

Das große 1x1 der Erfolgsstrategie

EKS® – Erfolg durch Spezialisierung

Bearbeitet von
Kerstin Friedrich, Prof. Dr. Fredmund Malik, Prof. Dr. Lothar J Seiwert

19., aktualisierte Auflage 2013. Buch. 264 S. Gebunden

ISBN 978 3 86936 001 0

Format (B x L): 15,5 x 23 cm

Gewicht: 400 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

EKS-PRINZIP 1



■ KONZENTRATION UND SPEZIALISIERUNG

Das erste und wichtigste Prinzip der EKS ist das der *Konzentration* und der *Spezialisierung*. Dieses Prinzip macht die EKS bis heute einzigartig. Nach wie vor ist sie die einzige Strategie, die zur bedingungslosen Konzentration der Kräfte rät und auf Spezialisierung setzt. EKS-Begründer Wolfgang Mewes hat im Rahmen seiner Analysen herausgefunden, dass am Anfang aller analysierten Erfolgsfälle stets die Konzentration und Spezialisierung auf ganz bestimmte Leistungen oder Produkte stand. Die Spezialisierung galt in den 70er-Jahren, als alle Welt auf Diversifikation setzte, als absolut verpönt. Mittlerweile ist man zwar an allen Fronten klüger, doch das Wort »Spezialisierung« mag niemand so recht in den Mund nehmen. Stattdessen redet man lieber von »Fokussierung« oder »Konzentration auf Kernkompetenzen«, was jedoch nicht dasselbe ist. Tatsache ist: Nach wie vor existieren große Vorurteile gegenüber Spezialisierungsstrategien; und zu Unrecht gelten sie noch immer als gefährlich und riskant.

Vorurteile gegen Spezialisierung

*»Wer seine Kräfte spitz konzentriert
statt breit verzettelt, überwindet
Widerstände leichter.«*

KERNGESCHÄFT VERSUS SPEZIALISIERUNG

Die Rede vom »Kerngeschäft« ist schon insofern problematisch, als sich mit diesem Begriff der Blick automatisch auf das Unternehmen selbst konzentriert, in dem man die Rettung vermutet. Der diesem Buch zugrunde liegende Ansatz geht hingegen von

einer extravertierten, marktgetriebenen Sichtweise aus: »Spezialist für ...« richtet sich auf Lösungen, auf Kunden. Häufig ist es nämlich gar nicht so wichtig, was das Unternehmen im »Kern« kann, denn dies ist immer vergangenheitsbezogen. Wichtiger ist, wofür das Unternehmen in Zukunft stehen will, was es dazulernen und dazukaufen muss, um überlebensfähig zu sein. Die Strategie ist immer wichtiger als die organisatorischen Strukturen, die sich »dem Markt« und den Kundenbedürfnissen anzupassen haben.

**Kernkompetenzen
allein sind nicht
ausreichend**

Hinzu kommt: Mit dem Rat, man möge sich doch auf seine Kernkompetenz konzentrieren, können neunzig Prozent aller Unternehmer nichts anfangen. Mit Ausnahme der diversifizierten Konzerne machen nämlich fast alle Unternehmen das, was ihren Kernkompetenzen entspricht. Sie kommen mit einer solchen Strategie keinen Millimeter weiter. Was ihnen wirklich hilft, ist eine Spezialisierung.

ERFOLGSPRINZIPIEN DER NATUR

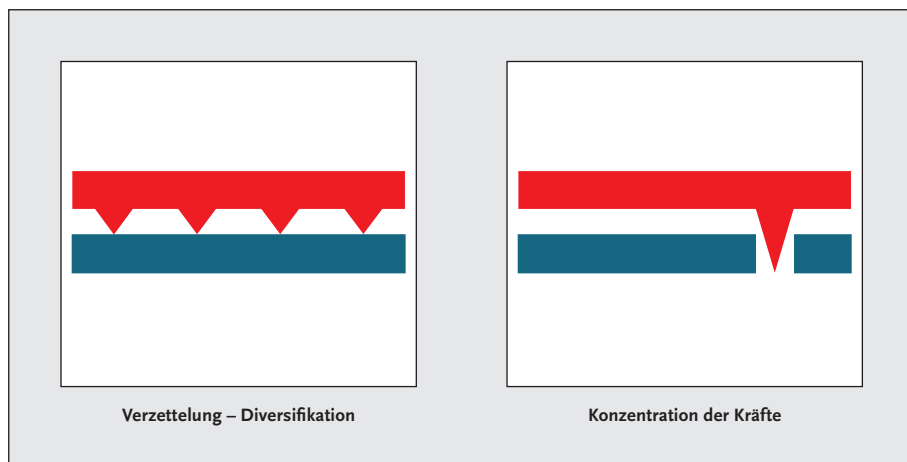
Die Spezialisierung ist eines der zentralen Prinzipien der Evolution. Alle Arten haben sich immer wieder auf Lücken (Nahrungsg Grundlagen) spezialisiert, die ihren Eigenarten am besten entsprachen, und sie entwickelten ihre Fähigkeiten in die Lücke hinein. In dieser Nische findet das Lebewesen den geringsten Widerstand und die günstigsten Entwicklungsmöglichkeiten. Gleichzeitig verbessert sich die Balance des Ökosystems.

**Kräfte spitz
formieren**

Ein Blick auf die physikalischen Gesetzmäßigkeiten zeigt, wie man Widerstände auch mit geringen Kräften möglichst leicht überwindet: indem man die Kräfte spitz formiert. Deshalb sind alle Werkzeuge, die der Mensch erfunden hat, um Widerstände zu überwinden, spitz oder scharf: Faustkeile, Steinbeile, Nägel, Bohrer oder Laserstrahlen. Was für körperliche Kräfte gilt, gilt genau-

so für geistige oder soziale Kräfte und Widerstände. Die Frage, ob man seine Kräfte spitz formiert oder nicht, entscheidet darüber, ob man Erfolg hat, einen schnellen Durchbruch schafft oder ob man im Durchschnittlichen hängen bleibt. Hat man erst einmal Erfolg, wird alles andere leichter.

Konzentration der Kräfte statt Verzettelung



Statt viele Probleme gleichzeitig und oberflächlich zu lösen, fordert die EKS die Konzentration der Kräfte und die Entwicklung in die Tiefe der Probleme und Zusammenhänge.

Warum bietet gerade die Spezialisierung so ungeheure Erfolgchancen? Ganz einfach: Wer sich voll darauf konzentriert, die gleiche Leistung immer besser zu machen, ist zwangsläufig erfolgreicher als jemand, der seine Kräfte auf alle möglichen Aktivitäten zersplittert und am Ende gar nichts richtig gut macht. Nur die bedingungslose Konzentration und Spezialisierung führt zu Spitzenleistungen. Das kann man ganz einfach an Sportlern sehen: Profisportler sind, von einigen ganz wenigen Ausnahmen einmal abgesehen, auf eine Sportart spezialisiert, in der sie sich immer wieder zu neuen Höchstleistungen antreiben.

DER SPEZIALIST IST DEM MEHRKÄMPFER ÜBERLEGEN

Das Spezialisierungsprinzip begreift man am besten am Beispiel der Zehnkämpfer. Sie gelten zwar als die Könige der Athleten, doch die Spezialisten sind ihnen in jeder Einzeldisziplin haushoch überlegen. Genauso ist es in der Wirtschaft: Die Zehnkämpfer – also die diversifizierten Unternehmen, die es mit einem Bündel unterschiedlichster Produkte auf allen möglichen Märkten versuchen – bekommen immer mehr Konkurrenz durch kleinere Spezialisten, die ihnen Stück für Stück der lukrativsten Märkte abnehmen.

Für jedes Unternehmen und für jedes Individuum gibt es unzählige Spezialisierungsmöglichkeiten. Wie Sie die für Sie passende Spezialisierung finden, erfahren Sie in den Umsetzungsphasen 2 bis 4 der EKS.

EKS-PRINZIP 1

EKS-PRINZIP 2



■ MINIMUMPRINZIP

Das zweite EKS-Prinzip hilft Ihnen, die Frage »Wo liegt der wirkungsvollste Ansatzpunkt für den Einsatz meiner Kräfte?« zu beantworten. In dynamischen und komplexen Verhältnissen ist diese Frage die wichtigste überhaupt: Einerseits gibt es überall Probleme, Widerstände und Engpässe, andererseits bieten gerade diese Probleme ungeheure Chancen. Das Minimumprinzip der EKS hilft Ihnen, diese komplexen Strukturen zu durchschauen und diejenigen Punkte zu identifizieren, an denen Sie am effektivsten ansetzen können.

**Ansatzpunkte
finden**

DENKEN SIE VERNETZT STATT LINEAR!

Märkte und Unternehmen sind – genau wie biologische Organismen – *vernetzte und komplexe Systeme*. In komplexen Systemen steht eine Vielzahl materieller und immaterieller Faktoren miteinander in Beziehung. Veränderungen auf einer Ebene führen immer zu Veränderungen auf den anderen Ebenen. Besonders starke positive Wirkungen werden ausgelöst, wenn zentrale Engpass- oder Kernprobleme gelöst werden. In einer *Kettenreaktion* lösen sich dann viele Probleme von selbst und das Lösen der verbleibenden Probleme wird einfacher. Jedes vernetzte System hat einen solchen »*kybernetisch wirkungsvollsten Punkt*«, von dem aus die Entwicklung des gesamten Systems gesteuert werden kann.

Wir alle kennen solche »wirkungsvollsten« Punkte aus langjährigen Partnerschaften: Eine kleine Bemerkung genügt und schon geht der andere an die Decke. Fanatische Sammler geben ihr letztes Geld, um das Objekt ihrer Begierde zu bekommen – das

Wissen um diesen »Engpass« kann skrupellosen Betrügern Tür und Tor öffnen. Unternehmen wenden Jahr für Jahr Milliardenbeträge auf, um über Marktforschungsinstitute herauszufinden, wo der wirkungsvollste Ansatzpunkt im unberechenbaren komplexen System »Konsument« liegt, durch den man Kaufimpulse auslösen kann.

NICHT WIE, SONDERN WO SIE ZUSCHLAGEN, IST ENTSCHEIDEND

In vernetzten Systemen kommt es also nicht darauf an, möglichst große Kräfte einzusetzen, sondern die vorhandenen Kräfte auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt zu richten. Wenn Sie in vernetzten Systemen den zentralen Problemknoten lösen, lösen sich die mit dem Kernproblem zusammenhängenden Probleme automatisch einfacher. Je dichter die Vernetzungen werden – und genau das geschieht zurzeit auf allen Märkten –, desto wichtiger ist es, genau auf den *wirkungsvollsten Punkt* zu zielen, statt sich immer mehr anzustrengen und immer größere Kräfte einzusetzen.

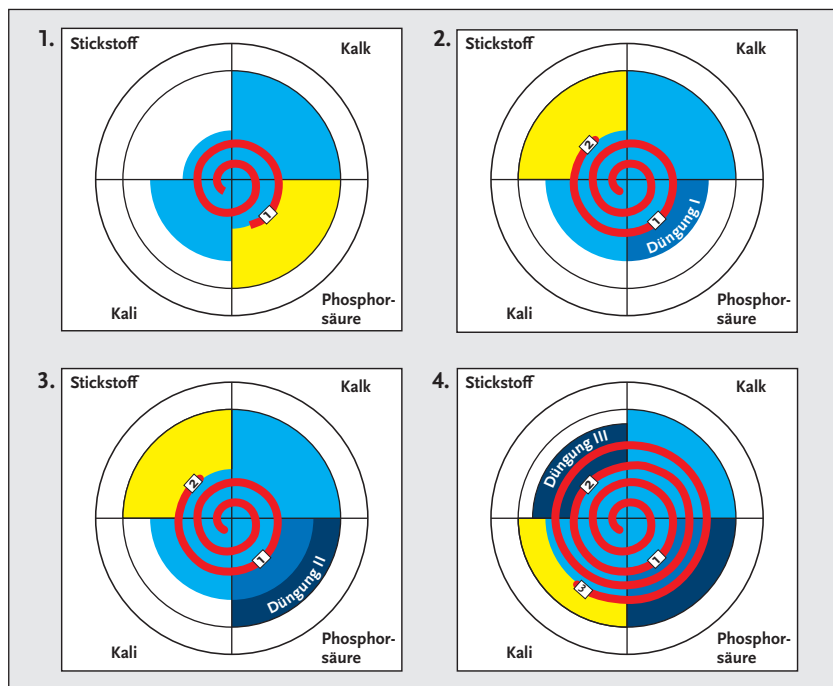
Kräfte gezielt einsetzen

Dass nicht die Stärke der eingesetzten Kräfte, sondern die Art und Weise, wie man sie einsetzt, ausschlaggebend ist, zeigt die Legende von David und Goliath. Ihr zutraf soll der schwächliche Hirt David den kräftemäßig weit überlegenen, riesenhaften Heerführer Goliath besiegt haben – und zwar aus einem einfachen Grund: Er *konzentrierte seine Kräfte* auf einen wirkungsvollen Punkt, nämlich Goliaths Stirn. Denn auch der menschliche Körper ist ein vernetztes System, das von einigen zentralen Punkten aus gesteuert werden kann. Sie sollten den wirkungsvollsten Punkt des für Sie relevanten Systems »Markt« oder »Unternehmen« jedoch nicht dazu missbrauchen, Ihre Konkurrenten k. o. zu schlagen, sondern um Ihren Kunden den *größtmöglichen Nutzen* zu bieten!

WO IST DER ENGPASS?

Wie erkennt man nun den wirkungsvollsten Punkt in einem vernetzten System? Hilfreich ist hier das sogenannte *Minimumprinzip*. Es wurde Mitte des 19. Jahrhunderts von *Philipp Carl Sprengel* entdeckt, als er nach den Ursachen des *Pflanzenwachstums* forschte, und durch den Gießener Chemiker *Justus von Liebig* populär gemacht. Sprengel stellte fest, dass eine Pflanze bestimmte Ele-

Minimumgesetz von Justus von Liebig



Jedes System benötigt immer nur einen Wachstums- oder Minimumfaktor für seine Entwicklung, um die Selbstorganisationskräfte zu entfalten – hier gezeigt am Beispiel des Pflanzenwachstums. Dieser Minimumfaktor verändert sich ständig. Er ist gleichzeitig der wirkungsvollste Punkt für den Einsatz von Ressourcen.

mente zum Wachstum braucht. Sobald eines nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist, kommt das Wachstum zum Stillstand, und zwar selbst dann, wenn alle anderen Stoffe im Überfluss vorhanden sind. Als *Minimumfaktor* bezeichnete Liebig das jeweils knappste Element, also das, welches den Wachstumsprozess behindert. Führt man den Minimumfaktor zu, entwickelt sich die Pflanze ganz von allein weiter, bis ein anderes Element zum Minimumfaktor wird.

DOPPELTES ENGPASSPRINZIP DER EKS

Interner und externer Minimumfaktor

Die EKS nutzt den von Philipp Carl Sprengel und Justus von Liebig entdeckten Zusammenhang zwischen *Engpassfaktoren* und *Wachstum* gleich zweifach, indem zwischen einem externen (primären) und einem internen (sekundären) Minimumfaktor unterschieden wird. Der *interne Minimumfaktor* zeigt Ihnen *Ihren betrieblichen Engpass*, also das Problem, das Ihr Unternehmen daran hindert, der Zielgruppe den optimalen Nutzen zu bieten. Wenn Sie alle Kräfte darauf konzentrieren, diesen Engpass zu beseitigen, kann sich Ihr Unternehmen optimal entwickeln. Natürlich wollen nicht nur Sie beziehungsweise Ihr Unternehmen sich weiterentwickeln, auch Ihre Zielgruppe will das, seien es Händler, Endkunden, Vorgesetzte oder Kollegen. Das Element, das diesen völlig natürlichen Selbsterhaltungs- und Entwicklungstrieb behindert, ist der *externe Minimumfaktor*. Sie überwinden die Widerstände, die sich Ihnen täglich in den Weg stellen, umso leichter, je eher Sie mit Ihren Aktivitäten die Engpässe, die Interessen und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe berücksichtigen.

Wer die externen Engpässe kontrolliert, besitzt gleichzeitig die stärkste Machtposition auf dem Markt.

Konkret: Wenn Sie Ihrer Zielgruppe genau das anbieten, was sie dringend zu ihrer Weiterentwicklung benötigt, haben Sie den wirkungsvollsten Punkt getroffen und besitzen die stärkste

Machtposition. Wenn Sie der Zielgruppe mit Ihren Leistungen helfen, diesen Engpass zu überwinden, können Sie sich der größten Nachfrage und des größten Erfolges sicher sein.

Bei allen Widerständen müssen Sie sich stets fragen: Wo liegen die Interessen der Beteiligten? Wo liegen ihre Engpässe, Wünsche, Sehnsüchte und Bedürfnisse? Was behindert sie in ihrer Weiterentwicklung? Was hindert sie an der Akzeptanz meiner Produkte oder Leistungen? Suchen Sie nach diesen Engpässen und bieten Sie Lösungen an – Sie werden sehen, die Widerstände schmelzen quasi von allein dahin und der Weg ist frei für die Weiterentwicklung der Zielgruppe wie auch für die eigene Weiterentwicklung. Wer das brennendste Problem oder den größten Engpass der Zielgruppe löst, kann mit Sicherheit davon ausgehen, dass seine Leistungen von der Zielgruppe gesucht, akzeptiert und honoriert werden.

Wie Sie die Suche nach dem internen und externen Minimumfaktor konkret angehen, erfahren Sie in den Ausführungen zur EKS-Phase 4.

Denken Sie bitte stets extravertiert, fokussieren Sie sich nicht zu sehr auf Ihre internen Probleme. Denn je besser Sie die Probleme und Engpässe Ihrer Zielgruppe lösen, desto besser werden Sie auch Ihre eigenen Probleme lösen.

Der externe Minimumfaktor hat immer Vorrang vor dem internen. Der externe Minimumfaktor gibt Ihnen oder Ihrem Unternehmen stets das kurzfristige Ziel vor. Erst wenn Sie dieses konkrete Ziel vor Augen haben, können Sie feststellen, was Sie an der Zielerreichung hindert (interner Engpass oder Minimumfaktor).

**Nach Engpässen
der Zielgruppe
suchen**

**Extravertiert
denken**

EKS-PRINZIP 2

MEINE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE ZUM EKS-PRINZIP 2:
