

Mewes Strategie Summit
Jetzt anmelden

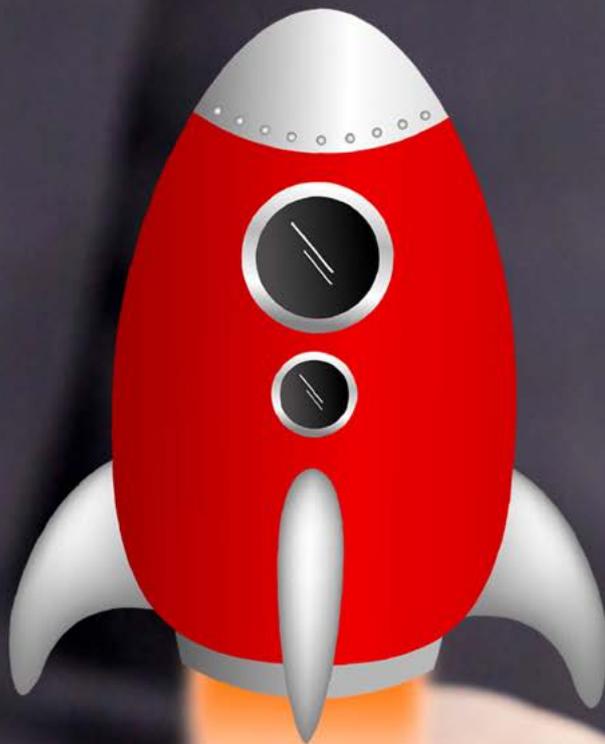
Probleme mal
anders betrachtet

Die heutige Rolle
der Mewes-Strategie

Strategie **Journal**

Impulse für den Mittelstand

Strategie Journal - Heft 02-24



Start-up braucht Strategie

**Brand Boosting: Senkrechtstart
nach Mewes-Positionierung**

Klare Struktur im Denken und Handeln

Das 4-Ebenen-Modell von Michael Hihn



Michael Hihn

Betrachtet man alle Tätigkeiten, die im Rahmen einer Unternehmung ausgeführt werden, lässt sich jede davon einer von vier Ebenen zuordnen. Jede dieser Ebenen hat eine andere Funktion. Daher ist es wichtig, dass immer klar ist, auf welcher Ebene man gerade agiert. – Im Folgenden fasst Michael Hihn sein Modell zusammen.

Mit zunehmender Veränderungsdynamik in Wirtschaft und Gesellschaft entstehen immer neue Management-Techniken und Methoden die helfen sollen, die Probleme zu meistern. Unternehmerisch denkende Menschen sehen sich dadurch einer wachsenden Zahl von Instrumenten und Management-Techniken gegenüber, die beworben, publiziert und angeblich erfolgreich praktiziert werden. Nicht selten verursacht ein Glaubenskrieg zwischen den Entwicklern oder Beratern dieser Methoden zusätzliche Verwirrung.

Für die Unternehmenslenker stellt sich deshalb oft die Frage: Welche der Ma-

nagement-Methoden sind für uns wertvoll, wann setzen wir sie ein und welche Wirkung erzielen wir damit?

Um hier einen einfachen Orientierungsrahmen zu schaffen, habe ich aufgrund eigener Beobachtungen das „Modell der vier Ebenen für unternehmerisches Denken und Handeln“ entwickelt. Dieses 4-Ebenen Modell habe ich später auch bei anderen Autoren wie z. B. Dr. Rudolf Mann in ähnlicher Weise wieder gefunden.

Durch die Sinn-Gebung entwickelt sich die Fähigkeit, auch schwierige Situationen zu meistern.

Es soll Unternehmern einerseits helfen, bestimmte Managementtechniken, Methoden und Werkzeuge leichter einzuordnen und damit besser vergleichbar zu machen und andererseits auch den Blickwinkel öffnen, um die richtigen Prioritäten zu setzen und die Folgewirkungen von Entscheidungen besser beurteilen zu können. Denn: Entscheidungen, die auf einer Ebene getroffen werden, haben immer Auswirkungen auf den anderen Ebenen.

DIE GEISTIGE EBENE

In der geistigen Ebene geben die Unternehmenslenker der Unternehmung einen Sinn. Hier implementieren sie ein Wertegerüst. Hier definieren sie auch die betriebswirtschaftlichen Grundsätze: Gewinnmaximierung für das eigene Unternehmen im Sinne der Smith'schen Logik des freien Marktes oder Nutzenoptimierung als kompetentes Problemlösungszentrum in einer Wertschöpfungskette. In der Sinn-Gebung entwickelt sich die Fähigkeit, auch schwierige Situationen zu meistern.

Der Wiener Neurologe und Psychiater Victor Frankl, Überlebender von vier Konzentrationslagern, machte die Erfahrung: Entscheidend für das Überleben ist nicht unbedingt eine besondere körperliche Fitness, sondern das Akzeptieren der Situation. Sobald man einen Sinn im Leiden sieht, Leiden als Leistung annimmt, so erklärt Frankl, verbessert sich die Chance erheblich.

Er sah als wichtigste Einstellung im menschlichen Leben den Willen zum Sinn. Auch wenn die Verhältnisse scheinbar oder wirklich ausweglos sind, verbleibt Mann oder Frau in jeder Lebenssituation ein Entscheidungsfreiraum: die Möglichkeit, in sinnvoller Weise auf die Verhältnisse zu antworten.

Ob bewusst oder unbewusst. Auch die verborgenen Konflikte, Ängste, Glaubenssätze der Geschäftsführer übertragen sich in gewisser Weise auf die Mitarbeiter und blockieren die Weiterentwicklung des Unternehmens. Eine kraftvolle Vision kann nur entstehen, wenn sie vom Management authentisch vorgelebt und von den Mitarbeitern mitgetragen wird.

Das Arbeiten auf der geistigen Ebene ist kein Einmalvorgang. In der täglichen Praxis ist immer wieder zu hinterfragen. Macht das Vorhaben einen Sinn? Steigern wir damit ausschließlich unseren Gewinn, oder schaffen wir damit auch einen Nutzen für unsere Kunden. Entsteht daraus ein wertvoller Beitrag für die Gesellschaft oder gar ein überlebenswichtiger Impuls für die Menschheit? Bleiben wir mit unserem Handeln für Kunden und Mitarbeiter authentisch? Welche Blockaden lähmen uns?

Der große griechische Philosoph und ►

Historiker Plutarch hat einmal gesagt. Der Geist des Menschen ist kein Gefäß, das gefüllt, sondern ein Feuer, das entfacht werden will. Deshalb ist auch die Form der Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden, Öffentlichkeit existenziell wichtig.

Wie viel Transparenz ist z. B. gegenüber den Mitarbeitern notwendig und wie stellen wir die Zusammenhänge verständlich dar? Für ein Unternehmen hat es langfristig verheerende Folgen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den unternehmerischen Entscheidungen nicht mehr folgen können und die beschlossenen Maßnahmen des Managements als sinnlos beurteilen.

Prozesse auf der geistigen Ebene:

Nachdenken über Sinn, Werte, Grundsätze, Vision, Mission. – Definition und Kommunikation von Leitsätzen. – Erkennen und Beseitigen von Blockaden.

Wichtige geistige Fragen sind:

- Wie wollen wir wachsen?
- Soll es ein Mehrgenerationen-Unternehmen werden, und geht es vorrangig um die Überlebensfähigkeit, oder soll der Unternehmenswert schnell gesteigert werden, um es dann zu verkaufen?
- Gewinn maximieren versus Nutzen optimieren?
- Wollen wir uns in vorhandene Wertschöpfungsketten optimal integrieren oder wollen wir diese dominieren?
- Welche Werte sind uns wichtig?
- Welchen Sinn macht unser Tun für die Gesellschaft?
- Welche Ängste, Konflikte, Glaubenssätze blockieren uns, unsere Vorhaben kraftvoll umzusetzen?
- Wie formen wir aus Individuen leistungsfähige Teams?

Empfehlenswerte Literatur:

- Roland Kamm „Unternehmenswachstum, die natürlichste Sache der Welt“
- Dr. Rudolf Mann „Das ganzheitliche Unternehmen“
- Alexander Groth „Führungstark im Wandel ...“
- Reinhard K. Sprenger „Das Prinzip Selbstverantwortung, Wege zur Motivation“

DIE STRATEGISCHE EBENE

Das Wort Strategie hat seinen Ursprung im altgriechischen „strategós“ und bedeutet so viel wie „Feldherrenkunst“. Auf die tägliche Unternehmenspraxis übertragen, ist es die Kunst, die vorhandenen Kräfte und Mittel zur Erreichung eines langfristigen oder übergeordneten Zieles optimal einzusetzen. Dieser Kräfteinsatz soll hier am Beispiel

der „Schiefen Schlachtordnung“ dargestellt werden. Die schiefe Schlachtordnung ist eine Form der militärischen Gefechtsführung.

Wolfgang Mewes hat die Schiefe Schlachtordnung zum Nutzen sozialer Systeme angewendet.

Als Erfinder gilt der thebanische Feldherr und Staatsmann Epameinondas. Die militärischen Erfolge Alexanders des Großen oder Friedrichs des Großen z.B. in der Schlacht bei Leuthen 1757, werden ebenfalls der Anwendung dieses Strategems zugeschrieben.

Das Prinzip: Alle vorhandenen Kräfte sind auf einen Punkt zu konzentrieren und dieser Punkt ist der schwächste Punkt des Gegners. Der Systemforscher Wolfgang Mewes hat in den 1960er Jahren dieses militärische Erfolgsprinzip auf die soziale Marktwirt-



Fotos: Canva



schaft in der Form transformiert: Konzentriere deine Stärken auf die Lösung der am brennendsten empfundenen Probleme einer eng umrissenen Zielgruppe und du wirst Erfolg haben. Dieses und andere Prinzipien fasste er in der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) zusammen.

Das Wichtigste an der EKS ist die untrennbare Verbindung von Eigen- und Gemeinnutz.

Das Paradoxon dieser Transformation war, dass aus einem Konflikt-Strategem, welches auf die Zerstörung des Gegners zielt, eine kybernetische Strategielehre entstanden ist, die in der komplexen Verflechtung der Weltwirtschaft auf erstaunliche Weise harmonisierend und problemlösend wirkt. Denn jedes Individuum, jedes Unternehmen hat bei genauer Betrachtung andere Stärken, Talente und Möglichkeiten, die es wiederum befähigen, seine Kräfte und Mittel zum Nutzen neuer Zielgruppen einzusetzen.

Dadurch entsteht eine Vielfalt an Entwicklungsmöglichkeiten für Individuen und Systeme, wie wir sie in der Natur z. B. in den tropischen Regenwäldern Südamerikas oder in den faszinierenden Korallenriffen Südostasiens vorfinden.

In seiner Festschrift aus dem Jahr 1999 anlässlich seines 75. Geburtstages hat Wolfgang Mewes noch einmal hervorgehoben: „Das Wichtigste an der EKS ist die untrennbare Verbindung von Eigen- und Gemeinnutz.“ Damit hat Mewes eine wichtige Verbindung von der geistigen Ebene zur strategischen Ebene geschaffen. Und mit der EKS entwickelte er eine einzigartige Lösungsformel für die immer drängenderen Probleme der Menschheit. Ich empfehle dringend diesen Artikel genau zu studieren.

Prozesse auf der strategischen Ebene: Analysen zu Markt und Kundenzufriedenheit – Marketingplanung – Innovations- und Kooperationsmanagement usw.

Wichtige strategische Fragen sind:

- Wo liegen unsere Stärken, Talente und Fähigkeiten?
- Welche Geschäftsmodelle sind für uns denkbar?
- Welchen Zielgruppen können wir einen zwingenden Nutzen bieten?
- Auf die Lösung welcher Probleme sind wir spezialisiert?
- Mit welchen Innovationen können wir die Probleme unserer Kunden noch besser lösen als bisher?
- Welche Kooperationen sind dazu notwendig?

- Welche Fähigkeiten müssen wir selbst weiter entwickeln, und welche Fähigkeiten können wir einkaufen?
- Welche sozialen Grundbedürfnisse hat unsere Zielgruppe, und wie können wir diese dauerhaft besser lösen als andere?

Empfehlenswerte Literatur:

- Kerstin Friedrich, Fredmund Malik, Lothar Seiwert: „Das große 1x1 der Erfolgsstrategie EKS®“
- Christian Görtz: „Mehr Umsatz durch Marketing-Kooperation“
- Peter Sawtschenko „Rasierte Stachelbeeren, So werden Sie die Nr. 1 im Kopf Ihrer Zielgruppe“

DIE OPERATIVE EBENE

Die operative Ebene ist die Ebene der Bewegung wie es Dr. Rudolf Mann ausdrückt. Sie umfasst in diesem Modell alle Produktions-, Kommunikations-, Informations- und Denkprozesse die der Durchführung des Geschäftsauftrages dienen. Von der Organisation des Vertriebes über Einkauf, Produktion, Lieferlogistik bis zur Rechnungsstellung.

Hier wurden in den vergangenen 200 Jahren der Industrialisierung und vor ▶

allein in den letzten 30 Jahren durch die Fortschritte der Mikroelektronik und der Informations- und Kommunikationstechnik große Produktivitätsfortschritte erschlossen. Durch das Internet und die weltweite Verbreitung von Maschinen und Anlagen ist aber der mögliche Vorsprung, den man sich auf dieser Ebene erarbeiten kann, auf wenige Jahre, ja in manchen Bereichen sogar auf wenige Monate geschrumpft.

**Zum Strategieerfolg gehört
auch immer eine leistungsfähige
Prozess-Organisation.**

Die Überlegung, man braucht sich strategisch nur richtig zu positionieren, dann läuft alles wie von selbst, ist zu kurz gedacht. Das beeindruckende Wachstum von Kärcher oder Würth, die bekanntermaßen mit der EKS in Verbindung gebracht werden, wäre ohne eine leistungsfähige Verkaufsorganisation nie möglich gewesen.

Prozesse auf der operativen Ebene:

Personalmanagement – Vertrieb – Einkauf – Produktion – Lagerlogistik – Versand – Projektabwicklung, usw.

Wichtige operative Fragen sind:

- Wie wählen wir unsere Mitarbeiter aus?
- Wie gestalten und steuern wir unser Vertriebsnetz?
- Wo liegen noch Rationalisierungspotentiale in der Prozesskette?
- Wie können wir die Prozesse sichern?
- Wie führen wir Projekte zum erfolgreichen Abschluss?
- Welche neuen Produktions- oder Fertigungs-Technologien sind einzuführen?
- Welche Produktionsvorgänge können wir auslagern?

Empfehlenswerte Literatur:

- Uwe Techt „Goldratt und

die Theorie of Constraints“

- Bernd Venohr: „Wachsen wie Würth, das Geheimnis des Welterfolgs“
- Hans Georg Häusel „Limbic Success“
- Otto Greiner, Hans Steiner, Josef Mahlnecht „Handbuch des kybernetischen Baumanagements“
- Prof. Walter Simon: GABALS großer Methodenkoffer „Grundlagen der Arbeitsorganisation“ und „Managementtechniken“

DIE FINANZIELLE EBENE

Auf der finanziellen Ebene materialisieren sich die Aktivitäten des Unternehmens. Hier ist darüber nachzudenken, um es vereinfacht auszudrücken, wie mit der Ernte umgegangen werden soll. Wie ein Landwirt im Herbst überlegen muss, welchen Anteil er zur eigenen Grundsicherung braucht, um über den Winter zu kommen, wie viel er als Saatgut für das nächste Jahr benötigt, was er verkaufen kann, um die eigene Infrastruktur zu verbessern, so ist auch das Management in der Pflicht, mit den erwirtschafteten Erträgen sorgfältig umzugehen.

Zielsetzung dabei ist: Vermeidung von Abhängigkeiten, Stärkung der eigenen Überlebensfähigkeit, Verbesserung der Infrastruktur, Sicherung der Liquidität.

Prozesse auf der finanziellen Ebene:

Finanzanalyse – Finanzplanung – Controlling – Buchhaltung – Kostenmanagement usw.

Wichtige finanzielle Fragen sind:

- Welches ist die richtige Unternehmensform, um die Erträge für das Unternehmen zu speichern?
- Wieviel Prozent des Umsatzes fließen in Forschung & Entwicklung?
- Wie finden wir die richtige Form der Mitarbeiterentlohnung?

- Wieviel Liquidität müssen wir für welche Zeiträume vorhalten, um unsere Unabhängigkeit zu bewahren?
- Welche Verbesserung unserer Produktionsmittel können/müssen wir uns leisten?

Empfehlenswerte Literatur:

- Martin S. Fridson „Milliardäre und ihre Erfolgsgeschichten“

ANMERKUNG

Eine interessante Fragestellung bezogen auf dieses Modell ist: Wieviel Zeit und Konzentration sollen Unternehmenslenker in den jeweiligen Ebenen investieren?

Die Unternehmensberatungsgesellschaft Dietmar Born & Partner hat in einer Untersuchung festgestellt, dass eine nachhaltige Unternehmensentwicklung dann erkennbar ist, wenn die Unternehmenslenker für die Geistige und Strategische Ebene zwischen 80-85% und für die Operative und Finanzielle Ebene ca. 15-20% ihrer Zeit und Konzentration investieren. D. h. Sie arbeiten etwa 4/5 ihrer Zeit am Unternehmen und ca. 1/5 im Unternehmen. Sicherlich ist diese Formel nicht bei Einzelkämpfern oder Kleinstunternehmen mit 1 bis 2 Mitarbeitern umzusetzen. Diese Größenordnung sollte aber schon ab einer Betriebsgröße von 15 Mitarbeitern machbar sein.

Empfehlenswerte Literatur:

- Ricardo Semmler „Das Semco System: Management ohne Manager“.
- Monika Sauer-Sachtleben, Geseko von Lüpke „Kooperation mit der Evolution“ ■

Weitere Infos:

www.wissen-managen.de