



Ulrich Bauer

EKS – Der Weg zur kompromisslosen Kunden- und Umfeldorientierung

Unternehmenskrisen sind so alt wie die Geschichte von Unternehmungen insgesamt. Und auch die Berichte über Unternehmungen, die in der Krise stecken, ähneln sich seit vielen Jahrzehnten. Ein aktuelles Beispiel ist die Krise der Firma Quelle Deutschland. Ein Unternehmen, das über viele Jahrzehnte stets als eines der Paradeunternehmen und als führendes Unternehmen im Versandhandel galt. Ein Unternehmen mit rund 100.000 Mitarbeitern allein in Deutschland und nach wie vor unter den Marktführern im Einzelhandel, speziell Versandhandel.

Die aktuellen Zahlen sprechen aber eine deutliche Sprache: 1,34 Milliarden Euro an Verlusten werden für das laufende Geschäftsjahr 2004 erwartet. Eine Größenordnung, die es erforderlich macht, harte Schnitte zu setzen. Dementsprechend einschneidende Maßnahmen sind zur Rettung des Unternehmens erforderlich. Laut Aussage des Managements ist jeder dritte Arbeitsplatz gefährdet, d. s. rund 30.000 in Summe. 180 Filialen werden geschlossen und als äußeres Zeichen wird der geplante große Querkatalog heuer aus Spargründen nicht erscheinen. Speziell die beiden letzten Maßnahmen merkt natürlich auch der Kunde. Fragt man nach den Ursachen des Misserfolges, so wird auf Managementfehler verwiesen. Als einer der Hauptfehler wird angeführt, dass sich Quelle Deutschland in den letzten vier bis fünf Jahren „furchtbar verzettelt“ habe und dementsprechend an Schlagkraft verloren hat. Umsatzeinbrüche und Kostenerhöhungen waren die Folge. Oder anders ausgedrückt: Das Unternehmen hat die tatsächlichen Bedürfnisse seiner Kunden falsch eingeschätzt und aus den Augen verloren. Ein Beispiel unter vielen bei krisengeschüttelten Unternehmungen.

W. Mewes hat seit den 50er Jahren viele Unternehmungen und die Erfolgsfaktoren, die Unternehmungen erfolgreich gemacht haben, untersucht. Seine Kritik richtet sich vor allem an die klassische Betriebswirtschaftslehre, der er eine Fehlentwicklung vorwirft. Besonders der „Tunnelblick auf die Gewinnmaximierung“ der Unternehmen führt nach seiner Erkenntnis zu negativen, unbewussten, psychischen und emotionalen Veränderungen sowohl bei den Managern, Mitarbeitern, aber auch Kunden. Mewes sieht in den unsichtbaren geistigen Verhältnissen die Ursache für die materiellen Entwicklungen. Dementsprechend negativ bewertet er egozentrisches Verhalten, das in zu einseitiger Gewinnmaximierung von Unternehmungen zum Ausdruck kommt. Seine These ist daher, dass erfolgreiche Unternehmungen spürbaren Nutzen für die Kunden und das Umfeld stiften müssen. Mewes propagiert daher maximale Kunden- und Umfeldorientierung. Mit der Maximierung des Nutzens für die Mitwelt des Unternehmens steigt nach seiner Erfahrung auch der unmittelbare Nutzen für das Unternehmen selbst. Viele Beispiele aus der Unternehmenspraxis geben ihm Recht.

O. Greiner beschreibt auf diesem Gedanken aufbauend ein Management, das sich an den Engpässen orientiert. Indem sich eine Unternehmung die Kundenbrille aufsetzt, ist die Spezialisierung auf Grundbedürfnisse der Kunden möglich. Der Autor hat die Grundprinzipien der engpasskonzentrierten Strategie ins Projektmanagement von Hochbauten integriert und zum kybernetischen Modell zur Projektsteuerung weiterentwickelt. In diesem Umfeld kann er erstaunliche Erfolge nachweisen. Insgesamt ist festzuhalten, dass die EKS eine Methode darstellt, die

über viele Jahre, insgesamt über 3 Jahrzehnte, aus der Praxis entwickelt wurde und in der Praxis wiederholt angewendet und weiterentwickelt wurde. Da sich die Grundprinzipien aus der Beobachtung von Praxisfällen ableiten, ist es nur natürlich, dass auch andere Managementansätze ähnliche Erfolgsprinzipien zum Inhalt haben.

S. Mackowski stellt in seinem Beitrag neuere Managementansätze wie das Prinzip der Kernkompetenzen, Quality function deployment, Wissensmanagement u. ä. den EKS-Prinzipien gegenüber und sieht viele Parallelitäten. Er folgert, dass die parallele Entwicklung sehr ähnlicher Ansätze die Gültigkeit der EKS unterstreichen.

Der Beitrag von K. Friedrich geht speziell auf das Konzept der Kernkompetenzen ein und stellt dieses dem Prinzip der EKS der Spezialisierung gegenüber. Sie meint, dass es besonders wichtig ist, möglichst konkret darauf einzugehen, was Spezialisierung bedeutet. Gerade in der Spezialisierung für etwas Bestimmtes sieht sie eine wesentliche Erfolgsstrategie in der Zukunft.

In die Praxis umgesetzt hat diese Empfehlungen die Firma ASWO GmbH. Karl-Börries Aschitsch zeigt in seinem Beitrag anhand der Entwicklungsgeschichte seiner Firma auf, wie aus einer guten Geschäftsidee mit Hilfe von EKS ein sehr erfolgreiches Unternehmen wurde.

Das TOP-Thema unseres letzten Heftes in diesem Jahr ist dem Thema „China – die Neokapitalistische Revolution“ gewidmet.

Einen schönen und erfolgreichen Herbst wünscht Ihnen Ihr

Ulrich Bauer