

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).

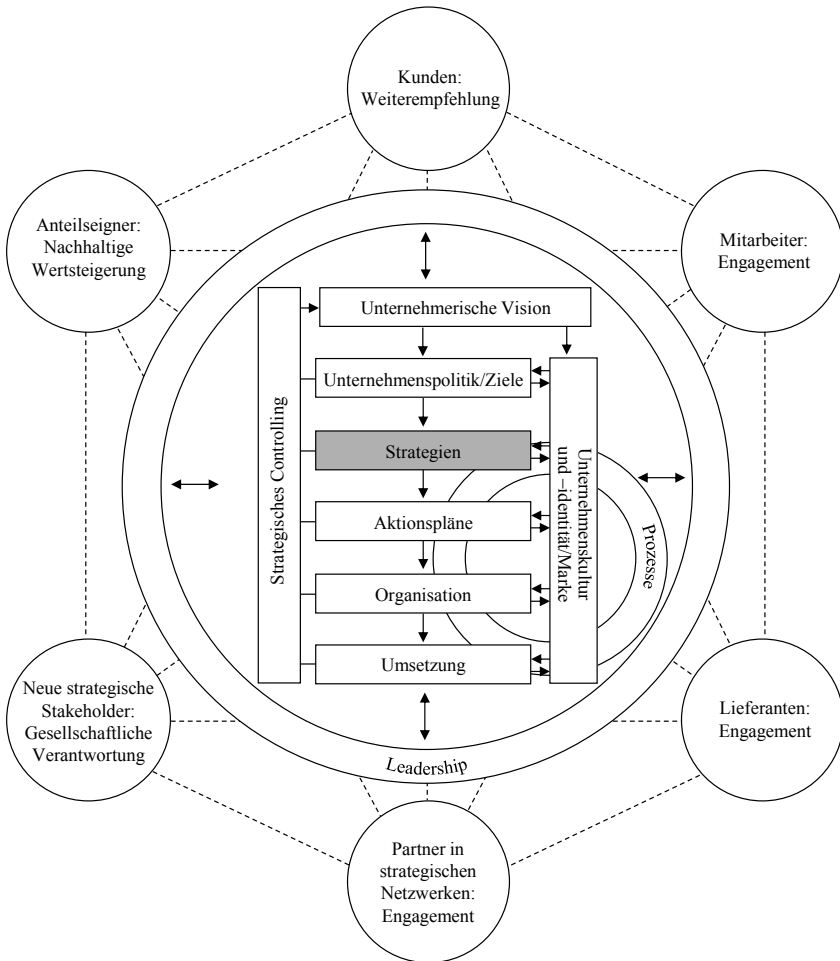


Abbildung 8: Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung
Quelle: HINTERHUBER 2015

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 Kundenwert¹ 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.

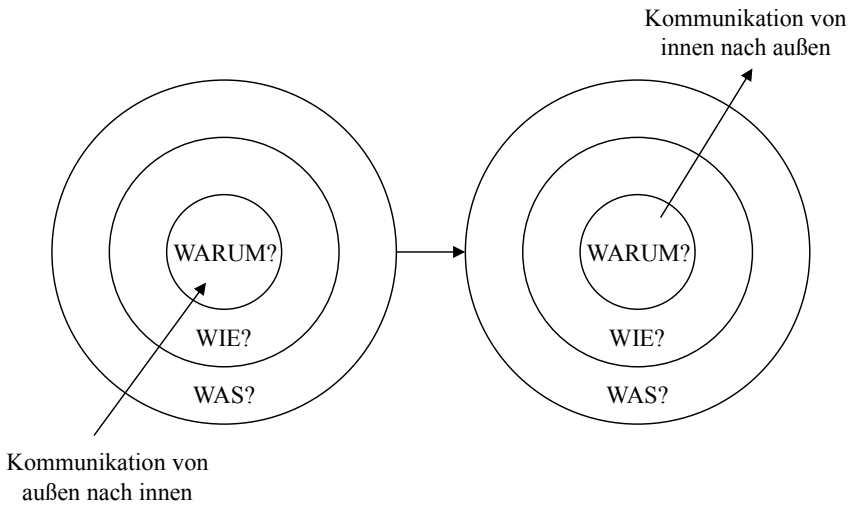


Abb. 9: Die drei Kreise: Kommunikation von innen nach außen ist wichtiger als Kommunikation von außen nach innen
Quelle: SINEK 2009

nach außen, sie legen glaubhaft dar, 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).

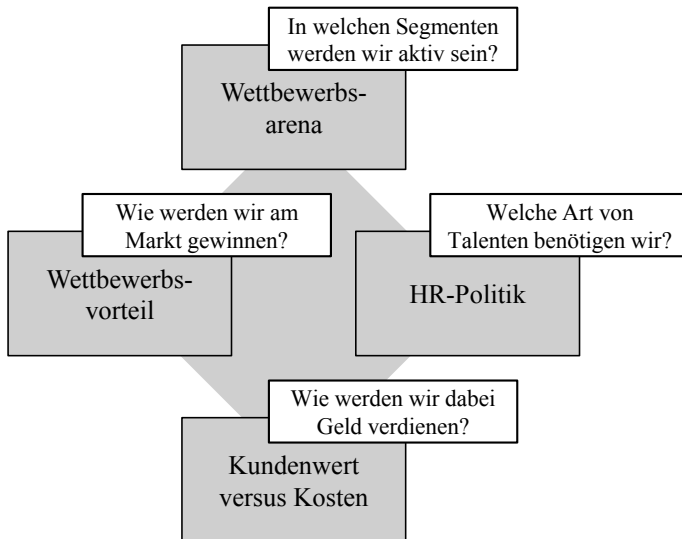


Abbildung 10: Der Strategiediamant.
Quelle: HINTERHUBER & Partners

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.

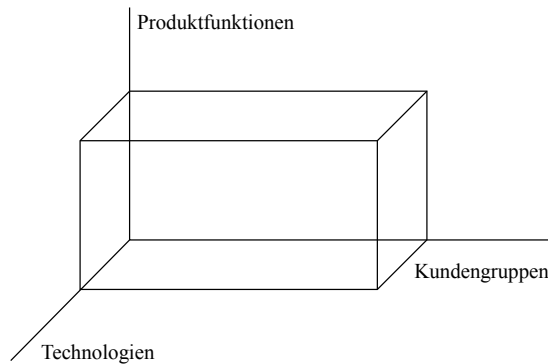


Abbildung 11: Der Analyseraster für die Marktsegmentierung
Quelle: ABELL 1980

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?

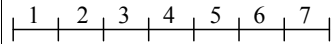
Kundennutzen versus Kosten

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 Kundennutzen 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.

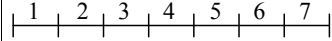
Wettbewerbsvorteile	Trifft nicht zu Trifft zu
Sind die Wettbewerbsvorteile der Business Unit klar definiert?	1 2 3 4 5 6 7
Kann jede Führungskraft die Frage beantworten: „Wie werden wir im Markt gewinnen?“	1 2 3 4 5 6 7
Wettbewerbsarena	
Ist die Marktsegmentierung kundenorientiert und reflektiert sie 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 Strategiepotezial**
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	1 2 3 4 5
	Die eigenen Stärken und Grenzen kennen	1 2 3 4 5
	Den Mitarbeitenden Erfolgserlebnisse bieten	1 2 3 4 5
	Kontinuierliche Weiterentwicklung	1 2 3 4 5
	Die eigenen Wertepreferenzen kennen und leben	1 2 3 4 5

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.