

EBIT steigern – Ertragspotenziale ausschöpfen

Ein praxiserprobtes Programm – nicht nur für Krisenzeiten

Krisen sind unangenehme Herausforderungen. Krisen wie die Finanzkrise, bleiben hoffentlich eine seltene Ausnahme. Krisen, deren Ursachen im Unternehmen liegen, treten öfter auf. Strategische Krisen oder Ertragskrisen entstehen schleichend. Unternehmensziele werden immer schlechter erreicht, Bereiche liefern nicht die erwarteten Beiträge, es bestehen begründete Zweifel, ob mit einem „Weiter so“ die Zukunft zu gewinnen ist.

Krisen sind aber auch Lernchancen. Im Mittelpunkt sollten Wege stehen, mit denen EBIT gesteigert und zukünftige Ertragspotenziale realisiert werden können, weil sonst die nächste Krise schon vorprogrammiert ist.

Lernen reicht allerdings nicht aus. Es geht um Veränderungserfolg und der wird immer wieder durch die gleichen Faktoren minimiert oder verhindert. Dauerhafte Ergebnisverbesserungen entstehen selten durch isolierte Eingriffe. Meist ist das ganze Unternehmen betroffen: Für eine bessere Kundenorientierung ist eben nicht nur der Vertrieb zuständig, denn Produktqualität, Lieferzeiten und Service bestimmen andere Bereiche. Je tiefgreifender die Veränderungswirkungen umso größer die Zahl der Bedenkenräger und umso größer die meist versteckten Widerstände. Von Plänen bleibt Vieles im Tagesgeschäft auf der Strecke. Oft fehlt es bei Mitarbeitern und Führungskräften an Fähigkeiten und Methoden.

Es gibt funktionierende Konzepte für erfolgreiche Veränderungsprozesse.

Mit weit mehr als 20 „EBIT-Steigerungsprogrammen“ und über 250 Zielklausuren, in denen die Umsetzung der Unternehmensziele geplant wurden, sind messbare Verbesserungen der Unternehmensergebnisse erreicht worden. Am Beispiel eines „EBIT-Programmes“ sollen die Rollen der Beteiligten, Ablauf und Methodik beschrieben werden.

Wer ist für was verantwortlich in einem EBIT-Steigerungsprogramm? Das zu erreichende Ziel, in diesem Fall EBIT, wird durch die **Geschäftsführung (GF)** definiert. Es muss messbar formuliert sein, realistisch aber gleichzeitig herausfordernd. Die GF ist der Auftraggeber, sichert die Verbindlichkeit und kontrollt die Ergebnisreichung. **Die Führungskräfte** erarbeiten den Weg zur Zielerreichung.

Das Programm muss zum Programm der Führungskräfte werden!!! Wer von den Konsequenzen der Veränderung betroffen ist und sie realisieren muss, der sollte beteiligt werden. Wer beteiligt war und über den Weg mit entschieden hat, der kann sich der Umsetzung kaum entziehen. **Der externe Berater, besser Coach,** erarbeitet zusammen mit der GF das Gesamtkonzept, liefert die notwendigen Methoden und steuert die Maßnahmen zur Erarbeitung von Lösungen. Inhaltlich bringt er Erfahrungen aus ähnlichen Prozessen ein. Außerdem liefert er zwei Beiträge, die Führungskräfte nicht immer liefern: Er kann Alles in Frage stellen, auch liebgewordene Gewohnheiten und eingefahrene Sichtweisen. Er hat Abstand zum Unternehmen und sieht es aus einer anderen Perspektive. Wenn man ein Problem lösen will, dann muss man sich oft erst vom Problem lösen.

Wie läuft ein EBIT-Steigerungsprogramm ab?

Grundlage sind gut vorbereitete Workshops mit den Führungskräften:

- Darstellung Ist-Situation und EBIT-Entwicklungen mit sinnvoll komprimierten G+V Rechnungen
- Potenzielle Entwicklungen aus Sicht aller Beteiligten, wenn sich nichts verändert
- Vorstellung des EBIT-Ziels durch die GF
- Erfassung der Zielfelder, auf denen sich etwas verändern sollte, um das EBIT-Ziel zu erreichen
- Formulierung von Zielen, die insbesondere messbar sind
- Ableitung der besten Maßnahmen zur Zielerreichung auf jedem Zielfeld
- Zusammenfassung der Konsequenzen in einer Plan-G+V-Rechnung
- Entscheidung der GF zur Planumsetzung
- Bestimmung der Zielverantwortlichen und Maßnahmenplanung (Projektmanagement)
- Umsetzungssteuerung über Meilensteingespräche und die Manager Performance Map

Welche Methoden sind erfolgsscheidend?

Im Kern sind es drei methodische Notwendigkeiten, die Veränderungen erfolgreich machen. Die **Einbeziehung der Führungskräfte** baut die Veränderungswiderstände ab. Der dazu



notwendige Zeitbedarf wird bei der Umsetzung mehrfach wieder eingespielt. Das Programm ist außerdem ein praxisorientiertes Führungstraining.

Die **messbare Formulierung von Zielen** = Ergebnissen ist erfolgskritisch. Unterhalb der GF wird eben nicht in Ergebnissen gedacht, sondern direkt in Aufgaben = Wegen. Ob überhaupt die richtigen Zielfelder identifiziert wurden, wird übersprungen. Die Chance, aus einem Ziel einen neuen, besseren Weg abzuleiten, ist vertan, wenn man direkt in Aufgaben denkt. Der wesentliche Nutzen der messbaren Formulierung, liegt nicht darin, am Ende eines Prozesses das Ergebnis gut kontrollieren zu können. Die Wertschöpfung entsteht am Anfang von Prozessen. Wer Ergebnisse messbar formulieren kann, hat klare Vorstellungen von dem, was erreicht werden soll und kann deshalb den Weg besser planen.

Wir sind oft Konzeptionsriesen und Umsetzungszwerge. Die Umsetzung von Entscheidungen muss stringent durch **Meilensteingespräche (GF)** gesteuert und unterstützt werden. Dabei hilft ein Instrument, die **Manager Performance Map**, die Ziele, Zielverantwortliche und Maßnahmenpläne zusammenfasst, auf Knopfdruck darstellt und die Umsetzungssteuerung vereinfacht.

Unternehmensergebnisse hängen heute wesentlich von der Fähigkeit und Bereitschaft der Führungskräfte ab, Veränderungsprozesse erfolgreich zu realisieren. Hierbei kann Fachwissen, Erfahrung und innovative Methodik entscheidende Impulse liefern und die Umsetzung sichern.

Kontakt:

Dr. Wolfgang Schröder Personalsysteme
58540 Meinerzhagen

Tel.: 02354 6566

E-Mail: dr.w.schroeder@t-online.de

www.dr-schroeder-personalsysteme.de