

Inhalt Band I.

Kapitel 1

Der EKS-Strategietrainer

- Was ist EKS? Seite 6
- Wie die EKS entstanden ist Seite 10
- Wie sich die EKS von anderen Erfolgslehren unterscheidet Seite 11
- Das Ziel der EKS Seite 12
- Wie Sie mit dem Strategietrainer arbeiten – Seite 13
- Testfragen Seite 19
- Musterlösungen Seite 20

Kapitel 2

Die EKS-Prinzipien

- EKS-Prinzip 1: Konzentration und Spezialisierung Seite 23
- EKS-Prinzip 2: Das Minimumprinzip Seite 33
- EKS-Prinzip 3: Immaterielle vor materiellen Vorgängen Seite 41
- EKS-Prinzip 4: Nutzen vor Gewinnmaximierung Seite 46
- Testfragen Seite 51
- Musterlösungen Seite 53

Kapitel 3

EKS-Phase 1: Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken

- Erfolgsvoraussetzung Nr. 1: Werden Sie anders als andere! Seite 56
- Warum brauchen Sie eine Stärkenanalyse? Seite 60
- Die fünf Bereiche einer vollständigen Ist-Analyse Seite 65
- Stärkenanalyse für ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich Seite 68
- Stärkenanalyse für ein Produkt/eine Dienstleistung Seite 78
- Stärkenanalyse für Freiberufler und Selbständige Seite 83
- Testfragen Seite 89
- Musterlösungen Seite 90
- Anwendungsfälle zu EKS-Phase 1 Seite 92

Kapitel 4

EKS-Phase 2: Analyse des erfolgversprechendsten Spezialgebietes

- Von den Stärken zum Spezialgebiet Seite 115
- Konzentrieren oder diversifizieren? Seite 118
- Markt- und Bedarfsnischen erschließen Seite 119
- Beispiele für Spezialisierungen Seite 123
- So finden Sie Ihr erfolgversprechendstes Spezialgebiet Seite 125
- Arbeitsfragen zu EKS-Phase 2 – Unternehmensstrategie Seite 129
- Arbeitsfragen zu EKS-Phase 2 – Produktstrategie Seite 138
- Arbeitsfragen zu EKS-Phase 2 – Freiberufler und Selbständige Seite 144
- Testfragen Seite 149
- Musterlösungen Seite 150
- Anwendungsfälle zu EKS-Phase 2 Seite 151

Inhalt Band I.

Kapitel 5

EKS-Phase 3: Analyse der erfolgversprechendsten Zielgruppe

- Die Vorteile der Zielgruppenspezialisierung Seite 166
 - Wie groß sollte die Zielgruppe sein? Seite 171
 - Beispiel zur Zielgruppenspezialisierung Seite 173
 - Tipps für die Zielgruppenanalyse Seite 177
 - So steigen Sie in die Zielgruppenanalyse ein Seite 180
- Umsetzung:
- EKS-Phase 3 – Zielgruppenanalyse Unternehmensstrategie Seite 184
 - EKS-Phase 3 – Zielgruppenanalyse Produktstrategie Seite 191
 - EKS-Phase 3 – Zielgruppenanalyse für Freiberufler und Selbständige Seite 198
 - Testfragen Seite 208
 - Musterlösungen Seite 210
 - Anwendungsfall zu EKS-Phase 3 Seite 212

Kapitel 6

EKS-Phase 4: Analyse des brennendsten Problems der Zielgruppe

- Von der Zielgruppe zum brennendsten Problem Seite 221
 - So finden Sie das brennendste Problem Ihrer Zielgruppe Seite 227
- Umsetzung:
- EKS-Phase 4 – Problemanalyse Unternehmensstrategie Seite 233
 - EKS-Phase 4 – Problemanalyse Produktstrategie Seite 238
 - EKS-Phase 4 – Problemanalyse für Freiberufler und Selbständige Seite 243
 - Testfragen Seite 247
 - Musterlösungen Seite 249
 - Anwendungsfälle zu EKS-Phase 4 Seite 251

Kapitel 7

EKS-Phase 5: Innovationsstrategie

- Strategische Innovation Seite 267
 - Innovationsstrategie für große und kleine Unternehmen Seite 272
 - EKS-Innovationsmethodik Seite 274
- Umsetzung:
- Innovationsstrategie für Unternehmen Seite 286
 - Innovationsstrategie für Produkte Seite 291
 - Innovation für Freiberufler und Selbständige Seite 296
 - Ablauf der EKS-Innovationsstrategie Seite 301
 - Testfragen Seite 302
 - Musterlösungen Seite 305
 - Anwendungsfälle zu EKS-Phase 5 Seite 307



Kapitel 1 Der EKS-Strategietrainer

Worum es in diesem Kapitel geht


Auf den folgenden Seiten werden Sie die effektivste aller Erfolgslehren kennen lernen: die Evolutions-konforme Strategie, kurz EKS genannt.

In diesem Kapitel lernen Sie

- was sich konkret hinter der EKS verbirgt
- wie die EKS wirkt, und was sie von anderen Erfolgslehren unterscheidet
- wie die EKS aufgebaut ist, und wie Sie diese Strategie mit Hilfe des Strategietrainers umsetzen

Inhalt

- | | |
|--|----------|
| ■ Was ist EKS? | Seite 6 |
| ■ Wie die EKS entstanden ist | Seite 10 |
| ■ Wie sich die EKS von anderen Erfolgslehren unterscheidet | Seite 11 |
| ■ Das Ziel der EKS | Seite 12 |
| ■ Wie Sie mit dem Strategietrainer arbeiten | Seite 13 |
| ■ Testfragen | Seite 19 |
| ■ Musterlösungen | Seite 20 |

Kapitel 1	EKS Evolutions- konforme- Strategie 
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

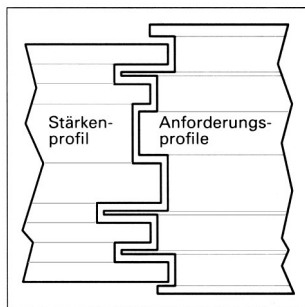
I. Was ist EKS?

Die Evolutions-konforme Strategie (im Folgenden kurz EKS genannt) ist eine Unternehmens- und Karrierestrategie. **Strategie** – das ist nichts anderes als die **Lehre vom effektivsten Einsatz der Kräfte**, die ihren Ursprung in der Militärgeschichte hat. Sie werden hier allerdings eine Strategie kennen lernen, die nicht für den Kampf, sondern für größtmöglichen Nutzen konzipiert wurde.

Die EKS basiert auf Millionen Jahre alten Erfolgsprinzipien. Denn wie man sich erfolgreich entwickelt und behauptet, kann man sehr schön in der Evolutionsgeschichte nachvollziehen: Das wichtigste Überlebensprinzip der Natur entdeckte bekanntlich Charles Darwin: das „survival of the fittest“. Langfristig erfolgreich sind demnach nicht die stärksten Spezies, sondern diejenigen, die sich am besten den sich verändernden **Umweltbedingungen anpassen** können. Das gleiche gilt auch für soziale Systeme wie beispielsweise Unternehmen: auch diese haben sich ihren „Umweltbedingungen“ anzupassen: den Kundenwünschen, dem technischen Fortschritt, den Mitarbeitern, den Konkurrenten und vielen anderen Faktoren. Die EKS zeigt auf, wie man die unterschiedlichen Wachstumsfaktoren im Blick hat und sich frühzeitig auf drohende Engpässe im eigenen Unternehmen oder bei der Zielgruppe konzentrieren kann.

Schon 1975 berichtete die Frankfurter Allgemeine Zeitung in „Blick durch die Wirtschaft“: „Bei einem Vergleich der wichtigsten Managementlehren erzielte die EKS-Strategie den ersten Platz. Die Studie, die im Rahmen des European Management Programs der Hochschulen Amiens, Leeds und Bielefeld durchgeführt wurde, bewertete die Managementlehren danach, inwieweit sie die Probleme, mit denen Mensch und Betrieb heute konfrontiert sind, tatsächlich lösen. (...) Bei 24 möglichen Punkten erzielte die EKS die volle Punktzahl. Die Theorien von Mesarovic (Club of Rome) oder Forrester (MIT) folgten in weitem Abstand mit 7 und 8 Punkten. Die EKS ist also eine Strategie, die sich nicht an realitätsfernen Idealvorstellungen orientiert oder die aus trockenen Theorien abgeleitet wurde, sondern sie ist pures Praxiswissen, das jedermann für sich selbst anwenden kann. Ihre Wirksamkeit und Umsetzbarkeit hat sie an unzähligen Beispielen unter Beweis gestellt: Seit 1951 hat ihr Begründer Wolfgang Mewes mehr als 10.000 außergewöhnliche Berufs- und Unternehmenserfolge analysiert, außerdem mehr als 150.000 Angestellte, Freiberufler und Unternehmer unterrichtet und oft über Jahrzehnte begleitet und beraten. Niemals zuvor sind die Ursachen von beruflichem und unternehmerischem Erfolg und Misserfolg konsequenter und über einen längeren Zeitraum erforscht worden. Und niemals zuvor ist besser beschrieben worden, wie man zuverlässig mehr erreichen kann.“

Was macht erfolgreich?



**Stärkenprofil und
Anforderungsprofil**

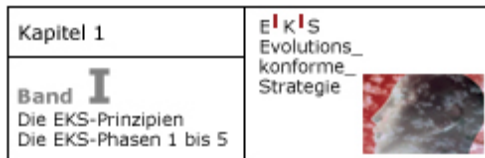
„Eine Strategie brauche ich nicht, ich brauche mehr Umsatz, mehr Kunden, mehr Einfluss, mehr Ideen oder einfach mehr Glück, um erfolgreicher zu sein“ behaupten viele Menschen. Was glauben Sie – woran liegt es, dass manchen Menschen der Erfolg einfach so zuzufliegen scheint, andere dagegen ein Leben lang ackern und strampeln, aber nie das erreichen, was sie wollen? Verfügen die Super-Erfolgreichen einfach über außergewöhnliche Intelligenz oder Begabung? Besitzen sie eine überdurchschnittliche Durchsetzungskraft, einen eisernen Willen oder die Kraft des positiven Denkens? Haben Sie Geld und Beziehungen geerbt, erstklassige Universitäten besucht, eine geniale Geschäftsidee gehabt und

16 Stunden täglich hart gearbeitet? Oder hatten sie einfach nur Glück?

Das eine oder andere mag tatsächlich eine Rolle gespielt haben. In den meisten Fällen jedoch verdanken diese Menschen ihren Erfolg der Tatsache, dass sie – bewusst oder unbewusst – nach einer ganz bestimmten **Strategie** vorgegangen sind. Glück, Begabung, Geld und Arbeitseifer können Ihren Erfolg fördern – eine Garantie dafür, dass Sie Ihre Ziele erreichen, gibt es allerdings nicht.

Wie lautet Ihr persönliches Erfolgsrezept?

Strategisches Wissen ist so etwas wie eine „Schlüsseltechnik“. Wenn Sie die Kunst der Strategie beherrschen, verfügen Sie über die Fähigkeit, Ihre Kräfte stets auf den wirkungsvollsten Punkt zu richten und selbst mit begrenzten Mitteln enorme Wirkungen zu erzielen. Bekanntlich kann eine Hornisse einen Elefanten außer Gefecht setzen – wenn es ihr gelingt, ihre Kräfte auf den richtigen Punkt zu konzentrieren. Oder denken Sie an die biblische Sage von David und Goliath: der schwächliche Hirte besiegte den übermächtigen, hochgerüsteten Riesen mit einem einzigen Treffer seiner Steinschleuder. Warum? David hatte Goliath an einem sogenannten **wirkungsvollsten Punkt** getroffen, nämlich an der Stirn.



Wie die EKS wirkt

Sie können sich das ungefähr wie die Wirkung eines Brennglases vorstellen: Die gleichen Sonnenstrahlen, die gerade mal dazu ausreichen, innerhalb von zwei Stunden einen leichten Sonnenbrand hervorzurufen, erzeugen mit Hilfe eines Brennglases in Sekunden ein loderndes Feuer. Nach genau dem gleichen **„Brennglas-Prinzip“** können auch Sie Ihre eigenen Kräfte (beziehungsweise die Ihres Unternehmens) einsetzen, um mit gleichem oder geringerem Aufwand Wirkungen zu erzielen, von denen Sie früher nicht einmal zu träumen wagten

Genau darum geht es im Strategietrainer: Sie werden lernen,

- dass Ihr Erfolg einzig und allein davon abhängt, worauf Sie Ihre geistigen, emotionalen und materiellen Kräfte richten;
- was Sie ganz konkret tun müssen, damit Sie Ihren Erfolg um ein Mehrfaches steigern können.

Kommt Ihnen das übertrieben vor? Viele „Schüler“ von Wolfgang Mewes beweisen das Gegenteil. Sie machten mit Hilfe seiner strategischen Prinzipien ihre Unternehmen aus kleinsten Anfängen zu renommierten **Weltmarktführern**. Hier einige Beispiele:

- Reinhold Würth. Aus dem väterlichen Dreimannbetrieb formte er mit seinem EKS-Wissen einen Konzern mit 5 Milliarden Euro Umsatz.
- Roland Kamm. Die Kärcher KG wurde durch die Strategie ihres Geschäftsführers zum Weltmarktführer für Hochdruckreiniger und professionelle Reinigungssysteme.
- Siegfried Meister. Aus einer mittelständischen Edelstahl-Schmiede in Landsberg am Lech formte er die Rational AG, den Weltmarktführer für professionelle Großküchen-Gargeräte.
- Karl-Börris Aschitsch. Aus einem mehr oder weniger durchschnittlichen Fernsehfachgeschäft in dem kleinen Dorf Eyme bei Hildesheim machte er nach seinem EKS-Fernstudium den weltweit größten Spezialversandhandel für Ersatzteile in Unterhaltungselektronik-Geräten.

Doch EKS ist nicht nur etwas für Unternehmen, sondern sie lässt sich besonders wirkungsvoll von **Einzelpersonen** anwenden:

- Fritz Stoebe, der im Alter von 57 Jahren als Top-Manager arbeitslos wurde, nutzte das Strategie-Know-how, das er von Wolfgang Mewes gelernt hatte, und führte in Deutschland einen ganz neuen Zweig der Personalberatung, das sogenannte Outplacement, ein. Seine Beratungsgesellschaft Dr. Stoebe, Kern & Partner ist heute die renommierteste Outplacement-Beratung im deutschsprachigen Raum. Die 100 größten deutschen Unternehmen stehen dort auf der Kundenliste; Stoebe selbst gilt als Nestor des Outplacements in Deutschland.



- Lothar J. Seiwert war Trainer und Personalberater, als er auf die EKS aufmerksam wurde. Er konzentrierte sich auf das Thema „Zeitmanagement“ und ist heute der renommierteste Experte in Europa.
- Der bekannte Bestseller-Autor und Star-Redner Edgar K. Geffroy legte ebenfalls mit der EKS den Grundstein für seine Erfolge.

Die EKS können Sie natürlich auch für weniger hochfliegende Pläne einsetzen, zum Beispiel, um Ihre ganz persönlichen Ziele zu finden und zu erreichen.¹ Tausenden von Menschen hat die EKS „ganz einfach“ zu höheren Umsätzen und Einkommen, sinnvollerer Arbeit und mehr Lebenszufriedenheit verholfen.

Was möchten Sie mit der EKS erreichen?


Wer kann die EKS anwenden?

Benötigen Sie besondere Voraussetzungen, um mit der EKS erfolgreich zu werden? Nur eine einzige: den Willen, etwas an Ihrer derzeitigen Situation zu verändern. Alles andere – Ihre Ausbildung, Ihr Vermögen, Ihre berufliche Situation, persönliche Handikaps, die konjunkturelle Lage oder andere Besonderheiten spielen keine Rolle.

Grundsätzlich funktioniert die EKS in jedem **sozialen System**. Sie lässt sich in der Karriere ebenso anwenden wie als Unternehmensstrategie.


Der Strategietrainer wendet sich speziell an Unternehmer, Selbständige und Führungskräfte.

¹ Nichts anderes ist nämlich „Erfolg“: es ist die Realisierung eines erstrebenswerten Zieles. So individuell wie die eigenen Ziele sind, so individuell ist auch das, was man unter Erfolg versteht: beim Tennis wird es ein Anfänger schon als Super-Erfolg werten, wenn er den Ball 20 mal über das Netz schlägt, Boris Becker wird dagegen das Ausscheiden im Halbfinale von Wimbledon als Misserfolg werten.

Kapitel 1	E K S Evolutions- konforme- Strategie
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

II. Wie die EKS entstanden ist

Die EKS ist keine weltfremde Theorie, sondern ist pures Praxis-Know-how und aus der Analyse tausender unternehmerischer und persönlicher Erfolgsfälle entstanden. Wolfgang Mewes, der geistige Vater der EKS, beschäftigte sich schon in den 50er Jahren intensiv mit der Frage nach den Ursachen außergewöhnlicher Erfolge. Mewes war Wirtschaftsprüfer und lehrte in Fortbildungsinstituten die „klassische“ Betriebswirtschaftslehre. Schnell stellte er sich die Frage, warum manche seiner Schüler später extrem erfolgreich wurden, andere dagegen – die sehr viel bessere Startvoraussetzungen hatten – kläglich scheiterten. Warum gelangen manchen Unternehmen die größten Erfolge ausgerechnet in den schlimmsten Krisen, die andere in den Ruin stürzten? War es eine Frage des Kapitals, der Motivation des Managements oder andere Faktoren? Gab es so etwas wie einen gemeinsamen Nenner, eine grundlegende, **gemeinsame Erfolgsursache**? Ja – es war in jedem Fall die richtige Strategie. Mewes fand heraus, dass alle – bewusst oder unbewusst – nach ähnlichen Prinzipien vorgegangen waren. Aus diesen Gemeinsamkeiten schuf Mewes dann 1970 seine EKS.

Kapitel 1	EKS Evolutions- konforme- Strategie 
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

Auf die Kernprobleme kommt es an

Warum versagen so viele verheißungsvolle, in Einzelfällen bewährte und theoretisch so überaus einleuchtende Erfolgsrezepte in der praktischen Umsetzung? Weil Sie fast immer nur die **Symptome** kurieren, aber nie bis zu den Kernproblemen vordringen. Stellen Sie sich vor, in Ihrem Auto würde die rote Öl-Kontrolllampe aufleuchten. Für wie kompetent halten Sie einen Automechaniker, wenn er lediglich die Lampe ausbaut und behauptet, damit sei das Problem gelöst? Nach dem gleichen Prinzip gehen aber viele Erfolgsmethoden vor: Oberflächlich betrachtet sind sie wirksam, doch der durchschlagende Erfolg stellt sich nur in Einzelfällen ein, nämlich dann, wenn zufällig das Kernproblem getroffen wurde. Gerade das ist an der EKS – neben vielen anderen Punkten – grundsätzlich anders: Hier arbeiten Sie stets an **Kernproblemen**.

IV. Das Ziel der EKS

Stellen Sie sich vor, Sie hätten ein zuverlässiges und nebenwirkungsfreies Medikament gegen Krebs entwickelt. Würden Äußerlichkeiten wie Verpackung, Werbekonzeption oder Verkaufsstrategien nun eine Rolle spielen? Natürlich nicht! Sie könnten das Medikament in Zeitungspapier einwickeln, dem Verkäufer würde man rüde Manieren nachsehen und eine Werbekonzeption bräuchten Sie auch nicht – Ihr Produkt würde Ihnen zu jedem Preis aus den Händen gerissen. Zeitungen würden darüber berichten, und die Mundpropaganda würde den Rest erledigen. Die Erwartung auf hohe Gewinne würde die Banken Schlange stehen lassen, um die Produktion zu finanzieren, Kooperationspartner würden Sie umwerben. Warum? Weil Sie anderen einen sogenannten **zwingenden Nutzen** bieten würden, anders ausgedrückt: weil Sie ein besonders wichtiges, sogar ein überlebenswichtiges Problem Ihrer Zielgruppe gelöst haben – und zwar besser als jeder andere. Haben Sie den **zentralen Engpass- oder Minimumfaktor** Ihrer Zielgruppe identifiziert und beschafft, besitzen Sie die stärkste Machtposition und die beste Erfolgsbasis.

Genau das ist das Ziel der EKS: Sie sollen der Wichtigste und Unentbehrlichste, also die Nr. 1, in den Augen Ihrer Zielgruppe werden und – was noch wichtiger ist – es auch bleiben.

Wenn Sie EKS für ein Unternehmen anwenden bedeutet das, auf einem klar definierten Segment **Marktführer** zu werden.

Wenn Sie EKS als Freiberufler anwenden, bedeutet das, umworbener **Spezialist** für ganz bestimmte Problemlösungen zu werden.

Kapitel 1	EKS Evolutions- konforme- Strategie 
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

„Aber so eine bahnbrechende Innovation wie beispielsweise ein Krebs-Medikament werde ich mit meinen begrenzten Kräften niemals entwickeln können!“ werden Sie nun vielleicht einwenden. Wirklich nicht? Zugegeben, das Beispiel klingt vielleicht etwas überzogen. Doch es zeigt besonders wirkungsvoll, wie sich Randprobleme (Finanzierung, Werbung etc.) von allein lösen, wenn man nur das Kernproblem (sehr häufig mangelnde Attraktivität für potenzielle Kunden) gelöst hat.

Je mehr Probleme, desto besser

Viele Menschen stöhnen unter den Problemen, von denen wir tagtäglich erschlagen werden. Sehen Sie es bitte anders herum:

Je mehr Probleme es gibt, desto mehr Bedarf existiert an neuen, innovativen Problemlösungen. Jedes Problem ist eine Umsatz- und Profilierungschance. Die Kunst besteht lediglich darin, für die richtigen Probleme die richtigen Lösungen zu finden. Denn für manche Problemlösungen sind die Menschen bereit, ihr Vermögen zu opfern, für andere würden sie dagegen nicht einmal einen Pfennig bezahlen.

„Mir fehlen aber die Ideen und das Kapital für solche Problemlösungen“ mögen Sie nun denken. Irrtum! Jeder Mensch trägt ein enormes kreatives Potenzial in sich. Wir haben lediglich verlernt, es richtig zu nutzen. Auch die Fähigkeit, die Kräfte und Interessen unseres Umfeldes für das eigene Weiterkommen zu nutzen, ist uns in aller Regel nicht in die Wiege gelegt worden. Dabei ist es verhältnismäßig einfach, den eigenen Wirkungsgrad zu verstärken und die Energie anderer zu mobilisieren. Der Strategietrainer wird Ihnen zeigen, dass man dazu keine Psychotricks oder Heilslehren benötigt, sondern „nur“ eine Strategie, die sich an den Naturgesetzen orientiert. Wie man auch scheinbar unlösbare Aufgaben meistert und dafür auch den angemessenen finanziellen Gegenwert erhält – das lernen Sie genau hier.


V. Wie Sie mit dem Strategietrainer arbeiten

Der Strategietrainer besteht aus drei inhaltlichen Abschnitten:

1. Abschnitt: Die Prinzipien der EKS.

Hier werden Sie zunächst einmal mit der zugrunde liegenden Philosophie und den Grundsätzen der EKS vertraut gemacht. Bitte lesen Sie diesen Abschnitt auf jeden Fall vor der praktischen Arbeit! Hier bekommen Sie wichtige Anregungen für die Neuformulierung Ihrer eigenen Arbeit. Die Prinzipien der EKS sind:

Konzentration und Spezialisierung. Hier erfahren Sie, welch enormes Erfolgspotenzial in Spezialisierungen steckt und wie man die Spezialisierungsrisiken in Chancen umwandelt.

Kapitel 1	EKS Evolutions- konforme- Strategie 
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

Minimumprinzip. Hier erfahren Sie, wie Sie in komplexen Systemen und Aufgabenstellungen stets das Kernproblem erkennen, und wie Sie sich oder Ihr Unternehmen in eine machtvolle Ausgangsposition bringen.

Immaterielle vor materiellen Vorgängen. Aus der Betriebswirtschaftslehre haben wir gelernt, uns vor allem auf Zahlen und auf sichtbare Dinge zu verlassen, wenn es um die Steuerung eines Unternehmens geht. Mit der EKS setzen Sie noch eine Stufe früher an: Sie lernen sich auf das zu konzentrieren, was „vor den Zahlen“ passiert, nämlich auf das immaterielle.

Nutzen- vor Gewinnmaximierung. Ebenfalls aus der Betriebswirtschaftslehre haben wir den Glaubenssatz übernommen, alles im Unternehmen müsse sich an der Gewinnerzielung ausrichten. Aus EKS-Sicht setzt man auch hier eine Stufe vorher an: Vor dem Gewinn kommt nämlich erst einmal ein überragender Kundennutzen. Der Gewinn ist dann so etwas wie eine notwendige Nebenbedingung.

2. Abschnitt: Die Umsetzungsphasen der EKS.

Ihre ganz persönliche oder unternehmerische Erfolgsstrategie erarbeiten Sie sich in sieben aufeinander aufbauenden Umsetzungsphasen:

Phase 1: Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken. Ziel der EKS ist es, Ihre ganz persönlichen Fähigkeiten und Leistungen (beziehungsweise die Ihres Unternehmens) in optimale Übereinstimmungen mit den Erfordernissen der Umwelt in Einklang zu bringen. In Phase 1 gewinnen Sie einen Überblick über Ihr persönliches Leistungspotenzial und das Ihres Unternehmens und – was das Wichtigste ist – Sie ermitteln, was diese Stärken im Vergleich zu anderen Mitbewerbern wert sind.

Phase 2: Analyse des erfolgversprechendsten Spezialgebietes. In Phase 2 suchen und finden Sie das Spezialgebiet, auf dem Sie das, was Sie oder Ihr Unternehmen am besten können, am gewinnbringendsten für andere (und damit letztlich für Sie selbst) einsetzen können. Hier legen Sie den Grundstein für Ihren Erfolg. In diesem Schritt sondieren Sie erst einmal ganz grob alle Möglichkeiten, die Sie haben. Die genaue Definition des Spezialgebietes und die klare Formulierung Ihrer Strategie wird erst in Phase 4 und 5 erfolgen.

Testfragen

Bitte bearbeiten Sie die folgenden Fragen, wenn Sie sofort eine Kontrolle über Ihren Erkenntnisfortschritt gewinnen möchten. Die Lösungen zu den Testaufgaben finden Sie im Anschluss bei den Musterlösungen.




1. Was verstehen Sie unter Strategie?



2. Woher kommt es, dass viele Erfolgsmethoden in einigen Fällen sehr effektiv sind, in anderen Fällen aber völlig wirkungslos bleiben?



3. Wie lautet das wichtigste Ziel der EKS?

Kapitel 1	EKS Evolutions- konforme- Strategie 
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	



4. Bitte nennen Sie die sieben Umsetzungsschritte der EKS!

Musterlösungen zu den Testfragen

Zu Frage 1:

Strategie ist die Lehre vom wirkungsvollsten Einsatz der Kräfte. Im engeren Sinne beschreibt die Strategie die Art und Weise, wie und wofür ein Mensch, ein Unternehmen oder eine andere soziale Institution vorhandene Kräfte und Mittel einsetzt.

Zu Frage 2:

Die Ursache liegt darin, dass das zugrundeliegende Kernproblem nur mehr oder weniger zufällig getroffen wird. Beispiel: Jahrelang war es in der ABC GmbH ausreichend, mit entsprechendem Werbeaufwand die Umsätze anzukurbeln. Doch plötzlich bleibt die gewohnte Wirkung trotz höherer Werbebudgets aus. Eine neue Agentur wird angeheuert, der Werbeauftritt verändert, die Marketinginstrumente gewechselt. Doch der Erfolg bleibt hinter allen Erwartungen zurück. Das Kernproblem lag also offensichtlich nicht in der Kommunikationsstrategie, sondern woanders. Eine Umfrage bei den Kunden fördert das Kernproblem zutage: Der schlechte Service der ABC GmbH hat für negative Mundpropaganda gesorgt, die Kunden weichen zunehmend auf die besseren Konkurrenzprodukte aus. Die richtige Strategie liegt also in einer gründlichen Verbesserung des Produktes und des Services. Alle anderen Maßnahmen sind wirkungslos und Energieverschwendung. Genau so verhält es sich bei vielen andern Verbesserungsideen: Sie zeigen nur dann Wirkung, wenn sie das Kernproblem, also die zentrale Ursache des Missstandes, getroffen haben.

Kapitel 3

EKS-Phase 1:

Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken

Worum es in diesem Kapitel geht

Der erste Schritt der EKS setzt sich aus der strategischen Ist-Analyse und der Suche nach den speziellen Stärken zusammen. Diese bilden die Grundlage für den nächsten EKS-Schritt, die Suche nach dem erfolversprechendsten Spezialgebiet. In diesem Kapitel lernen Sie,

- einen generellen Überblick über die eigene Situation, das Ziel und den begrenzenden Engpass zu gewinnen,
- durch eine Leistungsübersicht ein schärferes Profil herauszuschälen,
- die Grundlage für Ihren Weg zur Marktführung zu schaffen.

Inhalt

- Erfolgsvoraussetzung Nr. 1: Werden Sie anders als andere! Seite 56
- Warum brauchen Sie eine Stärkenanalyse? Seite 60
- Die fünf Bereiche einer vollständigen Ist-Analyse Seite 65

- Methodik und Umsetzung:
- Arbeitsfragen für ein Unternehmen oder einen Unternehmensbereich Seite 68
- Arbeitsfragen für ein Produkt/eine Dienstleistung Seite 78
- Arbeitsfragen für Freiberufler und Selbständige Seite 83
- Testfragen Seite 89
- Musterlösungen Seite 90
- Anwendungsfälle zu EKS-Phase 1 Seite 92

Kapitel 3	E K S Evolutions- konforme- Strategie 
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

Erfolgsvoraussetzung Nr. 1: Werden Sie anders als andere!

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen an einem kühlen, aber sonnigen Sonntagvormittag im Golfclub. Sie haben gerade Ihr Handicap verbessert, schlürfen zufrieden mit Ihrem Partner einen Kaffee und schauen ganz gedankenverloren in die Sonne. Plötzlich schreckt er Sie mit einer ganz merkwürdigen Frage aus Ihren Träumen: **„Sag mal, was kannst Du mit Deinem Unternehmen eigentlich besser als andere?“** Komische Frage, die Ihnen da so unvermittelt gestellt wird. Trotzdem:

 **Wie würde ganz spontan Ihre Antwort auf diese Frage lauten?**

Haben Sie diese Frage sofort beantworten können? Dann gehören Sie zu einer kleinen Minderheit. Denn erstaunlich wenige Unternehmer oder Manager beschäftigen sich mit den **Stärken** ihres Unternehmens. Kein Wunder: Von früh bis spät haben sie voll und ganz damit zu tun, sich um das zu kümmern, was schief läuft. Auf die Frage nach den **Schwächen** hätten sie darum wahrscheinlich einen halben Roman füllen können. Warum? Weil wir einen Großteil unseres Lebens darum bemüht sind, besser zu werden. Dabei müssen wir gar nicht lange nach Schwächen suchen – der Wettbewerb sorgt schon von ganz allein dafür, dass wir uns der Nachteile unserer Leistungen stets bewusst sind. Erkennen Sie sich in diesem kleinen Ausschnitt aus der Liste der **Verbesserungsmöglichkeiten** wieder?

- Die Lieferfristen sind zu lang („Wir müssen schneller werden“).
- Es hat sich schon wieder ein Kunde beschwert („Wir müssen totales Qualitätsbewusstsein bekommen“).
- Schon wieder ist ein Auftrag an die Konkurrenz gegangen („Wir müssen unbedingt die Kosten senken“).
- Der Auftragseingang im letzten Monat lag 20 Prozent unter dem vom letzten Jahr („Wir müssen uns endlich was einfallen lassen, was wirklich zieht“).

Wo soll da überhaupt Anlass bestehen, über Stärken nachzudenken – beziehungsweise warum soll man sich für so etwas „Überflüssiges“ Zeit nehmen? So geht es uns allerdings nicht erst, seitdem wir Abteilungen, Unternehmen oder Konzerne führen. Das fängt schon in der Schule an.

Kapitel 3	EKS Evolutions- konforme- Strategie 
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

Kleiner Ausflug in die Vergangenheit

Ein typischer Schultag. Sie kommen mit gemischten Gefühlen nach Hause: Einerseits hat es zwar eine Zwei in Mathe gegeben, andererseits aber eine Fünf in Englisch. Um gute Stimmung zu machen, werden erst einmal die positiven Nachrichten verbreitet, dann wird die Fünf „gebeichtet“.

Wie war das damals – welche Reaktionen haben Sie geerntet?

In neunzig Prozent der Fälle wurde die Zwei mit einer kleinen Anerkennung bedacht, und für die Fünf gab es ein Donnerwetter. Strategisch noch interessanter ist das, was nach dem Donnerwetter passiert: Alle Kräfte werden darauf konzentriert, die Fünf in Englisch wieder auszubügeln, und zwar selbst auf die Gefahr hin, dass die Leistungen in Mathematik schlechter werden.

Damit haben Sie schon im zarten Alter von zehn Jahren eine **Strategie** erlernt: **Konzentriere Dich auf das, was Du nicht besonders gut kannst** – also auf Deine Schwächen! In der Schule ist das eine halbwegs rationale Strategie, denn schließlich muss man irgendwie den Mindestanforderungen genügen - selbst auf die Gefahr hin, dass Stärken dabei vernachlässigt werden.

 Bitte überlegen Sie: Welche Folgen hat Ihrer Meinung nach diese „Strategie“?

ERSTENS: Wenn Sie Ihre Schwächen bekämpfen, werden Sie am Ende ein ebenso **durchschnittliches und schwammiges Profil** haben wie Ihre Mitbewerber. Denn die Konzentration auf die Schwächen führt unweigerlich dazu, dass die Stärken zu kurz kommen und teilweise verkümmern. Sie brauchen aber ein klares Profil, um von den Kunden in der Masse der Wettbewerber besser wahrgenommen zu werden.


ZWEITENS: Wenn Sie sich zu sehr mit Ihren Schwächen beschäftigen, werden Sie unweigerlich demotiviert und frustriert. Diese **Demotivation** überträgt sich auf die Mitarbeiter und strahlt letztendlich auch auf die Kunden aus. Die Konzentration auf das, was man besser kann als die Wettbewerber, führt zu größeren Erfolgserlebnissen, steigender Motivation und weiter steigenden Erfolgen.

Die Vernachlässigung der Stärken kann fatale Folgen haben

Beispiel: Das Betonwerk von Wolfgang Hoesch in dem kleinen Ort Bischofsheim an der Rhön stellte Produkte für den Straßen- und Landschaftsbau her: Rohre für den Kanalbau und die Oberflächenentwässerung, Pflastersteine, Bordsteine und Gehwegplatten. Die Geschäfte liefen konjunkturbedingt immer schlechter. Dazu kam, dass im Winter wegen der standortbedingt niedrigen Temperaturen sehr lange Kurzarbeit gemacht werden musste. Da die Firma Hoesch im Grunde nur austauschbare Standardprodukte im Programm hatte, lief der Wettbewerb fast ausschließlich über den Preis, also zu Lasten der Gewinne und schließlich auch der Liquidität. Schließlich platzte der Hausbank der Krage, und sie verordnete Hoesch einen Fachberater. Der legte Wochen später einen dicken Ordner auf den Tisch: die **Schwachstellenanalyse**. Sie testierte eine Reihe technischer und organisatorischer Fehlentwicklungen, forderte zu deren Behebung Investitionen in Millionenhöhe, die weder die Bank noch Wolfgang Hoesch finanzieren wollten oder konnten.

In diesem Stadium lernte Hoesch einen EKS-geschulten Berater kennen und machte sich unverzüglich mit ihm an die **Stärkenanalyse**. Nachdem man eine Zeitlang erfolglos gesucht hatte, kam plötzlich die Erleuchtung: Die spezielle Stärke des Betriebes lag buchstäblich vor der Haustür: Es war das Basaltgestein der Rhön. Der daraus hergestellte Beton ist wesentlich härter und korrosionsbeständiger als Beton aus Kalkgestein und Flusskies. Das war zwar vorher auch schon **bekannt** gewesen, aber niemand war sich **bewusst**, dass dies eine besondere Stärke gegenüber der Konkurrenz war. Zwangsläufig hatte man auch nicht versucht, dies den Kunden gegenüber als Verkaufsargument zu benutzen. Dazu kam, dass Hoesch eine zum Patent angemeldete Prüfanlage entwickelt hatte, die Wasserrohre auf ihre Dichtigkeit testen konnte. Schließlich konzentrierte sich Hoesch auf absolut wasserdichte und zuverlässige Rohre für den Kanalbau. Die Folge: Innerhalb von fünf Jahren stieg der Umsatz von 2 auf 6 Millionen Euro. Innerhalb kurzer Zeit war das bereits totgesagte Unternehmen saniert, Wolfgang Hoesch aller Sorgen ledig.

 Bitte nennen Sie die wichtigsten Erkenntnisse, die Sie aus diesem Beispiel gewonnen haben:

Kapitel 3	E K S Evolutions- konforme- Strategie
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

Warum brauchen Sie eine Stärkenanalyse?

Die Grundvoraussetzung für Ihren Erfolg lautet: **Werden Sie anders als andere!**
Erfolgsprinzip Nr. 1 der EKS ist die Spezialisierung. Diese Spezialisierung darf allerdings nicht abstrakt um ihrer selbst willen geschehen, sondern muss „umweltzentriert“ erfolgen, also bezogen auf eine Marktlücke. Das Ziel liegt darin, in der Lösung eines speziellen Bedarfs einer speziellen Zielgruppe eine **Monopolstellung** zu bekommen. Das ist jedem Unternehmen möglich, wenn es sich entsprechend spezialisiert und konzentriert.

Bauen Sie Ihre Stärken aus – vernachlässigen Sie Ihre Schwächen!

Eine Spezialisierung ist dann optimal, wenn die Stärken – das, was man gut und gern tut – optimal zu dem passen, was in der Umwelt („auf dem Markt“) benötigt wird. Wer seine Stärken ausbaut, bekommt nicht nur ein **unverwechselbares Leistungsprofil**, sondern auch relativ rasch die ersten **Erfolgserlebnisse** und damit größere **Motivation**. Diese Stärken muss man aber erst einmal genau kennen, und vor allem in Relation zur Konkurrenz einordnen können. Schwächen werden nur dann untersucht, wenn sich dahinter eine Stärke verbergen könnte.

Muss man sich im Rahmen der EKS überhaupt nicht mit seinen Schwächen auseinandersetzen?

Keineswegs! Sie werden lediglich zu Beginn der Strategieentwicklung weitgehend außen vor gelassen. Erst zu einem späteren Zeitpunkt, in der Innovationsphase, werden die Schwächen ausführlich untersucht und beseitigt, wenn dies für eine optimale Leistung erforderlich ist.

Jedes soziale System, jeder Mensch ist in seiner Kombination von Fähigkeiten, Potenzial, Entwicklungsgeschichte und Zielsetzung **einzigartig** wie ein Fingerabdruck. Die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen sind auf der anderen Seite so vielfältig, dass es praktisch für **jedes Stärkenprofil ein passendes Geschäftsfeld** gibt. Also gibt es auch für jedes Unternehmen ein Aufgabenfeld, auf dem es aufgrund seiner Stärken jedem Konkurrenten überlegen ist. Um dieses Geschäftsfeld und Spezialgebiet zu finden, bedarf es der Stärkenanalyse. Die Stärken können in den bereits bestehenden Leistungen, aber auch in potenziellen Fähigkeiten und Kenntnissen sowie in Erfahrungen bei der Lösung bestimmter Probleme liegen.

Wenn Sie etwas verbessern wollen, müssen Sie die Ausgangssituation kennen

Oft beschränkt man sich bei der Ist-Analyse des Unternehmens darauf, die Kosten- oder Kapitallage zu ermitteln. Für den Erfolg sind aber ganz andere, häufig mit normalen Instrumenten gar nicht messbare Faktoren verantwortlich. Für diese immateriellen Faktoren wird das Wahrnehmungsvermögen im ersten Schritt geschärft.

Durch die Ist-Analyse werden Sie einen **Überblick über die Situation** des Unternehmens oder über Ihre persönliche Situation gewinnen. Dabei lernen Sie die **speziellen Stärken** Ihres Unternehmens kennen und können diese im Vergleich zu Ihren Konkurrenten bewerten. Durch die Stärkenübersicht finden Sie heraus, in welche Richtung das Profil Ihres Unternehmens geschärft werden kann.

Kapitel 3	E K S Evolutions- konforme- Strategie 
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

Arbeitsfragen zu EKS-Phase 1 / Un- ternehmensstrategie

Aktuelle Fähigkeiten und Leistungen

 1. Welche Produkte/Leistungen stellt Ihr Unternehmen her?


 2. Wie unterscheiden sich diese Produkte und Leistungen von denen der Mitbewerber (Qualität, Preis, Service etc.)?

 3. Für welche Zielgruppen sind diese Leistungen bestimmt?

 4. Wo liegen die größten Stärken des Unternehmens?

Kapitel 3	EKS Evolutions- konforme- Strategie 
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

 5. Welche Produkte/Leistungen sind die erfolgreichsten und profitabelsten?

 6. In welcher Region/Produktgruppe/Zielgruppe ist der Marktanteil am größten?
(differenzieren Sie bitte nach Produkten/Leistungen)


 7. Wo liegt der Engpass in der Weiterentwicklung des Unternehmens?

 8. Welche immateriellen Werte besitzt das Unternehmen (Patente, Lizenzen, Know-how, Stammkunden)?

Kapitel 3	EKS Evolutions- konforme- Strategie 
Band I Die EKS-Prinzipien Die EKS-Phasen 1 bis 5	

Potenzielle Fähigkeiten und Leistungen

 9. Welche Produkte/Leistungen könnte Ihr Unternehmen herstellen?

 10. Welche Zielgruppen könnten sich für diese Leistungen interessieren?

 11. Warum werden diese Produkte/Leistungen nicht produziert, das heißt, wo liegen die Engpässe?

 12. Was denken Sie: Wofür ist Ihr Unternehmen am besten geeignet?
