

Säe Nutzen – ernte Gewinn

Manfred Antoni

Weshalb entwickeln sich manche Menschen und Unternehmen auffällig schneller und besser als die meisten anderen? Dies war die Ausgangsfragestellung von Wolfgang Mewes, dem Begründer und Spiritus rector der „Engpass-konzentrierten Strategie“ (EKS), als er vor mehr als 20 Jahren bemerkte, dass einzelne Absolventen seiner betriebswirtschaftlichen Lehrgänge ungewöhnliche Erfolge erzielten. Bei der Suche nach den Gründen stieß er auf einen Faktor, der bis dahin wenig Beachtung gefunden hatte; die Strategie, also die Art, wie Menschen ihre Kräfte einzusetzen pflegen, war verschieden.

Zwei Prinzipien, so folgerte Mewes daraus, lassen sich hinter den Strategien erfolgreicher Menschen entdecken:

1. Man muss seine Kräfte konzentrieren, um
2. das brennendste Problem zu lösen.

Um diese Prinzipien herum hat Mewes eine Strategielehre entwickelt, deren grundsätzlichen Aspekten und Orientierungen gegenwärtig weit mehr als 1.000 Unternehmer und eine Vielzahl an Angestellten aus den unterschiedlichsten Branchen folgen. Von ihren Anhängern wird die EKS als eine universelle Strategielehre für Unternehmensführung und auch für die private Karrieregestaltung verstanden. Was steckt dahinter?

Gesetzmäßigkeiten der Natur gelten auch im Management

Menschen, Unternehmen und die Natur sind miteinander verflochtene, vernetzte Systeme. Verändert sich ein Teil dieses Gesamtsystems, dann löst dies Anpassungsreaktionen bei anderen Systemelementen aus, die wiederum Auslöser für Veränderungen bei anderen Elementen sind.

Diese kybernetischen Zusammenhänge haben bereits vor mehr als 130 Jahren den deutschen Forscher Justus von Liebig (1803 - 1873) beschäftigt. Er stand vor dem Problem, das Wachstum einer Pflanze fördern zu wollen, ohne deren innere Wechselwirkungen zu kennen. Dabei entdeckte er die Regelfunktion des sogenannten Minimumfaktors. Unter den vielen Faktoren, die eine Pflanze zum Wachstum benötigt, ist immer einer der knappste. Dieser be- oder verhindert die Entwicklung, auch wenn alle anderen Faktoren im Überfluss vorhanden sind.

Justus von Liebig musste deshalb nur seine Pflanze genau analysieren, um den Minimumfaktor zu entdecken. Durch Zugabe dieses Stoffes konnte das Wachstum beschleunigt werden, bis ein anderer Faktor wachstumshemmend wirkte. Förderte man dann weiterhin den alten, nützte dies dem Wachstum der Pflanze nicht mehr, sondern schadete unter Umständen anderen Systemelementen.

Die von Justus von Liebig entdeckten Gesetzmäßigkeiten der Natur wendet Mewes mit seiner Engpass-konzentrierten Strategie (auch Energo-Kybernetische Strategie genannt) auf Menschen und Unternehmen sinngemäß an. Er behauptet, dass auch hier die gleiche Methode zu Wachstumswirkungen führen würde. Dabei sei es ganz gleichgültig, ob es sich um einzelne Personen, Familien, Vereine, Betriebe oder ganze Volkswirtschaften handle. Man müsse sich nur dem Wandel der Bedingungen anpassen und sich auf die Förderung des Minimum- oder Engpassfaktors konzentrieren.

Erforderlich ist daher zur Erfolgssteuerung, dass das hypnotische Starren auf nur einen Faktor durch die Einsicht abgelöst wird, dass die Wirklichkeit ein vielfach in sich vernetztes Beziehungsgefüge darstellt. Um erfolgreich zu sein, muss man also unterschiedliche Engpassfaktoren berücksichtigen.

Neuere wissenschaftliche Forschungsergebnisse zeigen, dass diese aus den Naturwissenschaften übertragene Perspektive auch für die Sozialwissenschaften, also zum Beispiel die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, die Soziologie, die Politologie, um einige Disziplinen zu nennen, große praktische Bedeutung besitzt.

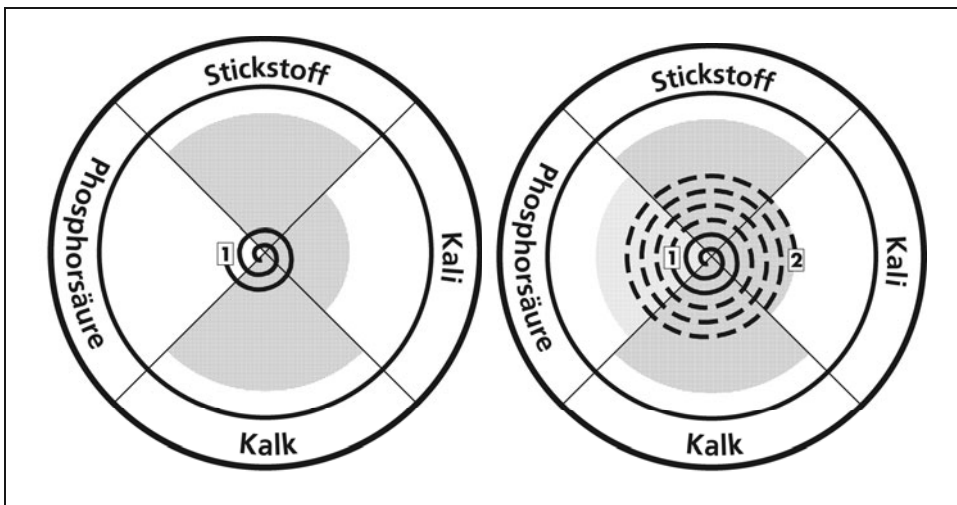


Abbildung 1: Der wechselnde Minimumfaktor (nach Justus von Liebig)

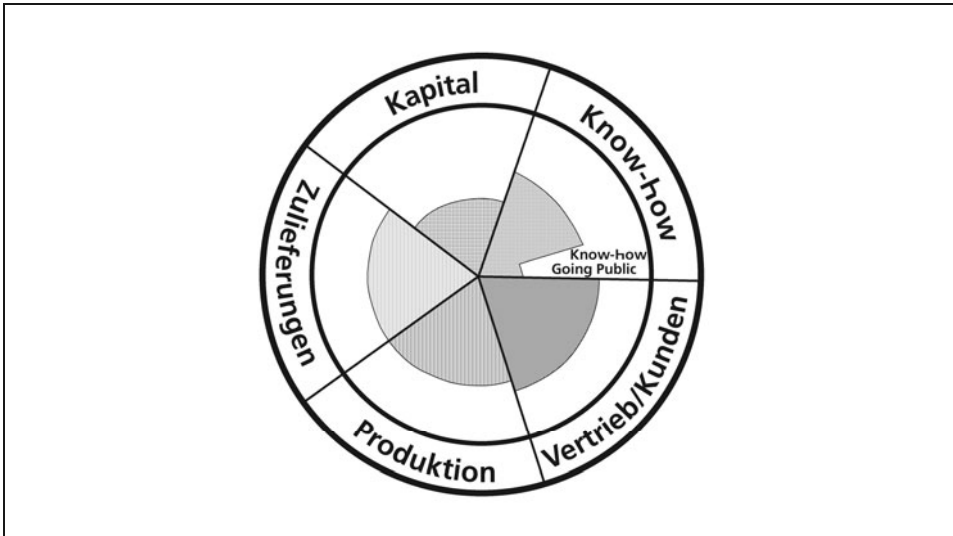


Abbildung 2: Engpassfaktor „Know-how“ bei einem Unternehmen, das an die Börse gehen will

Spitz statt breit!

Zum zentralen Problem wird bei Mewes, wie man die zur Verfügung stehenden Ressourcen (beispielsweise Kapital, Know-how, Fähigkeiten, Kräfte) einsetzt. Versuche ich also als Abteilungsleiter, jede anfallende Arbeit in meiner Abteilung besser zu beherrschen, als dies die Sachbearbeiter können, oder konzentriere ich mich darauf, die Koordination zwischen den Sachbearbeitern und deren individuellen Fähigkeiten zu verbessern? Setze ich also meine Zeit dazu ein, zu zeigen, dass ich alles besser kann, oder dafür, dass ich besser führen kann? Setze ich also meine Ressourcen breit gestreut oder spitz konzentriert ein?

Die EKS plädiert eindeutig für die starke Konzentration der Kräfte, weil durch gezielten und konzentrierten Einsatz die Wirkungen weitaus größer sind, als wenn man dem „Gießkannen-Prinzip“ folgt. David besiegte Goliath nicht deshalb, weil er über größere Kräfte verfügte, sondern weil er seine schwächeren Kräfte mit der Steinschleuder wirksamer einsetzte. Es kommt also offensichtlich nicht auf die absolute Größe des Ressourceneinsatzes an, sondern darauf, dass man diese konzentriert zur Wirkung bringt. Dies ist das erste Prinzip der EKS.

Auf den Punkt!

Die Wirkung des konzentrierten Kräfteinsatzes lässt sich erhöhen, wenn diese Kräfte konzentriert auf den wirkungsvollsten Punkt gelenkt werden. Dieser Wirkungspunkt bzw. das

Ziel muss genau definiert werden. Um beim David-Goliath-Beispiel zu bleiben: David hatte deshalb bereits mit der ersten Aktion Erfolg, weil er nicht irgendwohin zielte, sondern auf den wirkungsvollsten Punkt, nämlich Goliaths Schläfe. Die Konzentration der Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt kann als das zweite Prinzip der Energo-Kybernetischen Strategie bezeichnet werden.

Was ist dieser wirkungsvollste Punkt? Hierzu ein Beispiel: B. war lange Jahre Logistikleiter in der Niederlassung eines französischen Konzerns und hatte frühzeitig erkannt, dass aufgrund des Firmenwachstums und neuer Lager die Kosten der Materialwirtschaft wie auch die Frachtkosten enorm stiegen. Zudem stieg die Komplexität der Logistikprozesse an. Er entwickelte zwei Modelle, eines zur Zentralisierung von Warengruppen, ein anderes zur Senkung der Frachtkosten, und testete diese am Markt über seine Verbindungen und den Bundesverband Logistik.

Die Recherche ergab ein brennendes Problem bei den Frachtkosten. Das war der kybernetisch wirkungsvollste Punkt. Eine von ihm für den Nebenerwerb selbst gegründete Agentur sammelte von mehreren Logistikzentren die Frachtanfragen, bündelte diese und holte Angebote bei Frachtführern ein. Über das Mengenkonzept konnte er die Preise drastisch senken und hatte zudem den Überblick, wer jeweils am kostengünstigsten anbieten konnte. Das „Freight-Concept“ bot er seinem Unternehmen an wie auch anderen, größeren Unternehmen. Der eigene Geschäftsführer war erstaunt, dass er nicht selbst auf die Idee kam und wusste nicht recht, ob er sie in sein strategisches Konzept einbauen sollte. In dieser Zeit meldeten sich mehrere Firmen mit Sofortinteresse, so dass B. die Wahl hatte, Logistikchef in einem Konzern zu werde, oder sich selbständig zu machen. Er nahm die Führungsaufgabe des Konzerns an und konnte über sein Freight-Concept hinaus seine anderen Ideen zur Kostensenkung bei Logistikprozessen und in der Materialwirtschaft durchsetzen.

So weit die Erfolgsstory. Die Lehre, die Mewes daraus zieht, veranschaulicht die Optimierungsspirale (Abbildung 3): Statt am größtmöglichen Gewinn für sich selbst, solle man sich in erster Linie am größtmöglichen Nutzen für seine konkrete Zielgruppe orientieren; dann wachsen der eigene Gewinn und die Bewegungsfreiheit über die steigende Anziehungskraft bei dieser Zielgruppe. Dass dies mit einer ständigen Verbesserung und/oder Optimierung der eigenen Fähigkeiten einhergeht, sei der Vollständigkeit halber erwähnt. Die individuelle Karriere ist dann unmittelbare Konsequenz dieser Strategie. Analog gilt diese Vorgehensweise für Unternehmen.

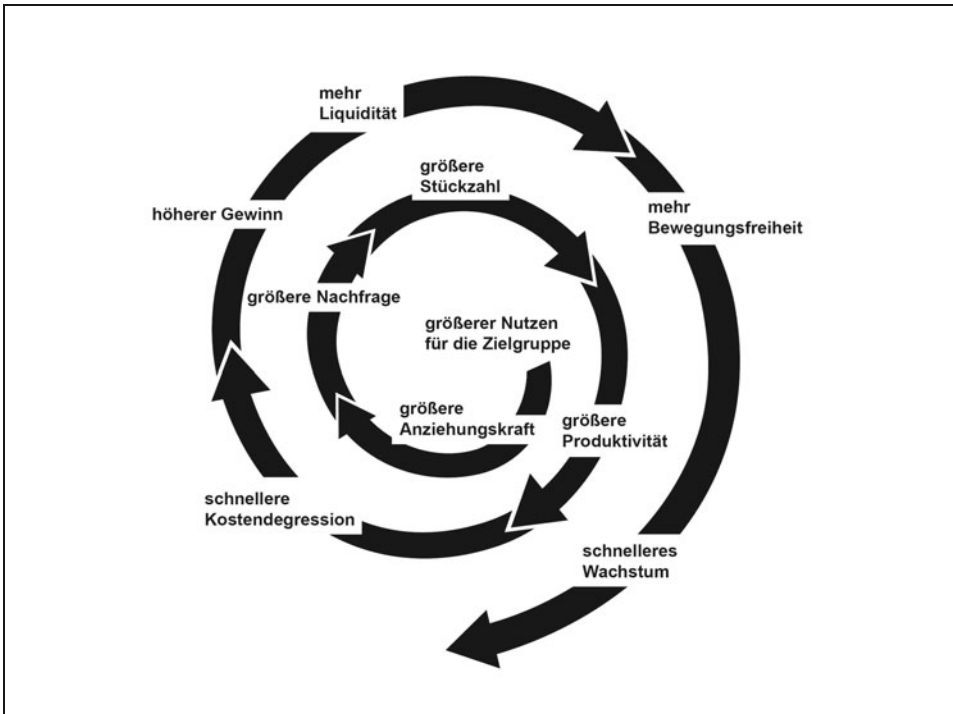


Abbildung 3: EKS-Optimierungsspirale

Wie wird die EKS eingesetzt?

Um den wirkungsvollsten Punkt zu finden, muss man – so Mewes – seine intuitiven und rationalen Kräfte auf die Probleme einer genau definierten Zielgruppe verengen. Dies kann in folgenden Phasen geschehen.

1. Phase: Ist-Analyse

Welche besonderen Eigenschaften habe ich (berufliche Eigenschaften, Problemerkfahrung, Wunschvorstellung, Selbstbild)?

2. Phase: Differenzanalyse

Wie unterscheide ich mich von anderen? Was sind meine Schwächen, was meine Stärken? Was fällt mir leicht? Spezielle Erfahrungen?

3. Phase: Transfer

Welche Aufgabe passt am besten zu meinen Stärken? Wo bin ich besonders nützlich? Welche Probleme kann ich lösen?

4. Phase: Zielgruppenbestimmung

Welche Zielgruppe hat diese Problematik? Wie kann ich meine Spezialkenntnisse in die aktuelle Problemstellung einer Zielgruppe integrieren?

5. Phase: Zielgruppenselektion

Da bestimmte Probleme zumeist mehrere Zielgruppen haben, gilt es, sich auf eine Zielgruppe zu konzentrieren, um deren Problem optimal zu lösen. Nicht auf einen Teil eines Problems soll man sich konzentrieren, sondern auf einen Teil der Zielgruppe! (Nicht die Entwicklung von Kenntnissen über computergestützte Fertigungsverfahren an sich ist sinnvoll. Wichtiger ist es, Kenntnisse über diese Verfahren in einem speziellen Teil der Maschinenbauindustrie zu entwickeln, in der Spezialkenntnisse ohnehin vorhanden sind!)

6. Phase: Profilierung

Welches ist das brennendste Problem meiner Zielgruppe, welches ist der Engpassfaktor? Um dies herauszufinden, muss man sowohl das Problem als auch die Zielgruppe stärker unterteilen. Hat man den wirkungsvollsten Punkt gefunden, dann führt die Konzentration auf ihn dazu, dass man bereits nach kurzer Zeit deutlich überlegene Lösungen präsentieren kann.

7. Phase: Konzentration auf den Engpass als Daueraufgabe

Hinter jedem aktuellen Bedarf steht ein grundsätzliches Bedürfnis (Mewes: soziale Grundaufgabe). Je konsequenter man einen aktuellen Problemlösungsbedarf befriedigt, desto eher wird es gelingen, für die Zielgruppe unentbehrlich zu werden. So kann man seine Position – sei es als Angestellter, Selbständiger oder Unternehmer – festigen und unangreifbar machen.

Die EKS-Lehre wird über die sieben Phasen hinaus durch Themen wie Kooperation, Innovation und die dadurch bessere Möglichkeit, den Kundennutzen zu steigern, ergänzt.

Was sich in der Konzeption so einfach anhört, ist in der Realität natürlich ungemein schwer umzusetzen. In vielen Unternehmen gibt es weder Personalentwicklungsgespräche noch jemals die Chance, einen Einblick in das Geschehen des Gesamtunternehmens zu erhalten. Fehlt die Möglichkeit, ein Feedback über die eigenen Fähigkeiten und ihre soziale Einordnung zu erhalten, ist es nahezu unmöglich, selbständig die Phase 1 (Ist-Analyse) durchzuführen. Nicht viel besser ergeht es dem, der zwar bis zur 3. Phase gekommen ist, dem aber aufgrund mangelnder Möglichkeiten, sich einen Überblick zu verschaffen, der Transfer der eigenen Fähigkeiten auf eine adäquate Zielgruppe nicht gelingt.

Und für manchen Unternehmer ist es schwierig, seine soziale Grundaufgabe zu definieren, ohne die er schnell ins geschäftliche Abseits kommen kann.

Hier ist Unterstützung und Erfahrung von anderer Seite nötig. Deshalb bietet die Studiengemeinschaft Darmstadt (www.sgd.de) das EKS-Know-how in Form eines Fernlehrganges an. Das Malik Managementzentrum St. Gallen hat die Werknutzungsrechte an EKS seit 2008 übernommen und bietet einen Kurs zur EKS (Malik EKS® Training) sowie Seminare, Beratung und Kongresse dazu an (www.eks.de).

Fortbildungsmöglichkeiten und Erfahrungsaustausch gibt es im Bundesverband StrategieForum e. V. (www.strategie.net) und in der Beratergruppe Strategie e.V., ein Zusammenschluss freier Berater unterschiedlichster Sparten (www.beratergruppe-strategie.de). Damit ist eine Infrastruktur geschaffen, die den einzelnen je nach dessen Bedürfnis über den Lehrgang hinaus begleitet und auch fördert.

Wolfgang Mewes wurde 2004 der Professorentitel verliehen. Dies als Auszeichnung für einen alternativen Weg im ökonomischen Denken und Handeln. Zum einen plädiert Mewes für ein besseres Bildungswesen, in dem nicht der Wettbewerbsdruck geschürt, sondern die Innovations- und Kooperationsfähigkeit gestärkt wird; zum anderen zeigt er konsequent auf, dass Gewinn nicht unternehmerisches Ziel, sondern Ergebnis konsequenten Nutzenstiftens ist. Darum: Säe Nutzen, ernte Gewinn.

Mythos Strategie

Mit der richtigen Strategie zur Marktführerschaft - Die
Erfolgsstrategien von 15 regionalen und globalen
Marktführern

Bürkle, H. (Hrsg.)

2012, XI, 251 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3596-0