



# Der Weg zum Weltmarktführer

## Klassische EKS-Anwendung

### Dipl.-Ing. Peter Wendt

*Das Fallbeispiel des „Ingenieur-Büro Wendt“ kann man getrost als EKS-Perle bezeichnen. In diesem Artikel beschreibt er, wie aus dem „hilflosen“ Angestellten Wendt ein erfolgreicher EKS-Unternehmer wurde.*

#### Angestellter ohne EKS

Anfang 1975 stieg ich als junger Vertriebs- und Projektleiter in ein kleines Ingenieur-Unternehmen ein, welches sich als Spezialist für katalytische und thermische Abluftreinigungsverfahren positionieren wollte. Wie selbstverständlich übernahm ich zunächst die vorherrschende produktorientierte Denke. Mit großem persönlichem Einsatz versuchte ich, immer besser werdende Problemlösungen für alle möglichen Anwendungen zu projektieren, anzubieten und zu vertreten.

Mitte der 70er Jahre war Abluftreinigung bereits ein Thema in der Industrie. Umweltschutz-Projekte gab es genug. Doch wir konnten uns gegenüber den etablierten Firmen nicht durchsetzen. Sie konnten ihre Leistungen an unsere Ideen anpassen, am Ende preislich abtauchen und gewinnen. Im September 1975 verkaufte ich meine erste sehr kleine Anlage an eine Pinselwerk in Ravensburg. Wir feierten dieses Ereignis wie eine Erlösung. Bei der Inbetriebnahme ist sie dann explodiert. So sah mein Einsteigerjahr aus: ein Verliererjahr trotz größtem persönlichen Einsatz.

#### Angestellter mit EKS

Ende 1975 begann ich, den EKS Fernlehrgang intensiv zu studieren.

Dabei versuchte ich, das Gelernte auf meine Bedürfnisse hin anzuwenden. Mein Denken richtete sich langsam vom Innenfeld auf das Aussenfeld des Geschehens und hier besonders auf die Bedeutung der immateriellen Werte und die zwingende Notwendigkeit, eine Spitzenleistung für eine fest umrissene Zielgruppe zu entwickeln. Doch auch nach dem vierten Heft hatte ich noch keine Lösung für mein Problem gefunden und dabei war ich doch – in meiner damaligen Zwangslage – so ungeduldig: Ein mehr als erfolgloses Jahr lag hinter mir und zeitigte bereits Konsequenzen. Weil sie die Kosten für den Projektaufwand scheute, wollte mir die Geschäftsleitung eine Zielgruppe streichen, in der ich viele Aufträge verloren hatte – die Druckindustrie. Dabei hatte ich aufgrund persönlicher Stärken gerade an diesem Segment Spaß. Es gab also nur ‘aufgeben’ oder aber ‘neu und anders anfangen’. Ich mochte die Rollenoffset-Druckindustrie und ihre Menschen, also blieb ich dran.

**Ich erkenne die zwingende Notwendigkeit, eine Spitzenleistung für eine fest umrissene Zielgruppe zu entwickeln.**

#### Stärkenanalyse

Rollenoffset-Maschinen brauchen Abluftreinigung. Und: die Rollenoffset-Industrie war ein Zuwachsmarkt. Obwohl noch keine eindeutige Gesetzgebung vorlag, gab es bereits verschiedene Verfahren, die weltweit um die Gunst der Industrie buhlten, als da wären: katalytische, thermische und physikalische Anlagen. Weiterhin war in der Druckindustrie verfahrenstechnisches Denken nur sehr schwach ausgeprägt. Gerade dies zählte aber zu meinen Stärken. Ich verfügte also über Wissen, das der Druckindustrie nützlich sein konnte. Also entschied ich mich, den EKS-Lehrgang weiter zu beackern und das Gelernte konsequent auf meine Situation anzuwenden. Wenn die EKS wirklich gut war, mußte sie auch einen Ausweg aus meiner schwierigen Situation bringen.

#### Geschäftsfeld und Zielgruppe

Die EKS verlangt konzentriert und engpaßorientiert zu arbeiten. Ich hatte mich m.E. für eine gute Sache, den Umweltschutz, entschieden. Offensichtlich war jedoch mein Weg – die Industrie mit Umweltschutz-Anlagen zu beglücken oder auszurüsten - falsch. Die EKS lehrt, Ziele auf Grundbedürfnisse fest umrissener Zielgruppen auszurichten und nicht auf Produkte und Leistungen. Mein Hauptfehler war erkannt: die bisherige Zielsetzung war falsch. Ich durfte mich auf keinen Fall mehr, nur auf die Bereitstellung von Anlagen für die Industrie konzentrieren. 1976 wachte ich eines morgens auf und wußte: Ich werde mich auf die Energie- und Umwelt-Probleme der Druckindustrie konzentrieren und so zum Spezialisten für Energie und Umweltfragen werden.

Mein erstes Geschäftsfeld sollte die Abluftreinigung und Energierückgewinnung an Rollenoffset-Maschinen werden. Ich formulierte dieses Ziel schriftlich und ausführlich und erstellte ein Leitbild, d.h. eine schriftliche Auflistung der Grundsätze, die zur Erreichung dieses Ziels beachtet werden mußten. Und siehe da, es ging bergauf. Alles wurde plötzlich einfacher. In meiner Arbeit setzte ich jetzt ganz anders an und begann damit, mich mit den Problemen meiner Zielgruppe zu beschäftigen.

### **Brennendes Problem**

Rollenoffset-Maschinen haben einen Trockner. Seine Abluft muß gereinigt werden. Das einzige Reinigungsverfahren mit ausreichendem Wirkungsgrad war die thermische Verbrennung der Trocknerabluft. Der Nachteil des Verfahrens lag darin, dass zu seiner Anwendung der Energieeinsatz des Trockners verdoppelt werden musste und die Anlage eine erhebliche Investition erforderte. Dies war die Chance der Mitbewerber, deren Methoden zwar nicht so effektiv für die Umwelt aber um einiges billiger waren. Wenn es mir also gelang, den Energieeinsatz zu reduzieren und gleichzeitig die Investitionskosten zu senken, hatte ich eine Spitzenleistung in der Hand.

### **Innovation**

Ich beschäftigte mich intensiv mit dem, was vor der Abluftreinigung passierte, nämlich mit dem Trocknen. Zwei Aspekte fielen mir auf: a) Trockner hatten überdimensionierte Abluftmengenströme, die gereinigt werden mußten. – b) Sie gaben diese Ströme permanent und konstant ab, ohne Anpassung an die tatsächlich von der Maschine erbrachte variable Leistung. Lösung: Eine bessere Abdichtung des Trockners und eine zusätzliche produktionsabhängige Volumensteuerung der Abluftmengenströme würde den Energieeinsatz am Trockner erheblich reduzieren. Durch diese Reduzierung wäre es ohne weiteres möglich, die für die Reinigung benötigte Verbrennungsanlage kleiner als bisher zu dimensionieren.

Damit wären zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: Weniger Energiekosten für den Trockner und weniger

Investitionskosten in eine kleinere Anlage und all das unter Einsatz des überlegenen thermischen Verfahrens. Um noch einen „oben drauf“ zu setzen, dachte ich darüber nach, wie die hinter der Verbrennungsanlage entstehende Restwärme genutzt und damit weitere Energiekosten eingespart werden könnten. Zum Beispiel könnte sie zur Entlastung der Heizung dienen. Mit sog. Absorbtionskältemaschinen war es aber auch möglich, Hitze in Kälte umzuwandeln und damit die Kühlung der Rollenoffset-Maschine zu betreiben.

*Ich fasste den Entschluß, mich auf die Energie- und Umwelt-Probleme der Druckindustrie zu konzentrieren.*

### **Kooperation**

Wer konnte die Innovation „Eindichtung und Volumenstromsteuerung“ für bestehende und neue Anlagen schneller und besser umsetzen als die Trocknerhersteller selbst? Sie hatten auch ein besonderes Interesse, ihre Systeme energie- und umweltfreundlich zu gestalten, um einen Marktvorsprung zu erzielen. Ich brauchte also nur noch einen weiteren Kooperationspartner zu suchen, der fähig und bereit war, die Nutzung der Abwärme an Rollenoffset-Drucklinien umzusetzen. Dieser war auch schnell gefunden, denn er witterte Morgenluft.

### **Nutzendarstellung**

Die Nutzenargumentation für den Verkauf lag auf der Hand: Minimierung des Energieverbrauchs. Und bestmöglicher Umweltschutz für die Rollenoffset-Druckmaschinen. Keiner meiner Mitbewerber konnte da mithalten, da sie noch in breitem Zielgruppensalat steckten und über keine besonderen Kenntnisse im Druckbereich – geschweige denn über eine differenzierte Problemlösung – verfügten. Ich

aber wusste immer besser über den Trockner und den Kältebedarf der Rollenoffset-Drucklinie Bescheid. Durch die ständige Wiederholung der Nutzenargumentation wurde sie immer besser und meine Kompetenz wuchs, zumal ich vom Drucker selbst sehr viel über den Druckprozess und die Druckereien lernte.

Zu meinem Handwerkszeug gehörten ein Schnittmodell einer thermischen Verbrennungsanlage – 1,20 m lang, 30 cm im Durchmesser – die ich auf der Schulter durch die Gegend trug, gelbes DIN A2 Papier, ein Taschenrechner und Filzstifte. Während der Präsentation wurde gemalt und gerechnet, weitgehend anhand der spezifischen Produktionsbedingungen des Kunden.

### **Erste Erfolge**

Mit Modell, Papier und Taschenrechner lief ich in der Druckindustrie herum wie ein Wanderprediger in Sachen Energie und Umweltschutz. Die ersten Erfolge stellten sich schnell ein. Mein Frust war wie weggeblasen. Man erteilte mir Prokura im Unternehmen und hatte mir sehr schnell die Mißachtung der Entscheidung – nicht mehr in der Druckindustrie tätig zu sein – verziehen. Auch die Trocknerhersteller halfen, denn sie waren in der Zwickmühle. Wollten sie Trockner verkaufen, mußten diese entweder mit Abluftreinigung ausgerüstet oder zumindest dafür vorbereitet werden. Sie nahmen mich zu ihren Projektgesprächen mit. Es kam nicht selten vor, daß mich zwei konkurrierende Trocknerhersteller zum gleichen Kunden mitnehmen wollten. Offensichtlich hatte ich eine Spitzenleistung im Sinne der EKS am Wickel.

### **Standardisierung des Produktes**

Zum jetzigen Zeitpunkt wurde eine weitergehende Systematisierung erforderlich, d.h. man mußte speziell auf Zielgruppen abgestimmte Baureihen erstellen. Einerseits für neue Anlagen, andererseits zur Nachrüstung von Alt-Anlagen inklusive Trockneranpassung. Dies war durch die Konzentration auf nur eine Zielgruppe eine relativ einfache Angelegenheit.

Als nächstes wurden speziell auf die Druckindustrie abgestimmte Unterlagen und ein gut funktionierendes Angebotswesen für Endkunden, Vertretungen

und sonstige Wiederverkäufer organisiert. Eine weitere wichtige Voraussetzung für den zukünftigen Erfolg war der gut geplante Aufbau einer kompetenten Vertriebsadministration mit Hilfe von PC – inklusive mehrsprachigem Angebotswesen, Kennzahlen-Ermittlung, Kybernetischer Kalkulation, Übersicht zu den laufenden Projekten und kompetenten Ansprechpartnern im Innendienst.

### Marktführerschaft

Die EKS lebt zunächst von der Erarbeitung einer Spitzenleistung. Daran anschließend muß dafür gesorgt werden, daß diese Spitzenleistungen möglichst der gesamten Zielgruppe zugänglich gemacht wird. Es war im nächsten Schritt also wichtig, markt-abdeckende Informations-, Vertriebs- und Service-Wege bereitzustellen. Das besondere Augenmerk bei dieser Arbeit ist sicher darauf zu lenken, bestehende Kapazitäten zu nutzen und Kooperationen einzugehen. Die Marktführung selbst mußte dann die mehr oder weniger automatische Folge eines richtigen EKS-Verhaltens sein. Die Veränderung der Marktanteile zu beobachten und entsprechende Kennzahlen zu führen, war für mich wichtig.

### Soziales Grundbedürfnis

Es wurde schnell klar, daß man sich bei einer derartigen zielgruppenorientierten Spezialisierung zunächst regional oder national bewähren, dann aber sehr schnell in internationale – und hier zuerst in europäische, dann überseeische – Bereiche vorstoßen muss. Noch im Jahre 1976 begann dieses innovierte Abluftreinigungssystem, sich in der BRD durchzusetzen. Mein nächstes Ziel mußte also sein, eine Strategie zu erarbeiten, unser System möglichst nahtlos in die bestehenden Informations-, Vertriebs-, Service- und Materialflußwege der Druckindustrie einzufügen und damit die internationalen Endverbraucher zu erreichen. Die thermische Abluftreinigung sollte letztlich zum Bestandteil des Rollenoffset-Produktionsprozesses werden. Der Druckmaschinen-Hersteller sollte

unsere Umweltschutzeinrichtungen als Systembestandteile anerkennen und sie in seinen Lieferumfang mit aufnehmen.

**Meine Mitbewerber wußten nur wenig über die Druckbranche – ich hatte eine differenzierte Problemlösung.**

### Expansion in Europa

Die europäischen Drucker wurden in die Zange genommen, indem sie von vielen Seiten positive Informationen und Angebote über eine energiegeeignete und wirkungsvolle Lösung ihres Abluftreinigungsproblems erhielten. Dies wurde zunächst europaweit mit Hilfe von Kooperationspartnern organisiert:

→ Die Vertretungen europäischer Druckmaschinen-Hersteller: Sie übernahmen eine Marktöffnungsfunktion in ihrem jeweiligen Land. Um ihre Provisionen zu erhöhen, waren sie besonders daran interessiert, ihre neuen Anlagen mit den erforderlichen Umweltschutzmaßnahmen auszurüsten bzw. Alt-Anlagen nachzurüsten. Es war relativ einfach, den jeweils stärksten Druckmaschinen Vertreter des jeweiligen Landes zu gewinnen. Somit konnte Europa sehr schnell mit einem starken und kompetenten Vertreternetz überzogen werden.

→ Die Druckmaschinen-Hersteller: Sie waren begierig, mehr über das erforderliche Maschinenzubehör, speziell über Umweltschutzmaßnahmen und Energiezusammenhänge zu lernen, um ihre Kunden kompetenter beraten zu können. Ihre Bereitschaft, selbst Abluftreinigungssysteme mit anzubieten, wuchs. Die Druckmaschinen-Hersteller wurden von uns abhängig.

→ Die Trockner-Hersteller: Diejenigen, die eigene Vertriebssysteme unterhielten, waren froh, eine wirkungsvolle und

energiegünstige Lösung ihres Abluft-Problems zu erhalten und taten alles, um die gute Information zu streuen.

→ Der eigene Vertrieb: Dieser diente weitgehend als technische Kompetenz, für die andere Interessierte gern als Vehikel und Informanten bereit standen. Man wußte sehr schnell, wann und wo in Europa Abluftprojekte anstanden, oder wann in welchem Land die Investitionstätigkeit für neue Rotationen einsetzte.

→ Der Drucker: Der Drucker selbst hatte durch uns ein Angebot zur wirtschaftlich vertretbaren Lösung seiner Abluftprobleme in seiner Schublade. Auf Anfrage konnte er gegenüber Behörden nachweisen, daß er sich mit dem Problem beschäftigte. Seine Bereitschaft zum Kauf war aufgrund unserer Produktvorteile – kein erhöhter Energiebedarf, niedrigere Investitionskosten – generell gewachsen.

→ Die Behörden: Insbesondere diese waren froh, ein wirtschaftlich vertretbares Abluftreinigungs-System zu haben und hierüber mehr zu erfahren. Unsere Kunden selbst nahmen mich mit, um den Behörden eine geschlossene Darstellung des Abluftproblems zu geben und die von ihnen im Auflagenfall vorgesehene Lösung zu interpretieren.

→ Die Presse: PR halte ich für eine der wichtigsten und wirksamsten objektiven Infoträger zur Endzielgruppe. PR ist aber nur dann sinnvoll, wenn tatsächlich im Unternehmen eine positive Entwicklung in Richtung, Spitzenleistung vorliegt. Im beschriebenen Fall waren die Fachzeitschriften besonders interessiert, über eine positive Entwicklung in Sachen Umweltschutz zu berichten und forderten mich auf, Fachartikel zu schreiben oder zu spezifischen Themen Stellung zu nehmen.

→ Die Industrie: Die fachliche Anerkennung der Industrie zeigte sich durch häufige Aufforderungen nach Vorträgen zu diesen Themen anlässlich nationaler und internationaler Symposien und Kongresse.

Bereits Ende 1979 waren wir Marktführer in Europa geworden und zwar für das Segment: „Herstellung von

Abluftreinigungsanlagen für Rollenoffset-Drucklinien“. Ein Konkurrent war pleite, der andere hatte die Fertigung aufgegeben und uns mit der Wartung seiner Anlagen betraut. Weitere hatten sich weitgehend aus der Druckindustrie zurückgezogen.

## **Die Marktführung ist die mehr oder weniger automatische Folge eines richtigen EKS-Verhaltens.**

### **Die Selbständigkeit**

Ich glaube, die EKS führt – konsequent angewendet – automatisch und gesund in die Selbständigkeit. So hegte auch ich seit geraumer Zeit den Wunsch, mich selbständig zu machen. 1980 eröffnete ich ein Ingenieur-Büro für Energie- und Umweltfragen in der Druckindustrie. Das Ziel war, die Energiekosten an Rollenoffset-Drucklinien trotz erhöhter Energie-, Umweltschutz- und sicherheitstechnischer Aufwendungen zu minimieren.

Hierzu bot ich einigen wenigen Firmen meine Leistungen an. Sie waren alle bereit, auf meine Bedingungen einzugehen, d.h. sich auf die Bedürfnisse der Rollenoffset-Industrie zu konzentrieren, maschinenzugehörige Anlagen und Verfahren zu entwickeln, ständig zu innovieren, Nutzenargumentationen zu erstellen und ihre Leistungen in bestehende Vertriebswege zu integrieren. Für neu hinzukommende Kunden, die Leistungen zum Thema Umweltschutz und Energie anboten, brauchte ich nur das bewährte Strickmuster zu wiederholen und erreichte sogar erhebliche Synergieeffekte, z.B. durch die Nutzung der gleichen Vertriebswege.

Dabei konnte ich meine Kunden selbst auswählen: Abluftreinigungs-Hersteller, Trockner-Hersteller, Schallschutz-Lieferanten, Kälteversorger, Be- und

Entlüftungsanlagen-Hersteller etc. Mittlerweile sind alle zu Marktführern in ihren Bereichen geworden.

Mein erster Kunde war jedoch mein früherer Arbeitgeber. Er war zwar Marktführer Europa geworden, es fehlte aber noch die Erschließung der Übersee-Märkte: Fernost sowie USA/Kanada. Diese Aufgabe übernahm ich gerne. Fernost war einfach nach bewährtem Strickmuster aufzubauen. USA ist besonders erfolgreich geworden aber erst nach mehreren Anläufen. Hier gibt es andere Vertriebs- und Informationsstrukturen, auf die wir uns erst einmal einstellen mussten.

### **Das zweite Bein: PR**

Die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit war mir sehr bewußt geworden. Mangels Kooperationspartner eröffnete ich 1983 ein eigenes PR-Büro – zunächst nur für meine Kunden. Es wurde ein attraktives Leistungsprogramm entwickelt und durchgesetzt. Heute haben wir es etwas erweitert und bedienen neben meinem alten Kundenstamm weitere namhafte Zulieferer der Druckindustrie. Ich glaube eine ganz besondere Attraktivität für unsere Kunden liegt in der Kombination unserer heutigen Leistungen von Ingenieur- und PR-Büro. Denn mit Hilfe der Öffentlichkeitsarbeit informiert man nicht nur die Zielgruppe seiner Kunden, sondern man erfährt auch sehr deutlich die Engpässe der Drucker und kann die Innovationsvorschläge des Ingenieurbüros sehr gut darauf abstimmen und begründen.

### **Heutiger Stand**

1999 arbeiten zehn Leute in unserem Unternehmen. Das erfolgreiche Unternehmenskonzept haben wir – an den Engpässen unserer Zielgruppe orientiert – weiterentwickelt und uns dabei in Richtung Unternehmensberatung bewegt. Unsere Schwerpunkte liegen in den Bereichen Innovations-, Kooperations- und Vertriebs-Strategie. In Workshops mit unseren Kunden erarbeiten wir Lösungen, um die Wirtschaftlichkeit von Ablaufprozessen in der Druckindustrie zu optimieren. Im PR-Bereich wird dann die Kommunikationsstrategie unserer Kunden darauf abgestimmt.

### **Rückblick**

Die erste Umsetzung der EKS und deren Anwendung auf die damaligen Gegebenheiten waren für mich die schwierigste Aufgabe. Damals noch als Angestellter, war es Heim- und Nachtarbeit. Das Lesen der Hefte allein hätte mir nichts genutzt. Es war Arbeit, die aber in ein neues und nicht nur für mich allein gewinnbringendes Denken und Handeln mündete.



### **Kontaktadresse:**

Dipl.-Ing. Peter Wendt  
Jahnstraße 18  
97271 Kleinrinderfeld  
Tel. (09366) 9 00 90-0  
Fax (09366) 9 00 90-23

## **Strategie Journal-Jahrgangshefte**

Zu Beginn des Jahres 2000 können Sie komplette Jahrgänge des Strategie Journals erwerben. Wir stellen Ihnen den gewünschten Jahrgang zusammen und versenden die Hefte, auch einzelne, mit der Post, solange der Vorrat reicht.

Auch ab 2000 wird der Jahrgang 1999 auf einer CD-ROM geliefert werden können; auf dieser CD befindet sich außerdem ein Programm (für PC bzw. Macintosh), mit dem Sie die Seiten ansehen, nach Schlagworten suchen und die gefundenen Artikel gleich ausdrucken können. Geplant ist, auch die älteren Jahrgänge aufzubereiten, wobei wir uns hier noch in der Projektierungsphase befinden. Wenn ein Ergebnis diesbezüglich vorliegt, erfahren Sie es im Strategie Journal oder auf unserer WebSite im Internet.

Die jeweils aktuelle Ausgabe des Strategie Journals wird im neuen Jahr für Mitglieder kostenlos im Internet erhältlich sein; sie können dort direkt von der WebSite <http://www.strategie.net> heruntergeladen werden. Die Dateigröße wird um die 2 MB betragen, Passwort und Benutzername sind die selben, die Sie auch für das DiskussionsForum benötigen (über das ServiceBüro zu erfragen).