



Die Idee ist wichtiger als Kapital oder:

„Geistig-seelische Kräfte strategisch nutzen“

An dieser Stelle wollen wir motivierende Original-Mewes-Texte „aus alten Tagen“ veröffentlichen, in denen der von uns allen geschätzte EKS-Geist weht. Um Platz zu sparen, haben wir auf eine grafische Ergänzung weitgehend verzichtet – der Text steht im Mittelpunkt.

Auszug aus dem Vortrag von Wolfgang Mewes beim Zentralseminar 1989

Was ist Strategie?

Strategie ist die Lehre vom wirkungsvollsten Einsatz der Kräfte. Jedem Unternehmen steht eine – mehr oder weniger – eng begrenzte Menge von Kräften und Mitteln zur Verfügung. Sein Erfolg wird weniger von der Größe der ihm zur Verfügung stehenden Kräfte bestimmt, als davon, wie wirkungsvoll es sie einsetzt. Das ist eine ganz simple Wahrheit. Erstaunlich ist nur, wie wenig man sich in Bildungswesen und Wirtschaftswissenschaft bisher mit der Frage beschäftigt hat: Wie setzt ein Mensch bzw. ein Unternehmen die ihm zur Verfügung stehenden Kräfte grundsätzlich am wirkungsvollsten ein? Wie wichtig diese Frage vor jeder anderen ist, läßt sich immer noch am schnellsten an dem Beispiel von David und Goliath demonstrieren: David siegte nicht, weil er stärker war, sondern weil er seine Kräfte genauer zielte. Und zwar auf den in der Wettbewerbssituation zwischen ihm und Goliath wirkungsvollsten Punkt. Hier erreichte er mit seinen schwächeren Kräften mehr. – Ganz kurz gesagt: Es gibt zwei Wege, den Erfolg eines Unternehmens zu steigern:

- 1.) durch die Vergrößerung der einge-

setzten Kenntnisse, Kräfte und Mittel, – 2.) durch genaueres Zielen auf den wirkungsvollsten Punkt.

Bisher tendiert unser Denken und Handeln mehr zum ersten Weg. Wir versuchen, den größeren Erfolg durch die Vergrößerung unserer Kenntnisse, unserer Anstrengungen, unseres Kapitals, unserer Investitionen, unserer Produktion, Mitarbeiterzahlen usw. zu erreichen. Aber schon immer sind die wirklich großen Erfolge, wie z.B. eines Siemens, Bosch, Ford oder Duttweiler, auf dem zweiten Weg entstanden. Allerdings mehr aus Zufall oder Intuition als aus systematischem Handeln – mehr als Zufallstreffer als aus genauem Zielen.

In Praxis, Natur- und nun auch Wirtschaftswissenschaften wird man sich plötzlich des Problems der Vernetzung bzw. der Komplexität bewußt. Kurz gesagt: Daß alle geistigen, körperlichen, wirtschaftlichen, psychischen, sozialen und politischen Vorgänge sehr viel stärker miteinander vernetzt sind, als man sich bisher bewußt ist. In Mensch, Unternehmen und Markt hängt praktisch jeder

Vorgang von jedem anderen ab. Verändert man den einen, z. B. die seelischen Verhältnisse, verändert sich auch etwas an allen anderen und von dort her wieder auf die seelischen Verhältnisse zurück. Um es kurz zu sagen: Auch in den Wirtschaftswissenschaften entdeckt man nun diese Vernetzung. Daß auch Unternehmen und Markt Systeme aus Seele, Geist, Körper und Umwelt sind. Daß in ihnen alle Vorgänge ähnlich wechselseitig miteinander vernetzt sind wie im menschlichen Körper. In solchen „vernetzten bzw. komplexen Systemen“ läßt sich der Erfolg sehr viel leichter, sicherer und übrigens auch konfliktloser auf dem zweiten Weg erreichen. Auch ein Chirurg sucht mit Skalpell und neuerdings Laser immer genauer den tatsächlich wirkungsvollsten Punkt zu treffen und arbeitet nicht mit dem Vorschlaghammer.

Es gibt kaum kompliziertere, unübersichtlichere und vernetztere Verhältnisse als die des vor uns liegenden Gemeinsamen Marktes (*Mewes bezieht hier sich auf den bevorstehenden EU-Binnenmarkt. Die Redaktion*). Geredet wird von Strategie viel. Aber in den meisten Fällen ist es nur ein neues Wort für das alte Denken. Diese Inflationierung der Strategien täuscht darüber weg, daß unter dem Begriff „Strategische Unternehmensführung“ ein grundsätzlich neues Denken und eine grundsätzlich neue Art der Unternehmensführung entstanden ist. Im Mittelpunkt dieses neuen Denkens steht nicht mehr das Kapital, sondern die Gesamtheit der einem Unternehmen zur Verfügung stehenden „Kräfte“. Dazu gehören ganz besonders die bisher vernachlässigten geistig-seelischen Kräfte des Unternehmens. Ob und wie

sie sich entfalten, ist, wie erst kürzlich nun auch das Max-Planck-Institut für psychologische Forschung bestätigt hat, weniger eine Frage der vorgegebenen Intelligenz als der Strategie und der Motivation.

Das Kapital ist in diesem Denken – genau wie in der Realität – nur ein Teil der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Kräfte. Bisher sind die Überlegungen zu einseitig darauf gerichtet worden, wie das Kapital des Unternehmens am wirkungsvollsten eingesetzt wird. Dabei ist die Frage, wie die geistig-seelischen Kräfte des Unternehmens am wirkungsvollsten eingesetzt werden, zu kurz gekommen. Aber bei den geistig-seelischen Kräften ist vieles anders: Beim Kapital bleibt „Mark stets gleich Mark“. Die geistig-seelischen Kräfte eines Unternehmens können dagegen durch Motivation stark „aufgewertet“ bzw. durch Demotivation „abgewertet“ werden. Motivierte Mitarbeiter „wachsen in Arbeitsleistung und Kreativität über sich hinaus“, während demotivierte unter ihren Normalwert sinken. Ob ein Unternehmen die Chancen des größeren Binnenmarktes optimal nutzt und seine Gefahren meidet, wird sehr viel mehr von Zielsetzung und Mobilisierung seiner geistig-seelischen Kräfte entschieden, als von der Größe seines Kapitals.

Der Engpaßfaktor ist der entscheidende Faktor

Wie gesagt: bei der strategischen Unternehmensführung geht es um die Frage, wie man die vorhandenen Kräfte und Mittel am wirkungsvollsten einsetzt. Kann man die Kräfte und Mittel eines Unternehmens grundsätzlich wirkungsvoller einsetzen, als man es bisher tut? Die erste Ausgabe der neuen Uni-F.A.Z. beginnt mit dem Satz: „Dem Grundgesetz der Organisation zufolge bestimmt der Engpaßbereich die Unternehmensentwicklung. Das schwächste Glied der Kette entscheidet also über den Erfolg des gesamten Unternehmens... Spitzenleistungen in anderen Bereichen nutzen nichts, wenn der Engpaß nicht beseitigt wird.“ – Das ist seit 30 Jahren der Kernsatz der EKS-Strategie. Und deshalb heißt sie: „Engpaß-konzentrierte Strategie“.

Aber in den wenigsten Unternehmen ist

wirklich erkannt, was diese zentrale Stellung, die der Engpaß für die Entwicklung eines Unternehmens hat, bedeutet. Sie bedeutet: 1.) Über Erfolg und Entwicklung des Unternehmens entscheidet nicht die Größe der zur Verfügung stehenden Kräfte und Mittel, sondern wie präzise sie auf den jeweiligen Engpaß gerichtet werden; – 2.) wer in seinem Markt den Engpaßfaktor beherrscht, dem fällt über kurz oder lang auch alles andere zu.

Durch viele Jahrhunderte hindurch ist das Kapital der Engpaßfaktor der Wirtschaft gewesen. Je größer das einem Unternehmen zur Verfügung stehende Kapital, desto größer seine Macht über alle anderen, und desto mehr konnte es alle anderen Marktbeteiligten nach seiner Pfeife tanzen lassen. Aber das hat sich verändert! Heute ist der Engpaß in der Entwicklung der Unternehmen nicht mehr das Kapital, sondern die menschliche Intelligenz. Konkreter gesagt: Der Vorsprung an Intelligenz gegenüber den Mitbewerbern. Noch konkreter gesagt: die attraktivere Unternehmens- bzw. Produktidee. Sie zieht die Interessen, die Aufmerksamkeit, die Nachfrage der Kunden an und läßt Umsatz, Gewinn und Motivation des Unternehmens automatisch wachsen. Überlegene Unternehmens- bzw. Produktidee zu entwickeln, ist wichtiger als Kapital zu besitzen. Denn früher flossen die Ideen zum größten Kapital, heute fließt das Kapital zu den erfolgversprechenderen Ideen und Konzepten. Der Stellenteil der F.A.Z. ist allwöchentlich mein Indikator dafür, wie es für die Unternehmen praktisch von Monat zu Monat schwerer wird, die für ihre Entwicklung erforderliche menschliche Intelligenz „zu kaufen“. Wo und solange sie fehlt, geht die Entwicklung der Unternehmen trotz oft hoher Liquidität nicht weiter. Dahinter steckt ein grundlegender Wandel der Engpaß-Verhältnisse.

Nach dem zitierten Grundgesetz der Organisation bestimmt der Engpaßbereich die Unternehmensentwicklung. Das bedeutet: Ändert sich der Engpaß, müßte sich alles Denken und Handeln von nun an auf Erwerb und bessere Nutzung des neuen Engpaßfaktors richten. Denn er entscheidet im Wettbewerb. Aber als Folge jahrhunderte-

langer Gewöhnung ist unser Denken und Handeln noch vornehmlich kapitalorientiert, obwohl es – dem neuen Engpaß entsprechend – Intelligenz-, genauer gesagt: Intelligenz-Vorsprung-orientiert sein müßte. Intelligenz allerdings nicht im Sinne formaler Intelligenz, sondern im Sinne der Fähigkeit, erfolgreichere Unternehmens- oder Produktideen zu entwickeln bzw. Probleme besser als die Mitbewerber zu lösen.

Der Erfolg wird – wegen der sich über die neuen Medien schneller verbreitenden Ideen – je länger, desto mehr von der attraktiveren, bedürfnisentsprechenderen Idee bestimmt als vom größeren Kapital. Eine von den Menschen (oder Unternehmen) als überzeugend besser empfundene Idee zieht sie wie magisch an. – Victor Hugo: „Es gibt nichts Mächtigeres als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.“ Und wann ist die Zeit einer Idee gekommen? Wenn sie von den Menschen als Lösung eines von ihnen brennend empfundenen Problems angesehen wird. Da ist, wenn man Welt- und Wirtschaftsgeschichte aus diesem neuen Blickwinkel betrachtet, eigentlich immer schon so gewesen. Es waren die attraktiveren, bedürfnisgerechteren Ideen – hinter den Religionen, dem Steinbeil, dem Automobil, dem Flugzeug – die die Entwicklung der Interessen, der Nachfrage, des Umsatzes und der Gewinne bestimmten. (...)

Fazit:

Eine als überzeugend besser empfundene Idee/Lösung/Leistung verbreitet sich von selbst. Zumindest leichter. Man braucht weniger Raffinesse und Aufwand in Werbung, PR und Akquisition. Das bedeutet nicht, schon jetzt Spitze zu sein, aber sich aus seinem bisherigen Leistungssortiment seine spezielle Stärke herauszufiltern (das, worin man schon jetzt stärker ist als seine Mitbewerber) und konsequent zu entwickeln. Wichtig ist dabei: „Spitz durchbrechen und dann erweitern“. Entscheidend ist allerdings weniger die technische als die „sozio-strategische“ Intelligenz. Das heißt, die Fähigkeit, die Intelligenz und Ideen anderer aufzuspielen und brennend ähnlich zu erfolgreicherem Marktangeboten zu kombinieren.

