

Entscheidung

Genehmigungen

Technik



Otto Greiner

weiter (Ende der 70er Jahre). Es geht darum, das Kundenverhalten unabhängig von den möglichen Lösungen zu definieren und auf ein Verständnis der Situationen zu reduzieren. Die anschließende Lösung zu gewinnen. (Greiner, 1996)

Univ.-Prof. DI Dr.,  
Jg. 1945;  
Wirtschaftsingenieur – Bauwesen (TU Graz);  
Prof. für Baumanagement an der PEF-Privatuniversität für Management in Wien und an der Fachhochschule Technikum Kärnten;  
Präsident der Österr. Gesellschaft für Baukybernetik

# Management by Bottle-Neck

Mit der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) der Zielgruppe einen Nutzen bieten

Der Systemforscher und Urheber der EKS Wolfgang Mewes analysierte seit ca. 50 Jahren tausende Unternehmen und Einzelkarrieren. Das Ergebnis war verblüffend einfach: Nicht die Größe der Kräfte, Mittel und Anstrengungen entscheidet über Erfolg oder Misserfolge, sondern die bessere Strategie!

**Ein Geheimnis der Erfolgreichen?**  
Der Unternehmensberater Prof. Dr. Hermann Simon begann Mitte der 80er Jahre der gleichen Frage nachzugehen wie Univ.-Prof. h. c. Wolfgang Mewes 30 Jahre zuvor. Sein Forschungsgebiet sind die so genannten „hidden champions“, die heimlichen Weltmarktführer: mittelständische Unternehmen, die den globalen Wettbewerb beherrschen. Unternehmen wie Gerriets (100% Weltmarktanteil bei großen Bühnenvorhängen) oder die Krones AG (70% Weltmarktanteil

bei Flaschenetikettiermaschinen). „In Zusammenhang mit der Spezialisierung und Schwerpunktbildung konnten wir feststellen, dass die EKS-Methode erstaunlich oft eingesetzt wurde, das ist eines der wenigen Geheimnisse, die wir bei den „hidden champions“ aufdecken konnten“, so Simon in seinem Bestseller „Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ (Campus Verlag, 1996). Die englische Wirtschaftszeitung „The Economist“ beschreibt 1996 unter dem Titel „German Lessons“, dass die erfolgreichsten deutschen Unternehmen im Mittelstand der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) gefolgt sind und gut daran getan haben, Komplexität zu minimieren, Diversifikation zu vermeiden und sich vor allem auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. So verfahren sie bereits seit Jahrzehnten. Aber der Rest der Welt fängt gerade erst an, diese Denkweise für sich zu entdecken. (The Economist, London, 13.07.1996, S. 61)

Prinzip A: Nutzenmaximierung vor Gewinnmaximierung  
Die richtige Antwort, welche auch diese Prinzipien postulieren, ist: Die richtigen Antworten sind nicht (nur) die von Unternehmen, sondern die von Kunden. Die Kundenbedürfnisse sind die Basis für die Entwicklung von Produkten und nicht (nur) die Bedürfnisse der Kunden. Die Kundenbedürfnisse sind die Basis für die Entwicklung von Produkten und nicht (nur) die Bedürfnisse der Kunden. Die Kundenbedürfnisse sind die Basis für die Entwicklung von Produkten und nicht (nur) die Bedürfnisse der Kunden.

**Aus der Praxis entwickelt**  
Der Frankfurter Systemforscher und Urheber der EKS Wolfgang Mewes hat tausende außergewöhnliche Berufs- und Unternehmenserfolge analysiert und zudem über 150.000 Angestellte, Unternehmer und Freiberufler unterrichtet und über viele Jahre beraten. Die EKS ist somit eine Strategie, die sich nicht von Theorien ableitet, sondern sie ist reines Praxiswissen.

## Die wichtigsten Behauptungen der EKS-Strategie

- **Komplexität minimieren – Diversifikation vermeiden**
- Der Erfolg wird nicht von der Größe der Kräfte, Mittel und Anstrengung bestimmt, sondern von der Strategie! Dies gilt für den persönlichen wie auch für den Unternehmenserfolg. Nur die Strategie entscheidet über Erfolg oder Misserfolg, damit ist Erfolg planbar – mit der richtigen Strategie!  
In den meisten Fällen verdanken diese Menschen bzw. diese Unternehmen ihren Erfolg der Tatsache, dass sie –

Ausführung

konst. Planung

bewusst oder unbewusst – nach einer ganz bestimmten Strategie vorgegangen sind. Mit der Verbesserung der Strategie ist es möglich, bei weniger Anstrengungen und Risiko mehrfach erfolgreicher zu sein als bisher! Die Strategie, die uns anerzogen wurde, ist falsch. Sie widerspricht der Entwicklungsstrategie der Natur. Es wurde uns gelehrt, die Überlegungen, Kräfte und Mittel für viele Interessengebiete, Aufgaben und Probleme gleichmäßig zu verteilen, was schließlich zu einer Verzettelung führt.

### Erfolg ist planbar – mit der richtigen Strategie!

- Durch Spezialisierung (Konzentration der Kräfte) lässt sich die Produktivität und auch die Kreativität jedes Menschen und jedes Unternehmens erheblich steigern, und zwar bei eher weniger Anstrengung als vorher. Mit der Spezialisierung sind allerdings auch Gefahren verbunden. Die Spezialisierung macht zwar effizienter, aber nicht automatisch auch erfolgreicher. Eine Leistungssteigerung nützt nichts, wenn sie am Bedarf vorbeigeht. Was nutzt das beste Produkt oder die bestgemeinte Dienstleistung, wenn sie nicht gebraucht wird? Weiters ist zu beachten, dass Spezialisierungen auf Verfahren, Produkte, Werkstoffe etc. kurzfristig sicher erfolgreich machen – langfristig sich allerdings auch als existenzbedrohend erweisen können, vor allem deshalb, weil sich Werkstoffe, Produkte und Verfahren laufend ändern. Die EKS empfiehlt deshalb eine Spezialisierung auf Grundbedürfnisse der Zielgruppen – eine soziale Spezialisierung.
- Entscheidend in jeder Situation ist es, das Engpassproblem zu suchen. Es bestimmt die weitere Entwicklung. Solange das Engpassproblem nicht gelöst ist, kann die Entwicklung nicht weitergehen. Es macht also wesentlich erfolgreicher, seine Kräfte und Mittel auf die Lösung des jeweiligen Engpassproblems zu

### Spezialisierung auf Grundbedürfnisse der Zielgruppen

konzentrieren, als sich über viele Probleme zu verzetteln. Durch die Lösung des Engpassproblems lösen sich oft die

vielen (Neben-)Probleme von selbst oder werden zumindest leichter lösbar. Die spannende

Frage dabei lautet: Wie finde ich diesen Engpass? Hier gilt es die „Kundenbrille“ aufzusetzen und zu überlegen: Was fehlt der Zielgruppe am dringendsten? Was hindert und was fördert ihre Entwicklung?

Mit der Lösung des von der Zielgruppe bzw. den Kunden am brennendsten empfundenen Problems wird der Engpass beseitigt – und somit auch der wirkungsvollste Punkt gefunden. Der Kunde bzw. die Zielgruppe will in erster Linie nicht Dienstleistungen oder Produkte, sondern sie sucht Problemlösungen, die sie in ihrer Entwicklung weiterbringen. Es gilt immer den Kunden einen überzeugenden Nutzen zu stiften, für den sie auch gerne bereit sind, den entsprechenden Preis zu bezahlen. Kombiniert man die Leistungssteigerung der Spezialisierung mit der genauen Konzentration der Kräfte auf den erfolgsentscheidenden Minimumfaktor (tatsächliche Bedarfslücke der Zielgruppe/Kunden), so multiplizieren sich ihre Wirkungen!

- Unter der EKS werden die Erfolge nicht auf Kosten der Mitmenschen oder der Natur erzielt, sondern im zunehmenden Einklang mit ihnen. Es handelt sich hier nicht um eine Konfrontations-, sondern um eine Integrationsstrategie, bei der der Kundennutzen optimiert und nicht eine Maximierung des eigenen Gewinns angestrebt wird. Die herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Überlegungen haben als obersten Ziel- und Drehpunkt den eigenen Gewinn, dazu Mewes: „Je

### Optimierung des Kundennutzens anstelle Gewinnmaximierung

mehr der Nutzen für eine Zielgruppe gesteigert wird, desto stärker wachsen die Umsätze und das eigene Unternehmen von selbst. Allerdings muss es sich um einen konkreten und nicht um einen hypothetischen Nutzen handeln.“ Etwas Neues? Vergleiche Platon (400 v. Chr.): „Indem wir das Wohl anderer erstreben, fördern wir unser eigenes.“

### Gibt es Beweise für die EKS-Strategie?

Die EKS-Strategie in der nunmehrigen Form gibt es seit über drei Jahrzehnten. In diesem Zeitraum gibt es eine tausendfache Bestätigung mit praktischen Erfolgen. Neben den in der Einleitung angeführten Erfolgswirten entwickelte sich die Firma Kärcher unter der EKS-Strategie von einer diversifizierenden „Bauchladen“-Firma zum Weltmarktführer für spezielle Reinigungsprobleme. Der Erfolg der Firma ASWO ist in dieser Ausgabe durch einen Artikel ihres Geschäftsführers Baschitz beschrieben. Weitere Beispiele sind Bosch, Siemens, Nestle, Belimo, Red Bull etc.

Über die wissenschaftliche Seite berichtete schon 1975 die Frankfurter Allgemeine Zeitung „Blick durch die Wirtschaft“: „Bei einem Vergleich der wichtigsten Managementlehren erzielte die EKS-Strategie den ersten Platz. Die Studie, die im Rahmen des European-Management-Programms der Hochschulen Amiens, Leeds und Bielefeld durchgeführt wurde, bewertete die Managementlehren danach, inwieweit sie die Probleme, mit denen Mensch und Betrieb heute konfrontiert sind, tatsächlich lösen (...). Bei 24 möglichen Punkten erzielte die EKS die volle Punktzahl. Die Theorien von Mesarovic (Club of Rome) oder Forrester (MIT) folgten in weitem Abstand mit 7 und 8 Punkten.“ In der Zwischenzeit gibt es über hundert Diplomarbeiten und Dissertationen, die die EKS und ihre Auswirkungen

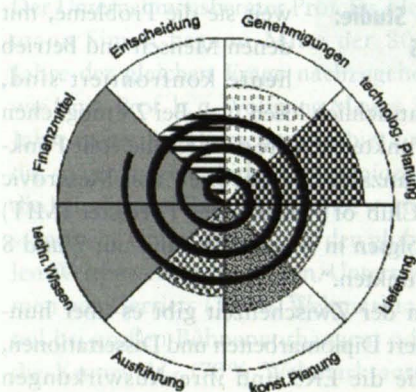
### Der Kunde sucht Problemlösungen und nicht Produkte

### Internationale Studie: 1. Platz für EKS

untersucht haben. „Die EKS stimmt als einzige unter den untersuchten Managementlehren nahtlos mit den Entwicklungsgesetzen der Natur überein“ (Dr. Christian Wurl, Dissertation, Universität Wien 1987). In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass der Meeresforscher und Biologe Hans Hass mit der von ihm entwickelten Energiontheorie zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommt wie die EKS-Strategie, die in der Wirtschaft entwickelt wurde.

### EKS im Projektmanagement

Bereits Ende der 70er Jahre wurde in Deutschland auf Grundlage der EKS ein kybernetisches Modell zur Projektsteuerung von Hochbauten entwickelt, das in Österreich vom Verfasser dieses Artikels in den 80er Jahren auf den Ingenieurbau ausgedehnt wurde. Von der Österreichischen Gesellschaft für Baukybernetik wurde diese Methodik speziell auf dem Gebiet der Kosten-, Terminplanung und -steuerung – sowie bei der Projektorganisation – weiterentwickelt. In der Königsdisziplin des Projektmanagements, dem Klinikbau, gelang damit im Jahre 2000 ein mehrfacher Rekord. Eine Privatklinik mit einem Kostenvolumen von 35 Mill. Euro wurde ohne Generalunternehmer in nur 18 Baumonaten – inklusive Probetrieb – fertig gestellt. Dabei konnte nicht nur die vom Bauherren vorgegebene Bauzeit um ein Jahr verkürzt, sondern auch das vorgegebene Kostenziel unterschritten werden. Gleichzeitig war es die erste nach ISO zertifizierte Hochbaubaustelle der Welt.



### Rekorde durch Beherrschung der Engpässe

### EKS als „Steuermannkunst“ für die Chef- etage

Das Wort Kybernetik kommt aus dem Griechischen und bedeutet „Steuermannkunst“. Als Wissenschaft versucht sie Erkenntnisse über Wesen und Steuerungsmöglichkeiten komplexer Systeme zu gewinnen. Übertragen in die Etage der Entscheidungs-

gewaltigen hat Kybernetik wenig mit Automation zu tun, aber um so mehr mit Autonomie.

Kybernetisches Management fördert den intelligenten Einsatz des menschlichen Geistpotentials.

Unternehmen und auch Märkte sind eine Art Mobile: ändert man den einen Vor-

gang, ändern sich auch viele andere und die Veränderungen wirken auf die ersten zurück. Wir sind nur nicht daran gewöhnt, systemisch zu denken und vernetzt zu handeln.

Das heißt, unsere Organisationen brauchen für ihre Entwicklung immer nur einen Wachstumsfaktor (Engpass); dieser ändert sich jedoch permanent. Als Manager sind wir aufgerufen, mit einem

gewissen Vorhaltewinkel den nächsten Engpass frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig die ent-

sprechenden Maßnahmen setzen zu können, damit der Engpass erst gar nicht auftritt!

Gutes Management ist immer Engpass-Management mit einem Frühwarnsystem!

### Engpässe nicht entstehen zu lassen ist die hohe Kunst des Managements

Wir sind ein erfolgreiches und ständig expandierendes Unternehmen der Mahle Filtergruppe.

Um unseren Platz im Wettbewerb auch in Zukunft erfolgreich zu behaupten, suchen wir zur Verstärkung unseres Teams am Standort in St. Michael ob Bleiburg / Südkärnten mit über 1700 Mitarbeitern:

# MAHLE

KOLBEN UND MOTORKOMPONENTEN  
FILTERSYSTEME VENTILTRIEBSYSTEME

### QualitätsingenieurIn für Kaufteile

Sie sind als Mitglied im Team des Lieferantenmanagements für die Beurteilung und Weiterentwicklung unserer Lieferanten im Hinblick auf deren Qualitätssysteme und Fertigungsprozesse verantwortlich. Durch Lieferanten-Audits und Koordination von Verbesserungsmaßnahmen beim Lieferanten erreichen Sie die nachhaltige Steigerung der Logistik- und Materialqualität unserer Kaufteile. Weiters stellen Sie mit Ihrer Arbeit den qualitätsreifen Anlauf von neuen Produkten sicher.

#### Qualifikationen:

- HTL und/oder Studium an einer technischen Universität
- Erfahrung im Qualitätswesen oder Projektmanagement
- Methodische, teamorientierte Arbeitsweise
- Kommunikationsstärke und Überzeugungskraft
- Logistikkennnisse von Vorteil
- Sicheres Englisch in Wort und Schrift

Wenn strukturiertes und ergebnisorientiertes Arbeiten zu Ihren Stärken gehört und Sie technische Problemstellungen begeistern, senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen an:

**Mahle Filtersysteme Austria GmbH**

z. H. Frau Michaela Watl

A-9143 St. Michael/Bleiburg 19

Fon: 04235/5050-1338, Mail: michaela.watl@at.mahle.com