

Fredmund Malik

Strategie

Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt

Campus Verlag
Frankfurt/New York

EKS: Dynamische Spezialisierung

Ein weiteres Cyber Tool für die Strategiegestaltung ist die *Engpasskonzentrierte Strategie (EKS)*. Im Gegensatz zur herkömmlichen Stand-alone-Anwendung dieser Methode wird ihre Wirkung in der syntegetativen Simultananwendung inhaltlich massiv angereichert und wiederum der für ihre Anwendung nötige Zeitbedarf um bis zu 90 % verkürzt.

Die EKS-Methode ist die generelle *Heuristik*, mit der die evolutionäre Spezialisierungsstrategie auch auf die Unternehmensstrategie übertragen wird.

Wo sie konsequent angewandt wurde, führte sie in Zehntausenden von Fällen zum Aufbau von Firmen, die in ihren Märkten dominieren. Dadurch erfüllten sich viele unternehmerische Wunschträume und wurden wirtschaftliche Existenzen aufgebaut und gesichert. Für das Meistern der Großen Transformation hat die EKS-Methode daher eine erstrangige Bedeutung, weil die Umwandlung von der Alten in die Neue Welt nicht nur eine Aufgabe von Großunternehmen sein kann, sondern eine Grass-Roots-Revolution bringen wird.

Zuerst: Was ist eine Heuristik?

Eine Heuristik ist ein Such- oder besser ein Findeprinzip. Bereits in *Unternehmenspolitik und Coprorate Governance* gibt es dazu ein Kapitel, und auch hier hat der Begriff wieder eine zentrale Bedeutung, die ich auch im übernächsten Kapitel darstellen werde.

Während ein *Algorithmus* ein Programm ist, das – richtig angewandt – zum *sicheren* Finden eines im *Voraus bekannten* Ziels führt, ist im Gegensatz dazu eine *Heuristik* ein Programm, das zum Auffinden eines *unbekannten* Ziels mit hoher *Wahrscheinlichkeit* führt, darunter vor allem zum Finden von *moving targets*, also Zielen, die sich fortgesetzt verändern – wie es für Zeiten großer Umwandlungen typisch ist.

Im Falle der EKS ist das zu Beginn unbekannte Ziel die *bestmögliche Spezialisierung* eines Unternehmens, die zu einer unangreifbaren *Alleinstellung* im Markt führt. Weil Märkte sich aber ständig ändern, ist die EKS entsprechend dem natürlichen Evolutionsprinzip zugleich auch eine Methode der *dynamischen* Spezialisierung⁵⁷, d.h. einer Spezialisierung, die sich immer wieder selbst infrage stellt und sich bei richtiger Anwendung auch selbsttätig ändert, sobald die Bedingungen der Umgebung sich ändern.

Mir war bereits 1970 klar, dass die kybernetischen, sich selbst regulierenden Prozesse der natürlichen Evolution für das Lenken und Steuern von Unternehmen eminente Bedeutung haben, obwohl diese Meinung damals nicht viele teilten. Etwas später erfuhr ich dann erstmals von Wolfgang Mewes und seiner EKS, die mich genau aus diesem Grund interessierte. Es sollte aber noch fast 40 Jahre dauern, bis Mewes und ich zusammenkamen.

57 Malik, Fredmund; Friedrich, Kerstin und Seiwert, Lothar, *Das große 1x1 der Erfolgsstrategie. EKS – Erfolg durch Spezialisierung*. 13., völlig überarbeitete und erweiterte Neuauflage, Offenbach 2009.

Durch die Integration der EKS in unsere kybernetischen Management-Systeme und im Verbund mit unseren anderen Cyber Tools kann sie ihre volle Kraft für das Meistern von Komplexität genau zum richtigen Zeitpunkt der Großen Transformation entfalten.

Wolfgang Mewes wechselte mehrfach den Namen der EKS, um dadurch besser verständlich zu machen, was seine Methodeninnovation leistet, und um als Pionier eines neuen Denkens auf diesem Gebiet verstanden zu werden. Aus zuerst *Evolutionskonforme Strategie* wurde *Energo-kybernetische Strategie* und dann *Engpasskonzentrierte Strategie*. Diese jüngste Bezeichnung bringt gut zum Ausdruck, dass der wirkungsvollste Einsatz von Kräften immer an einem Engpass erfolgt.

Evolutionäre Spezialisierung für jedes Unternehmen

Ein paar Worte zum wissenschaftlichen Hintergrund meines frühen Interesses an der EKS: Die Phänomene der Spezialisierung sind eines der spannendsten Themen der Evolutions- und Verhaltensforschung. *Konrad Lorenz*, der große Pionier der Verhaltensforschung und Nobelpreisträger, beschrieb eindrucksvoll die Prinzipien der evolutionären Spezialisierung und ihre fantastischen Ergebnisse in ihren vielgestaltigen Erscheinungsformen.

Alle Lebensformen sind als Folge ihrer Strategie der Komplexitätsbewältigung und der Maximierung ihrer Energieeffizienz hochspezialisiert, nur der Mensch scheint eine Ausnahme zu sein, denn er ist ein Allround-Könner. Aber auch er ist gemäß Konrad Lorenz ein Spezialist, nämlich ein *Spezialist fürs Nichtspezialisiertsein* – ein Spezialist auf höherer Ebene. Als Art ermöglicht dies dem Menschen, sich an fast beliebige Lebensumstände anzupassen. Dies wiederum ist eine der kraftvollsten Lösungen der Natur für das Meistern von Komplexität, weil sie so zwei übereinandergelagerte Arten der Komplexitätsbewältigung kombiniert.

Maximierung der Anpassungsfähigkeit durch Nichtangepasstheit ist also das evolutionskybernetische Prinzip, das auch Mewes für die Unternehmensstrategie erkannte und mit einer genial einfachen Schrittfolge für alle Unternehmen – selbst kleinste – praktisch nutzbar machte.

Rupert Riedl, der Schüler und Kollege von Konrad Lorenz, schuf dann eines der umfassendsten Werke zur Evolutionstheorie, darunter seine *Ordnung des Lebendigen* und die populärer gehaltene *Strategie der Evo-*

lution. Von Lorenz und Riedl war ich schon zu Beginn meiner Dissertation beeinflusst, und ihre Ergebnisse sowie die weiterer großer Evolutionsforscher sind dann auch in meine Habilitationsarbeit *Strategie des Managements komplexer Systeme* eingeflossen. So hat dies dann auch die Bioniker zu interessieren begonnen. Prof. Dr. *Ingo Rechenberg*, einer der deutschen Bionikpioniere, konnte nachweisen, dass nicht nur die *Ergebnisse* der Evolution optimiert sind, sondern auch die *Methode* der Natur, die zu diesen Ergebnissen führt⁵⁸, worauf ich in meiner Habilitationschrift bereits einging.

Anpassung und Spezialisierung sind zwei der grundlegenden Prinzipien und Triebkräfte der Evolution in allen ihren Erscheinungsformen, von den Einzellern bis zu den globalen Gesellschaftsstrukturen und sogar noch weiter gespannt von den kosmologischen Strukturen über die Soziosysteme hinausreichend in die Erscheinungsformen informationeller und kommunikativer Strukturen und Systeme.

Spezialisierungen in der Wirtschaft, aber auch ganz allgemein in der Gesellschaft

- sind evolutionskonform;
- entzerren den Wettbewerb;
- machen Spitzenleistungen möglich;
- führen zu besseren Problemlösungen;
- lassen sich leichter kommunizieren;
- erwecken die Erwartung hoher Kompetenz und
- erhöhen den Handlungsspielraum.

Der häufige Einwand, Spezialisierung habe auch ihre Nachteile, ist vorwiegend dort zutreffend, wo Spezialisierung zur Überspezialisierung wird und zum Verlust der Anpassungsfähigkeit führt. Deshalb geht es bei der EKS eben um *dynamische* Spezialisierung. Die Vorteile *richtiger* Spezialisierung überwiegen bei Weitem ihre Nachteile.

58 Malik, Fredmund (Hrsg.), *Faszination Bionik. Die Intelligenz der Schöpfung*, Malik Management Zentrum St. Gallen, 2006, sowie DVDs: Malik, Fredmund (Hrsg.), *1., 2. und 3. Internationaler Bionik-Kongress*, Malik Management Zentrum St. Gallen, 2008, 2007 und 2006.

Erfolgreiche Anwender

Anwender der EKS sind unter anderem so allgemein bekannte, marktführende Unternehmen wie Würth, Kärcher, Logitech und Kieser Training, die ihre unternehmerischen Erfolge in hohem Maße dem konsequenten Einsatz der EKS zuschreiben.

In seinem Buch über die *Hidden Champions* hat *Hermann Simon* dargelegt, dass es zwar viele und sehr verschiedene Wege zum unternehmerischen Erfolg gibt, dass aber *eine* Strategie bemerkenswert häufig bei den Erfolgreichen vorkommt, nämlich die EKS.⁵⁹ Über die genannten bedeutenden Namen hinaus, gibt es zahlreiche mittlere und kleine Firmen, die mit ihren zum Teil hochkreativen Spezialisierungen dominierende Stellungen in ihren Märkten errungen haben.

So hat sich ein gewöhnlicher Malerbetrieb in Baden-Württemberg, wie es Tausende in Deutschland gibt, mit EKS zum Spezialisten und Weltmarktführer für Bodenmarkierungen in Sportanlagen entwickelt. Aus einer Allerwelts-pension im Bayrischen Wald wurde ein erfolgreiches Spezialhotel mit Spitzenauslastung für Rollstuhlfahrer. Ein Brillenladen in Hessen fokussierte sich mit EKS erfolgreich auf Sportbrillen. Ein anderer erfolgreicher EKS-Anwender im Raum München bringt Sportlerinnen und Sportlern die hohe Schule des Sprintens bei – nicht einfach »Training«, wie es viele machen, sondern »Sprinten trainieren« für jede Sportart, für die Sprinten erfolgsentscheidend gebraucht wird.

Gerade für den Übergang von der Alten zur Neuen Welt im Zuge der Großen Transformation kann die EKS kaum wichtig genug eingeschätzt werden, weil sie eines der schnell wirkenden Mittel für ein neues Wirtschaftswunder ist, das Erfolge besonders in den Kapillaren der Wirtschaft bei den kleinen und mittleren Unternehmen braucht. Vielleicht noch wichtiger wird sogar sein, dass auch Einzelpersonen sich mit der EKS für ihre Lebenstüchtigkeit erfolgreich spezialisieren können. Dies wird eine der höchsten Formen von Selbstmanagement sein, wozu mehr im 1. Band dieser Reihe, *Management. Das A & O des Handwerks*, steht.

59 »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.« *Hermann Simon* in: *Die Heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt/New York 1996. In diesem Buch werden nahezu 500 Unternehmen untersucht.

EKS-Spezialisierung: Ein Naturgesetz, vier Prinzipien und sieben Schritte

Auf Grundgedanken von Biologie und Evolutionstheorie aufbauend, insbesondere auf dem Naturgesetz des wirkungsvollsten Einsatzes der Kräfte, hat Wolfgang Mewes die EKS als Vorgehensweise mit vier Prinzipien und sieben Schritten entwickelt.

Mit eleganter Einfachheit führt diese zu den frappierenden Erfolgsformen der Spezialisierung, häufig in Nischen, die oft zwar klein, aber gerade deshalb hochprofitabel sind. In Acht nehmen müssen sich diese Unternehmen vor Übermut und Wachstumssucht.

Aber auch in sehr großen Märkten ist die EKS zu Hause, wie Würth und Kärcher beweisen. Nicht groß oder klein ist das relevante Kriterium, sondern die *verteidigungsfähige Spezialisierung*. Je »spitzer«, d. h. konzentrierter die Spezialisierung ist, desto eher führt die EKS-Strategie zur Marktführerschaft und schließlich zur Alleinstellung im Markt, zu einem faktischen Monopol – und zwar nicht wegen staatlichen Schutzes, sondern wegen eigener Leistungsüberlegenheit.

Ziel ist es, bester Problemlöser für eine spezielle Zielgruppe zu sein bzw. zu werden und zu bleiben.

Die vier EKS-Prinzipien sind:

1. Ressourcen konzentrieren und Stärken verstärken
2. Engpässe lösen
3. Nutzen stiften geht vor Gewinn ernten
4. Immaterielle Werte dominieren die materiellen Werte

Die sieben EKS-Methodenschritte sind:

1. Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken
2. Finden des erfolgversprechendsten Spezialgebiets
3. Finden der erfolgversprechendsten Zielgruppe
4. Engpassanalyse
5. Spezialisierungs-Innovationsstrategie
6. Spezialisierungs-Kooperationsstrategie
7. Bestimmen des konstanten Grundbedürfnisses zur langfristigen Erfolgssicherung

Die Gemeinsamkeiten mit der Strategy Map und PIMS-Prinzipien sind unübersehbar.

In Abbildung 101 sind die Prinzipien und Schritte der EKS zusammen dargestellt. Die methodischen Details sind im zitierten Buch von Friedrich, Malik, Seiwert zu finden, insbesondere die zielführenden Checklisten und Fragenkataloge zusammen mit zahlreichen Anwendungsbeispielen.

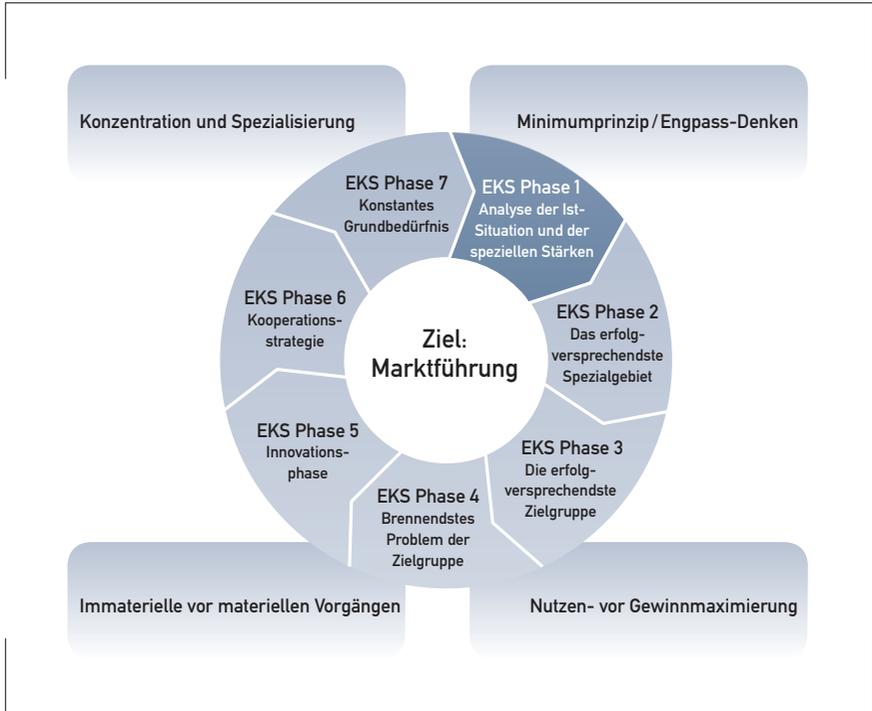


Abbildung 101: Prinzipien und Methodenschritte der EKS

Die EKS-Erfolgsspirale: Marktführung und Alleinstellung

Die konsequente und immer wieder neu wiederholte Anwendung der EKS führt zu einer evolutionären Erfolgsspirale, wie sie in Abbildung 102 dargestellt ist.

Durch Konzentration der eigenen Ressourcen und mittels dynamischer Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen und Nischen am Markt wird eine Erfolgsspirale ausgelöst. Die Logik dieser Erfolgsspirale ist einfach, aber zwingend: Schon die ersten Konzentrationsschritte führen zu Lernge-

winnen, diese zu höherer Effizienz und zu steigender Produktivität. Dies wiederum verbessert die Wirtschaftlichkeit und ermöglicht Leistungsverbesserungen, die ihrerseits Nachfragesog, Umsatzwachstum und Gewinnsteigerung auslösen. Gleichzeitig größer werdende Marktanteile führen wiederum zu mehr unternehmerischer Bewegungsfreiheit und zur Reduktion von wirtschaftlichen und finanziellen Abhängigkeiten.

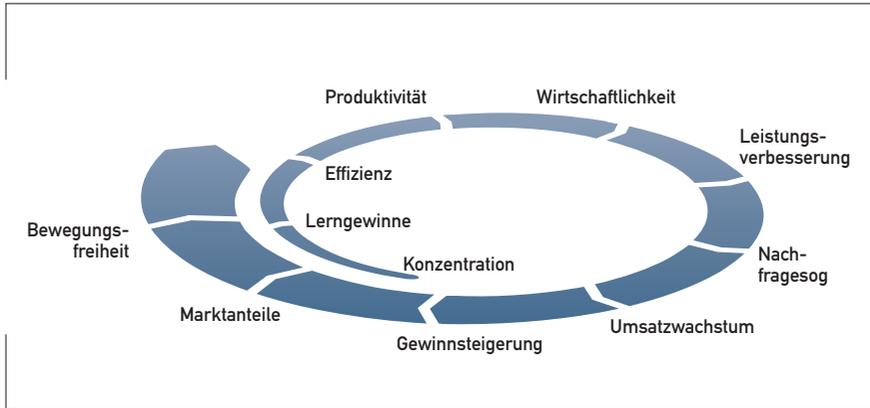


Abbildung 102: Die EKS-Erfolgspirale zu Marktführung und Alleinstellung

Diese *Folgen* der EKS-Logik sind zwar nicht neu. Hingegen sind die EKS-Logik selbst und die konsequente Anwendung ihrer Prinzipien und Schritte noch viel zu wenigen bekannt oder wird zu wenig zielstrebig angewandt.