

Kerstin **FRIEDRICH**
Fredmund **MALIK**
Lothar **SEIWERT**

22.,
aktualisierte
Auflage



Das große 1x1 der Erfolgs- strategie

EKS® – Die Strategie
für die neue Wirtschaft



GABAL

»Wer nichts für andere tut,
tut nichts für sich.«

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

KERSTIN FRIEDRICH
FREDMUND MALIK
LOTHAR SEIWERT

DAS GROSSE 1 x 1 DER ERFOLGSSTRATEGIE

EKS® – DIE STRATEGIE FÜR DIE NEUE WIRTSCHAFT

Mit einem Geleitwort von Wolfgang Mewes

22., aktualisierte Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86200-108-8

22., aktualisierte Auflage 2016

© 2002 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Illustrationen: Oliver Weiss (www.oweiss.com)

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg
(www.buch-herstellungsbuero.de)

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen
(www.martinzech.de)

EKS® ist ein geschütztes Warenzeichen der
EKS-Management GmbH, D-71732 Tamm.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de

GELEITWORT

Ihr Erfolg, liebe Leserin, lieber Leser, hängt weniger von Ihrer Intelligenz, Ihren Kenntnissen oder Ihren Mitteln ab als vielmehr von Ihrer Strategie, das heißt der Art, wie Sie Ihre Kräfte und Mittel einsetzen. »Strategie« in unserem Sinne bedeutet: *Konzentration Ihrer Kräfte auf das Wesentliche an der entscheidenden Stelle.*

Solange Sie Ihre Strategie nicht von Grund auf in die richtigen Bahnen lenken, werden Sie von Jahr zu Jahr unsicherer und erfolgloser. Die EKS ist die Lehre vom effektiven Einsatz jeder Art von Energien. Ihre Gesetze gelten systemübergreifend, sei es im biologischen, im sozialen oder im wirtschaftlichen Wettbewerb der Kräfte. Ob Sie Ihren Firmen- oder Abteilungserfolg, Ihr (Selbst-)Management oder Ihre Karriere verbessern wollen: Sie müssen Ihre Kräfte bündeln und auf den kybernetisch wirkungsvollsten Punkt konzentrieren. Erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte haben von jeher – bewusst oder unbewusst – eine bestimmte Strategie angewandt.

Dr. Kerstin Friedrich und *Prof. Dr. Lothar Seiwert* wenden die EKS seit vielen Jahren äußerst erfolgreich an. Ihnen ist es in diesem Band gelungen, die wesentlichen Elemente der EKS übersichtlich und konsequent durchstrukturiert sowie didaktisch-methodisch bestens aufbereitet darzustellen.

Der Mensch ist nicht am Ende seiner Fähigkeiten, sondern erst am Anfang. Nicht Krisenbewältigung, sondern Chancenmanagement ist gefragt. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen mit der EKS das Beste für Ihre erfolgreiche Zukunft.

Prof. h.c. Wolfgang Mewes
EKS-Urheber

VORWORT

Im 21. Jahrhundert wird die Managementlehre auf große Fragen Antworten geben müssen. Überall wachsen Zweifel, ob ein System, das auf Eigennutz als zentraler Triebfeder baut, als Erfolgsrezept für die Zukunft taugt. Dringend brauchen wir neue Strategien, die beides können: *Lebensqualität* für alle Menschen schaffen sowie eine *Überlebenschance* für den Planeten und seine Arten – und das alles unter Beibehaltung zentraler Werte wie individueller Wahlfreiheit und Demokratie.

Mit der EKS haben Sie ein sehr machtvoll Instrument in der Hand, um genau diese Ziele zu erreichen: Selbstentfaltung und eigenes Wachstum einerseits – hohe Anziehungskraft auf Kunden zum Nutzen des Gesamtsystems andererseits. Im Kern ist die EKS getrieben von evolutionären, naturgesetzlichen Prinzipien: *der ganzheitlichen Spezialisierung und der synergetischen Kooperation*.

Im System der Gewinnmaximierung und der knappen Ressourcen ist es rational, möglichst egoistisch und kapitalkräftig zu sein. Die EKS eröffnet dagegen eine vollkommen andere Sichtweise auf Markt und Wettbewerb, die geprägt ist von einem modernen, ganzheitlichen Systemverständnis und dem uralten Prinzip des Nutzens.

Sie können die EKS natürlich auch anwenden, um »nur« erfolgreicher zu werden. Ihren ganzen Charme entfaltet diese Methode jedoch, wenn sie für sinn-stiftende Ziele sorgt, einen Innovationsschub auslöst und zu besserer Integration in das soziale Umfeld führt. Auf diesem Weg wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

Dr. Kerstin Friedrich und Prof. Dr. Lothar Seiwert, CSP

EKS-Akademie

Certified Speaking Professional

INHALT

Geleitwort von Prof. Wolfgang Mewes	5
Vorwort	6
Was ist EKS?	9
Wie strategisch ist Ihr Denken und Handeln?	14

Die vier Prinzipien der Erfolgsstrategie

EKS-Prinzip 1: Ganzheitliche Spezialisierung	19
EKS-Prinzip 2: Minimumprinzip	25
EKS-Prinzip 3: Immaterielle vor materiellen Vorgängen	33
EKS-Prinzip 4: Nutzen- vor Gewinnmaximierung	43

Das 7-Phasen-Programm der EKS zur Marktführung

Übersicht: Die sieben Phasen der EKS	53
EKS-Phase 1: Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken	59
<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 1: Paulus-Lager</i>	73
EKS-Phase 2: Das größte Nutzenpotenzial	83
<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 2: REWE-Center Altenstadt</i>	98
EKS-Phase 3: Die erfolgversprechendste Zielgruppe	107
<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 3: Kieser Training AG</i>	121
EKS-Phase 4: Engpassanalyse	129
<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 4: Town & Country Haus</i>	143

EKS-Phase 5:	Innovationsstrategie	155
	<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 5: Zahnmedizinisches Zentrum Berlin</i>	169
EKS-Phase 6:	Kooperationsstrategie	179
	<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 6: Vioma GmbH</i>	197
EKS-Phase 7:	Das konstante Grundbedürfnis	205
	<i>Erfolgsbeispiel zu Phase 7: DAISY Akademie und Verlag GmbH</i>	217
Umsetzungstipps		226
Meistern von Komplexität mit EKS		
	<i>von Fredmund Malik</i>	229
Literaturverzeichnis		255
Stichwortverzeichnis		258
Die Autoren		261

WAS IST EKS?

Haben Sie sich nicht schon oft gefragt, warum manche Unternehmen anderen immer um Längen voraus sind? Und zwar selbst dann, wenn der Wettbewerb immer härter und unberechenbarer wird? Ist es Zufall, Glück, Begabung oder überdurchschnittliche Risikobereitschaft? Diese Frage ließ auch dem Systemforscher Wolfgang Mewes keine Ruhe. Er analysierte mehrere Tausend besonders erfolgreiche Führungskräfte und Unternehmen. Dabei fand er heraus, dass sie alle – ob bewusst oder unbewusst – nach einer ähnlichen Strategie vorgehen. Mewes kam zu dem Ergebnis: *Erfolg ist einzig und allein eine Frage der richtigen Strategie!*

Wolfgang Mewes ist es in den 70er-Jahren erstmals gelungen, die in den Naturwissenschaften schon lange bekannten *Gesetze vom wirkungsvollsten Einsatz der Kräfte* auf soziale Systeme zu übertragen. Mewes zeigt, wie man die eigenen Wachstumsgrenzen und die Widerstände seines Umfeldes überwinden kann – und zwar durch

**EKS = Engpass-
konzentrierte
Strategie**

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

Mewes nannte seine Strategie zunächst Evolutions-konforme Strategie (EKS); später standen diese drei Buchstaben für »Energo-kybernetisches System« und schließlich für »Engpasskonzentrierte Strategie«.

Kräfte bündeln Wer die Wirkungsweise der EKS begriffen hat, kann mit den gleichen Kräften und Mitteln wie zuvor ein Vielfaches an Wirkung erzielen. Sie können sich das ungefähr so vorstellen wie die Wirkung eines Brennglases: Die gleichen Sonnenstrahlen, die gerade mal dazu ausreichen, innerhalb von zwei Stunden einen leichten Sonnenbrand hervorzurufen, werden mithilfe eines Brennglases zu einer Kraft, die innerhalb von Sekunden ein loderndes Feuer erzeugt. Nach genau dem gleichen »Brennglasprinzip« können auch Sie Ihre eigenen Kräfte oder die Kräfte anderer einsetzen, um mit gleichem oder geringerem Aufwand große Wirkungen zu erzielen.

WER KANN MIT DER EKS ERFOLGREICH WERDEN?

Die EKS eröffnet *jedem Unternehmen* neue Perspektiven – ob Dienstleistungs-, Handwerks- oder Industriebetrieb, ob mit zwei, zweihundert oder zweitausend Mitarbeitern. Zudem können Sie die EKS auch als *Angestellter, Freiberufler oder Selbstständiger* anwenden: Sie funktioniert immer dort, wo Menschen miteinander und füreinander arbeiten. Unzählige EKS-Anwender haben gezeigt, dass man selbst mit beschränkten Kräften Marktführer werden kann; es kommt lediglich darauf an, worauf man seine Kräfte konzentriert. Bekanntlich kann selbst eine Hornisse einem

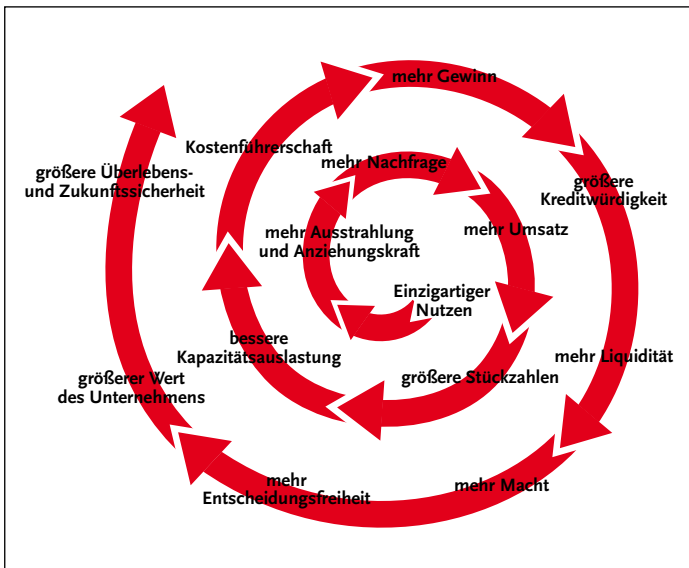
Elefanten kräftig zusetzen – wenn sie ihre Kräfte richtig einsetzt.

»Erfolg ist einzig und allein
eine Frage der richtigen Strategie.«

WOLFGANG MEWES



Ziel der EKS: Anziehungskraft durch einzigartigen Nutzen



Mithilfe der EKS können Sie der beste Problemlöser für Ihre Zielgruppe und in der Folge Marktführer werden. Damit lösen Sie eine nachhaltige Erfolgsspirale aus.

BEWÄHRTE ERFOLGSGESETZE

Die EKS basiert auf Millionen Jahre alten Erfolgsprinzipien. Denn wie man sich erfolgreich entwickelt und behauptet, lässt sich sehr schön anhand der Evolutionsgeschichte nachvollziehen: Das *wichtigste Überlebensprinzip der Natur* entdeckte bekanntlich Charles Darwin: »survival of the fittest«. Langfristig erfolgreich sind demnach nicht die stärksten Spezies, sondern diejenigen, die sich am besten den sich *verändernden Umweltbedingungen* anpassen können. Das Gleiche gilt auch für soziale Systeme, wie beispielsweise Unternehmen. Auch diese haben sich ihren »Umweltbedingungen« anzupassen: den Kundenwünschen, dem technischen Fortschritt, den Mitarbeitern, den Gesetzen, den Konkurrenten,

Die Evolution zeigt den Weg

den Kapitalmärkten, den Medien und vielen anderen Faktoren und Akteuren. Die EKS zeigt auf, wie man die unterschiedlichen Wachstumsfaktoren im Blick hat und sich frühzeitig auf Entwicklungsengpässe im eigenen Unternehmen oder bei der Zielgruppe konzentrieren kann (daher der Name »Engpasskonzentrierte Strategie«).

DIE GRUNDLAGEN DER EKS

Die EKS basiert auf *vier Prinzipien* und *sieben Umsetzungsschritten*. Diese werden Sie auf den folgenden Seiten kennenlernen.

Die vier Prinzipien bilden die geistige Grundlage der EKS. Um die EKS umzusetzen, ist es zwingend erforderlich, diese Prinzipien zu verstehen, zu akzeptieren und zu verinnerlichen. Zum Teil stehen diese Prinzipien in diametralem Gegensatz zu den herrschenden Glaubenssätzen und Maximen des Wirtschaftslebens. Insofern werden Sie einiges »verlernen« müssen; und zwar insbesondere dann, wenn Sie die klassische Betriebswirtschaftslehre verinnerlicht haben.

Die BWL lehrt uns, Kapitalvorgänge zu optimieren: Mit möglichst geringem Aufwand an materiellen Ressourcen soll ein maximales Ergebnis produziert werden. Und das oberste Ziel eines jeden Unternehmens ist ein maximaler Gewinn – ausgedrückt etwa als absolute Größe, als Kapitalrendite oder als Shareholder-Value. An dieser Zielsetzung richten sich dann alle Prozesse aus.

Gegensatz zur BWL

Die EKS verfolgt dagegen ein völlig anderes Ziel: Hier geht es nicht um die Optimierung von Kapitalvorgängen, sondern um die Optimierung von immateriellen Faktoren, insbesondere von Lernprozessen. Beispiele:

- Sie lernen, besser und schneller als andere die wahren Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe zu erkennen und damit einen uneholbaren Wettbewerbsvorsprung zu entwickeln.
- Sie lernen, überzeugende Problemlösungen und Innovationen zu schaffen, die u. a. zu höherer Anziehungskraft für Kunden und Mitarbeiter und steigenden Umsätzen führen.
- Sie lernen, Kooperationspartner zu erkennen und in Projekte einzubinden.

Die EKS optimiert zu allererst immaterielle Prozesse – und in der Folge ganz automatisch die materiellen Verhältnisse und somit letztlich auch den Gewinn. Um sich auf die immateriellen Prozesse zu konzentrieren, muss man seine Wahrnehmung und sein Denken zunächst gezielt schulen. Die Vorbereitung dafür bilden die vier Prinzipien der EKS. Um diese Erkenntnisse praktisch anwenden zu können, nutzen Sie dann die sieben Umsetzungsschritte der EKS. Diese bauen systematisch aufeinander auf und führen Sie Schritt für Schritt zum Erfolg.

**Immaterielle
Prozesse zuerst**

BEST-PRACTICE-FÄLLE

Zu jeder Umsetzungsphase finden Sie jeweils ein Beispiel für die erfolgreiche Anwendung der EKS von Unternehmen oder Freiberuflern, die zum Marktführer geworden sind. In jedem dieser Best-Practice-Fälle können Sie alle sieben Umsetzungsschritte nachvollziehen. Am meisten werden Sie von diesem Buch profitieren, wenn Sie es zunächst komplett durchlesen (insbesondere die Fallbeispiele) und sich anschließend den Arbeitsfragen zu den einzelnen Phasen widmen.

Und nun wünschen wir Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg

Kerstin Friedrich, Lothar Seiwert

WIE STRATEGISCH IST IHR DENKEN UND HANDELN?

	Strategische Selbsteinschätzung	fast immer	je nachdem	fast nie
1	Inwieweit arbeiten Sie nach klar definierten Unternehmenszielen?	☐	☐	☐
2	Können Sie zielsicher auf Veränderungen der Rahmenbedingungen reagieren?	☐	☐	☐
3	Berücksichtigen Sie bei Ihren marktbedingten Aktivitäten Ihre relativen Stärken und Erfolgspotenziale?	☐	☐	☐
4	Wenn Sie Informationen aufnehmen, wissen Sie dann genau, was für Sie wirklich strategisch wichtig ist?	☐	☐	☐
5	Richten Sie Ihre Aktivitäten auf eine klar definierte Zielgruppe aus, die Sie fest im Auge haben?	☐	☐	☐
6	In welcher Intensität denken Sie an bessere Problemlösungen für Ihre Zielgruppe?	☐	☐	☐
7	Setzen Sie neue Impulse etc. auch konsequent genug um, statt diese irgendwo abzulegen und zu vergessen?	☐	☐	☐
8	Wenn Sie eine Entscheidung treffen müssen, haben Sie dann feste Kriterien für Ihre Entscheidungsfindung?	☐	☐	☐
9	Schaffen Sie es, über Ihr Tagesgeschäft hinaus auch mittel- und langfristig wichtige Dinge anzupacken?	☐	☐	☐
10	Reservieren Sie sich regelmäßig strategische Planungszeit, um Ihre gesamte Geschäftspolitik zu überprüfen?	☐	☐	☐
Gesamtpunktzahl (Summe aller Kreuzchen) Multiplizieren Sie die Spaltenergebnisse mit		$\Sigma \times 3 =$	$\Sigma \times 2 =$	$\Sigma \times 1 =$

Addieren Sie die Ergebnisse zu Ihrem persönlichen Strategiewert:

AUSWERTUNG:

HAT IHR STRATEGIEWERT 10 – 15 PUNKTE?

Sie betreiben im Allgemeinen noch *kein strategisches Zeit- und Erfolgsmanagement* und verzetteln sich in Ihrer Selbstorganisation und Tagesgestaltung. »Das große 1x1 der Erfolgsstrategie« hilft Ihnen, Ihre Prioritäten strategisch besser zu setzen und Ihre Kräfte besser zu konzentrieren.

HAT IHR STRATEGIEWERT 16 – 22 PUNKTE?

Sie versuchen, Ihr Zeit- und Erfolgsmanagement strategisch auszurichten; es mangelt Ihnen jedoch ein *wenig an Systematik und Konsequenz*, um damit auch den entscheidenden Durchbruch zu erzielen. »Das große 1x1 der Erfolgsstrategie« hilft Ihnen, Ihre persönliche Erfolgsstrategie zu entwickeln und konkrete Maßnahmen sowie erste Umsetzungsschritte zu planen.

HAT IHR STRATEGIEWERT 23 – 30 PUNKTE?

Ihr *strategisches Zeit- und Erfolgsmanagement* kann bereits als *gut* bezeichnet werden. Sie konzentrieren sich konsequent auf das Wichtige. Weiter so! »Das große 1x1 der Erfolgsstrategie« hilft Ihnen, noch erfolgreicher zu werden und Ihre Erfolge dauerhaft abzusichern.

DIE VIER PRINZIPIEN

Einen zusammenfassenden Überblick über die vier Grundprinzipien der EKS zeigt Ihnen das folgende Schaubild:

1. PRINZIP



GANZHEITLICHE
SPEZIALISIERUNG

2. PRINZIP

MINIMUMPRINZIP



DER ERFOLGSSTRATEGIE

3. PRINZIP

IMMATERIELLES
VOR MATERIELLEM



4. PRINZIP

NUTZEN-
MAXIMIERUNG



EKS-PRINZIP 1



■ GANZHEITLICHE SPEZIALISIERUNG

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

Vorurteile gegen Spezialisierung

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

KERNGESCHÄFT VERSUS SPEZIALISIERUNG

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

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

**Kernkompetenzen
allein sind nicht
ausreichend**

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

ERFOLGSPRINZIPIEN DER NATUR

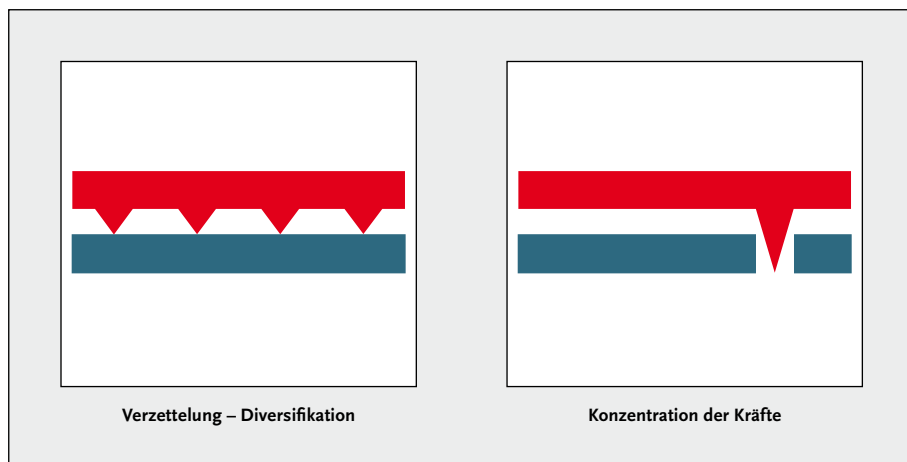
Die Spezialisierung ist eines der zentralen Prinzipien der Evolution. Alle Arten haben sich immer wieder auf Lücken (Nahrungsgrundlagen) spezialisiert, die ihren Eigenarten am besten entsprechen, und sie entwickelten ihre Fähigkeiten in die Lücke hinein. In dieser Nische findet das Lebewesen den geringsten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

**Kräfte spitz
formieren**

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

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

Konzentration der Kräfte statt Verzettelung



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

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

DER SPEZIALIST IST DEM MEHRKÄMPFER ÜBERLEGEN

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

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

EKS-PRINZIP 1

EKS-PRINZIP 2



■ MINIMUMPRINZIP

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

**Ansatzpunkte
finden**

DENKEN SIE VERNETZT STATT LINEAR!

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

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

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

NICHT WIE, SONDERN WO SIE ZUSCHLAGEN, IST ENTSCHEIDEND

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

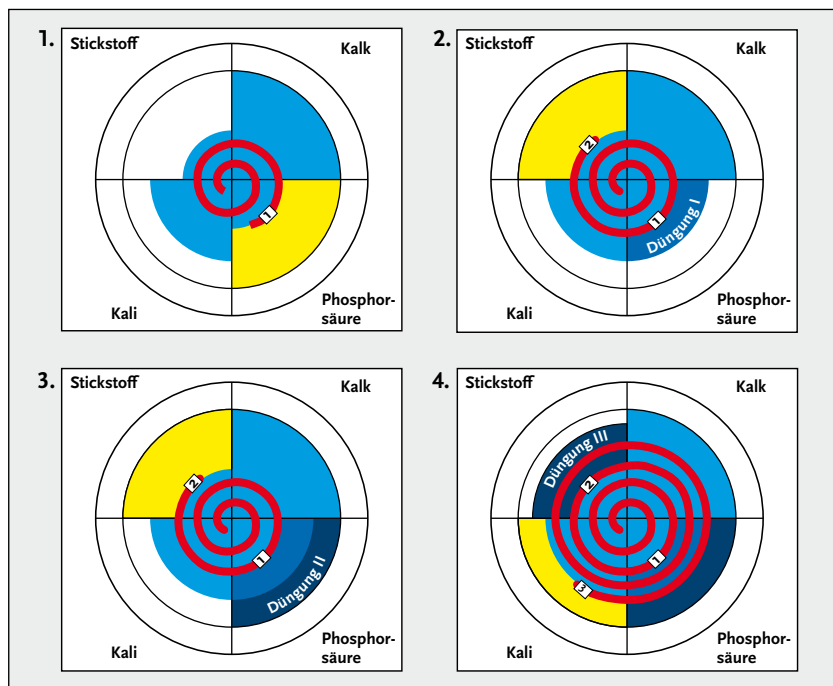
Kräfte gezielt einsetzen

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

WO IST DER ENGPASS?

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

Minimumgesetz von Justus von Liebig



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