

Was kommt nach Corona? oder: Ein Königreich für eine Strategie!

Professor Dr. Nils Herda lehrt als Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen, sitzt im Vorstand der Wolfgang Mewes Stiftung und ist einer der ca. 500 Mewes Strategieberater in Deutschland.

Die 'Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie' wurde von Wolfgang Mewes entwickelt, um Unternehmen bei ihrer strategischen Ausrichtung zu helfen. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung einer Lösung für das dringendste Problem einer bestimmten Zielgruppe; nicht die Gewinnmaximierung steht im Vordergrund, sondern die Nutzenmaximierung für alle Beteiligten. Gerade wegen der stetigen Veränderung und des eiligen Fortschritts unserer Welt hat sich die Mewes Strategie seit langem etabliert.

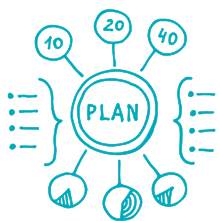
m4u: Herr Professor Dr. Herda, was bedeutet die ‚Mewes Strategie‘ und wozu setzen Unternehmen sie ein?

Dr. Herda: Die Mewes Strategie ist eine deutsche Strategielehre, die auf den Systemforscher Prof. h.c. Wolfgang Mewes zurückgeht. Er hat sie bis in die 1970er Jahre, also vor etwa 50 Jahren, entwickelt und über Fernkurse seines betriebswirtschaftlichen Lehrinstituts in Frankfurt a.M. vermittelt. Seine Strategielehre hat seinerzeit sehr viel Furore gemacht und hat vor allen Dingen im deutschen Mittelstand viele Anhänger, die frühzeitig ihre Bedeutung erkannt haben.

Während die deutschen Großunternehmen seinerzeit ihr Heil in der Diversifikation, also in der Verbreiterung ihres Produktpalette suchten und damit letztendlich Schiffbruch erlitten, setzte die Mewes Strategie von Anfang an auf eine konsequente Spezialisierung – und hat damit Recht behalten: Die vielen deutschen Weltmarktführer aus dem gehobenen Mittelstand belegen dies.

Die zumeist mittelständischen Unternehmen setzen die Mewes Strategie ein, um mit einem klaren Profil am Markt profitabel zu wachsen und nachhaltig erfolgreich zu sein. Man konzentriert sich dabei auf die Bedürfnisse klar abgegrenzter Zielgruppen und erreicht so eine

Win-Win-Situation. Die Unternehmen, die nach der Mewes Strategie positioniert sind, haben eine enorm hohe Kundenbindung und genießen Vertrauen, da sie die Probleme, die sogenannten Engpässe, ihrer Zielgruppe einfach besser lösen und so eine höhere Wirkung erzielen.



m4u: Was unterscheidet die Mewes Strategie von anderen Strategien?

Dr. Herda: Die Mewes Strategielehre kommt zunächst einmal aus der Praxis. Das ist insofern schon einmal interessant, weil das eigentlich die Domäne der Wissenschaft ist. Das

darf ich als Professor sagen, der den Denkansatz von Wolfgang Mewes und seine innovativen Ansätze bewundert. Und Wolfgang Mewes hat sich seinerzeit schon gegen die herrschende Meinung der Betriebswirtschaftslehre gestellt und hat am Ende Recht behalten. Den Vergleich mit anderen Strategieansätzen kann man mit dem Dreiklang „Tool – Methode – Lehre“ am besten erklären: Während das im Zeitalter der Digitalisierung sehr beliebte Tool „Business Model Canvas“ für die Darstellung von Geschäftsmodellen als Werkzeug gut geeignet ist, bietet die „Blue-Ocean-Strategie“ als Methode einen Ansatz, um in neue, profitable Märkte einzusteigen.

Die Mewes Strategie geht aber als Strategielehre weit darüber hinaus; allein die frühen Fernlehrgänge in den berühmten „blauen Ordnern“ basieren auf Erkenntnissen der Kybernetik (Systemwissenschaften) bis hin zur Evolutionslehre. Man kann auch sagen, dass die meisten Strategieansätze eine Art langfristiger Erfolgsplanung darstellen, während die Mewes Strategie eine Lehre vom wirkungsvollsten Einsatz der Kräfte und Mittel des Unternehmens darstellt.

m4u: Welche Firmen setzen die Mewes Strategie erfolgreich ein?

Dr. Herda: Die wichtigste Zeit waren sicherlich die 1970er, 80er und 90er Jahre. Uns allen bekannte Unternehmen wie etwa Kärcher und Würth sowie Franchise-Unternehmen wie OBI, Town & Country Haus und viele andere mehr haben frühzeitig auf die Mewes Strategie gesetzt, was sicherlich auch zu den großartigen Erfolgen dieser Unternehmen über einen so langen Zeitraum geführt hat.

Und dann die sogenannten „Hidden Champions“ – die deutschen Weltmarktführer aus dem gehobenen Mittelstand: Professor Simon hat die in den 1980er Jahren im Rahmen eines Forschungsprojekts entdeckt, sie waren vorher gar nicht auf dem Radar. Es handelt sich um recht große Familienunternehmen mit einem typischerweise spezialisierten



PROF. DR. NILS HERDA
 Professor für Wirtschaftsinformatik, insbesondere ERP-Systeme und unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse
 Hochschule Albstadt-Sigmaringen
 Fakultät Computer Science/ Informatik

Jakobstraße 6
 72458 Albstadt-Ebingen
 Telefon 07571 7329578
 herda@hs-albsig.de
 www.hs-albsig.de

seit einiger Zeit ausgewählten Kunden ein Subskriptionsmodell an, das sie im Rahmen ihrer Digitalstrategie entwickelt haben. Dabei kaufen die Druckereien die Maschine nicht, sondern bezahlen letztendlich pro gedruckter Seite. Das ist inzwischen möglich, weil die Druckmaschinen vernetzt sind und ihre für die Abrechnung notwendigen Daten an Heidelberger Druckmaschinen übermitteln. Und auch hier – speziell in der Digitalisierung – stehen immaterielle Faktoren und ein hoher Kundennutzen im Vordergrund. Eine sehr intelligente Lösung, die sich in der Industrie durchzusetzen beginnt, auch wenn wir hier noch ganz am Anfang stehen.



Produktportfolio und einer hohen technologischen Perspektive, die in ihrer Branche oder Nische Weltruf haben, im Allgemeinen aber eher unbekannt sind. Professor Simon hat sie befragt und herausgefunden, dass das vermutlich einzig wirklich vergleichbare Erfolgsgeheimnis die Anwendung der Mewes Strategie war.

Und dann darf man natürlich die weltbekannten Digitalunternehmen wie Google, Facebook, Netflix etc. nicht vergessen. Es ist natürlich eher unwahrscheinlich, dass diese Unternehmen die Mewes Strategie überhaupt kennen, interessanterweise verhalten sie sich aber genauso, wie Mewes es bereits in den 1970er Jahren den klassischen Unternehmen geraten hat. Sie haben sehr präzise Vorstellungen ihrer Zielgruppen und können über den riesigen Datenschatz (immaterieller Faktor!), den sie über Jahre hinweg gewonnen haben, die Bedürfnisse sehr präzise befriedigen. Das bestätigt ihren Erfolg und die nahezu Unangreifbarkeit ihres Geschäftsmodells.

Das führt uns zu einem interessanten Anwendungsbeispiel in der Druckbranche: Heidelberger Druckmaschinen bietet

m4u: Welche Grundsätze strukturieren die Ausbildung?

Dr. Herda: Wenn man sich als Unternehmer/in, Manager oder Berater in der Mewes Strategie ausbilden lässt, etwa über die EKS Akademie in Oldenburg, was inzwischen auch remote – also als Videokonferenz – möglich ist, so wird die Philosophie der Strategielehre ganz praktisch am eigenen Unternehmen angewandt. Man arbeitet in kleinen Schritten ohne Risiko und kann an der eigenen, präzisierten Zielgruppe die Fortschritte erleben.

Dabei steht der Nutzengedanke im Vordergrund, d.h. welche Probleme oder Bedürfnisse haben meine Kunden wirklich? Wie kann ich diese optimal befriedigen? Wie kann ich meinen Kunden einen nachhaltigen Mehrwert bieten und mein eigenes Unternehmen so besser positionieren?

m4u: Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen?

Dr. Herda: Die Mewes Strategie ist vielseitig anwendbar – vom klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) bis hin zum großen Weltmarktführer mit internationaler

Prinzipien der Mewes Strategie

Prinzip 1: Konzentration der Kräfte und ganzheitliche Spezialisierung	Prinzip 2: Minimumprinzip (interne und externe Engpassfaktoren)
Prinzip 3: Immaterielle vor materiellen Vorgängen	Prinzip 4: Nutzen- vor Gewinnmaximierung

Vorgehensmodell zur Umsetzung

Phase 1	Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken
Phase 2	Das größte Nutzenpotenzial
Phase 3	Die erfolgversprechendste Zielgruppe
Phase 4	Brennendstes Problem der Zielgruppe
Phase 5	Innovationsstrategie
Phase 6	Kooperationsstrategie
Phase 7	Das konstante Grundbedürfnis

Präsenz. Sogar als Karrierestrategie für die eigene Positionierung kann man sie anwenden, daher arbeiten auch viele bekannte Berater nach der Mewes Strategie, ohne dass freilich offensiv zu kommunizieren. Somit sollte vor allem die Bereitschaft da sein, die bisherige Strategie des eigenen Unternehmens konstruktiv zu hinterfragen, sich stärker als bisher in die Kunden hineinzusetzen und ihre Bedürfnisse zu verstehen.

m4u: Welchen Nutzen bringt ein Mewes-Zertifikat?

Dr. Herda: Das „Zertifikat Mewes Strategie“ ist eine Art Leistungs- oder Nutzenversprechen des Unternehmens, sich auf den Nutzen ihrer Zielgruppe zu konzentrieren, um so eine Nutzenmaximierung für alle Beteiligten zu erreichen – also quasi eine Win-Win-Situation. Und genau diese Orientierung am Kundennutzen wird im Rahmen der Erteilung dieses Zertifikats geprüft. Es dient somit dem Vertrauen zwischen Unternehmen und Kunden: Vertrauen als der wichtigste immaterielle Faktor im Geschäftsleben und zwischen den handelnden Personen.

m4u: Wie kann ich das Mewes-Zertifikat im Unternehmen umsetzen?

Dr. Herda: Idealerweise führt ein Strategieprojekt, für das man in der Regel einen neutralen Berater einsetzt oder einen Kurs in der Mewes Strategie belegt, zum Erwerb des Mewes-Zertifikats. Damit wird man vom klassischen Bedarfsdenken, dem Denken in Produkt- und Absatzkategorien, zum Be-



dürfnisdenken kommen, also sich eher auf die wirklichen Bedürfnisse der eigenen Zielgruppen konzentrieren. Somit kommt es auch nicht darauf an, sich möglichst breit aufzustellen, um alles selbst bedienen zu können. Leistungen, die andere besser können, sollte man eher Kooperationspartnern überlassen, die zu einem passen und mit denen man synergetisch zum beiderseitigen Nutzen kooperiert.

m4u: Warum sind Sie als Stiftung organisiert?

Dr. Herda: Eine Stiftung ist unabhängig und gehört sich de facto selbst. Wir wollen das Lebenswerk von Wolfgang Mewes schützen und auch im anstehenden Zeitalter der Digitalisierung zur Anwendung bringen. Ein Verein ist immer Strömungen oder Trends unterworfen, und das wollten wir bewusst nicht. Die Mewes Strategie ist eine nach wie vor innovative, wissenschaftlich abgesicherte, tiefgründige und nachhaltige Strategielehre – und die gilt es zu schützen, aber auch im Geiste Mewes' weiterzuentwickeln.

Weitere Informationen zum Thema finden Sie hier:

E-Book „Plattformökonomie als Game-Change: Wie digitale Plattformen unsere Wirtschaft verändern“:

<https://www.strategie.net/herda/>

Artikel „Kennzahlenbasierte Unternehmenssteuerung in der Digitalen Ökonomie“:

<https://www.strategie.net/herda2/>

BUCHVERLOSUNG



„Das große 1x1 der Erfolgsstrategie“

Die Mewes-Strategie (EKS) gilt als Geheimtipp unter den Strategielehren – namhafte Konzerne, unzählige Hidden Champions und viele renommierte Experten legten den Grundstein ihres Erfolges mithilfe dieser Methode.

Unter allen Lesern verlosen wir ein Exemplar. Schreiben Sie einfach eine Mail mit Ihren Kontaktdaten an:
eks@mppeg.de.