

Sie suchen nach einem zuverlässigen Weg, um schnell und strukturiert Gewinnpotenziale in Ihrem Unternehmen zu erkennen? Sie möchten profitable Projekte effektiv und effizient erfolgreich realisieren?

In diesem Buch zeigt Ihnen der Ingenieur, Value Manager und Trainer Frank Bröker die innovative Methode „EBITengineering“, mit der Sie genau das erreichen. Erfahren Sie in zahlreichen Praxisbeispielen:



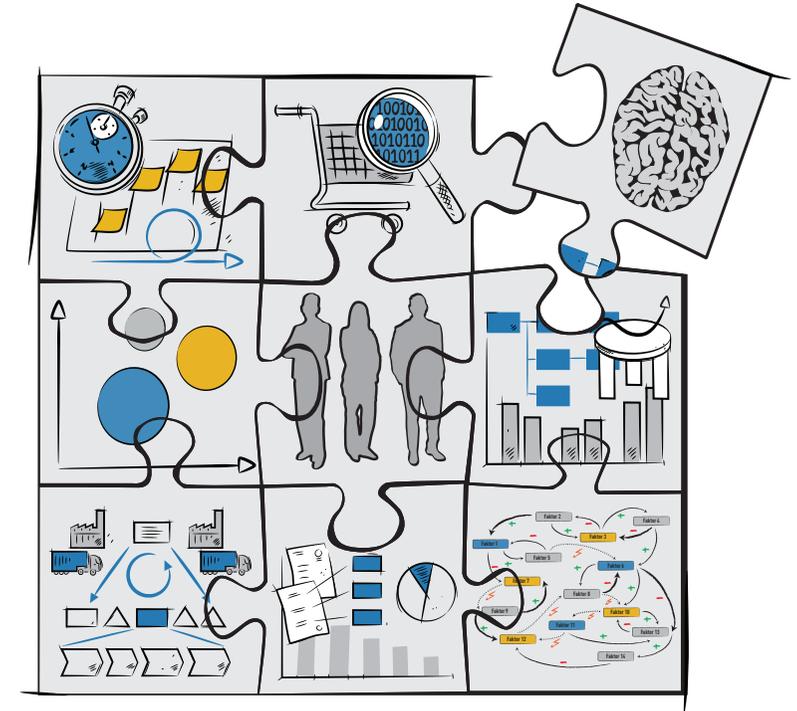
- wie Sie die ideale Keimzelle für innovative Produkte schaffen
- wie Sie potenzielle Projekte richtig bewerten und auswählen
- wie Sie Projekte im Team optimal vorbereiten
- wie Sie Innovationen umfassend analysieren
- wie Sie systematisch neue Ideen entwickeln
- wie Sie Projekte im Team möglichst effektiv und schnell realisieren
- wie Sie die Vermarktung mit der Produktentwicklung verzahnen
- wie Sie Ihre Produkte in möglichst kurzer Zeit erfolgreich machen

Sie möchten Ihren Gewinn systematisch und strukturiert steigern und versteckte Potenziale realisieren? Dann lesen Sie dieses Buch und nutzen Sie EBITengineering.

Mehr Informationen unter:
ebitengineering.com

EBITengineering

EBITengineering



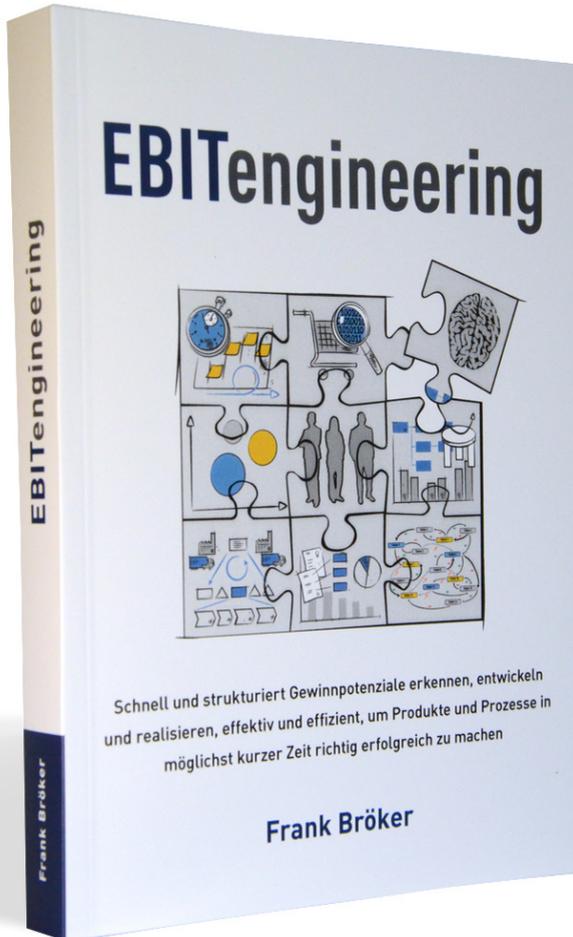
Schnell und strukturiert Gewinnpotenziale erkennen, entwickeln und realisieren, effektiv und effizient, um Produkte und Prozesse in möglichst kurzer Zeit richtig erfolgreich zu machen

Frank Bröker

LESEPROBE

Frank Bröker

Dies ist eine Leseprobe!



Jetzt hier das ganze Buch sichern:

ebitengineering.com

Mehr unter: ebitengineering.com

© Frank Bröker. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf, auch teilweise, nur mit Genehmigung des Autors wiedergegeben werden. Herausgeber: Frank Bröker, EBITengineers, Neue Straße 5, 25485 Hemdingen. Druck: WirmachenDruck

In Zusammenarbeit mit www.buchkodex.de, Düsseldorf

Inhalt

01. Was Sie als Leser erwartet	7
02. Vorwort	11
Teil 1: Das Arbeitsumfeld als Keimzelle für Innovation	26
01. Leadership statt Management	29
02. Werte als Grundlage für das Unternehmenswachstum	39
03. Visionen als treibende Kräfte	49
04. Zusammenarbeit effektiv gestalten	55
05. Räumlichkeiten optimieren	65
06. Gute Arbeitsmittel für einen besseren Workflow	69
07. Finanzanalysen einfach halten	75

Teil 2: Auswahl der richtigen Projekte **84**

- 01. Mit einer Situationsanalyse Trends erkennen **87**
- 02. Marktbeobachtung mit den richtigen Parametern **93**
- 03. Businessplan regelmäßig aktualisieren **99**
- 04. Legen Sie Ihre Produkt-Markt-Strategie fest **103**
- 05. Treffsichere Produkt- und Projektauswahl **109**

Teil 3: Projektvorbereitung **114**

- 01. Aufgabenstellung und Zielsetzung optimieren **117**
- 02. Wie viele Ressourcen brauchen Sie? **121**
- 03. Gesamtwirtschaftlichkeit prüfen **127**
- 04. Räume und Arbeitsmittel beschaffen, Ressourcen reservieren **131**
- 05. Übergabe der Verantwortung an das Projektteam **135**

Teil 4: Umfassende Analyse **140**

- 01. Informationen beschaffen **143**
- 02. Analyse der aktuellen Marktposition **149**

03. Lieferketten auf Sparpotenzial prüfen	157
04. Die tatsächlichen Herstellkosten berechnen	161
05. Mit der Funktionenanalyse die Wirkung verstehen	169
06. Ermittlung des Soll-Zustands und was der Kunde bereit ist zu zahlen	175
07. Aufgabenstellung und Zielsetzung erneut prüfen und spezifizieren	181

Teil 5: Systematische Ideenentwicklung **186**

01. Perfekte Rahmenbedingungen für kreative Gedanken	189
02. Vorschläge sammeln und neue Ideen entwickeln	197
03. Lösung erarbeiten und Beweis erbringen	203
04. Lösungsalternativen bewerten	209
05. Realisierung planen und Entscheidungsrunde vorbereiten	215

Teil 6: So gelingt die Realisierung **220**

01. Voraussetzungen für eine effiziente Umsetzung	223
02. Realisierung im Detail planen oder doch lieber schätzen?	229

03. Ideen diszipliniert umsetzen **237**

04. Vermarktung frühzeitig vorbereiten **241**

Teil 7: Vermarktung mit Produktentwicklung verzahnen **246**

01. Marktbeobachtung und Absatzförderung **249**

02. Feedback einholen und Anpassung prüfen **255**

03. Kontinuierliche Verbesserung und Controlling **259**

Schlusswort

01. Der ganze Prozess im Überblick **263**

02. Ihr nächster Schritt **275**

Was Sie als Leser erwartet

Sie erwartet mit diesem Buch keine wissenschaftliche Abhandlung. Diesem Anspruch werde ich nicht gerecht. Sie erhalten vielmehr eine Übersicht über einen Ansatz, Gewinnpotenziale schnell und strukturiert zu erkennen, zu entwickeln und zu realisieren. Viele Unternehmen haben hier eine offene Flanke. Sie unternehmen sehr viel.

Am Ende kommt aber oft nicht das erhoffte Ergebnis heraus. Ich habe insbesondere auf Basis des Denkens in Funktionen nach der Wirkung gesucht und die Elemente in den Vordergrund gestellt, die für das Erschließen weiterer Gewinnpotenziale effektiv sind.

Es gibt große Industrieunternehmen, die schon gut aufgestellt sind, dabei allerdings über ausreichend Ressourcen verfügen, um die erforderlichen Aktivitäten durchzuführen. Je kleiner Ihr Unternehmen, desto schwieriger wird es, die nötigen Ressourcen bereitzustellen.

Dieses Buch soll Ihnen vermitteln, wie wir mit so wenigen Ressourcen wie möglich zum maximal möglichen Erfolg kommen. Nur so können die Ressourcen mittlerer und kleinerer Betriebe geschont werden.

Ich habe diesen Ansatz EBITengineering genannt, weil es aus meiner Sicht am besten zusammenfasst, worauf es am Ende ankommt, nämlich auf einen auskömmlichen Ergebnisbeitrag, um möglichst unabhängig wirtschaften zu können. Meine Ideen fassen wirkungsvolle Elemente aus vielen bereits erprobten Ansätzen zusammen.

Von Haus aus bin ich Wertanalytiker bzw. Value Manager, weshalb die Elemente des Value Managements eine solide Basis meiner Gedanken darstellen. Darüber hinaus bediene ich mich Elementen aus dem Lean Management, Lean Development, aus dem modernen Projektmanagement, dem agilen Scrum-Ansatz und nicht zuletzt Gedanken aus der Führungs- und Managementliteratur.

Der Kitt zwischen all den bereits erprobten Elementen besteht aus einem Teil Unternehmergeist und einer gehörigen Portion gesundem Menschenverstand, der unter anderem auf mehr als 20 Jahren praktischer Optimierung von Produkten und Prozessen basiert.

Danken möchte ich an dieser Stelle insbesondere noch meinem Team der Unternehmensberatung EBITengineers, das mir jederzeit die Möglichkeit gibt, auf höchstem Niveau die unterschiedlichsten Ideen zu diskutieren und weiterzuentwickeln, und damit ebenfalls einen unschätzbaren Wertbeitrag für dieses Buch geleistet hat.

Meiner lieben Frau und auch meinen Kindern, die bei solchen Projekten oft sehr zurückstecken müssen, obwohl die Zeit mit ihnen unersetzlich ist, möchte ich ebenfalls danken.

Sie erhalten mit diesem Buch einen Überblick darüber, wie ich mir das EBITengineering vorstelle und warum ich überzeugt bin, dass Sie damit deutliche Vorteile im Erkennen und Realisieren von Gewinnpotenzialen haben werden. Dabei führe ich Sie entlang des roten Fadens des EBITengineerings Schritt für Schritt durch den von mir angedachten Regelkreis.

Ich denke, dass dieser Ansatz von Ihnen recht schnell zu erlernen und anzuwenden ist und damit einen Beitrag dazu leisten kann, dass auch mittlere und kleinere Unternehmen weiterhin erfolgreich am zunehmend wettbewerbsintensiveren Wirtschaftsleben teilnehmen können.

Darüber hinaus bietet der Ansatz natürlich auch für Großunternehmen die Gelegenheit, teilweise Ressourcen verschlingende Ansätze zu überdenken.

Optimal ist noch die Option, das Buch als Onboarding-Schulungselement für neue Mitarbeiter in unserem noch wachsenden Unternehmen zu nutzen. Dies zeigt unser Grundverständnis: Wir wollen mit geringstmöglichem Aufwand den größtmöglichen Nutzen schaffen.

Uns treibt an, lebenslang von den Besten zu lernen, um Unternehmer, Führungskräfte und Unternehmen insgesamt vom aus unserer Sicht Richtigen zu überzeugen und es, wenn Sie wünschen, dann auch richtig gut gemeinsam mit Ihnen umzusetzen.

Wir würden uns freuen, wenn wir mit unseren Gedanken einen kleinen Teil dazu beitragen könnten, den Wirtschaftsstandort Europa gegen die scheinbar übermächtigen Wirtschaftszentren in West und Ost zu stärken, damit unsere Kinder auch morgen noch die vielen Vorteile genießen können, die uns in den vergangenen Jahren beinahe schon selbstverständlich vorkamen.

Wir freuen uns auf ernsthafte, konstruktive Kritik und gerne auch positives Feedback, so dass wir unsere Gedanken stetig weiterentwickeln können. Vielen Dank im Voraus dafür.

Vorwort

Ich bin in einem Handwerkerbetrieb aufgewachsen. Dort habe ich, etwas übertrieben gesagt, mit Kunden zusammengelebt. Manche kamen auch sonntags auf den Hof, wenn sie etwas brauchten. Schon früh lernte ich also, was Kleinstunternehmen für Sorgen und Ängste haben. Viele hegen Träume, die sie nicht verwirklichen können.

Ich erledigte kleine Aufgaben im Betrieb und stockte damit mein Taschengeld auf, was mir viel Spaß gemacht hat. Ein Freund und ich wetteiferten, wer schneller arbeiten könnte. Also überlegte ich, wie ich mich organisieren könnte, um ihn zu übertrumpfen.

Früh übt sich

Später hielt die PC-Technik Einzug. Natürlich liebte ich die Spiele, aber ich überlegte auch, wie man den Rechner im Betrieb nutzen könnte. Ich wollte meinen Vater entlasten, der jeden Sonntag vier Stunden Rechnungen per Hand

schrieb. Also führte ich die erste EDV ein. Statt vier Stunden pro Woche verschlangen die Rechnungen daraufhin nur noch zwei Stunden im Monat. Natürlich war das auch eine tolle Gelegenheit, mein Taschengeld zu erhöhen.

Keiner in meiner Familie konnte sich so gut mit dem PC aus wie ich. Später brachte ich meiner Mutter bei, wie sie mit dem Programm umgehen musste. Als ich einmal kurz in der Küche war, löschte sie versehentlich die halben Datenbanken.

Ich weiß bis heute nicht, wie sie das gemacht hat, aber vorsorglich steckte ich die Tasten mit Kleber ab, auf die keiner drücken sollte.



*Schon früh begann ich damit, Abläufe
im Unternehmen infrage zu stellen.*

Ich habe immer überlegt, wie man die Dinge besser machen könnte. Intuitiv begriff ich, dass die Mitarbeiter viel zu weit gehen mussten, um Werkzeug zu holen. Meine Ideen führten manchmal auch zu Konflikten mit meinem Vater, der seinen pubertierenden Sohn in die Schranken wies.

Aber insgesamt hatte ich eine schöne Kindheit. Ich fand nur traurig, dass ich wenig von meinem Vater hatte, weil er sehr viel arbeitete. Ich wollte deshalb immer, dass die Arbeit schneller vonstattengeht.

Vom Holz zum Metall

Später ging ich in die Metallindustrie. Weil mein Vater viele andere Unternehmer kannte, konnte ich zwischen den besten Werkzeugmachern und Feinmechanikern der Region wählen. Ich genoss also eine sehr gute Ausbildung. Neulich sprach ich darüber mit einem früheren Kollegen, zu dem die Verbindung immer noch sehr herzlich ist.

Schnell merkte ich, dass mich der Beruf eines Feinmechanikers nicht ausfüllen würde. Ich schloss die Ausbildung in drei statt in dreieinhalb Jahren ab und holte dann mein Abitur nach. Mich interessierten der Perspektivwechsel und die strategische Herangehensweise. Also begann ich ein Studium zum Diplom-Wirtschaftsingenieur.

Die betriebswirtschaftliche und ingenieurtechnische Ausbildung gefiel mehr sofort. Währenddessen arbeitete ich in einer Partnerfirma der Hochschule, bei einem Motorgerätehersteller. Obwohl meine Noten nicht die besten waren, stellte mich die Firma ein. Mit der Begründung: „Sie haben so ein Leuchten in den Augen. Das hat uns überzeugt.“

Diese Leidenschaft begleitet mich bereits mein ganzes Leben. Ich versuche immer, das Allerbeste herauszuholen. So durfte ich bereits als Student Projekte leiten.

Der Einkaufsleiter sagte: „Sie haben uns überzeugt wie lange kein Auszubildender mehr. Möchten Sie bei uns anfangen?“ Um die Stelle zu bekommen, musste ich mein Studium schneller abschließen, was ich auch schaffte.

In der Firma gab es einen Entwicklungsleiter, der sich beim Verein Deutscher Ingenieure mit Wertanalyse beschäftigte. Die Wertanalyse faszinierte mich, weil sie die perfekte Basis für den strategischen Einkauf bildet, der mich so interessierte. Das ist mehr als 20 Jahre her und seitdem habe ich immer wieder Wertanalyseprojekte geleitet.

Lebenslanges Lernen

Nach viereinhalb Jahren bei meiner ersten Firma überlegte ich: „Was kann ich hier noch dazulernen?“ Ich wollte gern in den Bereich der Personalentwicklung gehen.

Als ich das Angebot eines Schweißwerkzeugherstellers bekam, dort die Materialwirtschaft zu leiten, nahm ich an. Dort hatte ich 30 Mitarbeiter unter mir, die aus der Logistik, der Disposition, dem Einkauf und der Arbeitsvorbereitung kamen. Der Bereich war also sehr vielfältig. Besonders die Arbeitsvorbereitung passte zu meiner Prägung.

In der Firma baute ich das Lager um, optimierte Wege und setzte die Herstellerkalkulation neu auf. Ich war für die Einführung eines ERP-Systems verantwortlich und setzte viele Hebel in Bewegung.

Schließlich kam ich in Konflikt mit dem Entwicklungsleiter, denn ich verbot den Mitarbeitern seiner Abteilung, sich selbstständig Muster aus dem Lager zu holen, was zu großen Bestandsabweichungen führte.

Da ich damals merkte, dass mir der Rückhalt für weitreichendere Veränderungen fehlte, wechselte ich zu einem Luxusgüterhersteller.

Im Kleinen konnte ich mit meinem Team viel bewegen, die eigentlichen Probleme blieben aufgrund von Statusspielen und Unternehmenspolitik unverändert.

Im Lauf der Zeit absolvierte ich viele Weiterbildungen, zum Beispiel in Controlling, Vertragsrecht, Rhetorik, Führung, Verhandlungen und MTM. Ich überlegte immer: „Was kann ich noch machen, um besser zu werden?“



Lebenslang zu lernen ist für mich selbstverständlich. Nach neuen Erkenntnissen zu streben treibt mich bis heute an.

Der Sprung in die Beratung

Nach fünfeinhalb Jahren verließ ich meine damalige Firma und fing in einer Beratung an. Dort arbeiteten die besten Wertanalytiker, von denen ich sehr viel lernen konnte. Ich ließ mich zum Trainer für Value Management ausbilden. Seither habe ich viele Wertanalyseprojekte realisiert, und darüber hinaus Wertstromprojekte.

Ich führte Einkaufspotenzialanalysen durch und setzte mich intensiv mit Prozessoptimierung auseinander.

Zuletzt habe ich mich zum Scrum-Master weitergebildet und versuche insbesondere im Maschinenbau diese neuen Ansätze der Zusammenarbeit umzusetzen. Ich biete mit meiner Beratung heute alle Themen rund um COSTengineering und EBITengineering an, um Produkte und Prozesse in möglichst kurzer Zeit erfolgreich zu machen.

EBITengineering: Beratung mit ganzheitlicher Perspektive

EBIT steht für „earnings before interests and taxes“.

Hier geht es also um das operative Ergebnis, nicht um Aktienspielereien oder Immobilienverkäufe. Wir wollen den Cashflow auf gesunde Beine stellen. Natürlich möchten wir auch den höchstmöglichen Gewinn für die Unternehmen erreichen. Damit können sie idealerweise neue Projekte anschieben. Das ist für uns die Idealvorstellung eines gesunden Unternehmens.

Das EBITengineering ist das Ergebnis all dessen, was ich gelernt habe. Es handelt sich um eine logisch aufgebaute und einfach verständliche Strategie, um Produkte und Prozesse

zu verbessern. Sie vereint verschiedene Ansätze und ist damit besonders für kleine und mittlere Unternehmen geeignet, die sich (noch) keine eigenen Spezialisten leisten können. Wir sind in der Lage, ihnen trotz der Vielfältigkeit Leadership, Projektsteuerung und Vermarktung in verdaubaren Häppchen zu servieren.

EBITengineering ist kein vollumfängliches System, wie man es an der Hochschule lehren würde. Aber für den Praktiker ist es durchaus vollständig genug, um Gewinne zu steigern. Wir beschäftigen uns nicht nur mit der Frage, wie Verschwendung zu vermeiden ist, sondern auch mit Führung und Finanzen.

Für Ihr Tagesgeschäft bieten wir einen Regelkreis, der vom Kunden ausgeht, über Beobachtungsphase, Projektvorbereitung und Objektanalyse zur Ideenentwicklung, Umsetzung und Vermarktung. Aus der Vermarktung geht es wieder in die Beobachtung. Hier schließt sich der Kreis.

Beim EBITengineering gehen wir unter anderem beim Marketing nicht in die Tiefe, aber wir schauen uns in der Breite die wichtigsten Parameter an.

Eben alles, was der Praktiker braucht, um durchzukommen. Durch die effizienten Prozesse und unsere Hinweise aus der Praxis sparen Sie sich viele Fehler und damit Zeit und Geld.

Wie sieht EBITengineering in der Praxis aus?

Es kommt immer wieder vor, dass ich als Interimsprojektleiter (bzw. -manager) in eine Firma geholt werde, weil dort die Kapazitäten nicht ausreichen.

Manchmal bin ich als Interimseinkäufer dabei, um die Herstellungskosten eines neuen Produkts zu reduzieren oder Lieferengpässe zu managen. Ein anderes Mal bin ich verantwortlich für die Restrukturierung eines Produktionsunternehmens. An diesen Schnittstellen brauchen Firmen häufig Generalisten.

Es tut den Projekten gut, wenn der Verantwortliche ein breites Spektrum abdeckt und verschiedene Lösungsmöglichkeiten anbieten kann.

Mein Team und ich sind speziell für solche Fälle gut aufgestellt. Wir nutzen agiles Projektmanagement und überlegen uns, wie eine Firma Verschwendungen im Projektablauf minimieren kann.

Wie lassen sich die Mitarbeiter gezielter einsetzen? Wie können die Kostenziele und Deadlines trotz größtem Druck erreicht werden?

Hier hilft der Scrum-Ansatz. Er erfordert keine epische Planung, die mit dem Projektstart oft schon obsolet geworden ist, und befähigt Mitarbeiter, ihre Aufgaben selbstorganisiert zu erledigen.

Dafür muss man gar nicht die ganze Scrum-Methode nutzen. Produktivitätssprünge lassen sich schon erreichen, indem wir nicht mehrere Zwei-Stunden-Meetings ansetzen, sondern einen Zwei-Tage-Workshop.

Dann müssen sich die Mitarbeiter nur einmal in die Materie hineindenken. Außerdem ist es wichtig, alles, was die Produktivität hemmt, aus dem Weg zu räumen. Wir binden das Management ein, damit es die bestmöglichen Ressourcen zur Verfügung stellt und das Team nicht durch neue Projekte stört. Es ist besser, erst das eine Projekt abzuschließen, bevor ein anderes beginnt.

Bei der Kostenanalyse nutzen wir Software für die Top-down- oder Bottom-up-Ansätze, die je nach Produkt rund zehn Prozent Kosteneinsparung bringen.

Bei der Bottom-up-Kalkulation baue ich die Kalkulation des Lieferanten nach und simuliere die Prozessplanung. Weil wir Technologen sind, können wir die Arbeitszeiten gut einschätzen. Trotzdem nehmen wir als Hilfestellung Datenbanken mit Prozesszeitrechnern hinzu.

Nützlich sind auch die Datenbanken mit den Lohnkosten in den unterschiedlichen Regionen Deutschlands und der Welt. Als BWL- und Technikexperten können wir das Produkt genau nachkalkulieren. Zum Beispiel bei Leiterplatten, Dreh- oder Frästeilen.

Vor zwei Jahren haben wir eine Maschine mit 4.500 Einzelpositionen kalkuliert, da der Lieferant seine Kalkulation nicht offenlegen wollte. Die Frage lautete, ob der Preis wirklich

marktgerecht war. Am Ende konnten wir rund 30 Prozent Potenzial offenlegen. Wir fanden sogar einen Lieferanten, der für den veranschlagten Preis geliefert hätte. Aus politischen Gründen haperte es dann mit der Umsetzung. Auch daraus lernen wir.



*Der Kern all unserer
Arbeit ist die Wertanalyse.*

Darin beschäftigen wir uns mit der Wertverbesserung und -gestaltung. Ganz egal, ob es um Prozesse, Dienstleistungen, Hardware- oder Software-Produkte geht. Wichtig ist immer, die Kaufentscheidung des Kunden gut nachvollziehen zu können. Was will er wirklich mit dem Gerät oder der Dienstleistung erreichen? Dem Kunden geht es immer um die Wirkung, nie um das Produkt selbst.

Um diese Fragen zu erarbeiten, lohnen sich interdisziplinäre Produktentwicklungsteams, die Mitarbeiter aus Marketing, Konstruktion, Einkauf und Produktion bündeln. So erreichen wir deutlich bessere Konzepte und können oftmals 20 bis 30 Prozent der Kosten einsparen.

Durch Kostenersparnisse und Preisanhebung sind teilweise Wertsteigerungen um 50 Prozent möglich. Das ist allerdings eher selten und kommt vor allem im Maschinenbau vor, wenn Produkte länger als drei Jahre nicht weiterentwickelt wurden. Bei Serienprodukten sind nicht ganz so hohe Einsparungen zu erwarten.

Mit dem EBITengineering versuchen wir, die Wertgestaltung auf eine neue Stufe zu heben. Schließlich wollen wir Produkte und Prozesse in möglichst kurzer Zeit richtig erfolgreich machen.

Wertanalyseprojekte sind oft sehr langatmig. Deshalb ist es der Anspruch des EBITengineerings, schneller zum Ziel zu kommen. Statt ewige Besprechungen abzuhalten, packen wir die Themen kurz und knapp an, ohne erforderliche Diskussionen zu kurz kommen zu lassen. Hier zählen Erfahrung und Fingerspitzengefühl.

In Anlehnung an den Wertanalyseansatz, steht das EBITengineering auf insbesondere drei Säulen: Methode, Verhaltensweise und Leadership. Darüber hinaus berücksichtigen wir die Lean-Philosophie und vermeiden durch den strukturierten Regelkreis Doppelarbeit und Verschwendung.

Mit dem EBITengineering versetzen wir Sie in die Lage, schnell und strukturiert Gewinnpotenzial zu erkennen, zu entwickeln und zu realisieren, pragmatisch, effektiv und effizient.

Für wen ich dieses Buch geschrieben habe

Dieses Buch richtet sich an alle Unternehmer, Führungskräfte, Manager und Produktentwickler, die Denkanstöße bekommen wollen, was sie anders machen könnten. Und die wissen wollen, wo die Hebel sind, um Prozesse einfacher zu gestalten. Statt unübersichtlicher Konzepte zur

Geschäftsentwicklung und Gewinnoptimierung bietet dieses Buch einen roten Faden, der sich am Alltag der Unternehmen orientiert. Sie lernen ein neues Mindset kennen, das ihnen hilft, Gewinnpotenziale zu heben.

Im Anschluss erfahren Sie, wie Sie die Gewinnpotenziale realisieren können. Die vorgestellten Ansätze können Sie systematisch in Ihr Unternehmen integrieren.

Ich träume davon, dass immer mehr Firmen sagen:

„Seit wir *EBITengineering* praktizieren, läuft bei uns eine Potenzialgenerierungsmaschine.“

Das gelingt, indem die Unternehmen das Arbeitsumfeld optimieren, ständig den Markt beobachten, ihre Produkte genau testen und sich dann überlegen, welche sie in die Optimierung geben wollen.

Die Vermarktung gehört aus meiner Sicht ebenfalls zu einer guten Produktentwicklung dazu. Verpackung und Kommunikation verschmelzen idealerweise mit Produktentwicklungskonzepten.

Wie bei Apple: Die Produkte sind nicht nur technisch gut, sondern es ist auch ein Erlebnis, sie auszupacken.

Wissen auch Sie nicht ganz genau, warum Ihre Kunden auf einmal weniger kaufen, warum der Wettbewerb innerhalb kurzer Zeit schärfer geworden ist, wie gezielte Nutzenargumente entwickelt werden, was den Kauf Ihrer Produkte am stärksten beeinflusst, wie Sie die Position Ihres Produkts strategisch verändern müssen und wie Sie diese Veränderung herbeiführen können? Dann finden Sie in diesem Buch interessante Denkanstöße und vielleicht sogar die umfassende Lösung.

Der ganze Ansatz geht in Richtung Produktmanagement, fast schon in Richtung Geschäftsentwicklung. Sie holen sich damit eine Systematik ins Haus, die Sie an- und abstellen können wie eine Maschine.

Am besten läuft sie, wenn sie ständig in Betrieb ist. Dann braucht sie täglich nur wenig Aufmerksamkeit und macht in Summe relativ wenig Arbeit.

Während meines Studiums habe ich unglaublich viel gelernt. Aber ich konnte nur rund fünf Prozent davon anwenden. Erst mit zunehmender Erfahrung konnte ich mehr und mehr Wissen zur Anwendung bringen. Diese Zeit schenke ich Ihnen.

Dieses Buch will es anders machen. Es behandelt nur Themen, die alle etwas angehen. Von Praktiker zu Praktiker und so kompakt wie möglich.

Sie können hundert Bücher über Marketing lesen oder zig Finanzanalysen erstellen. Aber dieses Buch bringt auf den Punkt, was wirklich wichtig ist. Ich denke, dass Sie in recht

kurzer Zeit nützliches Wissen für Ihre tägliche Praxis erhalten. Und hoffentlich entstehen noch viel mehr Fragen, die wir anschließend gerne auch gemeinsam beantworten, um Ihr Business auf Erfolgskurs zu bringen. Ich freue mich darauf.

Teil 1:

Das Arbeitsumfeld als Keimzelle für Innovation

Wenn Sie den schnellsten Weg zu höheren Gewinnen einschlagen möchten, brauchen Sie einen Ansatz, den Sie immer wieder anwenden können. Die dafür erforderliche Kontinuität erreichen Sie nur durch grundlegende Änderungen Ihres Verhaltens bzw. Ihrer Organisation. Sie müssen das ganze Arbeitsumfeld gestalten.

Es muss attraktiv sein und Ideen zulassen, damit Gewinnpotenziale erkannt, entwickelt und realisiert werden können. In diesem Teil erhalten Sie Hinweise darauf, was dabei zu beachten und warum dies erforderlich ist.

Der Grundgedanke dabei lautet, dass die Führungsaufgabe insbesondere in der Gestaltung der Randbedingungen besteht, es müssen die Leitplanken oder Rahmenbedingungen definiert werden. Je besser Ihnen dies gelingt, desto besser können sich erfahrene Mitarbeiter selbst managen, vollständig oder teilweise autonom arbeiten und damit eine höhere Zufriedenheit, Motivation und damit auch Arbeitsleistung hervorbringen.

Dabei leiten sie automatisch die unerfahreneren Mitarbeiter mit an, was Sie als Führungskraft teilweise entlastet. Wenn Ihre Mitarbeiter einmal in hochperformanten, selbstorganisierten Teams gearbeitet haben, werden sie zukünftig nicht mehr anders arbeiten wollen. So entsteht aus einer „Keimzelle“ mit den richtigen Mitarbeitern und Führungskräften eine schlagkräftige, innovative Organisation.

KAPITEL 1:

Leadership statt Management

Der Begriff „Management“ wird zu inflationär genutzt. Organisieren kann auch ein Produktmanager, aber zum Leadership gehört mehr als das. Die Führungskraft trägt eine besondere Verantwortung. Sie führt nicht nur aus, was andere anordnen. Wenn Sie ein Unternehmen gründen und es in 50 Jahren zu einem mittelständischen Betrieb anwachsen lassen, sind Sie ein absoluter Leader.

Im Lauf der Zeit setzen Sie vielleicht Manager ein, um die verschiedenen Bereiche zu organisieren. Aber die Richtung bestimmen Sie alleine. Sie müssen die Visionen vorgeben.

Angestellte Manager laufen oft ihren Boni hinterher und sehen nicht das große Ganze. Sie haben zwar Führungsverantwortung, setzen aber im Prinzip nur die Vorgaben des Leaders um. Manche Fachkräfte werden so oft befördert, bis sie in einer Managementposition landen.

Sie sind vielleicht gute Vertriebler, aber von der Führung eines Teams oder von der Weiterentwicklung der Organisation haben sie keine Ahnung. Vielleicht passt diese Aufgabe gar nicht zu ihrer Persönlichkeit.

Ein Beispiel für klassisches Management-Denken: Der Logistikleiter eines mittelständischen Unternehmens will einen möglichst geringen Lagerbestand und möglichst hohe Umschlagszahlen erreichen. Der Einkaufsleiter wiederum möchte den bestmöglichen Preis erzielen und neigt deshalb dazu, große Mengen zu bestellen. Aber dann wachsen dem Logistikleiter die Bestände über den Kopf.

Vielleicht mischt sich auch noch der Vertriebsleiter ein, der möglichst kurze Lieferzeiten erreichen will. Wenn jetzt noch der Entwicklungsleiter ein neues Produkt einführt, ist das Chaos perfekt.

Alle Bereiche schauen nur auf sich selbst, ohne das Optimale für die Firma herauszuholen. Manchmal hängt dieses Silodenken auch mit den Boni zusammen, die nur gezahlt werden, wenn die Ziele der Abteilung erreicht werden.

Entlohnungsanreize, die zu fehlerhaftem Verhalten führen, sind ganz klar ein Führungsfehler. Es geht darum, Teamarbeit in der Führungsriege zu fördern.

Das Entlohnungsmodell muss dazu passen und auf den Gesamterfolg des Unternehmens abzielen.

Beispiele für Leadership

Ein Unternehmen braucht einen Visionär. Schauen Sie sich die Biografie von Steve Jobs an. Als er eine Zeit lang nicht bei Apple war, ging es mit der Firma bergab. Nach seiner Rückkehr brachte er sie wieder in die Spur. Vorher hatten sich Manager nach bestem Wissen und Gewissen daran versucht, waren aber gescheitert.

Es brauchte jemanden, der inspiriert und vielleicht sogar ein Stück weit besessen war von dem, was er tat. Das ist ein klassisches Beispiel, aber wir müssen gar nicht in die USA schauen.

Die Firmen Stihl und Dolmar wurden etwa zur selben Zeit gegründet. Beide waren lange Zeit exakt in derselben Branche tätig. Aber heute ist Stihl mehr als zehnmals größer als Dolmar. Das liegt auch daran, dass fast durchgängig Familienmitglieder das Sagen hatten.

Das Thema Leadership stand immer im Fokus, und stets war eine gewisse Leidenschaft zu spüren. Dolmar dagegen wurde von einem Konzern an den nächsten verkauft. Es gab viele Brüche in der Führung. Außerdem ging es eher um schnelle Gewinne als um Wachstum, daher wurde zu wenig investiert. Nach einigen Jahren macht sich ein solches Verhalten ganz deutlich bemerkbar.

Große Potenziale finden nur Leader. Sie sind umtriebig und wollen ihr Unternehmen ständig weiterentwickeln. Deshalb überlegen sie, welche neuen Ansätze es gibt und wie sie den Markt revolutionieren können.

Der Leader sagt nicht wie der ehemalige Nokia-Chef: „Ach, Smartphones sind nur ein Trend, das geht vorbei.“ Neue Produkte untersucht der Leader genau.

Vielleicht bildet er auch eine Task Force aus fähigen Mitarbeitern, die der Sache auf den Grund geht. Vielleicht leitet sie neue Geschäftsmodelle daraus ab? Der Leader bleibt am Puls der Zeit und geht voran. Nicht jeder kann ein Leader sein. Jedoch kann jeder Mensch anfangen, sein Verhalten zu ändern – und damit haben Sie es in der Hand, ob Sie Manager bleiben oder zum Leader werden.

Mitarbeiter begeistern

Mitarbeiterführung ist nicht jedermanns Sache. Aber wie zuvor zum Thema Leadership schon erwähnt, gibt es Handlungsempfehlungen, an denen Sie sich orientieren können. Sie müssen Werte vermitteln und Leitplanken definieren. Reinhard Sprenger hat drei Elemente herausgestellt, die für Motivation erforderlich sind: Dürfen, Können und Wollen.

Die ersten beiden Elemente können Sie direkt beeinflussen. Sie können Ihre Mitarbeiter aber nicht zwingen, sie müssen von sich aus wollen. Indem Sie Ihren Mitarbeitern Werte und Leitplanken geben bzw. vorleben, fällt es ihnen leichter, eine Beziehung zu Ihnen und Ihrem Unternehmen aufzubauen.

Wichtig ist auch, Visionen zu entwickeln. Nur das, was Sie sich selbst vorstellen können, werden Sie auch erreichen. Mit emotionalen Zielbildern können Sie auch Ihre Mitarbeiter

und Partner mitnehmen. Außerdem können Sie sich selbst immer wieder daran ausrichten. Wenn alle Mitarbeiter mit Freude und Tatkraft dabei sind, bleiben sie neugierig und können Rückschläge besser wegstecken.

Wenn Sie etwas Neues angehen, wird es Rückschläge geben. Sie anzunehmen, weil man darauf vorbereitet ist, macht vieles einfacher. Denn dann müssen Sie den Jagdhund nicht zum Jagen tragen, wie man so schön sagt. Leadership bedeutet auch, Mitarbeiter und Partner respektvoll zu behandeln.

Ein Beispiel: Herr Dinse führte sein Unternehmen mehrere Jahrzehnte, verstarb dann aber früh. Die Firma wurde in einen Stiftungsbeirat überführt, der einen Geschäftsführer bestellte. Der war natürlich bei Weitem nicht so an die Firma gebunden wie der Gründer.

Letzterer sah die Mitarbeiter als Teil der Familie an. Er war fordernd, wenn es sein musste, aber ließ auch hin und wieder Fünfe gerade sein. Wenn es Krankheitsfälle gab, ging er darauf ein. Der angestellte Manager orientierte sich dagegen nur an den Zielen, die der Beirat vorgab. Daran war auch sein Bonus gekoppelt.

Er erschien jeden Tag im Armani-Anzug im Unternehmen, kam etwas arrogant daher und wunderte sich dann, warum er keinen Draht zur Belegschaft fand. Dabei war er, wie ich meine, ein solider, fachlich wirklich guter Geschäftsführer. Nur: Ein Leader war er eben nicht.

Leader machen sich fast entbehrlich

Keine Firma sollte sich auf den einen Leader fokussieren. Wenn er jede kleine Schraube erst freigeben muss, läuft etwas falsch und auch der Leader wird zunehmend frustriert. Schaffen Sie lieber ein System, das fast ohne Sie funktioniert.

Ganz entbehrlich werden Sie natürlich nie sein. Denn der Mensch ist seit Urzeiten auf Hierarchie geeicht.

Wenn kein Leader im Unternehmen ist oder er seine Führungsverantwortung nicht wahrnimmt, gibt es mehr Konflikte. Es muss immer einer da sein, der Streit kurzfristig schlichtet und in einer Notsituation klar die Richtung vorgeben kann.

Dennoch ist es gut, sich weitgehend entbehrlich zu machen. Das Tagesgeschäft muss das Team selbst managen können. Der Leader sollte das große Ganze im Auge behalten und strategische Entwicklungsimpulse geben.

Der Leader wird immer wichtig für die Keimzelle der Firma bleiben, aber neue Ideen sollen auch von den Mitarbeitern kommen. Sie sollen Neues ausprobieren dürfen. Natürlich unter den Argusaugen des Leaders.

Er nimmt fast schon eine Vater- bzw. Elternrolle ein und begleitet die Mitarbeiter bei ihren Versuchen, Neues zu wagen. Die Angestellten wissen: Wenn sie Rückschläge erleben, sind die Türen immer offen. Der Chef passt auf, dass nichts Größeres schiefeht. Die Organisation muss ihre Erfahrungen ein Stück weit selbst sammeln.

Ich durfte vor Jahren die Entwicklung eines Trennschleifers miterleben. Der japanische und der deutsche Geschäftsführer ließen dem Projektteam weitestgehend freie Hand. Sie bestimmten nur die Leitplanken.

Das Entwicklungsteam wiederum nutzte die Freiheit, zwei Chefindenieure zu bestimmen, die sich in verschiedenen Firmen diverse Ansätze angeschaut haben. Das Resultat war, dass der neue Trennschleifer nicht nur für Gehwege, sondern auch bei Feuerwehreinsätzen genutzt werden konnte.

Am Ende waren sowohl das Ergebnis als auch die Stückzahlen ein voller Erfolg und das Produkt trug über lange Jahre wesentlich zum Unternehmensergebnis bei.

Wie werde ich ein guter Leader?

Prüfen Sie, wo Sie momentan stehen. Wohin möchten Sie sich entwickeln? Was sind Ihre Ziele? Passen diese zu Ihrem Unternehmen? Wenn Sie weniger wichtige Aufgaben delegieren, können Sie sich um die großen Themen kümmern. Dann können Sie das Arbeitsumfeld Ihres Teams verbessern.

Unterhalten Sie sich mit den Mitarbeitern, um ihre Stärken zu erkennen. Ein Fußballtrainer spricht auch erst mit den Spielern, um sie dann auf dem Fußballfeld zu beobachten und sich ein Bild zu machen.

Wie ein Trainer im Mannschaftssport müssen Sie eine gute Mannschaftsaufstellung hinbekommen.

Sie müssen das Team emotional abholen und Visionen bieten. Mein erster Mitarbeiter sagt heute noch: „Neben dem Konzept hat mich der Frank einfach überzeugt.“ Er kam aus einem sicheren Großkonzern in meine kleine Spezialberatung, weil ich ihm eine Story und Entwicklungsmöglichkeiten bieten konnte. Also tauschte er Sicherheit gegen eine Vision ein, die ihm mehr Spaß und persönliches Wachstum versprach.

Gute und wirksame Kommunikation kommt leider in vielen Unternehmen zu kurz. Die meisten Mitarbeiter kennen ihre Geschäftsführer nur von Meetings oder Geburtstagen. Die restliche Zeit sind sie mit anderen Dingen beschäftigt.

Ein kleiner Slot bleibt noch für die Führungskräfte. Die sollen dann ihre Teams gut kennenlernen. Aber der Geschäftsführer sollte seine Führungsverantwortung nicht abgeben. Er sollte ein Drittel seiner Zeit in Gespräche mit den Mitarbeitern investieren und sich an ihrer Arbeit beteiligen. Durch Delegation von Aufgaben aus dem Tagesgeschäft lässt sich die dafür nötige Zeit gewinnen.

Zwischen Anspruch und Realität

Nicht jeder kann ein Leader werden. Management ist erlernbar, aber zum Leader muss man ein Stück weit geboren sein. Es kann nicht jeder ein Steve Jobs sein. Man braucht ein gewisses Charisma mit einer Leidenschaft, die andere ansteckt. Auch Fußballtrainer sprühen vor Energie und brennen für ihre Ziele.

Dieses Energielevel kann nicht jeder über eine längere Zeit halten. Hier muss sich jeder ehrlich fragen, ob er für diese Aufgabe geeignet ist. Außerdem passt nicht jeder Mitarbeiter zu jedem Leader.

Mitarbeiter, die sich nicht in das Team fügen, allerdings über eine besondere Fähigkeit verfügen, können notfalls auch außerhalb des Teams einen guten Beitrag leisten. Achten Sie aber immer auf die Wirkung ins Team. Oft werden die Leistungen der vermeintlichen Genies von optimalen Leistungen eines funktionierenden Teams noch übertroffen.



Es geht immer darum, ein Team zu gestalten und gewisse Kommunikationsregeln einzuhalten.

Ich habe neulich eine Rede von Reinhold Würth gehört, der mit 14 Jahren im kleinen Schrauben-Unternehmen seines Vaters ausgebildet wurde. Er übernahm die Firma früh und baute sie zu einem Konzern mit 70.000 Mitarbeitern aus.

In seiner Rede betonte er, wie wichtig der Respekt auch vor scheinbar einfachen Verrichtungen ist. Wer die Leistung seiner Mitarbeiter nicht respektiert, wird mit seiner Firma unter seinen Möglichkeiten bleiben.

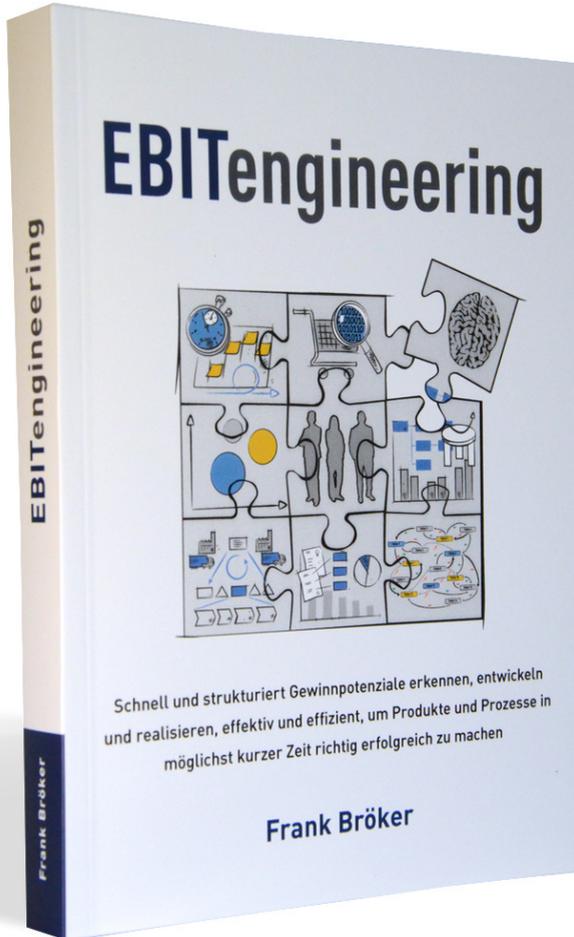
Natürlich ist nicht jeder ein Steve Jobs oder ein Reinhold Würth. Das ist auch in Ordnung. Außerdem gehört auch immer etwas Glück dazu, damit ein Unternehmen durch die

Decke geht. Wichtig ist, grundsätzlich zu entscheiden, den Gedanken des Leaderships zu verfolgen. Dann kann ein Coach entsprechende Hilfestellungen geben. Außerdem müssen Sie nicht perfekt sein. Es geht auch um Learning by Doing. Wenn Sie Ihre Werte leben, sind Sie bereits auf dem richtigen Weg. Unternehmensführung ist eine Ausdauerdisziplin und kein One Hit Wonder.

Was Sie aus diesem Kapitel mitnehmen sollten:

- Leader beschäftigen sich mit der Gesamtausrichtung des Unternehmens und bauen um sich herum eine starke Führungsmannschaft auf, die als Team zusammenarbeitet.
- Manager setzen die eingeschlagene Richtung effektiv und effizient um.
- Wenn Sie motivierte Mitarbeiter wünschen, dann berücksichtigen Sie „Dürfen, Können und Wollen“ und geben Ihren Mitarbeitern einen Sinn, indem Sie eine Vision entwickeln und diese emotional aufladen.

Dies ist eine Leseprobe!



Jetzt hier das ganze Buch sichern:

ebitengineering.com