

Sven Kunisch  
Christian Welling  
Ramona Schmitt  
*Herausgeber*

# Strategische Führung auf dem Prüfstand

Chancen und Herausforderungen  
in Zeiten des Wandels

 Springer

# Strategische Führung auf dem Prüfstand

Sven Kunisch · Christian Welling · Ramona Schmitt  
Herausgeber

# Strategische Führung auf dem Prüfstand

Chancen und Herausforderungen  
in Zeiten des Wandels

 Springer

*Herausgeber*

Sven Kunisch  
Universität St. Gallen  
Institut für Betriebswirtschaft  
Dufourstr. 40a  
9000 St. Gallen  
Schweiz  
sven.kunisch@unisg.ch

Christian Welling  
Universität St. Gallen  
Institut für Betriebswirtschaft  
Dufourstr. 40a  
9000 St. Gallen  
Schweiz  
christian.welling@unisg.ch

Ramona Schmitt  
Universität St. Gallen  
Rechtswissenschaftliche Abt.  
Tigerbergstr. 21  
9000 St. Gallen  
Schweiz  
ramona.schmitt@unisg.ch

ISBN 978-3-642-05473-0      e-ISBN 978-3-642-05474-7  
DOI 10.1007/978-3-642-05474-7  
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Geleitwort

Die Strategische Führung von Unternehmen ist nicht nur in einer tiefgreifenden Krise wichtig, wie wir sie zurzeit erleben. Doch gerade in Krisen wird ihre Qualität oft schonungslos offengelegt. Die Spreu trennt sich vom Weizen, und Unternehmen, die nicht über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, können diese meist nicht mehr rechtzeitig aufbauen, um sich vor dem Schlimmsten zu bewahren.

In Wissenschaft und Praxis sind wir noch ein gutes Stück davon entfernt, die individuellen und kollektiven Fähigkeiten von Führungskräften, die notwendig sind, um Unternehmen entlang des Konjunkturzyklus erfolgreich zu führen, präzise zu benennen. Wir wissen noch zu wenig über die Auswirkungen dieser Fähigkeiten und die unterschiedlichen Grade der Professionalisierung, mit denen sie praktiziert werden. Oft wird implizit davon ausgegangen, dass erfolgreiche Unternehmen auch über eine gute Strategische Führung verfügen und weniger erfolgreiche über eine weniger professionelle. Dies mag auf den ersten Blick plausibel erscheinen. Es kann jedoch nicht überzeugen, da eine solche Annahme gewissermaßen im „Blindflug“ von Kausalitäten ausgeht, die nicht nachvollziehbar und eventuell so gar nicht vorhanden sind. Evidenzbasiertes Wissen über Voraussetzungen, Fähigkeiten, Kontext und deren Zusammenspiel im Rahmen der Strategischen Führung ist bislang erst in Ansätzen vorhanden. Dieses Wissen wäre allerdings wichtig, um einerseits Leitlinien für die Praxis zu geben und andererseits auch Führungsnachwuchs adäquat ausbilden zu können.

Jedoch ist die Unvollständigkeit des Wissens kein Anlass, in Trübsal zu verfallen. Vielmehr sollte sie für alle Ansporn sein, solch evidenzbasiertes, generalisierbares Wissen zu schaffen und es anschließend zu verbreiten. Es ist ein langer Weg zu einer Professionalisierung einer Disziplin, wie beispielsweise die Geschichte der Medizin zeigt. Während am Anfang Autodidakten ihre Kenntnisse durch Erfahrungen und Experimente erlangten und diese an die nächste Generation weitergaben, wurde über die Jahrhunderte das angesammelte Wissen mehr und mehr kritisch überprüft, durch neue Erkenntnisse modifiziert und auf den heutigen Stand gebracht. Die einhergehende Professionalisierung der Disziplin war nicht nur ein Sanktionierungsinstrument gegenüber Scharlatanen, sondern erhöhte in der Folge vor allem die Qualität, mit der Patienten diagnostiziert und therapiert werden konnten. Im Vergleich dazu steckt das Gebiet der Strategischen Führung noch in seinen Kinderschuhen, und es wird wohl auch noch eine Zeit lang dauern, um auf einen vergleichbaren Stand zu gelangen.

Unter anderem aus diesen Überlegungen wurde an der Universität St. Gallen ein Profilbereich namens *Responsible Corporate Competitiveness* (RoCC) ins Leben gerufen, in dem ca. 30 Dozenten aus unterschiedlichen Fachbereichen mitwirken. Im Rahmen dieses Profilbereichs werden die individuellen und kollektiven Fähigkeiten von Führungskräften in multidivisionalen Unternehmen sowie deren kausale Beziehungen zu verschiedenen Zieldimensionen untersucht. Bekanntlich wird von Führungskräften zunehmend erwartet, unterschiedlichste Ansprüche von

Investoren, Kunden, Wettbewerbern und der Gesellschaft so zu verarbeiten, dass ein Wertbeitrag des Gesamtunternehmens entsteht, der über die Möglichkeiten einzelner Geschäftseinheiten hinausgeht. Ziel der Exzellenzinitiative ist es, neue, gesicherte Einsichten zu generieren, die die Professionalität der Unternehmensführung erhöhen.

Um Beispiele zur Entscheidungsfindung zu geben: Die Annahmen des klassischen *Homo oeconomicus* sowie des rationalen Entscheidungsverhaltens von Führungskräften sind in der Strategieforschung schon seit längerer Zeit unter Beschuss geraten. Zu viel wissen wir mittlerweile empirisch gestützt über Verzerrungen bei Entscheidungsprozessen oder Verhaltensweisen, die als irrational klassifiziert werden können. So konnte z.B. gezeigt werden, dass Entscheidungsträger oft kurzfristigen „Versuchungen“ nicht problemlos widerstehen können, ihre Willenskraft also nicht unbeschränkt ist. Insbesondere, wenn hohe kurzfristige Profite winken, zeigt sich, dass unverhältnismäßig hohe Risiken eingegangen werden. Auch gibt es Belege, dass sich mimetisches „Herdenverhalten“ von Unternehmen zu Unternehmen immer wieder ausbreitet und mit Entscheidungen verbunden ist, die Risiko/Rendite-Überlegungen in den Hintergrund drängen. So bemerkte der CEO einer in Turbulenzen geratenen Investmentbank im Nachhinein wehklagend: *„Was hätten wir denn anders machen sollen? Solange die Musik spielt, muss man doch mitspielen.“*

Die Strategieforschung konnte auch zeigen, dass gerade in der letzten Phase vor dem Abschwung Entscheidungen über große, riskante „Wetten“ getroffen werden, die dann im Abschwung oft bitter bereut werden. Läuft die Wirtschaft gut, setzt sich mehr und mehr die Zuversicht durch, dass es so weitergehen wird. Doch nach einer gewissen Zeit des Aufschwungs steigt die Wahrscheinlichkeit massiv an, dass es eben nicht unbegrenzt so weitergehen wird. Wenn jedoch Großvorhaben dermaßen „auf Kante“ finanziert werden, dass sie – wenn überhaupt – nur in positiven Aufwärtszyklen funktionieren können, dann darf es nicht verwundern, wenn sie bei einem Abschwung zu einem Desaster für alle Beteiligten werden. Oder anders formuliert: Bestehende Erkenntnisse der Profession wurden hier nicht beachtet – mit verheerenden Folgen.

Die vorliegende Publikation leistet einen wertvollen Beitrag auf dem Weg zu einem besseren Verständnis der Möglichkeiten und Grenzen von Strategischer Führung. Sie greift eine Reihe von Kandidaten für ein Portfolio von erfolgversprechenden Fähigkeiten auf. Dies beginnt mit der Frage nach der Definition der Aufgaben, die eine Strategische Führung anzugehen hat. Sie umfasst Fragen der Wertorientierung von Führungskräften mit den damit einhergehenden Zielkonflikten, greift Themen der organisatorischen Verankerung von Führung sowie exponierte Rollen im Sinne von Strategieausschüssen, Aufsichtsräten oder Chief Strategy Officers auf und entwirft Leitlinien für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften auf dem Weg zu einer Professionalisierung der Strategischen Führung.

Da die Qualität der Strategischen Führung von Unternehmen für eine moderne Gesellschaft und die in ihr lebenden Menschen zu wichtig ist, um sich selbst überlassen zu werden, ist für uns alle zu hoffen, dass dieser Weg auch in Zukunft weiter kompetent beschritten wird.

St. Gallen, im August 2009

Christoph Lechner

## Vorwort der Herausgeber

Das vorliegende Buch erscheint zu einer Zeit, in der Fragen der Strategischen Führung wieder an Bedeutung gewinnen und neu zu diskutieren sind. Zeiten des Wandels wie nach den Verwerfungen in der Finanz- und Wirtschaftswelt bedürfen neuer Antworten und Konzepte. Dieses Buch versucht, Antworten auf die Frage zu finden, welche Rolle die Strategische Führung eines Unternehmens in Zeiten des Wandels und des Umbruchs spielt, um adäquat auf die sich verändernde Umwelt reagieren zu können. Dieser Frage wird in diesem Herausgeberband in einer Reihe von Beiträgen und aus unterschiedlichen Perspektiven nachgegangen.

Das Buch richtet sich an *Manager* und *Führungskräfte*, praxisnahe *Managementwissenschaftler* und *Studenten der Wirtschaftswissenschaften*. So hoffen wir, dass das Buch Führungskräften einen Leitfaden an die Hand gibt, der zum einen die aktuellen Herausforderungen und Tätigkeitsfelder Strategischer Führung in verschiedenen Facetten aufzeigt, zum anderen aber auch konkrete Handlungsanweisungen und Hinweise für die Bewältigung von Problemen gibt. Gerade in Zeiten des Wandels erscheint uns diese Verbindung von besonderer Wichtigkeit zu sein. Darüber hinaus hoffen wir, dass dieses Buch praxisnahen Managementwissenschaftlern und Studenten als Anregung dient, das Themenspektrum der Strategischen Führung in Anbetracht veränderter Rahmenbedingungen „neu zu denken“.

Das didaktische Konzept des Buches wurde in zweierlei Hinsicht auf die Zielgruppen ausgerichtet: Zum einen beinhaltet das Buch zwei Arten von Beiträgen. So dienen *Fachbeiträge* dazu, einzelne Facetten der Thematik ausführlich und fundiert zu beleuchten. Sie werden durch sog. *Standpunkte* ergänzt. In diesen, in der Regel kürzeren Beiträgen, greifen Experten aus Praxis und Theorie einen ganz bestimmten Aspekt auf und stellen diesen pointiert, thesengestützt oder illustrativ dar. Zum anderen enthalten die Beiträge des Buches zahlreiche weiterführende *Exkurse* und anschauliche *Fallbeispiele*. Insgesamt wurde mit diesem Konzept das Ziel verfolgt, sowohl die theoretische als auch praktische Relevanz des Themenfeldes herauszustellen und die Brücke zwischen beidem zu schlagen.

Die einzelnen Beiträge wurden inhaltlich in fünf Teile zusammengefasst. Der erste Teil widmet sich den Aufgaben, Herausforderungen und Tätigkeitsfeldern der Strategischen Führung in Zeiten des Wandels. Dabei spielen wirtschaftliche ebenso wie gesellschaftliche und demographische Faktoren eine wichtige Rolle. Daher wird beleuchtet, wie Führungskräfte ein Unternehmen erfolgreich durch Krisenzeiten steuern und ihre Wettbewerbsposition verbessern können. Ferner wird thematisiert, wie mit den bevorstehenden Herausforderungen des demographischen Wandels umgegangen werden sollte. Insgesamt steht die Rolle der Strategischen Führung in den Beiträgen im Zentrum.

Der zweite Teil konzentriert sich auf organisatorische Aspekte der Strategischen Führung. Es werden Rollen, Gremien und Strukturen der Strategischen Führung thematisiert und diskutiert, wie diese ausgestaltet werden können. Ein wichtiger Stellhebel aus organisatorischer Sicht könnte ein Strategieausschuss sein. Für dieses

Gremium wird daher ein umfassendes Konzept präsentiert. Ferner zählen dazu aber auch einzelne Positionen in der Strategischen Führung. So gewinnt die Position des Chief Strategy Officers zunehmend an Bedeutung und wird dementsprechend genauer betrachtet. Im Scheinwerferlicht steht vor allem auch der Chief Executive Officer und dessen Nachfolger, bergen besondere Chancen, aber auch Risiken für Unternehmen. Für die Positionen in der Strategischen Führung existiert insgesamt mittlerweile ein spezifischer Arbeitsmarkt. Dessen Trends und Entwicklungen in den vergangenen Jahren werden aufgezeigt.

Teil drei befasst sich mit den individuellen Eigenschaften und Charakteristika der Führungskräfte. So wird u.a. diskutiert, wie es ein „janusköpfiger Manager“ schafft, unterschiedliche Anforderungen in einer Person zu vereinen und Wandelinitiativen in enger Interaktion mit seinem Team erfolgreich zu bewältigen. Zudem wird aufgezeigt, wie Persönlichkeitsprofile von Führungskräften einen Einfluss auf deren Entscheidungsverhalten und Führungsstile haben können. In diesem Zusammenhang werden ganz spezifisch die Rollen von Ärger und Selbstwahrnehmung untersucht. Anhand eines Beispiels wird zudem illustriert, wie Führungskräfte durch Coaching unterstützt werden können.

Im Mittelpunkt des vierten Teils stehen Normen, Werte und Grundsätze des Handelns Strategischer Führung. In diesem Zusammenhang wird das Soft Power-Konzept als ein interessantes Werkzeug für die Strategische Führung vorgestellt, welches neue Möglichkeiten für ein Management jenseits von Kennzahlen bieten kann. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in diesem Teil eingehend erörtert wird, ist das Spannungsfeld zwischen ökonomischer Effizienz und sozialer Verantwortung. Zudem wird aufgezeigt, wie Public Value bzw. die gesellschaftliche Wertschöpfung wieder stärker in den Fokus der Strategischen Führung gerückt werden sollte.

Der fünfte und letzte Teil des Buches thematisiert die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und zeigt Möglichkeiten auf, verlorengegangenes Vertrauen wiederzugewinnen. So wird in diesem Teil für eine Professionalisierungsinitiative plädiert. Es werden Voraussetzungen und Elemente analysiert, die notwendig sind, um die Managementtätigkeit und Strategiearbeit zu einen wirklichen Beruf weiterzuentwickeln. Zudem wird die Leadership Development-Praxis kritisch beleuchtet und aufgezeigt, in welche Richtung sich diese als strategisch wichtiges Führungsinstrument bewegen könnte. Daran anknüpfend werden Gedanken zur Entwicklung strategischer Kompetenz in Unternehmen angestellt.

Abschließend bedanken wir uns bei allen Autorinnen und Autoren sehr herzlich für das Verfassen der Beiträge und Ihren Einsatz, durch den dieses Buch erst möglich geworden ist. Besonderer Dank gilt auch den vielen Helferinnen und Helfern, die durch ihre Hinweise und Vorschläge zum Gelingen des Projekts beigetragen haben. Schließlich danken wir den Sponsoren und Förderern für die großzügige Unterstützung dieses Buchprojekts, allen voran KPMG und RoCC, die Exzellenzinitiative *Responsible Corporate Competitiveness* der Universität St. Gallen.

St. Gallen, im August 2009

Sven Kunisch, Christian Welling & Ramona Schmitt



# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort der Herausgeber .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XI

## **Teil 1 Strategische Führung – Aufgaben und Tätigkeitsfelder beleuchten**

Strategische Führung in Krisenzeiten erfolgreich meistern .....	3
<i>Arndt Kaminski, Carsten Rahlf, Inga Voss</i>	
Demographiefeste Unternehmensführung: Strategische Maßnahmen zum Management einer Aging Workforce .....	17
<i>Stephan A. Böhm, Florian Kunze, Miriam K. Baumgärtner, Heike Bruch</i>	
Standpunkt: Drei Thesen zur Rolle der Strategischen Führung im wirtschaftlichen Abschwung .....	33
<i>Peter Wiegand</i>	

## **Teil 2 Strategische Führung – Rollen, Gremien und Strukturen definieren**

Mit dem Strategieausschuss zur effektiven Unternehmensaufsicht – Zum Prinzip der symmetrischen Überwachung .....	37
<i>Markus Schimmer, Lisa Hopfmüller, Lukas Müller</i>	
Der Chief Strategy Officer: Ein Chief für alle Fälle? .....	65
<i>Markus Menz, Isabel Collischonn</i>	
Die Übergabe des Staffelstabs: Auslöser, Eigenschaften und Implikationen von CEO-Wechseln .....	83
<i>Sven Kunisch, Julian Weber</i>	
Entwicklungen und Trends im europäischen Arbeitsmarkt für Topmanager ...	101
<i>Peder Greve, Winfried Ruigrok</i>	

## **Teil 3 Strategische Führung – Charaktere und individuelle Eigenschaften verstehen**

Auf dem Weg zum „janusköpfigen Manager“? Komplementäre und integrierte Führungsstrukturen in Zeiten des Wandels .....	113
<i>Alexander Zimmermann, Christian Welling</i>	

Narzissmus, zentrale Selbstbewertung und Kritikempfindlichkeit auf der Führungsetage . . . . .	127
<i>Rebekka Sputtek, Steven W. Floyd</i>	
Standpunkt: Ein Beispiel aus der Praxis . . . . .	149
<i>Anita R. Salt</i>	
<b>Teil 4 Strategische Führung – Normen und Grundsätze des Handelns hinterfragen</b>	
Das ganze Spielfeld ausnutzen: Mit Soft Power zum verantwortungsvollen Management . . . . .	155
<i>Arpad A. Sölter, Eric Schulze</i>	
Standpunkt: Mammon oder Ethos?! Thesen zum Spannungsfeld zwischen ökonomischer Effizienz und sozialer Verantwortung . . . . .	173
<i>Martin Schmitt</i>	
Standpunkt: Public Value: Gesellschaftliche Wertschöpfung im Fokus Strategischer Führung . . . . .	187
<i>Timo Meynhardt</i>	
<b>Teil 5 Strategische Führung – Aus- und Weiterbildung neu ausrichten</b>	
Management und Strategie als Beruf – Ein Plädoyer für eine Professionalisierungsinitiative . . . . .	193
<i>Günter Müller-Stewens</i>	
Leadership Development – Nur etwas für gute Zeiten? Eine Betrachtung aus strategischer Perspektive. . . . .	213
<i>Eva Billhuber Galli</i>	
Standpunkt: Gedanken zur Entwicklung strategischer Kompetenz in Unternehmen . . . . .	237
<i>Claude Heini</i>	
Autorenverzeichnis . . . . .	241
Stichwortverzeichnis . . . . .	249

# Abkürzungsverzeichnis

AACSB	Association to Advance Collegiate Schools of Business
A-AktG	Aktiengesetz (Österreich)
Abb.	Abbildung
AktG	Aktiengesetz (Deutschland)
AKBP	Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik
ALC	Aviation Leadership Compass
ALF	Aviation Leadership Feedback
APF	Aviation Professional Feedback
ASPI	Advanced Sustainability Performance Index
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BankG	Bankengesetz (Schweiz)
BGE	Entscheidungen des Schweizerischen Bundesgerichts
BGH	Bundesgerichtshof (Deutschland)
BGHZ	Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen (Deutschland)
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CAPEX	Capital Expenditures
CCO	Chief Commercial Officer
CEO	Chief Executive Officer
CFA	Chartered Financial Analyst
CFO	Chief Financial Officer
CIPM	Certificate in Investment Performance Measurement
CKO	Chief Knowledge Officer
CLO	Chief Legal Officer
CMG	Corporate Management Grading
CMO	Chief Marketing Officer
COO	Chief Operating Officer
CSE	Core Self Evaluation
CSO	Chief Strategy Officer
CPSP	Covert Positive Self Perception
CSR	Corporate Social Responsibility
CTO	Chief Technology Officer
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DCT	Development Center Track
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMBA	Executive MBA
EQUIS	European Quality Improvement System
EVP	Executive Vice President
FTSE	Financial Times Stock Exchange Index

GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
HSG	Hochschule St. Gallen
IPMA	International Project Management Association
i.V.m.	in Verbindung mit
JAN	Jung und Alt für Nirosta
Kap.	Kapitel
M&A	Mergers & Acquisitions
MBA	Master of Business Administration
NGO	Non-Governmental Organization
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NPI	Narcissistic Personality Inventory
NWC	Net Working Capital
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OR	Obligationenrecht (Schweiz)
OPEX	Operational Expenditure
OPSP	Overt Positive Self Perception
PC	Personal Computer
PR	Public Relations
RoA	Return on Assets
S&P	Standard & Poor's
SVP	Senior Vice President
SSD	Senior Strategy Director
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TMT	Topmanagementteam
USIA	United States Information Agency
RoCC	Responsible Corporate Competitiveness
Tab.	Tabelle
Tz.	Textziffer
VP	Vice President
WPO	Wirtschaftsprüferordnung
WPK	Wirtschaftsprüferkammer
ZR	Zivilrecht

# **Teil 1 Strategische Führung – Aufgaben und Tätigkeitsfelder beleuchten**

# Strategische Führung in Krisenzeiten erfolgreich meistern

*Arndt Kaminski, Carsten Rahlf, Inga Voss*

Die diesjährige Budgetplanung hat die heutigen Manager wie schon lange nicht mehr herausgefordert. Während Führungskräfte versuchen, Kontinuität in ihre strategischen Planungen und Budgets für das nächste Jahr zu bringen, erweist sich die Krise nach wie vor als Hätetest für die Unternehmen, und immer mehr werden nicht überleben. Der Beitrag und die erläuterten Methoden wollen Führungskräften Anregungen geben, wie sie sich in Krisenzeiten positionieren und ihr Unternehmen erfolgreich durch die Krise steuern können, um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. Der Beitrag zeigt auf, wie Unternehmen kurzfristig Flexibilität durch konsequentes Kostenmanagement und Verbesserung der Cash Flow-Position aufbauen sowie ihr Geschäft durch Umsatz- und Margensteigerungen vorwärts bringen können. Gleichzeitig soll Unternehmen durch konsequenten Methodeneinsatz geholfen werden, die richtigen langfristigen Investitionsentscheidungen zu treffen, um gestärkt die Chancen zu nutzen, die sich durch eine mögliche Erholung der Weltwirtschaft bieten.

## **Inhalt**

<b>1 Strategische Führung in der Krise – Ein Muss für alle Unternehmen . . . .</b>	<b>5</b>
<b>2 Fokussiert durch den Abschwung navigieren . . . . .</b>	<b>5</b>
2.1 Bestimmung der Ausgangslage . . . . .	5
2.1.1 Betroffenheit der Branche . . . . .	6
2.1.2 Strategische Position . . . . .	6
2.1.3 Finanzielle Position . . . . .	7
2.2 Ableitung spezifischer Maßnahmenpläne. . . . .	9
2.2.1 Kosten senken und Investitionen abbauen . . . . .	10
2.2.2 Umsatz und Margen steigern . . . . .	11
2.2.3 Ressourcen auf das Kerngeschäft verlagern . . . . .	12
2.2.4 Radikale Schritte vorbereiten . . . . .	12
2.3 Zügige Implementierung und konsequente Beobachtung . . . . .	14
<b>3 Fazit: Gestärkte Unternehmen durch optimale Krisenstrategie . . . . .</b>	<b>15</b>
<b>4 Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>15</b>