



Stefan Mackowski

Die Engpasskonzentrierte Strategie (EKS) versus neuere Ansätze der Managementliteratur

Persönliche Erfahrungen und Eindrücke zur aktuellen Rezeption der EKS

Für viele, welche die EKS erst jetzt kennen lernen, erscheinen einzelne Elemente / Prinzipien der EKS aus neueren Ansätzen der Betriebswirtschafts- und Managementliteratur sehr vertraut. Die EKS wird daher aus heutiger Sicht oft als nicht innovativ empfunden. Dies war auch meine erste Reaktion. Allerdings habe ich dabei verkannt, dass nur das Zusammenwirken aller Prinzipien und (Analyse- /Planungs- und Umsetzungs-) Phasen der EKS die Voraussetzung für die beeindruckenden Erfolge ist. Die Umsetzung nur einzelner Prinzipien oder Phasen verbessert zwar eine Unternehmenssituation, aber nicht mit den beeindruckenden, nachhaltigen Resultaten der EKS. In diesem kurzen Aufsatz möchte ich (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) einige neuere Managementansätze auf-

Dr., MBA;

Jg. 1956;

Geschäftsführer der PEF Privatuniversität für Management und der PEF Consulting;

Studium der Rechtswissenschaften und Publizistik in Wien;

Master of Business Administration in Barcelona (IESE);

10 Jahre im Management internationaler Unternehmen in Frankfurt, Basel, Hamburg und London;

seit 1994 Unternehmensberater in München und Wien;

bis Ende 2002 Geschäftsführer des „Management Zentrum St. Gallen“ in Wien;

seit 2003 Geschäftsführer der PEF Privatuniversität

zeigen, die in den Prinzipien der EKS eine Entsprechung finden, um dadurch eine weitere Bestätigung für die EKS zu liefern und hinzuweisen, dass es die Gesamtheit der Prinzipien und (Analyse-/Planungs- und Umsetzungs-)Phasen ist und nicht nur das einzelne Element, das die Erfolge der EKS schafft.

Damit soll die Bedeutung und Nützlichkeit dieser neueren Ansätze keineswegs gering geachtet werden. Vielmehr liefern sie einen Beitrag zum besseren, tieferen Verständnis der Prinzipien/Phasen der EKS (z.B. „Gälweilers Lösungsinvariantes Kundenproblem“) und als anwendungsorientiertes Instrument (z. B. Quality Function Deployment) eine schlüssige Arbeitsmethode zur Umsetzung der EKS.

Damit soll die Bedeutung und Nützlichkeit dieser neueren Ansätze keineswegs gering geachtet werden. Vielmehr liefern sie einen Beitrag zum besseren, tieferen Verständnis der Prinzipien/Phasen der EKS (z.B. „Gälweilers Lösungsinvariantes Kundenproblem“) und als anwendungsorientiertes Instrument (z. B. Quality Function Deployment) eine schlüssige Arbeitsmethode zur Umsetzung der EKS.

eines der beiden derzeit lieferbaren Bücher zur EKS: Friedrich/Seiwert/Gefroy: Das 1x1 der Erfolgsstrategie, Gabal-Verlag, als Grundlage. Weitere Literatur ist im Text benannt.)

Professor Wolfgang Mewes hat, beginnend in den 50er Jahren, die EKS (Engpasskonzentrierte Strategie) entwickelt oder, wie er betont, als Gesetzmäßigkeit entdeckt. Ich bin erst vor 2 Jahren auf Wolfgang Mewes und die EKS gestoßen (durch die dankenswerte Vermittlung von Prof. Otto Greiner). Viele der Elemente der EKS kamen mir dabei bekannt vor: Das Prinzip der Konzentration erkannte ich in den „Core Competences“ (Pralahad/Hamel: „Competing for the Future“, HBR Press 1994) wieder. Die Notwendigkeit und die Möglichkeiten der Konzentration waren mir auch durch die „Experience Curve“ vertraut (z.B.: Salenare: „Building Strategy on

the Experience Curve“, HBR 1985). Letztlich fand ich zu allen 4 Prinzipien der EKS Entsprechungen und verwandte Ideen in der (neueren) Managementliteratur. In diesem Artikel möchte ich auf diese vergleichbaren Ideen zu den 4 Prinzipien der EKS eingehen. Auch zu den Phasen der EKS gibt es ähnliche Entsprechungen; darauf einzugehen würde aber den für diesen Artikel eingeräumten Platz sprengen.

Zur Klarstellung muss ich an dieser Stelle sagen, dass ich den Autoren dieser neueren Management-Literatur keineswegs vorwerfen will, Plagiate entwickelt zu haben. Dies ist gesichert auf Grund der Integrität der genannten Autoren und durch die begründete Wahrscheinlichkeit, dass sie die EKS durch zeitliche und sprachliche Barrieren nicht gekannt haben. Diese Parallelität der Ideen entspricht aber auch dem Wesen der EKS; sie ist kein patentierbares Verfahren, sondern durch die Beobachtung und Analyse erfolgreicher Unternehmen / Unternehmer entstanden. Wer erfolgreiche Unternehmen / Unternehmer beobachten kann, wird daher zu ähnlichen Ergebnissen kommen.

Prinzip 1: Konzentration und Spezialisierung

C.K. Prahalad und G. Hamel stellten 1990 die Forderung an Unternehmen, sich auf „Core Competences“ (Kernkompetenzen) zu konzentrieren („The Core Competence of the Corporation“, HBR 1990; „Competing for the Future“, HBR Press 1994). Als „Core Competences“ werden Fähigkeiten, das „kollektiv Erlernte“ (EKS-Prinzip 3: Immaterielle Vorgänge vor Materiellem!) einer Organisation verstanden, die kontinuierlich, mit außerordentlicher Qualität und außerordentlichen Ergebnissen eingesetzt werden können und die signifikanten Kundennutzen stiften (EKS-Prinzip 4: Nutzenoptimierung!). Mit diesem Ansatz haben Prahalad/Hamel die Grundlage zu umfassenden Konzentrationsprozessen in vielen Unternehmen geliefert und die seit den 80er Jahren zunehmende Welle von

„Devestments“ und Out Sourcing von Unternehmen / Unternehmensteilen verstärkt.

Für mich entspricht der Ansatz der „Core Competences“ vom zugrunde liegenden Gedanken sehr stark wesentlichen Prinzipien der EKS. Auch in der Empfehlung zur Fremdvergabe von Tätigkeiten außerhalb des Kernbereiches des Unternehmens sehe ich Parallelitäten zur Phase 6 „Kooperationen“ der EKS.

Ein weiterer Ansatz, der Potentiale der Konzentration auch quantitativ erfasst, ist für mich die „Experience Curve“ (Erfahrungskurve), die in den 60er Jahren von der Boston Consulting Group präsentiert wurde – wenn auch die ersten Untersuchungen zu diesem Thema aus den Erfahrungen der amerikanischen militärischen Massenproduktion im 2. Weltkrieg stammten (P. Ghemawat: „Building Strategy on the Experience Curve“, HBR 1985). Die Erfahrungskurve ist seitdem Bestandteil vieler strategischer Konzepte geworden (u. a. M. Porter: „Competitive Strategy“, Free Press 1980; M. Porter: „Competitive Advantage“, Free Press 1985; J. Jarillo: „Strategische Logik“, Gabler 2003). Diese Erfahrungskurve postuliert, dass die Aufwendungen (Kosten) mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge um 20 bis 30 % abnehmen (können!). D. h., Unternehmen, die sich auf ein (oder wenige) Produkt(e) konzentrieren und damit die Chance gewinnen, von diesen Produkten mehr abzusetzen, können früher Kostenvorteile erreichen als ihre Mitbewerber. Der Erfahrungsvorteil, dargestellt in der „Experience Curve“, ist für mich eine anschauliche Verdeutlichung der Möglichkeiten der Konzentration, wie sie in der EKS gefordert wird.

Prinzip 2: Minimumprinzip

Der Einsatz von Kräften am wirkungsvollsten Punkt kommt für mich klar in der Methode des „Critical Path“ (Kritischer Pfad) der Netzplanung zum Ausdruck. Der „Critical Path“ eines Prozesses oder Projektes ist jener Ablauf

von sequentiellen Leistungen und Beiträgen, der die minimale Gesamtdauer des Prozesses oder Projektes bestimmt. Soll die Gesamtdauer des Prozesses oder Projektes verkürzt werden, müssen Aufwendungen und Investitionen auf Leistungen und Beiträge zu diesem „Critical Path“ abzielen. Investitionen in andere Leistungen und Beiträge, die Bestandteil des Gesamtprozesses oder des gesamten Projektes sind, aber nicht Teile des „Critical Path“ sind, können nicht zur Verkürzung der Gesamtdauer beitragen. Für mich ist das ein anschauliches Beispiel für die Effektivität des Kräfteinsatzes am wirkungsvollsten Punkt – für das von der EKS postulierte Minimumprinzip.

Prinzip 3: Immaterielle Vorgänge vor Materiellem

Den immateriellen Werten eines Unternehmens wird in den letzten Jahren große Aufmerksamkeit zugewandt. (Auch die PEF Privatuniversität für Management setzt auf diesem Gebiet ihren Forschungsschwerpunkt.) Unter dem Schlagwort „Wissensmanagement“ haben, beginnend in den 90er Jahren, mehrere Autoren auf die Bedeutung des in Unternehmen kumulierten Wissens und dessen Nutzbarmachung hingewiesen (u. a. I. Nonaka / H. Takeuchi: „The Knowledge Creating Company“, Oxford University Press 1995). Auch der „Core Competences“-Ansatz (siehe oben) stellt immaterielle Werte in den Vordergrund. Die lernende Organisation, wie sie von P. Senge („The Fifth Discipline – the Art and Practice of the Learning Organisation“, Doubleday 1992) entwickelt wird, stellt (u. a.) das kollektive Lernen und die daraus resultierende Veränderungs- und Innovationskraft als den künftig entscheidenden Wettbewerbsfaktor dar.

Für mich ist das im Grundsatz vergleichbar mit dem Vorrang, den die EKS dem Immateriellen einräumt. Auch die in Phase 5 „Innovationsstrategie“ geforderte permanente Anpassung wird ebenso in der „lernenden Organisation“ eingefordert.

Prinzip 4: Nutzenmaximierung vor Gewinnmaximierung

Es gibt viele Ansätze, welche auch dieses Prinzip postulieren. Einer der frühen Autoren ist sicher T. Levitt, der von Unternehmen fordert, „Prozesse zur Zufriedenstellung von Kunden (bedürfnissen) zu betreiben und nicht (nur) Produktionsprozesse“ („Marketing Myopia“, HBR 1960), und Produkte zu produzieren, welche die Kunden wollen und wertschätzen („Marketing Imagination“, Free Press 1983).

Praktikable Methoden, diesen Forderungen nach zufriedenen Kunden gerecht zu werden, haben z.B. S. Mizuno / Y. Akao Ende der 60er Jahre mit dem Vorgehen zum „Quality Function Deployment“ (QFD) und PIMS Ltd. in den 80er Jahren mit der „Kundennutzenanalyse“ entwickelt.

„QFD“ ist ein schematisiertes Vorgehen, vom Kunden geforderte Produktqualitäten einzelnen Eigenschaften und Funktionen der Produkte zuzuordnen, um so mit Einbindung des Kunden bedürfnisgerechte Produkte zu kreieren. Die Kundennutzenanalyse von PIMS (einem Beratungsunternehmen in London) hilft den „perceived customer value“ (wahrgenommenen Kundennutzen/wert) im Verhältnis zum Wettbewerb zu ermitteln und darzustellen. Bemerkenswert ist, dass es hierbei nicht um den tatsächlichen, eventuell physisch messbaren Nutzen oder Wert für den Kunden geht, sondern um jenen Wert, den der Kunde subjektiv wahrnimmt. Letztlich ist die Wahrnehmung des Kunden auch ausschlaggebend für seine Kaufentscheidung und für seine Zufriedenheit.

Eine weitere Voraussetzung, Kundennutzen zu maximieren, ist ein tiefes und genaues Verständnis der Kundenbedürfnisse, des Kundenproblems, das es zu lösen gilt (auch in Phase 6 der EKS: Das brennendste Problem der Zielgruppe). Ein Ansatz, der hier hilfreich sein kann, ist die Suche nach dem „lösungsinvarianten Kundenproblem“ (nach A. Gäl-

weiler; Ende der 70er Jahre). Es geht darum, das Kundenproblem unabhängig von den möglichen Lösungen zu definieren, um auch ein Verständnis der Substitutionsgefahren für die angebotene Lösung zu gewinnen.

In Kenntnis (u. a.) dieser Autoren und Methoden zur Kundennutzenermittlung war für mich auch das 4. Prinzip der EKS, (Kunden-)Nutzenmaximierung vor Gewinnmaximierung als unternehmerischer Erfolgsfaktor, nicht neu.

Abschließend sei noch erwähnt, dass in den Schriften von Peter Drucker alle Prinzipien und Phasen der EKS zu finden sind, wenn auch verteilt über mehrere Werke und in unterschiedlichem Kontext. Einzelne (ggf. auch alle) Elemente der EKS sind daher für Leser von Peter Drucker und für Leser der Managementliteratur der letzten 25 Jahre vielfach vertraut.

Diese Vertrautheit soll aber nicht zur Respektlosigkeit vor der originären, wissenschaftlichen Leistung von Wolfgang Mewes führen, der diese einzelnen Elemente in Prinzipien und Phasen schon in den 60er Jahren zu einem sinnvollen Ganzen, der „Engpasskonzentrierten Strategie“, geformt hat. Dieses sinnvolle Ganze ist Grundlage für den beeindruckenden Erfolg vieler Unternehmen, die durch Anwendung der EKS Marktführerschaft, teilweise auch Weltmarktführerschaft errungen haben, und kann auch weiterhin Unternehmen zu solchen Erfolgen verhelfen.

Für mich sind die hier zitierten (u. a.) Ansätze und Methoden verschiedener Autoren Bestätigungen der EKS sowie wertvolle Ergänzungen und Instrumente, die EKS effizient und effektiv zum Einsatz zu bringen.

Impressum

Medieninhaber (Verleger):
Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure

WING-Sekretariat:
Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz,
Tel. (0316) 873-7795
WING-Homepage: www.wing-online.at

Redaktion:
Mag. (FH) Ursula Zmöllnig
Mobil: 0676/7294653
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

Schriftleiter:
Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer
e-mail: ulrich.bauer@tugraz.at

Redaktionsteam:
Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:
Mag. (FH) Ursula Zmöllnig
Redakteure:
Dipl.-Ing. Andreas Drumel
drumel@iwb.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Dr. Stefan Grünwald,
stefan.gruenwald@tugraz.at
Dipl.-Ing. Dr. Borge Kummert,
boerge.kummert@tugraz.at
Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlthaller
noestlthaller@bbw.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Roland Winkler
roland.winkler@tugraz.at
Thomas Eichner
eichner@sbox.tugraz.at

Anzeigenkontakt:
Mag. (FH) Ursula Zmöllnig
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at
Mobil: 0676/72 94 653

Anzeigenleitung:

P2 Marketing

Mag. (FH) Ursula Zmöllnig
St. Peter Hauptstraße 119/1, 8042 Graz
Tel.: +43/676/72 94 653, Fax: 0316/46 61 80
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at
www.p2marketing.at

Satz, Layout, Druck:
Styria Printshop Druck GmbH
Am Hartboden 33, 8101 Gratkorn
Tel. (03124) 290 90, ISDN: DW 44
Fax (03124) 290 90-30
e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

Erscheinungsweise:
4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rücksprache mit der Schriftleitung des „WING business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit den einschlägigen Instituten an den Universitäten und Fachhochschulen Österreichs. Wirtschaftsingenieure sind wissenschaftlich gebildete Diplomingenieure mit Studienabschluss an einer Technischen Universität, an einer technischen Fakultät einer Universität oder einer technischen Fachhochschule.
ISSN 0256-7830