

**Mustergültige Umsetzung der EKS-  
Strategie nach Prof. Wolfgang Mewes**

Live beim Hidden Champion:

***„Die Rational AG ist  
Weltmarktführer im Bereich  
„thermisches Garen“***

Mit freundlicher Empfehlung  
**www.RolandSchoen.de**

*Roland E. Schön*

Roland E. Schön, Spezialist für Spezialisierung und Leiter des  
StrategieForums der Metropolregion Rhein-Neckar



# Live beim Hidden Champion

Die RATIONAL AG ist Weltmarktführer im Bereich „thermisches Garen“

Im Rahmen des Mewes Strategie Summit 2024 waren der Bundesverband StrategieForum und die Wolfgang Mewes Stiftung zu Gast bei der RATIONAL AG in Landsberg am Lech. Durch eine Präsentation und eine Werksführung demonstrierte der Hidden Champion eindrucksvoll die Umsetzung der Mewes-Strategie. Zu diesem Anlass wurde die RATIONAL AG mit dem Strategiepreis des Bundesverband StrategieForum ausgezeichnet. – Ein Beitrag von Thomas Rupp.

## I. EINLEITUNG

Das Unternehmen RATIONAL AG ist eines der bekanntesten Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung der Mewes-Strategie. Dabei handelt es sich um einen klassischen Hidden Champion, wie er im Buch „Die heimlichen Gewinner“ von Professor Hermann Simon beschrieben wird.

„Ich denke, jeder Koch auf der ganzen Welt kennt die Rational-Dampfgarer“, erläutert CEO, Dr. Peter Stadelmann. „Doch außerhalb dieser Szene kennt uns keiner. Es sei denn vielleicht Mitglieder der EKS-Community.“ Damit beschreibt er ziemlich exakt die De-

finition eines versteckten Weltmarktführers. Dieser hat eine Alleinstellung bei seiner weltweit agierenden Zielgruppe, bietet dort überragenden Nutzen, meist in einem hochspezialisierten Bereich und ist Denkfabrik dieser Zielgruppe. Aufgrund der meist technischen Spezialisierung in B2B-Nischenmärkten stehen die „versteckten“ Weltmarktführer eben nicht so sehr im Lichte der Öffentlichkeit.

**Ein Hidden Champion hat eine Alleinstellung bei seiner weltweit agierenden Zielgruppe.**

Dementsprechend klar und kompromisslos ist auch das Geschäftsfeld der RATIONAL AG definiert: die Entwicklung, Produktion und der Vertrieb von Technologieprodukten für die thermische Speisenzubereitung in Industrie- und Großküchen. Dafür stellt Rational ziemlich genau drei Produkte her: den iCombi Pro, den iVario Pro und den iHexagon. Mit diesen Geräten lässt sich die Zubereitung von 98% aller Speisen in der Profiküche abdecken.

Um die Größenordnung zu vermitteln hier ein paar Kennzahlen: täglich (!) werden weltweit rund 200 Millionen Essen mit Rational-Geräten zubereitet.

Das Unternehmen beschäftigt weltweit über 2.600 Mitarbeiter, unterhält 32 Tochtergesellschaften und verfügt über einen Weltmarktanteil von rund 50%.

Im Jahr 2023 machte die RATIONAL AG einen Umsatz von 1,12 Mrd. Euro in über 120 Ländern bei einer EBIT-Marge von 25%. Mit über 900.000 Geräten im Markt sind die Rational-Kochsysteme zum Standard in den Profiküchen der Welt geworden.

Zum Vergleich: Der stärkste Mitbewerber liegt bei einem Marktanteil von etwa 10%. Die meisten Mitbewerber sind nicht spezialisiert und bieten neben dem Dampfgarer noch unzählige weitere Produkte an.

## II. GESCHICHTE

Wie konnte es zu dieser Entwicklung kommen? Die RATIONAL AG wurde 1973 von Siegfried Meister (2017 verstorben) in Landsberg am Lech gegründet. Das Unternehmen startete mit 18 Mitarbeitern und konzentrierte sich zunächst auf die Produktion von Heißluftgeräten für Großküchen. Meisters Vision war es, die Effizienz und Effektivität von Küchenabläufen durch bessere Ausstattung für Köche zu verbessern.



Der iVario Pro und die XS-Version des iCombi Pro Dampfgarers ergänzen sich hier optimal in der Küche eines Restaurants.



*Den iCombi Pro gibt es in verschiedenen Ausführungen. Je nach Größe kann ein Gerät zwischen 20 und 500 Essen täglich zubereiten. Dabei hilft eine individualisierbare, intuitive Bedienung mit Touchscreen und unzähligen intelligenten Kochprogrammen.*

Heute – über 50 Jahre später – sagt der CEO, Dr. Stadelmann: „In unserem Leitbild steht eben nicht: Wir wollen möglichst viele Kombidämpfer verkaufen, sondern, da steht: Wir wollen den Menschen, die in der Gewerbeküche Speisen zubereiten, den größtmöglichen Nutzen bieten.“ Diese klar definierte Zielsetzung ist also bis heute der Treiber des unternehmerischen Handelns, und dies zeigt, dass man materiellen Erfolg bei Rational als logische Konsequenz der Nutzenorientierung begreift.

Der bereits mehrfach erwähnte Kombidämpfer wurde im Jahr 1976 eingeführt. Das revolutionäre Gerät kombinierte Heißluft- und Dampfgaren. Diese Innovation ermöglichte es, mehrere Garmethoden – Kochen, Backen,

Braten, Dämpfen und Grillen – in einem Gerät durchzuführen, was die Möglichkeiten von Großküchen erheblich erweiterte.

**Alle Geräte wenden sich an dieselbe Zielgruppe und bedienen dasselbe, klar definierte Geschäftsfeld.**

Der Erfolg dieses Produkts führte dazu, dass sich Rational ab 1983 ausschließlich auf den Kombidämpfer konzentrierte und andere Produktlinien einstellte. Dabei verzichtete man bewusst auf den Umsatz aus anderen Bereichen, was damals zu Unverständnis und Irritationen im Unternehmen führte.

Diese Konzentration war die Folge von Siegfried Meisters EKS-Strategie. Bis heute ist dieses Gerät – in der x-ten

technischen Generation – das Flaggschiff des Unternehmens. Inzwischen kamen lediglich der iVario Pro und im Jahr 2024 der iHexagon hinzu. Auch diese Geräte wenden sich an dieselbe Zielgruppe und bedienen dasselbe, klar definierte Geschäftsfeld des thermischen Garens.

### III. PRODUKTE

Der Klassiker **iCombi Pro**-Dampfgarer verwendet heiße Luft (vergleichbar der Umluft im Backofen) und Feuchtigkeit. Dies führt zu einem „Aufgusseffekt“, wie wir ihn aus der Sauna kennen und ermöglicht einen kontaktlosen Garmvorgang. Damit ersetzt er bis zu sieben andere Geräte der Gewerbeküche. Er kommuniziert in 59 Sprachen und kennt die speziellen Gerichte und damit ►



Der Rational-Dampfgarer kann kochen, backen, braten, dämpfen und grillen und ersetzt bis zu sieben herkömmliche Profigeräte.

verbundenen Garvorgänge unzähliger Länder. Es gibt den iCombi Pro in verschiedenen Größen und Ausstattungen, er lässt sich elektrisch oder mit Gas betreiben, verfügt über ein ausgereiftes Selbstreinigungssystem und deckt allein 95% aller Kochanwendungen ab.

Der iVario Pro arbeitet mit Kontakthitze – mit oder ohne Druck – kann kochen, braten oder frittieren und ist bis zu viermal schneller als vergleichbare Geräte. Dafür verbraucht er bis zu 40% weniger Energie. Durch seine schnelle Reaktionszeit – er heizt in 2 Minuten auf 200 Grad hoch – bringt er mehr Nachhaltigkeit in die Gewerbeküche, denn man kann ihn ganz gezielt auch kurzfristig einsetzen. Er ersetzt Kipper, Kessel, Druckgargeräte und Fritteuse.

Wie auch der iCombi Pro verfügt er über eine Art „Garintelligenz“, um das Wunschergebnis sicherzustellen. So kann man das Gerät z.B. getrost mit Milch und Reis befüllen und sich selbst überlassen, ohne dass etwas anbrennt.

Die neueste Innovation ist der iHexagon: Er kombiniert Trockenhitze,

Dampf und Mikrowelle. Diese drei Garmethoden sind beliebig kombinierbar. Auch dieses Gerät ist mit entsprechender Kochintelligenz ausgestattet.

#### IV. KUNDENORIENTIERUNG

Die Umsetzung der EKS bei Rational zeigt sich in mehreren Schlüsselaspekten der Unternehmensstrategie:

**1. Klare Zielgruppendefinition:** Rational hat sich konsequent auf professionelle Köche und Gastronomen in Groß- und Gewerbeküchen konzentriert. Dieser präzise Fokus ermöglicht es dem Unternehmen, die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen dieser Gruppe tiefgreifend zu verstehen und anzugehen.

---

#### Rational hat sich konsequent auf professionelle Köche in Groß- und Gewerbeküchen konzentriert.

---

Die Kunden bestehen zu rund 40% aus Restaurants, 40% Großküchen zur Gemeinschaftsverpflegung, 7% Restaurants ohne Service und rund 13% aus Lebensmitteleinzelhandel. Dies reicht also vom Foodtruck und Fast-Food-

Restaurant über Kreuzfahrtschiffe, Gefängnisküchen, Kantinen in Krankenhäusern, Altersheimen etc. über klassische Restaurants und Einkaufsmieter bis hin zum – prominentes Beispiel – Weißen Haus in Washington.

Natürlich beinhaltet auch dies bereits ein Spektrum zahlreicher Teilzielgruppen, die sich jedoch im gleichen Geschäftsfeld bewegen und hier weitestgehend die gleichen Bedürfnisse haben. Diese lassen sich teilweise durch die verschiedenen Gerätegrößen abbilden. Außerdem bietet Rational maßgeschneiderte Lösungen für verschiedene Segmente innerhalb ihrer Zielgruppe, wie z.B. spezielle Programme für Schulkantinen, Krankenhäuser oder Fast-Food-Ketten.

**2. Klar definiertes Geschäftsfeld:** Wie bereits erwähnt hat das Unternehmen einen klaren Fokus auf Geräte zur thermischen Speisenzubereitung. Mit drei Geräten werden 98% aller Kochanwendungen abgedeckt.

**3. Enge Zusammenarbeit mit Anwendern:** Rational arbeitet eng mit professionellen Köchen zusammen, um sicherzustellen, dass Innovationen den ►

realen Bedürfnissen und Herausforderungen in professionellen Küchen entsprechen. Dazu gibt es interdisziplinäre Teams aus Köchen, Ingenieuren und Lebensmitteltechnologien.

Zudem beschäftigt das Unternehmen selbst über 1.000 Köche. Rund die Hälfte davon im Vertrieb. Weitere 500 als Freelancer, die z.B. auf Messen zum Einsatz kommen und Produkt-Einweisungen beim Kunden vornehmen. Außerdem gibt es die „Cheflinie“, eine Hotline für alle praktische Fragen rund um das Kochen mit Rational-Produkten.

**Das Unternehmen selbst beschäftigt über 1.000 Köche, um ganz nah an der Zielgruppe zu sein.**

In der Rational-Academy bietet das Unternehmen umfangreiche Schulungen und Weiterbildungen für Köche an, nicht nur zur Nutzung der Rational-Geräte, sondern auch zu allgemeinen Themen der professionellen Küche.

Legendär ist auch die Verpflichtung aller Mitarbeiter, einschließlich der Führungskräfte, regelmäßig in einer Gewerbeküche zu arbeiten, um die Be-

dürfnisse und Herausforderungen der Kunden besser verstehen zu können.

Alle zwei Jahre belegt eine weltweit durchgeführte Umfrage die überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit. Sie bietet auch ein authentisches Feedback, um weitere Verbesserungspotenziale zu bewerten.

**4. Kontinuierliche Innovation zum Kundennutzen:** Die Produktentwicklung von Rational zielt darauf, die drängenden Probleme der Zielgruppe zu lösen und den Nutzen ständig zu erhöhen. Der Fokus bei der Weiterentwicklung liegt dabei auf Nachhaltigkeit, (Energie-)Effizienz, Zeit- und Platzersparnis, gesundem Kochen, besserer Ausnutzung der eingesetzten Lebensmittel, intelligente Kochprogramme und Vielseitigkeit in der Anwendung.

Praktische Beispiele für Innovationen sind z.B. die Selbstreinigung des iCombi Plus oder die ConnectedCooking-Plattform, die neue Technologien integriert und die Kochprozesse optimiert. Durch diese Entwicklung ist Rational Innovationsführer in Bereich thermisches Garen.

**5. Vermeidung von Verzettelung:** Trotz der technologischen Fähigkeit, in verwandte Bereiche wie Kühltechnik oder Spülmaschinen zu expandieren, hat Rational seinen Fokus auf das Kerngeschäft der thermischen Speisenzubereitung beibehalten. Und allen Versuchen zum Trotz – insbesondere natürlich den Consumer-Markt zu bedienen – blieb das Unternehmen seiner Zielgruppe treu.

Laut CEO Dr. Peter Stadelmann gibt es im Bereich der Gewerbeküche noch jede Menge an Wachstumspotenzial und damit auch überhaupt keinen Grund, eine Verzettelung durch die Erweiterung des Sortiments zu riskieren und damit den bisherigen Erfolgspfad des Unternehmens zu verlassen.

## V. UNTERNEHMENSKULTUR

Es wird also schnell klar, dass bei der RATIONAL AG der Kundennutzen einer klar definierten Zielgruppe im Zentrum aller geschäftlichen Aktivitäten steht und die strategische Ausrichtung nach Wolfgang Mewes seit Jahrzehnten umgesetzt wird, um die Kundenengpässe zu lösen. Das kann aber nur funktionie-



Nutzenorientierte Innovationen sind z.B. die Selbstreinigung des iCombi Plus oder die ConnectedCooking-Plattform. ►

ren, wenn diese Werte fest in der Belegschaft verankert sind und auch tatsächlich gelebt werden. Dazu geht Rational im Bereich Unternehmenskultur einen konsequenten Weg.

Das Unternehmen betrachtet seine Mitarbeiter als „U.i.U.s“. Die vom Firmengründer Siegfried Meister kreierte Abkürzung steht für „Unternehmer im Unternehmen“. In diesem Sinne werden unternehmerisches Denken, Kundenorientierung, Eigenverantwortung und innovatives Mitdenken durch verschiedene Maßnahmen systematisch gefördert.

Zum Beispiel die Junior Group ist eine Unternehmung in der Ausbildungswerkstatt, die eigeninitiativ unternehmerische Projekte entwickelt und umsetzt. In der Produktion wird das U.i.U.-Prinzip dadurch umgesetzt, dass jedes Gerät von einer Person komplett gebaut und mit ihrem Namen signiert wird. Nicht zu unterschätzen ist die Restaurantqualität der Werkskantine, in der selbstverständlich Rational-Geräte zum Einsatz kommen.

Insgesamt setzt man bei Rational auf kontinuierliches Lernen im Rahmen von regelmäßigen Aus- und Weiterbil-

dungen wie auch auf eine wertebasierte Führung, die auf Vertrauen, Respekt und Integrität setzt und damit ein positives Arbeitsumfeld schafft. Im Zuge dessen verpflichtet sich auch die Geschäftsleitung, in regelmäßigen Abständen in der Produktion mitzuarbeiten.

Indikatoren für die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bietet der U.i.U.-Kompass. Dieser entsteht aus einer zweijährlichen Befragung aller Mitarbeiter. Aktuell sind 88% der Mitarbeiter stolz darauf, bei Rational zu arbeiten. 90% sind mit ihrem Arbeitsverhältnis sehr zufrieden oder zufrieden. Rational gilt als beliebtester Arbeitgeber in Landsberg am Lech und hat derzeit keine Nachwuchsprobleme.

## VI. PRODUKTIONSANLAGE

Die herausragende Kundenorientierung und die U.i.U.-Unternehmenskultur bilden den strategisch-immateriellen Rahmen. Aber es gibt auch eine materielle Grundlage des Rational-Erfolgs: Das ist eine moderne und effiziente Produktion.

Am Hauptsitz in Landsberg am Lech hat die RATIONAL AG eine hochmoderne Produktionsanlage errichtet, die

eine effiziente und qualitativ hochwertige Fertigung ermöglicht. Dabei setzt man konsequent auf Lean-Management-Prinzipien, um Verschwendung zu minimieren und die Produktionseffizienz zu maximieren.

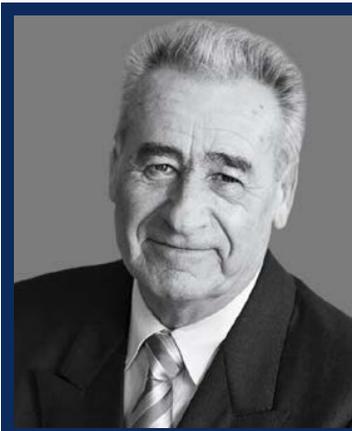
### Die materielle Grundlage des Erfolgs liegt in einer modernen und effizienten Produktion.

Das Unternehmen fertigt viele Komponenten selbst, was eine bessere Kontrolle über die Qualität und Lieferkette ermöglicht. Diese wird auch ständig verbessert und weiter optimiert. Diese Produktionsexzellenz bildet die Basis für die Umsetzung der Nutzen-Strategie, indem sie die zuverlässige Herstellung hochwertiger Produkte sicherstellt.

## VII. FAZIT

Die RATIONAL AG setzt nach wie vor Maßstäbe in der EKS-Umsetzung durch Nutzenorientierung, Kooperation mit der Zielgruppe, Innovationsfähigkeit und eine nachhaltige, global ausgerichtete Geschäftsstrategie, die kontinuierlich Wachstum und Erfolg sichert. ■

**Weitere Infos:**  
[www.rational-online.com](http://www.rational-online.com)



*„Viele Unternehmen stellen schnelles Wachstum und kurzfristige Gewinnmaximierung in den Mittelpunkt ihres Handelns und richten ihre Organisation danach aus. Bei RATIONAL denken und handeln wir anders. Für uns sind finanzielle Kennzahlen lediglich die Gradmesser, inwieweit wir unsere unternehmerische Aufgabe erfüllt haben. Sie sind die Ergebnisse aus der richtigen Strategie und den richtigen Handlungen.“ – Siegfried Meister, Geschäftsbericht 2015*

## Eindrücke vom Mewes Strategie Summit bei RATIONAL ...



# Begeisterung pur...

Stimmen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern zum Mewes Strategie Summit 2024

Der Mewes Strategie Summit 2024 war ein voller Erfolg und bot der Mewes-Community eine herausragende Gelegenheit, sich (einmal wieder) zu treffen und auszutauschen. Hier einige Stimmen dazu:

## Ein inspirierender Austausch mit Experten und Innovatoren!

Ich hatte das große Vergnügen, am Mewes Summit 2024 teilzunehmen und mich intensiv mit führenden Experten auszutauschen und neue Kontakte zu knüpfen. Besonders bereichernd war für mich der tiefere Einblick in die Prinzipien der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS).

Der Summit hat einmal mehr gezeigt, wie wichtig es ist, mit der richtigen Strategie und einer klaren Fokussierung auf den Kundennutzen erfolgreich zu sein. Ich freue mich darauf, die wertvollen Impulse aus dem Summit weiterzugeben. – *Manuel Mederer, VILINGO*



Ich habe am 100-Jahre Wolfgang Mewes Summit teilgenommen. Unglaublich inspirierend, viele liebe Strategie Freunde wiedergetroffen, viel gelernt. Habe es sehr genossen. – *Doris Paulus, Paulus Lager GmbH*

## Mewes hat bereits vor Jahrzehnten die Erfolgsschlüssel heutiger Top-Unternehmen dargelegt.

Wolfgang Mewes hat mit seinem Lebenswerk, der Energo-Kybernetischen Strategie, weit vorausgedacht und bereits vor Jahrzehnten die noch immer gültigen Erfolgsschlüssel heutiger Top-Unternehmen dargelegt.

Für Spannende Inspiration und viele positive Impulse sorgten hochklassige Referenten aber auch der Austausch mit Unternehmerinnen und Unternehmern, wo viel Unternehmergeist, Optimismus und Zuversicht zu spüren war. – *Andreas Schmidt, VR Bank Starnberg-Herrsching-Landsberg eG*

Wer wachsen will, muss bereit sein, ständig zu justieren, Veränderungen zu akzeptieren und mutig neue Wege zu gehen. Genau darüber habe ich in den letzten zwei Tagen intensiv nachgedacht – auf dem MEWES Summit zum 100-jährigen Jubiläum von Prof. Wolfgang Mewes. Eine inspirieren-





ReferentInnen wie Prof. Dr. Lothar Seiwert (z1b1/z1b2), Dr. Kerstin Friedrich (s.links/z1b1), Prof. Dr. Otto Greiner (z1b2), Jürgen Dawo (z1b3), Maximilian Bitzer (z1b2), Prof. Dr. Nils Herda (z2b1), Clarissa O.C. Vogelbacher (z2b3) und Prof. Dr. Pero Micic (z3b1)... begeisterten das Auditorium. Auch unter den Teilnehmern gab es eine hohe Dichte an erfolgreichen EKSlern, Strategiepreisträgern und Marktführern.

de Veranstaltung voller kluger Köpfe, spannender Gespräche und wertvoller Impulse. – *Steffen Scherer, SCHERER ONE*

**Mewes Strategie Summit 2024 - Begeisterung pur...**

Es waren zwei hochmotivierende Tage beim Strategie Summit mit Besuch beim Weltmarktführer RATIONAL AG in Landsberg. Für mich als langjähriger Strategieberater auf Basis der Mewes-Strategie waren diese Erlebnisse ein Hochgenuss... – *Roland Schön, Strategieberater*

Oft denke ich, solche Kongresse sind Zeitverschwendung. Musste mich jedoch eines Besseren belehren lassen. Der Strategie Summit des Bundes-

verband StrategieForum war wieder ein Gewitter von inspirierenden Beiträgen namhafter Macher aus dem Mittelstand. Ich gehe getragen von neuen Ideen wieder in mein Tagesgeschäft. – *Ralph Guttenberger, Kalipe GmbH*

**Ich habe wunderbar inspirierende Menschen wieder getroffen und kennen gelernt.**

**Danke für diesen großartigen Mewes Summit 2024**

Was für ein tolles Event! Zu Ehren des 100-jährigen Geburtstages des Strategie-Genies und Herzens-Menschen Prof. h.c. Wolfgang Mewes habe ich wunderbar inspirierende Menschen wieder getroffen und kennen gelernt.

Nicht nur, dass es so viel Persönliches über Mewes zu hören gab! Einfach alle haben dieses gewisse „Mewes-Gen“. Ihnen geht es vor allem um Menschen, um persönliches Wachsen, um die Lieblingskunden und großartige Kooperationen, die Raum für Jeden lassen.

„Miteinander statt Gegeneinander“ könnte auch das Motto dieser klugen Menschen lauten. Und das ist genau mein Ding. Das gibt mir Kraft. Wäre das nicht die passende Lösung für unsere Welt? Nun bin ich wieder voller neuer Ideen und Impulse und freue mich, diese gemeinsam mit unserem Team zu verwirklichen! – *Maren Thier, designerei – Agentur für Strategisches Design* ■



*Am zweiten Tag des Strategie Summit ging es mit dem Bus nach Landsberg am Lech. Dort wartete ein aufregender Tag beim Hidden Champion, der RATIONAL AG. Neben Präsentationen durch den Vorstand und einer spannenden Werksführung gab es noch ein standesgemäßes Abschiedessen in der exzellenten Kantine.*