Fokus Management und Führung 1
Herausgegeben von Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber und Prof. Dr. Heinz K. Stahl

Stahl / Hinterhuber (Hrsg.)

Erfolgreich im Schatten der Großen

Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen

2., völlig neu bearbeitete Auflage

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

Erfolgreich im Schatten der Großen

Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen

Herausgegeben von

Professor Dr. Heinz K. Stahl,
Professor Dr. Hans H. Hinterhuber

Mit Beiträgen von

Dominik Burger, Alexander Cielek, Prof. Dr. Alexander Deseniss,
Dr. Hans Rudi Fischer, Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Dr. Isabella Hatak,
Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber, Katie Hyslop, Dr. Joachim Kappel,
Konstantin Kremslehner, Prof. Dr. Herbert Neubauer, Evandro Pollono,
Axel Rink, Dr. Christof Rissbacher, Prof. Dr. Dietmar Rössl,
Prof. Dr. Heinz K. Stahl, Sabine Staudinger,
Eva May-Strobl, Prof. Dr. Friederike Welter

2., völlig neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Inhaltsverzeichnis

EVA MAY-STROBL | FRIEDERIKE WELTER
KMU, Mittelstand, Familienunternehmen: Eine Klarstellung 1

HEINZ K. STAHL
Unternehmer und Manager: Eine Gegenüberstellung 13

HANS H. HINTERHUBER
Aktuelle Unternehmertypen für die kleinen und mittleren Unternehmen von heute: SCHUMPETER versus KIRZNER 31

JOACHIM KAPPEL
Warum und wie ein Beirat nützlich sein kann 45

URS FUEGLISTALLER | DOMINIK BURGER
Einzigartig unter vielen: Wie sich kleine und mittlere Unternehmen wirkungsvoll differenzieren können 59

KATIE HYSLOP | HERBERT NEUBAUER
KMU als Ort der Innovation 73

HANS H. HINTERHUBER
Wie kleine und mittlere Unternehmen Strategien entwickeln und evaluieren: Das Beispiel Nischenstrategie 87

HEINZ K. STAHL | CHRISTOF RISSBACHER
Gemeinsam statt alleine: Chancen und Grenzen der Kooperation 103

DIETMAR RÖSSL | ISABELLA HATAK | SABINE STAUDINGER
Wissenstransfer bei der Unternehmensübergabe in KMU 119

HEINZ K. STAHL
KMU als „Employer of Choice“ 137

AXEL RINK | ALEXANDER CIELEK
Kreative Finanzierung für KMU 157

ALEXANDER DESENISS
Wirkungsvolles Marketing mit knappen Mitteln 177

ISABELLA HATAK | KONSTANTIN KREMSLEHNER
Kundenmanagement mit Social Media 193

EVANDRO POLLONO
Wertorientierte Preisgestaltung 209

HEINZ K. STAHL
Die Rolle von Bildern bei der Führung von kleinen und mittleren Unternehmen 219

HANS RUDI FISCHER | HEINZ K. STAHL
Ambivalenz als Bedrohung und Ressource: Wettbewerbsvorteile für KMU? 233

Autorenverzeichnis 247

HANS H. HINTERHUBER

Aktuelle Unternehmertypen für die kleinen und mittleren Unternehmen von heute: SCHUMPETER versus KIRZNER

1. Ausgangspunkt: Ein erweitertes Bild des Unternehmertums
2. Der SCHUMPETER-Unternehmer
3. Der KIRZNER-Unternehmer
4. KIRZNER vs. SCHUMPETER 2:1
5. Lässt sich Unternehmertum lehren und erlernen?
6. Ein Fazit für die Führung kleiner und mittlerer Unternehmen

1. Ausgangspunkt: Ein erweitertes Bild des Unternehmertums

Dem gehorchen die Menschen gern,
von dem sie wissen, dass er verständiger
auf ihr Wohl bedacht ist als sie selbst.
XENOPHON

Unternehmen nennt SCHUMPETER „die Durchsetzung neuer Kombinationen und auch deren Verkörperung in Betriebsstätten usw., Unternehmer die Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind" (SCHUMPETER 1987, S. 111). In diesem Sinn ist jedes Unternehmen, das diese Bezeichnung verdient, ein innovatives Unternehmen. Die spezifische Unternehmerfunktion entsteht immer aus neuen Möglichkeiten, aber „(…) der Unternehmer als solcher ‚findet' oder ‚schafft' die neuen Möglichkeiten nicht. Die sind immer vorhanden, reichlich angehäuft von Leuten im Lauf ihrer gewöhnlichen Berufsarbeit, oft auch weithin gekannt … Die Führerfunktion besteht darin, sie lebendig, real zu machen, sie durchzusetzen" (SCHUMPETER 1987, S. 128).

Dieser Konzeption des Unternehmers steht der KIRZNER-Unternehmer gegenüber (KIRZNER 1989). Nach KIRZNER besteht die unternehmerische Funktion darin, offen für neue Möglichkeiten zu sein und daraus Nutzen für das Unternehmen zu ziehen. Diese Funktion wird nach KIRZNER nicht nur an der Unternehmensspitze, sondern von allen Unternehmensmitgliedern ausgeübt. Der SCHUMPETER-Unternehmer entfaltet seine Tätigkeit auf eigene Rechnung und riskiert dabei sein eigenes Kapital. Der KIRZNER-Unternehmer, der auch ein Mitarbeiter sein kann, engagiert sich vornehmlich für seinen Arbeitgeber und riskiert dabei seine Reputation und Aufstiegschancen.

Die Rückbesinnung auf die Bedeutung des dynamischen Unternehmers für kleine und mittlere Unternehmen rechtfertigt es, beide Unternehmer-Typen sorgfältig zu analysieren. Dies soll hier in vier Abschnitten geschehen:

- Erstens wird der Unternehmer vorgestellt, so wie ihn SCHUMPETER beschrieben hat.
- Dieser dynamische Unternehmer wird zweitens dem KIRZNER-Unternehmer gegenübergestellt.
- Drittens wird aus der Gegenüberstellung abgeleitet, dass das Bild, das KIRZNER vom Unternehmer zeichnet, Klein- und Mittelunternehmen insgesamt besser entspricht als der SCHUMPETER-Unternehmer.
- Viertens werden einige Schlussfolgerungen für kleine und mittlere Unternehmen abgeleitet.

2. Der SCHUMPETER-Unternehmer

Alle beurteilen dich nach dem,
was du scheinst.
Nur wenige verstehen, wer du bist.
MACHIAVELLI

ALBACH (1979, S. 18 f.) beschreibt vier gesellschaftliche Bedingungen, unter denen innovative Unternehmen auftreten:

- der Grundkonsens über die Aufgaben der Unternehmen in der Wirtschaft,
- der ausreichende Anreiz für eine hinreichende Zahl von Mitgliedern der Gesellschaft, sich unternehmerisch zu betätigen,
- genügend Kaufkraft bei innovatorischen und imitierenden Käufern,
- genügend dynamische Politiker.

Diese vier gesellschaftlichen Bedingungen sind je nach Land und Region unterschiedlich ausgeprägt. Sie erklären, warum bestimmte Länder und Regionen arm, andere reich sind. Diese Bedingungen sind der „Nährboden für das moderne innovative Unternehmen" (ALBACH 1979, S. 546).

Für SCHUMPETER besteht die Unternehmerfunktion in der „Durchsetzung neuer Kombinationen". Er versteht darunter (SCHUMPETER 1987, S. 100 f.):

- „Herstellung eines neuen, d. h. dem Konsumentenkreise noch nicht vertrauten Gutes oder einer neuen Qualität eines Gutes.
- Einführung einer neuen, d. h. dem betreffenden Industriezweig noch nicht bekannten Produktionsmethode, die keineswegs auf einer wissenschaftlich neuen Entdeckung zu beruhen braucht und auch in einer neuartigen Weise bestehen kann mit einer Ware kommerziell zu verfahren.
- Erschließen eines neuen Absatzmarktes, d. h. eines Marktes, auf dem der betreffende Industriezweig des betreffenden Landes bisher noch nicht eingeführt war, mag dieser Markt schon vorher existiert haben oder nicht.
- Eroberung einer neuen Bezugsquelle von Rohstoffen oder Halbfabrikaten, wiederum: gleichgültig, ob diese Bezugsquelle schon vorher existierte – und bloß sei es nicht beachtet wurde sei es für unzugänglich galt – oder ob sie erst geschaffen werden muss.
- Durchführung einer Neuorganisation, wie Schaffung einer Monopolstellung (z. B. durch Vertrustung) oder Durchbrechen eines Monopols."

Innovationen hervorzubringen ist somit die eigentliche und typische Funktion des Unternehmens. Was keine Innovationen hervorbringt, ist kein Unternehmen.

Der Unternehmer ist nach SCHUMPETER „Emporkömmling und traditionslos, daher oft unsicher, anpassend, ängstlich – alles andere als ein Führer – außerhalb seines Bureaus … traditions- und beziehungslos, der wahre Hebel der Durchbre-

chung aller Bindungen, und dem System der überindividuellen Werte sowohl der Schicht, aus der er kommt als auch der Schicht, in die er steigt, ganz besonders fremd … Vehikel einer Umorganisation des Wirtschaftslebens in der Richtung privatwirtschaftlicher Zweckmäßigkeit … Wir beobachten im täglichen Leben, dass die führenden Persönlichkeiten der Volkswirtschaft und überhaupt alle jene, die im Getriebe der Wirtschaft über die Masse emporragen, sehr bald dahin kommen, über bedeutende Mittel zu verfügen. Trotzdem sehen wir sie ihre ganze Kraft dem Erwerb weiterer Gütermengen widmen, sehr oft ohne einem andern Gedanken Raum zu geben … Allein wir bemerken, dass sich bei solchen Leuten geradezu eine bemerkenswerte Gleichgültigkeit, ja selbst Abneigung, gegen untätigen Genuss zeigt.

Man braucht sich nur die eine oder die andere der ja so allgemein bekannten Gestalten der Männer, die Wirtschaftsgeschichte gemacht haben, oder auch nur den ersten besten Mann, der ganz in seinen Geschäften aufgeht, zu vergegenwärtigen, um sofort die Wahrheit dieser Behauptung einzusehen. Solche Wirtschaftssubjekte leben freilich meist luxuriös. Aber sie leben luxuriös, weil sie die Mittel dazu haben, sie arbeiten nicht, um luxuriös zu leben … Der typische Unternehmer fragt sich nicht, ob jede Anstrengung, der er sich unterzieht, auch einen ausreichenden ‚Genussüberschuss' verspricht. Wenig kümmert er sich um hedonische Früchte seiner Taten. Er schafft rastlos, weil er nicht anders kann, er lebt nicht dazu, um sich des Erworbenen genießend zu erfreuen …. Unter unserem Bild vom Unternehmertypus steht das Motto: plus ultra … Da ist zunächst der Traum und der Wille, ein privates Reich zu gründen, meist, wenngleich nicht notwendig, auch eine Dynastie. Ein Reich, das Raum gewährt und Machtgefühl, das es im Grunde in der modernen Welt nicht geben kann, das aber die nächste Annäherung an Herrenstellung ist, die diese Welt kennt und deren Faszination gerade für solche Leute besonders wirksam ist, die keinen anderen Weg zu sozialer Geltung haben … Da ist sodann der Siegerwille. Kämpfen wollen einerseits, Erfolg haben wollen des Erfolgs als solchen wegen andrerseits … Freude am Gestalten: endlich ist eine dritte solche Motivfamilie, die zwar auch sonst vorkommt, aber nur hier das Prinzip des Verhaltens beschließt. Das kann sowohl bloße Freude am Tun sein: Der ‚Wirt schlechtweg' bewältigt mühsam seinen Arbeitstag, unser Typus hat einen Kraftüberschuss, der, wie andre Felder der Betätigung, so auch das wirtschaftliche wählen kann und an der Volkswirtschaft ändert und in der Volkswirtschaft wagt, um des Änderns und Wagens und gerade der Schwierigkeiten willen. Als auch speziell Freude am Werk, an der Neuschöpfung als solcher: Sei das nun etwas Selbständiges oder ununterscheidbar von der Freude am Tun." (SCHUMPETER 1987, S. 130–139).

ALBACH weist nach, dass auf dieser Konzeption des SCHUMPETER-Unternehmers keine sinnvolle Wirtschaftspolitik aufzubauen ist. Für die heutige Wirtschaftspolitik ist nicht der dynamische Unternehmer allein, sondern die dynamische Kombination aus Unternehmern, Politikern, Arbeitnehmern und Kunden entscheidend. Es gelte heute, diese dynamischen Kombinationen zu verwirklichen

und die entsprechenden Rahmenbedingungen einzurichten, unter denen die Unternehmer bereit sind, Kapital zu investieren und Risiken einzugehen, um den Strukturwandel zu bewältigen und neue Arbeitsplatze zu schaffen. Er bezweifelt, ob sich ein Unternehmer unserer Tage in der Charakterisierung des Pionierunternehmers durch SCHUMPETER wieder findet (ALBACH 1979, S. 539; 549).

Viele von uns, die den „Charme" von SCHUMPETER-Unternehmern erfahren haben, können deren Fähigkeit bestätigen, den Gesprächspartner fühlen zu lassen, dass er die wichtigste Person in der Welt ist; kurze Zeit später wiederum sind diese dynamischen Unternehmer in der Lage, ihn fühlen zu lassen, dass er ohne jede Bedeutung ist. Der Zeitaufwand und die Aufmerksamkeit für Personen, von denen der SCHUMPETER-Unternehmer glaubt, dass sie für ihn wichtig sind, sind beeindruckend; seine Indifferenz im gegenteiligen Fall kann schockierend sein. Der SCHUMPETER-Unternehmer manipuliert gewohnheitsmäßig Menschen, seine Frau und seine Familie eingeschlossen. Es ist wahrscheinlicher, dass sein Geschäft verkauft wird, Konkurs geht oder ihn überdauert als dass er sein Verhalten ändert.

3. Der KIRZNER-Unternehmer

Im Leben tue entweder gar nichts,
geh einfach zur Schule, oder
tue etwas, was sonst niemand tut.
Ratschlag einer Großmutter an ihren Enkel
GURDIEFF

Die Alternative zum SCHUMPETER-Unternehmer ist der KIRZNER-Unternehmer. Der Unternehmer ist nach KIRZNER der, der unverzüglich die Gewinngelegenheiten bemerkt, die aufgrund des Unwissens der Marktteilnehmer bestehen; die Unwissenheit der Marktteilnehmer ist das Ergebnis ihrer Unfähigkeit, aus der Erfahrung zu lernen. „Der Unternehmer", schreibt KIRZNER (1978, S. 54 f.), „ist die Person, die die Dienstleistungen der Produktionsfaktoren kauft. Unter diesen Faktoren können Personen sein, die überlegenes Wissen über den Markt haben, aber gerade die Tatsache, dass die in Dienst gestellten Besitzer dieses Wissens es nicht selbst genutzt haben, zeigt, dass ihr Wissen im vielleicht wahrsten Sinne nicht in ihrem eigenen Besitz, sondern im Besitz dessen ist, der sie in Dienst stellt … Letztendlich ist also die für Unternehmertum benötigte Art von ‚Wissen' ‚das Wissen, wo man nach Wissen suchen muss', nicht dagegen das Wissen in Form wirklicher Marktkenntnisse. Das Wort, das diese Art von ‚Wissen' am besten trifft, scheint Findigkeit (alertness) zu sein. Es trifft zu, dass auch ‚Findigkeit' im Dienst genommen werden kann; wer aber einen hinsichtlich der Entdeckung von Wissen findigen Angestellten einstellt, hat selbst einen noch höheren Grad der Findigkeit entfaltet".

Die unternehmerische Funktion besteht nach KIRZNER (1980, S. 10)

- in der alertness (Findigkeit, Offenheit, Fähigkeit), mit der neue Gewinnmöglichkeiten entdeckt werden, und
- in der Fähigkeit, daraus Nutzen für das Unternehmen zu ziehen.

Während der schöpferische Unternehmer bei Prozessen, Produkten u. a. m. etwas besser tut, als andere es tun, kennzeichnet sich der alerte KIRZNER-Unternehmer dadurch aus, dass er etwas tut, was andere nicht tun. Er findet Marktnischen sowie Tausch- oder Absatzgelegenheiten, er nützt Preisunterschiede aus und hält sich immer vor Augen, dass die Markttransparenz unvollkommen ist und dass es Kosten verursacht, sich die entsprechenden Informationen zu beschaffen. Derjenige, der Gewinngelegenheiten zuerst wahrnimmt, erzielt Differenzialgewinne. Der Unternehmergewinn ist die verdiente Belohnung für seine alertness und seinen Informationsvorsprung. Mit seinen Handlungen trägt der Unternehmer dazu bei, dass die unterschiedlichen Preise wieder ausgeglichen werden, dass also Unterschiede beseitigt werden, die für die weniger gut Orientierten von Nachteil sind. Arbitrage-Gewinne sind nach KIRZNER durchaus legitim; sie liegen im Interesse der Allgemeinheit und tendieren dazu, von selbst zu verschwinden, wenn der Wettbewerb seine Aufgabe erfüllt. Gewinngelegenheiten sind niemals statisch, so dass der Wettbewerb um überdurchschnittliche Renditen zu einer nie endenden unternehmerischen Aufgabe wird (BIRKINSHAW 2000, S. 120 ff.).

Der unternehmerische Prozess wird in dem Maß sichtbar, in dem er nicht nur einen Trend zum Marktgleichgewicht einleitet, sondern auch die individuellen Pläne und Entscheidungen aufdeckt und korrigiert, die davon abweichen. Der Gewinn ist somit der Indikator für die Fähigkeit, neue, nicht bekannte Möglichkeiten zu entdecken und daraus Nutzen zu ziehen.

Nach KIRZNER ist jeder Mitarbeiter ein Unternehmer, der offen für neue Möglichkeiten ist und aus diesen für das Unternehmen Nutzen zieht. Jeder Mitarbeiter, so KIRZNER, kann im Unternehmenssystem Ineffizienzen beseitigen und Vorschläge ausarbeiten, wie Kunden wettbewerbsfähiger gemacht und Werte auch für die anderen Stakeholder geschaffen werden können.

Der SCHUMPETER-Unternehmer stört das Marktgleichgewicht, indem er Innovationen durchsetzt. Er erzielt dabei einen Gewinn für sich selbst. Der SCHUMPETER-Unternehmer bricht aus der Routine aus. Der KIRZNER-Unternehmer entdeckt neue Gelegenheiten, die andere bisher nicht erkannt haben. Für KIRZNER „bedeutet Unternehmertum nicht so sehr die Einführung neuer Produkte oder neuer Produktionsverfahren, sondern vielmehr die Fähigkeit zu sehen, wo neue Produkte für Verbraucher unverhofft wertvoll geworden sind, und wo neue Produktionsverfahren möglich geworden sind, die anderen unbekannt sind. Für mich besteht die Rolle des Unternehmers nicht darin, dass er die ihm gegenüberstehenden Kosten- oder Erlöskurven *verschiebt*, sondern dass er *bemerkt, dass sie sich tatsächlich verschoben haben*“ (KIRZNER 1978, S. 65).

Der SCHUMPETER-Unternehmer stört das Gleichgewicht des Systems und macht aus dem Gleichgewicht ein Ungleichgewicht; für KIRZNER bewirkt der Unternehmer, wie oben dargestellt, das Gegenteil, nämlich ein Gleichgewicht. Der SCHUMPETER-Unternehmer ist der Letztentscheidungsträger im Unternehmen; er hat die letzte Verantwortung für die nachhaltige und langfristige Wertsteigerung des Unternehmens. Nach KIRZNER erfüllt jeder im Unternehmen die unternehmerische Funktion, der offen für neue Möglichkeiten ist und beiträgt, diese im Interesse des Unternehmens zu erschließen. Dazu gehört natürlich auch die Aufgabe, die entsprechenden finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen zu beschaffen.

Ein zentrales Element von Unternehmertum besteht nach KIRZNER abschließend darin, dass die Menschen dazu neigen, das zu bemerken, was in ihrem Interesse ist. Er interpretiert Interesse nicht mit egoistischem Verhalten, denn der Begriff schließt die Familie, den engeren Freundeskreis und all diejenigen ein, denen man Gutes tun möchte.

4. KIRZNER vs. SCHUMPETER 2:1

Ich habe mich von nichts mehr überzeugt,
als dass ich meinen Lebensweg nicht
nach den Meinungen anderer bestimmen darf.
SOKRATES

KIRZNER spricht im weiteren Sinn als SCHUMPETER von Unternehmern (SOCHER 2002, S. 24). Ein Individuum kann sowohl eine Führungskraft als auch ein Unternehmer sein, je nachdem, welche Rolle es im Unternehmen in einer bestimmten Zeit ausübt. KIRZNER betont diese duale Rolle stärker als SCHUMPETER: Ein Individuum handelt als Führungskraft, wenn es innerhalb des Unternehmenssystems z. B. Kosten reduziert oder die Produktivität erhöht, es handelt als Unternehmer, wenn es offen für neue Möglichkeiten ist und aus Marktineffizienzen Nutzen für das Unternehmen zieht.

In vielerlei Hinsicht zeigt das Bild, das KIRZNER vom Unternehmer skizziert, Ähnlichkeit mit dem von SCHUMPETER; es weist aber auch eine Reihe von signifikanten Unterschieden auf. Abbildung 1 stellt den SCHUMPETER-Unternehmer dem KIRZNER-Unternehmer gegenüber.

In Unternehmen, die Perioden tiefreichender Umstrukturierungen durchlaufen, ist der SCHUMPETER-Unternehmer gefragt. In Unternehmen, dagegen, die sich in einer evolutionären Entwicklung befinden, spielt der KIRZNER-Unternehmer die entscheidende Rolle. Es stellt sich nicht die Frage, welche Sicht des Unternehmertums richtig ist, sondern welcher unternehmerische Prozess einer gegebenen Situation besser entspricht.

Der zweite wichtige Unterschied in den beiden Unternehmertypen besteht darin, dass der SCHUMPETER-Unternehmer den Charakter eines Helden hat, wohingegen der KIRZNER-Unternehmer ein eher anonymes und bescheidenes Individuum ist. Der SCHUMPETER-Unternehmer reitet auf der Welle der „kreativen Zerstörung".

SCHUMPETER hat sich allerdings in seinen späteren Jahren immer gegen den Vorwurf gewehrt, den Unternehmer heroisiert oder glorifiziert zu haben. Für KIRZNER gibt es viele Unternehmer in jedem Unternehmen, die kleine Ineffizienzen des Wirtschaftssystems entdecken, ausnutzen und beseitigen.

Diese „Heroisierung" und überspitzte Personalisierung des Unternehmers und der obersten Führungskräfte hat zu einer tiefreichenden Fehlentwicklung und Fehlinterpretation von Leadership geführt. Der Druck, „Werte für die Aktionäre" zu schaffen als einzige unternehmerische Motivation verwandelt Unternehmer und oberste Führungskräfte in Akteure, die gänzlich für die Performance und den Gewinn des Unternehmens verantwortlich sind (HINTERHUBER 2002, S. 24). Wie die Fälle von ENRON, WORLDCOM, XEROX und anderen US-Unternehmen zeigen, hat dieses falsch verstandene Leadership die Vorstände dazu geführt, jeden buchhalterischen Trick anzuwenden, nur um der obsessiven Suche nach kurzfristiger Wertsteigerung zu genügen und sich selbst zu bereichern. PARMALAT ist der seltene Fall eines Unternehmers, der nicht nur andere, sondern auch sich selbst betrügt und bestiehlt.

DIE UNTERNEHMERFUNKTION NACH …	
… SCHUMPETER	… KIRZNER
1. Erzeugung und Durchsetzung neuer Produkte oder Qualitäten von Produkten, 2. Einführung neuer Produktionsmethoden, 3. Schaffung neuer Organisationen der Industrie, 4. Erschließung neuer Absatzmärkte, 5. Erschließung neuer Bezugsquellen.	1. Offenheit für bislang nicht bemerkte Möglichkeiten, verbunden mit 2. der Fähigkeit, diese umzusetzen oder umsetzen zu lassen.
Der Unternehmer ist … „Revolutionär der Wirtschaft … wird vom Drang nach Bestätigung, der Freude am Selbst-Tun und schöpferischen Gestalten … motiviert".	Jeder Mitarbeiter, der offen für neue Möglichkeiten ist und aus diesen für das Unternehmen Nutzen zieht, ist Unternehmer.
	Jeder Mitarbeiter kann Ineffizienzen im Unternehmenssystem beseitigen.
→ Der Unternehmer als Innovator und als „kreativer Zerstörer" von Marktgleichgewichten.	→ Der Unternehmer als Koordinator und Entscheidungsträger, der den Markt in eine Gleichgewichtsposition führt.

Abbildung 5: Die Unternehmerfunktion nach SCHUMPETER und KIRZNER

Wirkliches Leadership zeigt sich darin, gemeinsam mit den Führungskräften etwas Gutes aufzubauen und zu halten, auf das alle stolz sein können. (SCHUMPETER 1987, S. 128) hat das bereits erkannt: „Nicht die Leistung als solche bedeutet Führen, sondern die durch sie hindurch ausgeübte Wirkung auf andere: Nicht dass der Führer eines Rittergeschwaders, als erster in den Feind reitend, einen Gegner lege artis niedersticht, ist seine Führertat, sondern dass er dabei seine Leute mitzieht".

Der Unternehmer als Innovator ist nach SCHUMPETER ein „kreativer Zerstörer" von Marktgleichgewichten; bei KIRZNER dagegen führt das aus vielen unternehmerisch denkenden und handelnden Menschen bestehende Unternehmen den Markt in eine neue Gleichgewichtsposition.

Das moderne innovative Unternehmen weicht, zusammenfassend, in vielen Punkten von dem Bild des dynamischen Unternehmers ab, das SCHUMPETER gezeichnet hat. Die Konzeption des SCHUMPETER-Unternehmers, der von seiner Aufgabe besessen ist, einseitig und rücksichtslos darauf aus ist, ein oder zwei Ziele unter Ausschluss vieler anderer zu erreichen und eine nicht endende Bereitschaft zeigt, seine Geschäftsinteressen bis zur Erschöpfung des Zuhörers zu diskutieren, ist kein Ideal für kleine und mittlere Unternehmen. Wir wagen deshalb die Schlussfolgerung, dass in der Metapher des Fußballspiels KIRZNER gegen SCHUMPETER mit „2:1" gewinnt.

Ohne auf KIRZNER einzugehen, machen HAMEL und PRAHALAD (2000, S. 90 ff.) die „radikale, nicht-lineare Innovation" zur Aufgabe nicht eines Einzelnen im Unternehmen, sondern vieler, schöpferisch denkender und handelnder Mitarbeiter; die „radikale, nicht-lineare Innovation" ist nach Hamel der Wettbewerbsvorteil im neuen Jahrtausend; für ihn gibt es nur zwei Arten von Unternehmen:

- Unternehmen, die mit Hilfe von „radikalen, nicht-linearen Innovationen" etwa doppelt so schnell wachsen wie ihre Konkurrenten, und
- Unternehmen, die nicht über kontinuierliche Verbesserungen hinauskommen und sich deshalb im Branchendurchschnitt bewegen.

HAMEL bezeichnet ganz im Sinn KIRZNER Ehrlichkeit, Mitgefühl, Initiative, Bescheidenheit und Pragmatismus als die Kulturwerte, mit denen junge, unkonventionell denkende Mitarbeiter Innovationen durchsetzen können.
Was beiden Unternehmer-Typen fehlt, ist die strategische Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit. Weder SCHUMPETER noch KIRZNER integrieren unternehmerisches und strategisches Denken (HINTERHUBER und KRAUTHAMMER 2015, S. 18 ff.; HITT et al. 2001, S. 479 ff.).

5. Lässt sich Unternehmertum lehren und erlernen?

Vielen genügte es nicht, glücklich zu leben,
sie begehrten Herr über alles zu sein
und haben deswegen verloren, was sie hatten.
XENOPHON

Unternehmer sind Träumer, die umsetzen. Pionierunternehmen sind notwendig, um die Strukturen, die sich im Lauf der Zeit gebildet haben und dann erstarrt sind, aufzubrechen und zu bereinigen. Pionierunternehmer sind sowohl Innovatoren im Sinn SCHUMPETERS als auch Erschließer neuer Möglichkeiten im Sinn KIRZNERS. Sie führen, indem sie ihre Mitarbeiter anregen und in die Lage versetzen, sich begeistert für gemeinsame Ziele einzusetzen.

Die Darlegungen haben gezeigt:

- Das moderne innovative Unternehmen und der dynamische Unternehmer weichen in vielen Punkten von dem Bild ab, das SCHUMPETER gezeichnet hat. Die Konzeption des SCHUMPETER-Unternehmers ist auch keine Konzeption, auf der sich eine sinnvolle Wirtschaftspolitik aufbauen lässt.
- Die Konzeption des KIRZNER-Unternehmens beruht auf der Offenheit gegenüber neuen Möglichkeiten und in der Fähigkeit, daraus für das Unternehmen Nutzen zu ziehen (KIRZNER 2009). KIRZNER-Unternehmer kann jeder im Unternehmen sein, wenn er einen Instinkt für Kundenbedürfnisse, für Handel, für technische Möglichkeiten und für kaufmännisches Verhalten hat. Der KIRZNER-Unternehmer hat mehr Charme als der SCHUMPETER-Unternehmer; seine Einstellung entspricht der modernen Leadership-Einstellung (BASS 1990; BASS und RIGGIO 2006; MÜLLER und RENZL 2014).
- In der Wirtschaft unserer Zeit ist der KIRZNER-Unternehmer dem SCHUMPETER-Unternehmer überlegen. In der Metapher des Fußballspiels schlägt KIRZNER SCHUMPETER „2:1".

Unternehmertum ist in der menschlichen Natur verwurzelt. Institutionelle Rahmenbedingungen können die Möglichkeiten unternehmerischen Handelns erweitern oder begrenzen. Das gesellschaftliche Umfeld kann den unternehmerischen Schwung sogar zum Stillstand bringen. Die öffentliche Hand kann nur Hindernisse beseitigen, die unternehmerisches Handeln entmutigen.

Lässt sich Unternehmertum lehren und erlernen? Nach der Auffassung BAUMOLS kann wahres Unternehmertum nicht gelernt werden. Er meint, dass das, was gelehrt werden kann, Kennzeichen der Routine aufweist und somit nicht mehr unter das Etikett „Unternehmertum" fällt. Wir schließen uns dieser Meinung nur teilweise an. Qualifizierungsmaßnahmen würden demnach die Bedeutung von Unternehmertum in das Bewusstsein der Teilnehmer heben, aber nicht die Befähigung zum unternehmerischen Handeln stärken. Die Kompetenzforschung zeigt jedoch,

dass Kompetenzen wie Unternehmertum durchaus erlernbar sind (HEYSE und ERPENBECK 2009; SÁNCHEZ 2013). Die Antwort auf die Frage liegt womöglich in einer detaillierteren Betrachtung unternehmerischen Denkens begründet. So sind auf der einen Seite individuelle Dispositionen, die nur schwer verändert werden können, relevant. Auf der anderen Seite gibt es Fertigkeiten die erlangt werden können. Hierunter fallen beispielsweise methodische Fertigkeiten zum Erkennen von Marktchancen. Entscheidend ist auch das „*learning by doing*", also jene Aus- und Weiterbildung die der Unternehmer seinen Mitarbeitern durch sein Vorbild, durch Handlungsspielraum und durch die Kommunikation seiner Erfahrungen im positiven wie im negativen Sinn angedeihen lässt (NECK und GREENE 2011).

Unternehmerisches Handeln gedeiht nach KIRZNER in den Gesellschaften, Unternehmen und Situationen, in denen potenzielle Unternehmer sicher sind, dass die erwarteten Früchte der Möglichkeiten, die sie vor den anderen sehen, auch von ihnen geerntet werden können.

6. Ein Fazit für die Führung kleiner und mittlerer Unternehmen

Wenn du eine Rolle übernimmst,
der du nicht gewachsen bist, so machst du dir
damit nicht bloß Unehre, sondern du
vernachlässigst auch eine andere,
die du ehrenvoll ausfüllen könntest.
EPIKTET

Die Einsichten, die sich aus dem Bild des Unternehmers von KIRZNER und SCHUMPETER gewinnen lassen, erlauben folgende Schlussfolgerungen (BIRKINSHAW 2000, S. 71 ff.):

- Unternehmerische Initiativen, die vorwiegend nach außen gerichtet sind, folgen mehr dem Bild des SCHUMPETER-Unternehmers;
- Unternehmerische Initiativen, die vorwiegend nach innen gerichtet sind, ähneln mehr dem Bild des KIRZNER-Unternehmers.

Unternehmensinterne Initiativen betreffen die Gewinnmöglichkeiten innerhalb des Unternehmenssystems oder des Netzwerks, in dem das kleine und mittlere Unternehmen tätig ist, also z. B. die Optimierung der Geschäftsprozesse, die Verkürzung der Durchlaufzeiten, eine Neustrukturierung der Wertschöpfungskette und dgl. mehr: Solche Initiativen versuchen, das Unternehmenssystem in einen Gleichgewichtszustand zu bringen. Der Gleichgewichtszustand ist dann erreicht, wenn die Allokation der Ressourcen effizient ist. Beispiele hierfür sind die Verlagerung bestimmter Stufen der Wertschöpfungskette in Niedriglohnländer oder die Optimierung bestimmter Geschäftsprozesse, um die Kunden noch erfolgreicher zu machen. Viele Mitarbeiter können, wenn sie offen gegenüber neuen Möglichkeiten sind, aus

ihrer Sicht kleine Initiativen ergreifen und kleine unternehmerische Veränderungsprozesse einleiten, die das Unternehmen in Richtung größerer Effizienz bewegen.

Nach außen orientierte unternehmerische Initiativen und Veränderungsprozesse, z. B. die Akquisition eines Konkurrenten, die Markteinführung eines neuen Produktes, die Kooperation und Ko-Evolution mit einem Partner in einem strategischen Netzwerk, haben das Ziel, das Geschäftsmodell des gesamten Unternehmens zu verändern. Auch solche Initiativen „kreativer Zerstörung" können von Einzelnen im Unternehmen ausgehen und zu einer Kette von Maßnahmen führen, welche die Stellung, die Reputation und die strategische Ausrichtung des Unternehmens im Markt grundlegend verändern (BIRKINSHAW 2000, S. 79). Nach außen gerichtete Initiativen folgen mehr der SCHUMPETERschen Logik; sie sind eine Herausforderung an den Status quo und zerstören bestehende Gleichgewichte im Unternehmen. Die Implikationen des KIRZNER-Unternehmers für kleine und mittlere Unternehmen sind offensichtlich (STAHL 2001):

- flache Strukturen, die auch nach einer stürmischen Wachstumsphase nicht steiler werden dürfen;
- gemeinsame Führungswerte, die mit Bescheidenheit und doch mit Nachdruck vorgelebt werden;
- Vertrauen, das nur entstehen kann, wenn der KIRZNER-Unternehmer auch die Bereitschaft zur Selbstöffnung mitbringt;
- große Entscheidungsfreiräume für Führungskräfte und Mitarbeiter, die dann auch genutzt werden;
- unternehmerisches Denken und Handeln in allen Verantwortungsbereichen als Teil einer Unternehmenskultur, die eine Balance zwischen Geschlossenheit und Öffnung versucht;
- Entschlussfreudigkeit, was sich allerdings mit einer rigiden Null-Fehler-Mentalität nicht vereinbaren lassen wird;
- Entschlussschnelligkeit, die jedoch mit kurzen Phasen einer vom Zeittakt des Unternehmens abgekoppelten Selbstbeobachtung und Selbstreflexion einhergeht;
- Vernetzung mit anderen Unternehmen, die auf Prinzip der Wechselseitigkeit (do ut des) aufbaut;
- im Idealfall eine Ko-Evolution mit diesen Unternehmen anstreben und dgl. mehr.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass kleine und mittlere Betriebe sowohl KIRZNER-Unternehmer benötigen, die die Effizienz und Kohäsion der Organisation steigern, als auch SCHUMPETER-Unternehmer, die Chancen im Markt erkennen, diese persistent verfolgen und dadurch radikale Innovation schaffen. Die zunehmende Dynamik der Umwelt lässt diesen Balanceakt zu einem zentralen Erfolgskriterium für kleine und mittlere Unternehmen – heute und in Zukunft – werden (O'REILLY und TUSHMAN 2008).

Literatur

ALBACH, H. (1979): Zur Wiederentdeckung des Unternehmers in der wirtschaftspolitischen Diskussion. *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 135 (4): S. 533–552.

BASS, B. M. (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics* 18 (3): S. 19–31.

BASS, B. M./RIGGIO, R. E. (2006): Transformational Leadership, 2. Aufl. Mahwah.

BIRKINSHAW, J. (2000): Entrepreneurship in the Global Firm. London.

HAMEL, G./PRAHALAD, C. K. (2000): Leading the Revolution. Boston.

HEYSE, V./ERPENBECK, J. (2009): Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart.

HINTERHUBER, A. (2002): Herr über das eigene Unternehmen oder Diener der Analysten. in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 302, 30.12.2002

HINTERHUBER, H. H./KRAUTHAMMER, E. (2015): Leadership – mehr als Management. Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 5. Aufl. Wiesbaden.

HITT, M. A./IRELAND, R. D./CAMP, S. M./SEXTON, D. L. (2001): Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal* 22 (6–7): S. 479–491.

KIRZNER, I. M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum. (Hrsg.). Tübingen

KIRZNER, I. M. (1980): The Primacy of Entrepreneurial Discovery. In: AFFAIRS, I. O. E. (Hrsg.): Prime Mover of Progress. London S. 3–30.

KIRZNER, I. M. (1989): Discovery, Capitalism, and Distributive Justice. Oxford.

KIRZNER, I. M. (2009): The alert and creative entrepreneur: a clarification. *Small business economics* 23 (2): S. 145–152.

MÜLLER, J./RENZL, B. (2014): Leadership im Wissenszeitalter – eine empirische Follow-up Studie. In: MATZLER, K., PECHLANER, H., RENZL, B. (Hrsg.): Leadership und Strategie. Wiesbaden S. 71–94.

NECK, H. M./GREENE, P. G. (2011): Entrepreneurship Education: Known Worlds and New Frontiers. *Journal of Small Business Management* 49 (1): S. 55–70.

O'REILLY, C. A./TUSHMAN, M. (2008): Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in organizational behavior* 28: S. 185–206.

SÁNCHEZ, J. C. (2013): The Impact of an Entrepreneurship Education Program on Entrepreneurial Competencies and Intention. *Journal of Small Business Management* 51 (3): S. 447–465.

SCHUMPETER, J. (1987): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 7. Aufl., unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Aufl. Berlin.

SOCHER, K. (2002): Die Österreichische Schule der Nationalökonomie. *Finanznachrichten* (09/2002): S. 23–29.

STAHL, H. K. (2001): Man kann nie genug irritiert werden – Gedanken zur Außenorientierung von Unternehmen. In: HINTERHUBER, H. H., STAHL, H. K. (Hrsg.): Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung. Innsbrucker Kolleg für Unternehmensführung, Band 3. Renningen-Wien S. 1–17.

HANS H. HINTERHUBER

Wie kleine und mittlere Unternehmen Strategien entwickeln und evaluieren: Das Beispiel Nischenstrategie

1. Ausgangspunkt: Den Status quo in Frage stellen
2. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung
3. Vision und Motivation des Unternehmens
4. Der Strategiediamant
5. Das Führungskompetenz-Profil des Unternehmens
6. Ein Fazit für der Führung kleiner und mittlerer Unternehmen

1. Ausgangspunkt: Den Status quo in Frage stellen

„Es ist besser, etwas zu tun, und es zu bereuen,
als nichts zu tun, und es trotzdem zu bereuen."
NICCOLÒ MACHIAVELLI

In einer globalen Welt, in der 60 Prozent der Wirtschaftsleistung von großen Unternehmen erzeugt wird, können sich kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich entwickeln, wenn sie sich auf Marktnischen konzentrieren. Dies gelingt, in dem sie ihre Kunden und deren Kunden zu den Besten in ihren Marktsegmenten machen. Das Ziel der Ausführungen ist, zu zeigen, was eine gute Nischenstrategie ist und wie sie ex ante überprüft werden kann. Sie gliedern sich in fünf Abschnitte.

Im ersten Abschnitt wird gezeigt, dass in der Strategie das Ganze wichtiger ist als der Teil und nicht umgekehrt. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung zeigt diese ganzheitliche Sicht. Der zweite Abschnitt geht der Frage nach dem WARUM nach. Die Kunden haben die Wahl zwischen einer Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen. Erfolgreiche Unternehmen vermitteln ihren Kunden nicht nur ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot und was sie besser machen als ihre Konkurrenten, sondern vor allem, warum sie einen Status quo in Frage stellen, was sie antreibt und motiviert, die Welt etwas besser zu machen als sie ist. Der zweite Abschnitt behandelt deshalb Vision und Motivation des Unternehmers.

Der dritte Abschnitt ist dem Strategiediamanten gewidmet. Er stellt die vier Komponenten einer guten Strategie vor. Der vierte Abschnitt zeigt, dass die Nischenstrategie ein Ausdruck der Persönlichkeit des Unternehmers ist. Das Führungskompetenz-Profil des Unternehmers kann die Suche nach einer erfolgsversprechenden Nischenstrategie erleichtern. Der letzte Abschnitt fasst die Ausführungen zusammen.

2. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung

„Man muss das Ganze vor seinen Teilen sehen."
GERHARD VON SCHARNHORST

Ohne Strategie ist langfristig überdurchschnittlicher Erfolg nicht wahrscheinlich. Selbst die beste Strategie ist keine Erfolgsgarantie. Ein Unternehmen oder eine Non-Profit-Organisation strategisch führen heißt, die Einrichtung ganzheitlich in ihren Beziehungen zu den Stakeholdern zu sehen und zu erkennen, wie die Teile zusammenhängen und wie sich die Entscheidungen in vielen Bereichen und auf verschiedenen Verantwortungsebenen gegenseitig beeinflussen. Diese ganzheitliche Sicht ist umso wichtiger, je größer die Wechselwirkungen zwischen Märkten, Technologien, Gesellschaft, Politik und Unternehmen sind. Die folgende Abbildung veranschaulicht das Gesamtmodell der strategischen Führung eines Unternehmens (HINTERHUBER 2015).

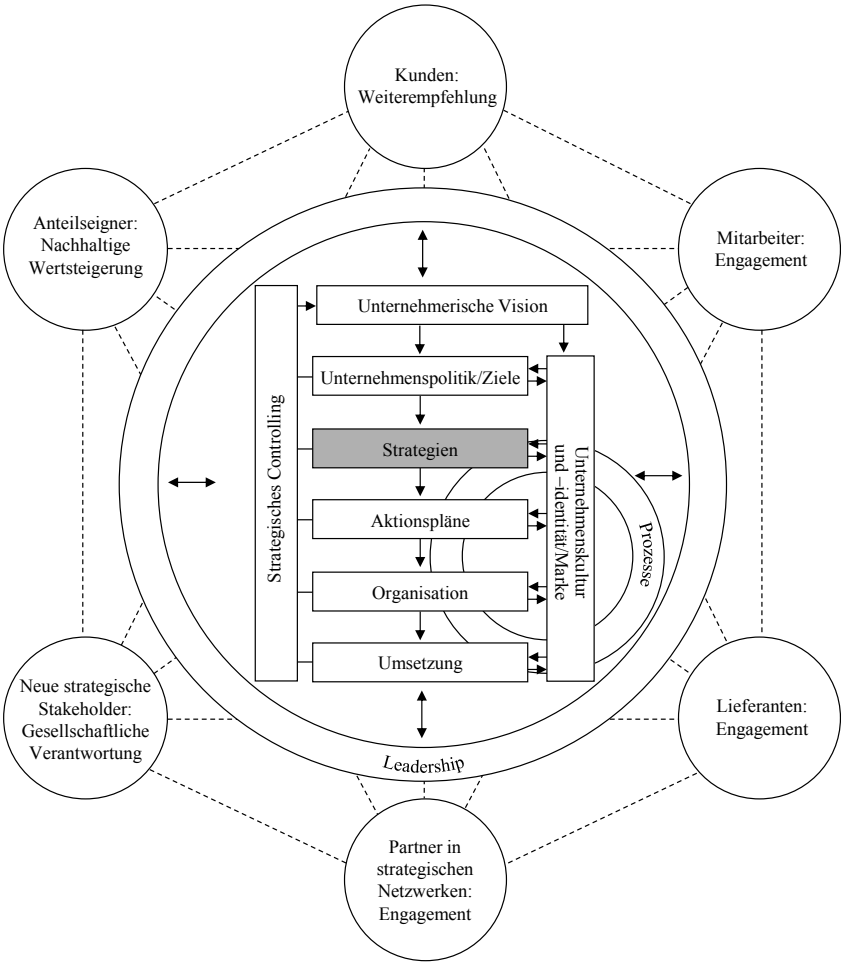


Abbildung 8: Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung
Quelle: HINTERHUBER 2015

Das Modell integriert alle Komponenten, die dem direkten Einfluss der Führungskräfte unterliegen (der innere Teil der Abbildung) zu einem kohärenten Ganzen, mit dem Werte für die Stakeholder (der äußere Teil der Abbildung) geschaffen werden. Jeder Bereich beeinflusst die anderen Bereiche. Die Strategie z. B., bestimmt die Aktionspläne und die Organisation, sie wird aber ihrerseits durch organisatorische Gegebenheiten beeinflusst. Die bestehenden Geschäftsprozesse, das strategische Controlling-System, die Unternehmenskultur usw. tragen zu den gegenwärtigen Stärken und Schwächen der Organisationsstruktur bei, von denen die

Strategie wesentliche Impulse erhält. Strategisches Denken ist ganzheitliches, systemisches Denken.

3. Vision und Motivation des Unternehmens

„Wer ein WARUM zu leben hat, erträgt fast jedes WIE."
FRIEDRICH NIETZSCHE

Erfolgreiche Unternehmer haben eine Vision, an die sie glauben und mit der sie die Welt etwas besser machen möchten als sie ist. Die Vision ist der Wunschtraum einer Veränderung. Erfolgreiche Unternehmen beginnen mit der Frage nach dem WARUM: Warum existiert das Unternehmen? Welchen Mehrwert für die Gesellschaft und für die Kunden will es schaffen? SIMON SINEK (2009) erklärt den überdurchschnittlichen Erfolg von Unternehmern und Organisationen an Hand von drei Kreisen (Abb. 2) wie folgt:

- WAS: Jedes Unternehmen weiß, was es tut; es kann ohne Mühe die Produkte und Dienstleistungen beschreiben, die es den Kunden anbieten und auch die Aufgaben, die seine Mitarbeiter erfüllen.
- WIE: In der Regel sind die Mitarbeiter auch in der Lage, die Kerndifferenzierungen der Produkte und Dienstleistungen den Kunden zu vermitteln, also all das, was den Kunden einen höheren Nutzen bietet als vergleichbare Konkurrenzprodukte.
- WARUM: Nur wenige Unternehmen können erklären, warum sie das tun, was sie tun. Das WARUM bezieht sich nicht auf die Erzielung eines Gewinnes; der Gewinn ist das Ergebnis und nicht das Ziel der unternehmerischen Tätigkeit. Es ist die Resultierende aus dem Vermögen: (1) die Kunden wettbewerbsfähiger zu machen, ihre Lebensqualität zu erhöhen, mit anderen Worten, sie zu Botschaftern des Unternehmens zu machen, (2) die Mitarbeiter zu engagieren, den Kunden und deren Kunden zu dienen, und (3) eine effiziente Infrastruktur verfügbar zu machen, mit der Kundenwert[1] zu vertretbaren Kosten angeboten werden kann (HINTERHUBER/LIOZU 2013 und LIOZU/HINTERHUBER 2014). Mit anderen Worten, das WARUM zielt auf den Zweck des Unternehmens, warum es überhaupt existiert, warum jemand das Unternehmen beachten und zu seinem bevorzugten Partner machen sollte.

Die Unternehmen kommunizieren in der Regel von außen nach innen, vom WAS zum WARUM. SINEK weist nach, dass am Anfang des Wirkens eines Unternehmers immer die Frage nach dem WARUM steht. Sie kommunizieren von innen

[1] „Kundenwert" wird hier verstanden als Kundennutzen zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung.

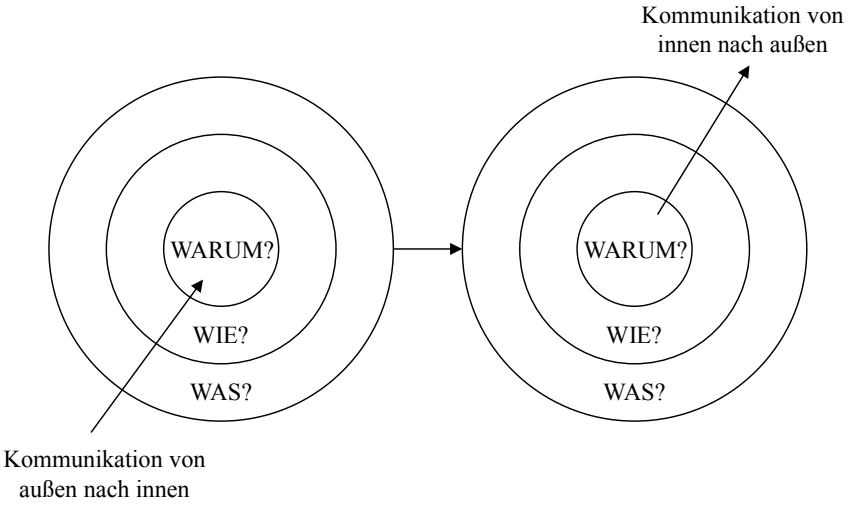


Abb. 9: Die drei Kreise: Kommunikation von innen nach außen ist wichtiger als Kommunikation von außen nach innen
Quelle: SINEK 2009

nach außen, sie legen glaubhaft das, warum sie den Status quo ändern wollen, dass sie den Status quo dadurch ändern, dass sie den Produkten ein schöneres Design oder den Dienstleistungen einen höheren Nutzen für die Kunden geben und schließlich, dass sie gerade mit ihren Produkten und Dienstleistungen das erreichen.

Mit diesem Vorgehen – von innen nach außen – schaffen Unternehmen großartige Leistungen und regen die Mitarbeiter an, ihre Energie und ihre Professionalität in den Dienst des Unternehmens zu stellen und zum Wohl der Kunden beizutragen. Wer führen will, muss ein Visionär sein, er muss überzeugen und dienen, den Siegeswillen anspornen, in dem er Sinn vermittelt und eine Richtung angibt (HINTERHUBER/KRAUTHAMMER 2015).

4. Der Strategiediamant

„Es darf nicht die Strategie des Unternehmens sein, den schnellen oder sogar sofortigen maximalen Finanzgewinn zu erwirtschaften, sondern seine Strategie muss die langfristige, nachhaltige Entwicklung des Unternehmens sein."
NICOLAS G. HAYEK

Eine gute Strategie erhöht die Wahrscheinlichkeit für langfristig überdurchschnittlichen Erfolg sowohl beim Wettbewerb auf existierenden Märkten als auch bei der

Schaffung neuer Märkte. Bei der Strategie besteht eine Analogie zur Kochkunst. Der Koch arbeitet mit dauernd wechselnden Ingredienzien, die er unterschiedlich dosiert und zu verschiedenen Zeiten und bei unterschiedlichen Temperaturen einsetzt. Eine gute Strategie braucht bestimmte Ingredienzien; sie muss bestimmte Elemente umfassen. Unsere Studie zeigt, dass sich gute Strategien dadurch auszeichnen, dass sie klare Antworten entlang von vier Dimensionen geben (Abb. 3).

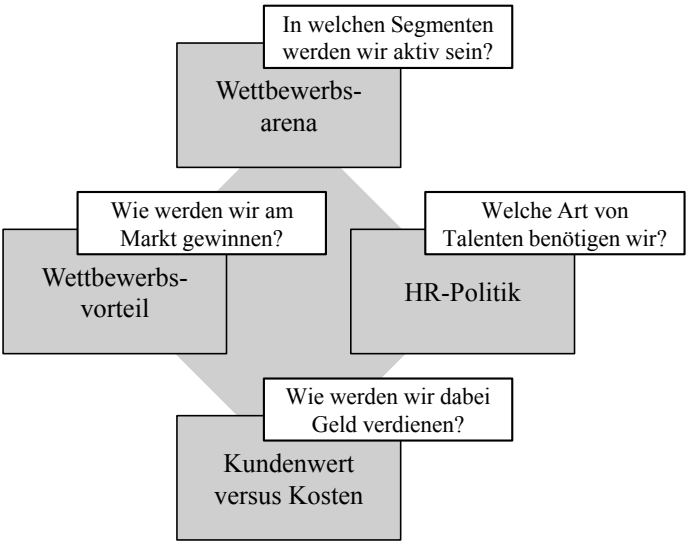


Abbildung 10: Der Strategiediamant.
Quelle: HINTERHUBER & Partners

Klare Definition der Wettbewerbsarena

Hier geht es um zwei Fragen: a) Wie segmentiere ich den potentiellen Markt? b) Auf welchen dieser Marktsegmente wollen wir für unsere Kunden der bevorzugte Partner sein? Jeder Unternehmer und jeder Leiter einer Strategischen Geschäftseinheit muss sich immer wieder fragen: „Sind wir in einem Markt der unserer Kernkompetenz und unseren Ambitionen entspricht? Können wir dort unseren Kunden und den Kunden unserer Kunden einen Mehrwert bieten, der über dem unserer Konkurrenten liegt? Lautet die Antwort nein, ist es zweckmäßig, nach neuen Marktsegmenten zu suchen (HINTERHUBER/LIOZU 2013 und LIOZU/HINTERHUBER 2014). Ein praktikables Analyseraster für die Marktsegmentierung ist in Abb. 4 dargestellt.

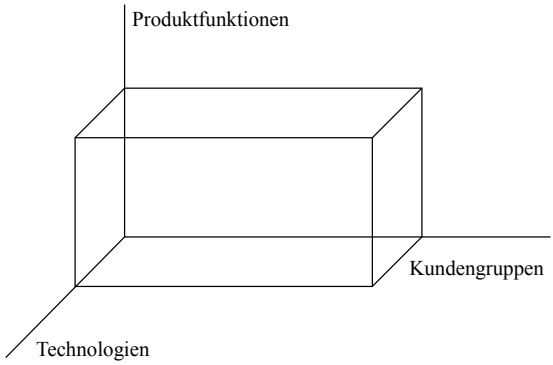


Abbildung 11: Der Analyseraster für die Marktsegmentierung
Quelle: ABELL 1980

Die drei Dimensionen des Analyserasters (ABELL 1980) werden beispielhaft an Hand von SCHIEBEL Industries AG (Das Unternehmen ist mit einem Nischenprodukt Weltmarktführer) dargestellt:

Kundengruppen:
- Mittlere und große Unternehmen (Erdöl- und Erdgasunternehmen, Stromerzeuger, usw.),
- Militärische Abnehmer,
- Private Kunden,
- Hilfsorganisationen,
- …

Produktfunktionen:
- Überwachungsaufgaben,
- Aufspüren von Menschen in Notsituationen,
- Untersuchungen von Feldern auf Schädlingsbefall oder Trockenheit,
- Abfliegen von Pipelines oder Stromtrassen,
- Unterstützung der Einsätze bei Natur- und Umweltkatastrophen,
- Grenzschutz.

Technologien:
- High-Tech-Hubschrauber,
- Innovative Kameras,
- Radar- und Lasertechnik,
- direkte Datenübertragung,
- Kohlefasertechnologien.

SCHIEBEL Industries AG baut unbemannte Flugzeuge. Das Familienunternehmen mit Sitz in Wien wird von HANS GEORG SCHIEBEL in zweiter Generation geleitet.

Der CAMCOPTER S-100 besteht aus fünftausend Komponenten und ist eine der besten Aufklärungsdrohnen, die am Markt angeboten werden. Drohnen sind keine Waffenträger, sondern Aufklärer.

Wettbewerbsarena: Drohnen werden im zivilen und im militärischen Bereich eingesetzt. Im zivilen Bereich besteht der weltweite Markt von Schiebel Industries AG in: Besichtigungen von Hochspannungsleitungen, Kontrolle von Pipelines, Überwachung von Meeresplattformen und Windparks, Erkundung von Routen für Eisbrecher in der Arktis, Feststellung von Ernteschäden, Ortung von Personen in Katastrophensituationen und dgl. mehr. Bei den Olympischen Spielen in Sotschi z. B. wurden Fluggeräte, die drei Meter lang sind und ohne Kerosin 110 kg wiegen, für Überwachungsaufgaben eingesetzt. Im militärischen Bereich bietet SCHIEBEL Industries Aufklärungsdrohnen an. Dieser Markt wird von den großen Rüstungskonzernen in den USA und in Europa beherrscht, ist einträglich, aber heikel. Beliefert werden keine Länder, die unter Embargo stehen.

Wettbewerbsvorteile: Drohnen sind Informationsbringer. SCHIEBEL Industries verfügt über ein spezielles Know-how in den Bereichen IKT, Leichtmaterialien, Fertigung und Antriebssystem. Zusammen bilden diese Bereiche die Kernkompetenz des Unternehmens.

HR-Politik: SCHIEBEL Industries kann auf bestens ausgebildete Absolventen der Technischen Universitäten und Fachhochschulen und auf Facharbeiter zurückgreifen. Die vom Unternehmer von oben nach unten vorgelebte Unternehmenskultur macht das Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitsgeber.

Kundennutzen versus Kosten: Im Gegensatz zu einem Hubschrauber braucht eine Drohne wenig Luftraum. Die Kosten des Drohneneinsatzes sind etwa ein Zehntel dessen, was ein bemannter Hubschrauber verursacht. Das Absturzrisiko wird ähnlich hoch eingeschätzt wie bei einem kleinen Sportflugzeug.

Klare Definition von Wettbewerbsvorteilen

Wettbewerbsvorteile sind die Antwort auf die Frage: „Wie bieten wir den Kunden einen Mehrwert, dass sie unsere Produkte und Dienstleistungen ihren Freunden, Bekannten, Dritten usw. weiterempfehlen?“

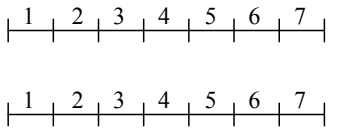
Klare HR-Politik

Sie beantwortet die Frage, welche Art von Talenten braucht das Unternehmen, um in Zukunft die Kapitalkosten zu verdienen?

Kundennutzen versus Kosten

Hier geht es um die Beantwortung der Frage: „In welchem Verhältnis steht der Nutzen, den wir unseren Kunden bieten, zu den Gestehungskosten des Unternehmens. Der Kundenutzen lässt sich quantifizieren (HINTERHUBER/LIOZU 2013). Mit Hilfe von Cashflow-Profilen für unterschiedliche Szenarien müssen Wiedergewinnungsperiode des eingesetzten Kapitals und Wirtschaftlichkeit der Strategie bestimmt und überprüft werden (HINTERHUBER 2015). Darüber hinaus ist für jede Strategie ein Risk Assessment erforderlich (TALEB 2012). Die in Abb. 5 dargestellten Fragen können helfen, zu erkennen, wie zweckmäßig die von einem Unternehmen ausgearbeitete Strategie ist.

Wettbewerbsvorteile	Trifft nicht zu — Trifft zu
Sind die Wettbewerbsvorteile der Business Unit klar definiert?	1 2 3 4 5 6 7
Kann jede Führungskraft die Frage beantworten: „Wie werden wir im Markt gewinnen?“	1 2 3 4 5 6 7
Wettbewerbsarena	
Ist die Marktsegmentierung kundenorientiert und reflektiert sie die Stärken des Unternehmens?	1 2 3 4 5 6 7
Sind die Marktsegmente klar definiert, in denen den Kunden ein höherer Mehrwert geboten werden kann als die Konkurrenz?	1 2 3 4 5 6 7
Hat das Marktsegment ein Potenzial, das uns erfolgreich in die Zukunft tragen kann?	1 2 3 4 5 6 7
HR-Politik	
Wissen wir, welche Arten von Talenten benötigt werden, um in bestehenden Märkten noch erfolgreicher zu sein?	1 2 3 4 5 6 7
Wissen wir, welche Arten von Talenten benötigt werden, um neue Märkte zu erschließen?	1 2 3 4 5 6 7
Ziehen wir die richtigen Talente an?	1 2 3 4 5 6 7

Kundennutzen versus Kosten Schafft die Business Unit ausreichend Wert für die Kunden in den oben definierten Marktsegmenten, um überdurchschnittlich profitabel zu sein? Ist der Unterschied zwischen Kosten und Kundennutzen signifikant und nachhaltig positiv?	

60+: **Gute Strategie**
Stellen Sie Unterstützung für eine erfolgreiche Umsetzung sicher

40–59: **Ausreichendes Strategiepotenzial**
Schärfen Sie das Profil der Strategie anhand des Strategie-Diamanten

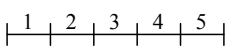
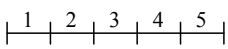
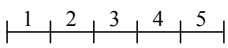
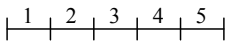
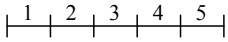
Unter 40: **Großes Strategiedefizit:**
Gefahr, eine Scheinstrategie zu verfolgen
Nehmen Sie ein weißes Blatt Papier und setzen Sie die Strategie neu auf

Abbildung 12: Kriterien zur Beurteilung der Strategie
Quelle: HINTERHUBER 2011

5. Das Führungskompetenzprofil des Unternehmers

„Lebe so, dass dich nichts Kommendes unvorbereitet trifft. Sei gefasst auf alles, was dir zustoßen kann."
SENECA

Empirische Studien belegen, dass exzellente Führung der wichtigste Einzelfaktor für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens ist (HINTERHUBER 2011 und 2015). Abb. 6 zeigt ein Führungskompetenzprofil.

Kompetenzen	**Leistungskriterien**	**1:deutliche Stärke 5:deutlich ausbaufähig**
Selbstführung	Selbstvertrauen, Mut, Glaubwürdigkeit	
	Die eigenen Stärken und Grenzen kennen	
	Den Mitarbeitenden Erfolgserlebnisse bieten	
	Kontinuierliche Weiterentwicklung	
	Die eigenen Wertepräferenzen kennen und leben	

Kompetenzen	**Leistungskriterien**	**1:deutliche Stärke 5:deutlich ausbaufähig**
	Kritisches, selbstreflektierendes Denken	1 2 3 4 5
	Den eigenen, angeborenen Egozentrismus erkennen	1 2 3 4 5
	…	1 2 3 4 5
Teamführung	Vermitteln, (1) dass das, was die Organisation tut, Sinn ergibt, und (2) dass sich dieser Sinn auch auf die eigene Tätigkeit überträgt	1 2 3 4 5
	Netzwerke entwickeln	1 2 3 4 5
	Innovationen fördern	1 2 3 4 5
	Die anderen ermutigen, sich einzubringen	1 2 3 4 5
	Bei divergierenden Meinungen die Entscheidung nach außen gemeinsam und engagiert vertreten	1 2 3 4 5
	Die Qualität der Beziehungen im Team fördern, Vertrauen aufbauen	1 2 3 4 5
	Herz und Vernunft der Teamplayer gewinnen	1 2 3 4 5
	Mein persönlicher Beitrag	1 2 3 4 5
	…	1 2 3 4 5
Führen einer Organisation	Eine Richtung vorgeben, die Sinn ergibt	1 2 3 4 5
	Herausfordernde und erreichbare Ziele setzen	1 2 3 4 5
	Ganzheitliches Denken	1 2 3 4 5
	Die Mitarbeitenden in Ziele und Strategien einbinden, sie zu deren Weiterentwicklung auffordern	1 2 3 4 5
	Veränderungen vorwegnehmen und die Mitarbeitenden mit Argumenten überzeugen, diese zu akzeptieren	1 2 3 4 5

Kompetenzen	**Leistungskriterien**	**1:deutliche Stärke 5:deutlich ausbaufähig**
	Die Kräfte und Rahmenbedingungen verstehen, die in einer gegebenen Situation eine Rolle spielen	1 2 3 4 5
	Die Verantwortung für eigene Fehler übernehmen	1 2 3 4 5
	Den Egozentrismus von allen um uns herum erkennen und berücksichtigen	1 2 3 4 5
	Herz und Vernunft der Mitarbeitenden gewinnen	1 2 3 4 5
	Die Risiken der Entscheidung analysieren – Risk Assessment	1 2 3 4 5
	Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen laufend verbessern	1 2 3 4 5
	Mein persönlicher Beitrag	1 2 3 4 5
	…	1 2 3 4 5
Auswahl der richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Definition der Führungswerte	1 2 3 4 5
	Vereinbarung der prioritären Ziele	1 2 3 4 5
	Sich von den Mitarbeitenden trennen, die die Führungswerte nicht leben	1 2 3 4 5
	Die Mitarbeitenden belohnen und fördern, die die Führungswerte leben und die Ziele erreichen	1 2 3 4 5
	Führungsfähigkeit der Vorgesetzten und Zufriedenheit am Arbeitsplatz messen	1 2 3 4 5
	Entwicklungsnotwendigkeiten der Mitarbeitenden bestimmen	1 2 3 4 5
	Die Kräfte und Rahmenbedingungen verstehen, die in einer gegebenen Situation eine Rolle spielen	1 2 3 4 5
	Mein persönlicher Beitrag	1 2 3 4 5
	…	1 2 3 4 5

Kompetenzen	**Leistungskriterien**	**1:deutliche Stärke 5:deutlich ausbaufähig**
Wirksame Umsetzungs-systeme einrichten	Eine leistungsorientierte Organisation einrichten	1 2 3 4 5
	Aktionspläne formulieren und aufeinander abstimmen (lassen)	1 2 3 4 5
	Verantwortlichkeiten definieren	1 2 3 4 5
	Ressourcen zuteilen und effizient nutzen	1 2 3 4 5
	Kundenorientierte Anreizsysteme schaffen	1 2 3 4 5
	Wenn-/Dann-Pläne ausarbeiten	1 2 3 4 5
	Mein persönlicher Beitrag	1 2 3 4 5
	…	1 2 3 4 5
Erfolgs-controlling	Die Kundenentwicklung erkennen und alle Tätigkeiten danach ausrichten	1 2 3 4 5
	Kernauftrag, Ziele und Strategien des Teams/der Organisation überprüfen	1 2 3 4 5
	Eine Kultur des organisationalen Lernens fördern	1 2 3 4 5
	Geeignete Messgrößen einführen	1 2 3 4 5
	Pro-aktiv den Kurs korrigieren	1 2 3 4 5
	Aus Soll/Ist-Vergleichen lernen und Erfahrungen weitergeben	1 2 3 4 5
	Kontrollieren, um zu loben	1 2 3 4 5
	Mein persönlicher Beitrag	1 2 3 4 5
	…	1 2 3 4 5

Abbildung 12: Das Führungskompetenzprofil
Quelle: Eigene Darstellung

Es ist für den Unternehmer nicht notwendig, dass er über alle dargestellten Führungskompetenzen verfügt. Es ist für den nachhaltigen Erfolg wichtiger, in ein oder zwei Führungskompetenzen herauszuragen als in allen durchschnittlich zu sein (EGON ZEHNDER International/MCKINSEY 2011). Fehlende Führungskompetenzen des Unternehmers sollten allerdings im Führungsteam abgedeckt sein. YOFFIE und CUSUMANO (2015) weisen anhand von Fallstudien nach, dass Strategie und Organisation in der Persönlichkeit des Unternehmers verankert sind. Durch unermüdliche Anstrengung und Ausdauer wie auch durch Versuch und Irrtum werden Unternehmer zu „Herren der Strategie"; sie gestalten die Organisation entsprechend ihren Führungskompetenzen auf eine Weise, die die Mitarbeiter in den Strategieprozess einbindet und eine effiziente Umsetzung ermöglicht.

6. Ein Fazit für die Führung von kleinen und mittleren Unternehmen

„Lass dich nie in einen Wettkampf ein,
in dem zu siegen nicht in deiner Macht steht."
EPIKTET

Was für Unternehmer zählt, sind die Ergebnisse und der Weg dorthin. Sie werden nicht an ihren Absichten, sondern an den nachhaltigen Resultaten ihrer unternehmerischen Leistung gemessen. Kleine und mittlere Unternehmen brauchen dazu eine Nischenstrategie, mit der sie in ihren Marktsegmenten eine führende Rolle einnehmen können. Dies gelingt, wenn sie ihre Kunden und den Kunden ihrer Kunden Produkte und Dienstleistungen anbieten, die ihnen einen höheren Nutzen bringen als vergleichbare Konkurrenzprodukte. Kleine und mittlere Unternehmen sollten ferner folgendes besonders beachten:

- In der Strategie ist das Ganze wichtiger als der Teil und nicht umgekehrt. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung (Abb. 1) zeigt den Weg zur Strategie.
- Der Unternehmer personifiziert das WARUM seiner unternehmerischen Tätigkeit. Er lebt vor, warum das Unternehmen existiert und welchen Beitrag es für die Entwicklung der Gesellschaft leisten will. Je besser ihm das gelingt, desto mehr werden die Mitarbeiter angeregt, den Kunden Nutzen zu bieten.
- Der Strategiediamant zeigt die wesentlichen Komponenten einer guten Strategie. Ein Raster hilft, gute Strategien von schlechten zu unterscheiden.
- Strategie und Organisation bewegen sich um die Persönlichkeit des Unternehmers. Ein entsprechendes Führungskompetenzprofil wird vorgestellt.

Literatur

ABELL, D.F. (1980): Defining the Business. Englewood Cliffs.

EGON ZEHNDER International und MCKINSEY & Company (Hrsg.) (2011): Return on Leadership – Competencies that Generate Growth.

HINTERHUBER, H.H. (2015): Strategische Unternehmensführung. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung. 9. Aufl., Berlin.

HINTERHUBER, H.H. (2013): Führen mit strategischer Teilhabe. Wie sich die Lücken zwischen Strategie und Ergebnissen schließen lassen. Berlin.

HINTERHUBER, H.H. (2011): Die 5 Gebote für exzellente Führung. Frankfurt am Main.

HINTERHUBER, H.H./KRAUTHAMMER, E. (2015): Leadership – mehr als Management. 5. Aufl., Wiesbaden.

HINTERHUBER, A./LIOZU, ST. (Hrsg.) (2013): Innovation in Pricing. London.

LIOZU, ST./HINTERHUBER, A.: (Hrsg.) (2014): The ROI of Pricing. London.

SINEK, S. (2009): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. New York.

TALEB, N.N. (2012): Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. München.

YOFFIE, D.B./CUSUMANO, M.A. (2015): Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs. New York.

Autorenverzeichnis

DOMINIK BURGER, MA, Universitätsassistent und Projektleiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG). Arbeitsgebiete: Charakteristika von KMU, Führungskräften in KMU und nachhaltige Kundenbeziehungen.
Kontakt: dominik.burger@unisg.ch

ALEXANDER CIELEK, Senior Manager bei DELOITTE & TOUCHE GmbH im Debt Advisory and Financial Restructuring Team in Frankfurt am Main mit mehr als zehnjähriger Berufserfahrung im Bereich Strukurierte Finanzierungen. Arbeitsgebiete: Optimierung und Restrukturierung von komplexen Finanzierungen, operative Umsetzung der Finanzierungskonzepte beim Mandanten.
Kontakt: acielek@deloitte.de

ALEXANDER DESENISS, Prof. Dr. rer. pol., Inhaber einer Professur für Marketing an der Fachhochschule Flensburg. Dozent, Trainer, Unternehmensberater. Zuvor Geschäftsführer zweier Consulting-Gesellschaften. Arbeitsgebiete: Psychologie und Käuferverhalten, Marketingcontrolling, marktorientierte Unternehmensführung.
Kontakt: deseniss@fh-flensburg.de

HANS RUDI FISCHER, Dr. phil., Philosoph und Psychologe, Mitgründer und Vorsitzender (seit 1998) des Heidelberger Instituts für systemische Forschung; seit 1999 geschäftsführender Gesellschafter des Zentrums für systemische Forschung und Beratung GmbH (zsfb), Heidelberg. Seit 2002 Herausgeber der Zeitschrift Familiendynamik − Systemische Praxis und Forschung (Klett-Cotta). Arbeitsgebiete: Organisations- und Managementberatung, Generationenwechsel in Familienunternehmen, Einzel- und Teamcoaching sowie Mediation.
Kontakt: info@hrudifisch.de

URS FUEGLISTALLER, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung der kleinen dynamischen Unternehmen und Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG), Verwaltungsrat von KMU, Mitgründer des jährlich stattfindenden Schweizer KMU-Tages. Arbeitsgebiete: KMU, Struktur und Führung von KMU, kundenorientierte Innovation und nachhaltige Kundenbeziehungen.
Kontakt: urs.fueglistaller@unisg.ch

ISABELLA HATAK, PD Dr. MA MSc., Privatdozentin am Institut für KMU-Management der Wirtschaftsuniversität Wien und stellvertretende Vorständin des Instituts für Innovationsmanagement der Johannes Kepler Universität Linz sowie Visiting Fellow der ARU Cambridge. Arbeitsgebiete: Entrepreneurial Behavior im Kontext von Gründungsprozessen (z. B. Senior-Unternehmertum, Burnout) und organisationalen Veränderungsprozessen.
Kontakt: isabella.hatak@wu.ac.at

HANS H. HINTERHUBER, Prof. Dr., Chairman von Hinterhuber & Partners, Strategy/Pricing/Leadership Consultants. Bis 2006 war er Direktor des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck. Heute ist er Trusted Advisor für Unternehmer und oberste Führungskräfte.
Kontakt: hans@hinterhuber.com

KATIE HYSLOP, MSc. Seit 2013 Universitätsassistentin am Institut für KMU-Management der Wirtschaftsuniversität Wien. Arbeitsgebiete: Strategische Ansatzpunkte für Open Innovation in KMU sowie Netzwerk-Management in kleinen und mittleren Unternehmen.
Kontakt: Katie.Hyslop@wu.ac.at

JOACHIM KAPPEL, Dr. jur., LL.M., selbstständiger Unternehmensberater in Wien. Arbeitsgebiete: Executive Search, Management Appraisal und Organisationsberatung mit dem Fokus auf familien- und eigentümergeführte Unternehmen im deutschsprachigen Raum sowie in Mittel-, Ost- und Südosteuropa.
Kontakt: J.kappel@joachimkappel.com

KONSTANTIN KREMSLEHNER, MSc, zur Zeit im Masterstudium Marketing an der Wirtschaftsuniversität Wien. Arbeitsgebiete: Kundenmanagement in den Sozialen Medien, Konsumentenverhalten, App-Entwicklung, Social-Media-Beratung.
Kontakt: konstantin.kremslehner@gmail.com

HERBERT NEUBAUER, a.o.Univ.-Prof. Dr., am Institut für KMU-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, Gastprofessor an der Universität Osnabrück, Dozent an der Universität für Bodenkultur in Wien. Arbeitsgebiete: Entrepreneurship, Innovationsmanagement in KMU, Management in Familienunternehmen, Strategische Unternehmensführung.
Kontakt: herbert.neubauer@wu.ac.at

EVANDRO POLLONO, Managing Director von HINTERHUBER & Partners, verantwortlich für die Aktivitäten in Italien. Lehrbeauftragter für Strategisches Pricing an der Universität Alcalà de Henares (Spanien). Arbeitsgebiete: Strate-

gisches Preismanagement in Industriegütermärkten, wertorientierte Preisgestaltung, Quantifizierung von Kundennutzen.
Kontakt: evandro.pollono@hinterhuber.com

AXEL RINK, Director bei DELOITTE & TOUCHE GmbH, verantwortlich für den Bereich Debt Advisory and Financial Restructuring. Zuvor mehrjährige Tätigkeit für Finanzinvestoren, mit Schwerpunkt Eigen- und Fremdkapital-Investitionen in Distressed-Situationen. Erfahrungen in der Unternehmens- und Investitionsplanung sowie Finanzierungsthemen. Arbeitsgebiete: Begleitung von Mandaten bei Refinanzierungen, finanzielle Restrukturierungen.
Kontakt: arink@deloitte.de

CHRISTOF RISSBACHER, Dr.rer.soc.oec., Geschäftsführer für Tirol und Salzburg bei der SPAR Österreichische Warenhandels-AG sowie Geschäftsführer einer international tätigen Immobiliengesellschaft mit Aktivitäten in Österreich, Slowenien und Italien. Arbeitsgebiet: Grundlagen der Kooperation.
Kontakt: christof.rissbacher@gmx.at

DIETMAR RÖSSL, Prof. Dr., Vorstand des Instituts für KMU-Management, Leiter des Forschungsinstituts für Kooperationen und Genossenschaften, stellvertretender Vorsitzender des Department für Welthandel an der WU Wirtschaftsuniversität Wien sowie Invited Adjunct Scholar of the Department of Strategic Management and Enterprise's Policy an der University of Maribor. Arbeitsgebiete: Governance Modes in Exchange Relations, Entrepreneurial Marketing, Genossenschaften als spezifische Organisationsform.
Kontakt: dietmar.roessl@wu.ac.at

HEINZ K. STAHL, a.o.Univ.-Prof. Dr. rer.soc.oec., Chemie-Ingenieur, Research Associate am Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management, Wirtschaftsuniversität Wien. Wissenschaftlicher Leiter für Managementlehrgänge am Management Center Innsbruck. Forschungspartner des Zentrums für Systemische Forschung und Beratung, Heidelberg. Arbeitsgebiete: „Postklassisches" Management, Macht und Vertrauen in Organisationen.
Kontakt: info@hks-research.at.

SABINE STAUDINGER, Betreuungstutorin und studentische Mitarbeiterin am Institut für KMU-Management der Wirtschaftsuniversität Wien. Unterstützung des KMU-Teams bei aktuellen Projekten und Lehrveranstaltungen.
Kontakt: sabine.staudinger@wu.ac.at

EVA MAY-STROBL, Dipl. Vw., wissenschaftliche Projektleiterin am Institut für Mittelstandsforschung Bonn. Arbeitsgebiete: Gründungsforschung (Entwick-

lung von Gründungen und Einfluss von Fördermaßnahmen, Erschließung neuer Datenquellen zur Beurteilung des Gründungsgeschehens, regionale Aspekte des Gründungsgeschehens) und Grundsatzfragen der Mittelstandsforschung.
Kontakt: may@ifm-bonn.org

FRIEDERIKE WELTER, Prof. Dr. rer.oec., Präsidentin und Geschäftsführerin am Institut für Mittelstandsforschung Bonn und Lehrstuhlinhaberin an der Universität Siegen. Arbeitsgebiete: Mittelstandspolitik und Grundsatzfragen der Mittelstandsforschung; Kontext von Mittelstand und Unternehmensgründungen; Unternehmerinnen und Gründerinnen.
Kontakt: welter@ifm-bonn.org

„Morgen kann alles schon wieder ganz anders sein.“ Auch kleine und mittlere Unternehmen können sich dieser zunehmenden Unbestimmtheit nicht entziehen. Gemeinsam mit der hohen und noch dazu steigenden sachlichen, sozialen und zeitlichen Komplexität der Umfelder lässt sie herkömmliche Methoden der Unternehmensführung oft wertlos erscheinen. Die unbestreitbare Knappheit an Ressourcen scheint zudem Großunternehmen zu begünstigen.

Welche Wettbewerbsvorteile sprechen nun für kleine und mittlere Unternehmen? Erfahrene Experten entwickeln in diesem Band anhand von 16 Beiträgen aus vielfältigen Perspektiven, wie KMU im Schatten der Großen erfolgreich sein können. Thematisiert werden unter anderem

- **Handlungsfelder und strategische Entscheidungsräume**, in denen sich KMU typischerweise bewegen,
- **Ideen und Konzeptionen**, wie sich Führung innovativ, organisations- und marktgerecht ausrichten lässt,
- **Erfahrungen und bewährte Methoden** – mit vielen aktuellen Praxiseinblicken.

Wer als Manager, Unternehmer oder Unternehmensberater vielseitige **Anregungen für erfolgreiche Unternehmensführung** unter den Bedingungen hoher Komplexität sucht, wird hier mehr als fündig.

www.ESV.info