

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| 1 Einführung..... | 1 |
| 1.1 Problemstellung..... | 1 |
| 1.2 Forschungsfragen | 1 |
| 1.3 Forschungsziele..... | 1 |
| 1.4 Forschungsmethodik..... | 2 |
| 1.5 Aufbau der Diplomarbeit | 2 |
| 1.6 Zentrale Begriffe | 3 |
| 2 Gute Strategie | 5 |
| 2.1 Definitionen der Strategie | 5 |
| 2.2 Merkmale einer guten Strategie | 6 |
| 2.2.1 Gute Strategie nach Hinterhuber, 2010 | 6 |
| 2.2.2 Strategie als Primärdisziplin nach Joyce et al., 2005 | 7 |
| 2.2.3 Hidden-Champions-Strategie nach Simon, 2007 | 8 |
| 2.3 Gegenüberstellung | 9 |
| 3 Taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen..... | 11 |
| 3.1 Definition der Taktik | 11 |
| 3.2 Ausgewählte taktische Maßnahmen..... | 11 |
| 3.3 Preisgestaltung | 12 |
| 3.3.1 Kostenorientierte Preisgestaltung | 13 |
| 3.3.2 Wettbewerbsorientierte Preisgestaltung | 13 |
| 3.3.3 Kundenwertorientierte Preisgestaltung | 13 |
| 3.4 Lineare Kostensenkung | 15 |
| 3.4.1 Nutzen | 15 |
| 3.4.2 Kritik | 16 |
| 3.5 Krisenkommunikation | 17 |
| 3.5.1 Offensive Kommunikationspolitik | 17 |
| 3.5.2 Defensive Kommunikationspolitik | 19 |
| 3.5.3 Vereinbarung beider Politiken | 19 |
| 3.6 Investitionen in F&E und Marketing? | 20 |
| 3.6.1 F&E-Offensive? | 20 |
| 3.6.1.1. Antizyklische F&E-Investition | 21 |
| 3.6.1.2. Prozyklische F&E-Investition | 22 |
| 3.6.1.3. Unsystematische F&E-Investition | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 3.6.2 Marketingoffensive? | 24 |
| 3.6.2.1. Antizyklische Marketinginvestition | 24 |
| 3.6.2.2. Prozyklische Marketinginvestition | 25 |
| 3.6.2.3. Unsystematische Marketinginvestition | 26 |
| 3.6.3 Synthese | 27 |
| 3.7 Effiziente Strategieimplementierung | 28 |
| 3.7.1 Definition und Wesen | 28 |
| 3.7.2 Verhaltensorientierte Durchsetzung | 30 |
| 3.7.3 Sachbezogene Umsetzung | 30 |
| 3.7.4 Erfolgsrelevanz | 31 |
| 3.8 Zusammenfassung | 32 |
| 4 Exzellente Führung | 33 |
| 4.1 Leadership vs. Management | 33 |
| 4.2 Do CEOs matter? | 34 |
| 4.2.1 CEOs do matter | 34 |
| 4.2.2 CEOs do not matter | 36 |
| 4.3 When do CEOs matter? | 38 |
| 4.3.1 Führungsnachfolge | 38 |
| 4.3.2 Exkurs | 39 |
| 4.4 Zusammenfassung | 40 |
| 5 Die richtigen Mitarbeiter | 41 |
| 5.1 Führungskräfteerekrutierung | 41 |
| 5.1.1 Externe Führungskräfteerekrutierung | 41 |
| 5.1.2 Interne Führungskräfteerekrutierung | 43 |
| 5.1.3 Vereinbarung beider Rekrutierungsarten | 44 |
| 5.2 Führungskräfteentwicklung | 45 |
| 5.2.1 Kompetenzverteilung | 45 |
| 5.2.1.1. Personalabteilung | 45 |
| 5.2.1.2. Personalabteilung und Linienführung | 46 |
| 5.2.1.3. Linienführung | 47 |
| 5.2.2 Unterstützung der Beschäftigungsfähigkeit | 48 |
| 5.2.2.1. Vorteile | 49 |
| 5.2.2.2. Nachteile | 50 |
| 5.2.2.3. Vereinbarung: Vor- und Nachteile | 50 |
| 5.3 Führungserfolg | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 5.3.1 Gehaltskürzung | 52 |
| 5.3.1.1. Liquiditätssicherung | 52 |
| 5.3.1.2. Arbeitgeberimage | 53 |
| 5.3.1.3. Vereinbarung: Liquiditätssicherung und Arbeitgeberimage | 54 |
| 5.3.2 Bonuskürzung | 54 |
| 5.3.2.1. Ergebnisverantwortung | 54 |
| 5.3.2.2. Arbeitgeberattraktivität | 55 |
| 5.3.2.3. Vereinbarung: Ergebnisverantwortung und Arbeitgeberattraktivität | 56 |
| 5.3.3 Werte- und Wertorientierung | 57 |
| 5.3.3.1. Wertorientierung | 57 |
| 5.3.3.2. Wertorientierung | 58 |
| 5.3.3.3. Vereinbarung beider Orientierungen | 59 |
| 5.4 Zusammenfassung | 61 |
| 6 Glück | 63 |
| 6.1 Das Glück anziehen | 63 |
| 6.1.1 Das Glück der Ehrgeizigen | 64 |
| 6.1.2 Das Glück der Narzissten | 65 |
| 6.1.3 Das Glück der Ausgegliehenen | 65 |
| 6.2 Ansätze zum Glück | 66 |
| 6.2.1 Fernöstlicher Ansatz | 66 |
| 6.2.2 Westlicher Ansatz | 67 |
| 6.2.3 Integrierter Ansatz | 68 |
| 6.3 Zusammenfassung | 69 |
| 7 Empirischer Teil | 71 |
| 7.1 Einführung in den Empirieteil | 71 |
| 7.2 Ergebnispräsentation: Gute Strategie | 74 |
| 7.3 Ergebnispräsentation: Taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen | 78 |
| 7.3.2 Hauptergebnisse: Lineare Kostensenkung | 83 |
| 7.3.3 Hauptergebnisse: Krisenkommunikation | 87 |
| 7.3.4 Hauptergebnisse: F&E-Offensive? | 91 |
| 7.3.5 Hauptergebnisse: Marketingoffensive? | 96 |
| 7.3.6 Hauptergebnisse: Effiziente Strategieimplementierung | 101 |
| 7.3.7 Ergebniszusammenfassung | 111 |
| 7.4 Ergebnispräsentation: Exzellente Führung | 113 |
| 7.5 Ergebnispräsentation: Die richtigen Mitarbeiter | 117 |

| | |
|--|------------|
| 7.5.1 Hauptergebnisse: Führungskräfterekrutierung | 117 |
| 7.5.2 Hauptergebnisse: Führungskräfteentwicklung | 121 |
| 7.5.3 Hauptergebnisse: Führungserfolg | 132 |
| 7.5.4 Ergebniszusammenfassung | 147 |
| 7.6 Ergebnispräsentation: Glück | 150 |
| 7.6.1 Hauptergebnisse: Das Glück anziehen | 150 |
| 7.6.2 Hauptergebnisse: Ansätze zum Glück | 155 |
| 7.6.3 Ergebniszusammenfassung | 160 |
| 7.7 Ergebnispräsentation: Verzerrung in der Umfrage | 161 |
| 8 Resümee | 163 |
| 8.1 Zusammenfassung der Endresultate | 163 |
| 8.1.1 Endresultate: Gute Strategie | 164 |
| 8.1.2 Endresultate: Taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen | 164 |
| 8.1.3 Endresultate: Exzellente Führung | 166 |
| 8.1.4 Endresultate: Die richtigen Mitarbeiter | 166 |
| 8.1.5 Endresultate: Glück | 169 |
| 8.2 Implikationen für die Thesen von Hinterhuber, 2010 | 170 |
| 8.3 Appell | 170 |
| 9 Konklusion | 173 |
| 10 Einschränkungen | 175 |
| 11 Literaturverzeichnis | 177 |
| 12 Anhang | 205 |
| Anhang A: Fragebogen | 206 |
| Anhang A1: Quellenangaben | 209 |
| Anhang A2: Einschränkungen zu den Aussagen | 210 |
| Anhang B: Nebenergebnisse | 214 |
| Anhang B1: Exkurs zur effizienten Strategieimplementierung | 214 |
| Anhang B2: Veränderung des Führungsstils in Krisenzeiten | 216 |
| Anhang B3: Konsistentes Führungsverhalten bei der Wert- und Werteorientierung?.. | 217 |
| Anhang C: Unveröffentlichte Aufzeichnungen | 218 |
| Anhang C1: Interviewauszug „Aktuelle Herausforderungen der Fluglinie Emirates“ ... | 218 |
| Anhang C2: Persönliche Mitteilungen von Dr. Hinterhuber | 220 |

Strategie und taktische Maßnahmen in Krisenzeiten
Eine Analyse über das Verhalten von Führungskräften
in der Wirtschaftskrise

Katzdobler, S.

2014, XIV, 220 S. 51 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05330-7