

Die Verbindung von Strategie und Infomationstechnologie

Auszug aus dem Vortrag von Wolfgang Mewes beim LG-Kongress 1999



Die EKS hat zahlreiche Hilfsmittel entwickelt, um die uns anerzogene Neigung zur Verzettlung zu überwinden. Beispielsweise – die Forderung nach schriftlichem Denken und die dazu entwickelten Formulare – die Kybernetische Checkliste – die EKS-Kartei – die Grenzkosten-Kooperation, die praktisch als eine Art Selbsthilfegruppe wirkt usw. Aber die wichtigste Hilfe und die größten Chancen der Zukunft liegen in der Verbindung von – erstens – Strategie und – zweitens – Computer- bzw. Informationstechnologie. Seit 1975, beginnend mit dem Corvara-Fall, lehrt die EKS auch für den Einsatz der Computertechnologie eine andere als die herrschende Vorgehensweise. Kurz gesagt: Eine Strategie, die von einer konkreten Zielgruppe und deren tatsächlichen Informationsbedürfnissen ausgeht und nicht von den technischen Möglichkeiten. Einer ihrer Vorteile ist, daß sie die Nutzung der Computertechnologie nicht immer komplizierter, sondern einfacher macht. Am kürzesten habe ich diese andere IT-Strategie im EKS/FAZ-Lehrgang am Fall Baumann geschildert.

Was ist der Unterschied? Baumann war ursprünglich Computerhersteller. Aber dann kam er mit den größeren nicht mehr mit. Statt im Wettbewerb mit den anderen die Computer immer leistungsfähiger, aber auch in der Bedienung komplizierter zu machen, konzentrierte er sich darauf, ihre Bedienung und Nutzung leichter zu machen. Und zwar

auf dem gleichen Weg wie Bill Gates. Indem er sich auf eine spezielle Zielgruppe konzentrierte. In seinem Fall auf kleine und mittlere Außenhandelsbetriebe. Dann suchte er nach einer geeigneten Standard-Software und paßte sie den speziellen Bedürfnisse dieser Zielgruppe an.

Das machen andere auch. Aber dann kam der entscheidende Unterschied: Es gibt Daten und Programme, die ein Betrieb täglich und andere, die er nur gelegentlich braucht. Beispielsweise die sich fortlaufend verändernden Frachtwege, Fahrpläne, Frachtraten, Gebühren, Einfuhrzölle, Steuern, Vorschriften usw. in den einzelnen Ländern. Das ist ein wahrer Dschungel. Aber man ist um so wettbewerbsfähiger, je besser man diese Daten kennt. Für den einzelnen Betrieb ist es jedoch viel zu aufwendig, ja unmöglich, sie und ihre Veränderungen zu erfassen und aktuell zu halten. Deshalb erfaßt sie Baumann in einem zielgruppenspezialisierten Zentralcomputer. Seine Kunden beschränken sich auf die einfachen Programme und die einfachen Daten, immer wenn sie diese anderen Daten und Programme brauchen, greift ihr Computer in den Zentralcomputer über (Fall Klöckner). Für seine inzwischen mehr als 300 Kunden kann Baumann Programme und Daten erfassen und aktuell halten, deren Erfassung und Aktualisierung für den einzelnen Betrieb nicht nur zu kostspielig, sondern praktisch unmöglich wäre.

Kurz gesagt: Baumanns Kunden brauchen nur ganz einfache Computer, Programme und Bediener und trotzdem stehen ihnen im Bedarfsfall alle erforderlichen Daten besser und billiger zu Verfügung als sie sie selbst erfassen könnten. Baumann sitzt wie eine Spinne im Netz: Er verdient praktisch automatisch. Tag und Nacht. Seine Kunden fragen die im Zentralcomputer gespeicherten Daten praktisch in Selbstbedienung ab. Ihre Anfragen zeigen darüber hinaus, welche Informationen und Programme sie zusätzlich brauchen. Der Datenbestand, die Erfahrungen und damit der Nutzen seines Zentralcomputers wächst. Und je stärker sein Datenbestand und damit praktisch sein zentrales Know-how wächst, desto stärker sind nicht nur seine Kunden, sondern ist die ganze Zielgruppe auf ihn angewiesen. Ohne ihn verlieren sie je länger desto mehr an Wettbewerbsfähigkeit. Es entwickelt sich genau das, was die EKS unter einem zwingenden Nutzen versteht.

Deshalb sind seine Kunden praktisch wie an ihn gekettet und müssen, je länger desto mehr, auch alle anderen Mitglieder der Zielgruppe zu ihm kommen. Ob sie wollen oder nicht. – Wer wünscht sich eine solche Machtposition nicht auch? – Baumann ist in seiner Nische Monopolist. Niemand, nicht einmal Compaq oder IBM, kann ihm Konkurrenz machen. Denn um das zu können, müßte man erst einmal den gleichen Daten- und Programmbestand und eine ähnliche Zahl an Kunden

haben. Im Prinzip handelt es sich um die ideale, sozusagen virtuelle, Weiterentwicklung von Spezialisierung und Vernetzung, wie sie Adam Smith an der Nadelfabrik gezeigt hat. Mit einem eher größeren Zuwachs an Effektivität und Erfolg.

Interessant ist auch die steuerliche Wirkung: Datenbestand und Kunden sind immaterielle Werte. Sie wachsen fast automatisch aus der täglichen Benutzung. Je größer ihr Nutzen, desto größer ihre Notwendigkeit für die Zielgruppe desto mehr nehmen Nachfrage, Einkommen und immaterielles Vermögen von Baumann zu. Herr Lafontaine bzw. Herr Eichel kann sich noch so sehr anstrengen: Diesen immateriellen Wertzuwachs kann er steuerlich nicht erfassen. Er entwickelt sich fast völlig ertrag- und vermögensteuerfrei und kann schon nach wenigen Jahren den Wert von einer Million DM übersteigen. Aber Baumann kann ihn jederzeit durch Aufnahme von Partnern, die Emission von Aktien, durch Verpachtung, Verrentung oder Verkauf in materielles Vermögen verwandeln. (...)

Die von Baumann demonstrierte Vorgehensweise halte ich für den objektiv besten Weg, um sich aus der herrschenden Verzettlung und Verwirrung heraus zum Spezialisten zu entwickeln. Denn Zielgruppe und Computer zwingen, sich zunehmend zu konzentrieren. Und mit den Erfolgen wächst auch die innere Motivation, d.h. der innere Antrieb, es nicht nur zu wollen, sondern tatsächlich zu tun. Ich habe diese psychologische Wirkung der systematischen Sammlung von Informationen schon früher an der EKS-Kartei beschrieben (...)

Ich lege Ihnen den Fall Baumann ans Herz: Er ist ein allgemeines, d.h. für jeden gültiges Zukunftsmodell. Ich werde in weiteren Veröffentlichungen zeigen, daß ihn jeder und aus jeder beruflichen Situation nachmachen kann. Sogar mit noch größerem Erfolg, weil wir die Vorgehensweise inzwischen noch besser beherrschen und es die rasante Entwicklung der Informationstechnologie immer leichter, billiger und erfolgreicher macht. Man zieht sich dabei sozusagen an den eigenen Haaren aus dem Sumpf der

zunehmenden Verwirrung und Verzettlung. Überdurchschnittliche Computer- und IT-Kenntnisse sind dazu nicht erforderlich- (Fall Medler). Noch einmal: Jeder kann aus jedem Arbeitsbereich heraus eine solche Datenbank entwickeln. Im Grunde handelt es sich um eine systematischere Erfassung seiner wachsenden Erfahrungen. (...) Die folgenden Kernsätze sollen helfen, Ihre Gedanken zu konzentrieren:

1. Die Entwicklung der Menschen und Unternehmen wird von ihrem Denken und Lernen bestimmt. Ist ihr Denken falsch, entwickelt sich auch alles andere falsch. Verbessern sie ihr Denken, verbessert sich auch alles andere. Das heißt: verbessern sich nicht nur ihre geistigen, wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse, sondern auch ihre sozialen Verhältnisse (z.B ihre Unabhängigkeit und Macht) und das Verhältnis zu ihrer Umwelt.

2. Wichtig ist nicht, immer noch mehr zu lernen, sondern immer gezielter und damit qualifizierter zu lernen. Ob die wachsende Informationsflut zu wachsender Verwirrung, Verzettlung und Erfolglosigkeit oder zu einem um so schnelleren und größeren Informationsvorsprung und Vorwärtskommen führt, entscheidet erstens die Strategie und zweitens die bessere Nutzung der Informationstechnologie.

3. Noch nie gab es so viele und große Erfolgchancen wie heute. Aber das bisherige Denken und speziell die bisherige Lernweise eröffnet sie nicht, sondern schüttet sie zu.

4. Auch für Informationen gelten die Gesetze der Relativität und der Dynamik. Informationen, die in der einen Situation nützlich sind und erfolgreich machen, können in einer anderen Situation verwirren, ablenken und erfolglos machen. „Nichts ist mächtiger als eine Idee (bzw. Information), deren Zeit gekommen ist“ (Victor Hugo).

5. Der Ausweg aus dem wachsenden Informations-Chaos ist nur über wachsende Konzentration, Spezialisierung, Vernetzung und Kooperation möglich.

6. Je spitzer man seine Kräfte und sein

Lernen konzentriert, desto größer und durchschlagender wird die Wirkung und desto geringer sind die erforderlichen Anstrengungen.

7. Die Beschleunigung von Innovationen und Vorsprung erfordert nicht größere Intelligenz, größere Anstrengungen oder größere Mittel, sondern nur bessere Strategie und konsequentere Sammlung der zielführenden Informationen.

8. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist nicht das Kapital, sondern der Geist. Das bedeutet, daß man nur seine geistigen Kräfte strategisch gezielter einzusetzen braucht, um fast automatisch schneller zu lernen, an Vorsprung und Anziehungskraft zu gewinnen und wirtschaftlich und finanziell erfolgreicher zu werden. Der Fall Gates und viele andere Fälle zeigen es.

9. Montesquieu hat gesagt: Für ein Schiff, das keinen Hafen hat, ist kein Wind der richtige. Sinngemäß gilt: Für einen Menschen oder einen Betrieb, der kein konkretes Ziel, nämlich keinen durch Zielgruppe und brennendstes Problem definierten Zielbereich hat, ist jeder Zuwachs an Informationen mehr verwirrend, ablenkend und schädlich als nützlich.

10. Die größten Chancen der Zukunft liegen in der (am Fall Baumann gezeigten) Verbindung von Strategie und Computertechnologie.

11. Inhalieren und diskutieren Sie den Baumann-Fall. Jeder kann in ähnlicher Weise aus seinem derzeitigen Arbeitsbereich heraus einen solchen, für eine bestimmte Zielgruppe existenznotwendigen Informationsvorsprung entwickeln. Er hilft damit nicht nur sich selbst, sondern auch allen anderen.

→ Den gesamten Vortrag von Wolfgang Mewes anlässlich des LG-Kongresses 1999 können Sie beim ServiceBüro für DM 15,— zzgl. Porto und Verpackung anfordern (siehe Seite 26).

