufbauen von Knowhow können die Interessen der Frutiger Gruppe gewahrt werden.

Strategieumsetzung

Die Implementierung der Gebäudetechnikplanung in der Frutiger Gruppe soll anhand einer zusätzlichen Sparte im Engineering aufgebaut werden. Dazu sind für die rasche Einbindung in den Geschäftsbereich, organisatorische Massnahmen für eine bessere Zusammenarbeit umzusetzen. Die vorhandene Kultur im Unternehmen entspricht mehrheitlich der neuen Strategie. Es sind somit nur geringe Anpassungen vorzunehmen. In den ersten fünf Jahren soll die Sparte kontinuierlich wachsen und die Dienstleistungen erweitert werden. Der Fokus liegt dabei auf Leistungen in den SIA-Planungsphasen Vorprojekt, Ausschreibung, Ausführungsprojekt und Ausführung. Mit dieser Strategie soll die Frutiger AG die Gebäudetechnikplanung nachhaltig einführen können.



Jürg Zbinden