Die Prinzipien der Mewes-Strategie

Dr. Kerstin Friedrich
basierend auf den Arbeiten von
Prof. h. c. Wolfgang Mewes

Inhalt

Zielsetzung und Entstehung der Mewes-Strategie

Prinzip 1: Ganzheitliche Spezialisierung und Fokussierung

Das Spezialisierungsprinzip+ Fokussierung – Kerngeschäft –Spezialisierung: die Unterschiede + Spezialisierung als universelles Erfolgsprinzip + Die Vorteile der Spezialisierung + Die Spezialisierungsnachteile + Die Spezialisierungsrisiken + Ganzheitliche Spezialisierung auf konstante Grundbedürfnisse +

Prinzip 2: Minimumprinzip

Nicht wie, sonder wo Sie zuschlagen ist entscheidend + Was sind vernetzte Systeme? + Der interne Minimumfaktor- Engpass Ihres eigenen Erfolges + Der externe Minimumfaktor – Engpass Ihrer Zielgruppe

Prinzip 3: Immatrielle vor materiellen Vorgängen

Materielle und immaterielle Vorgänge im Unternehmen + Ganzheitliche Unternehmensführung + Immaterielle Werte und MEWES-STRATEGIE + Spannungen, Lerngewinne, Zielgruppenbesitz

Prinzip 4: Nutzen vor Gewinn

Jedes Handeln wird von den Zielen bestimmt + die negativen Folgen des einseitigen Gewinnstrebens + Gewinnoptimierung durch Nutzenmaximierung + Auch in der Karriere gilt: Nutzen vor Einkommen

Zusammenfassung

Zielsetzung und Entstehung der Mewes-Strategie

„Eine Strategie brauche ich nicht, ich brauche mehr Umsatz, mehr Kunden, mehr Einfluss, mehr Ideen oder einfach mehr Glück, um erfolgreicher zu sein“, glauben viele Menschen. Oder sie denken, dass sie nur mehr arbeiten müssten, um ihre Ziele zu ereichen.

Woran liegt es, dass manchen Menschen der Erfolg einfach so zu zufliegen scheint, andere dagegen ein Leben lang ackern und strampeln, aber nie das erreichen, was sie wollen? Verfügen die Erfolgreichen einfach über einen außergewöhnliche Willen oder herausragende Begabungen? Besitzen sie eine überdurchschnittliche Durchsetzungskraft, eiserne Disziplin oder die Kraft des positiven Denkens? Oder hatten sie einfach nur Glück?

Das eine oder andere spielt mit Sicherheit eine Rolle. Aus der psychologischen Forschung wissen wir, dass Eigenschaften wie Intelligenz und Gewissenhaftigkeit eine sehr gute Basis für ein wirtschaftlich erfolgreiches Leben sind. In den meisten Fällen jedoch verdanken erfolgreiche Menschen ihren Erfolg der Tatsache, dass sie – bewusst oder unbewusst – nach einer ganz bestimmten Strategie vorgegangen sind. Glück, Begabung, Geld und Arbeitseifer können den Erfolg fördern – eine Garantie sind sie nicht.

Die wenigsten Menschen können auf Anhieb sagen, was sie unter dem Begriff „Strategie“ verstehen. Für die wenigen, die eine Vorstellung davon haben, steht das Wort „Strategie“ für langfristiges, auf ein Ziel gerichtetes geplantes Handeln. Wie jedoch diese Ziele erreicht werden sollen und woher diese Ziele kommen – darüber sagen uns solche "Strategie"-Definitionen nichts. Außerdem werden heute viele Managementkonzepte unter dem Begriff „Strategie“ geführt, die bei Licht betrachtet dort nichts zu suchen haben. Viele Strategiekonzepte sind überdies so kompliziert, dass sie nur von Fachleuten und Beratern angewendet werden können und von Nicht-Ökonomen kaum zu verstehen sind. Daher ist es kein Wunder, dass die große Mehrzahl aller kleineren und mittelständischen Unternehmen über keine Strategie verfügen.

Auf den folgenden Seiten wirst du eine völlig unkomplizierte und einfach zu verstehende Strategie kennen lernen: die Mewes-Strategie (früher auch engpass-konzentrierte Strategie genannt), kurz MST. Sie kann von jedermann angewendet werden. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind nicht erforderlich. Die Mewes-Strategie baut auf einfache Grundsätze und eine logische Vorgehensweise. Sie erfordert jedoch ein hohes Maß an Klarheit und Konsequenz. Bist du willens, dich darauf einzulassen, führt sie zu hervorragenden Ergebnissen.

Mit der Mewes-Strategie findest du Ziele (sie ist also eine so genannte Heuristik), und du findest heraus wie du diese Ziele erreichst.

Mewes-Strategie – die Lehre vom wirkungsvollsten Einsatz der Kräfte

Die MST ist so etwas wie eine Meta-Methode. Wenn du dieses Wissen richtig anwendest, verfügst du über die Fähigkeit, deine Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt zu richten und selbst mit begrenzten Mitteln große Wirkungen zu erzielen. Ein Beispiel ist die biblische Sage von David und Goliath: Der schmächtige Hirte besiegte den übermächtigen, hochgerüsteten “Riesen” mit einem einzigen Treffer seiner Steinschleuder. Warum? David hatte Goliath an einem so genannten wirkungsvollsten Punkt getroffen, nämlich an der Stirn. Spätestens seit dem Jiu-Jitsu wissen wir, dass es nicht eine Frage der Stärke ist, wer der Sieger sein wird, sondern dass es vor allem eine Frage der Strategie ist: der Frage, wie und wofür wir unsere Kräfte einsetzen.

Wolfgang Mewes, dem geistigen Vater der , ist es erstmals gelungen, die in den Naturwissenschaften schon lange bekannten Gesetze vom wirkungsvollsten Einsatz der Kräfte auf soziale Systeme zu übertragen. Mit einer verblüffend einfachen Methodik hat er im Rahmen seiner MST formuliert, wie man die eigenen Wachstumsgrenzen und die Widerstände seines Umfeldes überwinden kann – und zwar durch

- den richtigen, nämlich wirkungsvollsten Einsatz der Kräfte,
- die bestmögliche Aktivierung der Energien und Interessen anderer
- sowie die Nutzung der Prinzipien der Macht- und Harmonielehre.

Wer die Wirkungsweise der MST begriffen hat, kann mit den gleichen Kräften und Mitteln wie zuvor ein Vielfaches an Wirkung erzielen. Vergleichbar ist die MST mit der Wirkung eines Brennglases: Die gleichen Sonnenstrahlen, die gerade mal dazu ausreichen, innerhalb von zwei Stunden einen leichten Sonnenbrand hervorzurufen, werden mit Hilfe eines Brennglases zu einer Kraft, die innerhalb von Sekunden ein Feuer erzeugt. Nach genau dem gleichen „Brennglas-Prinzip" kann jedermann/-frau die eigenen Kräfte oder die Kräfte anderer einsetzen, um mit gleichem oder geringerem Aufwand große Wirkungen zu erzielen.

Viele „Schüler" von Wolfgang Mewes haben bewiesen, dass das keine Hirngespinste sind. Sie machten mit Hilfe seiner strategischen Prinzipien ihre Unternehmen aus kleinsten Anfängen zu renommierten Weltmarktführern. Hier einige Beispiele:

- Roland Kamm. Die hoffnungslos diversifizierte Kärcher KG wurde durch die MST-Spezialisierungsstrategie ihres Geschäftsführers zum Weltmarktführer für Hochdruckreiniger und professionelle Reinigungssysteme.

- Siegfried Meister. Aus der mittelständischen Edelstahl-Schmiede Rational GmbH in Landsberg am Lech formte er den Weltmarktführer für professionelle Großküchen-Gargeräte.

- Karl-Börris Aschitsch. Aus einem kleinen Fernsehfachgeschäft in dem Dörfchen Eime bei Hildesheim machte er nach seinem MST-Fernstudium Europas größten Spezialversandhandel für Ersatz- und Serviceteile in der Consumer Eletronic.

- Jürgen Dawo. Der ehemalige Immobilienmakler baute mit seiner Ehefrau Gabriele innerhalb von zehn Jahren mit Hilfe seines MST-Know-hows den Marktführer für Einfamilienhäuser auf: das Franchiseunternehmen Town & Country Haus. Besonders bemerkenswert: Als die gesamte Baubranche wegen des Wegfalls der Eigenheimzulage in die Krise rutschte, kletterte sein Unternehmen ungestört weiter mit hohen zweistelligen Wachstumsraten an die Spitze.

- Werner Kieser. Der Schweizer Pionier des Krafttrainings ist Gründer und Vorstand des erfolgreichen, weltweit expandierenden Franchisesystems Kieser-Training. Seit 40 Jahren ist Kieser-Training die unbestrittene Nr. 1 für gesundheitsorientiertes Krafttraining in Europa. Auch Werner Kieser ließ sich von der MST-Methodik bei der Positionierung und dem Aufbau seines Unternehmens inspirieren.

Die MST 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 eine der renommiertesten Outplacement-Beratungen im deutschsprachigen Raum. Die größten deutschen Unternehmen stehen dort auf der Kundenliste; Stoebe selbst gilt als Nestor des Outplacements in Deutschland.

- Der Berater und Trainer Lothar J. Seiwert konzentrierte sich – inspiriert durch die MST - als erster in Deutschland auf das Thema „Zeit" und gilt seitdem als der renommierteste Experte auf seinem Spezialgebiet in Europa. Am Anfang wurde er von seinen Kollegen wegen dieser damals absolut ungewöhnlichen Spezialisierung noch belächelt – heute gilt er als eines der großen Vorbilder in der Trainerbranche. Seine Bücher wurden mehrfach ausgezeichnet und erreichten Millionenauflagen.

Die MST kannst du natürlich auch für weniger hochfliegende Pläne einsetzen, zum Beispiel, um dein Unternehmen nachhaltig zu sichern, ein Unternehmen zu gründen oder um deine ganz persönlichen Entwicklungsziele zu finden und zu erreichen. Tausenden von Menschen hat die MST „ganz einfach" zu höheren Umsätzen und mehr Einkommen, einer sinnerfüllten Arbeit und mehr Lebenszufriedenheit verholfen.

Das Kerntheme der MST

Das wichtigste Kernthema der MST lautet: Entwickle höhere Anziehungskraft und werde der/die Wichtigste und Notwendigste für deine Umwelt. Natürlich nicht für die gesamte Umwelt, denn jedem kannst du es unmöglich recht machen. Werde der Notwendigste für eine genau definierte Zielgruppe, der du einen überragenden, in Ausnahmefällen zwingenden Nutzen bietest. Wenn du anderen einen einzigartigen Nutzen bietest, löst du damit unweigerlich eine Kette positiver Folgewirkungen aus. Je größer dein Nutzen für andere ist,

- desto mehr wächst deine Anziehungskraft,
- desto mehr wirst du von anderen unterstützt,
- desto mehr Energie und Ressourcen fliegen dir zu,
- desto leichter erreichst du deine persönlichen und unternehmerischen Ziele,
- desto schneller lost du deine eigenen Probleme,
- desto uninteressanter werden andere Rahmenbedingungen.

Stell dir vor, du hättest ein zuverlässiges und nebenwirkungsfreies Medikament gegen Krebs entwickelt. Würden Äußerlichkeiten wie Verpackung, Werbekonzeption oder Verkaufsstrategien nun eine wichtige Rolle spielen? Natürlich nicht! Du könntest das Medikament in Zeitungspapier einwickeln, dem Verkäufer würde man rüde Manieren nachsehen, und eine Werbekonzeption bräuchtest du auch nicht – das Produkt würde dir 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 dich umwerben. Warum? Weil das Medikament anderen einen so genannten „zwingenden Nutzen" bieten würden, oder anders ausgedrückt: weil es ein besonders wichtiges, sogar ein überlebenswichtiges Problem der Zielgruppe gelöst hat – und zwar besser als jedes andere.

Generell gilt: Wenn du den zentralen Engpass- oder Minimumfaktor deiner Zielgruppe identifizierst und beschaffst, hast du die stärkste Machtposition und die beste Erfolgsbasis. Dieser "Minimumfaktor" ist diejenige Ressource, die deine Zielgruppe an der Weiterentwicklung und Selbstentfaltung am stärksten behindert (mehr dazu auf den folgenden Seiten).

Genau das lernst du durch die MST: sehr wichtig und im besten Fall unentbehrlich zu werden, und – was noch wichtiger ist – es auch zu bleiben.

Wenn du die MST für ein Unternehmen anwenden, bedeutet das, auf einem klar definierten Segment die Nr. 1 zu werden.

Wenn du die MST für die Karriere oder als Freiberufler anwendest, bedeutet das, umworbener Spezialist für ganz bestimmte Problemlösungen zu werden.

„Aber so eine bahnbrechende Innovation wie beispielsweise ein Krebs-Medikament werde ich mit meinen begrenzten Kräften niemals entwickeln können!" wirst du nun einwenden. Wirklich nicht? Zugegeben, das Beispiel klingt vielleicht etwas überzogen. Doch es zeigt besonders wirkungsvoll, wie sich Randprobleme (Finanzierung, Werbung etc.) wie von allein lösen, wenn man nur das Kernproblem (sehr häufig mangelnde Attraktivität für potentielle Kunden) gelöst hat. Anhand von Fallstudien wirs du außerdem erfahren, dass einige intelligente Mewes-Schüler tatsächlich bahnbrechende Innovationen entwickelt haben, ohne die dafür erfoderlichen Fachkenntnisse und nennenswert Kapital zu haben.

Viele Menschen stöhnen unter den Problemen, von denen wir tagtäglich erschlagen werden. Das sind sehr gute Nachrichten füt innovative Menschen: Je mehr Probleme es gibt, desto mehr Bedarf existiert nach 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 Cent bezahlen.

„Mir fehlen aber die Ideen und das Kapital für solche Problemlösungen", mag der eine oder andere denken. Irrtum! Jeder Mensch trägt ein enormes kreatives Potential 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. Du wirst im Lauf der Lektüre rasch merken, 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 – auch das zeigt die MST.

Die Entstehung der MST

Die MST wurde in den 60er Jahren entwickelt von dem Frankfurter Systemforscher Prof. h. c. Wolfgang Mewes und erstmals im Jahr 1972 von ihm. In der Nachkriegszeit betrieb Mewes ein florierendes Fernlehrinstitut in Wiesbaden und bildete dort Betriebswirte, Bilanzbuchhalter und Kostenrechner aus. Die BWL hatte er sich als Autodidakt beigebracht - nach dem Krieg durfte er in Ostdeutschland aus politischen Gründen nicht studieren. Nach einer Lehre als Steuergehilfe wurde Mewes schon in jungen Jahren der Leiter des Rechnungswesens eines großen Verlages und hatte schon Ende 20 die Verantwortung für 40 Mitarbeiter. In seiner Freizeit entwickelte er Fernlehrgänge für Kostenrechnung, Bilanzbuchhaltung und praktische Betriebswirtschaftslehre. Seine Zielgruppe waren Menschen, die ein ähnliches Schicksal teilten wie er selbst: Kriegsheimkehrer ohne Zugang zu akademischer Bildung. Traditionell waren seine Lehrgänge so konzipiert, dass das Wissen von jedermann begriffen und in der Praxis sofort anzuwenden war.

Schon immer war Mewes weniger daran interessiert, dass seine Schüler formelles Wissen erwarben, sondern mehr an ihren praktischen Erfolgen im Berufsleben. Darum überschritt er schon bald die engen Grenzen der Betriebswirtschaftslehre und beschäftigte sich ganz generell mit der Frage, was Menschen und Unternehmen erfolgreich machte. Er studierte als Autodidakt grundlegende Werke der Systemlehre, Kybernetik, Psychologie, Physik, Biologie und Geschichte. In den 60er Jahren drängten dann zunehmend Akademiker auf den Arbeitsmarkt, die Mewes' Schülern – die allesamt den zweiten Bildungsweg beschritten – die Aufstiegschancen verbauten. Mewes ahnte, dass dies weniger mit Fachwissen, sondern mit anderen Faktoren zu tun haben musste. Doch welche waren das? In den 60ern war man sich in der Arbeits- und Organisationspsychologie weitgehend einig, dass man herausragende Persönlichkeiten für herausragende Erfolge benötigte. Daraus entwickelten sich die so genannten "Great-Man-Theories". Doch aus den Erfolgen seiner eigenen Schüler wusste Mewes, dass auch eher unauffällige Charaktere hervorragende Erfolge erzielten. Die Ursache musste also jenseits der Persönlichkeitsmerkmale liegen.

Um das herauszufinden analysierte er zahllose unternehmerische und persönliche Erfolgsfälle. Warum waren einige Menschen und Unternehmen extrem erfolgreich, andere dagegen trotz größter Anstrengungen nicht? Warum schafften es einige, mit den schlechtesten Startbedingungen zurechtzukommen? Warum gelangen ihnen ihre Erfolge ausgerechnet in den schlimmsten Krisen, die andere in den Ruin stürzten? War die Ursache überdurchschnittliche Intelligenz? War es eine Frage des Kapitals, der Beziehungen oder einer stabilen Psyche? Gab es so etwas wie einen gemeinsamen Nenner, eine grundlegende, gemeinsame Erfolgsursache? Nach Jahren intensiver Forschung fand er die Antwort: es war in jedem Fall das Ergebnis einer ganz bestimmten Strategie. Mewes fand heraus, dass die große Mehrheit der Erfolgreichen – bewusst oder unbewusst – nach ähnlichen Prinzipien

vorgegangen waren. Aus diesen Gemeinsamkeiten entwickelte Mewes zunächst den MST-Vorläufer "Machtorientierte Führungslehre". Hier war Mewes erstmals dem Engpass-Prinzip und seiner Bedeutung für den Erfolg auf die Spur gekommen. Der ökonomische Erfolg dieser Publikation blieb jedoch bescheiden - die Deutschen konnten sich mit dem Thema "Macht" in der Nachkriegszeit nicht anfreunden. Dennoch gab es eine kleine Anzahl von Schülern, die sich exakt nach der "machtorientierten Führungslehre" verhielten. Deren Erfolge und Feedbacks ermutigten Mewes, weiter in diese Richtung zu forschen. Im Jahr 1972 veröffentlichte Mewes dann in Form eines Fernlehrganges die "Evolutions-konforme Verhaltens- und Führungslehre", die er später in "Energo-kybernetisches System" umtaufte. Da dieser Begriff die meisten Menschen überforderte, wurde das Energo-kybernetisches System später in "Engpass-konzentrierte Strategie" umgetauft. Im Laufe der Jahre trennte sich Mewes dann von seinen betriebswirtschaftlichen Lehrgängen und machte das, was er seinen Schülern empfahl: er konzentrierte und spezialisierte sich gänzlich auf die Engpass-konzentrierte Strategie. Schon nach wenigen Jahren unterrichtete er durchschnittlich 1.500 bis 2.000 Schüler pro Jahr in Strategie. Im Jahr 1989 verkaufte er seinen Verlag sowie die Rechte an der Engpass-konzentrierte Strategie an die Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH. Diese reichte die Rechte 1996 an den Klett-Verlag weiter. 2008 gingen die Markenrechte an das Malik Managementzentrum St. Gallen. Dort firmiert die Engpass-konzentrierte Strategie seitdem unter dem Begriff MAS - Malik Alleinstellungsstrategie. Im Jahr 2003 wurde Mewes von der Wiener Universität für Personalentwicklung und Führung (PEF) zum Professor ehrenhalber ernannt. Im Jahr 2014 feierte Wolfgang Mewes seinen 90. Geburtstag, und zu diesem Anlaß wurde die Wolfgang-Mewes-Stiftung gegründet. Diese pflegt seither sein Erbe und vertritt posthum seine Interessen. Die Stiftung taufte die Engpass-konzentrierte Strategie um ihren Urheber zu ehren in Mewes-Strategie (MST) um.

MST und die Hidden Champions

Mitte der 80er Jahre ging der Marketingprofessor Hermann Simon der gleichen Frage nach wie Wolfgang Mewes dreißig Jahre zuvor: er versuchte ebenfalls, die Erfolgsgeheimnisse der Super-Erfolgreichen zu ermitteln. Sein Forschungsgebiet waren die so genannten Hidden Champions, also die geheimen Weltmarktführer: deutsche mittelständische Unternehmen, die den globalen Wettbewerb beherrschen, aber mehr oder weniger unbekannt sind. Zu den Hidden Champions gehören beispielsweise Unternehmen wie Gerriets (zum damaligen zeitpunkt Monopolist mit 100 Prozent Weltmarktanteil bei großen Bühnenvorhängen), die Krones AG (Weltmarktanteil 70 Prozent bei Flaschenetikettiermaschinen) oder der Druckmaschinenhersteller Koenig & Bauer (90 Prozent Weltmarktanteil für Geldschein-Druckmaschinen). Sensationelles konnte Simon den verborgenen Champions nicht entlocken – mit einer Ausnahme: „Im Zusammenhang mit der Spezialisierung und Schwerpunktbildung konnten wir feststellen, dass die Mewes-Methode erstaunlich oft eingesetzt wurde. Dies ist eines der wenigen ‘Geheimnisse’, die wir bei den ‘Hidden Champions’ aufdecken konnten.“

Schon 1975 berichtete die Frankfurter Allgemeine Zeitung in „Blick durch die Wirtschaft“: „Bei einem Vergleich der wichtigsten Managementlehren erzielte die Engpass-konzentrierte Strategie den ersten Platz. Die Studie, die im Rahmen des European Management Program 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 MST die volle Punktzahl. Die Theorien von Mesarovic (Club of Rome) oder Forrester (MIT) folgten in weitem Abstand mit 7 und 8 Punkten."

Die MST 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 Mewes 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 ist Strategie?

Strategie ist die Lehre vom wirkungsvollsten Einsatz der Kräfte. Anders ausgedrückt: eine Strategie sagt uns, wie und wofür wir unsere Kräfte einsetzen. Du siehst schon an dieser sehr allgemein gehaltenen Definition, dass es unendlich viele Möglichkeiten gibt, die Kräfte zu formieren. Und geradezu unendlich viele Ziele gibt es, auf die wir unsere Kräfte richten können.

Im „Großen Handbuch der Strategiekonzepte" von Hermann Simon findet sich folgende Definition: „Strategie ist die Kunst und die Wissenschaft, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Überleben gesichert ist."

Schon die Begrenzung auf den Akteur „Unternehmen" und die Betonung des größtmöglichen Profites zeigt, was Unternehmensstrategien normalerweise bewirken sollen und für wen sie konzipiert wurden. Die MST ist dagegen eine Meta-Strategie, die sich nicht nur von Unternehmen, sondern auch von Individuen und Institutionen jeder Art (etwa Behörden oder Non-Profit-Organisationen) anwenden lässt. Weiterhin fokussiert sie nicht auf Gewinn, sondern auf das, was dem Gewinn vorgelagert ist: auf den größtmöglich Nutzen für die Mitwelt. Weiter kannst du jede Art von Ziel – nicht nur materielle oder ökonomische – mit Hilfe der MST erreichen.

Die MST gibt Antworten auf die wichtigsten Fragen der Unternehmensführung: Sie wird dir helfen, ein klares Unternehmens- oder Profilierungsziel zu finden und zu formulieren; und Sie wird Dir helfen, Deine Kräfte so einzusetzen, dass du dieses Ziel auch erreichst.

Genau so ist die MST für Freiberufler und Gründer geeignet sowie für Menschen, die ihre Berufung finden und nicht mehr als ein glückliches Leben führen wollen.

Der Aufbau der MST

Die MST basiert auf vier Prinzipien und sieben Umsetzungsschritten. Dazu kommen besondere Managementinstrumente: die MST-Spannungsbilanz sowie die kybernetische Kalkulation.

Die vier Prinzipien sind die geistige Grundlage der MST: Theorien und Erkenntnisse, die angenommen und verinnerlicht werden müssen. Ohne die Akzeptanz dieser Prinzipien ist die Umsetzung der MST kaum möglich. Zum Teil stehen sie im diametralen Gegensatz zu den herrschenden Glaubenssätzen und Maximen der Managementlehre. Insofern wirst du einiges „entlernen" müssen; und zwar insbesondere dann, wenn du die klassische Betriebswirtschaftslehre verinnerlicht hast.

Die BWL lehrt uns, Kapitalvorgänge zu optimieren: Mit möglichst geringem Aufwand an materiellen Ressourcen soll ein maximales Ergebnis produziert werden. Als oberstes Ziel eines jeden Unternehmens wird ein maximaler Gewinn gefordert – ausgedrückt als absolute Größe, als Kapitalrendite, als Sharehoder Value oder nach anderen Konzepten. An dieser Zielsetzung richten sich alle folgenden Prozesse aus. Das mag ansatzweise sinnvoll gewesen sein, als weltweit an Mangel an Kapital herrschte. Diese Zeiten sind vorbei: heute gibt es keinen Mangel an Kapital (die oberen 1% sind reicher als je zuvor), aber es mangelt an rentablen Anlagemöglichkeiten.

Die MST verfolgt dagegen schon immer ein völlig anderes Ziel: hier geht es nicht um die Optimierung von Kapitalvorgängen, sondern um die Optimierung von immateriellen Prozessen wie Anziehungskraft, Lerngewinnen, Motivation und Innovationsfähigkeit. In der Folge verbessern sich ganz automatisch die materiellen Prozesse; und als Resultat dessen auch der Gewinn. Für diese immateriellen Prozesse muss man seine Wahrnehmung und sein Denken zunächst gezielt schulen. Die Vorbereitung dafür bilden die vier Prinzipien der MST. Die praktische Anwendung dieser Erkenntnisse geschieht in den sieben Umsetzungsschritten der MST. Diese bauen systematisch aufeinander auf und führt dich Schritt für Schritt zum Erfolg.

Nutzung der Dynamik

Bezeichnend für unsere Zeit ist die Tatsache, dass sich die Verhältnisse auf allen Gebieten immer schneller und grundsätzlicher verändern. Das führt unter anderem dazu, dass fast alle Leistungen, Produkte oder Ideen immer schneller veralten, während gleichzeitig immer wieder neue und noch wirkungsvollere Techniken und Möglichkeiten entstehen. Damit steigen die Chancen, neue Möglichkeiten zu entdecken und den Vorsprung zu vergrößern.

Die Kunst, ein Unternehmen zu führen ist vergleichbar mit den Anforderungen beim Segelfliegen: die wachsende Dynamik der technischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung hat viel gemeinsam mit der Aero-Dynamik und ihren Auf- und Abwinden. Es kommt immer mehr darauf an, die Aufwinde und Abwinde früher zu erkennen als die Mitbewerber und sie gezielt zu nutzen beziehungsweise zu vermeiden. Noch einmal sei daran erinnert, dass der Erfolg eines jeden Lebewesens – und damit auch die des Menschen und der von ihm geschaffenen Institutionen – von der besseren Anpassung an die Umweltverhältnisse und deren dynamischen Veränderung bestimmt wird.

Bildungs- und Arbeitswissenschaftler fordern, dass die Menschen wegen der wachsenden Dynamik mehr berufliche Mobilität entwickeln müssen. Dazu gehöre auch die Fähigkeit, mehrmals im Leben etwas völlig Neues anzufangen. Das ist aus Sicht der MST grundfalsch. Und zwar gefährlich falsch: immaterielle Werte wie Erfahrung, Fachkompetenz, Know-how und Beziehungen werden mit dieser Strategie immer wieder vernichtet. Gerade wegen der beschleunigten Dynamik braucht man mehr denn je ein festes Ziel, dazu jedoch eine gewisse Flexibilität bei der Wahl der Mittel zur Zielerreichung. Wer ein konstantes Ziel hat, kann die immer wieder neuen Innovationsmöglichkeiten frühzeitig erkennen und diese Energie auf die Mühlen der eigenen Entwicklung lenken. Der feste Punkt (das Ziel) ist notwendig, damit sich die Energien bündeln können. Schon Archimedes wusste das: „Gebt mir einen festen Punkt, und ich hebe euch die Erde aus ihren Angeln.“ Die sieben MST-Schritte weisen den methodischen Weg zu diesem festen Punkt.

Die Prinzipien der Mewes-Strategie - copyright Dr. Kerstin Friedrich - nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt

Die Prinzipien der Mewes-Strategie (MST)

Jede Erfolgslehre fußt – bewußt oder unbewußt – auf ganz bestimmten Annahmen darüber, nach welchen Grundsätzen das Zusammenwirken der Menschen und der Ressourcen funktioniert; mehr noch: jede basiert auf einem ganz bestimmten Menschenbild.

Die der MST zugrunde liegenden Annahmen finden sich in den vier MST-Prinzipien wieder. Teilweise stehen Sie im Konflikt mit traditionellen Überzeugungen der neoklassischen Betriebswirtschaftslehre und vermitteln dir eine völlig andere Sicht auf das Wirtschaftsgeschehen. Du wirst in diesen Prinzipien (die Mewes schon vor mehr als 40 Jahren formulierte) vieles bestätigt finden, was die neueren, eher psychologisch orientierte Wirtschaftsliteratur postuliert oder was du intuitiv schon immer für richtig und wichtig gehalten hast.

Die vier Prinzipien bilden die geistigen Grundlagen und die Philosophie der MST. Nur wenn man sie bejaht und befolgt können die methodischen Umsetzungsschritte ihre volle Wirkung entfalten.

Es ist unerläßlich, die vier Prinzipien der MST weitest gehend zu verinnerlichen. Ist dies geschehen, wird das automatisch zu einer veränderten Wahrnehmung und Bewertung aller Informationen und Sinneseindrücke führen, die täglich auf uns einströmen. Nur mit einer veränderten Wahrnehmungs- und Denkweise können sich auch unser Verhalten und unser Handeln ändern. Wenn du in Zukunft das gleiche Denkst und Tust, was du schon in der Vergangenheit gedacht und getan hast, wirst du auch immer wieder die gleichen Ergebnisse erzielen. Wenn du in Zukunft für dich selbst und/oder dein Unternehmen mehr Erfolg haben willst, musst du anders wahrnehmen, anders bewerten, anderns denken und vor allem: anders handeln, als du es bisher getan hast.

Um dies wirklich tun zu können, musst du dich mit deiner bisherigen Sicht auf die Welt und der Interpretation dessen, was erfolgreich ist und was nicht, gründlich auseinandersetzen. Aus diesem Grund werden die Grundsätze der MST, so wie sie sich in den vier Prinzipien wiederspiegeln, im Laufe der Zeit immer wieder wiederholt. Das mag dir an der einen oder anderen Stelle überflüssig vorkommen (etwas weil du das Gefühl hast, dass du diese Zusammenhänge schon längst verinnerlicht haben); es ist jedoch hilfreich, um nachhaltige Veränderungsprozesse einleiten zu können.

Strategie ist nichts anderes als die Lehre vom wirkungsvollsten Kräfteeinsatz. Die Frage, worauf man seine Energien richtet, ist die wichtigste überhaupt. Damit du den für dich und dein Unternehmen/deine Geschäftsidee persönlich richtigen Punkt findest, ist es notwendig, zuvor die „Funktionsweise“ der MST genau kennenzulernen. Die in den anderen Abschnitten folgenden Analysen werden dir dann sehr viel leichter fallen.

Die MST basiert auf vier Prinzipien

MST-Prinzip 1: Ganzheitliche Spezialisierung und Fokussierung. Du erfährst in diesem Abschnitt, welche Vorteile du hast, wenn du dich aus der täglichen Verzettelung und der Austauschbarkeit des Verdrängungswettbewerbs befreist und dich gleichzeitig auf das konzentrierst, was den größten Erfolg verspricht.

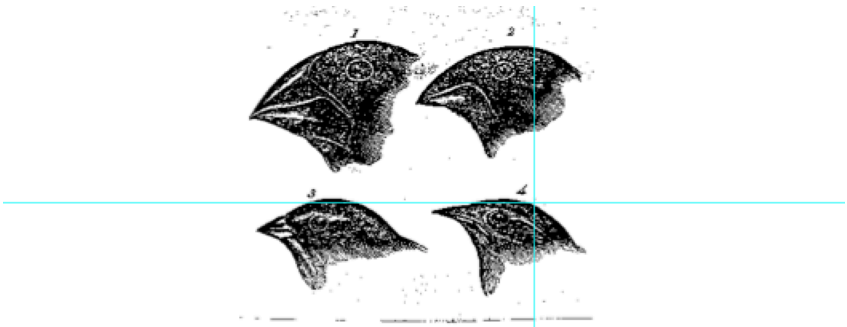
MST-Prinzip 2: Das Minimumprinzip. Beim Kräfteeinsatz kommt es nicht nur auf das „Wie“, sondern genauso auch auf das „Worauf“ an. Wenn du dich in vernetzten Systemen auf den wirkungsvollsten Punkt konzentrierst, kannst du Kettenreaktionen positiver Wirkungen auslösen. So erreichst du mit geringerem Kräfteeinsatz als zuvor wesentlich bessere Ergebnisse.

MST-Prinzip 3: Immaterielle vor materiellen Vorgängen. In der betriebswirtschaftlichen Ausbildung haben wir gelernt, unsere Aufmerksamkeit in erster Linie auf die materiellen und finanziellen Vorgänge zu richten. Alle diese Vorgänge haben ihre Ursachen jedoch auf

der energetisch-immateriellen Ebene. Wer diese immateriellen Vorgänge früher und besser erfaßt als andere, hat einen sehr bedeutenden strategischen Vorteil.

MST-Prinzip 4: Nutzen vor Gewinn. Wer sich in erster Linie darauf konzentriert, den Gewinn zu maximieren, verschenkt ein sehr großes Erfolgspotential. Zudem hat man mit diesem Denken eine gute Chance, die Konflikte und Probleme in unserer Gesellschaft noch weiter zu verschärfen. Es ist im Rahmen der MST zentral, zuerst an den Kundennutzen zu denken – der Gewinn kommt dann ganz wesentlich leichter, manchmal sogar automatisch.

MST-Prinzip 1
Ganzheitliche Spezialisierung und Fokussierung



Spezialisierung als universelles Erfolgsprinzip

Viele Menschen wären gern erfolgreicher. Doch was ist Erfolg? Die meisten Menschen stellen sich darunter finanziellen Erfolg vor: mehr Umsatz, mehr Gewinn, mehr Gehalt - und in der Folge mehr Sicherheit, mehr Freiheit, mehr Reichtum.

Doch wie sollen wir das bewerkstelligen, mehr Erfolg zu haben? Die vordergründige Logik sagt uns, dass wir uns für mehr Erfolg mehr anstrengen müssen: mehr Arbeiten, mehr Lernen, mehr Produkte, mehr Werbung, mehr (Selbst-)Motivation, mehr Innovationen, mehr Rationalisierung und mehr Kostensenkung … die Liste ließe sich beliebig verlängern.
Das Ansatz der MST steht zu den meisten dieser Rezepte im diametralen Gegensatz: nicht mehr – sondern ein "anderer", möglicherweise sogar weniger Einsatz, um am Ende mehr zu erreichen als zuvor.

Im Rahmen der MST geht es nicht darum, möglichst viel zu leisten, sondern darum, möglichst viel zu bewirken. Zwischen diesen beiden Begriffen liegen Welten. Traditionell sind wir darauf konditioniert, möglichst viel zu leisten - der Begriff "Leistungsgesellschaft" ist typisch dafür. Mit "Leisten" verbinden wir ein hohes Maß an Einsatz, Fleiß oder Arbeitswillen. Stillschweigend nehmen wir dabei an, dass mit viel Leistung auch viel Wirkung einhergeht. Doch das ist ein Irrtum. Die Kunst der Strategie besteht gerade darin, mit gezieltem Kräfteeinsatz mehr zu erreichen als zuvor. Es geht darum, eine möglichst optimale Wirkung zu erzielen.

Aus der Physik wissen wir, dass wir unsere Wirkung durch die Konzentration der Kräfte dramatisch steigern können. Beispiele sind das Brennglas oder die Axt. Der gleiche Effekt tritt bei der Konzentration geistiger Kräfte ein. Unsere Leistungsfähigkeit steigt dramatisch, wenn wir unsere geistigen und emotionalen Kräfte konzentrieren. Konzentration allein ist jedoch noch kein Erfolgsrezept - entscheidend ist, worauf man seine Kräfte konzentriert. Wer jemals versuchte, mit einer Axt einen Stein zu spalten, kann das nachvollziehen.

Konzentration der Kräfte macht nur dann Sinn, wenn diese Energie auf ein passendes Ziel gerichtet wird. Genau das ist ein zentrales Anliegen der MST: wir wollen mit unseren begrenzten Mitteln ein Höchstmaß an Wirkung erzielen. Dazu muss geklärt werden wie und worauf wir alle unsere Kräfte und Mittel richten.

Wir leben in einer Zeit, in der das verfügbare Wissen dramatisch ansteigt. Weltweit wird in

einer nie da gewesenen Tiefe und Breite geforscht. Die Vielfalt an Produkten, Prozessen, Ideen und Methoden ist unüberschaubar. Unser Leben wird immer komplexer, und unsere Wahlmöglichkeiten sind theoretisch unendlich hoch. Immer mehr Menschen werden von dieser Komplexität überfordert und landen im Burnout oder in der Depression. Andere werden zwar von einer Idee zur anderen getragen, geben aber beim kleinsten Anzeichen eines Mißerfolges auf.

Weil wir heute weniger denn je alle möglichen Probleme für alle möglichen Menschen lösen können, müssen wir uns fokussieren. Oder, um es klarer auszudrücken: wir müssen uns spezialisieren.

Die Spezialisierung ist der beste Weg, um bei gleichem oder geringerem Kräfteeinsatz wesentlich erfolgreicher zu werden: Wer seine Kräfte für alles mögliche einsetzt und hart arbeitet, wird allenfalls ein wenig besser als seine Mitbewerber sein. Wer sich dagegen mit allen Mitteln auf ein kleines, möglichst wichtiges Gebiet konzentriert und spezialisiert, hat es wesentlich einfacher, der deutlich Beste zu werden – selbst, wenn er unter sehr ungünstigen Bedingungen startet.

Spezialisierung, Konzentration und Fokussierung: die Unterschiede

Als MST-Begründer Mewes in den 60er Jahren das Geheimnis der Spezialisierung neu entdeckte, reagierte die Fachwelt mit schroffer Ablehnung. Damals begann gerade die Blütezeit der Diversifikationsstrategie: als sicherster Weg, um Wert und Gewinn eines Unternehmens zu steigern galt die Verteilung der Aktivitäten auf möglichst viele von einander unabhängige Geschäftsfelder. Denn je mehr Märkte ein Unternehmen bedienen könne – so die Theorie – desto unabhängiger werde es. In der Summe können man so zwar keine Spitzenrendite erzielen, aber über alle Geschäftsfelder hinweg eine befriedigende Durchschnittsredite. Als Vorbild galt die Strategie der Geldanlage: auch hier rät man (heute noch) den Anlegern, ihre Vermögenswerte möglichst breit in unterschiedlich risikobehaftete Produkte zu stecken: in Gold, Immobilien, solide, aber da für niedrig verzinste Wertpapiere, risikobehaftete, aber möglicherweise hoch rentiertliche Aktien und so fort. Da sich diese Anlagen abhängig vom Zinsniveau zum Teil konträr entwickeln (Aktien steigen in Niedrigzinsphasen, Wertpapierkurse sinken), versprach diese Anlagestrategie die größte Sicherheit. Das gleiche Prinzip glaubte man auf die Unternehmensstrategie übertragen zu können.

Ähnliche Tendenzen beobachtet man im Bildungswesen: auch heute noch glauben viele Menschen, es sei besonders zukunftssicher, ein möglichst breites Wissen anzuhäufen. Je mehr Wissen man habe, desto größer sei die Chance, einen Arbeitsplatz zu finden, auf dem dieses Wissen gefragt ist. Ein folgenschwerer Irrtum. Auch im Rahmen der MST geht es darum, viel zu Wissen - aber nicht von allem ein bisschen. Statt dessen geht es darum, von einem eng begrenzten Gebiet ein tiefes, ganzheitliches Verständnis zu gewinnen.

Mewes' Spezialisierungslehre stieß in der damaligen Zeit auf heftige Widerstände. Dabei wurde übersehen, dass er schon damals eine vollkommen neue, ganzheitliche und integrative Strategie entwickelt hatte, die mit den einseitigen Scheuklappen-Spezialisierungen nichts gemeinsam hat. Zwanzig Jahre später waren alle Beteiligten klüger: die Diversifikationsstrategie erwies sich als nur von wenigen Spitzenkönnern unter den Unternehmenslenkern für durchführbar; die große Masse scheiterte und vernichtete weltweit Billionenwerte mit dieser Strategie. Seit Ende der 1980er Jahren galt die

Diversifikation in ihrer Extremform als beerdigt. Statt dessen riefen die Strategiepäpste das Zeitalter der "Fokussierung" und der "Konzentration der Kräfte" aus.

Das, was uns heute unter „Fokussierung“ geboten wird, ist häufig nichts anderes als eine auf Branchen ausgerichtete Diversifikationspolitik. Ein wunderbares Beispiel ist die Daimler Benz AG. In den 80ern diversifizierte man was das zeug hielt: von dem Hausgeräte-Elektrokonzern AEG bis zum Weltraumspezialisten DASA versammelt man ein Sammelsurium von Töchtern und Beteiligungen unter einem Dach, die alle den gemeinsamen Nenner “Technik” hatten. Nachdem diese Strategie komplett versagt hatte und Milliardenwerte vernichtet wurden, folgte der neue CEO Jürgen Schrempp zur Freude der Anleger alsbald dem allgemein angesagten Trend zur „Fokussierung“, und zwar zunächst auf das Kerngeschäft „Verkehr“. AEG, Fokker, Dornier und andere wurden aus dem Portfolio verbannt, später folgte die hoch-defizitäre Adtranz, die sich unter anderem der Integration von Auto und Schiene verschrieben hatte. Das Geschäftsfeld wurde dann auf das ursprüngliche Kerngeschäft, das Automobil eingeschränkt - man könnte sagen: fokussiert. Doch sofort drohte das nächste Desaster: die Welt AG. Dahinter stand die Theorie, dass nur weltweit in allen Fahrzeugklassen präsente Unternehmen konkurrenzfähig bleiben werden. Die Daimler AG wurde ein weltumspannendes Konglomerat von Autofabriken und Vertriebsstützpunkten, das vom Kleinstwagen Smart über den luxuriösen Maybach bis zum Super-LKW aus dem Hause Freightliner weltweit alles zu bieten hatte, was des Autofahrers Herz zu erfreuen vermag. Doch um welchen Preis? Die Eintrittskarte für das Spiel um die Weltherrschaft in allen automobilen Klassen erwies sich als teuer: Der Kauf und die Integration von Chrysler und Freightliner in den USA, die Beteiligung an Mitsubishi in Japan sowie Hyundai in Korea und die Aktivitäten in China zehrten an den Ressourcen – erst an den personellen, dann an den finanziellen. Chrysler, Freightliner und andere belasteten das Konzernergebnis mit Milliardenverlusten. Drei Jahre nach dem „Superdeal“ DaimlerChrysler hatte sich der Aktienkurs halbiert, was einer rechnerischen Kapitalvernichtung von 40 Milliarden Euro entsprach. Scheinbar wurde auch im Rahmen der neuen Strategie das Maß des Machbaren überschritten „Man kann nicht alles machen“ räumte DaimlerChrysler-Vorstand Eckhard Cordes freimütig in der Frankfurter Allgemeine ein. Diese Strategie mag für einen amtierenden oder angehenden Global Player machbar und erfolgreich sein (wobei hier und da ernsthafte Zweifel angebracht sind). Unsinnigerweise wird sie aber auch von vielen kleinen und mittleren Unternehmen kopiert, die einen Großteil ihres Erfolgspotenzials damit in den Mülleimer werfen oder – noch schlimmer – verzettelungsbedingt in die Pleite gehen.

Wie unterscheidet sich die Strategie der „Fokussierung“ und der „Konzentration auf das Kerngeschäft“ von der hier propagierten Spezialisierung? In erster Linie durch ihre klare Definition und einfache Handhabung. Praktisch alle „Kerngeschäftsstrategien“ leiden unter ihrer diffusen Abgrenzung. Beispielhaft dazu ein Zitat aus der 1985 verfassten Dissertation „Das Prinzip der Kräftekonzentration in der Unternehmensstrategie“ von Matthias zur Bonsen: „Wenn man jemandem sagt, er solle das Prinzip der Konzentration beachten, wird er kaum wissen, was er ganz genau zu tun hat. Es stellen sich sogleich eine Menge Fragen. Wann und in welcher Hinsicht soll man sich konzentrieren? Kann nicht auch das Gegenteil richtig sein? Was bewirkt überhaupt die Konzentration? Das eine Wort ‚Konzentration‘ kann all diese Fragen nicht beantworten. Es gibt keine genauen Anweisungen für seine Umsetzung in die konkrete Realität. Das Prinzip der Konzentration ist gewissermaßen offen und in hohem Maße erklärungsbedürftig.“ Genau das ist das Dilemma der „Fokussierungsstrategien“, aus dem die Experten auch 15 Jahre später keinen Ausweg gefunden hatten – leicht zu erkennen bei Chris Zook und James Allen von Bain & Company in ihrem Buch Erfolgsfaktor Kerngeschäft – Zeitlose Strategien für Wachstum und Innovation. Dort endet der Versuch, das „Kerngeschäft“ zu beschreiben, auf das man sich zu konzentrieren habe, in folgender Definition: „Für die Zwecke dieses Buches definieren wir das Kerngeschäft als die Menge aus Produkten, Kapazitäten, Kunden, Vertriebskanälen und Gebieten, die das Wesen eines Unternehmens ausmacht und das die Basis seiner

Wachstumsmission verkörpert – die nachhaltige und profitable Steigerung seines Umsatzes." Das ist natürlich keine Definition, wie die Autoren auch unmittelbar einsehen: „Diese Definition ist, wie wir zugeben müssen, unscharf und dürfte erhebliche Auseinandersetzungen im Management nach sich ziehen." Auseinandersetzungen wohl kaum – aber dafür sehr viel Unsicherheit und Beratungsbedarf!

Insgesamt ist ein grundsätzliches Problem der „Kerngeschäftsdebatte" schon allein die Begrifflichkeit: Wenn man von „Kerngeschäft" spricht, konzentriert sich der Blick automatisch auf das Unternehmen selbst, in dem man die Rettung vermutet. Dahinter steckt der Glaube, man müsse nur so genau und intensiv wie möglich in sich selbst hineinschauen und würde dann schließlich die Lösung der eigenen Probleme entdecken.

Der der MST zugrunde liegende Ansatz geht immer von einer extravertierten, marktgetriebenen Sichtweise aus: „ganzheitlicher Spezialist für …" ist immer bezogen auf Lösungen, auf Kunden im AUSSEN. Häufig ist es nämlich gar nicht so wichtig, was das Unternehmen im „Kern" kann, denn dies ist immer vergangenheitsbezogen. Viel wichtiger ist, wofür das Unternehmen in Zukunft stehen will, was es dazulernen und dazukaufen muss, um überlebensfähig zu sein.

Achtung: die MST ist eine extravertierte Strategie – sie fordert die bestmögliche Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen und zunächst nicht die optimale Organisation im Inneren (introvertierte Sichtweise). Insofern endet das Thema „Kerngeschäft" (obwohl es prinzipiell in die richtige Richtung geht) häufig in einer Selbstbespiegelung – das ist zwar als erster Schritt ok, aber kann niemals als Strategie funktionieren. Man braucht auch nicht detaillierte quantitative Analysen, um dieses Kerngeschäft zu definieren, sondern in der Regel reicht gesunder Menschenverstand und das Wissen der Mitarbeiter und Vertriebspartner, um diese Wettbewerbsposition zu bestimmen, außerdem ein konstantes Grundbedürfnis sowie die Probleme der Kunden, um dieses Kerngeschäft weiterzuentwickeln.

Dazu kommt: mit dem Rat, man möge sich doch auf seine Kernkompetenz konzentrieren, können 90 Prozent aller Unternehmen nichts anfangen. Würde man beispielsweise einem von Fielmann, Apollo und Gesundheitsstrukturgesetz gebeuteltem Optiker anraten, er möge sich doch bitte zur Rettung seines Geschäfts auf seine Kernkompetenz konzentrieren, so wird der sich mit einem müden Lächeln revanchieren: Die Kernkompetenz liegt darin, dem Kunden Brillen und Kontaktlinsen anzupassen und zu verkaufen – und das macht auch jeder Mitbewerber. Wie soll da eine Differenzierung möglich sein? Mit Ausnahme der „Großen" machen fast alle Unternehmen das, was ihren Kernkompetenzen entspricht. Sie kommen mit einer solchen Strategie keinen Millimeter weiter. Was dir wirklich hilft ist eine Spezialisierung.

Spezialisierung als universelles Erfolgsprinzip

Wir können schauen, wohin wir wollen – überall dort, wo außergewöhnliche Leistungen und außergewöhnliches Wachstum zu beobachten sind, finden wir das Spezialisierungsprinzip.

Spezialisierungen findet sich in praktisch allen Lebensbereichen: in der Natur, im Sport, in der Wirtschaft, in der Persönlichkeitsentwicklung.

Beispiel Natur: Der große Evoutionsforscher Charles Darwin kann als der Entdecker des Spezialisierungsprinzips gelten. Als er im Jahr 1835 mit dem Forschungsschiff HMS Beagle auf die Galapagosinseln kam, katalogisierte er dort 13 offensichtlich miteinander verwandte

Finkenarten und er entwickelte dazu folgende Theorie: Die Galapagos-Finken wurden einst vom südamerikanischen Festland auf die Inseln geweht. Dort fanden sie hervorragende Lebensbedingungen und kaum Konkurrenz. Also vermehrten sie sich rasant. Dann jedoch wurden die Nahrungsgrundlagen knapp und der Wettbewerb um Nahrung so groß, dass die weitere Vermehrung der Spezies an ihre natürliche Grenze gestoßen war. In der Folge bildeten die Finken nun 13 verschiedene Unterarten, die sich jeweils auf andere Nahrungsquellen spezialisierten und dafür entsprechende Schnäbel ausformten: Finken mit großen, harten Schnäbeln konzentrierten sich auf Kerne, Finken mit zarteren Schnäbeln auf Insekten, andere auf Kakteen oder darauf, Parasiten von den Landtieren zu entfernen. Im Jahr 1999 haben Genforscher des Max-Planck-Instituts bewiesen, dass Darwin mit seiner Theorie Recht hatte: Tatsächlich stammen alle Finken der Galapagosinseln von einem einzigen Urfinken ab.

Ein noch drastischeres Beispiel beschreibt der niederländische Biologe Tijs Goldschmidt anhand der Cichliden (Buntbarsche) im Viktoriasee. Hier haben sich von einer einzigen Urform rund 500 Unterarten entwickelt. Einige essen Schnecken, andere Algen oder Kleinfische. Einige fischen auf dem Grund, andere an der Oberfläche. Sie haben jede nur denkbare „Nahrungsnische“ entdeckt und die dafür notwendigen physischen Voraussetzungen entwickelt. Und so lebten die unterschiedlichen Arten glücklich und zufrieden nebeneinander her, ohne sich gegenseitig Konkurrenz machen zu müssen - bis der Mensch den Viktoriabarsch dort ansiedelte, der binnen kurzer Zeit durch seine Gefräßigkeit das Gleichgewicht der Arten nachhaltig zerstörte.

In der Evolutionsbiologie nennt man diesen Vorgang adaptive Radiation: eine Spezies „fächert sich auf“ (Radiation), indem sie sich an unterschiedliche, neue ökologische Nischen anpasst (Adaption). In der Natur ist es für diesen Vorgang förderlich, wenn wenige Fressfeinde oder Konkurrenten sowie unbesetzte Lebensräume vorhanden sind. Wir werden später sehen, dass diese Voraussetzungen im Wirtschaftsleben das bilden neuer Spezialisierungen ebenfalls enorm begünstigen, jedoch nicht zwingend notwendig sind. Selbst auf scheinbar völlig besetzten Märkten ist es möglich, Marktnischen durch Spezialisierung aufzutun

Beispiel Sport: Auch hier können wir lernen, dass man ohne Spezialisierung im Spitzensport gar nicht erst anzutreten braucht. Bei der Olympiade 2016 in Rio lief der Sprintspezialist Usain Bolt aus Jamaica die 100 Meter in 9,81 Sekunden. Der beste Sprinter unter der Zehnkämpfern, der US-Amerikaner Ashton Eaton, erreichte beim gleichen Sportfest eine Zeit von 10,46 Sekunden. Mit dieser Zeit wäre er bei den Spezialisten unter normalen Umständen mit Abstand auf dem letzten Platz gelandet. Natürlich gilt unsere Bewunderung den Zehnkämpfern, und nicht umsonst gelten sie als die Könige der Athleten. Doch in jeder der zehn Disziplinen werden sie von den jeweiligen Spezialisten locker geschlagen.
Im Sport sieht man auch wunderbar, dass man keine herausragende Begabung mitbringen muss, um über Spezialisierung erfolgreich zu werden. Bei starker Konzentration auf ein eng umrissenes Aufgabengebiet treten so starke Lerngewinne ein, dass selbst schwere Wettbewerbsnachteile wieder wettgemacht werden können. Die Sprintlegende Wilma Rudolph (Weltrekordhalterin und mehrfache Goldmedaillengewinnerin in Melbourne 1956) litt in der Kindheit unter spinaler Kinderlähmung und konnte erst im Alter von acht Jahren ohne Krücken laufen. Andauerndes, konzentriertes Training und ein eiserner Wille machten trotz dieser schweren Behinderung den Weg in die Weltspitze frei.

Steffi Graf, Boris Becker, Jan Frodeno, Sebastian Vettel – alle Ikonen der deutschen Sportgeschichte konzentrierten sich bedingungslos auf ihren Sport. Sie widmeten sich teilweise von frühester Jugend an ihrer Disziplin.

Wie weit die Spezialisierung fortgeechritten ist, sieht man plastisch im Skisport: 1935 errang der Norweger Birger Ruud bei der alpinen Weltmeisterschaft 1935 eine Bronzemedaille in der alpinen Kombination (Abfahrtslauf und Slalom) und bei den Olympiaden 1932/36 jeweils eine Goldmedaille im Skispringen – eine heute undenkbare Leistung, denn der Wettbewerb hat dazu geführt, dass nur noch Spezialisten wettbewerbsfähig bleiben können: Abfahrer müssen heute die Statur eines Stiers haben, während die Skiflieger hart an der Magersucht vorbei schrammen.

„Der Brummkreisel hat ausgedient – immer mehr Bundesligaclubs nehmen Abschied vom Allrounder und setzen auf Spezialistenteams " überschrieb die Frankfurter Allgemeine am 17.4.2005 einen Artikel über das Phänomen, dass in der Fussball-Bundesliga heute statt eines einzelnen Trainers ein Team von Spezialisten beschäftigt wird. Es ist doch verblüffend, dass sich im Grunde simple Erfolgsrezepte verhältnismäßig langsam herumsprechen.

Oder man schaue sich den Golfer „Tiger" Eldrick Woods an: Mit nur 21 Jahren gewann er als erster Afroamerikaner das berühmte Masters in Augusta und führte von 1996 an über mehr als zehn Jahre unangefochten die Weltrangliste an. Ein „Jahrtausendtalent" urteilte die FAZ nach seinem fulminanten Start im Profilager. Tatsächlich? Wenig später konnte man im SPIEGEL nachlesen, dass der kleine Eldrick schon von Geburt an von seinem Vater Earl zum Golfstar gedrillt wurde. Dieser balancierte beispielsweise den sechs Monate alten Säugling auf seiner Handfläche – und festhalten durfte sich der Kleine an einem abgesägten Golfschläger. Kaum konnte das Söhnchen laufen, schlug es die ersten Bälle. Mit fünf Jahren trat das golfende Wunderkind in US-Fernsehshows auf, und so ging es munter weiter bis zur Weltspitze. Man mag über die Perversität solcher Kinderdressur trefflich streiten. Doch eines ist unbestritten: „Talent" hatte insbesondere der Vater, dem es durch bedingungslose Liebe und Vertrauen gelang, seinen Sohn konsequent auf der Erfolgsspur zu halten, ohne dass dieser in der Pubertät auf die verwegene Idee kam, einmal nachzuforschen, ob es auch noch einen anderen Lebenssinn geben könne als den, die Erwartungen seines Vaters zu erfüllen. Doch warum auch einen Lebensentwurf in Frage stellen, der nichts als Erfolge verspricht?

Fest steht: du brauchst kein Talent und keine Super-Fähigkeiten, um die Nummer eins zu werden. Sie brauchst allerdings den Willen zur und Begeisterung für die Spezialisierung und – je nach Wettbewerbssituation – eine große Hartnäckigkeit und Gewissenhaftigkeit, bis die weniger konsequenten Mitbewerber überflügelt sind.

Apropos Wettbewerbssituation: Anders als Sportler haben die Akteure auf den Märkten einen riesigen Vorteil. Sie können nämlich ihr Wettbewerbsumfeld und ihre Spielregeln weitgehend selbst bestimmen. Wer Sprinter werden will, kann zwischen drei Kurzstrecken wählen – aber mehr nicht. Wer es im 100-Meter-Sprint nicht „bringt", kann nicht einfach so eine 130-Meter-Disziplin ins Leben rufen, um eine neue Chance auf den Olympiasieg zu bekommen. Es gibt keine Möglichkeit, sich von weltweit hunderten professionell trainierenden Konkurrenten in irgendeiner Weise abzuheben als in der, einfach schneller zu sein. Im „richtigen" Wirtschaftsleben ist das anders und einfacher: Hier kann sich jeder über das passende Spezialgebiet und/oder über die Zielgruppe seinen eigenen Markt kreieren, auf dem er die Nummer eins werden will – vorausgesetzt, er gründet diesen Markt auf bisher ungelöste beziehungsweise unbefriedigte Wünsche, Probleme oder Bedürfnisse. Die Spezialisierungschancen sind erst dann erschöpft, wenn wir alle wieder im Paradies leben.

Der Blick in Wirtschaft, Sport, Kunst und Wissenschaft zeigt, dass jeder ungewöhnlich Erfolgreiche ein Spezialist ist oder es zumindest am Anfang war. Die Beispiele reichen von Benz, Bosch, Siemens, IBM, Coca-Cola, McDonald's über Künstler wie Mozart, Picasso oder die Beatles, Sportler wie Lewis Hamilton (Formel 1) oder Tiger Woods (Golf) bis hin zu Nobelpreisträgern wie Klaus von Klitzing. Es gibt keinen Nobelpreisträger, der nicht auf ein bestimmtes Gebiet spezialisiert ist oder es zumindest in seinen entscheidenden Jahren war.

Die Spezialisierung ist der Antrieb der Evolution. Alle Arten haben sich immer wieder auf Lücken (Nahrungsgrundlagen) 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.

Gerade in der Wirtschaft ist die Spezialisierung **das** Erfolgsrezept schlechthin. Das mag dem einen oder anderen befremdlich vorkommen, doch bei Licht betrachtet ist das keine besonders bahnbrechende Entdeckung, sondern eine eher banale Erkenntnis. Schon vor 2.500 Jahren beobachtete der griechische Politiker, Feldherr und Philosoph Xenophon, dass mit der Größe der Städte der Grad der Arbeitsteilung und damit einher gehend die Qualität der Arbeit zunimmt: "Daraus folgt unweigerlich, dass derjenige, der sich mit der am engsten begrenzten Arbeit beschäftigt, diese zwangsläufig auch am besten verrichtet."[1]

Ein Blick in die physikalischen Gesetzmäßigkeiten zeigt, wie man Widerstände auch mit geringen Kräften am leichtesten 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, Laserstrahlen und so weiter und so fort. **Was für körperliche Kräfte gilt, gilt genauso für geistige oder soziale Kräfte und Widerstände.** Die physikalischen Gesetze gelten für jede Art von Kraft gegenüber jeder Art von Widerstand. 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.

Die Vorteile der Spezialisierung

Es gibt eine ganze Reihe von Spezialisierungsvorteilen:

Spezialisierungsvorteil Nr. 1: Herausragende Leistungen sind möglich

Hierzu hast du zahlreiche Beispiele aus Natur, Sport und Wirtschaft auf den voran gegangenen Seiten kennen gelernt: Spezialisten erbringen bessere Leistungen als Allrounder, weil sie sich auf ein kleines Segment konzentrieren können. Das macht es möglich, aus dem Verdrängungswettbewerb der Durchschnittlichen und Austauschbaren in monopolartige Machtpositionen hineinzuwachsen. Wie Unternehmen durch Spezialisierung in Ausnahmepositionen wachsen, wurde schon ausführlich am Beispiel der Hidden Champions gezeigt. Doch wie sieht es bei Individuen aus? Ganz genau so! Was und wer hat die großen Genies dieser Welt zu Ausnahmekönnern gemacht? Liegen die Wurzeln außergewöhnlicher Leistungen in der Vererbung oder Erziehung? Sind es gar genetische Mutationen, die Ausnahmekönner hervorbringen? Nichts davon ist wahr, folgt man Anders Ericsson von der Florida State University. Er und sein Kollege Michael Howe gingen intensiv der Frage nach, was einzelne Menschen zu Ausnahmeerscheinungen macht. Das Ergebnis ist die totale Absage an die Genetik: Ericsson und Howe entlarvten alle Vermutungen, die sich um das „angeborene“ Talent der Shakespeares, Goethes und Picassos ranken, als Anekdoten. Ihre Erklärung: Die Spitzenleistungen der frühen Genies waren das Ergebnis von hartem Training und frühester Förderung. Selbst Mozart, Prototyp des Wunderkindes, habe im Alter von vier oder fünf Jahren keine besseren Menuette komponiert, als es bei einem Kind mit so intensivem Training zu erwarten wäre. „Dem genialen Giganten des Geistes setzen Howe und Ericsson den hart arbeitenden Experten gegenüber. Hunderte von Ausnahmeforschern und medizinischen Koryphäen hat Ericsson interviewt. Sein erstaunliches Fazit: Viele von ihnen zeichnen sich kaum durch besondere geistige Fähigkeiten aus. Weder beim IQ noch bei Gedächtnistests schnitten sie überdurchschnittlich ab. Viel eindeutiger hingegen fielen die Resultate aus, wenn Ericsson sie nach der Zeit fragte, die sie dem Gebiet ihres speziellen Könnens gewidmet hatten. Fast in allen Fällen seien jene Physiker, Pianisten oder Schachspieler die erfolgreichsten, die am intensivsten trainiert und gelernt hatten, meist seit

[1] Xenophon, Kyrupädie, 8.2.5, zitiert nach Tomas Sedlacek, Die Ökonomie von Gut und Böse, München 2012, S. 134.

früher Kindheit. Durchschnittlich zehn Jahre dauere es, bis der Mensch durch stetiges Üben auf einem Spezialgebiet zu jenen Leistungen fähig sei, die dann als Beweis schöpferischer Genies gewertet wurden.“ (Johann Grolle, Jürgen Scriba, “Duell der Superhirne”, Spiegel 18/1997). Im Jahr 2006 bestätigte Ericsson seine Ergebisse erneut in einer weiteren Studie.

Spezialisierungsvorteil Nr. 2: Produktivität und Effektivität steigen

Spezialisten haben naturgemäß eine sehr viel höhere Produktivität und Effektivität, weil sie für das gleiche Ergebnis weitaus weniger Energie aufwenden müssen als jemand, der eine breite Leistungspalette hat. Ein extremes Beispiel: Wer sich darauf beschränkt, schwarze Herrenschuhe Größe 42 herzustellen, hat natürlich völlig andere Kostenstrukturen und Produktivitäten als jemand, der pro Saison 150 Schuhmodelle in verschiedenen Farben, Größen, Ledersorten und Designs herstellt: angefangen vom Materialeinkauf über die Qualifizierung der Mitarbeiter, die Ausstattung mit Werkzeugen bis zu den Umrüst- und Laufzeiten der Maschinen. In der Produktion ist das natürlich Schnee von gestern: Dort ist das Meistern von Komplexität (sprich: das Fertigen kundenspezifischer Lösungen) zur Königsdisziplin geworden.

Gegner der Spezialisierung wenden ein, solche Effizienzsteigerungen würden nur bei körperlicher oder einfacher Arbeit auftreten (Fließbandeffekt), nicht aber für komplexe geistige Aufgaben. Genau das Gegenteil ist richtig!

Je komplexer und „vergeistigter“ die Aufgaben werden, desto größer ist die Wirkung und die Notwendigkeit der Spezialisierung. Bei wissensintensiven Prozessen ist der Rationalisierungsvorteil der Spezialisierung noch größer als auf der materiellen Ebene: Ein Rechtsanwalt, der heute ein Mitarbeiter-Beteiligungsmodell in einer GmbH entwirft, in der Woche darauf einen Urheberrechtsprozess führt und danach die Abfindung für einen fristlos gefeuerten Vorstand einklagen soll, muss sich immer wieder neu in eine ihm unbekannte Materie einarbeiten. Wäre er dagegen ausschließlich auf Abfindungen und das Lösen von Arbeitsverträgen spezialisiert, würde er das gesamte Procedere aus dem Ärmel schütteln – ohne größere Vorbereitungszeit. Je komplexer und schwieriger die Aufgabengebiete, desto größer Lerngewinn und desto größer sind die Effektivität und die Produktivitätsgewinne.

Die Ursache der enormen Produktivitätssteigerung bei der Lösung komplexer Aufgaben sind die aufeinander aufbauenden Erfahrungen, anders ausgedrückt: der Lerngewinn. Bei einem Spezialisten bauen die Lerngewinne systematisch aufeinander auf. In anderen Fällen verpuffen sie sinnlos. Jeder Mensch macht im Laufe seine Lebens hunderttausende von Erfahrungen, nimmt Millionen von Informationen auf – manche sehr bewusst, viele unbewusst.

Entscheidend für die persönliche Entwicklung und den Erfolg ist die Frage, ob dieser Zugewinn an Erfahrungen systematisch und zielgerichtet erfolgt oder ob er eher zufällig geschieht. Bei jeder Arbeit verdient man doppelt – einmal durch das Geld (Honorar, Gehalt, Umsatz), das man erhält, zum anderen durch die Erfahrungen (Lerngewinne), die automatisch mit jeder Arbeit verbunden sind. Für die meisten Menschen zählt erst einmal das Geld. Viel wichtiger sind jedoch die Lerngewinne und hier vor allem die Frage, ob die Lerngewinne systematisch aufeinander aufbauen oder ob sie beziehungslos nebeneinander stehen. Berater und Dienstleister wie Agenturen oder Softwareentwickler lieben es besonders, sich für große und bekannte Klienten zu engagieren. Dahinter steckt die Hoffnung, vom Glanz der berühmten Namen auf der Referenzliste profitieren zu können. Sehr viel wichtiger als die Frage des Renommees ist jedoch am Anfang auch hier die Frage der Lerngewinne, die man bei einem Auftrag erzielen kann. Die Kernfrage im Zeitalter der Wissensunternehmen muss immer lauten: Was lerne ich bei dieser oder jener Arbeit, wie entwickelt sich mein Wissen dadurch weiter, und wie kann ich in Zukunft von diesem Wissen profitieren?

Spezialisierungsvorteil Nr. 3: Kosten sinken – einfache Organisation

Aus Punkt 2 – steigende Produktivität – ergibt sich zwangsläufig Vorteil 3, nämlich drastisch sinkende Grenzkosten und schlichtere Organisationsstrukturen. Bestes Beispiel ist ALDI. Jeder Deutsche kennt diesen Superstar unter den Discountern und Lebensmitteleinzelhändlern. Ende der 90er galt es gar als schick, Partys zu veranstalten, auf denen Speisen und Getränke ausschließlich von ALDI kamen. Ein Wunder, waren doch die schmucklosen Läden alles andere als attraktiv; und auch die ALDI-Marken hatten wenig von dem emotionalen Flair, das uns die „normalen" Supermarkt-Produkte über ausgeklügelte Werbekampagnen vermitteln. Auch den Eigentümern hat ALDI zumindest finanziell viel Freude gemacht. Die ALDI-Brüder Karl und Theo Albrecht rangierten im Jahr 2012 auf Platz 10 und 32 der Reichsten weltweit: auf 43 Milliarden US-Dollar wurde ihr Vermögen geschätzt. ALDI lag nicht nur beim Marktanteil, sondern auch bei Renditen und Produktivität an der Spitze.

Wo liegen die Erfolgsursachen von ALDI? Die meisten Menschen machen dafür das exzellente Preis-Leistungs-Verhältnis verantwortlich: ALDI ist billig und die Qualität ist sehr gut. Und wie schafft man das? Weil ALDI so große Mengen einkaufen kann. Und wie schafft man es, so große Mengen einzukaufen? Weil die Nachfrage so groß ist, und die ist so groß, weil das Preis-Leistungs-Verhältnis so gut ist … und da beißt sich die Katze in den Schwanz. Die wahre Ursache von ALDIs Erfolg liegt in der Konzentration und Spezialisierung! Statt durchschnittlich 20.000 bis 50.000 gab es bei ALDI zwischen 500 (ALDI-Süd) und 700 (ALDI-Nord) Artikel. Nicht 30 Bohnenkaffeesorten, sondern drei. Nicht 30 Mineralwässer, sondern zwei. Nicht 25 Zahncremes, sondern – eine. Von jeder Produktgattung gab es nicht, wie im Supermarkt, eine riesige Auswahl von Markenartikeln und No Names in unterschiedlichen Gewichtsklassen, sondern immer nur einen einzigen Vertreter, und zwar den mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis. Theo Albrecht äußerte sich nur ein einziges Mal in den 60er Jahren zu seiner Unternehmensstrategie: „Wir sind der Meinung, dass das Prinzip des kleinen Preises und das des kleinen Warenangebotes untrennbar miteinander verbunden sind." Genau so ist es! Denn die enge Eingrenzung des Sortiments hat bei ALDI eine ganze Reihe von angenehmen Folgewirkungen:

Jedes Produkt ist beherrschbar: Die Begrenzung des Sortiments führte dazu, dass jeder Artikel unglaublich viel Aufmerksamkeit bekam. „Jeder Artikel ist ein Individuum und kann bis zur obersten Geschäftsleitung als solcher behandelt werden." schreibt Dieter Brandes, ehemals ALDI-Insider, in seinem Buch *Konsequent einfach*. Das heißt unter anderem, dass die obersten ALDI-Führungskräfte die Qualität jedes Artikels kennen und immer wieder Vergleiche mit Markenartikeln durchführen. Da wurden beispielsweise in Blindtests die ALDI-Säfte und -Chips mit denen der Konkurrenz verglichen. Welcher Manager der Konkurrenten, die 20.000 bis 50.000 Artikel im Sortiment haben, hat wohl Interesse an derlei Zeitvertreib? Diese „Beherrschung" der Artikel führte dazu, dass die ALDI-Produkte von der Stiftung Warentest regelmäßig mit Bestnoten bedacht wurden. Schnitt ein Artikel mit der Note „befriedigend" ab, wurde er aus dem Sortiment gestrichen und durch einen besseren ersetzt. Auch wenn neue Artikel aufgenommen wurden, musste ein anderer dafür weichen.

Im Einkauf drehte sich eine Erfolgsspirale: Die mangelhafte Auswahl „zwingt" die Kunden, ihre Kaufkraft auf diesen einen Artikel zu konzentrieren, was per se schon einmal zu höheren Stückzahlen bei den jeweiligen Artikeln führt: Wenn im normalen Supermarkt 30 Kaffeepakete verkauft wurden, verteilten sich diese unter Umständen auf 15 verschiedene Marken, was wiederum 15 verschiedene Nachbestellungen auslöste. Bei ALDI wurden dann 30 Pakete einer Sorte verkauft. So drücket das kleine Sortiment die Verwaltungskosten und steigerte die Einkaufsmengen. Das führte zu niedrigeren Preisen, diese wiederum zu noch größeren Absatzmengen, diese wieder zu noch günstigeren Konditionen und so weiter und so fort. Ein ALDI-Einkäufer bewegte mit seiner Artikelgruppe ein Umsatzvolumen im Milliarden-Bereich. Ähnliche Dimensionen erreichte kein Konkurrent. ALDI betrachtete seine Lieferanten als Partner, denen man half, einen bestimmten Qualitätsstandard und die Lieferfähigkeit zu erreichen, die ALDI benötigte.

Die Kommunikation ist einfacher: Sensationell niedrig waren bei ALDI die Ausgaben für Werbung. Im Grunde reduzierte sich die Werbung ganz schlicht auf die

Informationsfunktion. Denn eins ist klar: Egal, ob ALDI einen Hochleistungs-PC für 599 Euro oder Gummistiefel für 9 Euro im wöchentlich wechselnden Angebot hatte: Die Kunden standen Schlange, um ein Exemplar mit gewöhnlich unschlagbarem Preis-Leistungs-Verhältnis zu ergattern. Über besonders spektakuläre Aktionen berichtete früher sogar das Fernsehen; bei Gummistiefeln und anderen Low-interest-Produkten sorgt lebhafte Mundpropaganda für rasante Abverkäufe.

Alle internen Abläufe wurden durch die Konzentration möglichst einfach gehalten: Es gab keine kostenintensiven Zentralbereiche wie Marketing, Controlling oder PR und auch keine Stabsstellen wie sonst in Unternehmen dieser Größenordnung üblich. Es wurden nur sehr wenige Daten erhoben und wenige Statistiken erstellt. Es gab keine komplizierten Einkaufskonditionen und nur wenige Direktlieferanten. Alles in allem dominierte schlichter Minimalismus.

Bei ALDI drehte sich durch die Konzentration und Spezialisierung eine Erfolgsspirale: Das enge Sortiment führte zu Nachfragebündelung und einfacher Organisation, dies wiederum zu geringeren Kosten und kleineren Preisen, größerer Attraktivität, mehr Umsatz, besserer Qualität, günstigeren Beschaffungskonditionen, einem besseren Image und weniger Aufwand für Werbung – und alles zusammen zu größerem Gewinn. Was kann ALDI noch gefährden? Nach Brandes Ansicht könnte nur eines diese größte aller deutschen Erfolgsstorys zu einem bösen Ende bringen: die Ausdehnung der Produktpalette! „Disziplinierung ist im Handel, besonders im Discount, die schwierigste aller Übungen“, so Brandes. So ist es! Und zwar nicht nur im Handel, sondern in jedem anderen Geschäft ebenso. Woran erkennen Sie, ob eine Strategie gut oder schlecht ist? Unter anderem an ihrer Auswirkung auf die Anziehungskraft des Unternehmens und an den Auswirkungen auf die Organisation und die Produktivität.

Spezialisierungsvorteil Nr. 4: die Kunden erwarten bessere Problemlösungen

Stelle dir vor, dir drohe der Verlust des Führerscheins. Ein Bekannter erzählt, er kenne einen spezialisierten Rechtsanwalt für solche Fälle. Was wirst du tun? Mit Sicherheit wirst du den Plan fallen lassen, beim Anwalt um die Ecke um Hilfe zu bitten. Statt dessen wirst du versuchen, möglichst schnell einen Termin bei einem Spezialisten zu bekommen. Und je nachdem, wie stark du an deiner Fahrerlaubnis hängst, wirst du hunderte von Kilometern zurücklegen, nur um in den Genuss dieser Fachberatung zu kommen. Von wem erwartest du, dass er das Fluktuationsproblem in deiner Maschinenbaufirma am besten lösen wird: der Berater, der als „Spezialgebiet“ Organisations- und Personalentwicklung angibt, oder derjenige, der als Fluktuationsexperte in Produktionsbetrieben nachweisbare Erfolge vorzuweisen hat? Und wem wärst du bereit, ein höheres Honorar zu zahlen? Spezialisten wecken Erwartungen hoher Kompetenz und besitzen darum schon von ganz allein eine hohe Anziehungskraft. Ob sie diese Kompetenz dann tatsächlich auch besitzen, ist dabei schon beinahe zweitrangig. Diese Erwartungen übertragen sich auch auf andere Gebiete: Wer innerhalb weniger Minuten den Motor eines liegen gebliebenen Autos repariert, dem traut man automatisch auch Fachwissen rund um Bremsen und Auspuff zu – ein Effekt übrigens, der schon so manchen erfolgreichen Spezialisten in die Verzettelung trieb.

Spezialisierungsvorteil Nr. 5: Werbung, Vertrieb und Kommunikation fallen leichter

Der Spezialist erzeugt per se sehr viel höhere Aufmerksamkeit als der Allrounder. Er ragt aus der Masse der austauschbaren Angebote regelrecht heraus. Daraus ergibt sich unter Umständen eine so große Anziehungskraft, dass die Rahmenbedingungen eine untergeordnete Rolle spielen. Beispiel: Wenn jemand ein nebenwirkungsfreies Medikament gegen Aids oder Krebs entwickeln würde, dann wäre es völlig egal, ob man dieses in Zeitungs- oder Packpapier einwickelte: Es würde seinem Anbieter aus den Händen gerissen,

Die Prinzipien der Mewes-Strategie - copyright Dr. Kerstin Friedrich - nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt

und zwar zu jedem erdenklichen Preis und zu allen möglichen Konditionen. Wer einen „zwingenden“ Nutzen bietet (und das kann der Spezialist besser als jeder andere), hat die Macht, seine Arbeitsbedingungen selbst zu bestimmen. Aber Achtung: Überspanne den Bogen nicht! Machtmissbrauch rächt sich in aller Regel sehr schnell! Nehmen wir noch einmal den Fall ALDI: In normalen Supermärkten folgt die Warenpräsentation einem ausgeklügelten Schema. Experten haben längst herausgefunden, in welcher Reihenfolge welche Warengruppen angeordnet werden müssen und wie die Beleuchtung und Beschallung sein muss, um ein möglichst umsatzträchtiges Einkaufsklima zu erzeugen. Bei ALDI wurden die Waren palettenweise in den Laden gefahren, und zwar nicht so, wie es den Kaufanreizen entspricht, sondern so, dass es den geringsten Arbeitsaufwand mit sich bringt.

Spezialisierungsvorteil Nr. 6: Reduktion der Komplexität – mehr Lebensqualität

Die steigende Effektivität und Produktivität haben einen sehr angenehmen Nebeneffekt: Man spart Energie, Zeit und andere Ressourcen, da man mit gleichem Einsatz mehr erreicht als andere und eine ungeahnte Souveränität entwickelt. Souveränität und Sicherheit haben sehr viel zu tun mit Lebensqualität, ganz besonders in den turbulenten Zeiten, in denen wir uns befinden. Noch mal zum Thema Honorare: ein Spezialist hat aufgrund seiner Souveränität sehr viel weniger geistigen Aufwand, um ein Problem zu lösen – und dennoch kann er aufgrund seiner höheren Wirksamkeit besserer Honorare erzielen. Also mehr Geld für weniger Aufwand. Es liegt ganz an dir, wie du die durch die Spezialisierung gewonnene Zeit und die Ressourcen einsetzt: um deinen Vorsprung noch schneller und eindeutiger auszubauen – um dich mehr um Kinder, Partner, Freunde und soziale Aufgaben zu kümmern – oder um Lebensträume zu realisieren und zu genießen. Es ist im Grunde tragisch, dass unter dem Stichwort “Resilienz” untersucht wird, wie man als Führungskraft oder Unternehmer noch widerstandsfähiger gegen die Folgen der Komplexität wird. Dabei gibt es zwei einfache Wege aus der Komplexitätsfalle: erstens eine gute Spezialisierungsstrategie, und zweitens Vertrauen.

Spezialisierungsvorteil Nr. 7: Sicherheit in der Informationsflut

„Wir ertrinken in Informationen, aber wir dürsten nach Wissen“, bemerkte einst der Trend-Guru John Naisbitt überaus treffend. Er bringt damit auf den Punkt, was so manchen von uns quält und krank macht: Dank Internet stehen uns irrsinnige Informationsmengen zur Verfügung. Das Wissen der Menschheit verdoppelt sich in immer kürzeren Abständen. Da fällt es trotz der besten Suchmaschinen schwer, stets den Überblick zu bewahren. Und es ist immer schwieriger zu entscheiden, was man dazulernen muss und was nicht. So viele Bücher, die man lesen sollte, so viele Seminare, Messen und Kongresse, die man besuchen könnte – wer soll da noch beurteilen, ob sich die investierte Zeit lohnt und ob man das dort erworbene Wissen nutzbringend anwenden kann? Für die Unternehmen stellt sich die gleiche Frage: Was ist wichtig, um im Wettbewerb bestehen zu können? Wo soll in Zukunft Wissen erworben werden und in welche Richtungen soll innoviert werden? Die Wissenschaft des Wissensmanagements nimmt sich dieses Themas an – natürlich weitgehend ohne Hinterfragung des Themas „Strategie“.

Der Spezialist ist eindeutig im Vorteil, wenn es um das Thema „Beherrschung der Informationsflut“ geht: Er kann nämlich blitzschnell entscheiden, was für ihn wichtig ist und was nicht. Wer sich als Arzt oder Heilpraktiker auf Schlafstörungen spezialisiert hat, braucht sich nicht für aktuelle Entwicklungen in Sachen Notfallmedizin, Rheuma oder Windpocken zu interessieren. Das Ingenieurbüro, das sich auf Medizintechnik konzentriert, braucht sich nicht dafür zu interessieren, was in der Automobilindustrie los ist. Wer dagegen als Automobilproduzent darauf spezialisiert ist, preiswerte und gute Fahrzeuge für Otto Normalverbraucher herzustellen, muss sich nicht dafür interessieren, ob die Superreichen lieber einen Humidor oder einen Champagnerkühler als Standardausstattung haben wollen.

Dem Spezialisten gelingt es besser als anderen, alle für ihn relevanten Informationsquellen

zu erfassen und klar zu entscheiden, welche vertrauenswürdig und wichtig sind.

Spezialisierungsvorteil Nr. 8: Spezialisierung verschafft Macht

Macht ist eines der größten Tabuthemen in der Managementlehre. Wir sind derart geschädigt durch Klassenkampf-Ideologien, Gewerkschafts- oder Arbeitgebermacht, den Machtmissbrauch der Kapitalisten und Staatsmonopoliste, dass die meisten Menschen nicht einmal im Traum daran denken, einen eigenen Machtanspruch zu erheben. Dabei ist Macht an sich überhaupt nichts verwerfliches, im Gegenteil: Macht ist vereinfacht gesagt nichts anderes als die Fähigkeit, jemand anderem etwas Gutes oder Böses zu tun, oder zumindest die Erwartung dessen in anderen zu erzeugen. Wir wollen uns hier ganz und gar auf die erste Variante konzentrieren, nämlich auf die Fähigkeit, Gutes zu bewirken. Jeder Mensch braucht ein gewisses Maß an Macht, und viele Probleme entstehen erst daraus, dass sich Menschen hilflos und ohnmächtig fühlen.

Natürlich brauchen auch Unternehmen Macht, und Wolfgang Mewes verdanken wir die Einsicht, dass man die Machtposition eines Unternehmens schon am Gewinn ablesen kann. Diese Unternehmen bringen es nämlich offensichtlich fertig, die ihren Leistungen und Kosten angemessenen Preise durchzusetzen. Unternehmen, die ständig Preiszugeständnisse machen müssen, sind austauschbar und damit erpressbar. Sie sind machtlos. Wer jedoch einen deutlich höheren Nutzen bietet als alle Mitbewerber, kann sicher sein, dass der Kunde dies auch honoriert. Besonders erfolgreiche Anbieter bringen es fertig, dass der Kunde monatelange Wartezeiten in Kauf nimmt und beinahe jeden Preis zu zahlen bereit ist. Der kluge Spezialist indes nutzt seine Macht und seinen Preiserhöhungsspielraum nicht aus. Machtmissbrauch rächt sich nämlich früher oder später. Natürlich hat der Spezialist erheblich bessere Möglichkeiten, diesen besonders hohen, im Idealfall monopolartigen Nutzen zu entwickeln, kann er doch seine Kräfte ganz auf dieses eine Ziel konzentrieren. Ein schönes Beispiel für die Macht des Spezialisten ist der texanische Feuerwehrmann Paul Neal „Red“ Adair. Er war der erste und weltweit führende Spezialist für die Bekämpfung von Öl- und Gasbränden. Red Adair gab auch einmal in Deutschland eine Kostprobe seines Könnens: 1972 brannte ein Erdgasspeicher in der Oberpfalz. Sieben Tage lang hatten sich deutsche Spezialisten erfolglos damit abgemüht, die Katastrophe in den Griff zu bekommen. Schließlich überredete (!) man Red Adair, nach Deutschland zu fliegen. Er kam, besichtigte den Ort des Geschehens und leitete die erforderlichen Maßnahmen ein. Nach 18 Minuten war der Brand gelöscht. Red Adair kassierte ein Honorar von rund 800.000 € – zu damaliger Kaufkraft (und auch heute) ein schöner Betrag. Die Macht des Spezialisten – es gibt kaum ein besseres Beispiel als dieses.

Stelle dir vor, du wärst in einer ähnlichen Position: Die Auftraggeber müssten Schlange stehen, um einen Termin zu bekommen, du könntest hervorragende Honorare (Preise) erzielen und würdest über Problemlösungsfähigkeiten verfügen, die du als einziger oder als einer von wenigen mit traumhafter Sicherheit beherrschst. Eine schöne, aber sehr weit hergeholte Vorstellung, oder sogar völlig unmöglich? Doch schauen wir uns Red Adairs Erfolg einmal an: War es Zufall oder ein Glücksfall? Oder hatte er eine genetisch programmierte Begabung für das Löschen gefährlicher Brände? Verfügte er nur über eine ans Selbstmörderische grenzende Risikobereitschaft? Nichts davon trifft zu. Adair sagte von sich, er wäre nie auch nur das geringste Risiko eingegangen, ja er hielt sich selbst nicht einmal für besonders mutig. Er wisse nur immer ganz genau, was zu tun sei. Adair war Spezialist – und zwar nicht Spezialist für irgendwas, sondern Spezialist für die Lösung eines besonders drängenden, im wahrsten Sinne des Wortes brennenden Problems. Und damit hatte er Macht bekommen.

Zusammengefasst:

Die Spezialisierung ist das Erfolgsprinzip schlechthin. Egal, wohin man schaut: In der Natur,

im Sport, in den Wissenschaften, in der Karriere- und Unternehmensstrategie – überall ist die Spezialisierung das beste Rezept gegen harten Wettbewerb. Doch damit nicht genug: die Spezialisierung hat ganzheitliche, für alle Beteiligten positive Wirkungen:
- Spezialisierung macht Unternehmen und Individuen erfolgreich.
- Spezialisierung ist attraktiv für Kunden, weil sie immer bessere Problemlösungen bekommen.)
- Spezialisierung verhilft zu höherer Lebensqualität, weil Erfolg, Spitzenleistungen, Souveränität und Sicherheit die besten Voraussetzungen für ein zufriedenes Leben sind.

Die Nachteile der Spezialisierung

Wenn Spezialisierung so erfolgreich macht – warum werden die Grundzüge und Vorteile nicht schon in der Schule und in der Ausbildung erlernt? Warum gehören die entsprechenden Methoden und Strategien nicht zum Rüstzeug jeder Unternehmensberatung? Warum gilt Spezialisierung als Unwort? Warum redet man lieber vorsichtig-vornehm von „Fokussierung“ oder „Konzentration auf Kernkompetenzen“, statt die Dinge beim Namen zu nennen?

Bitte überlege kurz: Woher kommen die Widerstände gegen die Spezialisierung?

Jede Medaille hat ihre Kehrseite – und natürlich hat auch die Spezialisierung nicht nur Vorteile. Ganz sicher sind dir folgende Gegenargumente eingefallen:

1. Risiken: Spezialisierungen können brandgefährlich sein.
2. Langeweile: Spezialisten tun häufig ähnliche oder gleiche Dinge – das kann öde werden.
3. Isolation und Fachidiotie: Wer sich zu sehr in ein Fachgebiet vergräbt, droht den Kontakt zur übrigen Welt zu verlieren.
4. Beschränkung: insbesondere ehrgeizige Führungskräfte und Unternehmer schrecken davor zurück, sich mit Marktnischen zu begnügen.

Schauen wir uns diese Nachteile einmal genauer an.

1. Die Spezialisierungsrisiken

Dieser Punkt ist der bedeutendste von allen: Jeder kennt Horrorstories über den spektakulären Untergang etablierter Spezialisten. Den Nudelspezialisten Birkel erwischte es durch den Frischei-Skandal (in dem trauriger weise nicht einmal ein wahrer Kern steckte). Als die Dortmunder Brauereien in den 60ern zeitgleich auf die Euroflasche mit Kronkorken umstiegen, stand ein Kronacher Porzellanverschluss-Spezialist kurz vor der Pleite. Das Internet in Verbindung mit Cloudlösungen ist der Tod von Speichermedien wie Memorystick oder CD/DVD. Spezialisierungen sind gefährlich – und die Gefahr ist um so größer, je stärker die Spezialisierung auf bestimmte Produkte, Technologien oder Rohstoffe ausgerichtet ist.

Auch der Gesetzgeber ist eine Gefahrenquelle für den Spezialisten. Ein Spezialist für 100-Watt-Glühbirnen hätte sich etwas anderes suchen müssen, denn die EU verbannte sie. Ein einfaches Steuersystem ist der Albtraum der Steuerberater und der Finanzbeamten: sie wären dann arbeitslos. Ein Reisebüro, das sich auf eine bestimmte Destination spezialisiert, kann vorübergehend zu machen, wenn dort eine Krise ausbricht. Doch nicht schicksalhafte Krisen und böse Bürokraten-Willkür sind der größte Feind des „fokussierten“ Unternehmens. Der Spezialisten-Killer Nr. 1 ist der technische Fortschritt. Windows 10 ist der Tod von Windows 9, der Carving-Ski bedeutete das Ende des konventionellen Slalomskis, und die neue S-Klasse bedeutet das Aus für die alte.

Kein Problem, wenn sich das im selben Unternehmen abspielt. Kritisch wird es, wenn die Innovation aus einem anderen Unternehmen oder einer ganz anderen Branche kommt, zum

Beispiel wenn Smartphones den Amateuer-Fotoapparat ersetzen oder die e-Mails das Fax. Früher wurde das Filmmaterial aus den Bundesligastadien per Motorradkurier in die Sportschau-Redaktion gefahren – heute gibt es diesen Job nicht mehr, denn die Satellitentechnik beziehungsweise das Internet machen das schneller und besser

Bleiben unter „Risiken“ noch die Trends und Moden, die dem Spezialisten zu schaffen machen können. Weiße Tennissocken waren in den 80-ern mega-angesagt, wenig später outete man sich damit als hoffnungsloser Hinterwäldler. Und spätestens im Jahr 2030 werden sie sicher wieder “mega-cool” sein. Die Listen der „Ins“ und „Outs“ werden täglich länger – sie bergen viele Chancen, aber naturgemäß auch die entsprechenden Risiken.

2. Langeweile und Entfremdung

Mit Spezialisierungen verbunden ist ab und an die Gefahr der Einseitigkeit. Erfolgreich sein wie Roger Federer, das wäre zwar sehr schön, doch den ganzen Tag auf einen kleinen Ball einschlagen – nein danke! Die Spezialisierung hat uns in der Produktion extreme Produktivitätsgewinne beschert (in Form der Arbeitsteilung), hat aber auch dazu geführt, dass die Arbeiter den Bezug zu ihrem Produkt verloren haben. Wer den lieben langen Tag lang Schrauben anzieht oder Faltschachteln stapelt, vollbringt mit Sicherheit eine volkswirtschaftlich ehrenvolle und produktive Aufgabe, fühlt sich aber möglicherweise gelangweilt und unterfordert - von den gesundheitlichen Folgen einseitiger Belastung ganz zu schweigen.

3. Isolation

Spezialisten haftet mitunter etwas Sektiererisches an. Hoch spezialisierte Experten wie Ärzte, Soziologen oder Softwareingenieure verfallen gern in Fachjargon, sie werden kaum noch von Normalsterblichen verstanden und fühlen sich am wohlsten beim Fachsimpeln mit Kollegen. Darüber hinaus verliert man bei zu enger Begrenzung des Sichtfeldes den Blick für das Ganze, was – siehe Medizin – zu gravierenden Fehlentwicklungen führt. Viele Ärzte haben durch eine Spezialisierung auf bestimmte Körperteile oder Krankheitsbilder sowie die generelle Reduktion des Menschen auf das materiell-körperliche den Blick auf den ganzen Menschen verloren. In grauer Vorzeit gehörten Medizin, Psychologie, Theologie und Philosophie untrennbar zusammen. Die Spezialisierung sowie die damit verbundene Trennung der einzelnen Erkenntnisebenen hat zwar zu einer enormen Verbreiterung der Wissensbasis geführt, doch in Anbetracht der Tatsache, dass die Menschen trotz galoppierenden medizinischen Fortschritts und steigender Lebenserwartung seelisch und körperlich immer kranker werden, so fragt man sich doch, ob diese Entwicklung in die richtige Richtung geht. „Der Spezialist ist in seinem Winkel vortrefflich zu Hause, er hat aber keine Ahnung vom Rest der Welt“ sagte der spanische Sozialphilosoph Ortega y Gassett.

4. Beschränkung

„Ich habe so viele Interessen und Fähigkeiten – ich kann mir nicht vorstellen, mich nur auf eine Sache zu beschränken.“ Dieses Argument hört man sehr häufig im Zusammenhang mit Spezialisierungen. Die Spezialisierung wird von vielen als Verzicht gesehen. Sie haben Angst, sich festzulegen, weil sie an jeder Ecke bessere Chancen wittern. Oder sie fürchten, das Spezialgebiet sei nicht groß und tragfähig genug, um für genügend Umsatz zu sorgen. Auch evolutionstechnisch gesehen ist Spezialisierung nichts für eine Spezies wie die unsere, die soeben erst dem Affenstadium entwachsen ist. Das aus diesen Zeiten ererbte Dominanzstreben lässt uns immer nach der Position „Erste/r in der Herde“ streben – und je größer die Herde, desto besser. Die Vorstandsvorsitzenden der großen DAX-Unternehmen beherrschen die Wirtschaftsmagazine und die Schlagzeilen der Tagespresse; sie ziehen Aufmerksamkeit, Bewunderung, Neid, Verachtung auf sich – je nach individueller Gefühlslage

des Betrachters. Eine Megafusion jagt die andere: Nur die Größe zählt, mag man da denken. Angesichts der weltweit grassierenden Megalomanie assoziiert man dagegen mit dem Wort „Spezialisierung“ Begriffe wie „Nische“, „klein“, „unbedeutend“, „unscheinbar“. Alles Dinge, die uns auf den ersten Blick weder Ruhm noch Ehre garantieren können. Doch man täusche sich nicht: Spezialisierung hat absolut nichts mit „Nischendasein“ oder „Klein-klein“ zu tun. Porsche und die Hidden Champions zeigen das überdeutlich.

Alles in allem also recht viele Nachteile, die die Wunderwaffe Spezialisierung mit sich bringt. So ist es wenig überraschend, dass viele vor bewussten Spezialisierungsstrategien zurückschrecken. Doch du wirst gleich sehen, wie diese Nachteile bei „richtigen“ Spezialisierungsstrategien praktisch wie von selbst verschwinden.

Spezialisierung auf konstante Grundbedürfnisse

Wir erinnern uns: Schon Adam Smith hatte viele Spezialisierungsrisiken gesehen, und er hielt es gar für das größte Problem der Menschheit, die Vorteile der Spezialisierung zu nutzen, ohne die Risiken in Kauf nehmen zu müssen. Wolfgang Mewes schließlich löste dieses Problem und fand einen höchst intelligenten Weg, um die Spezialisierungsrisiken nicht nur weitgehend auszuschließen, sondern sie sogar in Vorteile umzumünzen. Dieser Weg liegt in der so genannten sozialen Spezialisierung auf konstante Grundbedürfnisse. Das hört sich furchtbar an, ist aber im Grunde ganz einfach. Wie einfach, sieht man am besten anhand von zwei Beispielen:

Beispiel 1: der Diskette Jedes Produkt und jede Dienstleistung ist dazu da, ein Problem zu lösen, beziehungsweise um ein bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen, und dahinter steckt immer ein konstantes Grundbedürfnis, das es schon immer gab und auch in Zukunft geben wird. Eine Diskette beispielsweise war in den Urzeiten der Computerisierung dazu da, Daten zu speichern und außerhalb von Netzwerken transportierbar zu machen. Dahinter steckt das Grundbedürfnis des Austausches und des Aufbewahrens von Daten, wozu man früher lediglich Papier und Post beziehungsweise Faxgerät nutzen konnte. Die ersten PCs und Schreibsysteme arbeiteten mit riesigen weichen Disketten, die später den robusteren 3,5 Zoll-Disketten weichen mussten. Diese wiederum machten langsam, aber sicher Platz für die CD, die DVD und den Memory Stick. Doch auch damit war es schnell vorbei. Der Datentransport geschieht längst über das Internet, das auch das Speicherproblem und die Allverfügbarkeit von Daten löst, indem Daten von verschiedenen Plattformen wie PC, Notebook oder Smartphone aktualisiert und synchronisiert werden. Wer sich auf Disketten spezialisiert, muss zwangsläufig zurückfallen, weil er von innovativen Produkten bedroht wird. Wer sich auf das dahinter steckende Grundbedürfnis (Daten speichern und transportieren) konzentriert, kann sich sogar an die Spitze dieser Entwicklungen stellen, weil er ein ganz anderes Verständnis seines Geschäftsfeldes und damit ein ganz anderes Innovationsverhalten hat.

Beispiel 2: der Plattenspieler.

Hinter diesem Produkt steckt das Grundbedürfnis „individueller Musikwunsch in den eigenen vier Wänden”. Gab es dieses Bedürfnis schon immer? Ja! Früher wurde getrommelt und gesungen, dann Harfe oder Klavier gespielt. Reiche ließen sich von Orchestern beschallen. Dank der Schellack-Platte konnten auch Normalverdiener andere daheim musizieren lassen. Dann kam die Vinylplatte und schließlich neben dem Tonband die CD. Die Firma Dual, ein weltbekannter Plattenspieler-Produzent (hochspezialisiert!), ging in den Konkurs, weil sie den Sprung vom Tonträger Vinyl auf die kleinen Silberplatten nicht schaffte oder nicht schaffen wollte. Ein ähnliches Schicksal traf den CD-Player, als die nächste Basisinnovation kam: das mp3-Format und der iPod sowie Streaming-Plattformen wie Spotify machten diese Technologie überflüssig. Das Grundbedürfnis ist nach wie vor das gleiche (Musik hören), lediglich die Technologie ändert sich (die Variable). Ähnlich verlief die Entwicklung bei Filmen: die Videocassette wurde von der DVD abgelöst. Und diese wiederum von den Streamingportalen. Das Geschäft mit den Speichermedien wird langsam, aber sicher aussterben. Interessant ist, dass im Musikgeschäft

eigentlich Sony dazu prädestiniert war, die Revolution anzuzetteln, die dann Steve Jobs und Apple siegreich beendeten. Sony war ein führender Anbieter von Tonträgern und Abspielgeräten und hatte schon lange vor der MP3-Zeit, als der Rest der Welt noch ziemlich tief schlummerte, Musikrechte aufgekauft und frühzeitig eigene Titel produziert. Denn egal, ob es Tonträger geben würde oder nicht - an den Rechten würde Sony im Rahmen des Grundbedürfnisses „Musik hören" immer verdienen. Sony versuchte selbst jahrelang, ein integriertes Geschäftsmodell rund um den Verkauf von Musik auf die Beine zu stellen, verzettelte sich aber in internen Grabenkriegen zwischen den einzelnen Abteilungen Hardware, Software und Musikproduktion. Ein schönes Beispiel dafür, dass gute Strategie ohne gute Führung wertlos ist. Steve Jobs, der ebenso geniale wie durchgeknallte Visionär, schaffte in kurzer Zeit, woran Sony durch Führungsschwäche scheiterte: mit dem iPod schuf er ein stylisches und benutzerfreundliches Abspielgerät. Dann überzeugte er durch seine unnachahmliche Kombination aus Charme und Nötigung die großen Musiklabels und die wichtigsten Künstler davon, ihre Alben zu "zerhacken" und die Musiktitel einzeln für 99 Cent anzubieten. Bei internen Widerständen machte er ohnehin kurzen Prozess: seine Leute machten, was er wollte. Der Rest ist Geschichte: die Plattform iTunes revolutionierte den Musikmarkt. Ihr Erfolg sprengte alle Prognosen. Jobs rettete gleichzeitig das gesamte Musikbusiness, dass sich durch die illegalen Tauschbörsen schon am Rande des Abgrunds wähnte. Warum? Er spürte intuitiv, dass die Menschen lieber den legalen Weg gehen, wenn sie ein faires Angebot bekommen. Ist das das Ende der Entwicklung? Mit Sicherheit nicht. Aber ob Apple auch die nächste Revolution im Musikbusiness auslösen wird, darf bezweifelt werden.

Fazit: wer sich auf eine Variable wie den Plattenspieler spezialisiert, macht den Plattenspieler immer schöner, besser, funktionaler und geht unter. Wer sich auf das dahinter liegende konstante Grundbedürfnis spezialisiert, hat automatisch ein ganz anderes Innovationsverhalten und ein ganz anderes Wahrnehmungsvermögen für die Spezialisierungsrisiken und –chancen.

Egal, worauf man sich spezialisiert: Stets gibt es ein konstantes Grundbedürfnis, das hinter dem aktuellen Produkt oder der aktuellen Dienstleistung steht. Wenn man sich dieser Bedürfnisse stets bewusst ist, kann man immer zielgerichtet innovieren und damit an der Spitze bleiben. Allerdings muss man bereit sein, über den Tellerrand der eigenen Branche und der eigenen Technologie hinauszuschauen.

Dazu noch ein Beispiel: Am 21. August 2001 konnte man in der FAZ unter dem Titel „Reinigen mit der Kraft des Lichts" etwas über die Wirkungen von Titanoxyd nachlesen. Sprüht man dies vor dem Brennen auf eine Keramiklasur, ist die daraus entstehende Oberfläche praktisch selbstreinigend: Nicht nur Wasser und Kalk laufen spurenlos ab, sondern auch Bakterien und Schimmelpilze werden durch chemische Reaktionen, bei denen das Titanoxyd als Katalysator wirkt, sofort unschädlich gemacht. Eine wirklich sensationelle Erfindung, die von der Deutschen Steinzeug Cremer & Breuer AG unter dem Namen Hydrotect entwickelt wurde: Das Titanoxyd behält seine Wirkung unvermindert, ohne sich aufzubrauchen, es ist gesundheitlich völlig ungefährlich, Bakterien und Pilze könne keine Resistenz dagegen entwickeln (ein großes Problem bei herkömmlichen Desinfektionsmitteln) und für die notwendige chemische Reaktion benötigt man nur Licht, Sauerstoff und Luftfeuchtigkeit – also Dinge, die in jedem Raum vorhanden sind. Völlig klar: Hydrotect hätte zum Schrecken aller Desinfektions- und Reinigungsmittelhersteller werden können, denn beide Produkte bedienen das gleiche konstante Grundbedürfnis, obwohl sie auf völlig anderen „Technologien" basieren. Doch obwohl die Deutsche Steinzeug sich mit Hydrotect einen schönen neuen Absatzmarkt in Krankenhäusern, Schwimmbädern und Gastronomie erschloss, blieb die Revolution des Desinfektionsmarktes und ein massenhaftes Sterben der Desinfektionsmittelhersteller bisher aus.

Spezialisierungen enden keineswegs in Fachidiotie und Langeweile, wenn man das konstante Grundbedürfnis ernst nimmt: Dann nämlich ist der Innovationsprozess höchst anspruchsvoll und bedarf der Fähigkeit, Know-how aus unterschiedlichen Wissensgebieten zu kombinieren. Anders ausgedrückt: Diese Art der Spezialisierung ist ganzheitlich und höchst anspruchsvoll.

„Wer eine Bohrmaschine kauft, will keine Bohrmaschine, sondern nichts anderes als Löcher in der Wand" ist ein wohlbekannter Spruch, der eingefleischten Produktfetischisten das

Denken in Problemlösungen erleichtern soll. Aus der Sicht des konstanten Grundbedürfnisses kann man den Faden noch weiter spinnen, indem man sich fragt, wozu denn diese Löcher dienen sollen. Vielleicht will der Bohrmaschinenkäufer gar kein Loch in der Wand, sondern schlicht und einfach ein Bild man die Wand hängen. Unter diesem Blickwinkel ist dann der Weg frei zu neuen Marktlücken, neuen Problemlösungen und Innovationen.

Bitte überlege zunächst selbst: Wie sind die klassischen Spezialisierungsrisiken (Risiken durch technischen Fortschritt, Trends, Einseitigkeit, Isolation und Beschränkung) unter dem Blickwinkel des konstanten Grundbedürfnisses zu beurteilen?

Schauen wir uns noch einmal ganz prinzipiell die vier Nachteile an, die hinter der Spezialisierung stecken, und überlegen wir, wie sie sich im Lichte der konstanten Grundbedürfnisse darstellen:

1. Risiko. Dies ist das am meisten gefürchtete unter allen Spezialisierungsnachteilen: das Innovationsrisiko, ausgedrückt durch die Tatsache, dass jedes Produkt und jede Dienstleistung von innovativeren Nachfolgern abgelöst werden kann und letztlich auch wird. Bei genauerem Hinsehen ist gerade dieses anscheinend bedeutendste Risiko das harmloseste von allen. Denn technologisch induzierter Wandel vollzieht sich sehr viel langsamer, als wir glauben, hoffen oder fürchten – je nachdem, auf welcher Seite wir gerade stehen. Sehr zum Leidwesen aller genialen Erfinder und wagemutigen Innovatoren kleben die Menschen mit ihrem hohen Sicherheitsbedürfnis länger als vermutet an bewährten Technologien, selbst wenn das Neue einen wirklich überzeugenden Nutzen bietet. Das Telefon benötigte fast 50 Jahre, bis die erste Million Teilnehmer erreicht war. Das Faxgerät brauchte nahezu 20 Jahre. Das Internet ist gemessen daran absoluter Akzeptanzweltmeister, denn es benötigte nur zwei Jahre für die erste Million. Alle diese Technologien verdrängten andere Technologien: Telefon, Fax und Internet gingen beispielsweise zulasten des Briefes. Doch gingen die Postboten deswegen schweren Zeiten entgegen? Keineswegs (abgesehen von Niedriglöhnen)! DHL, Spezialist für Brief- und Paketzustellungen, wächst nach wie vor. Natürlich waren die Plattenspieler-Hersteller nicht von heute auf morgen arbeitslos, nachdem der CD-Player das Licht der Welt erblickte, ebenso wenig wie die Diskettenhersteller wenige Monate nach Einführung des CD-Brenners Konkurs anmelden mussten. Auch warten die Papierhersteller immer noch auf die Folgen des papierlosen Büros, das – oh Wunder! – mit zunehmender Computerisierung immer mehr Papier verbraucht. Anders ausgedrückt: Fast jeder Spezialist hat Zeit, um sich mit technologischem Fortschritt anzufreunden und um Anpassungsstrategien zu entwickeln. Nichts wird sprichwörtlich so heiß gegessen, wie es gekocht wird, und ein Beispiel dafür ist der Markt für Spiegelreflexkameras. Man sollte meinen, dass diesen mit dem Siegeszug der Digitalkameras relativ rasch das Wasser abgegraben wurde. Weit gefehlt. „Totgesagte leben länger“, wird Jörg Melchinger, Produktmanager von Minolta, in der Wirtschaftswoche zitiert. Nur um 11 Prozent schrumpfte der Umsatz mit Spiegelreflexkameras zwischen 1996 (als die ersten Digitalkameras auf den Markt kamen) und 2000.

Es ist natürlich theoretisch möglich, dass Produkt-oder Methodenspezialisten in Einzelfällen vom Innovationstempo der Konkurrenz so schnell überrollt werden, dass ihnen keine Zeit mehr für Ausweichreaktionen bleibt. Man muss sich aber bei jeder Art von Strategie deutlich vor Augen führen, dass es eine hundertprozentige Sicherheit weder im Unternehmerleben noch in irgendeinem anderen Winkel unseres Daseins gibt. Da der Spezialist nur einen winzigen Teil des Marktes überblicken muss, lebt er sogar sicherer als ein diversifiziertes Unternehmen, bei dem sich die Risiken potenzieren.

Festzuhalten bleibt: Einseitige Spezialisierungsstrategien bergen mitunter ein höheres Risiko. Ganzheitliche, auf konstante Grundbedürfnisse ausgerichtete Strategien bieten ein hohes Sicherheits- und Marktführungspotenzial, wenn die damit verbundene Notwendigkeit

Die Prinzipien der Mewes-Strategie - copyright Dr. Kerstin Friedrich - nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt

zu kluger Innovationspolitik beachtet wird. Der ganzheitliche Spezialist hat auch die weitaus besten Chancen, drohende Gefahren früher als andere zu erkennen und gegebenenfalls präventiv tätig zu werden.

Noch geringer werden die Gefahren des Spezialisten, wenn er sich nur vordergründig auf ein bestimmtes Produkt oder ein Marktsegment konzentriert, sondern indem er sich auf ein konstantes Grundbedürfnis spezialisiert. Denn dann fallen praktisch alle Risiken weg. Im Gegenteil: Sie werden sogar in Chancen verwandelt. Wer sich auf Inline-Skates spezialisiert, macht diese immer schöner, schneller, perfekter. Wer sich auf das konstante Grundbedürfnis – Trendsportarten – spezialisiert, ist viel schneller zu Veränderungen bereit und kann neu entstehende Märkte als Erster besetzen, ja sie sogar selbst schaffen.

Ein anderes Beispiel: Die Winterhalter GmbH ist der führende europäische Hersteller für gewerbliche Spülmaschinen. Fragte man dort die Mitarbeiter nach dem Unternehmensziel, so bekam man spontan diese Antwort: „Wir sind der beste Problemlöser in der Spülküche für Hotellerie, Gastronomie, Bäcker und Metzger". Keiner sagt: „Wir wollen der beste, profitabelste und größte Hersteller von Geschirrspülmaschinen sein und bleiben." Dazu sagte der damalige Geschäftsführer Manfred Bobeck: „Das konstante Grundbedürfnis der Zielgruppe, das saubere Geschirr, ist unser Unternehmensziel. Im Moment ist die Lösung mit Wasser und Spülmittel die beste Lösung. Wir haben aber die Augen offen für alternative Technologien. Selbst wenn aus unerfindlichen Gründen einmal kein Geschirr mehr gespült und gewaschen werden sollte und man auf kompostierbare Behälter umstellen müsste – wie das bei Fastfood-Ketten schon angedacht wird –, dann wären wir die Ersten, die dafür die entsprechenden Anlagen anbieten würden." Und wem würden die Kunden als Erstem eine solch innovatives Produkt abkaufen? Natürlich dem Marktführer, der über Jahre hin schon bewiesen hat, dass er die Probleme seiner Zielgruppe zu lösen weiß und über viele Jahre Beziehungen zu den Entscheidern aufgebaut hat.

3. Langeweile

Wie Sie oben gesehen haben, ist bei Spezialisierungen auf konstante Grundbedürfnisse eine überaus kluge Innovationsstrategie erforderlich. Gerade aufgrund des steigenden Innovationstempos und des sich daraus ergebenden Drucks sind Spezialisierungen keineswegs langweilig, weil über immer neue Problemlösungen nachgedacht werden muss. Der Spezialist hat aber die Möglichkeit, schneller als andere diese Möglichkeiten zu erkennen und umzusetzen. Wenn er sich sowohl auf bestimmte Produkte als auch auf Zielgruppen spezialisiert, hat er dazu noch die Sicherheit, die Image und Kundenbindung bieten. Sie werden an vielen noch folgenden Beispielen sehen, dass es keineswegs langweilig, sondern höchst abwechslungsreich und zuweilen sehr anspruchsvoll ist, sich „richtig", nämlich auf Probleme und deren Lösungen, zu spezialisieren.

4. Isolation

Die Gefahr des „Fachidiotentums" ergibt sich nur bei Spezialisierungen, die Mewes als „technisch" bezeichnet: Spezialisierungen auf Verfahren, Produkte, Rohstoffe. Er empfiehlt dagegen die soziale Spezialisierung, die sich primär auf die konstanten Probleme klar definierter Zielgruppen bezieht. Beispiel MLP: Der erfolgreichste aller Finanzvertriebe legte seinen Grundstein durch die Konzentration auf frisch examinierte Ärzte, die man umfassend bei der Existenzgründung berät. Über das reine Finanzfachwissen hinaus haben die MLP-Berater profunde Kenntnisse über die kritischen Erfolgsfaktoren ihrer Klientel, sprich: bestes betriebswirtschaftliches und strategisches Know-how rund um das Thema „Gründung und Aufbau einer Arztpraxis". Es ist natürlich völlig klar, dass MLP dieser Zielgruppe einen sehr viel höheren Nutzen bietet als „normale" Banken und Versicherungen, die sich ausschließlich auf ihre Produkte statt auf den Kundennutzen konzentrieren. Soziale Spezialisierungen führen nicht zur Isolation, sondern ganz im Gegenteil zu besserer Integration und Vernetzung mit der Umwelt, weil sie zu tieferen und ganzheitlichen Problemlösungen führen.

5. Einschränkung

„Richtige“ soziale Spezialisierungen führen ganz automatisch in eine Art von „begrenzter Vielfalt“. Das hat naturgesetzliche Ursachen: Jede Art von Energiekonzentration (und nichts anderes sind Spezialisierungen) tendiert automatisch in den Zerfall und die Zerstreuung (das Entropie-Phänomen). Der Spezialist wird früher oder später immer diversifizieren. Riesige Konzerne wie Siemens, Bosch oder Coca-Cola waren am Anfang auf ein einziges Produkt spezialisiert und nutzten ihren Erfolg zu mehr oder weniger erfolgreicher Diversifikation. Sie brauchten aber die Spezialisierung, um überhaupt den Durchbruch zu schaffen. Sie können dabei genauso vorgehen: Am Anfang spezialisierst du dich knallhart – und wenn du an der Spitze stehst und weitere Expansionsgelüste hast, diversifizierst du auf intelligente Art. Wie das geht, erfährst du in den folgenden Kapiteln. Außerdem können auch reine Produktspezialisten in außerordentlichen Größenordnungen wachsen – die „Hidden Champions“ sind dafür sehr gute Beispiele. Anhänger von „Fokussierungsstrategien“ zerbrechen sich gern die Köpfe darüber, wann ein Unternehmen sein (gefährdetes) Kerngeschäft verlassen muss, um in andere Märkte vorzudringen. Aus Sicht der konstanten Grundbedürfnisse ist diese Frage sehr einfach zu beantworten: immer dann, wenn es bessere Technologien/Produkte/Problemlösungen gibt, mit denen auf das konstante Grundbedürfnis reagiert werden muss. Ein Unternehmen, das es richtig machte, ist die Druckerei Giesecke & Devrient, einstmals Spezialist für das Drucken von Banknoten. Frühzeitig diversifizierte man in den Markt für Karten und Chips; denn diese decken das gleiche Grundbedürfnis ab wie Geldnoten: Sie sorgen für Transaktionsfähigkeit und Liquidität.

Bleibt auf der Liste der Argumente gegen Spezialisierungen noch ein einziges: „Die Spezialisierungsmöglichkeiten sind mittlerweile erschöpft“ wird gelegentlich behauptet

Die Spezialisierungsmöglichkeiten sind nicht erschöpfbar. Die Evolution macht es vor: Sie ist nichts anderes als ein dynamisch fortschreitender Spezialisierungsprozeß, nämlich die Anpassung an immer neue Lebensbedingungen und Wachstumsnischen. Genauso ist es im Wirtschaftsleben: Solange es Bedürfnisse, Wünsche und Probleme auf dieser Welt gibt, ist noch Raum für weitere Spezialisierungen. Auch heute gibt es eher zu viele als zu wenige Spezialisierungschancen – wenn du methodisch nach ihnen suchst, wirst du geradezu von ihnen erschlagen werden.

Dazu passt eine Untersuchung der Unternehmenberatung McKinsey. Ausgerechnet im krisengeschüttelten Einzelhandel sah man dort Marktchancen zuhauf:. Die Schlagzeile eines Artikels in der Tageszeitung „DIE WELT“ am 10.5.2008 lautete “In der Nische liegt die Zukunft – Im Einzelhandel könnten 800.000 Jobs entstehen – dafür braucht es mutige Unternehmer mit Ideen“.

Diese Ideen kannst du mit Hilfe der Methodik der Mewes-Strategie gewinnen können – und auch die Fähigkeit, solche Chancen realistisch einzuschätzen. Ziel der Spezialisierung und der MST ist es letztlich, umworbener Marktführer, im Extremfall sogar Monopolist für eine bestimmte Problemlösung zu werden. Das gilt sowohl für die Karriere- als auch für die Unternehmensstrategie.

Warum ist es so wichtig, Marktführer zu werden beziehungsweise eine starke Marktposition zu haben? „Wenn Du Zweiter bist, bist Du schon der A...“, gab anläßlich der Olympiade in Barcelona ein deutscher Silbermedaillengewinner auf die Frage eines Fernsehjournalisten zum besten. Was in der Schule, an der Uni und in der Ausbildung schon als ganz respektable Leistung gilt, ist im Sport und im Geschäftsleben keinen Pfifferling wert: Zweiter zu sein. Wenn du an einer Ausschreibung teilnimmst, bekommt der Billigste den Auftrag, nicht der Zweite. Von dem Kunden, der meint, dein Produkt sei das zweitbeste auf dem Markt, hast du nichts: Er hat sich nämlich schon für das beste entschieden. Auch wenn der Arbeitgeber meint, dass du unter den 50 Bewerbern der Zweitbeste bist, kannst du dir davon nichts kaufen: Den Job hat nämlich die Beste bekommen.

Für deine Strategie heißt das: du musst im Bewußsein deiner Zielgruppe als der beste Problemlöser gelten, um Erfolg zu haben. Der Erste genießt Vorteile, die praktisch naturgesetzliche Ursachen haben.

Die enormen Vorteile des Spezialisten, dem es gelungen ist, die Nr. 1 zu werden, sind relativ einfach zu erklären: Je unübersichtlicher die Märkte und das Angebot sind, desto mehr suchen Arbeitgeber, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Kapitalanleger nach dominierenden Orientierungspunkten – und die bietet der Marktführer. Auch hier gelten die Regeln des Sports: Der Sieger genießt Anerkennung, Popularität, die Gunst der Medien und der Sponsoren, während der Zweite kaum noch Aufmerksamkeit auf sich zieht – selbst wenn er nur um eine hundertstel Sekunde geschlagen wird.

Marktführer wirst du nicht durch Kampf, sondern durch Strategie: Jedes Unternehmen und jeder Mensch hat Eigenschaften, in denen es/er sich von seinen Konkurrenten unterscheidet. Heute findet man für jede Eigenschaft oder Leistung einen Markt. Aus diesem Markt kann man ein Segment heraussuchen, auf dem man – manchmal ohne dass es bewußt ist - , schon Marktführer ist oder es mit konsequenter Konzentration der Kräfte nach dem Sieben-Phasen-Programm der MST schnell werden kann. Zunächst muß das Spezialgebiet natürlich so klein abgegrenzt werden, dass es den momentanen Kräften des Unternehmens oder den persönlichen Kräften entspricht. Im Laufe der Zeit kannst du es jedoch schrittweise erweitern und vergrößern.

Wie du dieses Spezialgebiet findest und profitabel zum Leben erwecken erfährst du, wenn du die sieben Umsetzungsschritte der MST durchläufst. Ebenso erfährst du, wie du eine Innovation entwickelst und am Markt durchsetzt, indem sie auf einen spezialisierte Anwendung zugeschnitten wird.

Prinzip 2: Das Minimumprinzip

Unternehmen sind keine mechanischen, sondern soziale Systeme

Spezialisierung und Fokussierung sind das erste wichtige Element der Mewes-Strategie. Die sich daran anschließende Frage lautet: Auf welche Leistungen und Probleme soll ich meine Kräfte richten, um selbst mehr Erfolg zu haben und um attraktiver für anderen zu werden?

Die Welt ist bekanntlich voll von ungelösten Problemen, es gibt noch immer unzählige unerfüllte Kundenwünsche und es entstehen laufend neue. Neben individuellen Problemen gibt es weiterhin noch ungezählte soziale und ökologische Probleme.

Auf welche dieser Aufgaben sollst du künftig deine Kräfte richten? Diese Frage ist manchmal ganz einfach zu beantworten, wenn sich das erfolgversprechendste Spezialgebiet sofort aus der Analyse der eigenen Stärken ergibt. Wer eine herausragende Stärke in Dackelzucht oder in der Produktion großformatiger Rohrverbindungsteile hat (und dies auch gern tut), braucht erst einmal nicht weiter zu suchen und kann sich sofort an die Marktanalyse machen: wie viele Mitbewerber gibt es, wie hoch ist der Wettbewerbsdruck? Dann kann man schauen, ob es Sinn macht, sich noch weiter zu spezialisieren – etwa auf Zwergdackel.

Doch nicht immer ist es so einfach, und nicht überall können wir unsere Kräfte so entfalten, wie wir es wollen. Selbst wenn wir über einzigartige Fähigkeiten verfügen und mit diesen reale Probleme lösen, ist noch nicht gesagt, dass uns unsere Liestung aus den Händen gerissen wird. Häufig stoßen wir mit unseren Plänen und Entfaltungswünschen auf Widerstände ganz unterschiedlicher Art. Wir glauben, über gute Problemlösungen und Leistungen zu verfügen, können diese aber nicht an den zahllosen Widerständen der Händler, Kunden, Geschäftspartner und Vorgesetzten vorbei durchsetzen. Du kannst solche Widerstände leichter überwinden, wenn du lernst, dich in sogenannten „vernetzten Systemen“ zu bewegen. In vernetzten Systemen kommt es nicht darauf an, möglichst viele Kräfte einzusetzen, sondern mit den vorhandenen Kräften auf den jeweils kybernetisch wirkungsvollsten Punkt zu zielen.

Auf einem Markt wirken unendlich viele Akteure zusammen: Unternehmer, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Geschäfts- und Kooperationspartner, Groß- und Einzelhändler, Meinungsführer, Innovatoren, und viele andere. Gemeinsam sorgen sie dafür, dass sich Angebot und Nachfrage so gut wie möglich ausgleichen. Alle diese Teilchen sind mehr oder weniger sichtbar miteinander verbunden – man könnte auch sagen: Sie sind untereinander vernetzt, oder: sie bilden ein **vernetztes System**. Das bedeutet: Veränderungen eines Elementes führen unweigerlich zu Veränderungen anderer Elemente, das heißt, sie wirken immer auf das gesamte System. Genauso ist es auf Unternehmensebene: Auch hier gibt es ein

Geflecht aus Beziehungen zwischen Lieferanten, Abnehmern auf verschiedenen Handelsstufen, Endkunden, Mitarbeitern und Führungskräften, Kooperationspartnern, Konkurrenten, Banken, Medien und so weiter und so fort.

In jedem vernetzten System gibt es kybernetisch besonders wirkungsvollste Punkte, von denen aus du das gesamte System nachhaltig verändern und beeinflussen kannst. Das bedeutet: Mit nur einer Maßnahme und mit (im Idealfall) geringem Kräfteaufwand kannst du eine verhältnismäßig große Wirkung erzielen. In vernetzten Systemen führen alle Veränderungen stets zu Veränderungen auf anderen Ebenen.

Beispiel: Wenn du einem Mitarbeiter eine Gehaltserhöhung gibst, führt dies im System „Unternehmen" und auch außerhalb zu einer Kettenreaktion von Veränderungen. Die Gehaltserhöhung wirkt unmittelbar auf Kosten, Liquidität und Gewinn, der Mitarbeiter ist motiviert und macht eventuell mehr Umsatz und bringt bessere Leistungen. Die Kunden sind zufriedener (oder genervter) aufgrund dieses Motivationsschubs. Die Gehaltserhöhung kann aber auch auf andere Mitarbeiter demotivierend wirken und somit insgesamt negative Folgen – auch für dich als Vorgesetzten – haben.

Ähnlich wirkt jede wirtschaftliche Entscheidung immer auf verschiedenen materiellen und immateriellen Ebenen. Bitte erinnere dich: Wo hast du in deinem Unternehmen oder in anderen Situationen schon einmal so eine Kettenreaktion von Folgen nur aufgrund einer einzigen Maßnahme beobachten können?

Die Vernetzungen eines Marktes oder eines Unternehmens sind wie ein riesiges, unsichtbares Netz. Wer die Strukturen dieses Netzes nicht durchblickt, verheddert sich aussichtslos darin und wird im Extremfall handlungsunfähig. Wer jedoch diese Vernetzungen und die darin liegenden wirkungsvollsten Punkte erkennt, kann sie für seine Zwecke einsetzen und sich ihrer Verbindungen bedienen.

Obwohl die meisten Menschen sehr schnell begreifen, dass sie in vernetzten Systemen leben und arbeiten, denken und handeln sie immer noch so, als ob ihre Kräfte nur isolierte Wirkungen hätten: Techniker etwa optimieren technische Vorgänge, Betriebswirte finanzielle und so fort.

Dass nicht die Größe der eingesetzten Kräfte, sondern ihr exakter Einsatz auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt wichtig ist für den Erfolg, zeigt unter anderem die biblische Legende von David und Goliath. Ihr zufolge soll der schmächtige Hirte David den kräftemäßig weit überlegenen Heerführer der Philister, den riesenhaften Goliath, besiegt haben. Warum? Weil David sich genau anders verhielt als sein Gegner:

Erstens konzentrierte David seine Kräfte mit Hilfe der Steinschleuder und konnte die Wirkung seiner Kräfte dadurch vervielfachen. Goliath dagegen schlug wild und ungezielt um sich.
Zweitens zielte David ganz genau auf den wirkungsvollsten Punkt, nämlich die Stirn, und verletzte Goliath tödlich.

Die Erklärung ist einfach: Der menschliche Körper ist ein vernetztes System, und David hatte den Knotenpunkt getroffen, der lebenswichtige Körperfunktionen steuert. Jeder andere Treffer – zum Beispiel an die Schulter – hätte die Situation für David keinesfalls verbessert, sondern hätte den Zorn und die Energie von Goliath voraussichtlich nur noch gesteigert. Es gab also für David keine Alternative: Er mußte den „kybernetisch wirkungsvollsten Punkt" treffen, um Erfolg zu haben.

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 dieser Kettenreaktion lösen sich viele Probleme von selbst, und das Lösen der restlichen wird einfacher. Jedes vernetzte System hat einen oder mehrere solcher „kybernetisch wirkungsvoller Punkte", von dem aus die Entwicklung des gesamten Systems gesteuert werden kann.

Jeder kennt aus langjährigen Partnerschaften solche „wirkungsvollsten“ Punkte: 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 Marktforschung und Werbung herauszufinden, wo der „wirkungsvollste Ansatzpunkt“ im unberechbaren, komplexen System „Konsument“ liegt, durch den man Kaufimpulse auslösen kann.

Sie sollen den wirkungsvollsten Punkt eines Systems jedoch nicht dazu mißbrauchen, Ihre Konkurrenten k.o. zu schlagen oder auf die Palme zu bringen, sondern um Nachfragewiderstände zu überwinden und Ihren Kunden den größtmöglichen Nutzen zu bieten.

Je zentraler die Funktion des angezielten Punktes, desto größer ist die Wirkung. In vernetzten Systemen kommt es also entscheidend darauf an, die vorhandenen Kräfte auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt zu konzentrieren. Wenn Sie in vernetzten Systemen den zentralen Problemknoten lösen, ist eine Kettenreaktion die Folge: Die mit dem Kernproblem vernetzten Probleme lösen sich automatisch einfacher. Je dichter die Vernetzungen werden – und genau das geschieht zur Zeit auf allen Märkten –, desto wichtiger ist es, genau auf den wirkungsvollsten Punkt zu zielen, statt sich immer mehr anzustrengen und immer größere Kräfte einzusetzen.

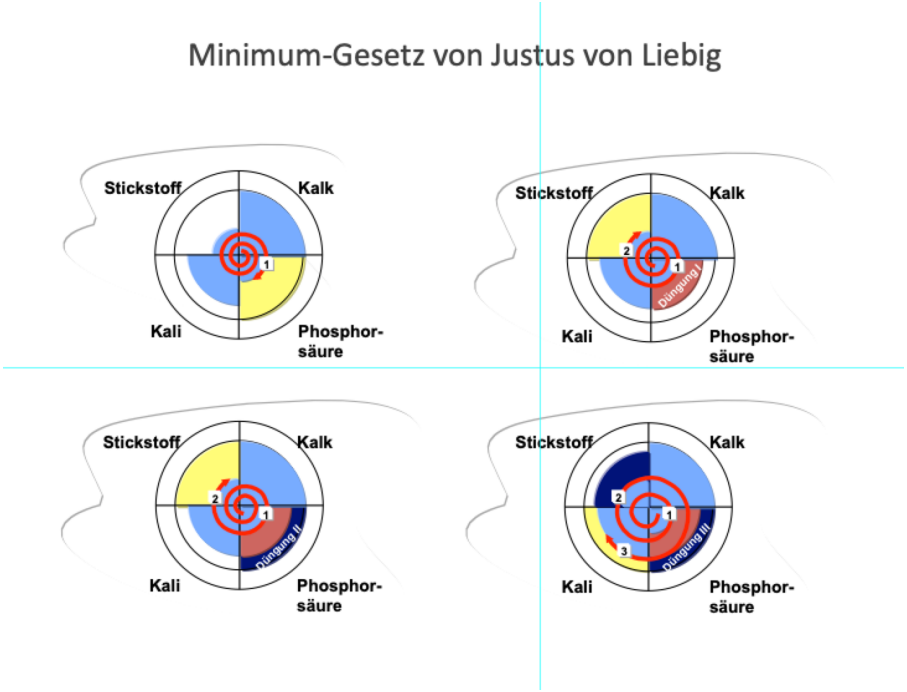
Der wirkungsvollste Punkt ist in der Praxis selten so klar erkennbar wie in dem Beispiel von David und Goliath. Die Kunst des Managements vernetzter Systeme liegt aber gerade darin, in der Masse der Probleme das Kernproblem zu erkennen, das mit allen anderen verknüpft ist.

Das Minimumprinzip

Wie treffen Sie nun in der immer unübersichtlicher und komplexer werdenden Welt den wirkungsvollsten Punkt in vernetzten Systemen? Die Antwort gibt das Minimumprinzip. Es wurde Mitte des 19. Jahrhunderts von Philipp Carl Sprengel entdeckt und durch den Gießener Chemiker Justus von Liebig populär gemacht., als er nach den Ursachen des Pflanzenwachstums suchte. Er stellte fest, dass eine Pflanze vier Elemente zum Wachstum braucht: Phosphorsäure, Kalk, Kali und Stickstoff. Mittlerweile weiß man zwar, dass es nicht nur vier, sondern erheblich mehr Faktoren sind, aber das ändert nichts an der grundsätzlichen Richtigkeit der Erkenntnis und spielt für das Verständnis der Mewes-Strategie daher keine Rolle. Wenn nur einer dieser Stoffe fehlt, 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.

In der folgenden Abbildung kannst du das Minimumprinzip anhand des Pflanzenwachstums nachvollziehen:
Oben links befinden wir uns in einer Situation, in der die Pflanze soeben mit Phosphorsäure gedüngt wurde – dieser Faktor war zuvor das entscheidende Wachstumshemmnis gewesen. Die Pflanze kann nun ihrem genetischen Auftrag folgen und wie vorgesehen weiter wachsen. Sie braucht dafür weder einen Gärtner noch einen Manager. Nach kurzer Zeit kommt sie an ihren nächsten Engpaß (oben rechts): diesmal fehlt Stickstoff. Nur wenn dieses Element hinzugefügt wird, geht der Wachstumsprozess weiter. Das klingt banal. Für die Steuerung von komplexen Systemen sind wir jetzt allerdings an einem entscheidenden Punkt angelangt: haben wir aus der vorangegangenen Episode gelernt, dass Phosphor der Pflanze zum Wachstum verhilft, kommen wir gern in Versuchung, ohne große Ursachenforschung wieder nach dem gleichen Erfolgsrezept zu greifen. Doch was passiert, wenn die Pflanze Phosphor statt Stickstoff bekommt? Im besten fall gar nichts: sie wächst einfach nur nicht

weiter, und wir haben Geld und Arbeitszeit verschwendet. Im schlimmsten Fall geht die Pflanze wegen Überdüngung ein. Nutr wenn das Element zugefügt wird, das tatsächlich fehlt, geht der selbstorganisierte Wachstumsprozess weiter (unten links), bis der nächste Engpass droht – diesmal Kali.



Wolfgang Mewes übertrug Liebigs Minimumprinzip auf soziale, und damit auch auf ökonomischen Systeme. Für ihn stand fest, dass soziale Systeme immer lebendige Systeme sind, die – ebenso wie alle Lebewesen – auf Entwicklung und Wachstum programmiert sind. Menschen wollen sich entwickeln, und sie wollen über sich hinaus wachsen - die einen mehr, die anderen weniger.

Übertragen wir das Beispiel von der Pflanzendüngung auf die Unternehmenführung und das Problem der Mitarbeitergewinnung. Viele Jahrzehnte war das ein Wachstumsfaktor, um den sich Unternehmen keine großen Sorgen machen mussten. In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit fand man immer Leute, die dankbar für einen Job oder für eine Ausbildungsstelle waren. Folgerichtig konzentrierte man sich auf den größten Engpass des Unternehmenswachstums: die Gewinnung von neuen Kunden. Hier haben Marketing, Werbung und Vertrieb mit Unterstützung von IT und Psychologie riesige Fortschritte erzielt. Seit einigen Jahren hat sich ein anderer Engpaß aufgetan: es fehlen gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, um weiterhin gute Leistungen beim Kunden abliefern zu können. Zunächst einmal ist erstaunlich, dass dieser – Jahre zuvor aufgrund der Demografie absehbare – Engpaß von vielen Unternehmenslenkern erst dann wahrgenommen wurde, als die alten Methoden (Anzeigen schalten) komplett am Ende waren. Und viele versuchen auch heute noch, dieses Problem mit den Methoden von vorgestern zu lösen – ganz nach dem Motto: wenn Stickstoff vorher geholfen hat, muss er doch auch heute noch helfen. Mit etwas mehr Arbeitgebermarketing ist es leider nicht getan. Viele haben nicht begriffen, dass man neue Mitarbeiter anzieht, wenn man die Unternehmens- und Führungskultur und möglicherweise auch die Strategie ändert. Heute wollen Menschen mehr denn je lieber in Unternehmen arbeiten, auf deren gesellschaftlichen Beitrag sie stolz sind und in der eine Kultur von Leistung, Entfaltung und Wertschätzung herrscht.

Wenn man für das Gedeihen eines Systems (wie etwa einem Unternehmen) verantwortlich ist, gehört zu den wichtigsten Führungsaufgaben:

a. dafür zu sorgen, dass das System herausfindet wie und wohin es sich entwickeln soll (also für Ziele zu sorgen)
b. festzustellen, was das System braucht, um das Ziel zu erreichen
c. dafür zu sorgen, dass diese materiellen oder immateriellen Ressourcen ausreichend zur Verfügung stehen.
Das Ganze jeweils unter der Restriktion der Lebensfähigkeit; das heißt für Unternehmen: es muss stets genug Liquidität zur Verfügung stehen um handlungsfähig zu sein.

Anders ausgedrückt:

Die Kunst des Managements besteht darin, einem System immer den Engpaßfaktor zuzuführen, den es aktuell am dringendsten für seine Entwicklung braucht.

Ein Unternehmen braucht unzählige Faktoren, um sich weiterzuentwickeln, zum Beispiel Nachfrage, Kapital, Know-how, Führungskultur, Prozesse, motivierte und fähige Menschen oder Material (Vorleistungen). Ist nur einer dieser Faktoren nur mangelhaft vorhanden, dann stoppt die Entwicklung.

Nehmen wir an, der Engpaß des Unternehmens ist die Nachfrage. Die wichtigste Managementaufgabe liegt nun darin, die Ursache dafür zu finden und für Abhilfe zu sorgen. Erst dann wird der nächste Engpaß beseitigt. Dagegen würde es weniger Sinn machen, sich damit zu beschäftigen, wie das auf Dauer absehbare Liquiditätsloch gestopft werden kann – das würde die Probleme allenfalls aufschieben.

Frage dich also stets, wo der zentrale Entwicklungsengpaß (Minimumfaktor) liegt – mit der Antwort hast du intern den wirkungsvollsten und effizientesten Punkt des Kräfteeinsatzes getroffen.

Die Mewes-Strategie nutzt den von 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 ist diejenige Ressource, die dein Unternehmen benötigt, um sich optimal zu entfalten. Wenn du die Kräfte darauf konzentrierst, diesen Engpass zu beseitigen, kann sich das Unternehmen optimal entwickeln.

Der externe Minimumfaktor begrenzt das Wachstum beziehungsweise das Wohlergehen der Zielgruppe; er behindert deren Selbsterhaltungs- und Entwicklungstrieb. Du löst die Widerstände, die sich dir täglich in den Weg stellen, um so leichter, je eher du mit deinen Aktivitäten die Engpässe, die Interessen und Bedürfnisse deiner Zielgruppe berücksichtigst. Konkret: Wenn du beispielsweise deiner Zielgruppe genau das anbietest, was sie dringend zu ihrer Weiterentwicklung benötigt, hast du den wirkungsvollsten Punkt getroffen und besitzt die stärkste Machtposition. Wenn du der Zielgruppe mit deinen Leistungen hilfst, diesen Engpaß zu überwinden, kannst du dir der größten Nachfrage und des größten Erfolges sicher sein. Wenn es dir darüber hinaus gelingt, die Unterstützung anderer Menschen für diese Problemlösung zu aktivieren, kannst du deine Energien und Ressourcen vervielfachen. Auch so steigerst du die zur Verfügung stehenden Energien wesentlich über die Grenzen der eigenen Möglichkeiten hinaus. Wer die externen Engpässe kontrolliert, besitzt gleichzeitig die stärkste Machtposition auf dem Markt.

Bei allen Widerständen, die sich dir täglich in den Weg stellen, musst dich stets fragen: Wo liegen die Interessen der Beteiligten? Wo liegen ihre Engpässe, Wünsche, Sehnsüchte und Bedürfnisse? Was hindert sie in der Weiterentwicklung? Was hindert sie an der Akzeptanz meiner Produkte oder Leistungen? 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.

Ein Beispiel ist das Backpulver, das ebenfalls von Justus von Liebig entdeckt wurde. Liebig hatte nach einer Alternative zur leicht verderblichen Hefe gesucht und diese schließlich auch gefunden. Den finanziellen Durchbruch und ökonomischen Erfolg schaffte indes nicht Liebig, sondern August Oetker: der verpackte das Backpulver 1893 in kleine Tüten und erschloss sich damit die Zielgruppe der Hausfrauen, die das Pulver zum Kuchenbacken nutzten. Oetker hatte sich auf den zentralen Akzeptanzengpass konzentriert: die Verfügbarkeit in Kleinstmengen. Im Vergleich zu Liebigs Entwicklungsleistung war das eine Banalität. Das Beispiel zeigt aber wieder, dass nicht Genialität über den Erfolg entscheidet, sondern die Fähigkeit, Engpässe zu erkennen und dafür Lösungen bereit zu stellen – seien sie auch noch so alltäglich.

Wie du die Suche nach dem internen und externen Minimumfaktor konkret in die Tat umsetzen, kannst du ausführlich in Phase 4 nachlesen.

ACHTUNG: Der externe Minimumfaktor hat immer Vorrang vor dem internen. Der externe Minimumfaktor gibt dir oder deinem Unternehmen stets das kurzfristige Ziel vor. Erst wenn du dieses konkrete Ziel vor Augen hast, kannst du feststellen, was dich oder euch an der Zielerreichung hindert (der interne Engpaß oder Minimumfaktor).

Denke bitte stets extravertiert, und verstricke dich nicht zu sehr in internen Problemen. Denn je besser du die Probleme und Engpässe deiner Zielgruppe löst, desto besser wirst du auch deine eigenen Probleme lösen.

Die zentralen Fragen lauten also:

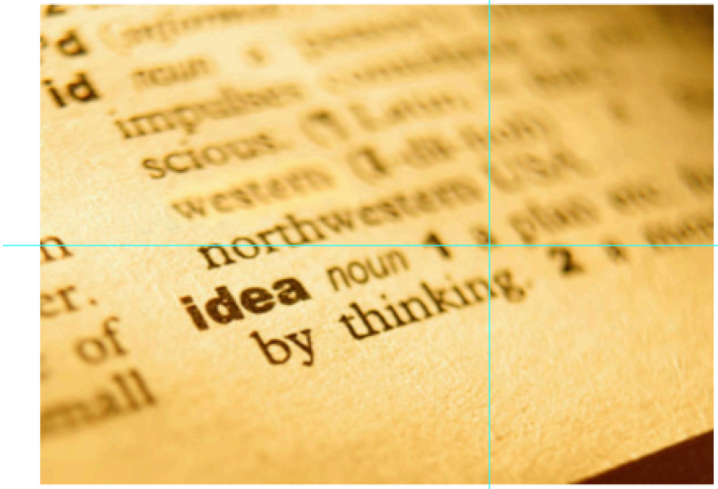
Was fehlt meiner Zielgruppe am dringendsten, um sich besser zu entwickeln oder sich wohler zu fühlen?

Wo liegen die zentralen Akzeptanzengpässe für meine Problemlösung?

Ist dieser externe Minimumfaktor identifiziert, gilt es, den internen Minimumfaktor zu finden.

Prinzip 3:

Immaterielle vor materiellen Vorgängen



Der Geist bestimmt die Materie

Im Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre steht das Kapital. Jahrhundertelang sind Kaufleute dazu erzogen worden, darin den wichtigsten Faktor zu sehen. Buchhaltung, Bilanz, Kostenrechnung, Planung und Controlling sind praktisch vollständig auf den Einsatz des Kapitals und auf dessen Vermehrung gerichtet. Das Kapital ist der Dreh- und Angelpunkt aller Überlegungen.

Was glaubst du – ist das Kapital wirklich der wichtigste Faktor im Unternehmen? Was könnte deiner Meinung nach noch wichtiger sein? Mewes' Antwort auf diese Frage war eindeutig: für die Zukunft eines Unternehmens oder Individuums sind immaterielle geistige und energetisch-emotionale Werte wesentlich wichtiger, denn sie bilden den Grundstock, auf dem materieller Erfolg (ausgedrückt in finanziellen Gewinn und Vermehrung des Kapitalbestandes) basiert: das Wissen, die Strategie, die Führungsqualität, der Unternehmergeist, die Ideen, die moralischen Werte, die Innovationskraft, die Zuneigung und Treue der Kunden, die Mundpropaganda, die Motivation und das Vertrauen der Mitarbeiter. Alles das sind Werte und Ressourcen, die sich nicht anfassen, anschauen, wiegen oder zählen lassen. Je besser diese ausgeprägt sind, desto besser entwickeln sich die materiellen Werte.

„Der Geist bestimmt die Materie" – diese Aussage bringt es auf den Punkt: Alles, was von Menschen geschaffen (oder vernichtet) wird, hat seinen Ursprung zunächst auf der geistigen Ebene. Dem Handeln voran gehen Ideen, Überzeugungen, Wünsche, Bedürfnisse, Visionen, aber auch Ängste und Zwangsvorstellungen. „Der Glaube versetzt Berge", sagt schon der Volksmund. Zu wissenschaftlichen Ehren kam dieses Sprichwort, als sich die Teilnehmer der Nobelpreisträger-Tagung 1984 in Lindau zu dem Thema „Der Geist als Quelle der Materie" austauschten.

Ob ein Mensch oder ein Unternehmen Erfolg hat oder nicht, wird nicht von der Menge des Kapitals, sondern von dem Geist bestimmt, der hinter seinen Aktionen steht. Kapital verschiebt die Probleme, aber es löst sie nicht – zumindest dann nicht, wenn das geistige Fundament fehlt. Kapitalstarke Unternehmen können sich in bestimmten Rahmen immaterielle Werte kaufen: innovative Mitarbeiter, den Kundenstamm oder die Patente eines Konkurrenten. Kleinere Unternehmen müssen deswegen nicht den Kopf hängen lassen:

das Schaffen immaterieller Werte ist kinderleicht und gelingt selbstverständlich auch ohne große Kapitalreserven.

Materielle und immaterielle Vorgänge im Unternehmen

In jedem Unternehmen gibt es materiell-finanzielle und immaterielle Vorgänge und Vermögenswerte.

Materiell-finanzielle Vorgänge sind alle diejenigen, die sich unmittelbar im betrieblichen Rechnungswesen und in der Bilanz niederschlagen: Forderungen und Verbindlichkeiten, Eigenkapital, Lagerbestände, Immobilien und so fort. Zu den immateriellen Werten zählen beispielsweise Know-how, Organisation, Image, Kundenbeziehungen, Vertrauen, Motivation, Patente. Traditionell sind wir gewohnt, unser Augenmerk in erster Linie auf die materiellen Werte zu legen.

Nach wie vor ist die Bereitschaft, in greifbare Werte wie Immobilien, Automobile oder Maschinen zu investieren, viel größer als in immaterielle. Erfolge werden nun einmal in Zahlen gemessen: Jahreseinkommen, Bilanzgewinn und Shareholder Value sind die Maßstäbe, in denen wir Erfolg ausdrücken. Kein Wunder: In den Wissenschaften haben wir gelernt, nur das als wahr und existent zu verstehen, was man wiegen, messen und zählen kann. Folgerichtig versuchte man in Wirtschaft und Politik in erster Linie, die materiellen Verhältnisse zu verändern. Die dem zugrunde liegenden Ursachen für diverse Fehlentwicklungen sind jedoch immaterieller Natur.

Was ist notwendig, um diese gefährliche Entwicklung noch zu wenden? Das, was Unternehmen und Arbeitsplätze entstehen läßt: zum einen Unternehmergeist und Innovationsbereitschaft, zum anderen die richtige Strategie. Das heißt wir brauchen die Fähigkeit, die bestehenden Kräfte und Mittel klar zu profilieren und auf erfolgversprechende Aufgaben zu richten. Was sind alle diese Fähigkeiten? Es sind immaterielle Faktoren. Je besser sich die immateriellen Verhältnisse entwickeln, desto besser entwickeln sich in der Folge die materiell-finanziellen Verhältnisse. Wenn das Kernproblem auf der immateriellen Ebene liegt (das ist oft, aber nicht immer der Fall), macht es absolut keinen Sinn, mit Geld und Sachleistungen gegenzusteuern. Damit werden die Probleme allenfalls verschoben, oft sogar verschlimmert.

Wolfgang Mewes, der seine Karriere als Wirtschaftsprüfer startete, erkannte schon sehr früh, dass die Fixierung auf materielle Faktoren den Blick auf die eigentlichen Erfolgsursachen versperrte, und zwar aus dem schon genannten Grund: Praktisch alle materiellen Entwicklungen haben ihre Wurzeln in immateriellen Vorgängen.

Alles das, was uns die Umsatzstatistik und später die Gewinn- und Verlustrechnung als materiell-finanziellen Liquiditäts- und (hoffentlich) Gewinnzuwachs ausweist, ist irgendwann einmal etwas Immaterielles gewesen, nämlich ein Gefühl und ein Gedanke. Alle Transaktionen, die sich auf der Umsatzseite niederschlagen, waren irgendwann einmal ein Problem, ein Wunsch, ein Bedürfnis – also etwas Immaterielles. Durch die Bedürfnisse der Kunden, die sich in konkreter Nachfrage und Zahlungsbereitschaft äußern, entstehen Produkte und Produktionsanlagen. Damit es dazu kommt, braucht man wieder etwas Immaterielles: nämlich Know-how: das Wissen, wie man die Bedürfnisse der Menschen befriedigt und wie man Produktions- und Distributionsprozesse organisiert. Und natürlich benötigten beide Seiten Materie, um diesen Prozess zustande kommen zu lassen: Material, Maschinen und Vorleistungen auf der Produzentenseite sowie Geld auf der Nachfrageseite.

Erfahrene Unternehmer und Führungskräfte haben schon immer gewußt, dass es mindestens genauso wichtig, sehr oft sogar wesentlich wichtiger ist, die immateriellen Werte wie beispielsweise Motivation, Know-how und Kundenzufriedenheit zu fördern, als sich übermäßig mit materiellen Dingen wie Bilanzkennzahlen und Controllingberichten zu beschäftigen. Ebenso wissen sie, dass man alle Entscheidungen nicht primär daraufhin

überprüfen darf, wie sie sich auf Liquidität und Gewinn niederschlagen, sondern erst einmal daraufhin, welche Wirkungen sie auf die immateriellen Verhältnisse haben.

Das bedeutet nicht, dass man die materielle Seite vernachlässigen und fröhlich drauflos arbeiten soll, sondern dass man beide Ebenen angemessen und gleichermaßen berücksichtigt. Da aber die immateriellen Verhältnisse auf die materiellen einen stärkeren Einfluß haben als umgekehrt, sollte man sie in der Entscheidungsfindung auch entsprechend stärker berücksichtigen.

Je besser Sie die immateriellen Vorgänge erkennen und beeinflussen, desto besser sind die materiell-finanziellen Ergebnisse. Die Mewes-Strategie setzt darum immer an den immateriellen, dass heißt informatorisch-geistigen, seelisch-emotionalen und energetischen Ebenen an und richtet die Aufmerksamkeit erst dann auf die materiell-finanziellen Ebenen.

Ganzheitliche Unternehmensführung

Nach allgemeinem Glaubensverständnis existiert der Mensch auf drei Ebenen, die unmittelbar zusammenwirken: Geist, Seele und Körper. Während wir sofort wissen um was es beim Begriff „Körper“ geht, tun wir uns mit den Begriffen Geist und Seele mitunter schwer. Den Körper können wir sehen, fühlen, beschreiben – aber Geist und Seele? Weder sichtbar noch genau beschreibbar, und ebenso schwierig abzugrenzen und zu definieren. Gern werden beide Phänomene unter dem Oberbegriff „Psyche“ zusammengefasst, auch hier ohne genau zu wissen, was dieses geheimnisvolle Wesen „Psyche“ denn sein mag. Etwas einfacher tun wir uns, wenn wir den beiden Begriffen Geist und Seele bestimmte Funktionen zuweisen: So schreiben wir dem Geist das Denken zu, und der Seele das Fühlen. Denken tut ein jeder, und Fühlen auch. Der Ausdruck des Geistes ist das Denken, der Ausdruck der Seele das Fühlen und der Ausdruck des Körpers das Handeln. Zwischen allen drei Ebenen bestehen engste und faszinierende Wechselwirkungen. Jedes Gefühl erzeugt einen Gedanken (und umgekehrt), und wir können weder denken noch fühlen, ohne dabei eine körperliche Reaktion zu erzeugen: sind wir aufgeregt, schlägt das Herz schneller, wenn wir uns schämen, erröten wir – und so weiter und so fort. Umgekehrt wirkt die materiell-körperliche Ebene auf die geistige und emotionale: Jeder Mensch der Sport treibt weiß, dass sich körperliche Anstrengung positiv auf die Stimmung (die Seele) und gelegentlich auch auf das Denkvermögen (den Geist) auswirkt. Gibst du einem Mitarbeiter eine Gehaltserhöhung, einen größeren Dienstwagen und ein repräsentatives Büro, so wird sich diese materielle Zuwendung mit Sicherheit für eine gewisse Zeit auf seine emotionale Befindlichkeit und seine Motivation auswirken. Alle Ebenen sind eng miteinander verknüpft; und von allen drei Ebenen her kann auf das Gesamtsystem Einfluss genommen werden.

Diese drei Ebenen finden sich ebenso auf der Unternehmensebene wieder: es gibt die Ebene des Geistes: hier finden wir die Werte, die für das Unternehmen gelten, seine Strategie und seine Ziele, sein Know-how. Ganz ohne Gefühl geht es auch im Unternehmen nicht: die seelische Ebene umfasst zum Beispiel das Vertrauen der Mitarbeiter und der Kunden in die Führung und die Leistungen des Unternehmens, das Betriebsklima und die Motivation. Und es gibt – natürlich – eine körperlich-materielle Ebene, die uns auch in der Unternehmensführung am vertrautesten ist: die Gewinn- und Verlustrechnung als Ausdruck der Kapitalbewegungen und die Bilanz als Ausdruck des Kapitalbestandes.

Was passiert nun, wenn das System „Mensch“ oder das System „Unternehmen“ im negativen Sinne aus dem Gleichgewicht gerät? Beim Menschen manifestiert sich dies in Form von körperlichen Symptomen, durch Krankheit. Auch wenn Unternehmen kranken, schlägt sich dies auf der materiellen Ebene nieder: zunächst in Form einer Liquiditätskrise, dann in Form einer Substanzkrise und dann – wenn keine Abhilfe geschaffen wird – der Exitus, der Konkurs.

Gelernt haben wir in solchen Situationen, zunächst auf der materiellen Ebene zu heilen, und zwar ganz gleich, worum es geht: um die Heilung des Körpers, die Sanierung eines

Unternehmens oder eines überzogenen Bankkontos. Werden wir krank, geht es erst zum Arzt, und dann in die Apotheke: Spritzen, Tabletten, Zäpfchen, Salbe – die Biochemie und Pharmazie hat eine Vielzahl von Produkten im Angebot, mit denen der Körper wieder ins Gleichgewicht gebracht wird. In hartnäckigen Fällen geht es auf der materiellen Ebene noch eine Stufe höher hinaus: Man greift zum Skalpell und ordnet den Körper wieder so, wie er zu sein hat.

Ist ein Unternehmen in Unordnung, so wird auch hier zunächst auf der materiellen Ebene saniert: Kosten reduzieren und Verlustlöcher stopfen sind bewährte Sofortmaßnahmen in der Krise. Jeder gesparte Euro wirkt eins zu eins auf den Gewinn beziehungsweise den Verlust – schneller und einfacher geht es nicht. Ähnlich beim überzogenen Bankkonto: erst einmal die Ausgaben reduzieren und den Konsum einschränken – und wenn das nicht reicht, möglicherweise einen Zweitjob annehmen oder Überstunden machen. Und auch wenn wir uns die politische Ebene anschauen, so könnte man meinen, dass ein Land nur noch auf der finanziellen Ebene zu sanieren ist. Die Verschuldungskrisen in den europäischen Ländern sind dafür die besten Beispiele. Vordergründig haben alle über ihre Verhältnisse gelebt und dadurch gigantische Schuldenberge angehäuft. Also wurden radikale Sparmaßnahmen verhängt. So radikal, dass der innere Friede in Gefahr gerät und Millionen von jungen Menschen ohne Perspektive in ihren Heimatländern dastehen. Wo liegen die Ursachen? Auch hier auf der immateriellen Ebene. Beispiel Griechenland: der Staat ist zum Selbstbedienungsladen für die Oberschicht verkommen. Die Steuermoral ist praktisch nicht existent, und Bestechlichkeit ist ein Massenphänomen. Dazu kommt, dass die Politiker aus Angst um ihren Machterhalt zum gleichen Mittel greifen wie ihre Kollegen in anderen Ländern: sobald den Wählern irgendwelche "Schmerzen" drohen, werden sie mit schuldenfinanzierten Ausgabenprogrammen bei Laune gehalten und die Probleme in die Zukunft verschoben. Vor der finanziellen Sanierung müsste zunächst die geistige Sanierung bei den Macht- und Vermögenseliten kommen.

Kurzfristige Sanierung gelingt immer auf der materiellen Ebene - nachhaltige Veränderungen geschehen nur dann, wenn die geistige und emotionale Ebene im Unternehmen stimmt: verändert ein Unternehmen nicht seine Ziele, seine Strategie, seine Werte und Führungsmethoden, kann eine Besserung auf der materiellen Ebene nicht gelingen. Nicht umsonst wird in Sanierungsfällen die Führungsebene ausgetauscht: diejenigen, die mit ihren geistigen und emotionalen Fähigkeiten das Unternehmen auf den Weg des Niedergangs gebracht haben, denen traut man (in aller Regel zu recht) nicht zu, eine grundlegende Wende herbeiführen zu können.

Wer die materiellen Ergebnisse verbessern will, muss zunächst auf der immateriellen Ebene nach den Ursachen suchen. In der Karriere oder in der Unternehmensführung heißt das: zuerst muss die Strategie, die Ziele, die Werte und das Denken verändert werden. Von dieser Ebene aus sind die Veränderungen am wirkungsvollsten. Wichtig: auf allen drei Ebenen muss Ordnung herrschen – nur dann kann ein Unternehmen ganzheitlich und langfristig erfolgreich sein.

Immaterielle Werte und die MST

Die immateriellen Werte, auf die es im Rahmen der Mewes-Strategie besonders ankommt, sind folgende:

Erstens: Die Spannungen. Wünsche, Bedürfnisse, Ängste, Visionen, Erwartungen, Probleme, Intuition – alle diese emotionalen „Zustände“ sind die Triebfeder menschlichen Handelns. Immer dann, wenn zwischen dem was ist und zwischen dem, was wir wollen eine Differenz auftritt, erleben wir Spannungszustände, die uns zum Handeln und zu Verhaltensänderungen motivieren. Spannungen zeichnen sich dadurch aus, dass ihnen Energie innewohnt. Wer beispielsweise unzufrieden mit seiner Einkommenssituation ist

(Spannungszustand), trägt in sich die Bereitschaft, etwas an seiner Situation zu verändern, also Energie zu mobilisieren. Wer ein starkes Bedürfnis nach „Entspannung“ hat, löst dies beispielsweise durch einen Spaziergang, ein Glas Wein und einen interessanten Roman. Der Spannungszustand war Auslöser für ein bestimmtes Nachfrageverhalten, das bei dem Winzer, dem Weinhändler, dem Verlag und dem Buchhandel zu Umsätzen (materiellen Vorgängen) geführt hat.

Schon vor Jahrhunderten haben die Menschen gelernt, physikalische Spannungen (zum Beispiel Wasser, Dampf oder Elektrizität) für die Energieerzeugung und damit für die Steigerung der Arbeitsproduktivität und der Lebensqualität zu nutzen. Wolfgang Mewes ist es mit seiner MST gelungen, Spannungen auf der psychischen, wirtschaftlichen, finanziellen oder sozialen Ebene nach dem gleichen Prinzip zur „Energiegewinnung“ und als Antriebskraft zu nutzen. Der eigene Erfolg hängt demnach nicht davon ab, wie hart man arbeitet und wie sehr man sich anstrengt, sondern davon, wie gut es gelingt, auch die im Umfeld vorhandenen Spannungen zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Spannungen wirken im Engpaß immer am stärksten. Ein Wasserkraftwerk baut man nicht an der breitesten Stelle des Flusses, sondern dort, wo die Strömung am schnellsten, dass heißt, der Engpaß am größten ist. Spannung entsteht durch Abweichung vom Gleichgewicht und drängt stets darauf, wieder ins Gleichgewicht, das heißt, in Harmonie, zurückzukehren.

Viele Erfolgsmethoden bauen darauf, durch starke Eigenmotivation und verlockende materielle Ziele ein inneres Spannungsgefühl aufzubauen: man steckt sich verlockende Ziele und malt sich diese in Gedanken und mit allen Sinnen so lebendig aus, dass dadurch eine hohe Eigenmotivation entsteht. Diese Antriebskraft entlädt sich dann durch entsprechende Taten, die im Idealfall dazu führen, dass man seine selbstgesteckten Ziele erreicht.

Mit der MST gehst du viel einfacher und vor allem wirkungsvoller vor: Statt dich selbst künstlich unter Spannung zu setzen, **nutzt du die Spannungsenergie deines Umfeldes**. Dort, wo die Engpässe (die Probleme, Wünsche, Bedürfnisse) am größten sind, kannst du die größte Wirkung erzielen. Im Lauf des Strategieprozesses wirst du die Fähigkeit erlernen, diese Spannungen aufzuspüren und sie bestmöglich zu nutzen. Das setzt allerdings voraus, dass du nicht zuerst an deinen eigenen Gewinn und an deinen eigenen Vorteil denken, sondern dass du dich darauf konzentrierst, den Vorteil und den Gewinn anderer zu optimieren. Je mehr dudazu beiträgst, die Probleme anderer zu lösen, desto mehr werden diese Menschen ihre Energie und ihre Ressourcen auf dich richten.

Zweitens: Lerngewinne. An jeder Arbeit verdient man bekanntlich zweimal: einmal durch das direkte Entgelt für die erbrachte Leistung, zum anderen durch die Lerngewinne. Darunter verstehen wir den Zuwachs an Know-how, Effizienz, Innovationsideen, Souveränität und Sicherheit. An vielen folgenden Fällen wirst du erkennen, welche zentrale Bedeutung die Lernprozesse für den eigenen Erfolg haben. Seit den 80er Jahren rückten die Strategielehren immer stärker die Bedeutung des Know-hows und der Lerneffekte für die Entwicklung von Unternehmen und Individuen in den Mittelpunkt. Der bedeutende Strategielehrer Peter Drucker hat in seinem Buch „Die postkapitalistische Gesellschaft“ eindrucksvoll dargelegt, dass in Zukunft nicht mehr Kapital, Bodenschätze oder Arbeitskraft die grundlegende Ressource sind, sondern das Wissen. Er prägte die Begriffe „Wissensarbeit“ oder „Geistesarbeiter“. Alle Strategielehren haben sich bisher jedoch immer darauf beschränkt, ein Unternehmen als ein „wissensverarbeitendes“ System zu betrachten. Wie man jedoch Wissen und Know-how (und damit auch Kreativität und Innovationskraft) ganz systematisch fördert, hat bisher keines der neueren Strategiekonzepte erklären können.

Die Spezialisierungsvorteile und Lerngewinne sind bei wissensintensiven Leistungen naturgemäß besonders groß. Für alle Freiberufler wie Ärzte, Anwälte, Steuerberater, Unternehmensberater oder Ingenieure (und für alle Unternehmen, die know-how-intensive Leistungen und Produkte anbieten) ist die Spezialisierung der Königsweg zum Erfolg, und zwar besonders dann, wenn man sich a) auf bestimmte Probleme und b) auf eine Zielgruppe konzentriert. Zu Wolfgang Mewes' größten Verdiensten zählt es, dass er bereits in den 60er

Jahren die zentrale Bedeutung der Lernprozesse für die Fortentwicklung eines Systems erkannt hat und darüber hinaus im Rahmen der MST genau geklärt hat, wie man überlegenes Know-how und damit eine machtvolle strategische Schlüsselposition gewinnt. Kernpunkt ist die systematische Anreicherung von Know-how durch soziale Spezialisierung.

Drittens: Zielgruppenbesitz. Darunter versteht man das Vertrauen und die Zuneigung einer Zielgruppe, in der man als bester Problemlöser in seinem Spezialgebiet gilt. Dieser Begriff geht weit über das hinaus, was wir traditionell als „Kundenstamm" bezeichnen. „Zielgruppenbesitz ist wichtiger als Produktionsmittelbesitz" lautet einer der wesentlichen Sätze der MST; und Zielgruppenbesitzer zu werden, gehört zu ihren wesentlichen Zielen. In Zeiten, in denen der Wachstumsengpass Nr. 1 die Kunden sind, und in denen weltweit Billionenbeträge im Kampf um Kunden ausgegeben werden, ist das wichtigste Aktivum mittlerweile das Zutrauen und die Verbundenheit mit unseren Kunden.

Das Schöne an den immaterielen Werten ist, dass sie – wenn man es richtig macht! – bei Gebrauch immer mehr an Wert gewinnen. Materielle Güter dagegen werden bei Gebrauch immer weniger Wert: jedes Auto, jede Maschine, jedes Gebäude nutzt sich bei zunehmendem Gebrauch immer mehr ab. Immaterielle Werte wie Wissen oder Kundentreue werden dagegen immer mehr wert, je häufiger man sie benutzt: jeder – aus Sicht des Kunden – exzellente Kundenkontakt und jeder strategische wertvolle Wissenszuwachs vermehrt den Wert dieser immateriellen Güter. Geht man mit seinen Kunden jedoch unachtsam oder unfreundlich um; und entwickelt man sein Know-how nicht zielgerichet, so kann sich auch hier kein immaterieller Wert ergeben.

Prinzip 4: Nutzen vor Gewinn

Unternehmen sind dazu da, Probleme zu lösen!

Jeder Mensch trifft im Lauf seines Lebens Hunderttausende von Entscheidungen: Es beginnt damit, wann man am Morgen aufsteht und was man anzieht, mit welchen Dingen man sich mit welcher Intensität und Priorität beschäftigt, wen man anruft und wen nicht, wohin man abends zum Essen geht und so weiter und so fort. Bei jeder Entscheidung hat man immer mindestens eine Alternative. Jeder Mensch hat einen inneren Kompass, der ihm bei der Entscheidungsfindung hilft. Dieser Kompass bezieht seine Informationen aus unseren Zielen und aus unsere Überzeugungen darüber, wie wir diese Ziel erreichen.

Jedes Handeln wird von den Zielen bestimmt

Unsere Ziele bestimmen, worauf wir unsere Aufmerksamkeit lenken, was wir für wichtig oder unwichtig halten, was wir anstreben oder ablehnen, was wir beachten oder ignorieren. Wer nach Paris fahren will, interessiert sich nicht für das Wetter in Moskau. Die Folge eines schädlichen Zieles ist darum zwangsläufig die Aufnahme schädlicher Informationen und das Treffen schädlicher Entscheidungen. Umgekehrt gilt: Je besser die Zielsetzung , desto besser verlaufen die Informationsaufnahme, die Bewußtseinsbildung und die gesamte Entwicklung.

Benenne hier bitte in wenigen Worten dein persönliches Ziel und/oder dein Unternehmensziel:

In den von Wolfgang Mewes untersuchten Erfolgsfällen erwiesen sich stets die Ziele als die eigentliche Ursache dafür, dass die einen trotz guter Voraussetzungen nur geringe oder keine Erfolge hatten, während andere selbst mit geringen Kräften und Mitteln und aus ungünstigen Verhältnissen heraus erstaunlich große Erfolge erzielten.

Überlege bitte kurz: Welche Vorstellung hast du von dem objektiv besten Ziel?

Auf diese Frage hat die Betriebswirtschaftslehre (was die Unternehmensziele betrifft) lange Zeit eine einfache Antwort: Das wichtigste Ziel eines Unternehmens ist es, möglichst hohe Gewinne einzufahren. Je höher der Gewinn, desto besser kann sich das Unternehmen entwickeln und desto mehr kann es für die Kunden, die Mitarbeiter, die Anteilseigner, die Umwelt tun.

Es hat zwar immer wieder Zweifel an der Richtigkeit dieses Dogmas gegeben, doch insgesamt ist die Betriebswirtschaftslehre – von wenigen Ausnahmen abgesehen – eine Sammlung von Methoden, wie ein Unternehmen seinen Gewinn ermittelt, steigert und kontrolliert. Bilanz, Kalkulation, Kostenrechnung und Organisation richten alle Entscheidungen des Managers wie mit einem Kompaß (Zyniker könnten sagen: wie mit Scheuklappen) auf die Gewinnmaximierung. Am Gewinn werden die Entwicklung des Unternehmens und die Kompetenz des Managements gemessen.

Die Fixierung auf den Gewinn führt aber fast zwangsläufig dazu, dass sich ein Unternehmen in erster Linie mit sich selbst und erst dann mit Wünschen und Bedürfnissen seiner Kunden beschäftigt.

In der persönlichen Zielsetzung sieht es nicht viel anders aus: Die meisten Menschen haben mehr oder weniger egoistische Ziele. Sie wollen mehr Geld, ein großes Haus, Macht und Einfluß oder andere „Haben-wollen"-Ziele. Oft haben sie aber keine Ahnung, wie sie sich verhalten müssen, um diese Ziele zu erreichen, mit anderen Worten: Sie wissen nicht, in welchem Maße sie ihre Attraktivität steigern müssen, um entsprechend höhere Einkommen oder Machtpositionen zu erreichen. So etwas führt natürlich zwangsweise zu Frustrationen: Auf der einen Seite werden Spannung und Energie aufgebaut, um diese motivierenden Ziele zu erreichen, auf der anderen Seite fehlt es aber an Ideen, wie man sie erreichen soll – außer natürlich, mehr und härter zu arbeiten, die Machtspielchen der Organisation mitzuspielen oder sich in den Old-Boys-Networks an die richtigen Leute heranzumachen..

Die negativen Folgen des einseitigen Gewinnstrebens

Bitte überlege kurz: Welche negativen Folgen hat das rein materielle Denken in der Unternehmens- und Karrierestrategie?

Erstens: In einer ausschließlich gewinnorientierten Wirtschaft kommt das Allgemeinwohl zu kurz. Das zeigten schon die betriebswirtschaftlichen Theoretiker Schmalenbach und Nicklisch. Auch der Urvater der Marktwirtschaft, Adam Smith, hielt das freie Walten der Marktkräfte nur dann für funktionsfähig, wenn die Gesellschaft ein hochentwickeltes Moral- und Sozialbewußtsein besitzt.

Zweitens: Je mehr sich ein Mensch am eigenen Vorteil und Gewinn orientiert, desto mehr reduzieren sich die zwischenmenschlichen Beziehungen auf das rein Materielle. Das haben Verhaltens- und Gehirnforscher über die schädlichen Wirkungen des gewinnzentrierten und damit egoistischen Verhaltens herausgefunden. Ein Beispiel ist die wachsende Kälte und Rücksichtslosigkeit im Profisport. Dort ist es schon so weit gekommen, dass normale menschliche Eigenschaften wie Ehrlichkeit und Bescheidenheit mit Fairneßpreisen ausgezeichnet werden müssen.

Drittens: Im Unternehmen lockern sich die Bindungen zwischen Mitarbeitern und Management, so dass man am Ende lediglich eine Gemeinschaft egoistischer Gewinn- und Einkommensmaximierer bildet. Wenn Unternehmen trotz Rekordgewinnen tausende von Mitarbeitern entlassen um noch höhere Renditen zu erwirtschaften, wirkt dies zynisch und verantwortungslos auf die Verbliebenen. Werte wie Freundschaft, Verständnis, Mitleid oder Moral verlieren an Bedeutung. Auch der Stellenwert von Gemeinschaften wie Familie, Kirchengemeinde oder Nationen lockern sich. Es ist charakteristisch für diese schleichende Entwicklung, dass früher dominierende Begriffe wie Ehre, Fairneß, Gewissen, Kameradschaft und Moral gegenüber dem Gewinn an Bedeutung verlieren, ja auf manche Menschen nur noch lächerlich und antiquiert wirken. Die Skandale in deutschen Großunternehmen rund um Schmiergeld, Bestechung, Prostitution und Bespitzelungen sind das Ergebnis eines jahrzehntelangen Drills Richtung Gewinnmaximierung in den Universitäten. Wer schon jungen Menschen beibringt, dass im Profit der höchste Wert der Unternehmensführung liegt, muss sich nicht wundern, wenn diese Menschen alle anderen Werte diesem unterordnen,

wenn sie später in Amt und Würden sind.

Viertens: Das direkte Profitstreben widerspricht den Naturgesetzen. Amerikanische Verhaltensforscher haben nachgewiesen, dass sich die Egoisten im gesamten Verlauf der Evolution (und reines Profitstreben ist Egoismus) längerfristig immer wieder selbst vernichtet haben. Auch die Erkenntnisse der Neurowissenschaften laufen in diese Richtung: der Mensch ist ein Sozialwesen durch und durch, dessen Verhalten vor allem einem Ziel dient: dem Wunsch nach Anerkennung und sozialer Akzeptanz. Dieses Bedürfnis steht sogar noch höher als das, was landläufig als Selbsterhaltungstrieb bezeichnet wird.

Das direkte Gewinnstreben macht einen normalen Beziehungsaufbau zu den Kunden fast unmöglich, denn unterschwellig wird man diesen immer bestmöglich ausbeuten wollen. Man ist nur so lange freundlich, bis es um den Preis geht - dann wird der Freund zum Gegner. So mancher Manager oder Unternehmer wäre sicherlich gern sozialer und würde sich in seinen Entscheidungen lieber von menschlichen Gefühlen wie Freundschaft, Treue, Mitleid, Verständnis und Fairneß leiten lassen. Doch kann ein Unternehmer nicht nur so menschlich, so sozial, so verständnisvoll, fair und umweltfreundlich handeln, wie es die Konkurrenz- und die Gewinnsituation zulassen?

Welche Argumente kann man zur Verteidigung des Gewinnstrebens anführen?

Erstens: Am Gewinn kann man die Qualität der wirtschaftlichen Leistung für die Gesellschaft ablesen. Ist das wirklich so? Einerseits gibt es Gewinne, denen keine qualitativen wirtschaftlichen Leistungen, sondern möglicherweise sogar Schäden gegenüberstehen (Gewinne eines Dealers). Andererseits gibt es qualitative wirtschaftliche Leistungen, die keine oder nur magere Gewinne bringen; beispielsweise haben Erfinder wie Otto und Benz (Auto) oder Zuse (Computer) keine Gewinne erhalten, die der Qualität ihrer Leistungen angemessen waren.

Zweitens: Der Gewinn ist notwendig, damit man dem Allgemeinwohl dienen kann. Man denke an Investitionen, die Arbeitsplätze sichern und schaffen, oder an Gewinnsteuern, die der Allgemeinheit zugute kommen. Also ohne Gewinn kein Nutzen für die Umwelt? Ist die Gewinnmaximierung also doch wichtiger als die Nutzenmaximierung?
„Falsch", sagt Wolfgang Mewes, der Begründer der MST, „die Kausalität verläuft genau anders herum. Der Gewinn steigt um so stärker, je mehr sich das Unternehmen am Nutzen seiner Umwelt orientiert. Denn mit dem steigenden Nutzen wachsen Interesse und Nachfrage und damit der Umsatz, die Stückzahlen, die Produktivität, der Gewinn und die Liquidität von ganz allein." Damit lehnt Mewes die Gewinnerzielung nicht ab (im Gegenteil: Gewinn muß aus den obengenannten Gründen sein), sondern er gibt ihm eine völlig andere Priorität.

Drittens: Ein Unternehmen braucht den Gewinn so notwendig wie ein Mensch die Luft zum Atmen. Das ist richtig. Darum kann aber die Gewinnerzielung nicht oberstes Ziel eines Unternehmens sein. Denn das würde im übertragenen Sinne bedeuten, dass das wichtigste Ziel des Menschen der Gewinn von Luft sei und dass er seinen Luftvorrat bewirtschaften muß. Schauen wir uns einen Tennisprofi an: Er konzentriert sich auf das Ziel, sein Match zu gewinnen und damit seiner Zielgruppe, den Zuschauern und Sponsoren, einen möglichst hohen Nutzen zu bieten. Je besser er dieses Ziel verfolgt, desto mehr entwickelt sein Körper schon ganz von allein die Fähigkeit, über steigende Fitneß mit dem „Produktionsfaktor" Luft besser zu wirtschaften. Und nicht nur das: Auch die Funktionsweise der Lunge, des Kreislaufs, der Muskulatur entwickelt sich weiter, je besser das Ziel verfolgt wird. Die Ursache liegt in der Fähigkeit zur Selbstorganisation, die jedem natürlichen System gegeben ist. Die gleichen Organisationsmechanismen regulieren auch das Geschehen in der Wirtschaft.

Bitte denken Sie kurz nach: Gibt es eine sozialverträglichere Art der Gewinnerzielung? Ja – und zwar ist es die Gewinnoptimierung via Nutzen statt der Gewinnmaximierung. Die indirekte Gewinnoptimierung hat als vorgeschaltetes, primäres Ziel die Nutzenmaximierung für die Zielgruppe. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass der Gewinn um so leichter zu erzielen ist, je größer der Nutzen ist, den man bietet. Dabei schaut man nicht nur auf den Nutzen für den Kunden, sondern bezieht auch alle Wechselwirkungen mit ein, die mit den

Prozessen des Unternehmens verbunden sind. Unternehmen müssen aufhören, ihre eigenen Probleme auf Kosten anderer zu lösen. Ansonsten wird die Menscheit ihre Lebensgrundlagen systematisch zerstören und den sozialen Frieden gefährden.

Optimierung statt Maximierung

Der Unterschied zwischen diesen beiden Zielen zeigt sich besonders deutlich, wenn man sich einmal die Spannbreite der Maßnahmen vor Augen führt, die je nach Zielsetzung ergriffen werden können. Die Instrumente der direkten Gewinnmaximierung können im schlimmsten Fall Kriminalität (Raub, Betrug), Verdrängungswettbewerb, Dumping, Kartellbildung, Machtausübung und aggressiver Verkauf sein.

Dagegen gibt es nur ein einziges Instrument der indirekten Gewinnoptimierung: die Steigerung des Nutzens für die Zielgruppe. Der Gewinn ist dann - vernünftiges wirtschaften vorausgesetzt - die zwangsläufige Folge. Die Nutzenorientierung wirkt auf den Gewinn wie ein Filter. So entsteht ein wesentlich positiveres Bild des Unternehmers, des Unternehmens und der Marktwirtschaft. Der Unterschied scheint zwar gering zu sein, aber er ist entscheidend: Die direkte Gewinnmaximierung führt zu Konflikten, Spannungen und Interessengegensätzen. Die Gewinnerzielung über ganzheitlichen Nutzen führt dazu, dass sich Interessengegensätze verringern und dass Angebot und Nachfrage besser ineinandergreifen. Nutzenorientierung bedeutet auch, dass das heute häufig auftretende Sinnproblem, also der Verlust von Lebenszielen und innerem Antrieb, gelöst wird.

Allein das Ziel der "Maximierung" ist ein typisches Produkt menschlichen Gier- und Mangeldenkens. In der Natur hat alles Grenzen und tendiert ins Gleichgewicht. Selbstverständlich braucht jedes Unternehmen Gewinn: um investieren zu können, um Mitarbeiter und Lieferanten anständig bezahlen zu können, um seine Prozesse möglichst umweltschonend und verantwortlich zu gestalten und um angemessene Kapitalreserven für Notfälle aufzubauen. Maximierung ist gleichbedeutend mit Grenzenlosigkeit: es ist nie genug. Unweigerlich gerät man mit denen in Konflikt, auf deren Kosten diese unendliche Gier befriedigt wird: Arbeiter, die unter sklavenähnlichen Bedingungen arbeiten. Land, Luft und Wasser, die so verseucht sind, dass sie andere Spezies krank machen.

Wolfgang Mewes hat herausgefunden, dass die langfristig wirklich erfolgreichen Unternehmer erkannt haben, dass sie zuerst den Nutzen für ihre Zielgruppe steigern mußten, um ihren Gewinn zu steigern. Diese besonders Erfolgreichen hatten etwas begriffen, was im Grunde banal ist: Unternehmen sind nicht dazu da, um Gewinne zu erzielen, sondern um die Probleme anderer zu lösen. Je besser sie das tun, desto größer sind die Gewinne. Die Gewinnerzielung ist nur eine „Nebenbedingung“ für das Unternehmen – eine überlebenswichtige zwar, aber nicht der Dreh- und Angelpunkt allen Handelns.

Besonders eindrucksvolle Beispiele für Nutzen orientierte Unternehmern sind Henry Ford und Gottlieb Duttweiler, der Begründer der Schweizer Einzelhandelskette Migros. Duttweiler hatte zum Ziel, die Schweizer Bergbevölkerung mit günstigen Lebensmitteln zu versorgen. Duttweiler hat seine Gewinne stets über Rabatte und Preissenkungen an seine Kunden weitergegeben und dadurch eine lawinenartige Nachfrage erzeugt. Obwohl er eigentlich nicht mehr als ein Angestellter verdienen wollte, hat er sich der explodierenden Gewinne kaum erwehren können. Aber Vorsicht: Ohne Kenntnis der dahinterstehenden Gesetze gehen solche Spontanerfolge auf die Dauer oft schief.

Auch in der Karriere gilt: Nutzen vor Einkommen

Genau wie für die Unternehmensstrategie gilt auch für die Karriere: **Je besser Sie die Probleme anderer lösen, desto leichter lösen sich Ihre eigenen Probleme.**
Sehr viele Erfolgsmethoden sind introvertiert ausgerichtet, das heißt: Im Mittelpunkt aller Bemühungen steht man selbst – die eigenen Ziele, die eigene Motivation, das eigene Denken,

die eigene Zeitplanung oder die eigenen psychischen Barrieren. MST ist dagegen eine streng extravertierte Strategie. Im Mittelpunkt des extravertierten Denkens und Handelns steht nicht man selbst, sondern andere, nämlich die Zielgruppen.

„Das Unternehmen ist dazu da, mir einen angenehmen Arbeitsplatz und ein komfortables Gehalt zu bieten." So denken eher egozentrierte Menschen. Mit einer solchen Einstellung kommen Sie nicht weit: Sie sind dazu da, im Unternehmen Probleme zu lösen und Aufgaben zu erfüllen. Je besser Sie das tun, desto sicherer ist Ihr Arbeitsplatz und desto größer sind die Chancen auf Ihr Wunschgehalt. Auch hier gilt das Darwinsche Prinzip: Als (angehende) Führungskraft lebt man in ganz bestimmten Umweltbedingungen, an die man sich „anzupassen" hat – betriebliche Hierarchien, Stellenbeschreibungen, Kompetenzen, Vollmachten, Aufgaben, Re-Organisationen, Fusionen, aber auch Wünsche, Probleme, Überzeugungen und Marotten der Vorgesetzten und Kollegen und so weiter und so weiter. Mit „anpassen" ist hier natürlich nicht gemeint, sich ein Gummi-Rückgrat anzuschaffen und sein Fähnchen nach dem Wind zu hängen. „Anpassen" sollen Sie Ihre Fähigkeiten und Leistungen an das, was am dringendsten in Ihrem Unternehmen gebraucht wird. Auch in der Karrierestrategie gilt: Je besser Sie die Probleme anderer lösen (nämlich diejenigen Ihrer Vorgesetzten, Kollegen und Kunden), desto leichter lösen Sie Ihre eigenen Probleme bezüglich Beförderung, Handlungsfreiheit und Gehalt. Sollte man in einer Kultur leben, in der eher Ellbogenmentalität und Schleimerei honoriert werden, kann man sich mit den so erworbenen Fähigkeiten ersatzweise selbständig machen.

Die Prinzipien der Mewes-Strategie - copyright Dr. Kerstin Friedrich - nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt

Zusammenfassung

MST-Prinzip 1: Ganzheitliche Spezialisierung und Fokussierung. Auf dem Weg zu mehr Erfolg hat man grundsätzlich zwei Möglichkeiten: entweder mehr anstrengen, mehr arbeiten und mehr investieren oder intelligenteren und effektiveren Einsatz der Kräfte. Durch die Konzentration der Kräfte und die Spezialisierung erreicht man mit gleichem Ressourceneinsatz ein Mehrfaches an Leistung und überwindet Widerstände wesentlich besser, als wenn man seine Kräfte verzettelt. Am sichersten und wirkungsvollsten ist dabei eine Kombination aus horizontaler und vertikaler Spezialisierung.

MST-Prinzip 2: Minimumprinzip. Nicht nur die Art und Weise, wie man seine Kräfte einsetzt, ist für den Erfolg entscheidend, sondern auch, worauf man sie richtet. In vernetzten Systemen kommt es darauf an, den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt zu treffen, also den Punkt, von dem aus sich die Weiterentwicklung oder Veränderung des gesamten Systems steuern läßt. Der kybernetisch wirkungsvollste Punkt liegt stets im Entwicklungsengpaß eines Systems, im sogenannten Minimumfaktor. Die Kunst der Strategie besteht darin, sowohl den internen als auch den externen Minimumfaktor zu identifizieren und zu beschaffen. Die Kontrolle über den externen Minimumfaktor bedeutet gleichzeitig, die stärkste Machtposition zu besitzen.

MST-Prinzip 3: Immaterielle vor materiellen Vorgängen. In der wissenschaftlichen Ausbildung haben wir gelernt, nur das als wahr und richtig zu akzeptieren, was sich objektiv nachweisen lässt. Die Betriebswirtschafts- und Managementlehre macht da keine Ausnahme. Die starke Fixierung auf materiell-finanzielle Vorgänge versperrt jedoch den Blick auf das Wesentliche: Alle materiellen Vorgänge haben ihren Ursprung auf der immateriellen Ebene. Die MST setzt darum immer an den immateriellen, das heißt kognitiv-geistigen, seelisch-emotionalen und energetischen Ebenen an und richtet die Aufmerksamkeit erst dann auf die materiell-finanziellen Ebenen.

MST-Prinzip 4: Nutzen bieten statt Gewinn maximieren. Die Existenzberechtigung eines Unternehmens liegt nicht darin, größtmögliche Gewinne zu erzielen, sondern die Probleme der Kunden besser zu lösen als andere. Wer den Nutzen für seine Zielgruppe maximiert, sorgt praktisch nebenbei für den größtmöglichen Gewinn. Das gleiche gilt für die Karriere: Es ist zunächst wichtig, herausragende Problemlösungsfähigkeiten zu entwickeln – egozentrierte Ziele wie mehr Einfluß oder mehr Einkommen werden dann praktisch nebenbei erreicht.