



Hardy Wagner

Grundaussagen der EKS

Die Engpass-konzentrierte Strategie (EKS) wurde von Universitäts-Prof. h. c. Wolfgang Mewes bereits in den 60er Jahren konzipiert und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt.

Die EKS wird als Fernlehrgang – in 20 Modulen – angeboten. Ihre Grundaussagen sind im GABAL-Verlag veröffentlicht und werden nachstehend kurz zusammengefasst!

I. Die 4 Prinzipien der Erfolgsstrategie

1. Konzentration und Spezialisierung statt Verzettlung
2. Minimumprinzip
3. Immaterielle vor materiellen Vorgängen
4. Nutzen-vor-Gewinn-Maximierung

II. Die 7 Phasen der EKS zur Marktführerschaft

1. Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken
2. Das erfolgversprechendste Spezialgebiet
3. Die erfolgversprechendste Zielgruppe

Prof., Dipl.-Hdl., Dipl.-Kfm.;
Wissenschaftler und Praktiker;

mit 17 Jahren kfm. Lehre, externe Reifeprüfung, Studium der Pädagogik, Betriebswirtschaft, Promotion in der Sozialpolitik, Universitätsassistent und Forschungsbeauftragter (Ministerien, Spitzenverbände der Wirtschaft), Unternehmensleiter, Berater, Trainer, Unternehmer (Gründer zahlreicher Unternehmen und Verbände), Hochschullehrer seit 1971 - an der FH für Wirtschaft in Ludwigshafen (Aufbau der FH in Deutschland); Lehrbeauftragter an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer und am Technikum Kärnten (FH), Urheber und Kuratoriumsvorsitzender des Aus- und Weiterbildungs-Konzepts STUFEN zum Erfolg

4. Das brennendste Problem der Zielgruppe
5. Innovationsstrategie
6. Kooperationsstrategie
7. Das konstante Grundbedürfnis

Kern-Elemente des Erfolgs

Aus der Fülle des vorliegenden Materials hat der Verfasser unter Verzicht auf viele interessante Details diejenigen Gedanken abstrahiert und systematisiert, die den roten Faden von Aussagen und Empfehlungen von Mewes im Sinne einer Erfolgs-Methodenlehre erkennen lassen.

Eine essenzielle Aussage geht dahin, dass es grundlegende Empfehlungen zur „Erfolgs-Verursachung“ gibt, die prinzipiell sowohl für Menschen als auch für Unternehmen gelten.

1. Soziale Spezialisierung auf die optimale Problemlösung zur Nutzen-Optimierung für eine konkrete und möglichst homogene Zielgruppe

Trotz besserer Erkenntnisse bewegen Unternehmen sich keineswegs immer und ausschließlich auf den

Märkten, für die sie aufgrund ihres spezifischen Eignungsprofils besonders qualifiziert sind.

Mewes empfiehlt deshalb eine „Soziale“ Spezialisierung auf ein konkretes Problem einer möglichst homogenen Zielgruppe in 8 Schritten:

- (1) **Eignungs-Analyse:**
 - Über welche besonderen Eigenschaften, Problemlösungs-Erfahrungen etc. verfügen wir?
 - Was sind unsere Ziele, unsere Geheim(st)en Wünsche?
- (2) **Differenz-Eignungs-Analyse:**
 - Worin unterscheiden wir uns von Mitbewerbern?
 - Wo liegen unsere relativen Stärken? – Unter Blinden kann auch der Einäugige König werden.
- (3) **Problem-Suche (und -Analyse):**
 - Welche Aufgaben können wir – aufgrund unseres spezifischen Eignungsprofils – besonders gut lösen?
 - Welche Lücke – „Marktnische“ – haben u. U. die „Großen“ für unsere Problemlösung gelassen?

(4) *Zielgruppen-Suche (und -Analyse):*

- Wer hat dieses Problem?
- Welche potentiellen Zielgruppen gibt es für uns?

Aufgrund der Problem- und Zielgruppen-Suche erfolgt eine *Selektion der Möglichkeiten*.

(5) *Zielgruppen-Profilierung:*

Hat sich ein konkretes Problem einer konkreten Zielgruppe als relevant herausgestellt, sollten wir uns zunächst hierauf spezialisieren, um uns durch ein gegenüber den „Auch-Anbietern“ deutlich besseres Angebot – nach und nach – als der optimale Problemlöser zu profilieren.

(6) *Zunehmende Homogenisierung (durch sukzessive Aufspaltung) der Zielgruppe:*

Je homogener eine Zielgruppe, desto transparenter sind ihre Probleme und umso größer ist die Chance, mit gegebenen Mitteln eine attraktive(re) Problemlösung anbieten bzw. konzipieren zu können. Hieraus entwickelt sich dann mit der Zeit eine Art „Schloss-Schlüssel“-Beziehung

(7) *Analyse des optimalen Zielgruppen-Nutzens:*

Was ist das „brennendste Problem“ der Zielgruppe bzw. womit bieten wir der Zielgruppe den größten aktuellen Nutzen bzw. was hindert unsere Zielgruppe am stärksten, unser Problemlösungsangebot anzunehmen?

(8) *Ständige Weiterentwicklung der Problemlösung:*

Es geht um das Bemühen um eine kontinuierliche Verbesserung der „sozialen“ – im Sinne von gesellschaftsbezogenen – Bedürfnis-Befriedigung: Materialien, Rohstoffe, Verfahren oder Geschmack etc. können sich ändern bzw. substituiert werden; viele grundlegende menschliche Bedürfnisse bleiben jedoch weitgehend unverändert. Durch die problemorientierte Spezialisierung auf konstante Bedürf-

nisse konstanter Zielgruppen erfolgt

eine „Soziale Spezialisierung“ in Richtung auf eine „konstante soziale Grundaufgabe“.

2. Konsequenter marktorientiertes Zielsystem (Analytische Engpass-Konzentration)

Diese zweite Kernaussage der Erfolgsmethodologie ist die ursprünglich für den Begriff und die Abkürzung EKS maßgebliche „Engpass-Konzentration“.

(1) *Engpass* ist derjenige Grund (Problem/Wunsch), der die konkrete Zielgruppe am stärksten daran hindert, das spezifische Problemlösungs-Angebot anzunehmen.

Der Engpass ist also extern – mit den Augen der Zielgruppe – zu suchen!

Dabei ist Kundenwünschen gegenüber der Gewinnorientierung Priorität einzuräumen:

Gewinn ist insoweit kein primäres Ziel, sondern im wahrsten Sinne das „Ergebnis“ konsequenter Kundenorientierung.

(2) *Minimum-Sektor* ist der – interne – Bereich des Unternehmens, der den entscheidenden Beschränkungsfaktor aufweist, der das Unternehmen daran hindert, den externen Engpass der Zielgruppe zu beseitigen.

(3) *Minimum-Faktor:* Innerhalb der fünf von Mewes herausgestellten Minimum-Sektoren

- ABSATZ / KUNDEN,
- KAPITAL / VERMÖGEN,
- MITARBEITER / ARBEIT,
- MATERIAL / LIEFERANTEN,
- KNOW-HOW / FORSCHUNG / ENTWICKLUNG

wird immer ein spezieller Aspekt als jeweiliger interner Minimum-Faktor auftreten.

(4) *Minimum-Gruppe:* Möglicherweise wird der letztursächliche Faktor zwar analysiert, aber nicht beseitigt

werden können, da intern die Voraussetzungen fehlen.

In diesem Falle ist dann die Frage nach einer – i. d. R. wiederum externen – Minimum-Gruppe zu stellen, die die „Verfügungsgewalt“ über die intern zur Beseitigung des Engpasses der Zielgruppe notwendigen Minimumfaktoren besitzt, etwa Banken über Kredite, Lieferanten über Rohstoffe – u. U. auch Kredite – oder Lizenzgeber über notwendige Technologien etc.

(5) *Kybernetisch wirkungsvollster Punkt*

Das letzte Glied dieser analytischen Problem- bzw. Engpass-Kette ist dann die Antwort auf die Frage nach dem *kybernetisch wirkungsvollsten Punkt*.

Wie kann der interne Engpass beseitigt bzw. wodurch kann die Minimum-Gruppe veranlasst werden, dem Unternehmen den (intern fehlenden) Minimumfaktor zur Beseitigung des (externen) Engpasses der Zielgruppe zur Verfügung zu stellen? Hierauf – als den „letztendlichen Engpass“ – sind dann alle verfügbaren Kräfte zu konzentrieren, da nur dieser Mittel-Einsatz für das System (Beseitigung des internen Engpasses) und damit für die Zielgruppe (Beseitigung des externen Engpasses) und damit wieder für das System (bessere Problemlösung für die Zielgruppe) den größten Nutzen bringt.

Die Notwendigkeit der Engpass-Konzentration bzw. die Bedeutung des schwächsten Gliedes einer Kette ist eine alte, u. a. im militärischen Bereich, gewonnene Erfahrung, die aber auch im sog. Pareto-Prinzip bzw. der ABC-Analyse bzw. der 30-zu-80-Regel zum Ausdruck kommt. Der Forderung nach Engpass-Konzentration wird bereits grundsätzlich Genüge getan, wenn die verfügbaren Mittel nicht mehr nach dem „Gießkannen-Prinzip“ (Kleckern), sondern konsequent(er) nach Prioritäten (Klotzen) i. S. des Zielgruppen-Nutzens eingesetzt werden. Von entscheidender Tragweite ist die Erkenntnis, dass das Postulat

der Engpass-Konzentration sich zunächst überhaupt nicht unmittelbar auf die betrieblichen Sektoren, etwa im Sinne von Schwachstellen bzw. Produktions-Engpässen, bezieht. Indem sich ein Unternehmen oder eine Führungskraft primär an der Lösung des – jeweils – brennendsten Problems seiner möglichst konkreten – externen – Zielgruppe orientiert und sich auf dessen Beseitigung konzentriert, werden die Leistungen mehr und mehr sowie bewusst spezialisiert.

Eine solche problemorientierte bzw. „Soziale Spezialisierung“ fördert jedoch keineswegs den rohstoff-, produkt- oder verfahrensorientierten „Fachidioten“, sondern vielmehr den kreativen Fachmann oder innovativen Betrieb.

Damit sind die beiden ersten Kernelemente einer Erfolgs-Methodologie dargestellt worden, die erkennbar interdependent – also wechselseitig miteinander verzahnt – sind. Zugleich ergibt sich gleichfalls eine unmittelbare Verzahnung mit dem 3. und 4. Kern-Element.

3. Veränderung gerade durch die erfolgreiche Engpass-Konzentration

Chancen-Management

In Analogie zu den Erkenntnissen im Zusammenhang mit der selektiven Mineral-Düngung von Justus von Liebig sieht Mewes – statt der „düngerelevanten“ Faktoren Stickstoff, Kalk, Kali, Phosphate – potenzielle Erfolgs-Engpässe in den vorerwähnten betrieblichen Minimum-Sektoren.

Denn Liebig hat festgestellt, dass das Wachstum entscheidend durch den – jeweils – knappsten Faktor begrenzt wird. Dieser (z. B. Phosphate) hemmt das weitere Wachstum des biologischen Systems. Erst wenn dieser Mangel – etwa durch Hinzufügung des „richtigen“ (Kunst-)Düngers (z. B. Phosphate) – beseitigt ist, setzt sich das Wachstum fort, bis sich ein anderer für das Wachstum notwendiger Faktor als neuer Minimumfaktor (z. B. Kali) herausstellt.

Aufgrund der durchaus plausiblen Analogie ergeben sich nachstehende Thesen:

- (1) *Der jeweilige lokale Beschränkungsfaktor begrenzt die Entwicklung des gesamten Systems;* durch ihn – und zwar nur durch ihn – lassen sich alle Wachstumsvorgänge, die letztlich aus unzähligen einzelnen Kräften und Antrieben resultieren, zentral auslösen.
- (2) Dabei kommt es weniger auf das Ausmaß des Kräfte-Einsatzes als vielmehr auf die *Treffsicherheit* an, mit der der jeweilige Beschränkungsfaktor erkannt und die *Kräfte* auf ihn *konzentriert* werden.
- (3) Ein nicht erkannter bzw. nicht bewusst festgestellter Wandel des Beschränkungsfaktors kann dazu führen, dass ein seit Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten bewährtes *Verhalten fortgesetzt* wird und damit *wachstumshemmend* oder gar zerstörend wirken kann.
- (4) Mit der *Überwindung des neuen Beschränkungsfaktors* können auch brachliegende andere Faktoren produktiv werden, wodurch sich u. U. zugleich *systemimmanente Wachstumskräfte auslösen* lassen.
- (5) Jede andere Maßnahme nutzt nichts, vielmehr *kann* sie vielleicht sogar *schaden*.

Dieses 3. Kern-Element der Erfolgs-Methodologie führt damit zu nachstehender Aussage:

Während sich die Zielgruppe in der Regel nicht ändert und insbesondere die sog. konstante soziale Grundaufgabe grundsätzlich unverändert bleibt, können – und sollen – sich die verschiedenen Beschränkungsfaktoren ändern:

- Engpass der Zielgruppe,
- Minimum-Sektor,
- Minimum-Faktor
- Minimum-Gruppe
- Kybernetisch wirkungsvollster Punkt.

4. Aufzeigen und Beachten von Spannungen (Energie) als Frühindikatoren künftiger (materieller) Beschränkungsfaktoren

Soziale Spannungen, persönliche und psychische Spannungen führen zu – möglicherweise erst später – erkennbaren Ergebnissen, Streik, Streit, Krankheit etc., die sich dann auch in Kosten bzw. einem Verlust niederschlagen können, sich insoweit also „materialisieren“.

Für dieses Sicht- und Messbarmachen hat Mewes eine „Energokybernetische Spannungsbilanz“ vorgeschlagen, in der Spannungs-Tatbestände durch Kennzahlen – Beziehungszahlen als Relation sachlogisch verbundener Sachverhalte oder Messzahlen für wichtige zeitliche Veränderungen – ausgedrückt werden.

Das Entscheidende der Spannungsbilanz ist die Erkenntnis, dass sich die immateriellen Strukturen nachgelagert über Anziehungskraft und Markt-Anteil bzw. Umsatz, Kosten und Leistung, Aufwand und Ertrag sowie Eigenkapital-Mehrung und damit letztendlich als Gewinn – als Ergebnis und nicht als primäres Ziel! – niederschlagen.

Literatur:

- ¹ Friedrich, Kerstin / Seiwert, Lothar J. / Geffroy, Edgar K.:
Das neue 1 x 1 der Erfolgsstrategie – EKS – Erfolg durch Spezialisierung, 9. Auflage, Offenbach 2003

Weiterführende Quellen-Hinweise:

- Simon, Hermann: Die heimlichen Gewinner, Frankfurt / New York 1996
Wagner, Hardy: Strategisches Chancen-Management durch Spannungsorientierte Frühindikatoren, in: industrielle organisation (io) Zürich, 48 / 1 (1979), S. 492 ff.
Wagner, Hardy: Persönliche Arbeitstechniken, 5. Aufl. Speyer 1993, S. 78–99