

Der BWL-Rebell Wolfgang Mewes und seine Strategie

Er hat die Spezialisierung auf den Nutzen von Zielgruppen zu einem Rezept für Unternehmen gemacht

In diesem Jahr wäre nicht nur Günter Wöhe, der Autor des am weitesten verbreiteten klassischen BWL-Lehrbuchs, 100 Jahre alt geworden. Das gleiche Jubiläum feiert der Betriebswirt und Verleger Wolfgang Mewes (1924 bis 2016). Doch hätten die beiden bedeutenden betriebswirtschaftlichen Persönlichkeiten in ihrem Lehransatz unterschiedlicher nicht sein können.

Denn Mewes war ein Kritiker der klassischen Betriebswirtschaftslehre, der er eine Fehlentwicklung vorwarf. Besonders den „Tunnelblick auf die Gewinnmaximierung“ als betriebswirtschaftliches Oberziel kritisierte er scharf. Dadurch beschäftigten sich Unternehmen in erster Linie mit sich selbst statt mit den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden. Mewes entwickelte mit der Engpassorientierten Strategie (EKS) eine kybernetische Managementlehre, die stattdessen auf indirekter Gewinnmaximierung basiert. Das primäre Ziel besteht in der Steigerung des Nutzens für die Zielgruppe. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass der Gewinn umso größer ausfällt, je größer der Nutzen ist, den man bietet.

Mewes' großes Verdienst ist es gewesen, die enorme Bedeutung der Strategie für den Erfolg eines Unternehmens herauszustellen. Statt sich in Detailfragen zu

verzetteln, riet er Unternehmen zur Konzentration und ganzheitlichen Spezialisierung. Damit stellte er sich gegen den vor allem in den 1980er-Jahren herrschenden Zeitgeist in der Wirtschaft, als weltweit auf Diversifikation zur Risikostreuung gesetzt wurde. Während viele Unternehmen, etwa Daimler-Benz mit dem Vorstandsvorsitzenden Edzard Reuter, damit scheiterten, waren viele mittelständische Familienunternehmen klüger. Viele von ihnen wendeten die EKS-Strategie von Mewes konsequent an und spezialisierten sich auf wachstumsträchtige Produkte sowie klar definierte Zielgruppen. Dazu zählen etwa der Ersatzteilspezialist AS-WO, der Schweizer Hersteller für elektrische Antriebslösungen Belimo, der Reinigungsspezialist Kärcher, die Fitnesskette Kieser Training, der Bahn- und Autozulieferer Knorr-Bremse, der Computerzubehöranbieter Logitech, die Baumarktkette Obi, der Küchengerätehersteller Rational, der Geschirrspülmaschinenhersteller Winterhalter oder das Montage- und Befestigungstechnikunternehmen Würth.

Hermann Simon, der Entdecker der sogenannten „Hidden Champions“, konnte später empirische Hinweise für die Wirksamkeit des Mewes-Konzepts liefern. Auf der Suche nach der kausalen Erklärung der bundesdeutschen Exportstärke stieß

er auf eine größere Anzahl mittelständischer Unternehmen, die in der breiteren Öffentlichkeit nahezu unbekannt waren. Simon sah die Anwendung der Mewes-Strategie als eines der Geheimnisse dieses Weltmarktführer. Deren Erfolgskonzept besteht nach Simon kurz gesagt darin, einen hohen Marktanteil bei einer eng definierten Zielgruppe, häufig Firmenkunden, zu erobern.

Mewes übertrug Erkenntnisse der Spezialisierung in der Evolution sowie weitere Erkenntnisse aus den Naturwissenschaften, der damals sehr modernen Kybernetik sowie militärischen Theorien auf die Unternehmensstrategie. Und genau diesen strategischen Zusammenhang hergestellt zu haben ist wohl Wolfgang Mewes' größte Leistung. Mewes entwickelte eine Strategielehre mit grundlegenden Prinzipien und sieben Phasen, die Unternehmen systematisch anwenden können. Idealerweise führt diese Strategie dann zur bestmöglichen Spezialisierung eines Unternehmens mit einer unangreifbaren Alleinstellung im Markt.

Interessant ist die vorausgegangene Entwicklung. Mewes analysierte systematisch seit den 1950er-Jahren viele professionelle Karrieren und erfolgreiche Unternehmen auf der Suche nach den charakteristischen Erfolgsfaktoren. Er

fand diese in einer ganzheitlichen Spezialisierung mit einem schmalen, aber häufig tiefen Produktsortiment, einer konsequenten Zielgruppenorientierung und einer stetigen Weiterentwicklung in Hinblick auf die Engpässe der Kunden.

Mewes betrieb auch auffälliges Marketing in eigener Sache. Seine Lehrgänge bewarb er mit Hunderten von ganzseitigen Anzeigen unter der Überschrift „Ihre Strategie ist falsch!“ schwerpunktmäßig in der F.A.Z. Dem F.A.Z.-Verlag gehörten in den 1990er-Jahren auch die Anteile an Mewes' Unternehmensberatung und die Rechte an seiner Strategie.

Der Erfolg digitaler Plattformunternehmen mit datenbasierten Geschäftsmodellen, wie Amazon, Netflix, Airbnb, lässt sich ebenfalls mit den Prinzipien der EKS erklären. Insbesondere der strategische Fokus dieser Digitalunternehmen auf die Kundendaten entspricht der Optimierung immaterieller Faktoren, speziell der Lernprozesse, für die Mewes plädiert hat. Offensichtlich lebt die EKS auch im digitalen Zeitalter fort.

Nils Herda ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen und Unternehmensberater.

Thomas A. Jesch ist geschäftsführender Vorstand des Bundes Institutioneller Investoren.