

in Rom oder die Christusstatue in Rio. Auch dabei blieb man EKS-Grundsätzen treu: Man vermied es, den Gebäudereinigern Konkurrenz zu machen, weil nur Reinigungsaufträge übernommen wurden, für die bei den Kommunen kein Geld vorhanden war. Mit diesem Goodwill brachte Kärcher den Städten einen wirklichen Nutzen und demonstrierte gleichzeitig öffentlich-wirksam die hohe Kärcher-Fachkompetenz.

«Säe Nutzen, ernte Gewinn»

Ende der 60er-Jahre hatte Professor Mewes die EKS entwickelt und als Fernlehrgang verbreitet. Jetzt konnte der inzwischen 84-Jährige in Zürich nochmals in Kernthesen die Grundzüge seiner Führungsstrategie erläutern. Sein Thema: «Die acht kybernetischen Wirkprinzipien der EKS – beziehungsweise wie man einen zwingenden Nutzen entwickelt». Dass Mewes nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Maximie-

rung des Nutzens für die Zielgruppe als Ziel einer erfolgreichen Unternehmensstrategie definierte, hat ihm in der offiziellen Betriebswirtschaftslehre kaum Freunde gemacht. Doch Kärcher und viele andere Beispiele zeigen, dass sich bei konsequenter Anwendung der EKS der finanzielle Erfolg und die Marktführerschaft im gewählten Marktsegment praktisch als logische Folge einstellen.

Nach Mewes handelt es sich um folgende Wirkprinzipien:

1. Konzentration der Kräfte – das heisst, Stärken analysieren und zu einer Spitzenleistung ausbauen, nicht breit und verzettelt, sondern spitz und konzentriert vorgehen.

2. Eng umrissene Zielgruppe: Sich nicht «an alle» richten, sondern in einer klar definierten und abgegrenzten Zielgruppe Fuss fassen. Mit der wachsenden Anziehungskraft erweitert sich die zunächst enge und übersichtliche Gruppe von selbst.

EKS neu in St.Gallen zu Hause

Das Malik Management Zentrum St.Gallen unter der Leitung von Prof. Dr. Fredmund Malik hat zum 1. Januar 2008 die Rechte an der EKS® – Engpasskonzentrierte Strategie übernommen. Im MQ-Interview nimmt Professor Malik zu den Gründen und Perspektiven Stellung.

Herr Professor Malik, die EKS-Strategie war als Managementlehre fast verschollen. Jetzt erscheint sie plötzlich im Portfolio des Management Zentrums St.Gallen. Wie ist es dazu gekommen?

Nun, man muss eben gelegentlich nach Juwelen graben, nach ihnen suchen, um sie aus der Vergessenheit wieder hervorzuholen.

Half da die Eingebung oder war es Zufall?

Ich kannte Wolfgang Mewes ja schon sehr früh, auch persönlich. Bereits in den 70er-Jahren haben wir im Team bei Professor Hans Ulrich in St.Gallen an solchen Fragen der kybernetischen Managementlehre gearbeitet. Von daher war die EKS ein Begriff für uns.

Aber Sie hatten keinen Zugriff auf die Methode ...

Nein, ich habe später auch gesehen, welches wechselvolle Schicksal EKS beschieden war. Eigentlich ganz eigentümlich, weil EKS ja wirklich sehr erfolgreich ist. Das Problem dabei: Es ist nie in den richtigen Händen gewesen.

Und das ist jetzt ganz anders ...

Ja, ich denke, es ist auch an der Zeit. Wir passen mit Herrn Mewes gut in der Denkweise zusammen. Und so ist EKS in der Tat im Portfolio gelandet. Ich möchte sagen, es ist eher wie in eine Symphonie eingebracht worden. Denn es hängt und passt alles zusammen, wie wir im Management Zentrum denken und was wir machen. In diesem Spektrum hat die EKS nun ihre eigene Position.

Was heisst das?

In den letzten zehn Jahren habe ich eines gemacht: Die Pioniere, die wir rund um die Management-Kybernetik und Unternehmensstrategie zu integrieren hatten, das sind unter anderem Hans Ulrich, Stafford Beer, Frederic Vester, Aloys Gälweiler und eben Wolfgang Mewes. Die hatten alle Hände voll zu tun, ihre Konzepte zu entwickeln. Und wenn man bei null anfangen muss, reicht ein Leben ja normalerweise nicht aus, um da herum eine funktionierende Organisation zu bauen.

Das geschieht jetzt unter dem Dach des Management Zentrums?

Ja, damit es sich nachhaltig durchsetzen kann. Das sehe ich als

eben mit einer Symphonie vergleichen.

EKS ist seit Januar in Ihrer Hand. Gilt das generell?

Die Rechte gelten weltweit. Übrigens auch die Rechte an Frederic Vester, an Stafford Beer, Aloys Gälweiler. Ich habe all diese Methoden als Eigentum erworben, weil ich sie legal anwenden möchte. Heutzutage wird ja gestohlen und kopiert, was das Zeug hält. Ich war mit all diesen Männern eng verbunden, auch mit Hans Ulrich, das St.Galler Managementmodell ist ja ebenfalls in meinem Eigentum. Die Hochschule darf es benutzen, selbstverständlich. Ich habe mit all diesen Pionieren eng zusammengearbeitet und bin ihnen enorm verpflichtet.

Wie würden Sie einem KMU-ler die Faszination von EKS erklären?

Er soll sich die Referenzen anschauen, sehen, was EKS schon alles bewirkt hat, und wenn er das selbst ernsthaft betreibt, als Unternehmer, als Geschäftsführer, dann wird ihn das umgehend faszinieren. Im Spektrum mit allem anderen zusammen sowie so, er wird bei der EKS beginnen und er wird sehen, dass er in kürzester Zeit davon Nutzen haben

EKS ist nie in den richtigen Händen gewesen

mein Ziel, diese Dinge zu einem Ganzen zu integrieren. Jeder dieser Pioniere hat bestimmte Facetten herausgegriffen, ich denke, ich habe früh erkannt, dass das und wie das zusammengefügt werden muss. Das kann man

3. Genaueres Zielen auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt: Mit Blick auf einen Engpass oder ein zentrales Kernproblem lösen sich viele Probleme fast von selbst.

4. Statt Maximierung des eigenen Gewinns steht die Maximierung des Nutzens für die Zielgruppe im Zentrum: Mit diesem Zielwechsel wächst ein Unternehmen in seine Mitwelt fast organisch hinein.

5. Zielgruppenbesitz wird wichtiger als Produktionsmittelbesitz:

Mit diesem Perspektivwechsel gelingt die Integration in eine konkrete Zielgruppe quasi als «Hausmacht».

6. Zielgruppen-Teilung – «Im Dorf der Erste zu werden, macht mächtiger als in der Stadt einer von vielen» (Machiavelli) – ist die feste Basis für weitere Erfolge.

7. Gezielte Innovationen – und zwar von der Zielgruppe und dem von ihr am brennendsten empfundenen Problem oder Bedürfnis (Engpass), und nicht vom

technisch jeweils Möglichen («High-Soz» statt «High-Tech»).

8. Kooperation statt Selbermachen – statt als Einzelkämpfer zu agieren, wichtiges Glied eines Netzwerkes werden.

9. Gezielte Beobachtung und Nutzen der Dynamik – statt Dynamik zu erleiden, sie optimal nutzen.

Mit diesen Prinzipien begründet Mewes seine Denk- und Handlungsweise jenseits der «Produkt- und Gewinnerorientierung».

Die EKS-Strategie liefert eine methodische und praktische Orientierung, um in einer komplexen und turbulenten Wirtschaftswelt zu bestehen, und sie leistet einen überzeugenden Beitrag zum systemischen Management: Denn mit steigendem Nutzen, so Mewes, werde eine «energetische Kettenreaktion» ausgelöst, eine «positive Aufwärtsspirale», die nahezu «automatisch» mit immer weniger Anstrengung immer grössere Wirkungen und Erträge erzeuge. ■



Rund um die EKS sind in Deutschland viele regionale Strategiearbeitskreise entstanden. Planen Sie so etwas auch für die Schweiz?

Ja, ich möchte alle, die es schon gibt, die ja sehr kundig sind und mit Herrn Mewes viel Aufbauarbeit geleistet haben, ein-

Erkenntnisse wie in eine Symphonie zusammenfügen

laden, hier mitzuwirken – jeder, wie er es möchte, freiwillig selbstverständlich. Ich denke, ich bin mit meiner Organisation und unseren mehr als 250 Mitarbeitern und internationalen Standorten dazu in der Lage, eine Plattform dafür zu offerieren, mit übrigens hochinteressanten Kooperationsmodellen. Wir vom Management Zentrum wollen diese ganze Sache weiter ausbauen, hoffentlich in ganz Europa, aber auch im nordamerikanischen und asiatischen Raum. Ich denke, dass gerade die Unternehmen in China von der EKS sehr profitieren werden.

Herr Professor Malik, vielen Dank für das Gespräch.

wird. Wir haben den grossen Vorteil, dass alle diese Dinge heute sehr schnell, fast leichtfüssig angewandt werden, da braucht man keine grossen Projekte aufzusetzen.

Er kann also unmittelbar mit Ergebnissen rechnen?

Ja, denn wir legen Wert darauf, dass die Richtung von Anfang an stimmt, ebenso die Präzision, mit der vorgegangen wird, und das Tempo, das man einschlägt. Natürlich kommt es darauf an, für

welche Grössenordnung und welchen Aktionsradius man solche Dinge anwenden will. Heute sind wir in der Lage, so etwas vom kleinsten KMU, der Ein-Personen-Unternehmung bis zu den Grosskonzernen durchweg praktisch werden zu lassen.

Werden Sie EKS auch als eigenständige Methode anbieten oder wird es integriert in Ihre anderen Managementaktivitäten?

Sowohl als auch. EKS wird als Stand-alone-Dienstleistung da

sein, Beratung, Schulung, alles, was dazu gehört, und es wird eingefügt in das gesamte Spektrum, alles zur richtigen Zeit. Es kommt auf die Entwicklung des Unternehmens an. Wenn aber ein Unternehmen mit EKS erfolgreich ist, wird es zwangsläufig ein Interesse daran haben, auch mit anderen Mitteln und Möglichkeiten weiterzuarbeiten. Das ist der grosse Vorteil dieses modularen Aufbaus, den wir auf diesem Gebiet erfunden haben.