

Den Anschluss nicht verlieren...

Interview mit Prof. Dr. Bernd Venohr über die Zukunft der EKS und die BWL



Prof. Dr. Bernd Venohr

Prof. Bernd Venohr lehrt strategisches Management an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin. Er ist einer der wenigen Hochschul-Professoren, der sich intensiv mit der EKS auseinandergesetzt hat. Im Interview macht er Vorschläge, wie sich die EKS im 21. Jahrhundert entwickeln könnte.

Prof. Venohr, lange Zeit wurde die EKS von der akademischen Welt ignoriert und als unwissenschaftlich bezeichnet. Hat sich da in der Zwischenzeit was geändert und wenn ja, was? Wie wird es zukünftig weitergehen?

Venohr: Wolfgang Mewes hat bei der Entwicklung der EKS-Methode aus ungewöhnlichen Quellen geschöpft: Tausenden von praktischen Fällen und dem gesammelten Erfolgswissen aus vielen Disziplinen. Er hat sich damals bewusst von der klassischen an Unis und FHs gelehrtten BWL abgekoppelt, da sie die ihn interessierende Frage des Unternehmenserfolges eben nicht beantworten konnte. Außerdem hat er bewusst polarisiert, mit Aussagen wie: „Alle Bilanzen sind falsch!“ Damit hat er zwar Praktiker erreicht aber

viele Wissenschaftler vor den Kopf gestoßen.

Die klassische BWL, die heute gelehrt wird, hat sich noch weiter weg entwickelt, von der BWL, mit der sich Wolfgang Mewes in den Entstehungszeiten der EKS in den 60iger und 70iger Jahren beschäftigt hat.

Das von der Hochschul-BWL verfolgte Ziel einer Quantifizierung und Anlehnung an die Denkmodelle und Methoden der Volkswirtschaftslehre, führt zu einer immer weiteren Spezialisierung in Richtung auf eng umrissene Fragen, die mit anspruchsvollen mathematischen Modellen und statistischen Untersuchungsverfahren bearbeitet werden.

Die heutige BWL treibt immer mehr Aufwand für immer kleinere Erkenntnisfortschritte.

Man versucht, präzise definierte Spezialfragen zu klären und allgemeingültige und quantifizierbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen herzustellen, wie zum Beispiel im Vertrieb, den Einfluss der Anreizsysteme auf den Verkaufserfolg. Eine Vernetzung der Ergebnisse untereinander und mit dem Unternehmenserfolg insgesamt unterbleibt meist. Es wird immer mehr Aufwand für immer kleinere Erkenntnisfortschritte getrieben. Gleichzeitig nimmt die Praxisrelevanz immer weiter ab.

Die EKS-Methode findet deswegen in der Hochschul-BWL nicht statt. Sie werden so gut wie keinen einzigen Querverweis in irgendeiner aktuellen wissenschaftlichen Arbeit finden. Gleichzeitig führen die oben beschriebenen Entwicklungen die BWL in eine Krise: die Grundannahmen der Wirtschaftswissenschaft, die auch schon Mewes kritisiert hat, geraten zunehmend unter Beschuss, da entschei-

dende Fragen, wie z.B. „Wodurch entsteht Wohlstand in einer Gesellschaft?“ oder „Welche Faktoren führen zum Unternehmenserfolg?“ nicht beantwortet werden können.

Mit neuen, theoretischen Ansätzen, leistungsfähigeren Computern und Simulationsverfahren machen sich jetzt aber Forscher daran, ein radikal anderes Verständnis von Wirtschaft zu formulieren. Ähnlich wie bei Mewes orientiert man sich dabei an den Erkenntnissen der Evolutionslehre. Unternehmen werden als „dynamische und offene Systeme“ beschrieben, die auch den Naturgesetzen der Evolution unterliegen.

Strategie Journal: Sie haben sich wissenschaftlich mit der EKS beschäftigt. Zu welchen Erkenntnissen sind Sie gekommen?

Ich beschäftige mich seit über 25 Jahren mit dem Thema „Strategie und Unternehmenserfolg“: zunächst als Wissenschaftler, dann fast 20 Jahre in der Praxis, davon über 10 Jahre in Top-Ma-



Die EKS-Methodik wird an den Hochschulen weitgehend ignoriert.

nagementpositionen bei einer führenden internationalen Strategieberatung und einem großen IT-Dienstleister.

Seit zwei Jahren bin ich zurück in der Wissenschaft als Professor für Strategisches Management am Institute of Management der FHW Berlin. Mein Schwerpunkt ist die Erforschung von „Erfolgsstrategien mittelständisch Weltmarktführer“. Ich bin seit fast 20 Jahren

EKS-Anwender: die EKS-Grundprinzipien wie das Minimumprinzip oder die kybernetische Erfolgsspirale haben mich immer fasziniert und ich habe diese vielfach sehr erfolgreich in Unternehmen angewendet. Ich halte diese Grundprinzipien für ganz wichtige Bestandteile einer neuen BWL, die im Entstehen begriffen ist. Anders beurteile ich viele der Inhalte des EKS-Lehrbriefs, wie das Phasenmodell oder Instrumente, wie die

Spannungsbilanz. Hier ist die Zeit weitergegangen, diese Verfahren sind definitiv nicht mehr „state of the art“.

Sowohl die klassische BWL als auch die EKS-Lehre müssen sich im 21. Jahrhundert neu erfinden.

Ich bin gegen die bei einigen EKS-Methodikern entwickelte Neigung zu Sprachschöpfungen und Sonderwegen, man koppelt sich dadurch von Weiterentwicklungen ab und verliert den Anschluss.

Die anwendungsorientierte BWL bietet viele praxiserprobte Werkzeuge, wie z.B. die Balanced Scorecard, die meines Erachtens die Grundgedanken der Spannungsbilanz in hervorragender Weise umsetzt. Ein weiterer Schwachpunkt ist, dass Mewes die EKS für Einzelpersonen und Kleinbetriebe entwickelt hat, es fehlt jeder aktuelle Bezug zu den Problemen der Anwendung dieser Instrumente in größeren Unternehmen.

Lassen sich mich ein Beispiel wählen: der Innovationsprozess ist bei Mewes in den Grundgedanken bestechend beschrieben; wie aber beispielsweise ein technologieorientiertes und international aktives mittelständisches Unternehmen mit 100 oder 200 Mitarbeitern und F+E- und Vertriebsfachabteilungen in mehreren Ländern diese

Name	Branche	Marktposition	Umsatz 2006	Jahresüberschuss (2006)
	Direktvertrieb Befestigungstechnik	Weltmarktführer	7.750 Mio. €	307 Mio. €
	Reinigungstechnik	Weltmarktführer	1.254 Mio. €	
	Garsysteme in der Hotellerie und Gastronomie	Weltmarktführer	283,7 Mio. €	51,78 Mio. €
	Datensicherheitslösungen	Weltmarktführer	41,7 Mio. €	8,0 Mio. €
	Geschirrspülmaschinen Gastronomie	Weltmarktführer	94 Mio. €	
	Sicherheitsschuhe	Marktführer Deutschland	28,63 Mio. €	0,96 Mio. €
	Dekorative Oberflächenveredelung hochwertigen Weihnachtsschmucks	Weltmarktführer	8,5 Mio. €	
	Elektrische Antriebssysteme	Weltmarktführer Antriebssysteme Lüftungen	325 Mio. Sfr	39 Mio. Sfr (n.St.)
	Fitness-Studios Rückentraining	Top 3 Deutschland	116 Mio. €	
	Consumer Elektronik (CE) Ersatzteil-Logistik	Marktführer Europa	44 Mio. €	
	Musikschule im Franchisesystem (538 Franchise-Partner)	Weltmarktführer Akkordeonschulen		
	Outplacementberatung	Einer der Marktführer in Deutschland	10 Mio. €	
	Anbieter von Ein- und Zweifamilienhäusern	Top 3 der Franchise-Systeme in Deutschland	302 Mio. €	

Die Top-EKS Unternehmen: Erfolgreich durch konsequente Kundenorientierung.

Grundideen auch tatsächlich anwenden kann, darüber steht nichts in dem Lehrbrief.

Strategie Journal: Wie würden Sie die EKS und die klassische BWL gegenüberstellen? Schließen sie sich aus oder ergänzen sie sich im Optimalfall?

Venohr: Sowohl die klassische BWL als auch die EKS-Lehre müssen sich im 21. Jahrhundert neu erfinden. Beide Strömungen können komplementär sein. Mein Vorschlag: die EKS-Grundgedanken sollten mit der im Entstehen begriffenen Unternehmenstheorie, die an der Evolutionstheorie orientiert ist, verknüpft werden. Ein zentraler Ansatzpunkt ist die Idee der Selbstorganisationsprozesse, die beide Denkschulen verbindet. Parallel sind die schon vorhandenen leistungsfähigen Instrumente der anwendungsorientierten BWL, wie z.B. die Balanced Scorecard oder Instrumente zum Managen von Innovationsprozessen, mit den Grundgedanken der EKS zu verknüpfen

Die EKS-Anwendererfolge sollten wissenschaftlich untersucht und dokumentiert werden.

Strategie Journal: Aus Ihren Studien über Weltmarktführer ist eine Auflistung erfolgreicher EKS-Unternehmen entstanden (s. Abb.) Was sind die Erfolgsfaktoren der aufgelisteten Unternehmen? Natürlich haben sich alle an der EKS orientiert... aber warum sind gerade sie so erfolgreich geworden? War es die konsequente Anwendung, Genialität oder ganz einfach Glück?

Venohr: Mein Interesse an der EKS-Lehre ist noch einmal stark gestiegen als ich die Chance hatte, für mein Buch

„Wachsen Wie Würth“ am Beispiel Würth zu sehen, welchen wichtigen Beitrag die EKS-Grundprinzipien zum Unternehmenserfolg leisten können.

Die Ursachen für unternehmerischen Großerfolg wie z.B. in den Fällen Würth, Kärcher und Rational, die drei EKS-Anwender, die ich am besten kenne, sind natürlich vielschichtig. Ich würde als „Formel“ wählen „Unternehmer“ (auch als Angestellter, wie im Falle Kärcher/Roland Kamm) x „Richtige Strategie“ (EKS) x Spitzenleistungen in Produkt und Kernprozessen. „Glück“, d.h. zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Marktsegment tätig zu sein, halte ich übrigens auch für sehr wichtig. Es ist allerdings nicht möglich, darüber zu forschen oder dies zu lehren.

Strategie Journal: Wie könnte man die EKS im Mittelstand bekannter machen? Wie könnte man die Wissenschaft mehr dafür interessieren?

Venohr: Ich schlage ein zweigleisiges Vorgehen vor: die EKS-Anwendererfolge sollten sauber dokumentiert werden durch wissenschaftliche Fallstudien und empirische Untersuchungen. Gleichzeitig sollte die EKS wieder anschlussfähig werden durch eine Auseinandersetzung mit den Grundgedanken der im Entstehen begriffenen neuen BWL und den bewährten Instrumenten der anwendungsorientierten BWL.

Strategie Journal: An welchem Projekt arbeiten Sie gerade, und wie können wir Sie darin unterstützen?



Weltmarktführer: Das Kärchergelb wurde in spektakulären Reinigungsaktionen - wie hier am Mount Rushmore - gebranded.

Venohr: Ich möchte einen Beitrag leisten zur Weiterentwicklung der EKS-Lehre des 21. Jahrhunderts und mit einer wissenschaftlichen Aufarbeitung der EKS-Anwendererfolge starten. Ich freue mich deshalb über die Kontaktaufnahme durch Mittelständler, am besten solche, die international tätig sind und rasch wachsen und natürlich bereit sind, über ihre Erfahrungen offen zu sprechen. ■

Hier ist meine Email-Adresse:
venohr@fhw-berlin.de