

# Digitalisierung aus Sicht der Mewes-Strategie: Ist die Strategiemethodik noch zeitgemäß?

Seit der Entwicklung der Strategiemethodik in den 1970er-Jahren durch Wolfgang Mewes haben sich Wirtschaft, Technologie und die betriebliche Realität enorm verändert. So sind mit der Globalisierung weltweite Märkte und Lieferketten entstanden. Durch das Internet als Basistechnologie hat sich die Kommunikation weiterentwickelt, zudem konnten unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse etabliert werden.

Durch Industrie 4.0 wird nun die Produktionswelt vernetzt und weiter automatisiert, was für Produktionsunternehmen eine erhebliche Veränderung bedeutet. Man spricht generell vom „digitalen Zeitalter“, indem insbesondere Geschäftsmodellinnovationen durch den Einsatz neuer Technologien Märkte verändern. Über digitale Plattformen verlagert sich die Marktmacht hin zu technologiezentrierten Unternehmen, die – mit einem klaren Kundennutzen und überlegener Technologie – bisher etablierte Player mit digitalen Geschäftsmodellen auf den Märkten verdrängen.

Ein Beitrag von Prof. Dr. Nils Herda, Dr. Kerstin Friedrich, Prof. Dr. Stefan Ruf

## Die Mewes-Strategie

Als der Systemforscher Wolfgang Mewes in den 1970ern die Grundlagen der Mewes-Strategie entwickelte, befand man sich im Zeitalter einer stabilen Industriegesellschaft. Mewes erkannte dabei frühzeitig die Bedeutung der richtigen Strategie für Wachstum und nachhaltigen Erfolg von Unternehmen. Die kybernetische Strategielehre setzt dabei bewusst auf Konzentration und Spezialisierung von Produkten oder Dienst-

leistungen. Unternehmen werden zum „Spezialisten für ...“ und richten sich auf kundenzentrierte Lösungen aus.

Ein besonderer Beleg für die Bedeutung der Mewes-Strategie ist der von Professor Simon nachgewiesene, häufige Einsatz der „Erfolgsmethodik“ bei den sogenannten Hidden Champions, den mittelständischen Weltmarktführern im deutschsprachigen Raum. Dabei handelt es sich häufig um Familienunternehmen, die global und hochprofitabel in einem Nischenmarkt agieren und deren Produkte klare Alleinstellungsmerkmale aufweisen.

### Die Informationstechnologie hat inzwischen eine bis dato nicht gekannte Bedeutung erlangt.

Nun haben sich die Zeiten verändert. Um die Mewes Strategie ist es zudem etwas ruhig geworden. Die Informationstechnologie hat inzwischen eine bis dato nicht gekannte Bedeutung erlangt. Startups mit digitalen Dienstleistungen und ohne eigene Produktionsfaktoren machen etablierten Unternehmen Konkurrenz. Branchen, wie Handel, Medien oder auch selbst die Banken, stehen vor einer ungewissen Zukunft, da bewährte Strategien nicht mehr greifen und sich die Bedürfnisse der Zielgruppen massiv verändert haben.

Es stellt sich daher aus Sicht des Mittelstands die Frage, inwieweit die Mewes-Strategie auch im digitalen Zeitalter anwendbar ist und auch den neuen Marktgesetzen entspricht. Liegt möglicherweise ein Defizit im Kontext der Informationstechnologie vor?

### Die Digitalisierung

Im Kontext der Digitalisierung befinden wir uns nun im Zeitalter der flexiblen

Informationsgesellschaft. Der Begriff der Digitalisierung steht dabei für die umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft. Letztendlich geht die Digitalisierung auf das Internet als disruptive Basistechnologie zurück. Ein wesentliches Charakteristikum ist dabei die Entstehung nicht vorhersehbarer Konvergenzen, die sowohl die Anbieter- als auch die Nachfragerseite verändert.

Als Wolfgang Mewes seine Strategielehre schuf, waren seinerzeit etwa die Print-, Fernseh-, Musik- und Telefoniebranchen klar voneinander getrennt. Durch die technologische Konvergenz verschmelzen nicht nur diese Leistungsangebote, sondern es entstehen auch neue Wettbewerbssituationen und Kundenbedürfnisse. So integrieren moderne Smartphones etwa diverse Funktionen von PCs, Kamera- und Videotechnologie, MP3-Player, Telefonie, Navigationssystemen bis hin zu Barcodescannern.

Internationale Unternehmen wie Google, Apple, Amazon, Alibaba führen als Technologieführer nicht nur die Ranglisten der größten Unternehmen respektive der höchsten Marktkapitalisierung an, sondern haben eine vergleichsweise kurze Unternehmenshistorie.

Zudem haben sich ökonomische Besonderheiten in digitalen Märkten ergeben. So verfügen digitale Plattformen wie Airbnb (Buchung und Vermietung von Unterkünften), FlixBus (Linienverkehr mit Fernbussen) oder MyTaxi (Mobile App für die Vermittlung von Taxifahrten) gar nicht über die eigentlichen Produktionsressourcen, sondern führen als internetbasierte Marktplätze Anbieter und Nachfrager zusammen. Allerdings übernehmen sie dabei sukzessive die Kontrolle und definieren die Leistungsstandards, interessanterweise ►



Foto: geralt – pixabay.com

*Digitale Transformation – Immer mehr Geschäftsmodelle beruhen verstärkt oder ausschließlich auf technologischer Kompetenz.*

immer mit einem hohen Kundennutzen für die jeweiligen Zielgruppen.

Ende der 1990er-Jahre gab es schon einmal mit der „New Economy“ und dem eigens geschaffenen Börsensegments „Neuer Markt“ einen vergleichbaren Hype. Motiviert durch die breite Verfügbarkeit des Internet entstanden technologiefokussierte Unternehmen mit völlig neuen Dienstleistungen. In dieser Zeit etablierte sich auch der Begriff des „Geschäftsmodells“, dessen Wirkungsmechanismen seinerzeit in der klassischen Betriebswirtschaftslehre keine große Rolle spielten.

**Neue Kundenbedürfnisse werden durch neue Marktleistungen neuer Marktanbieter bedient.**

Mit dem Zusammenbruch des Neuen Marktes um das Jahr 2002 erlahmte das Interesse an neuen digitalen Dienstleistungen vorübergehend. Die eigentliche Ursache für diesen Crash war die Tatsache, dass damals die dafür notwendige Technologie noch nicht wirklich reif war, aber überzogene Vorstellungen von Wachstum,

Kundenakzeptanz und Ertragskraft vorherrschten.

Dieses Bild hat sich nunmehr vollständig verändert. Inzwischen ist die Technologie reif, wie viele Erfolgsmodelle digitaler Unternehmen zeigen. Zudem wanken bereits viele Branchen durch digitale Angreifer ernsthaft. Daher meint man auch mit dem Begriff der Digitalisierung eher die „Digitale Transformation“ von Geschäftsmodellen bzw. die „Digitale Disruption“. Das Internet schafft neue Kundenbedürfnisse durch neue Marktleistungen, die wiederum von neuen Anbietern bedient werden. Daraus resultieren wiederum auch in etablierten Branchen veränderte Geschäftsmodelle, die verstärkt oder ausschließlich auf technologischer Kompetenz beruhen.

#### Konzepte der Digitalisierung

Unter dem Begriff der Digitalisierung werden inzwischen verschiedene Konzepte subsumiert.

Das „Internet der Dinge“ (Internet of things) erweitert das Internet mit

Rechnern und mobilen Endgeräten um beliebige physische und virtuelle Gegenstände (things), so dass sie über Sensoren und Aktoren zusammenarbeiten können. Beispielsweise bietet das Berliner Start-up Horizin Studios intelligentes Reisegepäck an – so können diese Koffer analog dem Prinzip der Paketverfolgung über GPS-Tracking jederzeit geortet werden.

Die Digitalisierung der Produktionstechnik wird als „Industrie 4.0“ bezeichnet. Diese geht auf die High-Tech-Strategie der Bundesregierung zurück und wird auch als die vierte industrielle Revolution bezeichnet. Sie bedeutet, dass die klassische Produktionstechnik, in der Deutschland weltweit führend ist, um die moderne Informationstechnologie erweitert wird. Daraus resultieren u.a. vernetzte, intelligente Maschinen, sogenannte Cyberphysische Systeme, die autonom arbeiten und Sensordaten über das industrielle Internet der Dinge kommunizieren.

Der globale Datenaustausch und die mannigfaltige Kommunikation über das Internet der Dinge führt zu einem ►

rasanten Wachstum heterogener Daten, die mit den etablierten Datenanalysetechniken der Informationstechnologie kaum auszuwerten sind. Die neue Disziplin wird daher als „Big Data“ bezeichnet. Dies erinnert an die Traditionsbranchen wie „Big Oil“ oder „Big Steel“ und zeigt auf, dass Daten inzwischen mit Rohstoffen gleichgesetzt werden (Daten als das Öl des 21. Jahrhunderts).

Wenn Unternehmen in der Lage sind, mit modernen Technologien die resultierenden Massendaten in kurzer Zeit auszuwerten und betriebswirtschaftlich nutzen können, so verfügen sie über einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.

#### Digitale Transformation von Geschäftsmodellen

Im Zuge der Digitalisierung verändern sich viele Branchen aufgrund des Einsatzes neuer Technologien und innovativer Geschäftsmodelle.

In der **Bankenbranche** erwachsen den bislang dominierenden Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie Privatbanken durch sogenannte „FinTechs“

neue Konkurrenz. Das klassische Universalbankenmodell bekommt interessanterweise durch echte Spezialisten neuen Wettbewerb, die einerseits nur Teile der Wertschöpfungskette abdecken, andererseits dafür ihren Zielgruppen einen deutlichen Kundennutzen bieten.

---

#### Der Wert von „Big Data“: Daten werden inzwischen mit Rohstoffen gleichgesetzt.

---

Das Berliner Startup Cringle bietet etwa Zahlungsverkehrsleistungen für die junge Zielgruppe. Der Kreditmarktplatz auxmoney vermittelt sogenannte Peer-to-Peer-Kredite, in denen private Kreditgeber und Kreditnehmer zusammengeführt werden und der Kredit über eine Auktion vergeben wird. Quirion, ein Geschäftsfeld der Quirin Privatbank, bietet eine automatisierte private Vermögensverwaltung, die auf dem Prinzip des sogenannten „Robo-Advisors“ basiert.

In der **Industriebranche** haben einige etablierte Unternehmen den digitalen Wettbewerb bereits aufgenommen. So entwickelt das Duisburger Stahlhandelsunternehmen Klöckner & Co eine

branchenweite Transaktionsplattform, die auch Wettbewerbern offensteht.

Der Ditzinger Weltmarktführer für Lasermaschinen, Trumpf, hat mit AXOOM ein eigenes Startup gegründet, das Industrie 4.0-Plattformen für den Mittelstand entwickelt. Besonders weit ist der Schweizer Aufzugshersteller Schindler, der seine Aufzüge vollständig mit Sensoren ausstattet, so dass die Servicetechniker frühzeitig Störungsmeldungen auf ihr Smartphone erhalten.

Aber auch hier gibt es völlig neue Wettbewerber, mit denen Industrieunternehmen zurechtkommen müssen. So bietet die digitale Plattform orderfox.com (Slogan: „Das Internet der CNC-Branche“) einen Marktplatz für die Platzierung von CNC-Aufträgen – ein hochinteressantes Geschäftsmodell, das analog Airbnb funktioniert und die Gesetze der Branche auf den Kopf stellen könnte. Das Geschäftsmodell basiert dabei auf der Monetarisierung der gewonnenen Daten.

In der **Handelsbranche** gehen nicht erst seit Amazon enorme Veränderungen vor.



Foto: pixel2013 – pixabay.com

*Neue Technologien schaffen neue Bedürfnisse, bringen völlig neue Anwendungsfelder mit sich – und sammeln fast immer Big Data.*

Während Würth als international agierende Firmengruppe mit Außendienst, Niederlassungen und Online-Shop sämtliche Vertriebskanäle systematisch ausbaut, ist mit dem Berliner Startup Contorion ein reiner Online-Fachhändler für Werkzeuge angetreten, der als der „Würth des Internet“ gilt und interessanterweise neben B2B mit B2C auch weitere Zielgruppen abdeckt. Zudem ist mit Amazon Business ein neuer Online-Händler im B2B auf dem Markt, der mit seiner Bekanntheit, der Finanzkraft und einer ausgereiften Logistik den B2B-Handel entscheidend verändern könnte.

### Die Digitalisierung aus Sicht der Mewes-Strategie

Die durch die Digitalisierung ausgelösten Transformation von Geschäftsmodellen zeigen auf, dass – basierend auf dem Internet als disruptive Basistechnologie – erhebliche Veränderungen auf die Unternehmensstrategien einwirken. Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, ohne großes Erfahrungswissen und vor dem Hintergrund ungewisser finanzieller Investitionen neue, technologiebasierte Strategien umzusetzen. Das bedeutet in vielen Fällen eher Trial-and-Error statt klassischer Langfristplanung – mit der Hoffnung, ein „Amazon für ...“ in ihrer Branche zu werden.

Doch werden durch die Digitalisierung die Erfolgsprinzipien der Mewes-Strategie widerlegt? Keineswegs. Gerade die ganzheitlich spezialisierten Startups konzentrieren sich bewusst auf einzelne, immaterielle Leistungen. Statt einer breit diversifizierten Produktpalette greifen sie sich einzelne Wertschöpfungsanteile heraus und bieten mit innovativen Technologien einen erhöhten Kundennutzen.

Ob ganzheitliche Spezialisierung, dem Minimumprinzip, immateriellen Faktoren

oder der Nutzenmaximierung – alle bekannten Prinzipien sind zeitgemäß und weiterhin gültig. Auch die sieben Phasen der Mewes-Strategie können in der Digitalisierung angewendet werden, wie erste Erfolgsbeispiele zeigen.

So wurde etwa Dr. Stefan Heizmann, dem IT-Leiter der Gühring KG, einem Hidden Champion für Präzisionswerkzeuge in Albstadt auf der Schwäbischen Alb, der Preis „CIO des Jahres 2017“ (Chief Information Officer) für seine Digitalisierungsstrategie verliehen, die auf Basis der Mewes-Strategie entwickelt worden ist.

---

#### Alle bekannten Prinzipien der Mewes-Strategie sind zeitgemäß und weiterhin gültig.

---

Doch natürlich hat sich auch einiges verändert. So existieren in digitalen Märkten ökonomische Besonderheiten, die zu berücksichtigen sind und die Wolfgang Mewes heute sicherlich aufgreifen würde. Zudem sind eine Reihe von Methoden zur Geschäftsmodell- oder Zielgruppendefinition entstanden, die auch gut in das Methodenportfolio der Mewes-Strategie passen würden. Daher erscheint es sinnvoll, die Strategielehre mit einem „digitalen Upgrade“ in das Zeitalter der Digitalisierung zu überführen, ohne dabei die DNA zu verändern.

### Ausblick

Dieser Artikel gibt einen Überblick über die Digitalisierung und ist als der Auftakt zu einer Artikelserie im Strategie Journal zu verstehen. Im Auftrag der von Georg Rohde geleiteten Wolfgang Mewes Stiftung wurde 2017 ein anwendungsnahes Forschungsprojekt zur MEWES Strategie® im digitalen Zeitalter unter der Leitung von Prof. Dr. Nils Herda aufgelegt. Kontinuierlich werden daher weitere Ar-

tikel und Diskussionsbeiträge publiziert, um die Strategielehre weiter attraktiv zu gestalten und deren Bedeutung sowie Akzeptanz im digitalen Zeitalter deutlich zu erhöhen. ■

### Literatur:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2017-04-17): Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft: Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation (veröffentlicht am 30.04.2015), <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.html> (Zugriff 2017-04-17)

Breyer-Mayländer, Thomas (2017): Management 4.0 – Den digitalen Wandel erfolgreich meistern: Das Kursbuch für Führungskräfte, München: Hanser, 2017

Friedrich, Kerstin/Malik, Fredmund/Seiwert, Lothar J. (2017): Das große 1x1 der Erfolgsstrategie: EKS® – Die Strategie für die neue Wirtschaft, 23., aktualisierte Auflage, Offenbach: Gabal, 2017

Hoffmeister, Christian (2013): Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen, München: Carl Hanser, 2013

Kaufmann, Timothy (2015): Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge: Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2015

Simon, Hermann (1998): Die heimlichen Gewinner: Hidden Champions: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 2. Auflage, München: Heyne, 1998.

### Die AutorInnen:



**Prof. Dr. Nils Herda**  
Professor für  
Wirtschaftsinformatik  
herda@hs-albsig.de



**Dr. Kerstin Friedrich**  
Geschäftsführerin  
Friedrich Strategieberatung  
friedrich@friedrich-strategie.de



**Prof. Dr. Stefan Ruf**  
Professor für  
Betriebswirtschaftslehre  
rufs@hs-albsig.de