

Wolfgang Mewes

Der Geist verursacht die materiellen Verhältnisse

In einem Brief an eine Journalistin der F.A.Z. vom August 2004 bringt Wolfgang Mewes die Bedeutung der immateriellen Werte und ihren Vorrang gegenüber den materiellen Werten auf den Punkt.

Zwischen 1970 und 1990 habe ich in über 500 ganzseitigen Anzeigen vor der unreflektierten Fortsetzung der anerzogenen Betriebswirtschaftslehre gewarnt. In den Anzeigen hieß es: „Setzen wir diese Strategie fort, werden wir in immer größere Probleme kommen, durch die Verbesserung unserer Strategie – d. h. der grundsätzlichen Art, in der wir unsere Kräfte einsetzen – können wir dagegen drei-, fünf- und auch zehn- und hundertmal erfolgreicher werden als bisher.“

Durch Strategieverbesserungen vielfach erfolgreicher

Damals viel kritisiert, haben sich beide Voraussagen inzwischen erfüllt. Einer-

seits sind wir heute in größeren Problemen, als man sich damals vorstellen konnte. Andererseits haben viele – weit über tausend – Unternehmen und Menschen unter dem Einfluss der in den Anzeigen propagierten Engpasskonzentrierten Strategie Erfolge erreicht, die sie vorher nicht für möglich gehalten haben und durchaus der Voraussage entsprechen. Und zwar mit den gleichen Kräften und Mitteln wie vorher. Nur durch die Verbesserung ihrer Strategie, d. h. der grundsätzlichen Art ihres Einsatzes.

Zu ihnen gehören unter anderen Würth/Künzelsau, Eckes, Kärcher, BMW, Walcker-Druck, Rentrop, Peat-Marwick-Mitchel (inzwischen Teil von KPMG), WEKA-Verlag, Logitech AG, Rational AG, Winterhalter, ASWO International, Belimo AG Schweiz, Schlecker ... Viele sind von unscheinbaren Kleinbetrieben zu Markt- und auch Weltmarktführern geworden. Dies stellt auch Hermann Simon in seinem viel beachteten Buch „Die heimlichen

Gewinner – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ (Campus Frankfurt 1996) fest: „Im Zusammenhang mit der Spezialisierung und Schwerpunktbildung konnten wir feststellen, dass die EKS-Methode erstaunlich oft eingesetzt wurde. Dies ist eines der wenigen ‚Geheimnisse‘, die wir bei den ‚Hidden Champions‘ aufdecken konnten ...“ Was Simon damals „Spezialisierung und Schwerpunktbildung“ genannt hat, ist das Gleiche, was unter dem Begriff „Konzentration auf das Kerngeschäft“ inzwischen zur Kernfrage der Unternehmens- und beruflichen Entwicklung geworden ist. Die EKS, ihre Erfolge und ihre wissenschaftlichen Begründungen sind zudem durch etwa hundert in- und ausländische wissenschaftliche Arbeiten (Diplomarbeiten, Dissertationen und Ähnl.) untersucht und bestätigt worden.

In der 50-jährigen Untersuchung von weit über zehntausend Unternehmens- und Karriereentwicklungen bin ich auf

Parallelen mit den Entwicklungsgesetzen der Natur gestoßen. An diesen Entwicklungsgesetzen gemessen, enthält unsere Betriebswirtschaftslehre, die ja eigentlich eine betriebswirtschaftliche Entwicklungslehre sein sollte, einen fundamentalen Fehler. Im Laufe der Zeit hat sie zu einem „Tunnelblick“ auf die Gewinnmaximierung erzogen. Auf Umsatz, Kosten und Gewinn starrend, sieht man nicht, dass wirtschaftliche Maßnahmen neben ihren sicht- und messbaren materiell-finanziellen Folgen auch unsichtbare immaterielle Folgen haben.

Fundamentaler Fehler der traditionellen BWL

Sie rufen unterbewusste psychische bzw. emotionale Veränderungen hervor, und zwar bei den Führenden selbst, den Mitarbeitern, Kunden und der übrigen Mitwelt. Beispielsweise haben die Massenentlassungen nicht nur die psychischen Verhältnisse bei den Mitarbeitern (z. B. Angst, Frustration, Flucht gerade der Tüchtigeren in besser geführte Unternehmen) verändert, sondern auch bei den Kunden (z. B. Kaufzurückhaltung) und der übrigen Mitwelt (z. B. Ablehnung von Unternehmen und freier Wirtschaft, Veränderungen des Wählerverhaltens). Langfristig wirken diese zunächst unsichtbaren immateriellen Folgen auf die Entwicklung von Umsatz, Kosten und Gewinn der Unternehmen zurück.

Unter dem ihnen anerzogenen „Tunnelblick“ nehmen die Unternehmensführungen diese immateriellen Veränderungen gar nicht wahr. Sie beziehen sie weder in ihre Kalkulationen, Kostenrechnungen noch in ihre Bilanzen, GVR, Strategien und Planungen ein. Aber es ist inzwischen erwiesen, dass diese unsichtbaren immateriellen Folgen für die Entwicklung der Menschen, der Unternehmen, der Wirtschaft, der Gesellschaft und sogar für Frieden oder Krieg langfristig die wichtigeren sind. Anders gesagt: Die unsichtbaren geistigen Verhältnisse sind die Ursache für die sichtbare materielle Entwicklung.

Die immateriellen Verhältnisse sind langfristig die richtigeren

Es stellt sich die Frage, warum sich beispielsweise um Leute wie Duttweiler (Migros), Eckes, die ALDI-Brüder, Henry Ford I, Bill Gates, Bosch, Siemens, Würth, Kärcher, Logitech AG, Werner Otto und auch um den ADAC derart erfolgreiche Unternehmen entwickelt haben, um die Millionen anderen, meist auch recht braven Unternehmer aber nicht? – War es Genialität, Glück, Zufall, Intelligenz, Fleiß oder was sonst?

Die Lösung hatten im Grunde schon Aristoteles und Platon gefunden. Einerseits Aristoteles mit der Feststellung, dass das Ziel, unter dem ein Mensch (oder Unternehmen) handelt, seine ganze Entwicklung bestimmt. Das heißt: Ist das Ziel falsch, entwickelt sich auch alles andere falsch. Von der inneren Motivation und Psyche bis zur Akzeptanz durch die Mitwelt. Verbessert man das Ziel, verbessert sich (z. B. durch stärkeres Engagement und die größere Unterstützung der Mitwelt) auch alles andere.

Andrerseits Platon mit der Feststellung, dass es für Mensch (und Unternehmen) zwei grundverschiedene Verhaltensweisen bzw. Verhaltensziele gibt: erstens die egozentrierte Verhaltensweise mit dem Ziel des maximalen Gewinns für einen selbst und zweitens die alterozentrierte (d. h. an „den anderen“ bzw. der Mitwelt orientierte) Verhaltensweise mit dem Ziel, einen möglichst spürbaren Nutzen für seine Mitwelt zu entwickeln. (Und unzählige Varianten dazwischen.) Schon Platon kam zu dem verblüffenden Schluss, dass das alterozentrierte Verhalten nicht nur zu einer besseren Entwicklung „der anderen“ und des Ganzen führt, sondern auch zu besserer Entwicklung und größerem Gewinn für einen selbst. Ursache ist die stärkere Unterstützung durch die Mitwelt.

Das wissenschaftliche Denken zielt nur auf das Sicht- und Messbare

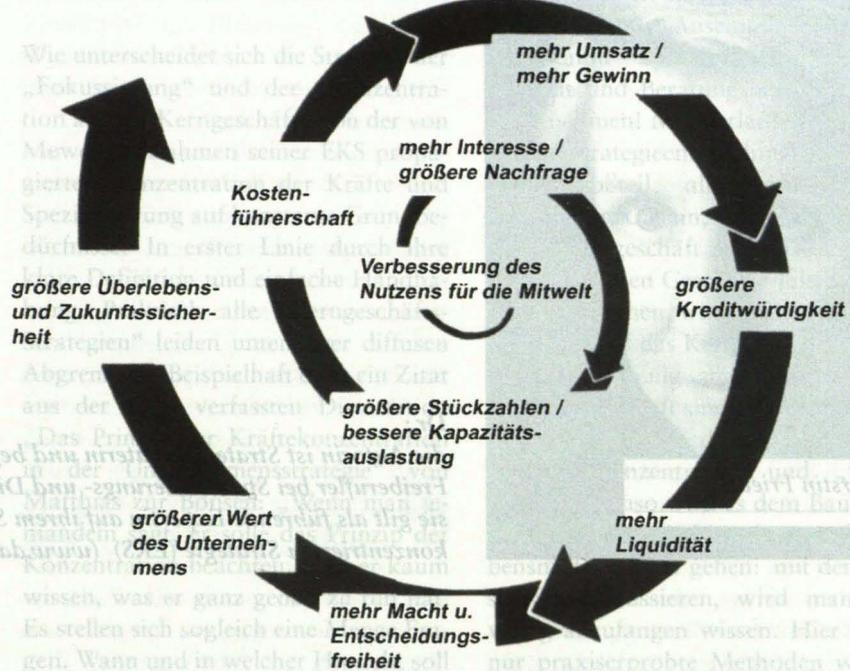
Dass derjenige, der den spürbarsten Nut-

zen für seine Mitwelt entwickelt, zugleich auch persönlich der Erfolgreichste und auch Mächtigste wird, ist für viele, die von Jugend auf zu einem so ganz anderen Denken und Handeln erzogen worden sind, natürlich schwer zu begreifen. Eben weil wir vom wissenschaftlichen Denken her erzogen worden sind, nur das Sicht- und Messbare zu registrieren, aber nicht das Immaterielle, Unsichtbare und Unbewusste. Ursache ist der Tunnelblick der Betriebswirtschaftslehre. Sie ist einseitig. Sie hat das Denken und Handeln einseitig auf die eine Hälfte des tatsächlichen Geschehens, nämlich die rein materiell-finanziellen Vorgänge, fokussiert und die andere Hälfte, nämlich die unsichtbaren immateriellen Wirkungen ihres Handelns, aus den Augen verloren.

Bezieht man aber diese zweite Hälfte (also die immateriellen, auch psychisch, emotional, transzendent, unter- und unbewusst, metaphysisch, energetisch genannten Vorgänge) in die Überlegungen ein, ergibt sich ein völlig anderes Bild: Je spürbarer der Nutzen, den ein Mensch bzw. Betrieb für seine Mitwelt entwickelt, desto größer wird deren Interesse und Nachfrage und dank ihrer größeren Nachfrage der eigene Umsatz und Gewinn. Genauer gesagt: Mit dem Nutzen wächst die Nachfrage der Mitwelt, durch die wachsende Nachfrage fast schon automatisch der eigene Umsatz, die Kapazitätsausnutzung, die Stückzahlen, die Stückkosten-Degression, der Gewinn, die Kreditwürdigkeit und damit die geistige und finanzielle Bewegungsfreiheit, um seinen Nutzen für die Mitwelt immer noch spürbarer und bis zur Weltmarktführerschaft zu erhöhen.

Die Schlussfolgerung ist jedenfalls: Je spürbarer der Nutzen, den man für seine Mitwelt entwickelt, desto schneller, leichter und stärker wachsen der eigene Gewinn und die eigene Kreditwürdigkeit und damit die geistige und finanzielle Bewegungsfreiheit, um aus – vielleicht zunächst kleinstem Anfang – spiralförmig einen immer größeren, attrak-

Konzentrieren – aber worauf?



sources – erst an den personellen, dann an den finanziellen. Chrysler, Freightliner und andere belasteten das Konzernergebnis mit Milliardenverlusten. Drei Jahre nach dem „Superdeal“ DaimlerChrysler hatte sich der Aktienkurs halbiert, was einer rechnerischen Kapitalvermehrung von 40 Milliarden Euro entsprach. Scheinbar wurde auch im Rahmen der neuen Strategie das Maß des Machbaren überschritten: „Man kann nicht alles machen“, räumte DaimlerChrysler-Vorstand Eckhard Cordes freimütig in der Frankfurter Allgemeinen ein. Den Anlegern hätte es sicherlich Freude gemacht, wenn man sich ein Spezialgebiet, dem Prestige der prestigeträchtiger Automobile, beschränkt hätte: im deutschen Mutterhaus erfreute man sich nämlich prächtiger Gewinne und voll ausgenutzter Kapazitäten.

Spirale

iter DaimlerChrysler ein folgendes und schließlich weltweiten Nutzen für seine Mitwelt zu entwickeln. Mit größerer Intelligenz, größerem Wissen, größerem Kapital, besseren Beziehungen usw. haben diese größeren Erfolge ursprünglich gar nichts zu tun, sondern nur mit besserer Strategie, nämlich anders gezieltem Einsatz der zur Verfügung stehenden Kräfte und Mittel. Es kann also jeder.

Der Zielgruppe einen zwingenden Nutzen bieten

Aber darin liegt eine Gefahr. Die reine Proklamation dieses anderen Verhaltensziels nutzt wenig. Im Gegenteil: es birgt die Gefahr, mit halbherzigen Versuchen nur ungenügende Wirkungen zu erzielen und schließlich enttäuscht zum alten Verhalten zurückzukehren. Einen nur ein bisschen größeren Nutzen zu entwickeln genügt nicht. Man muss einen überzeugenden, möglichst sogar zwingenden Nutzen entwickeln, das heißt einen Nutzen, der so groß ist, dass die Zielgruppe ihn der eigenen Entwicklung, z.B. der eigenen Wettbewerbsfähigkeit halber, annehmen muss, ob ihr die Nase des Anbieters passt oder nicht. Erst dann ist sichergestellt, dass die Mehrkosten,

die mit dem größeren Nutzen verbunden sind, durch die größere Nachfrage, den höheren Umsatz, die bessere Kapazitätsausnutzung, die Stückkostendegression usw. überkompensiert werden.

Neue BWL-Strategie: Maximierung des Nutzens

Die Sache funktioniert in der Praxis absolut zuverlässig. Aber damit sie funktioniert, musste eine grundsätzlich neue betriebswirtschaftliche Strategie und Methodik entwickelt werden. Eine Methodik, die nicht mehr auf die Maximierung des eigenen Gewinns, sondern auf die Maximierung des Nutzens für seine Mitwelt gerichtet ist. Solange man das neue Ziel mit der gewohnten betriebswirtschaftlichen Methodik verfolgt, landet man immer wieder beim alten Denken und Handeln. In der Entwicklung dieser alterozentrierten Methodik und ihrer tausendfachen praktischen Erprobung ist die EKS mehr denn je weltweit voraus, was allerdings, wieder einmal, im Ausland, z. B. im „Economist“ und in Österreich besser erkannt wird als in Deutschland. Aber, ich komme auf meinen damaligen Anzei-

gentext zurück: Bisher werden die wachsenden inneren und äußeren Konflikte durch eine immer höhere Verschuldung und die Verschönerung des in der Vergangenheit gebildeten Staatsvermögens übertüncht. Aber in absehbarer Zukunft ist damit Schluss. Dann brechen die Konflikte voll aus. Gelingt diese Weiterentwicklung der Betriebswirtschaftslehre nicht, wird sich zumindest die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft, wahrscheinlich aber der ganze Westen in einer neuerlichen Krise unvorstellbaren Ausmaßes wiederfinden. Dass nun nach Herzog und Rau auch Bundespräsident Köhler einen Ruck bzw. eine Wende fordert, ist zwar richtig, nutzt aber, wie schon gehabt, nichts. Man muss schon geistig tiefer schürfen, zumindest für grundsätzlich neue Lösungen offener sein.

Eine Wirtschaft und Gesellschaft, in der jeder seinen Nutzen für das Ganze steigert, weil er weiß, dass er dadurch selbst am erfolgreichsten wird, wird sich sukzessiv zu einer völlig anderen, nämlich mitmenschlicheren, erfolgreicheren und konfliktärmeren Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln, als die derzeitigen sind.