

KERSTIN FRIEDRICH
FREDMUND MALIK
LOTHAR SEIWERT

DAS GROSSE 1 x 1 DER ERFOLGSSTRATEGIE

EKS® – ERFOLG DURCH SPEZIALISIERUNG

Mit einem Geleitwort von Wolfgang Mewes

13., völlig überarbeitete
und erweiterte Neuauflage

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-001-0

13., völlig überarbeitete und erweiterte Neuauflage 2009

© 2002 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Illustrationen: Oliver Weiss (www.oweiss.com)

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg
(www.buch-herstellungsbuero.de)

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen
(www.martinzech.de)

Druck: Salzland Druck, Staßfurt

EKS® ist ein geschütztes Warenzeichen des
Malik Management Zentrum St. Gallen.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de

GELEITWORT

Ihr Erfolg, liebe Leserin, lieber Leser, hängt weniger von Ihrer Intelligenz, Ihren Kenntnissen oder Ihren Mitteln ab als vielmehr von Ihrer Strategie, das heißt der Art, wie Sie Ihre Kräfte und Mittel einsetzen. Unter »Strategie« verstehen nicht alle dasselbe, häufig wird fast jede Form von durchdachtem Vorgehen als Strategie bezeichnet. »Strategie« in unserem Sinne bedeutet: *Konzentration Ihrer Kräfte auf das Wesentliche an der entscheidenden Stelle.*

Solange Sie Ihre Strategie nicht von Grund auf in die richtigen Bahnen lenken, werden Sie von Jahr zu Jahr unsicherer und erfolgloser, weil Sie sich immer mehr verzetteln. Die EKS ist die Lehre vom effektiven Einsatz jeder Art von Energien. Ihre Gesetze gelten systemübergreifend, sei es im biologischen, im sozialen oder im wirtschaftlichen Wettbewerb der Kräfte. Ob Sie Ihren Firmen- oder Abteilungserfolg, Ihr (Selbst-)Management oder Ihre Karriere verbessern wollen: Sie müssen Ihre Kräfte bündeln und auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt konzentrieren. Erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte haben von jeher – bewusst oder unbewusst – eine bestimmte Strategie angewandt. Die von mir entwickelte EKS zeigt auch Ihnen den Weg zu konkurrenzlosen Spitzenleistungen.

Dr. Kerstin Friedrich und *Prof. Dr. Lothar Seiwert* wenden die EKS seit vielen Jahren äußerst erfolgreich an. Ihnen ist es in diesem Band gelungen, die wesentlichen Elemente der EKS übersichtlich und konsequent durchstrukturiert sowie didaktisch-methodisch bestens aufbereitet darzustellen. Dabei kam ihnen auch ihre Praxis als Seminarleiter und Unternehmensberater zugute. *Prof. Dr. Fredmund Malik*, in dessen Händen die EKS seit 2008 liegt, ist

über die Grenzen Europas hinaus bekannt als scharfsinniger Vordenker für richtiges und gutes Management sowie als hochkompetenter Kritiker der gängigen Managementlehren.

Der Mensch ist nicht am Ende seiner Fähigkeiten, sondern erst am Anfang. Nicht Krisenbewältigung, sondern Chancenmanagement ist gefragt. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen mit der EKS das Beste für Ihre erfolgreiche Zukunft.

Prof. h.c. Wolfgang Mewes

EKS-Urheber

Wiesbaden, im Sommer 2009

INHALT

Geleitwort von Prof. Wolfgang Mewes	5
Was ist EKS?	9
Wie strategisch ist Ihr Denken und Handeln?	14

Die vier Prinzipien der Erfolgsstrategie

EKS-Prinzip 1: Konzentration und Spezialisierung	19
EKS-Prinzip 2: Minimumprinzip	25
EKS-Prinzip 3: Immaterielle vor materiellen Vorgängen	33
EKS-Prinzip 4: Nutzen- vor Gewinnmaximierung	43

Das 7-Phasen-Programm der EKS zur Marktführung

Übersicht: Die sieben Phasen der EKS	53
EKS-Phase 1: Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken	59
<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 1: Paulus-Lager</i>	73
EKS-Phase 2: Das erfolgversprechendste Spezialgebiet	83
<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 2: REWE-Center Altstadt</i>	98
EKS-Phase 3: Die erfolgversprechendste Zielgruppe	107
<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 3: Stadthotel Lünen</i>	121
EKS-Phase 4: Engpassanalyse	129
<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 4: Town & Country Haus</i>	143

EKS-Phase 5:	Innovationsstrategie	155
	<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 5: Zahnmedizinisches Zentrum Berlin</i>	169
EKS-Phase 6:	Kooperationsstrategie	179
	<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 6: IBB Technology</i>	197
EKS-Phase 7:	Das konstante Grundbedürfnis	205
	<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 7: DAISY Akademie und Verlag GmbH</i>	217
Umsetzungstipps		226
Meistern von Komplexität mit EKS <i>von Fredmund Malik</i>		229
Literaturverzeichnis		255
Stichwortverzeichnis		258
Die Autoren		261

WAS IST EKS?

Haben Sie sich nicht schon oft gefragt, warum manche Unternehmen anderen immer um Längen voraus sind? Und zwar selbst dann, wenn der Wettbewerb immer härter und unberechenbarer wird? Ist es Zufall, Glück, Begabung oder überdurchschnittliche Risikobereitschaft? Diese Frage ließ auch dem Systemforscher Wolfgang Mewes keine Ruhe. Er analysierte mehrere Tausend besonders erfolgreiche Führungskräfte und Unternehmen. Dabei fand er heraus, dass sie alle – ob bewusst oder unbewusst – nach einer ähnlichen Strategie vorgehen. Mewes kam zu dem Ergebnis: *Erfolg ist einzig und allein eine Frage der richtigen Strategie!*

Wolfgang Mewes ist es in den 70er-Jahren erstmals gelungen, die in den Naturwissenschaften schon lange bekannten *Gesetze vom wirkungsvollsten Einsatz der Kräfte* auf soziale Systeme zu übertragen. Mewes zeigt, wie man die eigenen Wachstumsgrenzen und die Widerstände seines Umfeldes überwinden kann – und zwar durch

**EKS = Engpass-
konzentrierte
Strategie**

- den richtigen, nämlich wirkungsvollsten Einsatz der Kräfte,
- die bestmögliche Aktivierung der Energien und Interessen anderer
- sowie die Nutzung der Prinzipien der Macht- und Harmonielehre.

Mewes nannte seine Strategie zunächst Evolutions-konforme Strategie (EKS); später standen diese drei Buchstaben für »Energo-kybernetisches System« und schließlich für »Engpasskonzentrierte Strategie«.

Kräfte bündeln Wer die Wirkungsweise der EKS begriffen hat, kann mit den gleichen Kräften und Mitteln wie zuvor ein Vielfaches an Wirkung erzielen. Sie können sich das ungefähr so vorstellen wie die Wirkung eines Brennglases: Die gleichen Sonnenstrahlen, die gerade mal dazu ausreichen, innerhalb von zwei Stunden einen leichten Sonnenbrand hervorzurufen, werden mithilfe eines Brennglases zu einer Kraft, die innerhalb von Sekunden ein loderndes Feuer erzeugt. Nach genau dem gleichen »Brennglasprinzip« können auch Sie Ihre eigenen Kräfte oder die Kräfte anderer einsetzen, um mit gleichem oder geringerem Aufwand große Wirkungen zu erzielen.

WER KANN MIT DER EKS ERFOLGREICH WERDEN?

Die EKS eröffnet *jedem Unternehmen* neue Perspektiven – ob Dienstleistungs-, Handwerks- oder Industriebetrieb, ob mit zwei, zweihundert oder zweitausend Mitarbeitern. Zudem können Sie die EKS auch als *Angestellter, Freiberufler oder Selbstständiger* anwenden: Sie funktioniert immer dort, wo Menschen miteinander und füreinander arbeiten. Unzählige EKS-Anwender haben gezeigt, dass man selbst mit beschränkten Kräften Marktführer werden kann; es kommt lediglich darauf an, worauf man seine Kräfte konzentriert. Bekanntlich kann selbst eine Hornisse einen

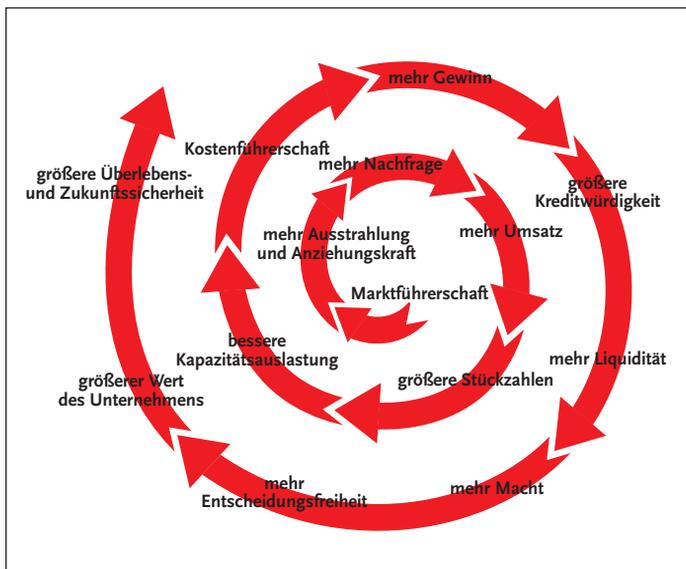
Elefanten außer Gefecht setzen – wenn sie ihre Kräfte richtig einsetzt.

»Erfolg ist einzig und allein
eine Frage der richtigen Strategie.«

WOLFGANG MEWES



Ziel der EKS: Marktführung



Mithilfe der EKS können Sie der beste Problemlöser für Ihre Zielgruppe und in der Folge Marktführer werden. Damit lösen Sie eine nachhaltige Erfolgsspirale aus.

BEWÄHRTE ERFOLGSGESETZE

Die EKS basiert auf Millionen Jahre alten Erfolgsprinzipien. Denn wie man sich erfolgreich entwickelt und behauptet, lässt sich sehr schön anhand der Evolutionsgeschichte nachvollziehen: Das *wichtigste Überlebensprinzip der Natur* entdeckte bekanntlich Charles Darwin: »survival of the fittest«. Langfristig erfolgreich sind demnach nicht die stärksten Spezies, sondern diejenigen, die sich am besten den sich *verändernden Umweltbedingungen* anpassen können. Das Gleiche gilt auch für soziale Systeme, wie beispielsweise Unternehmen. Auch diese haben sich ihren »Umweltbedingungen« anzupassen: den Kundenwünschen, dem technischen Fortschritt, den Mitarbeitern, den Gesetzen, den Konkurrenten,

Die Evolution zeigt den Weg

den Kapitalmärkten, den Medien und vielen anderen Faktoren und Akteuren. Die EKS zeigt auf, wie man die unterschiedlichen Wachstumsfaktoren im Blick hat und sich frühzeitig auf drohende Engpässe im eigenen Unternehmen oder bei der Zielgruppe konzentrieren kann (daher der Name »Engpasskonzentrierte Strategie«).

DIE GRUNDLAGEN DER EKS

Die EKS basiert auf *vier Prinzipien* und *sieben Umsetzungsschritten*. Diese werden Sie auf den folgenden Seiten kennenlernen.

Die vier Prinzipien bilden die geistige Grundlage der EKS. Um die EKS umzusetzen, ist es zwingend erforderlich, diese Prinzipien zu verstehen, zu akzeptieren und zu verinnerlichen. Zum Teil stehen diese Prinzipien in diametralem Gegensatz zu den herrschenden Glaubenssätzen und Maximen des Wirtschaftslebens. Insofern werden Sie einiges »verlernen« müssen; und zwar insbesondere dann, wenn Sie die klassische Betriebswirtschaftslehre verinnerlicht haben.

Die BWL lehrt uns, Kapitalvorgänge zu optimieren: Mit möglichst geringem Aufwand an materiellen Ressourcen soll ein maximales Ergebnis produziert werden. Und das oberste Ziel eines jeden Unternehmens ist ein maximaler Gewinn – ausgedrückt etwa als absolute Größe, als Kapitalrendite oder als Shareholder-Value. An dieser Zielsetzung richten sich dann alle Prozesse aus.

Gegensatz zur BWL

Die EKS verfolgt dagegen ein völlig anderes Ziel: Hier geht es nicht um die Optimierung von Kapitalvorgängen, sondern um die Optimierung von immateriellen Faktoren, insbesondere von Lernprozessen. Beispiele:

- Sie lernen, besser und schneller als andere die wahren Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe zu erkennen und damit einen un- einholbaren Wettbewerbsvorsprung zu entwickeln.
- Sie lernen, überzeugende Problemlösungen und Innovationen zu schaffen, die u. a. zu höherer Anziehungskraft für Kunden und Mitarbeiter und steigenden Umsätzen führen.
- Sie lernen, Kooperationspartner zu erkennen und in Projekte einzubinden.

Die EKS optimiert zu allererst immaterielle Prozesse – und in der Folge ganz automatisch die materiellen Verhältnisse und somit letztlich auch den Gewinn. Um sich auf die immateriellen Prozesse zu konzentrieren, muss man seine Wahrnehmung und sein Denken zunächst gezielt schulen. Die Vorbereitung dafür bilden die vier Prinzipien der EKS. Um diese Erkenntnisse praktisch anwenden zu können, nutzen Sie dann die sieben Umsetzungsschritte der EKS. Diese bauen systematisch aufeinander auf und führen Sie Schritt für Schritt zum Erfolg.

**Immaterielle
Prozesse zuerst**

BEST-PRACTICE-FÄLLE

Zu jeder Umsetzungsphase finden Sie jeweils ein Beispiel für die erfolgreiche Anwendung der EKS von Unternehmern oder Freiberuflern, die zum Marktführer geworden sind. In jedem dieser Best-Practice-Fälle können Sie alle sieben Umsetzungsschritte nachvollziehen. Am meisten werden Sie von diesem Buch profitieren, wenn Sie es zunächst komplett durchlesen (insbesondere die Fallbeispiele) und sich anschließend den Arbeitsfragen zu den einzelnen Phasen widmen.

Und nun wünschen wir Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg

Kerstin Friedrich, Lothar Seiwert

WIE STRATEGISCH IST IHR DENKEN UND HANDELN?

Strategische Selbsteinschätzung		fast immer	je nachdem	fast nie
1	Inwieweit arbeiten Sie nach klar definierten Unternehmenszielen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Können Sie zielsicher auf Veränderungen der Rahmenbedingungen reagieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Berücksichtigen Sie bei Ihren marktbedingten Aktivitäten Ihre relativen Stärken und Erfolgspotenziale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Wenn Sie Informationen aufnehmen, wissen Sie dann genau, was für Sie wirklich strategisch wichtig ist?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Richten Sie Ihre Aktivitäten auf eine klar definierte Zielgruppe aus, die Sie fest im Auge haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	In welcher Intensität denken Sie an bessere Problemlösungen für Ihre Zielgruppe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Setzen Sie neue Impulse etc. auch konsequent genug um, statt diese irgendwo abzulegen und zu vergessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen, haben Sie dann feste Kriterien für Ihre Entscheidungsfindung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Schaffen Sie es, über Ihr Tagesgeschäft hinaus auch mittel- und langfristig wichtige Dinge anzupacken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Reservieren Sie sich regelmäßig strategische Planungszeit, um Ihre gesamte Geschäftspolitik zu überprüfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamtpunktzahl (Summe aller Kreuzchen) Multiplizieren Sie die Spaltenergebnisse mit		$\Sigma \times 3 =$	$\Sigma \times 2 =$	$\Sigma \times 1 =$

Addieren Sie die Ergebnisse zu Ihrem persönlichen Strategiewert:

AUSWERTUNG:

HAT IHR STRATEGIEWERT 10 – 15 PUNKTE?

Sie betreiben im Allgemeinen noch *kein strategisches Zeit- und Erfolgsmanagement* und verzetteln sich in Ihrer Selbstorganisation und Tagesgestaltung. »Das große 1x1 der Erfolgsstrategie« hilft Ihnen, Ihre Prioritäten strategisch besser zu setzen und Ihre Kräfte besser zu konzentrieren.

HAT IHR STRATEGIEWERT 16 – 22 PUNKTE?

Sie versuchen, Ihr Zeit- und Erfolgsmanagement strategisch auszurichten; es mangelt Ihnen jedoch ein *wenig an Systematik und Konsequenz*, um damit auch den entscheidenden Durchbruch zu erzielen. »Das große 1x1 der Erfolgsstrategie« hilft Ihnen, Ihre persönliche Erfolgsstrategie zu entwickeln und konkrete Maßnahmen sowie erste Umsetzungsschritte zu planen.

HAT IHR STRATEGIEWERT 23 – 30 PUNKTE?

Ihr *strategisches Zeit- und Erfolgsmanagement* kann bereits als *gut* bezeichnet werden. Sie konzentrieren sich konsequent auf das Wichtige. Weiter so! »Das große 1x1 der Erfolgsstrategie« hilft Ihnen, noch erfolgreicher zu werden und Ihre Erfolge dauerhaft abzusichern.

DIE VIER PRINZIPIEN

Einen zusammenfassenden Überblick über die vier Grundprinzipien der EKS zeigt Ihnen das folgende Schaubild:

1. PRINZIP



KONZENTRATION
STATT VERZETTELUNG

2. PRINZIP

MINIMUMPRINZIP



DER ERFOLGSSTRATEGIE

3. PRINZIP

IMMATERIELLES
VOR MATERIELLEM



4. PRINZIP

NUTZEN-
MAXIMIERUNG



EKS-PRINZIPI 1



■ KONZENTRATION UND SPEZIALISIERUNG

Das erste und wichtigste Prinzip der EKS ist das der *Konzentration* und der *Spezialisierung*. Dieses Prinzip macht die EKS bis heute einzigartig. Nach wie vor ist sie die einzige Strategie, die zur bedingungslosen Konzentration der Kräfte rät und auf Spezialisierung setzt. EKS-Begründer Wolfgang Mewes hat im Rahmen seiner Analysen herausgefunden, dass am Anfang aller analysierten Erfolgsfälle stets die Konzentration und Spezialisierung auf ganz bestimmte Leistungen oder Produkte stand. Die Spezialisierung galt in den 70er-Jahren, als alle Welt auf Diversifikation setzte, als absolut verpönt. Mittlerweile ist man zwar an allen Fronten klüger, doch das Wort »Spezialisierung« mag niemand so recht in den Mund nehmen. Stattdessen redet man lieber von »Fokussierung« oder »Konzentration auf Kernkompetenzen«, was jedoch nicht dasselbe ist. Tatsache ist: Nach wie vor existieren große Vorurteile gegenüber Spezialisierungsstrategien; und zu Unrecht gelten sie noch immer als gefährlich und riskant.

**Vorurteile gegen
Spezialisierung**

*»Wer seine Kräfte spitz konzentriert
statt breit verzettelt, überwindet
Widerstände leichter.«*

KERNGESCHÄFT VERSUS SPEZIALISIERUNG

Die Rede vom »Kerngeschäft« ist schon insofern problematisch, als sich mit diesem Begriff der Blick automatisch auf das Unternehmen selbst konzentriert, in dem man die Rettung vermutet. Der diesem Buch zugrunde liegende Ansatz geht hingegen von

einer extravertierten, marktgetriebenen Sichtweise aus: »Spezialist für ...« richtet sich auf Lösungen, auf Kunden. Häufig ist es nämlich gar nicht so wichtig, was das Unternehmen im »Kern« kann, denn dies ist immer vergangenheitsbezogen. Wichtiger ist, wofür das Unternehmen in Zukunft stehen will, was es dazulernen und dazukaufen muss, um überlebensfähig zu sein. Die Strategie ist immer wichtiger als die organisatorischen Strukturen, die sich »dem Markt« und den Kundenbedürfnissen anzupassen haben.

**Kernkompetenzen
allein sind nicht
ausreichend**

Hinzu kommt: Mit dem Rat, man möge sich doch auf seine Kernkompetenz konzentrieren, können neunzig Prozent aller Unternehmer nichts anfangen. Mit Ausnahme der diversifizierten Konzerne machen nämlich fast alle Unternehmen das, was ihren Kernkompetenzen entspricht. Sie kommen mit einer solchen Strategie keinen Millimeter weiter. Was ihnen wirklich hilft, ist eine Spezialisierung.

ERFOLGSPRINZIPIEN DER NATUR

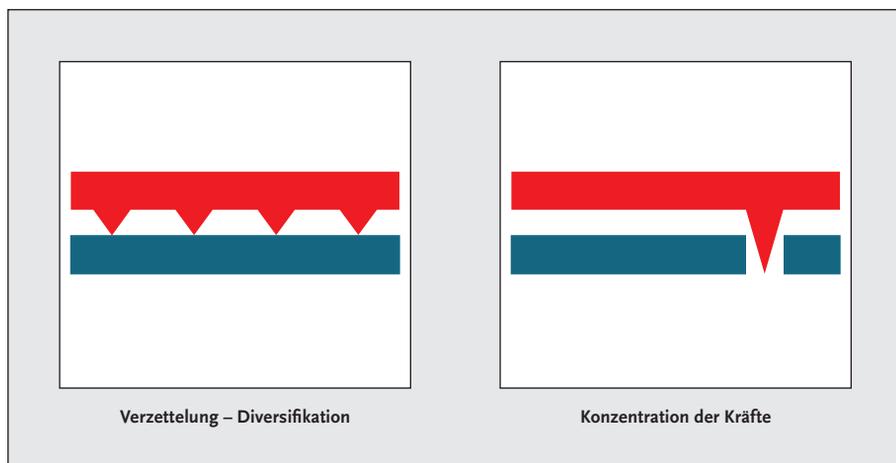
Die Spezialisierung ist eines der zentralen Prinzipien der Evolution. Alle Arten haben sich immer wieder auf Lücken (Nahrungsgrundlagen) spezialisiert, die ihren Eigenarten am besten entsprechen, und sie entwickelten ihre Fähigkeiten in die Lücke hinein. In dieser Nische findet das Lebewesen den geringsten Widerstand und die günstigsten Entwicklungsmöglichkeiten. Gleichzeitig verbessert sich die Balance des Ökosystems.

**Kräfte spitz
formieren**

Ein Blick auf die physikalischen Gesetzmäßigkeiten zeigt, wie man Widerstände auch mit geringen Kräften möglichst leicht überwindet: indem man die Kräfte spitz formiert. Deshalb sind alle Werkzeuge, die der Mensch erfunden hat, um Widerstände zu überwinden, spitz oder scharf: Faustkeile, Steinbeile, Nägel, Bohrer oder Laserstrahlen. Was für körperliche Kräfte gilt, gilt genau

so für geistige oder soziale Kräfte und Widerstände. Die Frage, ob man seine Kräfte spitz formiert oder nicht, entscheidet darüber, ob man Erfolg hat, einen schnellen Durchbruch schafft oder ob man im Durchschnittlichen hängen bleibt. Hat man erst einmal Erfolg, wird alles andere leichter.

Konzentration der Kräfte statt Verzettelung



Statt viele Probleme gleichzeitig und oberflächlich zu lösen, fordert die EKS die Konzentration der Kräfte und die Entwicklung in die Tiefe der Probleme und Zusammenhänge.

Warum bietet gerade die Spezialisierung so ungeheure Erfolgchancen? Ganz einfach: Wer sich voll darauf konzentriert, die gleiche Leistung immer besser zu machen, ist zwangsläufig erfolgreicher als jemand, der seine Kräfte auf alle möglichen Aktivitäten zersplittert und am Ende gar nichts richtig gut macht. Nur die bedingungslose Konzentration und Spezialisierung führt zu Spitzenleistungen. Das kann man ganz einfach an Sportlern sehen: Profisportler sind, von einigen ganz wenigen Ausnahmen einmal abgesehen, auf eine Sportart spezialisiert, in der sie sich immer wieder zu neuen Höchstleistungen antreiben.

DER SPEZIALIST IST DEM MEHRKÄMPFER ÜBERLEGEN

Das Spezialisierungsprinzip begreift man am besten am Beispiel der Zehnkämpfer. Sie gelten zwar als die Könige der Athleten, doch die Spezialisten sind ihnen in jeder Einzeldisziplin haushoch überlegen. Genauso ist es in der Wirtschaft: Die Zehnkämpfer – also die diversifizierten Unternehmen, die es mit einem Bündel unterschiedlichster Produkte auf allen möglichen Märkten versuchen – bekommen immer mehr Konkurrenz durch kleinere Spezialisten, die ihnen Stück für Stück der lukrativsten Märkte abnehmen.

Für jedes Unternehmen und für jedes Individuum gibt es unzählige Spezialisierungsmöglichkeiten. Wie Sie die für Sie passende Spezialisierung finden, erfahren Sie in den Umsetzungsphasen 2 bis 4 der EKS.

EKS-PRINZIP 2



■ MINIMUMPRINZIP

Das zweite EKS-Prinzip hilft Ihnen, die Frage »Wo liegt der wirkungsvollste Ansatzpunkt für den Einsatz meiner Kräfte?« zu beantworten. In dynamischen und komplexen Verhältnissen ist diese Frage die wichtigste überhaupt: Einerseits gibt es überall Probleme, Widerstände und Engpässe, andererseits bieten gerade diese Probleme ungeheure Chancen. Das Minimumprinzip der EKS hilft Ihnen, diese komplexen Strukturen zu durchschauen und diejenigen Punkte zu identifizieren, an denen Sie am effektivsten ansetzen können.

**Ansatzpunkte
finden**

DENKEN SIE VERNETZT STATT LINEAR!

Märkte und Unternehmen sind – genau wie biologische Organismen – *vernetzte und komplexe Systeme*. In komplexen Systemen steht eine Vielzahl materieller und immaterieller Faktoren miteinander in Beziehung. Veränderungen auf einer Ebene führen immer zu Veränderungen auf den anderen Ebenen. Besonders starke positive Wirkungen werden ausgelöst, wenn zentrale Engpass- oder Kernprobleme gelöst werden. In einer *Kettenreaktion* lösen sich dann viele Probleme von selbst und das Lösen der verbleibenden Probleme wird einfacher. Jedes vernetzte System hat einen solchen »*kybernetisch wirkungsvollsten Punkt*«, von dem aus die Entwicklung des gesamten Systems gesteuert werden kann.

Wir alle kennen solche »wirkungsvollsten« Punkte aus langjährigen Partnerschaften: Eine kleine Bemerkung genügt und schon geht der andere an die Decke. Fanatische Sammler geben ihr letztes Geld, um das Objekt ihrer Begierde zu bekommen – das

Wissen um diesen »Engpass« kann skrupellosen Betrügern Tür und Tor öffnen. Unternehmen wenden Jahr für Jahr Milliardenbeträge auf, um über Marktforschungsinstitute herauszufinden, wo der wirkungsvollste Ansatzpunkt im unberechenbaren komplexen System »Konsument« liegt, durch den man Kaufimpulse auslösen kann.

NICHT WIE, SONDERN WO SIE ZUSCHLAGEN, IST ENTSCHEIDEND

In vernetzten Systemen kommt es also nicht darauf an, möglichst große Kräfte einzusetzen, sondern die vorhandenen Kräfte auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt zu richten. Wenn Sie in vernetzten Systemen den zentralen Problemknoten lösen, lösen sich die mit dem Kernproblem zusammenhängenden Probleme automatisch einfacher. Je dichter die Vernetzungen werden – und genau das geschieht zurzeit auf allen Märkten –, desto wichtiger ist es, genau auf den *wirkungsvollsten Punkt* zu zielen, statt sich immer mehr anzustrengen und immer größere Kräfte einzusetzen.

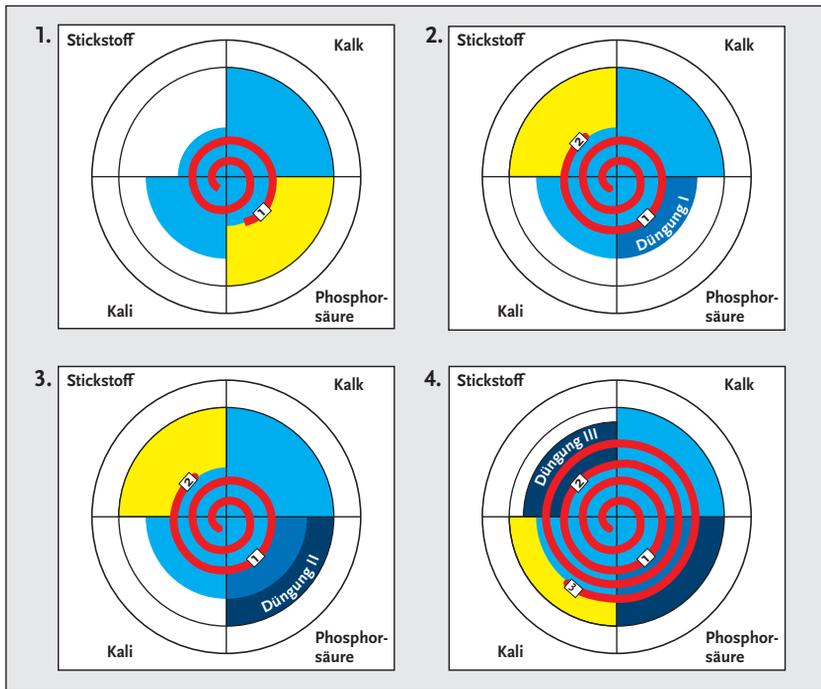
Kräfte gezielt einsetzen

Dass nicht die Stärke der eingesetzten Kräfte, sondern die Art und Weise, wie man sie einsetzt, ausschlaggebend ist, zeigt die Legende von David und Goliath. Ihr zufolge soll der schwächliche Hirt David den kräftemäßig weit überlegenen, riesenhaften Heerführer Goliath besiegt haben – und zwar aus einem einfachen Grund: Er *konzentrierte seine Kräfte* auf einen wirkungsvollen Punkt, nämlich Goliaths Stirn. Denn auch der menschliche Körper ist ein vernetztes System, das von einigen zentralen Punkten aus gesteuert werden kann. Sie sollten den wirkungsvollsten Punkt des für Sie relevanten Systems »Markt« oder »Unternehmen« jedoch nicht dazu missbrauchen, Ihre Konkurrenten k. o. zu schlagen, sondern um Ihren Kunden den *größtmöglichen Nutzen* zu bieten!

WO IST DER ENGPASS?

Wie erkennt man nun den wirkungsvollsten Punkt in einem vernetzten System? Hilfreich ist hier das sogenannte *Minimumprinzip*. Es wurde Mitte des 19. Jahrhunderts von *Philipp Carl Sprengel* entdeckt, als er nach den Ursachen des *Pflanzenwachstums* forschte, und durch den Gießener Chemiker *Justus von Liebig* populär gemacht. Sprengel stellte fest, dass eine Pflanze bestimmte Ele-

Minimumgesetz von Justus von Liebig



Jedes System benötigt immer nur einen Wachstums- oder Minimumfaktor für seine Entwicklung, um die Selbstorganisationskräfte zu entfalten – hier gezeigt am Beispiel des Pflanzenwachstums. Dieser Minimumfaktor verändert sich ständig. Er ist gleichzeitig der wirkungsvollste Punkt für den Einsatz von Ressourcen.

mente zum Wachstum braucht. Sobald eines nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist, kommt das Wachstum zum Stillstand, und zwar selbst dann, wenn alle anderen Stoffe im Überfluss vorhanden sind. Als *Minimumfaktor* bezeichnete Liebig das jeweils knappste Element, also das, welches den Wachstumsprozess behindert. Führt man den Minimumfaktor zu, entwickelt sich die Pflanze ganz von allein weiter, bis ein anderes Element zum Minimumfaktor wird.

DOPPELTES ENGPASSPRINZIP DER EKS

Interner und externer Minimumfaktor

Die EKS nutzt den von Philipp Carl Sprengel und Justus von Liebig entdeckten Zusammenhang zwischen *Engpassfaktoren* und *Wachstum* gleich zweifach, indem zwischen einem externen (primären) und einem internen (sekundären) Minimumfaktor unterschieden wird. Der *interne Minimumfaktor* zeigt Ihnen *Ihren betrieblichen Engpass*, also das Problem, das Ihr Unternehmen daran hindert, der Zielgruppe den optimalen Nutzen zu bieten. Wenn Sie alle Kräfte darauf konzentrieren, diesen Engpass zu beseitigen, kann sich Ihr Unternehmen optimal entwickeln. Natürlich wollen nicht nur Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen sich weiterentwickeln, auch Ihre Zielgruppe will das, seien es Händler, Endkunden, Vorgesetzte oder Kollegen. Das Element, das diesen völlig natürlichen Selbsterhaltungs- und Entwicklungstrieb behindert, ist der *externe Minimumfaktor*. Sie überwinden die Widerstände, die sich Ihnen täglich in den Weg stellen, umso leichter, je eher Sie mit Ihren Aktivitäten die Engpässe, die Interessen und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe berücksichtigen.

Wer die externen Engpässe kontrolliert, besitzt gleichzeitig die stärkste Machtposition auf dem Markt.

Konkret: Wenn Sie Ihrer Zielgruppe genau das anbieten, was sie dringend zu ihrer Weiterentwicklung benötigt, haben Sie den wirkungsvollsten Punkt getroffen und besitzen die stärkste

Machtposition. Wenn Sie der Zielgruppe mit Ihren Leistungen helfen, diesen Engpass zu überwinden, können Sie sich der größten Nachfrage und des größten Erfolges sicher sein.

Bei allen Widerständen müssen Sie sich stets fragen: Wo liegen die Interessen der Beteiligten? Wo liegen ihre Engpässe, Wünsche, Sehnsüchte und Bedürfnisse? Was behindert sie in ihrer Weiterentwicklung? Was hindert sie an der Akzeptanz meiner Produkte oder Leistungen? Suchen Sie nach diesen Engpässen und bieten Sie Lösungen an – Sie werden sehen, die Widerstände schmelzen quasi von allein dahin und der Weg ist frei für die Weiterentwicklung der Zielgruppe wie auch für die eigene Weiterentwicklung. Wer das brennendste Problem oder den größten Engpass der Zielgruppe löst, kann mit Sicherheit davon ausgehen, dass seine Leistungen von der Zielgruppe gesucht, akzeptiert und honoriert werden.

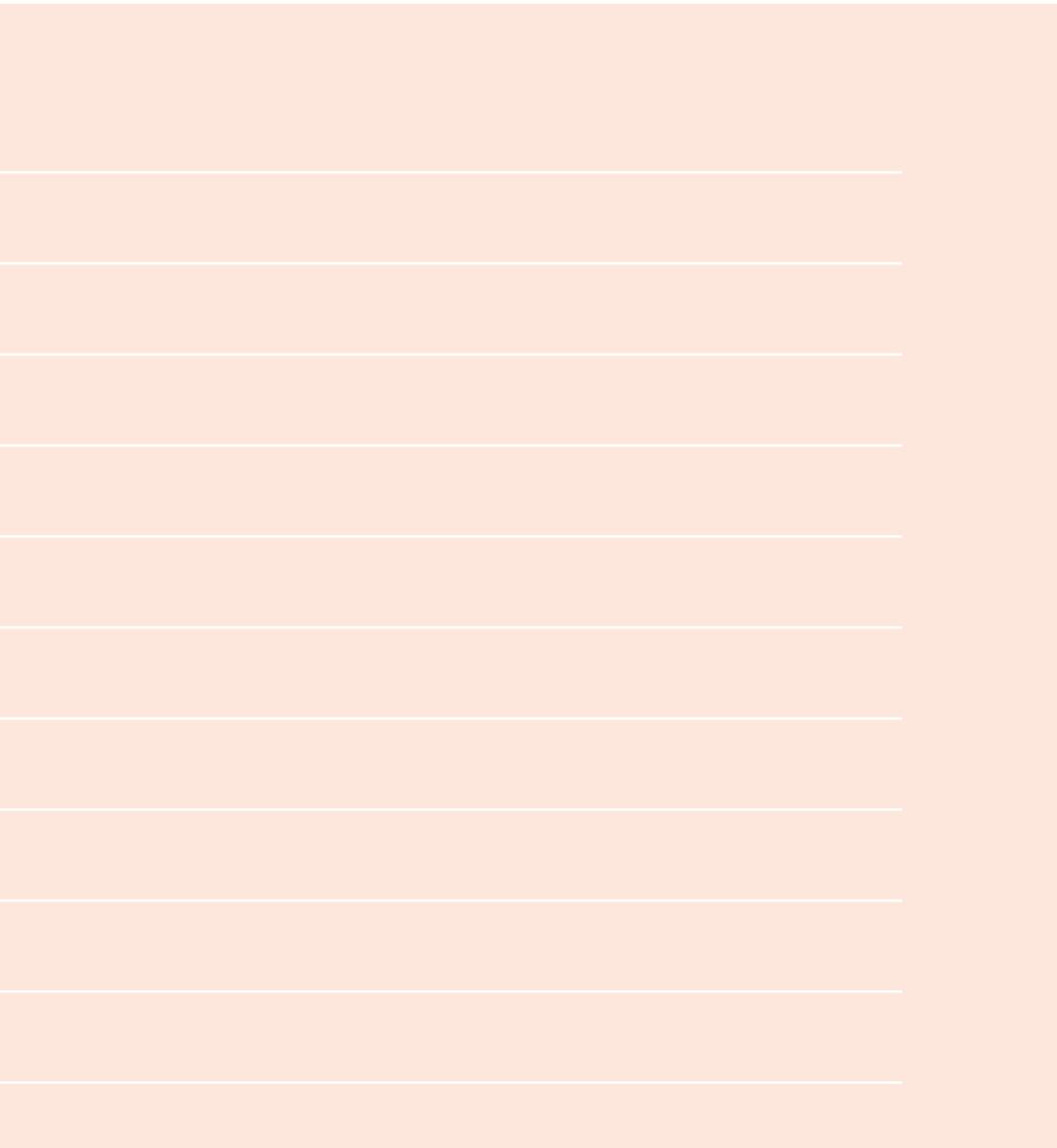
Wie Sie die Suche nach dem internen und externen Minimumfaktor konkret angehen, erfahren Sie in den Ausführungen zur EKS-Phase 4.

Denken Sie bitte stets extravertiert, fokussieren Sie sich nicht zu sehr auf Ihre internen Probleme. Denn je besser Sie die Probleme und Engpässe Ihrer Zielgruppe lösen, desto besser werden Sie auch Ihre eigenen Probleme lösen.

Der externe Minimumfaktor hat immer Vorrang vor dem internen. Der externe Minimumfaktor gibt Ihnen oder Ihrem Unternehmen stets das kurzfristige Ziel vor. Erst wenn Sie dieses konkrete Ziel vor Augen haben, können Sie feststellen, was Sie an der Zielerreichung hindert (interner Engpass oder Minimumfaktor).

Nach Engpässen der Zielgruppe suchen

Extravertiert denken



EKS-PRINZIP 3



■ IMMATERIELLE VOR MATERIELLEN VORGÄNGEN

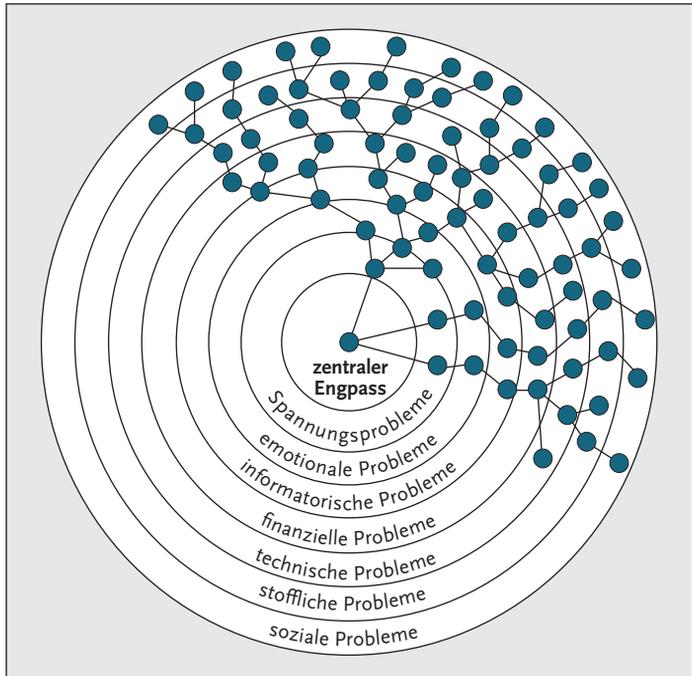
Im Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre steht das Kapital. Jahrhundertlang sind Kaufleute dazu erzogen worden, ihre gesamte Aufmerksamkeit dieser Ressource zu widmen. Buchhaltung, Bilanz, Kostenrechnung, Planung und Controlling sind praktisch vollständig auf den Einsatz des Kapitals und auf dessen Vermehrung gerichtet. Es ist der Dreh- und Angelpunkt aller Überlegungen. Doch ist das Kapital wirklich der wichtigste Faktor im Unternehmen? Mitnichten. Viel wichtiger für die Zukunft eines Unternehmens oder Individuums als das Kapital sind immaterielle Faktoren: die Strategie, die Ideen, die Innovationskraft, das Know-how, die Motivation der Mitarbeiter, das Vertrauen der Kunden – kurz: Werte, die sich nicht anfassen, anschauen, messen, wiegen oder zählen lassen.

**Kapital ist nicht
der wichtigste
Faktor**

ALLES MATERIELLE WURZELT IM IMMATERIELLEN

All das, was uns die Umsatzstatistik und später die Gewinn- und Verlust-Rechnung als materiell-finanziellen Liquiditäts- und (hoffentlich) Gewinnzuwachs ausweist, ist irgendwann einmal etwas Immaterielles gewesen, nämlich ein Gefühl und ein Gedanke: Alle Transaktionen waren irgendwann einmal ein Problem, ein Wunsch, ein Bedürfnis – also etwas Immaterielles. Durch die Bedürfnisse der Kunden, die sich in konkreter Nachfrage und Zahlungsbereitschaft äußern, entstehen Produkte und Produktionsanlagen. Damit es dazu kommt, braucht man wieder etwas Immaterielles, nämlich Know-how: das Wissen darüber, wie man

Immaterielle Engpässe vor materiellen



Auf jedem Markt und in jedem Unternehmen gibt es materielle wie immaterielle Engpässe, die auf vielfältige Weise miteinander vernetzt sind. Nur wenn beide Ebenen beachtet werden, kann sich das Unternehmen optimal entwickeln.

die Bedürfnisse der Menschen befriedigt und wie man Produktions- und Distributionsprozesse organisiert. Und natürlich benötigen beide Seiten Materie, um diesen Prozess zustande kommen zu lassen: Material, Maschinen und Vorleistungen auf der Produzentenseite sowie Geld auf der Nachfrageseite.

Erfahrene Unternehmer und Führungskräfte haben schon immer gewusst, dass es mindestens genauso wichtig, sehr oft sogar wesentlich wichtiger ist, die immateriellen Werte wie beispielsweise

Motivation, Know-how und Kundenzufriedenheit zu fördern, als sich übermäßig mit materiellen Dingen wie Bilanzkennzahlen und Controllingberichten zu beschäftigen. Ebenso wissen sie, dass man alle Entscheidungen nicht primär daraufhin überprüfen darf, wie sie sich auf Liquidität und Gewinn niederschlagen, sondern erst einmal daraufhin, welche Wirkungen sie auf die immateriellen Verhältnisse haben.

Zwischen immateriellen und materiellen Faktoren bestehen enge Wechselwirkungen. Beim Menschen beispielsweise sind Gefühle und Gedanken (das Immaterielle) aufs Engste verbunden mit der körperlichen (materiellen) Ebene: Wir können nichts fühlen, ohne dass es dazu eine entsprechende Reaktion im Körper gibt. Ähnliche Wechselwirkungen zwischen materiellen und immateriellen Ebenen gibt es überall dort, wo Menschen agieren – also auch in Unternehmen oder auf Märkten.

**Wechselwirkungen
zwischen
immateriellen
und materiellen
Faktoren**

DER GEIST BESTIMMT DIE MATERIE

Alles, was von Menschen geschaffen (oder vernichtet) wird, hat seinen Ursprung zunächst auf der geistigen Ebene. Dem Handeln gehen Ideen, Überzeugungen, Wünsche, Bedürfnisse oder Visionen voraus, aber auch Ängste und Zwangsvorstellungen. Ob ein Mensch oder ein Unternehmen Erfolg hat oder nicht, wird nicht von der Menge des Kapitals, sondern von dem Geist bestimmt, der hinter seinen Aktionen steht. Kapital verschiebt die Probleme, aber es löst sie nicht nachhaltig – zumindest dann nicht, wenn das geistige Fundament fehlt.

In jedem Unternehmen gibt es materiell-finanzielle und immaterielle Vorgänge und Vermögenswerte. Nach wie vor ist die Bereitschaft, in greifbare Werte wie Immobilien, Automobile oder Maschinen zu investieren, viel größer als bei immateriellen Werten. Erfolge werden nun einmal in Zahlen gemessen: Jahreseinkom-

men, Bilanzgewinn und Shareholder-Value sind die Maßstäbe, in denen wir Erfolg ausdrücken. Kein Wunder: In den Wissenschaften haben wir gelernt, nur das als wahr und existent zu verstehen, was man wiegen, messen und zählen kann. Folgerichtig versucht man in Wirtschaft und Politik in erster Linie, die materiellen Verhältnisse zu verändern.

Fixierung auf materielle Werte ist hinderlich

Wolfgang Mewes, der seine Karriere als Wirtschaftsprüfer startete, erkannte schon sehr früh, dass die Fixierung auf materielle Werte den Blick auf die eigentlichen Erfolgsursachen versperrte, und zwar aus dem schon genannten Grund: Alle materiellen Entwicklungen haben ihre Wurzeln in immateriellen Vorgängen.

Je besser Sie die immateriellen Prozesse erkennen und beeinflussen, desto besser sind die materiell-finanziellen Ergebnisse. Die EKS setzt darum immer an den immateriellen, das heißt geistigen, emotionalen und energetischen Ebenen an und richtet die Aufmerksamkeit erst dann auf die materiell-finanziellen Ebenen.

Das bedeutet nicht, dass man die materielle Seite vernachlässigen soll. Im Gegenteil, beide Ebenen müssen angemessen berücksichtigt werden. Da aber die immateriellen Verhältnisse auf die materiellen einen stärkeren Einfluss haben als umgekehrt, sollte man sie in der Entscheidungsfindung auch entsprechend stärker berücksichtigen.

WELCHE IMMATERIELLEN WERTE SIND WICHTIG?

Die immateriellen Werte, auf die es im Rahmen der EKS besonders ankommt, sind folgende: erstens Spannungen, zweitens Lerngewinne, drittens Zielgruppenbesitz.

Spannungen

Zunächst zu den *Spannungen*. Wünsche, Bedürfnisse, Ängste, Visionen, Erwartungen, Probleme, Intuition – alle diese »Zustände« sind die Triebfeder menschlichen Handelns. Immer dann, wenn zwischen Ist- und Sollzustand eine Differenz auftritt, erleben wir

Spannungszustände, die uns zum Handeln und zu Verhaltensänderungen motivieren. Spannungen zeichnen sich dadurch aus, dass ihnen Energie innewohnt. Wer beispielsweise unzufrieden mit seiner Einkommenssituation ist (Spannungszustand), trägt in sich die Bereitschaft, etwas an seiner Situation zu verändern. Es existiert also ein gewisses Maß an Energie, das für eine Veränderung der Situation mobilisiert werden kann. Wer ein starkes Bedürfnis nach »Entspannung« hat, kauft sich beispielsweise eine Flasche Wein und einen interessanten Roman. Der Spannungszustand war Auslöser für ein bestimmtes Nachfrageverhalten, das bei dem Winzer und dem Verlag zu Umsätzen (materiellen Vorgängen) geführt hat.

Schon vor Jahrhunderten haben die Menschen gelernt, physikalische Spannungen (zum Beispiel Wasser, Dampf oder Elektrizität) für die Energieerzeugung und damit für die Steigerung der Arbeitsproduktivität und der Lebensqualität zu nutzen. Wolfgang Mewes ist es mit seiner EKS gelungen, Spannungen auf der psychischen, wirtschaftlichen, finanziellen oder sozialen Ebene nach dem gleichen Prinzip zur »Energiegewinnung« und als Antriebskraft zu nutzen. Der eigene Erfolg hängt demnach nicht davon ab, wie hart man arbeitet und wie sehr man sich anstrengt, sondern davon, wie gut es gelingt, auch die im Umfeld vorhandenen Spannungen zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Spannungen wirken im Engpass immer am stärksten. Ein Wasserkraftwerk baut man beispielsweise nicht an der breitesten Stelle des Flusses, sondern dort, wo die Strömung am schnellsten, das heißt, der Engpass am größten ist. Spannung entsteht durch Abweichung vom Gleichgewicht und drängt stets darauf, wieder ins Gleichgewicht, das heißt in Harmonie, zurückzukehren.

Viele Erfolgsmethoden bauen darauf, durch starke Eigenmotivation und verlockende materielle Ziele ein inneres Spannungsgefühl aufzubauen: Man steckt sich attraktive Ziele und malt sich

**Spannungen
wirken im Engpass
am stärksten**

diese in Gedanken und mit allen Sinnen so lebendig aus, dass dadurch eine hohe Eigenmotivation entsteht. Diese Antriebskraft entlädt sich dann durch entsprechende Taten, die im Idealfall dazu führen, dass man seine selbst gesteckten Ziele erreicht.

Mit der EKS gehen Sie viel einfacher und vor allem wirkungsvoller vor: Statt sich selbst künstlich unter Spannung zu setzen, nutzen Sie die Spannungsenergie Ihres Umfeldes. Dort, wo die Engpässe (die Probleme, Wünsche, Bedürfnisse) am größten sind, können Sie die größte Wirkung erzielen. Dieses Buch soll Ihnen bei der Entwicklung der Fähigkeit helfen, solche Spannungen aufzuspüren und sie bestmöglich zu nutzen. Das setzt allerdings voraus, dass Sie nicht zuerst an Ihren eigenen Gewinn und Ihren eigenen Vorteil denken, sondern dass Sie sich darauf konzentrieren, den Vorteil und den Gewinn anderer zu maximieren. Je mehr Sie dazu beitragen, die Probleme anderer zu lösen, desto mehr werden diese Menschen ihre Energie und ihre Ressourcen auf Sie richten! Mehr dazu erfahren Sie im Abschnitt zu EKS-Prinzip 4.

Lerngewinne Ein zweiter wichtiger immaterieller Wert liegt in den *Lerngewinnen*. An jeder Arbeit verdient man bekanntlich zweimal: einmal das direkte Entgelt für die erbrachte Leistung, zum anderen die Lerngewinne, also der Zuwachs an Know-how, Effizienz, Innovationsideen, Souveränität und Sicherheit. An den folgenden praktischen Fällen werden Sie erkennen, welche zentrale Bedeutung die Lernprozesse für den eigenen Erfolg haben. Neuere Strategielehren erkennen immer stärker die Bedeutung des Know-hows und der Lerneffekte für die Entwicklung von Unternehmen und Individuen.

Zu Wolfgang Mewes' größten Verdiensten zählt es, dass er bereits in den 60er-Jahren die zentrale Bedeutung der Lernprozesse für die Fortentwicklung eines Systems erkannt hat und darüber hinaus im Rahmen der EKS genau geklärt hat, wie man überlegenes Know-how und damit eine machtvollere strategische Schlüsselposi-