

Georg Rohde, Prof. Dr. Nils Herda und Thomas Rupp

Wolfgang Mewes Stiftung: Zweck und Mission

Strategiedokument

Version 1.0

Oldenburg, den 13. Juni 2023

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einführung	1
1.1 Motivation und Zielstellung	1
1.2 Methodische Vorgehensweise	1
2 Wolfgang Mewes Stiftung	2
2.1 Person und Lebenswerk	2
2.2 Mewes-Strategie	3
2.3 Gründung und Vollmacht	5
3 Zweck der Stiftung	6
3.1 Begriffsverständnis und Methodik	6
3.2 Stiftungszweck des Vollmachtgebers	7
3.3 Verständnis	8
4 Mission der Stiftung	10
4.1 Begriffsverständnis und Methodik	10
4.2 Elemente der Mission	10
4.3 Zusammenwirken der Elemente	14
5 Fazit	19
Literaturverzeichnis	20

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verleihung der Ehrenprofessur an Wolfgang Mewes	3
Abbildung 2: Systematik des Unternehmenszwecks	7
Abbildung 3: Systematik der Business Mission	11

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kurzfassung der Mewes-Strategiemethodik 4

Abkürzungsverzeichnis

DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
DWG	Deutsche Weiterbildungsgesellschaft mbH
e. V.	eingetragener Verein
EKS	Engpasskonzentrierte Strategie
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
h. c.	honoris causa
IHK	Industrie- und Handelskammer
MAS	Malik Alleinstellungs-Strategie
MMS	Malik ManagementSysteme
MZSG	Malik Management Zentrum St. Gallen AG
NPO	Non-Profit-Organisation

Kapitel 1

Einführung

1.1 Motivation und Zielstellung

Die *Wolfgang Mewes Stiftung* wurde im Jahr 2014 – anlässlich des 90. Geburtstags von Professor h.c. Wolfgang Mewes – gegründet. Ihre Aufgabe besteht in der Wahrung und der Weiterentwicklung des *Lebenswerks* von Wolfgang Mewes, der die *Mewes-Strategie*® Anfang der 1970er Jahre erstmals in einem Fernlehrgang veröffentlicht hat (vgl. *Bürkle*, 2012, S. 20f.).

Lebenswerk

Wolfgang Mewes hat dazu der Stiftung im Jahr 2015 auch eine umfassende Vollmacht erteilt, die auch über seinen Tod – am 17. Dezember 2016 in Wiesbaden – hinaus gilt.

Vollmacht

Der Stiftungsvorstand legt nun mit diesem Dokument sein Verständnis der Grundsätze der Führung der Wolfgang Mewes Stiftung und somit das *Stiftungskonzept* dar.

Stiftungskonzept

Damit sollen auch die folgenden drei *Schlüsselfragen* beantwortet werden:

Schlüsselfragen

1. Wie soll der *Zweck* der Stiftung ausgelegt werden?
2. Was soll die *Mission* der Stiftung sein?
3. Welche *Leistungen* erbringt die Stiftung?

1.2 Methodische Vorgehensweise

Professor Dr. Fredmund Malik hat ein System samt eines umfassenden Begriffsverständnisses zur *Unternehmenspolitik* (vgl. *Malik*, 2013d, S. 128ff.) entwickelt, das in seinen Prinzipien auch für die Charakterisierung der Wolfgang Mewes Stiftung herangezogen wird.

Fredmund Malik

Auch wenn die Wolfgang Mewes Stiftung als *Non-Profit-Organisation* (kurz: NPO) einzuordnen ist und kein gewinnorientiertes Unternehmen darstellt, so kann die Systematik einer *Unternehmenskonzeption* sehr wohl auch für die Stiftung herangezogen werden.

Non-Profit-Organisation

Nach der Methodik sowie dem Begriffverständnis von Professor Dr. Fredmund Malik werden dann sowohl der *Zweck* sowie die *Mission* der Stiftung definiert.

Kapitel 2

Wolfgang Mewes Stiftung

Im Zusammenhang mit der Spezialisierung und Schwerpunktbildung konnten wir feststellen, daß die *EKS-Methode* erstaunlich oft eingesetzt wurde. Dies ist eine der wenigen ›Geheimnisse‹, die wir bei den ›Hidden Champions‹ aufdecken konnten.

Prof. Dr. Hermann Simon¹

2.1 Person und Lebenswerk

Wolfgang Mewes (geboren am 30.5.1924 in Berlin; verstorben am 17.12.2016 in Wiesbaden) war nach Ende des 2. Weltkriegs zunächst Kostenrechner, Bilanzbuchhalter, Prüfer in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Wibera in Halle und danach Leiter des Rechnungswesen im Zeitschriftenverlag Schwabe in Wiesbaden (vgl. *Friedrich*, 1994, S. 11-18).

Im Jahr 1951 hat er ein *betriebswirtschaftliches Lehrinstitut* in Frankfurt a.M. gegründet und zunächst Fernlehrgänge für Bilanzbuchhalter vermarktet. Im Laufe der Zeit hat Mewes dann Lehrwerke für Steuerbevollmächtigte, Kostenrechner und Controller, Praktischer Betriebswirt, Machtorientierte Führungslehre herausgegeben.

Betriebswirtschaftliches
Lehrinstitut

Ab 1971 wurde der Fernlehrgang *Die kybernetische Managementlehre (EKS)*[®], veröffentlicht, der seinen Ruhm maßgeblich begründet. Mewes erkannte dabei die zentrale Bedeutung der *Strategie* für den Erfolg eines Unternehmens (vgl. ebd., S. 17-45).

Kybernetische
Managementlehre EKS[®]

Er war zudem Vorsitzender des Steuerausschusses der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main und wurde in den Finanz- und Steuerausschuss des deutschen Industrie- und Handelstags (kurz: DIHK) in Bonn delegiert.

Obwohl Wolfgang Mewes eine kritische Distanz zur betriebswirtschaftlichen Theorie einnahm, wurde er 1973 *Lehrbeauftragter für Unternehmenspolitik* an der Universität Würzburg.

Lehrbeauftragter
Universität Würzburg

¹ Prof. Dr. Hermann Simon, Universitätsprofessor und Gründer der weltweit führenden Unternehmensberatung für Preismanagement, Simon-Kucher, hat 1992 erstmals mit „Hidden Champions: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer“ die *Erfolgsgeheimnisse* bis dato unbekannter Weltmarktführer veröffentlicht. Das Zitat (*Simon*, 1998, S. 253) zeigt auf, wie verbreitet die EKS[®] in der betrieblichen Praxis seinerzeit gewesen ist.

Zudem wurde er vielfach ausgezeichnet – etwa 1984 mit der Verdienstmedaille der IHK Frankfurt am Main, 1988 mit dem *Bundesverdienstkreuz am Bande* und 1989 der Ehrenplakette der IHK (vgl. *Friedrich*, 1994, S. 49-51).

Bundesverdienstkreuz

1990 verkaufte Wolfgang Mewes seinen Verlag und die Werknutzungsrechte an der EKS® an die F.A.Z. Informationsdienste GmbH.

Verkauf von Verlag
und Rechten

Im Jahr 1996 kaufte dann die *Deutsche Weiterbildungsgesellschaft mbH* (kurz: DWG) in Pfungstadt (Schwesterunternehmung der Studiengemeinschaft Darmstadt) mit Zustimmung von Wolfgang Mewes die Werknutzungsrechte an der EKS® von der FAZ, bevor sie im Jahr 2008 vom Malik Management Zentrum St. Gallen AG (kurz: MZSG) übernommen worden sind (vgl. *Friedrich/Malik/Seiwert*, 2020, S. 232)(vgl. *Bürkle*, 2013, S. 12).

Als Höhepunkt der Auszeichnungen, die Wolfgang Mewes zuteil wurden, ist sicherlich die Ernennung zum *Univ.Prof. h.c.* der *PEF Privatuniversität für Management* in Wien im Jahr 2004 anzusehen (*Kamm*, 2004). Diese erfolgte aufgrund seiner Verdienste um die EKS®-Strategie und sein Lebenswerk, vgl. Abbildung 1.

Ehrenprofessur



Abbildung 1: Verleihung der Ehrenprofessur an Wolfgang Mewes
(Quelle: Privatchiv Roland Kamm)

2.2 Mewes-Strategie

Die von Wolfgang Mewes entwickelte *Engpasskonzentrierte Verhaltens- und Führungsstrategie* (kurz: EKS) widersprach dem klassischen Vorgehen der Betriebswirtschafts-

lehre.

Sein kybernetischer Ansatz und eine konsequente Nutzenorientierung bot eine praktische Anleitung vor allem für mittelständische Unternehmer, bis hin zu den von Prof. Dr. Hermann Simon entdeckten deutschen Weltmarktführern, den sogenannten Hidden Champions (vgl. Bürkle, 2012, S. 20ff.)(vgl. Friedrich/Malik/Seiwert, 2020, S. 9ff.)(vgl. Simon, 1998, S. 252f. und 296f.).

Hidden Champions

Mewes definierte den Begriff der *Strategie* dabei wie folgt (Bürkle, 2012, S. 23):

Strategiedefinition nach Mewes

Definition 1 (Strategie) *Strategie in Wirtschaft und Gesellschaft ist die Art und Weise, eigene und kooperierende Kräfte zu bündeln und zur Lösung des jeweiligen Engpasses der Zielgruppe einzusetzen.*

Die Mewes-Strategie baut u.a. auf den Grundgedanken von Biologie und deren zentraler Evolutionstheorie auf, speziell auf dem Naturgesetz des wirkungsvollsten Einsatzes der Kräfte. Sie unterscheidet sich von ihren Prinzipien und der Vorgehensweise fundamental von den konventionellen Strategiemethoden der Betriebswirtschaftslehre, speziell des strategischen Managements (vgl. Malik, 2013c, S. 339).

Grundlagen auch in der Evolutionstheorie

Einen Überblick über die Grundprinzipien und ein Schritt-für-Schritt-Vorgehensmodell zur praktischen Umsetzung zeigt Tabelle 1.

EKS-GRUNDPRINZIPIEN	EKS-PHASEN ZUR UMSETZUNG
1. Konzentration, Bündelung der Kräfte, Abbau von Verzettelung	1. Stärken verstärken zur Topleistung
2. Zielgruppen-Orientierung, Zielgruppenbesitzer statt Produktionsmittelbesitzer werden	2. Nutzwert verbessern, Wachstumsfelder und Lücke entdecken
3. In die Lücke gehen zwischen die anderen Angebote	3. Zielgruppen differenzieren bis hin zur erfolgsversprechendsten Teilzielgruppe
4. Nicht in die Breite und Perfektion gehen, sondern die tieferen Zusammenhänge und Probleme angehen	4. Engpassanalyse, Finden brennender Probleme der Zielgruppe
5. Nutzen stiften vor Gewinnmaximierung	5. Innovationsentwicklung vom Kundenproblem her
6. Immaterielle Werte vor den materiellen Werten schaffen	6. Kooperieren zur Verbesserung des Kundennutzens
7. Engpässe, Minimumfaktoren finden als Hebelpunkte und Ansatz für Kettenreaktionen	7. Langfristige, soziale Spezialisierung; sesshaft werden als bester Problemlöser

Tabelle 1: Kurzfassung der Mewes-Strategiemethodik
(Quelle: (Bürkle, 2012, S. 26))

Professor Dr. Fredmund Malik, einer der führenden Managementberater, bewertet die Mewes-Strategie als ein *Cyber Tool für die Strategiegestaltung* und als eine Heuristik, mit der die evolutionäre Spezialisierungsstrategie auch auf die Unternehmensstrategie übertragen wird (Malik, 2013c, S. 334).

Fredmund Malik

Malik definiert die Zielstellung der Methodik der Engpasskonzentrierten Strategie wie folgt (Malik, 2013d, S. 361):

Strategiedefinition nach Malik

Definition 2 (Engpasskonzentrierte Strategie) *Engpasskonzentrierte Strategie (EKS) ist die zuverlässigste Methode für das Schaffen einer unangreifbaren Alleinstellung im Markt. Sie führt zu einer hochgradigen, aber anpassungsfähigen, dynamischen Spezialisierung.*

In der Strategie-Community rund um die *Wolfgang Mewes Stiftung*, den *Bundesverband StrategieForum e. V.* und der *Beratergruppe Strategie e. V.* wird die Strategiemethodik inzwischen – zu Ehren des Lebenswerks von Wolfgang Mewes – *Mewes-Strategie* genannt.

Mewes-Strategie

Diese Bezeichnung wurde mit Eintragung in das Register des *Deutsches Patent- und Markenamts* (kurz: DPMA) als Wortmarke *Mewes-Strategie*[®] im Jahr 2017 von der Wolfgang Mewes Stiftung als Inhaber der Marke auch *markenrechtlich geschützt* (vgl. *Deutsches Patent- und Markenamt*, 2017).

Wortmarke

2.3 Gründung und Vollmacht

In Anerkennung der Lebensleistung von Wolfgang Mewes wurde die *Wolfgang Mewes Stiftung* im Jahr 2014 gegründet. Sie ist eine *rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts* und *gemeinnützige Stiftung*. Die zuständige Aufsichtsbehörde ist das *Landesbehördenzentrum Oldenburg, Amt für regionale Landesentwicklung Weser-Ems*.

Stiftungsgründung

Anfang des Jahres 2015 hat dann Professor h.c. Wolfgang Mewes – als *Vollmachtgeber* – der Wolfgang Mewes Stiftung – als *Bevollmächtigte* – die Vollmacht zur „Vermittlung von Wissen über wirksame Führung und Anwendung der Engpass Konzentrierten Strategie (EKS) nach Wolfgang Mewes.“ (Mewes, 2015, S. 1) erteilt.

Vollmacht

Der initiale Gründungsvorstand der Stiftung setzte sich zusammen aus den langjährigen Weggefährten Georg Rohde (Vorsitzender), Dr. Kerstin Friedrich (Stellvertreterin) und Jürgen Dawo.

Diese – über seinen Tod hinausgehende – Vollmacht berechtigt die Stiftung, den Bevollmächtigten in allen mit seinem Lebenswerk verbundenen Angelegenheiten uneingeschränkt zu vertreten.

Uneingeschränkte Vertretung

Kapitel 3

Zweck der Stiftung

There is only one valid definition of business purpose:
*to create a customer...*The customer is the foundation of
a business and keeps it in existence.

Peter F. Drucker²

3.1 Begriffsverständnis und Methodik

Aus dem *Zweck eines Unternehmens* kann abgeleitet werden, wie das System *Unternehmen* gestaltet werden und funktionieren muss. Malik definiert dabei den Begriff *Unternehmenszweck* wie folgt (vgl. *Malik*, 2013d, S. 136ff.):

Definition
Unternehmenszweck

Definition 3 (Zweck) *Zweck des Unternehmens ist die Transformation von Ressourcen in Kundennutzen.*

Der Unternehmenszweck orientiert sich somit gerade nicht an den weit verbreiteten finanzwirtschaftlichen Zielgrößen (wie im Shareholder- oder Stakeholder-Ansatz), sondern einzig und allein am *Kundennutzen*, wie es der deutsche Mittelstand, angeführt von den unternehmerisch handelnden Familienunternehmen schon immer getan hat (vgl. ebd., S. 136ff.) (vgl. *Drucker*, 1993, S. 61).

Die Abbildung 2 auf der nächsten Seite visualisiert diesen Zusammenhang. Während aus Geschäftsmodell-sicht sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen miteinander kombiniert werden (vgl. *Osterwalder*, 2004, S. 81ff.), so sind die *Schlüsselressourcen* im Kontext des Unternehmenszwecks *immateriell*.

Immaterielle vor
materiellen Ressourcen

Es handelt sich dabei um Daten, Informationen und Wissen, mit denen Nutzen für den Kunden geschaffen werden kann. Dazu kommt das *Metawissen*, mit denen diese immateriellen Ressourcen in einen Kundennutzen überführt werden kann (vgl. *Malik*, 2013d, S. 140ff.).

Metawissen

² Der aus Österreich stammende US-amerikanische Ökonom Peter F. Drucker gilt als der Pionier der Managementlehre und hat stets den Kunden in den Fokus seiner Überlegung gestellt. Das Zitat stammt aus dem Abschnitt „The Purpose of a Business“ in (*Drucker*, 1993, S. 61).



Abbildung 2: Systematik des Unternehmenszwecks

(Quelle: (Malik, 2013d, S. 141))

Den resultierenden *Kundennutzen* (englisch: Customer Value) definiert³ Malik wie folgt (Malik, 2013d, S. 142)(Malik, 2013c, S. 100) wie folgt:

Definition Nutzen

Definition 4 (Nutzen) *Nutzen .. sind alle Arten von Gütern, Dienstleistungen, Information und Wissen, die für den Kunden eine Problemlösung sind, wofür er bereit ist, eine Rechnung zu bezahlen. Nutzen in diesem Zusammenhang heißt im Englischen „Value“. Der richtige Unternehmenszweck ist also „Customer Value“.*

Da es sich bei der Stiftung ja nicht um ein unternehmerisch geführtes Unternehmen handelt, ist die Methodik – im Kontext der Wolfgang Mewes Stiftung – entsprechend zu interpretieren. Wendet man daher das Verständnis des *Zwecks* auch auf Non-Profit-Organisationen aus, so schlägt Malik folgende Definition vor (Malik, 2013d, S. 142):

Definition Zweck von Institutionen

Definition 5 (Zweck) *Zweck von gesellschaftlichen Institutionen ist es, erwünschte Veränderung zu bewirken, bei Menschen und in der Gesellschaft.*

Beide Definitionen eines Zwecks sind im Kontext der Wolfgang Mewes Stiftung relevant. Während die erste (Unternehmenszweck) den Fokus auf den Kundennutzen widerspiegelt, zeigt die zweite prägnant die Wirkung auf, die gesellschaftliche Institutionen anstreben. Wobei beide Definitionen aufzeigen, dass die Wirkung sowohl von Unternehmen als auch von Non-Profit-Organisationen gleichermaßen *gesellschaftlich* definiert sind (vgl. ebd., S. 140ff.).

Basierend auf diesen Definitionen wird der originale Stiftungszweck des Vollmachtgebers aus dem Jahr 2015 im weiteren Verlauf dieses Kapitels interpretiert.

3.2 Stiftungszweck des Vollmachtgebers

Der primäre Stiftungszweck der Stiftung ist gemäß Vollmacht die *Sicherung und Weiterführung des Lebenswerks von Wolfgang Mewes*.

Stiftungszweck

³ Die Definition wurde aus den Erläuterungen beider Quellen zusammengeführt.

Konkret umfasst dies u.a. auch die folgenden Aufgaben :

Aufgaben der Stiftung

- Förderung von Wissenschaft und Forschung mittels Durchführung wissenschaftlicher Veranstaltungen und Forschungsvorhaben,
- Erforschung und Entwicklung zielorientierter Führungsinstrumente für eine nachhaltige Strategie in der mittelständischen Wirtschaft und
- Vermittlung von Wissen über wirksame Führung und Anwendung der Mewes-Strategie.

3.3 Verständnis

Die Beantwortung der ersten Schlüsselfrage (vgl. Unterkapitel 1.1 auf Seite 1) in Bezug auf die Wolfgang Mewes Stiftung erfolgt die Anwendung der Systematisierung des Zwecksbegriffs nach Fredmund Malik.

Demnach stellt die *primäre Ressourcenart* der Mewes-Stiftung das *Wissen* zur Mewes-Strategie und das *Metawissen* über die Grundlagen der Mewes-Strategie® und ihrer Anwendung – in Form eigener Methoden für mittelständische Unternehmen bis hin zu den Hidden Champions – dar.

Wissen zur
Mewes-Strategie

Konkret umfasst dies u.a. die folgenden *Ressourcen* :

Verfügbare Ressourcen

- umfangreich dokumentierte und vielfach angewandte *Strategiemethodik* von Wolfgang Mewes mit Grundprinzipien und einem Schritt-für-Schritt-Phasenmodell zur Umsetzung (vgl. Tabelle 1 auf Seite 4)
- *Mewes-Bibliothek* mit einem umfangreichem Bestand an Büchern, Lehrgängen, Zeitschriften (wie die *EKS-Praxis* oder das *StrategieJournal*), Artikeln, Videos und Fotos, womit der Lebensweg und das Lebenswerk dokumentiert werden kann
- *Stiftungsvorstand* aus erfahrenen Beratern und Wissenschaftlern, die tief in die Strategiemethodik eingearbeitet sind
- ein umfangreiches *Netzwerk* mit kompetenten Unternehmern und Beratern, die sowohl über praktisches als auch theoretisches Expertenwissen in ihren Zielgruppen verfügen und nachweisbare Erfolgsbeispiele aufzeigen können

Der *Nutzen* – im Sinne der Problemlösung für die Zielgruppe – kann wie folgt beschrieben werden:

Nutzen für die
Zielgruppe

- Anwendbarkeit und Weiterentwicklung der *Methodik im digitalen Zeitalter* zum besseren Verständnis im Kontext digitaler Technologien (über Artikel, E-Books und Veranstaltungen)
- Erforschung und Entwicklung *zielorientierter Führungsinstrumente* für die mittelständische Wirtschaft

- Das Netzwerk kann *Mehrwert für Unternehmer* (in der Umsetzung) und *Austausch mit Wissenschaftlern* (hinsichtlich der Forschung und Entwicklung von Innovationen) bieten

Der *Erfolg* der Stiftung – im Sinne der Erfüllung des Stiftungszwecks – wird folgendermaßen gemessen: Erfolg

- *Nachfrage* nach den angebotenen Dienstleistungen
- *Bekanntheit* bei mittelständischen Unternehmen
- Steuerlich abzugsfähige *Spenden* an die Stiftung für angebotene Leistungen (wie etwa ein regelmäßig erscheinender Newsletter oder hochkarätige Veranstaltungen)
- *Kooperationen* mit mittelständischen Vereinigungen

Kapitel 4

Mission der Stiftung

4.1 Begriffsverständnis und Methodik

Nach dem *Stiftungszweck* wird mit der *Mission* die zweite Schlüsselfrage (vgl. Abschnitt 1.1 auf Seite 1) in Bezug auf die Wolfgang Mewes Stiftung beantwortet.

Die Mission bestimmt den Auftrag, den die Stiftung auf der *Sachebene* erfüllen soll (vgl. *Malik*, 2013c, S. 104).

Malik definiert dabei den Begriff *Mission* wie folgt (ebd., S. 104):

Definition Mission

Definition 6 (Mission) *[Eine Mission] bestimmt den Auftrag, den das Unternehmen auf der Sachebene erfüllen soll.*

Den Aufbau einer Mission aus *Elementen* (vgl. Unterkapitel 4.2) und dem *Zusammenwirken der Elemente* (vgl. Unterkapitel 4.3) visualisiert Abbildung 3 auf der nächsten Seite.

4.2 Elemente der Mission

Der Bedarf

Das *erste Element* der Mission ist der *Bedarf*. Dieser richtet den Blick nach außen, auf Gesellschaft, Markt und insbesondere auf die Zielgruppe (vgl. *Malik*, 2013b, S. 177).

Bedarf

Die übergeordnete *Zielgruppe* der Wolfgang Mewes Stiftung wird wie folgt definiert:

Zielgruppe

Enthusiasten der Mewes-Strategie in ihrer ganzen Heterogenität

Die Mitglieder der Zielgruppe haben gemeinsame *Merkmale*:

Zielgruppenmerkmale

- Sie haben bereits ein *vertieftes und erlebtes Verständnis* der Mewes-Strategie
- Sie weisen eine *intrinsische Motivation und Begeisterung* für die uns verbindende Strategiemethodik auf
- Und sind bereit, sich – zum beiderseitigen Nutzen – *kooperativ einzubringen*

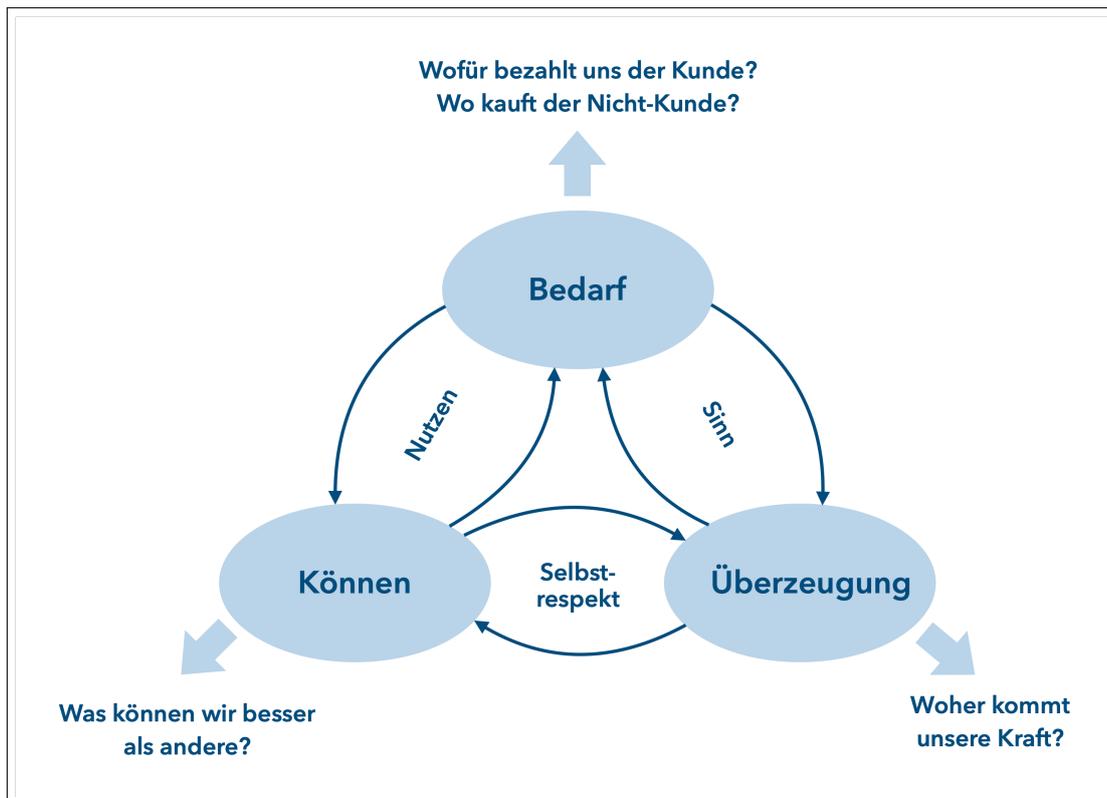


Abbildung 3: Systematik der Business Mission
(Quelle: (Malik, 2013c, S. 109))

Durch Systematisierung erhält man dann die folgenden vier *Teilzielgruppen*:

Teilzielgruppen

1. Engagierte mittelständische Unternehmer (inklusive Existenzgründer)
2. Unternehmensberater
3. Wissenschaftler
4. Anwender

Allerdings ist es noch erforderlich, die Wolfgang Mewes Stiftung von den anderen Organisationen in der Mewes-Community *abzugrenzen* (im Sinne von *Nicht-Kunden*):

Abgrenzung

- *Bundesverband StrategieForum e. V.:*
Der Fokus liegt auf der *praktischen Umsetzung* der Mewes-Strategie
- *Mewes Strategie GmbH:*
Hierbei handelt es sich um den *wirtschaftlichen Zweckbetrieb* für Beratung, Weiterbildung und Ausbildung
- *Beratergruppe Strategie e. V.:*
Die Beratergruppe ist traditionell die *berufliche Heimat der Berater*, die nach der Mewes-Strategie arbeiten und sich gegenseitig kollegial unterstützen

Die Wolfgang Mewes Stiftung hat die im Folgenden diskutierten *Engpässe* der Zielgruppe ermittelt, für die die Zielgruppe bereit ist, sich in der Wolfgang Mewes Stiftung zu engagieren oder mit ihr zusammenzuarbeiten.

Engpässe

Auf persönliche Motive gehen die folgenden Engpässe respektive Wünsche zurück: Persönliche Motive

- Der Wunsch, *Dankbarkeit* zum Ausdruck zu bringen (für den eigenen beruflichen Erfolg auf Basis der Mewes-Strategie),
- eigenes *Sendungsbewusstsein* umzusetzen (andere sollen von den Erfahrungen profitieren) sowie
- *Anerkennung* zu erfahren
(in der Community als erfolgreich wahrgenommen zu werden).

Methodische Motive führen zu den folgenden Engpässen: Methodische Motive

- *Orientierung* (methodisches Vorgehen aus der Mewes-Strategie ableiten zu können, auch an neue digitale Rahmenbedingungen),
- *Neue Ideen* (durch Impulse der Stiftung und im Austausch mit anderen Enthusiasten aus Wirtschaft und Wissenschaft) sowie
- *Kooperationen* (Möglichkeit der Community, miteinander zu kooperieren – gemäß Mewes-Prinzip *Wer den Nutzen anderer mehrt, profitiert selbst am meisten*).

Den Engpass, die Person Wolfgang Mewes sowie die Geschichte der Wolfgang Mewes Stiftung kennenzulernen und vertieft zu studieren (Ressourcen: Website, Bibliothek, Weggefährten, Expertise und zahlreiche wissenschaftliche Arbeiten), bedient das *Mewes Museum*. Mewes Museum

Die Wolfgang Mewes Stiftung bedient zudem mit der *Funktion des Gralshüters der Mewes-Strategie* einen weiteren Engpass der Mewes-Community. Die Stiftung wurde von Wolfgang Mewes selbst im Jahr 2015 beauftragt, sein Lebenswerk zu bewahren und weiterzuentwickeln; bis hin zur Vertretung in Rechtsstreitigkeiten – und fungiert somit als die *legitimierte Erbin*. Gralshüter

Zur Frage, wofür die Zielgruppe bereit ist, die Stiftung auch monetär zu vergüten, werden die folgenden Einnahmequellen differenziert: Monetarisierung

- Spenden,
- Beteiligungserträge sowie
- Produkte und Dienstleistungen (diese werden über die Mewes Strategie GmbH als wirtschaftlicher Zweckbetrieb abgerechnet).

Das Können

Das *zweite Element* der Mission ist das *Können*. Es richtet sich auf die Stärken der Stiftung in Bezug auf den Bedarf der Zielgruppe (vgl. *Malik*, 2013c, S. 106). Können

Dabei versteht die Stiftung den *Auftrag* – als *das Zentrum der Mewes-Strategie* (im Sinne eines Competence Center oder Think Tank) – wie folgt: Think Tank

- Förderung der Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet der Strategieentwicklung

- Kooperationen mit nationalen und internationalen Universitäten und Hochschulen auf dem Gebiet der Mewes-Strategie
- Archivierung und Digitalisierung des Lebenswerkes von Professor h.c. Wolfgang Mewes und internationaler Erfolgsbeispiele
- Wissenschaftliche Analyse der Entstehung der Mewes-Strategie und Einordnung im historischen Vergleich zu anderen Methoden
- Aufzeigen der Anwendbarkeit der Mewes-Strategie durch aktuelle Erfolgsbeispiele (etwa im digitalen Kontext)
- Aufgreifen aktueller Entwicklungen, die wissenschaftlich analysiert und im Kontext der Mewes-Strategie diskutiert werden
- Netzwerk zum Austausch und zur Kooperation der Teilzielgruppen untereinander (zur kooperativen Entwicklung von Lösungen)
- Zertifizierung der Umsetzung von Erfolgsbeispielen

Eine besondere Stärke ist zudem, dass Professor Dr. Hermann Simon die Mewes-Strategie als einen der methodischen Bausteine der Erfolgslogik der *Hidden Champions* beschrieben hat (vgl. Simon, 1998, S. 253). Dieser Nachweis wirkt für die Mewes-Community natürlich sehr motivierend.

Die Überzeugung

Das *dritte Element* der Mission ist die *Überzeugung*. Sie richtet den Blick – über eine bloße Motivation hinaus – auf die Frage, was Vorstand und Zielgruppe der Stiftung gleichermaßen wirklich im Innersten bewegt.

Überzeugung

Es handelt sich dabei um eine Kraft, einer Art dauerhaftes Commitment aufgrund einer tiefgründigen Überzeugung (vgl. Malik, 2013c, S. 107) der Überlegenheit der Mewes-Strategie und begründet so auch die *Kultur* des Wolfgang Mewes Stiftung.

Kultur

Wir glauben an das *Primat der Unternehmensstrategie* als notwendige Bedingung eines langfristigen Unternehmenserfolgs und an den Grundsatz der *Nutzenmaximierung* im Sinne eines *Customer Value*.

Primat der Strategie

Unsere klare Überzeugung wird auch in folgendem Zitat von Wolfgang Mewes (Mewes, 1978, S. 3) deutlich:

Was bedeutet „Primat der Strategie“ und welche praktischen Folgerungen sind daraus zuziehen?

Die EKS steht unter dem „Primat der Strategie“. Aus der Praxis heraus hat sie den Nachweis geführt, daß die Strategie, d. h. die grundsätzliche Art, wie und worauf ein Mensch oder Betrieb seine Sinne, Kräfte und Mittel einsetzt, seine Entwicklung entscheidet. Verbessert er seine Strategie, verbessern sich seine

psychischen, informatorischen, finanziellen, materiellen und sozialen Verhältnisse von selbst. Und zwar stärker und dauerhafter, als sie unter den bisherigen Einzelmaßnahmen verbessert werden konnten. Verbessert er seine Strategie nicht, ist die Wirkung seiner Einzelmaßnahmen nur vordergründig und vorübergehend.

Eine strategische Ausrichtung auf *Gewinnmaximierung* oder auf den *Shareholder Value* lehnen wir ab, da es der Philosophie und den Prinzipien der Mewes-Strategie widerspricht (vgl. Malik, 2013b, S. 157).

Wir sind von der *Wirksamkeit* und dem *Nutzen* sowie von der *universellen Gültigkeit* der Mewes-Strategie überzeugt:

Universelle Gültigkeit

- Es handelt sich um naturgesetzliche Erfolgsprinzipien, die auf Unternehmen – als soziale Systeme – übertragen werden.
- Die Gültigkeit ist nach wie vor – auch im digitalen Zeitalter – gegeben, da die Grundprinzipien weiterhin gelten, zudem Aspekte, wie der Vorrang immaterieller Ressourcen (Daten), inzwischen sogar etabliert sind.
- Wir anerkennen, dass in der Mewes-Strategie verschiedene wissenschaftliche Erkenntnisse von Wolfgang Mewes – ohne dabei selbst ausgebildeter Wissenschaftler zu sein – zu einer konsistenten Strategiemethodik zusammengeführt worden sind.
- Wir bewerten diese Abstraktionsleistung als einen genialen Ansatz, der einzelne Teile zu einem ganzen Puzzle zusammenführt.
- Mit dem Sieben-Phasen-Vorgehensmodell steht eine wirksame, ingenieurmäßige Methodik (Heuristik) zur Verfügung, die für Unternehmen dann auch leicht einsetzbar und umsetzbar ist.

Wir sind davon überzeugt, dass die Strategiemethodik nach Professor h.c. Wolfgang Mewes zu *unternehmerischem Erfolg* und zu *gesellschaftlichem Nutzen* führt, was heutzutage als *Purpose* diskutiert wird:

Unternehmerischer Erfolg und gesellschaftlicher Nutzen

- *Win-Win-Situationen* zum beiderseitigen Vorteil: Größte Unterstützung erhält man dann, wenn der andere selbst einen Vorteil daran hat, sowie die
- Spezialisierung auf ein konstantes Grundbedürfnis der Zielgruppe

4.3 Zusammenwirken der Elemente

Quelle von Nutzen

Der *Nutzen* ist stets im Sinne des *Kundenutzens* zu verstehen, vgl. Definition 4 auf Seite 7. Dieser Nutzen ist somit aus dem Zusammenwirken von *Können* (vgl. den Abschnitt ab Seite 12) und dem *Bedarf* (vgl. den Abschnitt ab Seite 10) zu sehen. Ohne

Kundennutzen

echte *Stärken* kann kein Nutzen entstehen und ohne einen echten Bedarf für die Leistung am Markt kann es ebenfalls keinen Nutzen geben (vgl. *Malik*, 2013c, S. 108).

Der wesentliche Nutzen – im Sinne der Problemlösung für die Zielgruppe – besteht in der *Anwendbarkeit der Mewes-Strategie*:

- Anwender der Mewes-Strategie können Unternehmen *überdurchschnittlich* erfolgreich gestalten und strategisch entwickeln
- Die Mewes-Strategie funktioniert auch im digitalen Zeitalter
- Die Veränderungsdynamik hat – im Vergleich zur Entstehungszeit der Mewes-Strategie – enorm zugenommen und erfordert eine kontinuierliche Anpassung in komplexen Systemen: Das bietet die Mewes-Strategie inhärent
- Die Mewes-Strategie bietet – durch die Systematik der Grundprinzipien und des Vorgehensmodells – eine klare Orientierung im methodischen Vorgehen

Weiterer Nutzen resultiert aus der Erforschung und Entwicklung *zielorientierter Führungsinstrumente* für die mittelständische Wirtschaft, der sich die Wolfgang Mewes Stiftung widmet. Wir sehen unsere Aufgabe darin, die Erkenntnisse von Wolfgang Mewes *verstärkt* in die betriebliche Praxis zu bringen.

Führungsinstrumente

Durch gesellschaftliche Megatrends, neue wissenschaftliche Erkenntnisse, den technologischen Fortschritt sowie strukturellen Veränderungen von Rahmenbedingungen werden betriebliche Geschäftsmodelle kontinuierlich angepasst oder transformiert, wie es etwa gerade der Megatrend *Digitalisierung* erfordert (vgl. *Bühler/Maas*, 2017).

Die Stiftung sieht die Mewes-Strategie als universell gültige Strategielehre an, für die neue Methoden, Techniken und Tools entwickelt werden, um kontinuierlich adäquat einsetzbar zu sein.

Ein weiteres, adressiertes Nutzenpotential liegt daher im *Netzwerk* der Stiftung. Durch gezielte Veröffentlichungen werden Engpässe adressiert und so ein schneller Wissensaustausch realisiert. Durch Veranstaltungen soll zudem ein persönlicher Austausch hinsichtlich Anwendbarkeit (Best Practises) und die entsprechenden Umsetzungserfahrungen ermöglicht werden.

Netzwerk

Quelle von Selbstrespekt

Der *Stolz* auf die Stiftung sowie *Selbstrespekt* und *Selbstvertrauen* sind kulturelle Werte. Sie entstehen durch das Zusammenwirken von *Können* (vgl. den Abschnitt ab Seite 12) und der *Überzeugung* (vgl. den Abschnitt ab Seite 13) (vgl. *Malik*, 2013c, S. 108).

Kulturelle Werte

Der Selbstrespekt liegt vor allem in den langjährigen *Erfolgsfällen* begründet, die aufzeigen, dass viele Unternehmer mit der Mewes-Strategie in den unterschiedlichsten Branchen und Kontexten – von der Spezialisierung auf die Zonenrandförderung ehemals bis heute zur Digitalisierung – nachhaltig erfolgreich geworden sind.

Erfolgsfälle

Wolfgang Mewes hatte ab den 1960er Jahren die ihm bekannten Erfolgsfälle analysiert, nach Mustern gesucht und aus den entsprechenden Erkenntnissen eine systematische Strategieethodik entwickelt.

Analyse von Erfolgsmustern

Es entstand in der Folge eine Art *David-gegen-Goliath-Prinzip*, in der viele kleine und mittelständische Unternehmen – durch das Primat der Strategie – ihr strategisches Potenzial entdecken und – durch konsequente Spezialisierung – (in der Nische) sehr erfolgreich wachsen konnten.

Das Highlight war dabei sicherlich die Entdeckung der *Hidden Champions* durch Professor Dr. Hermann Simon, vgl. Abschnitt 2.2 auf Seite 3. Die zugrunde liegende wissenschaftliche Studie zeigte auf, dass die Anwendung der Mewes-Strategie eine der wesentlichen Erfolgsursachen der bis dato unbekanntesten Weltmarktführer gewesen ist.

Hidden Champions

Auch ist die Mewes-Strategie niemals widerlegt worden – aus Sicht der Stiftung gibt es auch keine neuere, ganzheitliche Methodik, die wirksamer und besser geeignet wäre, Unternehmensstrategien zu entwickeln und umzusetzen.

Wolfgang Mewes war im Grunde – als *stragischer Vordenker* – seiner Zeit weit voraus.

Der Vordenker

So nimmt etwa der in der Community legendäre *Merkuria-Fall* und speziell die von Mewes sogenannte *Riegelstellung* (vgl. Mewes, 1971, *Lehreinheit 12*, S. 28) das Prinzip *Digitaler Plattformen* im digitalen Zeitalter vorweg (vgl. Herda/Friedrich/Ruf, 2018)(vgl. Herda/Bürkle/Ruf, 2022, S. 13).

Merkuria-Fall

Durch die *empirischen Nachweise* unternehmerischer Erfolge und ihrer Erfolgsursachen in seiner *Leistungsgemeinschaft EKS* (vgl. Gottschall, 1993, S. 192) kann man auch von einer idealen *Symbiose* sprechen, bildlich auch von einem *Vordenker mit angeschlossener Umsetzungsabteilung*.

Empirische Nachweise

Besonders bemerkenswert ist der Mut, den Wolfgang Mewes aufbrachte, bereits in den 1960er Jahren, etwa in seinem Fernlehrgang *Machtorientierte Führungslehre*, die strategische Spezialisierung zu propagieren und die *Diversifikation* konsequent als Irrweg abzulehnen. Eine Erfahrung, die er interessanterweise in seinem Verlag als Unternehmer – mit der Verbreiterung des Produktportfolios an Lehrgängen – selbst machte (vgl. Friedrich, 1994, S. 21f.). Und das obwohl gerade in den 1970er Jahren, die auf Risikoreduktion basierende Diversifikation sehr in Mode war, insbesondere bei Konzernen, und von den namhaften Unternehmensberatungen weltweit propagiert wurde.

Ablehnung der Diversifikation

Dass Wolfgang Mewes als Nichtakademiker und Praktiker hier seinerzeit richtig lag, wurde 1987 von Michael E. Porter, Universitätsprofessor an der Harvard Business School und neben Peter Drucker wohl der bedeutendste strategische Vordenker unserer Zeit, in einer empirischen Studie – durch gleichartige Ergebnisse – bestätigt,

Michael Porters empirische Studie

vgl. den Artikel *Diversifikation – Konzerne ohne Konzept: Ergebnisse einer Langzeituntersuchung von 33 US-Unternehmen* (vgl. Porter, 1987).

Zudem hat Porter mit *Differenzierung* sowie *Differenzierungsschwerpunkten* Wettbewerbsstrategien mit einer völlig anderen Herangehensweise methodisch entwickelt, die aber durchaus *kompatibel* zur Spezialisierungsphilosophie von Wolfgang Mewes sind (vgl. Porter, 2014, S. 33ff.).

Differenzierung nach Porter

Im Jahr 2018 wurde zudem mit dem bedeutenden Artikel *Learning Not to Diversify: The Transformation of Graduate Business Education and the Decline of Diversifying Acquisitions* von den Autoren Jiwook Jung (University of Illinois) und Taekjin Shin (San Diego State University) beschrieben, wie sich das Bild der Diversifikation im internationalen Top-Management innerhalb von 20 Jahren änderte (vgl. Tatje, 2023, S. 86f.)(vgl. Jung/Shin, 2018).

Diversifikation zunehmend kritisch beurteilt

Wolfgang Mewes war eine sehr charismatische Person. Er arbeitete nicht – bildlich gesprochen – im stillen Kämmerlein wie ein Wissenschaftler, sondern suchte die Öffentlichkeit – etwa durch die sehr bekannte Anzeigenreihe in der Wochenendausgabe der Frankfurter Allgemeine Zeitung (kurz: FAZ). Er musste dabei stets *beweisen*, dass er als Praktiker mit seinen *steilen Thesen* richtig lag und konnte das durch die Fallbeispiele dann auch belegen.

Nachweis durch reale Fallbeispiele

Auch wenn er damit die Anerkennung der akademischen Welt in seiner eigentlichen Schaffensperiode nicht erringen konnte, so ist die Ernennung zum *Univ.Prof. h. c.* der *PEF Privatuniversität für Management* in Wien im Jahr 2004 als eine späte Würdigung seines Lebenswerks zu sehen (vgl. Kamm, 2004).

Ehrenprofessor

Eine ebenso große Anerkennung stellt im Nachhinein der Kauf der Werknutzungsrecht an der EKS[®] – mit Zustimmung von Wolfgang Mewes – durch das *Malik Management Zentrum St. Gallen AG* im Jahr 2008 dar (vgl. Friedrich/Malik/Seiwert, 2020, S. 232)(vgl. Bürkle, 2013, S. 12).

Malik erwirbt Werknutzungsrechte

Denn Professor Dr. Fredmund Malik gilt als einer führenden Strategieberater und als Vordenker des *systemorientierten Managements*. Er hat die EKS[®] unter der neuen Bezeichnung *Malik Alleinstellungs-Strategie[®]* (kurz: MAS[®]) auch in sein Methodenportfolio *Malik ManagementSysteme[®]* (kurz: MMS) integriert (vgl. Friedrich/Malik/Seiwert, 2020, S. 248ff.)(vgl. Malik, 2013a).

Quelle von Sinn

Der *Sinn* entsteht durch das Zusammenwirken von *Bedarf* (vgl. den Abschnitt ab Seite 10) und der *Überzeugung* (vgl. den Abschnitt ab Seite 13) (vgl. Malik, 2013c, S. 108f.).

Sinn

Der Sinn, auch im weiteren Sinne als *Purpose* in der betrieblichen Praxis diskutiert (Wittenberg, 2023)(Smolka, 2022), soll – im Kontext der Wolfgang Mewes Stiftung – unser *Warum* abbilden.

Purpose

Wir sehen den Sinn als unseren *Dienst* an der Mewes-Strategie. Wir glauben fest an den *unternehmerischen Erfolg* durch ganzheitliche Spezialisierung sowie synergetische Kooperation und auch den *gesellschaftlichen Nutzen* durch die betriebliche Anwendung der Strategiemethodik. Erfolg und Nutzen

Der Sinn lässt sich vielschichtig begründen. Auf den Punkt gebracht ist es eine *andere Denkhaltung* (wie etwa *Nutzen- statt Gewinnmaximierung*), *andere ethische Grundsätze* sowie auch eine *andere Sichtweise auf Markt und Wettbewerb*. Andere Denkhaltung

Kapitel 5

Fazit

Das vorliegende Dokument des Vorstands der Wolfgang Mewes Stiftung hat zum Ziel, das *Stiftungskonzept* festzulegen und zu dokumentieren.

Zu Beginn wurde in Kapitel 2 die *Person Wolfgang Mewes und sein Lebenswerk*, die *Mewes-Strategie*, vorgestellt.

Nach der Gründung der Wolfgang Mewes Stiftung hat Wolfgang Mewes im Jahr 2015 ihr die Vollmacht erteilt, ihn – über seinen Tod hinaus – in allen mit seinem Lebenswerk verbundenen Angelegenheiten uneingeschränkt zu vertreten. Dadurch hat die Stiftung ihre eigentliche *Legitimation* erhalten, was sie von den anderen Organisationen der Mewes-Community sowie darüber hinaus kommerziell ausgerichteten Organisationen klar unterscheidet.

In Kapitel 3 wurde dann mit dem *Zweck der Stiftung* die erste Schlüsselfrage des Stiftungskonzepts ausgelegt. Dabei wurden zunächst der primäre Stiftungszweck der Vollmacht thematisiert. Anschließend wurde – auf Basis der Systematik des Unternehmenszwecks nach Fredmund Malik – der auf Basis verfügbarer Ressourcen zu erbringende Nutzen durch die Stiftung definiert.

In Kapitel 4 wurde dann mit der *Mission der Stiftung* auch die zweite Schlüsselfrage des Stiftungskonzepts beantwortet. Als methodische Basis wurde die Systematik der Business Mission nach Fredmund Malik genutzt. Dabei wurden zunächst Zielgruppe und Teilzielgruppen definiert sowie Können und Überzeugungen herausgearbeitet. Anschließend wurden zentrale Aspekte, wie Nutzen, Selbstrespekt und Sinn, methodisch definiert.

Speziell der Abschnitt *Können* im Unterkapitel 4.2 beantwortet mit den durch die Stiftung zu erbringenden *Leistungen* auch die dritte Schlüsselfrage des Stiftungskonzepts.

Literaturverzeichnis

- Bühler, Pascal/Maas, Peter* (2017): Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt, in: Dienstleistungen 4.0: Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation (Band 2), *Manfred Bruhn/Karsten Hadwich* (Hrsg.), Wiesbaden: Springer Gabler, 2017, <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-17552-8_2> [Zugriff 2021-01-11]
- Bürkle, Hans* (Hrsg.) (2012): Mythos Strategie: Mit der richtigen Strategie zur Marktführerschaft – die Erfolgsstrategien von 15 regionalen und globalen Marktführern, 2., aktualisierte und ergänzte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012
- Bürkle, Hans* (2013): Engpaß-konzentrierte Strategie (EKS®): Die Kräfte erfolgswirksamer einsetzen, Vortrag, Kongress „Kybernetik – der Schlüssel zum Erfolg“, 4.4.2013, Klagenfurt am Wörthersee, Dokumentation Privatarhiv Hans Bürkle
- Deutsches Patent- und Markenamt* (2017): Urkunde über die Eintragung der Marke Nr. 30 2017 108 850 (Az.: 30 2017 108 850.0 / 41), Tag der Anmeldung: 02.09.2017, Tag der Eintragung: 09.11.2017, München
- Drucker, Peter Ferdinand* (1993): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: HarperBusiness, 1993
- Friedrich, Kerstin* (Hrsg.) (1994): Die EKS-Strategie: Hintergründe – Visionen – Erfolge: Wolfgang Mewes zum 70. Geburtstag, Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Informationsdienste, 1994
- Friedrich, Kerstin/Malik, Fredmund/Seiwert, Lothar J.* (2020): Das große 1x1 der Erfolgsstrategie: EKS®–Die Strategie für die neue Wirtschaft, 26. Auflage, Offenbach: Gabal, 2020
- Gottschall, Dietmar* (1993): Die Lehre der Finken: Mewes, Hass, Energokybernetische Strategie (EKS), in: manager magazin, 3/1993, S. 192
- Herda, Nils/Bürkle, Hans/Ruf, Stefan* (2022): Mewes und die Gewinnmaximierung in der Betriebswirtschaftslehre: Wissenschaftliches Erkenntnisproblem oder Dolchstoßlegende der Mewes-Strategie?, E-Book, Sonderausgabe zum Strategie Journal 01-22 in der Reihe Wissenschaftliche Publikationen zur Mewes-Strategie, <<https://verein.strategie.net/herda>> [Zugriff 2022-03-26]
- Herda, Nils/Friedrich, Kerstin/Ruf, Stefan* (2018): Plattformökonomie als Game-Changer: Wie digitale Plattformen unsere Wirtschaft verändern, E-Book, Sonderausgabe zum Strategie Journal 03-18 zum Thema Digitalisierung, <<https://verein.strategie.net/herda>> [Zugriff 2022-03-26]

- Jung, Jiwook/Shin, Taekjin* (2018): Learning Not to Diversify: The Transformation of Graduate Business Education and the Decline of Diversifying Acquisitions, in: *Administrative Science Quarterly*, 64 (2018), 2, S. 337–369, DOI: <https://doi.org/10.1177/0001839218768520>, [Zugriff 2023-05-05]
- Kamm, Roland* (2004): Laudatio anlässlich der Ehrenprofessur von Wolfgang Mewes, Vortrag im Rahmen des Festprogramms der PEF Privatuniversität für Management im Festsaal der Wiener Börse, 7. Mai 2004, Wien, Privatarchiv Roland Kamm
- Malik, Fredmund* (2013a): Malik Alleinstellungs-Strategie® (MAS®): Dynamische Spezialisierung, in: *Malik Letter für Richtiges und Gutes Management*, Nr. 02/2013, St. Gallen, *m.o.m.*® *Malik on Management AG* (Hrsg.)
- Malik, Fredmund* (2013b): *Management: Das A und O des Handwerks*, 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Band 1, *Management: Komplexität meistern*, Frankfurt am Main, New York: Campus, 2013
- Malik, Fredmund* (2013c): *Strategie: Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt*, Band 3, *Management: Komplexität meistern*, Frankfurt am Main, New York: Campus, 2013
- Malik, Fredmund* (2013d): *Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie Organisationen sich selbst organisieren*, 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, Band 2, *Management: Komplexität meistern*, Frankfurt am Main: Campus, 2013
- Mewes, Wolfgang* (1971): *Die kybernetische Managementlehre (EKS)*, Unterlagen zum Fernlehrgang, Frankfurt am Main: Mewes Verlag, 1971
- Mewes, Wolfgang* (1978): *EKS aktuell 1/78: Mitteilungsblatt der Leistungsgemeinschaft (EKS) e. V.*, 1978
- Mewes, Wolfgang* (2015): *Vollmacht*, unterzeichnet am 13.4.2015 (Wiesbaden), Archiv der Wolfgang Mewes Stiftung, Oldenburg
- Osterwalder, Alexander* (2004): *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*, Dissertation, Lausanne: Universität Lausanne
- Porter, Michael E.* (1987): Diversifikation – Konzerne ohne Konzept: Ergebnisse einer Langzeituntersuchung von 33 US-Unternehmen, in: *Harvard Business Manager*, 9. Jahrgang, IV. Quartal (1987), 4/1987, S. 30–49, <<https://heft.manager-magazin.de/EpubDelivery/manager-lounge/pdf/29861836>> [Zugriff 2019-10-16]
- Porter, Michael E.* (2014): *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, 8., durchgesehene Auflage, Frankfurt am Main, New York: Campus, 2014
- Simon, Hermann* (1998): *Die heimlichen Gewinner: Hidden Champions: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, 2. Auflage, München: Heyne, 1998

- Smolka, Klaus Max* (2022): Modewort Purpose: Sinn und Unsinn (veröffentlicht am 7.12.2022), <https://www.faz-bibliothek.de/faz-portal/document?uid=FAZN_20221207_8517958&token=7255d8de-8d58-4ac3-b41a-e4aa22e158ad&p._scr=faz-archiv&p.q=modewort+purpose&p.source=&p.max=10&p.sort=&p.offset=0&p._ts=1684066874302&p.DT_from=01.1.2022&p.timeFilterType=0> [Zugriff 2023-05-14]
- Tatje, Claas* (2023): Glücklich gespalten, in: manager magazin, 04/2023, S. 82–87, <<https://www.manager-magazin.de/print/mm/index-2023-4.html>> [Zugriff 2023-05-05]
- Wittenberg, Dörte* (2023): Unternehmenssinn: Ohne Purpose keine Fachkräfte (veröffentlicht am 10.03.2023), <<https://www.computerwoche.de/a/ohne-purpose-keine-fachkraefte,3614012>> [Zugriff 2023-05-14]