

Beratung kann den Funken entzünden

Strategieprozesse im Bauunternehmen

Die Brüninghoff-Gruppe mit Hauptsitz in Heiden im Münsterland hat die Strategieentwicklung für alle Firmen der Gruppe mit Unterstützung von Beratern durchgeführt. Geschäftsführer Sven Brüninghoff schätzt nicht nur den Blick von außen, sondern auch Erfahrung und Wissen der Berater.



Der Stammsitz der Brüninghoff-Gruppe in Heiden im Münsterland.



Sven Brüninghoff ist geschäftsführender Gesellschafter der Firmen der Brüninghoff-Gruppe.

Das 1974 von Josef Brüninghoff als Bauschreinerei gegründete Familienunternehmen ist spezialisiert auf die Entwicklung, Planung, Vorfertigung und den Bau von Immobilien, von Gewerbe- und Bürogebäuden bis hin zu mehrgeschossigem Wohnungsbau. Sven Brüninghoff trat 2005 in die Geschäftsleitung ein und führt das Unternehmen heute gemeinsam mit Bernhard Mütter und Frank Steffens. „Anfang dieses Jahrzehnts begannen wir, uns Gedanken über eine Strategieentwicklung unter Einbeziehung der Führungskräfte und Mitarbeiter zu machen“, erzählt der Unternehmer. „Wir hatten zwar eine Strategie, aber die hatte sich mein Vater alleine überlegt, niemals verschriftlicht und sozusagen von oben diktiert. Doch inzwischen haben sich nicht nur die Mitarbeiter und ihre Ansprüche verändert, sondern unser Unternehmen ist auch stetig gewachsen. Wir haben heute über 470 Mitarbeiter. Sie wollen Verantwortung übernehmen und bringen auch die Bereitschaft dafür mit. Wir wollten deshalb die Strategieentwicklung professioneller und systematischer angehen und die Mitarbeiter einbeziehen.“

Mehr Verantwortung abgeben

Die Geschäftsführer besuchten Veranstaltungen und Seminare, um sich zu informieren. Dabei lernte einer von ihnen Tobias Augsten vom Strategiezentrum Bau kennen und über ihn auch Jutta Knauer, Senior Beraterin bei Cum Nobis. „Wir haben beide

eingeladen und einige Vorgespräche geführt, um unsere Ziele zu klären und uns kennenzulernen. Schließlich haben wir eine Art Einstiegseminar für die Geschäftsführung gemacht“, erzählt Brüninghoff. „Das hat uns letztlich überzeugt, Beratung für den gesamten Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung in Anspruch zu nehmen.“

2013/2014 wurde gemeinsam mit den Führungskräften „Brüninghoff 2020“ entwickelt. Als Folge wurde 2015 die Orga-

zukunft. Wir wollten unsere Strategie noch einmal auf den Prüfstand stellen und eine Feinjustierung vornehmen.“

Vertrauen in die Führung wächst

Bei der Auswahl der Berater verließ sich Brüninghoff im Wesentlichen auf sein Bauchgefühl und die Meinung seiner Geschäftsführer-Kollegen. „Für mich war wichtig, dass es zwi-



Das Bauunternehmen realisiert mit den Materialien Stahl, Beton, Aluminium in Verbindung mit Glas und vor allem Holz in eigenen Fertigungsstätten individuelle und zeitgemäße hybride Baulösungen.



nisation in Richtung Projektorganisation umgestellt. Ziel war es, den Führungskräften mehr Verantwortung für strategische Ziele zu übertragen und ihnen größere Entscheidungsspielräume zu geben. „Während Herr Augsten den Strategieentwicklungsprozess begleitete, konzentrierte sich Frau Knauer auf die Verankerung und Umsetzung im Unternehmen. Sie begleitete ein zweijähriges intensives Führungskräfte-Entwicklungsprogramm. Im acht- bis zehnwöchigen Rhythmus befassten sich die Führungskräfte mit Themen wie Teambuilding, Kommunikation, Konfliktlösung und Umgang mit Mitarbeitern“, beschreibt Brüninghoff den Prozess. „Als besonders fruchtbar erwies sich die enge Abstimmung zwischen den Beratern.“

Alle auf einem Level

Schnell wurde den Geschäftsführern klar, dass es nicht ausreichte, eine Strategie für die Muttergesellschaft zu schaffen, sondern dass auch die Töchter Holz und Bausysteme eingebunden beziehungsweise strategisch entsprechend aufgestellt werden müssten. Also setzte man 2017 auch dort einen Strategieentwicklungsprozess in Gang, der mit „Brüninghoff 2025“ abschloss. „Als wir das Ergebnis sahen, war uns klar, dass wir mit dem Projektgeschäft gleichziehen mussten“, sagt Brüninghoff. „Deshalb entschlossen wir uns Ende 2017, mit der Muttergesellschaft erneut in die Strategieentwicklung zu gehen. Wir beteiligten die Führungskräfte und einen Querschnitt an Mitarbeitern, die für ihre jeweiligen Bereiche Input geben sollten. Wir setzten auf so genannte Oberthemen wie Digitalisierung, die in Teams bearbeitet wurden, aus denen wir später Projekte ableiten konnten, zum Beispiel ‚Baustelle der

schenmenschlich stimmt, der Berater ähnliche Einstellungen mitbringt wie wir. Ein überzeugendes Konzept und Vorgehen ist ebenso wichtig“, beschreibt er seine Überlegungen. „Entscheidend aber war für uns die Fähigkeit der Berater, die Strategie auf Mitarbeiterebene zu verankern, auf die Mitarbeiter einzugehen und sie einzubinden, denn die Mitarbeiter müssen die Strategie umsetzen.“ Das könne nicht jeder, ist Brüninghoff überzeugt. „Wenn Berater im Haus sind, werden häufig die Mitarbeiter unsicher und haben möglicherweise Angst um ihren Arbeitsplatz. Das muss berücksichtigt werden.“

Brüninghoff ist sich sicher, dass der Strategieentwicklungsprozess inklusive Umsetzung nicht so professionell abgelaufen wäre ohne die Berater. „Sie brachten langjährige Erfahrung und viel Wissen mit. Wir hätten das alleine so nicht hinbekommen. Durch die Berater haben wir die Ziele im Auge behalten und den roten Faden nicht verloren“, zieht Brüninghoff das Fazit. Hinzu komme, dass der Blick von außen immer hilfreich sei, denn „man wird leicht betriebsblind“. Viele Dinge könne man anders oder besser machen, doch dafür brauche man Inspiration von außen. Durch ihre Erfahrung in anderen Unternehmen brächten die Berater genau das mit. Auch persönlich habe er sehr viel mitgenommen, sagt der Unternehmer: „Ich habe mich weiterentwickelt, Erfahrung und Wissen aufgebaut, das ich jederzeit einsetzen kann. Darüber hinaus war es eine tolle Zeit. Während der Workshops hat man sich auch privat ein bisschen besser kennengelernt. Daraus ist ein neues Vertrauensverhältnis von der Führung zu den Mitarbeitern entstanden und auch das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führung ist gewachsen.“ ■

► www.brueninghoff.de