

Die acht zentralen Ursachen für die überlegene Wirkung der EKS-Strategie®

*Vortrag vor der Beratergruppe Strategie e.V. am 17.9.2000 im Hause der Firma
Schönherr-Bindesysteme GmbH, Maschen bei Hamburg - (überarbeitet)*

Liebe Freundinnen, liebe Freunde, sehr geehrte Damen und Herren!

Eigentlich hat alles ganz harmlos begonnen: In den 50er Jahren entdeckten wir an den Absolventen meines damaligen Bilanzbuchhalter-Lehrganges, dass einzelne ganz außerordentlich erfolgreicher wurden. Nicht nur zwei- oder dreimal erfolgreicher als der Durchschnitt, sondern zehnfach- und auch zwanzigmal erfolgreicher. Eine Untersuchung ergab, dass sie keine erkennbar besseren Startvoraussetzungen gehabt hatten. Sie waren nicht erkennbar intelligenter gewesen, hatten oft sogar schlechte Schul- und Lehrgangszeugnisse gehabt, hatten nicht intensiver gelernt, waren auch nicht erkennbar fleißiger gewesen und hatten auch keine nennenswert besseren Beziehungen oder mehr Kapital gehabt.

Aber, woran lag es dann? – War es einfach nur Glück?

Aus dieser Fragestellung heraus ist in fast 50 Jahren aus der Erfahrung mit insgesamt etwa 150 000 Lehrgangabsolventen die EKS = Engpass-konzentrierte Strategie entstanden und fortlaufend verbessert worden.

Denn, wer möchte das nicht? Mit weniger Anstrengung und insgesamt weniger Einsatz von Wissen, Kapital, Zeit usw. um ein Mehrfaches erfolgreicher werden? Mehr Erfolg und trotzdem mehr Zeit und auch mehr Geld für die Familie und alle anderen schönen Dinge des Lebens!

Aber vielen, und besonders den Etablierten in Wissenschaft und Medien, erschien unsere Suche als Suche nach einer Art Perpetuum Mobile. Nur ein Beispiel: ein Physik-Professor, Vorstandsmitglied von MAN und Präsidiums-Mitglied des VDI, hat mir nach den ersten Heften des EKS-Lehrganges geschrieben: „In ihren praktischen Beispielen sieht es wirklich so aus, als ob man mit dem gleichen Einsatz an Intelligenz, Kräften und Mitteln um ein Mehrfaches erfolgreicher werden könnte als bisher. Aber nach den Hauptsätzen der Thermodynamik, das heißt letztlich nach den naturwissenschaftlichen Energiegesetzen, ist das unmöglich. Denn für die Praxis bedeuten diese Gesetze, dass größerer Erfolg stets auch größeren Energieeinsatz erfordert.“

Es führte hier zu weit, im einzelnen zu erklären, wie wir schließlich beide recht behielten. Die grundsätzliche Erklärung ist: Die Hauptsätze der Thermodynamik gelten nur für geschlossene Systeme, während es sich bei Karriere und Unternehmensführung um Aktivitäten in offenen Systemen handelt. In offenen Systemen kann man die Wirkung der eigenen Energien und Mittel durch die Einbeziehung der Energien und Mittel anderer verstärken. Und zwar grenzenlos.

Ich will an diesem Beispiel nur die Gefahr von Wissenschaft zeigen. Nämlich, dass die einmal angelernten Dogmen den Blick auf die Wirklichkeit verstellen. Der Professor

hatte in den praktischen Beispielen des Lehrganges genau das gleiche erkannt wie ich, aber im Gegensatz zu mir hatte er den angelernten Hauptsätzen der Thermodynamik mehr geglaubt, als dem, was er mit eigenen Augen sah. Mein Vorteil war, dass ich die Hauptsätze der Thermodynamik bis dahin nicht gekannt hatte. Albert Einstein hat gesagt: „Es gibt keine schwerer zu überwindenden Widerstände als die wissenschaftlichen Vorurteile.“

In der allgemeinen Verherrlichung der Wissenschaft und des wissenschaftlichen Denkens haben wir den Blick für ihre Gefahren verloren. Ein weiteres Beispiel dafür ist: Noch 1903 soll Lord Kelvin, der damalige Präsident der British Society of Science und damals führenden wissenschaftlichen Vereinigung, gesagt haben, dass alle Behauptungen, dass der Mensch fliegen könne, Scharlatanerie seien. Denn nach allen Erkenntnissen der Physik könnten Apparate, die schwerer sind als die Luft, nicht fliegen. Nach dem damaligen Stand der Physik hatte er Recht, aber er hätte nur auf die Spatzen auf den Londoner Straßen zu sehen brauchen, um zu erkennen, dass es doch möglich ist. Denn auch die Spatzen sind Apparate, die schwerer sind als Luft.

Die Wissenschaftsgeschichte strotzt von Fällen, in denen die angelernten Vorurteile den geistigen Fortschritt, oft um Jahrzehnte und Jahrhunderte, aufgehalten haben. Der alte Spruch, dass es ‚mehr Dinge zwischen Himmel und Erde gibt, als wir mit unserer Schulweisheit erklären können‘, gilt trotz aller wissenschaftlichen Fortschritte immer wieder von neuem.

Diese Tendenz zur immer wieder neuen Dogmatisierung und damit Erstarrung der jeweils erreichten wissenschaftlichen Erkenntnisse ist eine große Gefahr. Sie ist bei den grundsätzlichen Fragen noch größer als bei den Detailfragen. Zum Beispiel bei der Grundfrage der Betriebswirtschaftslehre, nämlich der Frage, was eigentlich das Ziel jedes Wirtschaftenden und damit der Betriebswirtschaftslehre sein muss? Der eigene Gewinn oder der Nutzen für die Allgemeinheit? Diese Gefahr der Dogmatisierung wird um so größer, je dynamischer, d.h. je schneller und verwirrender sich die Verhältnisse verändern. Denn ist eine solche grundsätzliche Frage oft schon vor Jahrhunderten falsch beantwortet worden, dann hat sich das ganze darauf errichtete wissenschaftliche Denkgebäude falsch entwickelt. Aber wegen der Abstraktion und Dogmatisierung des wissenschaftlichen Denkens ist es furchtbar schwer, eine solche Grundfrage neu zu hinterfragen und anders zu beantworten als bisher.

Doch zurück zu der Frage: **Können Mensch und Unternehmen um ein Mehrfaches effizienter und erfolgreicher werden als sie bisher sind? Ist es also möglich, mit eher abnehmendem Einsatz mehr zu bewirken oder mit dem gleichen Einsatz wie bisher sehr viel mehr?** Auch heute noch sind sich viele der zentralen Bedeutung dieser Frage nicht bewusst: Denn bei dieser Frage geht es nicht nur um den persönlichen Erfolg, sondern um sehr viel mehr. Ich möchte sagen: Es geht um die weitere Entwicklung der Menschheit. Um ihren weiteren Aufstieg oder ihren unter vielen anderen auch von dem Verhaltensforscher und Nobelpreisträger Konrad Lorenz vorausgesagten zunehmenden Niedergang.

Eines der frühesten Vorbilder der EKS, Thomas Engel, Heusenstamm, der sich wirklich als Autodidakt vom Tellerwäscher zum vielfachen Millionär und Wissenschaftler entwickelt hat, sagt: *„Ich mache mir große Sorgen über unsere Zukunft und Lebensweise als Wegwerfgesellschaft und darüber, was auf uns zukommt. Ich fühle mich wie auf einem Schiff, das völlig überladen ist und eines Tages bei einem kräftigen*

Windstoß kentern wird.“(FAZ v. 22.11.00, Klaus-Peter Krause „... Und mit Vierzig hatte ich meine erste Million auf der Bank“).

Die Entwicklung der Menschheit befindet sich an einem Wendepunkt

Unter Intellektuellen, besonders in der FAZ, WELT und DIE ZEIT, werden derzeit die Thesen des US-Informatikers Bill Joy diskutiert. Joy warnt davor, dass sich die Effektivität und Intelligenz der Computer schneller entwickle als die der Menschen. In relativ kurzer Zeit würden besonders die neuen Bio-Computer dem Menschen überlegen werden, ihn abhängig machen und regelrecht versklaven. Auch auf vielen anderen Gebieten vollzögen sich Entwicklungen, die dem Menschen aus der Kontrolle zu geraten drohen und die ganze Menschheit gefährden.

Um diese Entwicklung zu stoppen, müsse man die weitere Forschung und Entwicklung von Staatswegen begrenzen, lenken und kontrollieren.

Alle tun heute so, als ob diese Warnung neu sei. Aber der Philosoph Karl Jaspers hatte vor dieser Gefahr schon 1958 in dem Buch „Die Atombombe und die Zukunft des Menschen“ gewarnt. Er warnte davor, „dass die Dynamik der technischen Entwicklungen die Menschen zunehmend verwirren, überwältigen und schließlich vernichten werde“. Es gibt inzwischen deutliche Anzeichen dafür. Nicht nur in der Informatik, sondern auch in der Nano-, der Gentechnik und auch anderswo drohen die Entwicklungen dem Menschen aus der Kontrolle zu geraten. Vor allem auch in der Politik. Die Politiker lösen fortwährend Ent- und Verwicklungen aus, die sie später nicht mehr beherrschen können.

Jaspers schlug damals eine andere Lösung dieses Problems vor: Nicht die Steuerung der wissenschaftlichen Entwicklung durch den Staat, sondern die Entwicklung einer grundsätzlich neuen sozialen Verhaltensweise. Diese neue soziale Verhaltensweise müsse drei Bedingungen erfüllen: Sie müsse

- **erstens** für jeden verstehbar und praktikabel sein;
- **zweitens** für jeden persönlich so vorteilhaft sein, dass er sie des eigenen Vorteils halber lernt und praktiziert und nicht, wie es Karl Marx für den neuen Menschen erforderlich hielt, durch Diktatur von oben her dazu gezwungen werden muss;
- **drittens** (und das ist die wichtigste!) das Denken und Handeln zunehmend auf das Allgemeinwohl und damit das Ganze ausrichten.

Das Kernproblem ist: Dem heutigen Menschen geht es wie dem Goethischen Zauberlehrling. Wir haben Entwicklungen ausgelöst, die sich zunehmend selbstständig machen und die wir immer weniger beherrschen können. Praktisch auf allen Gebieten wachsen die Probleme schneller als die Fähigkeit, sie zu lösen. Die Politiker und Manager jetten immer aufgeregter hin und her, die Weltkongresse werden immer mehr und größer. Aber die zentralen Probleme werden nicht nur nicht gelöst, sondern wachsen immer weiter: die Bevölkerungsexplosion, die Umweltschäden und Klimaveränderungen, der Niedergang des Bildungswesens, die weltweit wachsende Kriminalität, die wachsende Staatsverschuldung, die wachsende Kluft zwischen Arm und Reich, die wachsenden Spannungen und Konflikte: Ob die Konflikte im Nahen Osten, auf dem Balkan, in Afrika und anderswo: Der politische Aufwand wächst, ab und zu wird tatsächlich mal ein Problem gelöst, aber im Untergrund schwelen die Konflikte und wachsen die Spannungen weiter.

Gibt es eine Lösung?

Ich behaupte: Ja! Nämlich dann, wenn es möglich ist, die Menschen, Unternehmen und nicht zuletzt die Manager, Wissenschaftler und Politiker um ein Mehrfaches effektiver und erfolgreicher zu machen als sie derzeit sind: Effektiver und erfolgreicher in der Lösung der Probleme. Und zwar nicht durch die Vergrößerung der Anstrengungen, die Verlängerung der Ausbildungszeiten, die Vergrößerung des Kapitaleinsatzes, sondern ganz einfach durch die Verbesserung der Strategie. Das heißt durch die Verbesserung der Art, wie sie ihre Kräfte und Mittel einsetzen. Vor allem dadurch, dass sie die gleichen Kräfte und Mittel wie bisher nur überlegter und gezielter und dadurch wirkungsvoller einsetzen. Mit eher weniger Einsatz erreicht dadurch nicht nur der Einzelne, sondern erreichen auch die Unternehmen, die Regierungen und die Menschheit insgesamt mehr Wirkung.

Die EKS hat inzwischen unzählige Anwendungsfälle, in denen die Wirkung und der Erfolg von Menschen und Unternehmen nicht nur auf das Zwei- oder Dreifache, sondern auf das Zehn- und Hundertfache gesteigert worden sind. Aber schon eine solche dreifache Effektivitäts- und Erfolgssteigerung würde genügen, um fast alle derzeitigen finanziellen, psychischen, sozialen, ökologischen und politischen Probleme zu lösen: Von der persönlichen Altersversorgung über den Mangel an Arbeitsplätzen, an Erfolgserlebnissen, an Orientierung, Motivation bzw. Antrieb speziell vieler Jugendlicher, die immer schlechtere Aus- und Fortbildung bis zur Überschuldung der Staaten und den ungenügenden Hilfen für die tatsächlich Kranken, Verfolgten, Armen und die Entwicklungsländer.

Ist eine solche allgemeine Wirkungs- und Erfolgssteigerung möglich und wenn ja, wie?

Wie gesagt: Die EKS hat in vielen praktischen Fällen bewiesen, dass sie die Wirkung und den Erfolg von Menschen, Unternehmen und speziell auch Wissenschaftlern, Künstlern, Politikern usw. um ein Vielfaches steigt. Der entscheidende Unterschied ist: Nicht durch die immer weitere Vergrößerung der eingesetzten Kräfte und Mittel, also nicht durch noch immer mehr Lernen, Arbeiten, Kapitalbildung usw. sondern durch die Verbesserung der Strategie, das heißt durch die Verbesserung der Art, wie die Kräfte und Mittel eingesetzt werden.

Die Ursache dieser zunächst erstaunlichen Wirkung ist die systemische Verbindung der folgenden acht Erfolgsfaktoren:

1. Ursache: Spitzere Konzentration und Spezialisierung

Schon Adam Smith hat am berühmten Beispiel der Nadelfabrik gezeigt, dass die gleichen Menschen in kurzer Zeit ganz erstaunlich effektiver und erfolgreicher werden können. In seinem Fall: 245mal. – Man muss sich das richtig bewusst machen: Die gleichen Menschen wurden 245mal effektiver und erfolgreicher! Und das bei eher weniger Anstrengungen. Die Ursache war einzig und allein die spitzere Konzentration und Spezialisierung ihrer Kräfte.

Allerdings hat Smith auch schon die Gefahren der Spezialisierung erkannt. Und sogar erheblich genauer als die meisten seiner Nachfolger. In dem Problem, diese enormen

Effektivitätsvorteile der Spezialisierung zu gewinnen und ihre Gefahren zu vermeiden, sah er das „zentrale Problem der Menschheitsentwicklung“. Zentrales Problem heißt: das Problem, von dessen Lösung die Lösung aller übrigen Probleme der Menschheitsentwicklung abhängt.

Erstaunlich ist, dass man in Volks- und Betriebswirtschaftslehre nicht alle Kräfte darauf konzentriert hat, dieses zentrale Problem zu lösen. Aber auch hier stand wieder die Begrenzung des Denkens durch vordergründige Vorurteile und Dogmen entgegen.

Die EKS hat die Erforschung der Spezialisierung in Praxis und Theorie seit den 50er Jahren vorangetrieben. Die Frage war: Wie kann man die enormen Effektivitätsvorteile der Spezialisierung noch verstärken und ihre zweifellos vorhandenen Gefahren vermeiden? Die Frage ist inzwischen überzeugend gelöst. Dr. Matthias zur Bonsen bestätigte in seiner Dissertation „Das Prinzip der Kräftekonzentration in der Unternehmensstrategie“ (Hochschule St. Gallen, 1985), dass auf dem von der EKS gelehrt Weg jeder Mensch und jeder Betrieb um ein Mehrfaches erfolgreicher werden kann, als er ist. ‚Die theoretische Möglichkeit dazu hätten schon andere Wirtschaftswissenschaftler wie z.B. Peter Drucker, Commons, Barnard und Steiner entdeckt. Aber sie seien im Theoretischen steckengeblieben. Erst die von der Praxis her entwickelte EKS habe diese theoretische Möglichkeit zu einer in der Praxis funktionierenden Methode gemacht.‘

In der Wirtschaft ist das Umdenken inzwischen in Bewegung gekommen. Hier setzt sich die Überzeugung, dass sich Mensch und Unternehmen stärker konzentrieren und das heißt spezialisieren müssen, zunehmend durch. Unter Begriffen wie „Lean Management“ (schlankes Management) und „Konzentration auf das Kerngeschäft“ ist die Konzentration der Kräfte und damit die Spezialisierung inzwischen zum allgemein anerkannten Ziel geworden. Allerdings noch immer nicht so gründlich erforscht und methodisiert, wie es nötig wäre. Beispielsweise gibt es kaum ein Unternehmen, das sein Kerngeschäft und damit das Ziel (neudeutsch: Focus) seiner Konzentration bzw. Spezialisierung richtig definiert. – Außerdem: Die von der EKS gelehrt „spitze“ Spezialisierung ist schon wieder ein Schritt weiter. Sie ist nicht nur der „schlanken“ Spezialisierung des Lean-Managements weit überlegen, sondern schließt auch deren sozialen Nachteile (z.B. Massenentlassungen) aus.

In dem Buch „Die Lernkurve“ hatte Harvard-Professor Henderson schon in den 70er Jahren aufgezeigt, dass jeder Mensch und jeder Betrieb durch Spezialisierung um ein Vielfaches schneller, leichter und motivierter lernt und auch effektiver, kreativer und vor allem innovativer wird. Und das ganz automatisch, also „wie von selbst“. Heute ist viel von der Wissens- bzw. Informationsgesellschaft die Rede, in der wir leben. Das ist eine Gesellschaft, in der es für Wirkung und Erfolg immer mehr auf den Vorsprung an Wissen und immer weniger auf das größere Kapital ankommt. Man glaubt, diesen Vorsprung durch immer längere theoretische Ausbildung und lebenslanges Lernen gewinnen zu müssen. Aber das stößt immer deutlicher an Grenzen. Auf den einfachen Weg, durch spitzere Spezialisierung den Wissensvorsprung schnell, lebenslang und nahezu automatisch zu steigern, den Menschen überhaupt das Lernen leichter und erfolgreicher zu machen und vor allem ihre Motivation (ihren Antrieb) zum Lernen zu steigern, kommt man wegen des nach wie vor vorhandenen Vorurteils gegen Spezialisierung nicht.

Die gleichen Erkenntnisse, die wir schon in den 50er Jahren an unseren damaligen Lehrgangabsolventen gewonnen haben, wurden inzwischen von dem amerikanischen Psychologie-Professor Mihaly Csikszentmihalyi bestätigt („Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben - Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend“, New York, Klett, Stuttgart, 1995). Zitat: *„Der Mensch ist am zufriedensten, wenn er aktiv mit einer Aufgabe beschäftigt ist, die seine körperlichen und geistigen Kräfte voll in Anspruch nimmt. Dann befindet er sich in 'flow', einem außergewöhnlichen Bewusstseinszustand, in dem er seine ganze Energie auf ein einziges Ziel konzentriert und die Sorgen des Alltags hinter sich lässt.“*

Und noch eins: Die Mikroelektronik ermöglicht jedem Menschen, zehntausend- und auch hunderttausendmal mehr Informationen, d.h. Erfahrungen, Kenntnisse, Ideen usw. zu erfassen, zu speichern, zu ordnen, jederzeit zu erinnern, zu selektionieren und zu kombinieren als bisher. Das heißt: Er kann die bisher ziemlich begrenzte Lern-, Erinnerungs-, Kombinations- und Innovationsfähigkeit seines Gehirns grenzenlos steigern. Doch sie droht zum Danaergeschenk zu werden, denn sie hat zwei Seiten: Unter der uns bisher anezogenen Verhaltensweise führt sie, wie schon jetzt erkennbar ist (vgl. Steinbuch, „Maßlos informiert“), zu nur immer noch mehr Verzettelung, Verwirrung, Oberflächlich- und Orientierungslosigkeit. „Man sieht vor lauter Daten den Wald nicht mehr“ oder wie schon der Heilige Augustinus erkannt hatte: „Wer allzu sehr hinter die Dinge zu sehen versucht, verliert die Dinge selbst aus dem Blick“. Erst durch strategisch gezielte Konzentration und Spezialisierung wird aus der größeren Menge der Informationen tatsächlich größere Qualität und Vorsprung.

Jeder Mensch und Betrieb spezialisiert sich in seinem Leben irgendwie. Aber in aller Regel falsch. Doch die Frage, wie gezielt und konsequent er es tut, entscheidet - vor allem anderen - seine Entwicklung und seinen Erfolg.

2. Ursache: Genaueres Zielen auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt

Wir leben in komplexen Systemen. Unser Körper, unser Gehirn, aber auch Unternehmen, Markt, Wirtschaft und Umwelt sind komplexe Systeme. In komplexen Systemen sind alle Vorgänge und Probleme teils sichtbar, teils unsichtbar miteinander vernetzt. In ihrer Vernetzung gibt es Punkte, sozusagen Knoten, ganz verschiedener Wirkung. In manchen Punkten ist die Wirkung schon kleiner Kräfte groß, in anderen die Wirkung selbst großer Kräfte gering. Je komplexer ein System ist, desto weniger hängt die Wirkung der eingesetzten Kräfte von ihrer Größe ab und desto mehr von der Fähigkeit, in der Vernetzung der Vorgänge und Probleme den jeweils wirkungsvollsten Punkt zu kennen und zu treffen. Besser zu zielen wird für Wirkung und Erfolg von Jahr zu Jahr wichtiger als sich stärker anzustrengen.

Dieses Prinzip ist von Jiu-jitsu und auch von David und Goliath her bekannt. Durch genaueres Zielen können Kleinere und Schwächere selbst sehr viel Größeren und Stärkeren überlegen werden und können Durchschnittsmenschen erfolgreicher werden als Genies. Weniger bekannt ist, dass dieses Prinzip auch für alle anderen komplexen Systeme gilt und damit auch für die Unternehmen, die Märkte, die Volkswirtschaften und die Menschheit insgesamt. Es erklärt, warum manche Kleineren, Schwächeren, Ärmeren und selbst Dümmeren erfolgreicher werden als viele Größeren, Stärkeren und Intelligenteren. Bisher allerdings mehr durch Zufall oder Intuition als aus exaktem Wissen um die Zusammenhänge.

Der erste, der die Gesetzmäßigkeiten komplexer Systeme erkannt hat, war Justus v. Liebig. Und zwar am komplexen System der Pflanzen. Die praktische Anwendung seiner Erkenntnisse führte von einem Jahr zum anderen zu einer Verdrei- und Vervielfachung des Wachstums und der Erträge. Sie verursachte nicht nur „eine ungeahnte Ausweitung der Ernährungsbasis“ (Großer Brockhaus), sondern eine grundlegende Verbesserung der Lebensverhältnisse aller. Mit weniger Aufwand als vorher erzielten die Landwirte drei- und vierfache Erträge. Und das, genau wie bei der EKS heute, im Gegensatz zu allen bisherigen Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen. Noch kurz vorher hatte man dem englischen Sozialphilosophen Robert Malthus geglaubt. Er hatte vorausberechnet, dass die Menschheit wegen des angeblichen Naturgesetzes vom abnehmenden Bodenertragszuwachs auf die Dauer verhungern müsse. Doch an die Stelle des von nahezu allen maßgeblichen Wissenschaftlern vorausgesagten Nahrungsmittelmangels trat durch Liebig's Entdeckung in Europa ein inzwischen kaum noch beherrschbarer Nahrungsmittelüberfluss. (Die EKS basiert auf Liebig's Entdeckung des entscheidenden Minimums als „zentralen Knoten in der Vernetzung“, hat aber dessen vordergründige Fixierung auf die materiellen Faktoren überwunden. - Minimum bei Liebig und Engpass bei der EKS meinen das gleiche.)

Durch die wachsende Bevölkerungsdichte, die Informationstechnologie, die kommunikative Verflechtung, die Globalisierung usw. nimmt die Komplexität auf allen Gebieten und besonders in den Unternehmen, den Märkten sowie in Volks- und Weltwirtschaft rapide zu. Deshalb wird die Nutzung dieses Prinzips immer wichtiger und lebensentscheidender. Schon heute ist, wer es nicht kennt und nutzt, denen hoffnungslos unterlegen, die es kennen und nutzen. So etwa wie ein Muskelprotz einem Jiu-jitsu-Könner. Je stärker die Komplexität zunimmt, desto mehr wird der Erfolg der Menschen und Unternehmen nicht von der Größe ihrer Anstrengungen und Kräfte bestimmt, sondern von ihrer Fähigkeit, auf die jeweils wirkungsvollsten Punkte bzw. „Knoten“ zu zielen.

Dr. Herbert Gross, der Nestor der Marketinglehre in Deutschland, kam in seinem Buch „Die Chancen ändern sich – Gedanken zum Wachstum“, ECON Düsseldorf 1975, zu dem Schluss: *“Was Mewes so erfolgreich verwirklicht hat, ist ein neues mehrdimensionales oder Ganzheitsdenken, effektiver als die bloße Sorge für ein Detail. Die EKS ist keine materialistische und auch keine kapitalistische, sondern eine energetische Lehre, orientiert an den Spannungsverhältnissen mit dem Ziel erhöhten Gewinns aus sozialer Anziehungskraft ..(Man) kann durch spitz-konzentriertes Vorantreiben des Know-how ganze Wirtschaftszweige von sich abhängig machen, ohne selbst eine Maschine zu besitzen oder persönliches Risiko zu übernehmen .. Die Vertiefung in diese Lehre sei jedem empfohlen.“*

3.Ursache: Konzentration auf die Steigerung seines Nutzens für Zielgruppe und Umwelt

Im Mittelpunkt von Betriebswirtschafts- und Managementlehre steht die Steigerung des eigenen Gewinns. Je länger desto einseitiger wurden alle Überlegungen und Maßnahmen auf dieses eine Ziel ausgerichtet. Dass darunter oft die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter, die Umwelt, die eigene Gesundheit und die Familie litt, dass sich die Zuneigung der Kunden verringerte, dass man oft gerade die besten Mitarbeiter verprellte und dass sich auch die Einstellung und das Wahlverhalten der

Mitbürger gegen die Unternehmen zu richten begann, blieb unbeachtet. Aber langfristig wirken diese zunächst unbeachteten psychischen Folgen auf Gewinn und Entwicklung des Unternehmens zurück.

Die EKS zeigte in den 60er Jahren auf, dass die außergewöhnlich Erfolgreichen grundsätzlich anders denken und handeln. Sie denken nicht zuerst an ihren Gewinn, sondern daran, wie sie ihren Nutzen für ihre Zielgruppe und Umwelt steigern. Der größere Nutzen lässt die Nachfrage wachsen und die größere Nachfrage wiederum den eigenen Umsatz, die Stückzahlen und die Kapazitätsauslastung. Schon automatisch sinken die Stückkosten, während Produktivität, Gewinn, Kreditwürdigkeit und Liquidität automatisch steigen. Mit der wachsenden Liquidität wächst nicht nur die finanzielle, sondern auch die geistige und personelle Bewegungsfreiheit. Sie erlaubt, den Nutzen und damit den Vorsprung vor den Wettbewerbern schon aus kleinsten Anfängen heraus spiralförmig immer stärker bis zur Marktführerschaft zu steigern.

Verblüffenderweise geschieht das als Folge des wachsenden Nutzens schon ganz automatisch. Das heißt: Alle betriebswirtschaftlichen Probleme, die man bisher isoliert betrachtet und einzeln zu lösen versucht, erweisen sich als miteinander vernetzt und durch die Steigerung des Nutzens gemeinsam, sozusagen „kettenreaktionsartig“ lösbar.

Ein allen bekanntes Beispiel ist ALDI: Hier konzentrierte man alle Kräfte und Maßnahmen darauf, das Preis-Leistungsverhältnis zu verbessern, also den Nutzen für die Kunden zu vergrößern. Durch den größeren Nutzen wuchs ganz automatisch die Nachfrage und mit der Nachfrage wuchsen die Kapazitätsauslastung, die Stückzahlen, die Einkaufsmacht usw. Alles zusammen vergrößerte die Bewegungsfreiheit, um das Preis-Leistungsverhältnis und damit die Anziehungskraft auf Kunden immer noch weiter zu verbessern. - Dr. Hanns Martin Schmidt, Köln, fasste das Prinzip der EKS in dem Satz zusammen: „Säe Nutzen, ernte Gewinn.“

Kurz gesagt: Je konsequenter man seinen Nutzen für Zielgruppe und Umwelt steigert, desto stärker verbessern sich so ziemlich alle betriebswirtschaftlichen Daten schon von selbst. Und das schneller und stärker als auf dem bisherigen Weg. Der EKS-Lehrgang hat aufgezeigt, dass das Gleiche auch in jeder anderen Branche und jedem anderen Beruf möglich ist. Allerdings geht es nicht immer darum, der Billigste zu werden, sondern darum, das von seiner Zielgruppe jeweils am brennendsten empfundene Problem bzw. das von ihr am stärksten empfundene Kaufhindernis genauer zu analysieren als seine Mitbewerber und überzeugend besser zu lösen.

Schon Seneca, Goethe und andere hatten diesen Zusammenhang zwischen dem Nutzen für seine Umwelt und der eigenen (nicht nur wirtschaftlichen) Entwicklung erkannt. Goethe schrieb zum Beispiel: *„Willst Du glücklich sein auf Erden, trage bei zu anderer Glück, denn die Freude (bzw. der Nutzen), die/den wir geben, kommt (vervielfältigt!) auf uns selbst zurück.“* – Wenn die Dichter die richtigen Zusammenhänge besser erkennen als die exakten Wissenschaftler, dann stimmt irgendetwas mit unserem wissenschaftlichen Denken nicht.

Anfangs wurden wir als unheilbare Idealisten verschrien. Aber erstens funktionierte dieses andere Denken hervorragend in der Praxis. Und zweitens begannen immer mehr Managementforscher in die gleiche Kerbe zu schlagen. Beispielsweise der Präsident von McKinsey in Japan, Kenichi Ohmae in „Die neue Logik der Weltwirtschaft“, die Harvard-Professoren Hamel und Prahalad in „Wettlauf um die Zukunft“. Auch der

bekannte Professor Fredmund Malik von der Hochschule St. Gallen und einige jüngere deutsche Professoren wie Peter Mey von der Inter-Pares-Akademie. Eben lese ich in der Welt am Sonntag vom 17.12.00 ein Zitat von Peter von Windau, des Chefs der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung: „Auch für den Softwaremarkt gilt die alte B2B-Weisheit, keine Produkte, sondern Kundennutzen zu verkaufen.“ – Aber man muss es nicht nur sagen, sondern auch tun. Solange man jedoch in den Grenzen der bisherigen Betriebswirtschaftslehre denkt, geschieht das nur sehr begrenzt.

Bei diesem neuen Denken macht man in aller Regel zwei Fehler:

- **Erstens:** Man verfolgt beide Ziele gleichzeitig. Diese Unkonsequenz begrenzt die Überlegungen, wie man den Nutzen für seine Zielgruppe vergrößern kann. Sie führt zu Enttäuschungen und späterer Abkehr von diesem objektiv richtigeren Weg.
- **Zweitens:** Es genügt nicht, seinen Nutzen für seine Umwelt nur irgendwie zu steigern. Man muss einen „zwingenden Nutzen“ entwickeln. Das heißt einen Nutzen, der für die Zielgruppe so wichtig ist, dass sie ihn annehmen muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Nutzen muss so groß und wichtig sein, dass die Mehrkosten, die der größere Nutzen verursacht, tatsächlich auch durch die größere Nachfrage, den steigenden Umsatz, die größeren Stückzahlen, die bessere Kapazitätsauslastung, die größere Marktmacht usw. überkompensiert werden. – Das ist unter konsequenter Strategie jedem und in jedem Falle möglich, wird durch die Kybernetische Kalkulationsmethode der EKS methodisch abgesichert und übrigens durch die neuen Techniken immer leichter.

4. Ursache: Zunehmende Integration in eine konkrete Zielgruppe als „Hausmacht“

Der Evolutionsforscher Charles Darwin hat festgestellt: Der Erfolg jedes Lebewesens wird von seiner besseren Anpassung an seine Umwelt bestimmt. Das gilt auch für Mensch und Unternehmen. – Frage ist nur: Wie kann man das in einer sich immer schneller verändernden und immer verwirrender, ja chaotischer werdenden Welt tun? Wer sich an alle Veränderungen seiner Umwelt gleichzeitig anzupassen versucht, verzettelt sich, erreicht nirgendwo einen durchschlagenden Erfolg und scheitert.

Beispielsweise hat jedes Produkt bzw. jede Leistung viele verschiedene Merkmale. Welche Merkmale soll ich besser an die Bedürfnisse meiner Umwelt anpassen? Und wie weit? Denn alles lässt sich übertreiben. Gerade deutsche Ingenieure neigen oft dazu, die Qualität zu übertreiben. Aber höhere Qualität kostet Geld, doch für manche Zielgruppen ist ein niedrigerer Preis attraktiver als eine bessere Qualität. Viele Autoren raten den deutschen Unternehmen ganz allgemein, den Service zu verbessern. Manchmal steigert das tatsächlich die Nachfrage und den Umsatz, aber manchmal auch nicht. Denn auch Service kostet Geld, was sich im Preis niederschlägt. ALDI und die meisten anderen Supermärkte sind aber gerade dadurch erfolgreich geworden, dass sie am Service einsparten und um die eingesparten Kosten billiger verkauften. Die niedrigeren Preise waren der angepeilten Zielgruppe wichtiger als der bessere Service.

Was soll man tun? Die Zielgruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse. Für die einen ist die Verbesserung des Service ein kaufentscheidendes Merkmal, anderen ist dagegen der niedrigere Preis wichtiger. Erst durch die Ausrichtung auf eine konkrete Zielgruppe wird es möglich, die Merkmale seines Angebots optimal an die tatsächlichen Wünsche seiner Zielgruppe anzupassen. Man kann erstens die Wünsche der Zielgruppe gewichten, d.h. die für sie tatsächlich kaufentscheidenden Merkmale von den

weniger wichtigen unterscheiden und man kann zweitens die Anpassung optimal dosieren, das heißt das einzelne Angebotsmerkmal jeweils nur so weit verbessern, wie es die Zielgruppe tatsächlich will und honoriert.

Erst durch die Ausrichtung auf eine konkrete Zielgruppe wird es möglich, die Merkmale seiner Leistung optimal an die von ihr tatsächlich empfundenen Bedürfnisse und vor allem auch an deren Veränderungen anzupassen. So ähnlich wie einen Schlüsselrohling ans Schloss. Erst durch diese fortwährende Anpassung an die sich fortlaufend verändernden Bedürfnisse verliert die Spezialisierung ihre Gefahren und wird das nach Adam Smith „zentralste Problem der Menschheitsentwicklung“ gelöst.

Schon Machiavelli hatte erkannt, dass auf dem Dorf, d.h. gegenüber einer kleinen Zielgruppe, der Erste zu sein, erfolgreicher macht als in der Stadt, d.h. gegenüber einer größeren Zielgruppe, einer von vielen. Auf der Basis einer derart gewonnenen, zunächst vielleicht klitzekleinen „Hausmacht“ kann man dann sukzessiv eine benachbarte Zielgruppe nach der anderen erobern.

5. Ursache: Zielgruppen-Teilung

In dem gemeinsamen Buch der Beratergruppe Strategie e.V. „Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft“ habe ich gezeigt, wie selbst kleine und junge Betriebe Marktführer werden und bleiben können (Orell Füssli, Zürich 2000). Und das selbst auf Märkten, die von größeren und etablierteren Unternehmen beherrscht werden. Mit der Position des Marktführers sind wichtige Vorteile verbunden. Beispielsweise kommen auf den Marktführer viele Kunden, aber auch Bewerber, Informationen, Ideen usw. von selber zu, während die zweit- und dritrangigen Unternehmen mühsam und kostspielig um sie werben müssen.

Das Rezept heißt: Zielgruppen-Teilung. Ein Beispiel: In Regensburg hatte ein kleinerer Möbeldändler im Wettbewerb mit den Möbel-Großmärkten aufgeben müssen. Er war in Konkurs gegangen. Nach einer sorgfältigen Analyse seiner bisherigen Zielgruppe konzentrierte er sich auf eine für ihn besonders erfolgversprechende Teilgruppe der Möbelkäufer, in diesem Fall die Arztpraxen. Durch die spitze Spezialisierung auf deren speziellen Bedürfnisse gewann er hier in kurzer Zeit einen überzeugenden Vorsprung und schließlich die Marktführerschaft. Weil er als Spezialist alle für diese Zielgruppe wichtigen Innovationen schneller entdecken und nutzen kann, kommen die Großmärkte, selbst wenn sie wollten, mit seinen immer neuen Vorsprüngen nicht mit.

Kurz gesagt: Wer zu klein oder zu schwach ist, um im Wettbewerb mit den Großen zu bestehen, braucht sich nur spitzer auf eine geeignete Teilgruppe zu spezialisieren, um hier trotz seiner schwächeren Kräfte den Größeren überlegen zu werden. Selbst, dass man noch klein, jung und unetabliert ist, kann speziellen Zielgruppen gegenüber ein Vorteil sein. Man muss nur konsequent nach seiner individuellen Eigenart (seiner speziellen Stärke) gegenüber den Mitbewerbern suchen. Statt die erfolgreichereren Mitbewerber, wie es uns die Schule lehrt, einfach nur nachzumachen.

6. Ursache: Gezieltere und dadurch schnellere Innovation

Wegen der immer schnelleren Veränderung der Verhältnisse kann man heute praktisch alles fortwährend verbessern. Was heute noch neuester Stand der Technik ist, ist morgen oft schon wieder veraltet. Viele Menschen und Unternehmen bemühen sich deshalb, alles gleichzeitig zu innovieren. Dadurch verzetteln sie ihre Kräfte und erreichen nirgendwo einen wirklich durchschlagenden Vorsprung. Blindes Innovieren schadet nur: „In der (richtigen!) Beschränkung zeigt sich erst der Meister“ (frei nach Goethe)

Aber welche Beschränkung ist richtig? - Durch die Ausrichtung auf eine konkrete Zielgruppe und deren Bedürfnisse (vgl. Ziff. 4 und 5) kann man sich auf die Innovation des aktuell nachfragewirksamsten Leistungsmerkmals konzentrieren und unnötige Überdosierungen vermeiden. Durch diese Begrenzung wächst der innovative Vorsprung schneller, deutlicher und sicherer. Auf das Bedürfnis bzw. Problem gezielt, das die Zielgruppe aktuell am dringendsten empfindet, reagiert sie am sichersten und stärksten mit wachsender Nachfrage und zahlen sich die Kosten der Innovation am schnellsten zurück. Viele Innovationen scheitern daran, dass ihr Wert erst nach Jahren oder Jahrzehnten, oft erst nach dem Tod des Erfinders, erkannt wird. Dieses „Vorbeischießen“ an den Problemen bzw. Bedürfnissen, die die Zielgruppe aktuell tatsächlich am brennendsten empfindet, wird durch dieses genauere Zielen verhindert. Im Gegenteil: Man trifft genau auf den Punkt der naturgemäß stärkstmöglichen Kundenresonanz.

Der Nationalökonom Joseph Schumpeter hatte schon in den 20er Jahren erkannt: „Die naturgesetzliche Ursache des Erfolges ist der Vorsprung“. Je präziser man sich in dieser Weise auf das von seiner Zielgruppe aktuell am brennendsten empfundene Bedürfnis bzw. Problem konzentriert, desto schneller und sicherer wachsen Vorsprung und Erfolg. .

7. Ursache: Kooperation statt Selbermachen

Aber, wenn die Kräfte und Mittel zu eng beschränkt sind? - Es gibt zwei verschiedene Wege, seine Innovationen und damit Vorsprung, Erfolg und Entwicklung zu beschleunigen: Erstens, den bisher üblichen Weg: nämlich sich immer noch stärker anzustrengen, immer noch mehr zu lernen und immer größere eigene Kenntnisse, Ideen und Kreativität zu entwickeln. Oft so weit, dass man wegen der Fülle der Ideen nicht mehr zum Handeln kommt. Der zweite Weg ist: Das, was einem selbst an Kenntnissen, Ideen, Kräften, Mitteln oder auch Motivation fehlt, durch die Kooperation mit anderen hinzuzugewinnen. Was einem selbst fehlt, haben oft andere im Überfluss.

Der zweite Weg ist der bei weitem bessere. Erstens wachsen die Kenntnisse, Ideen, Kräfte und Mittel sehr viel schneller und zweitens werden schon zwei oder drei, die auf das gleiche Ziel zu zusammenarbeiten, sozusagen „am gleichen Strang ziehen“, überproportional erfolgreicher als jeder für sich allein bestenfalls werden kann.

Vor allem aber: Der erste Weg ist begrenzt. Der Versuch, Vorsprung und Erfolg durch die Vergrößerung seiner Anstrengungen und die immer stärkere Ausbeutung seiner Produktionskräfte zu steigern, stößt schnell an Grenzen. Von dann ab wird er zur Überforderung und wirkt negativ. Auf dem zweiten Weg lassen sich Vorsprung und

Erfolg dagegen grenzenlos steigern. Bei richtiger Strategie wächst mit jedem weiteren Kooperationspartner der Erfolg, mit dem Erfolg die soziale Anziehungskraft und dank der wachsenden Anziehungskraft wird es immer leichter, weitere Kooperationspartner zu gewinnen. Vom immer überzeugenderen Erfolg angezogen, kommen sie im weiteren Verlauf ganz von selbst.

In dem Buch „Erfolgsgeheimnisse der Natur – Synektik: die Lehre vom Zusammenwirken“ hat der Physikprofessor Hermann Haken aufgezeigt, dass in diesem zweiten Weg das Erfolgsgeheimnis der Natur und die zentrale Ursache ihrer Evolution liegt.

Der Engpass ist allerdings, dass die Frage, wie man am wirkungsvollsten mit anderen kooperiert, bisher nirgendwo konsequent erforscht wurde, geschweige gelehrt wird. Jeder glaubt, das von selbst zu können. Aber so ist es nicht. Im Gegenteil, weil wir alle zu einem vordergründigen materialistisch-mechanistischen Denken erzogen worden sind, laufen die meisten Kooperationen meist schon von Anfang an schief. Das gilt für die meisten Fusionen und auch die Europäische Union. Statt gemeinsam stärker zu werden, heben sich die Kräfte je länger desto stärker im inneren Gegeneinander auf. Dann wird der Erfolg des Einzelnen in der Gemeinschaft geringer als er alleine wäre. Die EKS hat eine auf den Entwicklungs- und speziell Kooperationsgesetzen der Natur und vielen praktischen Erprobungen basierende, grundsätzlich neue Kooperations-Strategie entwickelt.

8. Ursache: Gezieltere Beobachtung und Nutzung der Dynamik

Das Kennzeichen der heutigen Zeit ist, dass sich die Verhältnisse auf allen Gebieten immer schneller und grundsätzlicher verändern. Das hat den Nachteil, dass fast alle bisherigen Leistungen, Produkte, Ideen usw. immer schneller veralten, aber den Vorteil, dass gleichzeitig immer wieder neue und noch wirkungsvollere Techniken und Möglichkeiten entstehen, seinen Vorsprung zu vergrößern.

Die wachsende Dynamik der technisch-wirtschaftlich-sozialen Entwicklungen lässt sich mit der Aero-Dynamik, beispielsweise den Auf- und Abwinden beim Segelfliegen, vergleichen. Wichtig ist, die Aufwinde und Abwinde früher als die Wettbewerber zu erkennen, die Aufwinde gezielter zu nutzen und die Abwinde zu vermeiden. Wie schon gesagt: Der Erfolg jedes Lebewesens, und damit auch des Menschen, wird von seiner besseren Anpassung an die Umweltverhältnisse – und damit auch deren Dynamik – bestimmt.

Die EKS zeigt mit der Spannungsbilanz, aber auch schon mit einfacheren Methoden, wie man das am besten macht. Zwischen der herkömmlichen Bilanz und der EKS-Spannungsbilanz zeigt sich der entscheidende Unterschied: Während die herkömmliche Kapitalbilanz die Entwicklung des eigenen Vermögens registriert, registriert die EKS-Spannungsbilanz den Grad der Anpassung an seine Umwelt und zeigt auf, wo der jeweils größte und lohnendste Verbesserungsbedarf besteht. Als Folge der besseren Anpassung wächst das eigene Vermögen dann naturgesetzlich (vgl. Ziff. 4) ganz von selbst.

Führende Bildungs- und Arbeitswissenschaftler fordern, dass die Menschen und Betriebe wegen der wachsenden Dynamik der Veränderungen mehr berufliche Mobilität entwickeln müssen. Sie müssten bereit sein, drei- und auch viermal im Leben völlig

Neues anzufangen. Die EKS zeigt auf, dass das falsch ist. Und zwar gefährlich falsch. Erstens ist das mit zunehmendem Alter gar nicht möglich und zweitens gehen dabei schon gewachsene Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten, menschliche Beziehungen usw. immer wieder verloren. Gerade wegen der schneller werdenden Dynamik braucht man mehr denn je ein festes Ziel, allerdings dann mehr Flexibilität bei seiner Verfolgung. („Für ein Schiff, das keinen Hafen hat, ist kein Wind der richtige“, Montesquieu). Nur, wer ein solches konstantes Ziel hat, kann die immer neuen Innovationsmöglichkeiten frühzeitig erkennen und, wie ein Müller die Dynamik des Wassers, „auf die Mühlen seiner Entwicklung“ lenken. .Hätte die Mühle des Müllers keinen festen Standort und schwämme mit dem Strom, drehten sich ihre Räder nicht. Das hat schon Archimedes gewusst: „Gebt mir einen festen Punkt und ich hebe euch die Erde aus ihren Angeln“.

Mensch und Unternehmen sammeln im Laufe ihres Lebens Zehntausende einzelner Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten und sie gewinnen Tausende einzelner Kontakte und Beziehungen. Die Frage, ob sie, wie es die EKS lehrt, ihr Leben lang trotz aller Veränderungen ein festes Ziel verfolgen, entscheidet darüber, ob diese im einzelnen fast wertlosen Erfahrungen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Kontakte und Beziehungen lebenslang aufeinander aufbauen und sich zu einem wachsenden Vorsprung verdichten oder sich immer wieder verflüchtigen und neu entwickelt werden müssen. Sie entscheidet darüber, ob man mit zunehmendem Alter auf seinem Gebiet einen wertvollen Vorsprung vor den Jüngeren entwickelt hat oder ihren neuzeitlicheren Detailkenntnissen mit leeren Händen gegenübersteht. Es gibt inzwischen viele EKSlers, die noch im Alter von 70 und 80 Jahren wegen ihres Erfahrungsvorsprunges auf ihrem Spezialgebiet nützlich und gefragt sind und zumindest ein mehr oder weniger reichliches Zubrot zu ihrer Rente bzw. Pension verdienen. .Einzelne sogar Hunderttausende von DM im Jahr. Nicht als Zinsen eines mühsam angesparten finanziellen Kapitals, sondern als „Zinsen“ dieses immateriellen, sozusagen unsichtbaren Kapitals (z.B. Verfahrenkenntnisse, personelle Beziehungen, Patente), das sie im Laufe ihres Lebens angesammelt haben. – Übrigens weitgehend unbesteuert.

Ob sich die letztlich Millionen einzelner Lernprozesse, die jeder im Laufe seines Lebens durchmacht, zu einem solchen wertvollen Erfahrungs- und Beziehungsvorsprung verdichten oder nicht, ist einzig und allein eine Frage der strategischen Konsequenz. Aber für den Erfolg jedes Lebens ist es von ganz entscheidender Bedeutung.

Die erfolgssteigernde Wirkung dieser Faktoren ist im Grunde längst bekannt

Von jedem dieser acht Faktoren ist schon seit langem bekannt, dass er die Wirkung und den Erfolg jedes Menschen und Unternehmens auf ein Vielfaches steigern kann. Allerdings hat jeder dieser acht Faktoren auch Gefahren. Das Besondere der EKS ist, dass sie diese Faktoren zu einem ineinandergreifenden System verbindet. Durch diese systemische Bündelung verstärken sich ihre Wirkungen gegenseitig und schließen gleichzeitig die im einzelnen mit ihnen verbundenen Gefahren aus.

Beispielsweise

- **schließt** der enge „kybernetische“ (d.h. sich gegenseitig steuernde) Kontakt mit einer konkreten Zielgruppe die bisherigen Gefahren der Spezialisierung aus. Man erkennt die

Veränderungen ihrer Bedürfnisse und geeignete Innovationen schneller und kann seine Spezialisierung entsprechend schneller und gezielter anpassen.

- **schließt** das genauere Zielen auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt die Gefahr der Unrentabilität aus. Denn rentabler als auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt kann man seine Kräfte und Mittel gar nicht einsetzen.
- **schließt** die durch den Innovationsvorsprung erreichte Machtstellung die Gefahren der Kooperation aus. Je mehr Partner desto mehr Meinungen und desto größer die Gefahr, dass man statt am gleichen Strang zu ziehen, gegeneinander arbeitet und sich die Anstrengungen gegenseitig aufheben. Durch die konsequente Konzentration auf den innovativen Vorsprung gewinnt man die Fähigkeiten und Mittel der Partner als Verstärkung hinzu, ohne die für jede Kooperation erforderliche Führungs- und Steuerungsmacht einzubüßen.
- **schließt** die konsequente Strategie der Innovationsbeschleunigung die Gefahren der Dynamik aus, nämlich die Gefahr, in der Entwicklung nachzuhinken und dem immer schnelleren Veralten der bisherigen Kenntnisse, Produkte, Leistungen usw. zum Opfer zu fallen. Im Gegenteil: Sie macht die zunehmende Dynamik und die mit ihr verbundene Möglichkeit zu immer neuen Innovationen und Vorsprüngen zu einem Vorteil.

In der synergetischen Verbindung der acht Faktoren addieren sich ihre Wirkungen nicht nur, sondern multiplizieren sich. Beispielsweise macht eine Spezialisierung, die sich nicht nur auf irgendein Problem, sondern auf das von der Zielgruppe jeweils am brennendsten empfundene Problem richtet (d.h. brennendste Marktlücke), nicht nur zwei- oder dreimal erfolgreicher, sondern zehner- oder auch hundertmal.

Insgesamt bedeutet dieses Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren ein völlig unbegrenztes Potential immer neuer Wirkungs- und Erfolgssteigerungen. Niemand kann es je ausschöpfen. Es kommt nur auf die richtige Strategie an.

Diese Wirkungen der EKS sind es, die Roland Kamm, Sprecher der Geschäftsführung von Kärcher KG, aus seinen eigenen Erfahrungen sagen ließen: *„Solange es einen freien Markt auf dieser Welt gibt, wird der EKSler mit jedem Engpass fertig! – Dazu muss er wachsam und offen sein und daran glauben, dass morgen immer wieder schon mehr möglich ist als heute.“*

Steht uns also eine herrliche Zukunft bevor? Das ist ungewiss. Denn leider steht dieser schönen neuen Welt ein entscheidendes Hindernis, ein zentraler Engpass, entgegen. Es sind die aus der Vergangenheit überlieferten Vorurteile und Dogmen, die das Denken begrenzen. Sie behindern, und zwar gerade bei den Intellektuellen, Meinungsführern und Politikern, die vorurteilslose Auseinandersetzung mit den realen Fakten. Was ihren angelernten Vorurteilen widerspricht ist für sie von vornherein falsch. Es wird gar nicht darüber nachgedacht, ob es nicht doch richtig ist.

Das ist das einzige noch verbliebene Hindernis. Wir müssen es bei uns und bei den anderen überwinden. Dieser Vortrag sollte ein weiterer Beitrag dazu sein. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit. Und wünsche Ihnen für Ihre Zukunft herzlich alles Gute.

Wolfgang Mewes