

von Rosenstiel  
von Hornstein  
Augustin



# Change Management Praxisfälle

Veränderungsschwerpunkte  
Organisation, Team, Individuum

Lutz von Rosenstiel  
Elisabeth von Hornstein  
Siegfried Augustin  
(Hrsg.)

# Change Management Praxisfälle

Veränderungsschwerpunkte Organisation, Team, Individuum

# Der Austausch des Führungsteams als Voraussetzung zur erfolgreichen Krisenbewältigung und langfristigen Existenzsicherung

*Margit Raich und Hans H. Hinterhuber*

- 12.1 Was soll verändert werden? – 150
- 12.2 Warum und wozu soll verändert werden? – 151
- 12.3 Wie soll verändert werden? – 156
- 12.4 Wie kann die Nachhaltigkeit sichergestellt werden? – 160
- 12.5 Fazit – 162
- Literatur – 164

Die Führungsfähigkeit des Unternehmers oder CEO und seines Führungsteams ist die wichtigste Triebkraft für den Erfolg eines jeden Unternehmens (Hinterhuber, 2010a). Entspricht die Performance nicht den Vorstellungen der Anteilseigner, und verbessern die Veränderungsprozesse die Situation nicht, muss, wie die Industriegeschichte zeigt, das Führungsteam ausgewechselt werden. Im Rahmen dieses Beitrags wird das Unternehmen Leica Camera AG einer Analyse unterzogen. Leica war über Jahrzehnte ein führendes Unternehmen auf dem Gebiet der Herstellung von Kleinbildkameras.

## 12.1 Was soll verändert werden?

---

Die Wurzeln des Traditionsunternehmens gehen auf das Jahr 1849 zurück, als der Mathematiker Carl Keller das »Optische Institut« gründete, in dem Fernrohre und Mikroskope produziert wurden. Oskar Barnack entwickelte 1915 unter dem neuen Eigentümer Ernst Leitz aus einem Belichtungsproben-Gerät für Kinofilme die erste Kleinbildkamera der Welt: die Leica oder auch Leitz-Camera. Diese Entwicklung revolutionierte damals die Welt der Fotografie. Die kleine und leichte Kamera bot neue Möglichkeiten sowohl für die Reportage als auch für die Kunstfotografie. Fast jeder Profifotograf verfügte über eine Leica (Leica, 2011a).

Jedoch hat der Mythos Leica in den letzten Jahren etwas an Glanz verloren. Einer der Hauptgründe lag darin, dass das Unternehmen den Trend zur Digitalfotografie verpasste. Das Unternehmen hat in den Geschäftsjahren 2004/2005 einen Verlust von 19,8 Mio. EUR erwirtschaftet. Leica befand sich zu dieser Zeit in einer existenzbedrohenden Situation. Eine der Maßnahmen – neben einem überzeugenden Sanierungskonzept – war die Entscheidung, auch die Führungsstruktur entsprechend anzupassen, um das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen (Leica, 2005). Die folgenden Ausführungen zeigen die Notwendigkeit des Austausches des Führungsteams als ein Erfordernis, um eine Krise zu bewältigen und ein Unternehmen nachhaltig zu sichern. Anhand von Geschäftsberichten von Leica, Medienberichten inkl. Interviews mit Unternehmensvertretern sowie Literatur zum Thema Krisenmanagement und Führung wird der Fall Leica rekonstruiert und diskutiert. Die Ausführungen werden von Checklisten begleitet und enden damit, wie man erkennen kann, ob das gegenwärtige Führungsteam über die erforderlichen Fertigkeiten und Einstellungen verfügt, ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu führen.

### ➤ Wichtig

**Die Fähigkeiten des Führungsteams sind essenziell für eine erfolgreiche Krisenbewältigung.**

## 12.2 Warum und wozu soll verändert werden?

Eine Krise kann die langfristige Existenz einer Organisation gefährden. Die Ursachen für Krisen sind vielseitig. Sie können ohne Zutun eines Unternehmens entstehen, wie im Fall von Naturkatastrophen, Anschlägen, staatlichen Eingriffen, Kriegen oder unvorhergesehenen Marktentwicklungen. Bei unternehmensinternen Krisen können ein schlechtes Portfoliomanagement, fehlende Preispolitik und Produktqualität oder unzureichende Produktivität die Ursachen sein. Aber auch Mängel in den Organisationsstrukturen und Prozessabläufen, im Innovationsverhalten oder in der Führung zählen dazu. Es stellt sich die Frage, was zu tun ist, wenn ein Unternehmen aufgrund von Managementfehlern in eine Krise schlittert. Es zeigt sich immer wieder, dass eine der Maßnahmen darin besteht, einzelne Führungskräfte oder das gesamte Führungsteam auszutauschen.

Im Rahmen dieses Beitrags wird anhand der Leica Camera AG auf eine Krise Bezug genommen, die unternehmensintern verursacht wurde und auf das Fehlverhalten und die Fehlentscheidungen des Topmanagements zurückzuführen ist. Das Traditionsunternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2004/2005 einen Jahresfehlbetrag von insgesamt 19,8 Mio. Euro bei einem Umsatz von 93,7 Mio. (Leica, 2005). International machte das Unternehmen mit dieser Entwicklung Schlagzeilen.

Einer der Hauptkritikpunkte bestand darin, dass das Unternehmen den Einstieg in die Digitalfotografie verschlafen hatte. Die Prognose des Vorstandsvorsitzenden Hans-Peter Cohn stellte sich nicht ein. Sein Rücktritt folgte kurze Zeit darauf.

Damals erklärte Cohn in einem Interview mit dem Spiegel:

» Die Digitaltechnik ist nur ein Intermezzo. In spätestens 20 Jahren werden wir sicher mit anderen Technologien als heute fotografieren. Aber den Film wird es dann immer noch geben. (...) beim Fotografieren geht es auch um Kreativität. Die Digitaltechnik setzt auf Masse, auf Tempo und ist damit wie die E-Mail ein Ausdruck unserer Zeit. Mit den Handy-Kameras kommt auch noch die Invasion privater Paparazzi. Aber Fotografieren ist etwas anderes, etwas Besinnliches – das wird es immer geben. (...) Die Digitalfreunde haben noch ein anderes großes Problem: Wenn der nächste Technologiesprung kommt, stellt sich die Frage, ob die heutigen Datenträger überhaupt noch lesbar sind. Welcher Computer zum Beispiel kann heute noch eine Diskette aus den achtziger Jahren lesen? Wer digitale Bilder nicht ständig auf neue Speichermedien überträgt, wird sich die Fotos der Geburtstage seiner Kinder irgendwann nicht mehr anschauen können. Dann verlieren wir quasi unser Gedächtnis. Ein Fotoalbum haben Sie in 50 Jahren immer noch – wenn auch leicht vergilbt (Der Spiegel, 2004, S. 82). «

Menschen neigen oft dazu, Dinge zu bewahren. Sie stehen Veränderungen kritisch gegenüber. Dinge, die sie gewöhnt sind, sind be-

**Gefährdung der langfristigen Existenz von Unternehmen durch Krisen**

**Fehlerhaftes Verhalten des Managements als Hauptgrund für das Scheitern von Unternehmen**

quem und komfortabel. Sie geben auch Sicherheit. In Unternehmen entwickeln Individuen mit der Zeit institutionell und kulturell geprägte Glaubenssätze und Praktiken, die ihre Wahrnehmung beeinflussen (Turner & Pidgeon, 1997). Die Kultur eines Unternehmens beeinflusst natürlich auch das Denken und Handeln von Führungskräften (Raich, 2006; Müller et al., 2010). Dies kann dazu führen, dass sie bestimmte Dinge sehen wollen, die jedoch nicht immer der Realität entsprechen. Entscheidungen werden unter falschen Prämissen getroffen, die in weiterer Folge eine Krise verursachen können (Stein, 2008), wie auch im Fall des Vorstandsvorsitzenden Hans-Peter Cohn. Prof. David Weier von der Universität Newcastle Business School stellte fest, dass 85% der Unternehmen aufgrund von schlechtem Management scheitern. Davon sind wiederum 73% dem fehlerhaften Verhalten des Senior Managements zuzuschreiben. Hingegen machen durch externe Faktoren verursachte Krisen lediglich 7% aus (The Antidote, 1999). Das Unternehmen Leica Camera AG zählt ebenfalls zu den genannten 85%.

Die Auseinandersetzung mit der Frage, durch welche Ursachen Krisen entstehen können, ist fundamental, gerade dann, wenn diese beim Management liegen. Hauschildt et al. (2006) haben sich mit den verschiedenen Krisentypologien auseinander gesetzt, wobei einige dieser Typologien auf Managementfehler unterschiedlichster Art zurückzuführen sind (s. auch Checkliste ■ Abb. 12.1). Bei **Typ 1** handelt es sich um Unternehmen, die sich durch Persönlichkeitsdefizite im Management auszeichnen. **Typ 2** wird beschrieben als jene Unternehmen, bei denen die persönliche Interaktion mit internen und externen Stakeholdern massiv gestört ist. Hierbei handelt es sich um Führungsfehler im Sinne der mangelnden Kooperation sowie interpersonelle Konflikte im obersten Führungskreis. Bei **Typ 3** spricht man von Unternehmen mit operativen Störungen. Diese werden auch als handwerkliche Fehler bezeichnet und reichen von unzureichenden Absatzwegen und falscher Preispolitik bis hin zu Fehlern in der Forschung und Entwicklung oder im Außendienst. Organisationsfehler der Führung sind kennzeichnend für **Typ 4**. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Unternehmen mit institutionellen Störungen, die sich durch ungenaue Aufgaben- und Kompetenzverteilungen, Überorganisation mit zeitraubenden Abläufen oder Mangel an Flexibilität auszeichnen.

Diese Fehler können aus finanzwirtschaftlicher Sicht verschiedene Formen von Unternehmenskrisen verursachen. Eine Unternehmenskrise startet mit einer Strategiekrise und kann in weiterer Folge in eine Erfolgs- und/oder Liquiditätskrise münden (Hauschildt et al., 2006). In Deutschland werden ca. 50% aller Insolvenzen durch Strategiekrisen ausgelöst. 25% sind auf Erfolgskrisen zurückzuführen. Nur ein Viertel aller Insolvenzen machen reine Liquiditätskrisen aus (KfW-Infodienst, 2010). Der Erfolgs- und Liquiditätskrise geht in der Regel eine Strategiekrise voraus. Strategische Krisen sind nicht immer

Worin liegen die Ursachen einer Krise im Fall von Managementfehlern?		
1.	Gibt es Persönlichkeitsdefizite bei den Führungskräften? Gewinnssucht Verschwendung Spekulationen Manipulationen Veruntreuung Unterschlagung ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.	Ist die Gestaltung der Beziehungen zu internen und externen Stakeholdern gestört? Mitarbeiter und Führungsteam Investoren Kunden Lieferanten Partnerunternehmen Öffentlichkeit ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	Gibt es handwerkliche Fehler im Unternehmen? Preispolitik Absatzpolitik Marketing Vertrieb Forschung und Entwicklung ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.	Gibt es institutionelle Defizite im Unternehmen? Kompetenzverteilung Aufgabenverteilung Über- oder Unterorganisation Prozesse ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

■ **Abb. 12.1** Checkliste zur Identifikation möglicher Managementfehler. (In Anlehnung an Hauschildt et al., 2006, © 2006 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH in Stuttgart)

unmittelbar erkennbar, oft nur anhand schwacher Signale (Ansoff, 1976). In der Regel ist die Handlungs- und Zahlungsfähigkeit in dieser Phase noch nicht bedroht (Kehrel & Leker, 2009). Unternehmen müssen jedoch nicht vorab eine Strategiekrisis durchlaufen. Beispielsweise können finanzwirtschaftliche Fehldispositionen unmittelbar zu einer Erfolgs- bzw. Liquiditätskrise führen (Goller, 2000).

### ➤ Wichtig

**Die Unterscheidung von Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrisen hilft dabei, Krisenursachen zu identifizieren und die richtigen Maßnahmen einzuleiten.**

Von **Strategiekrisen** spricht man, wenn mit der Krise eine ernsthafte Gefährdung des Erfolgspotenzials des Unternehmens verbunden ist. Das Erfolgspotenzial wird über produkt- und marktspezifische Faktoren erzielt. Managementfehler resultieren in falschen Markteinschätzungen oder in der Nichtberücksichtigung von Marktveränderungen. Neben falscher Produktpolitik und Fehlinvestitionen können auch Marktsättigung und Überkapazitäten auf Defizite des Managements zurückgeführt werden (Müller, 1986).

### ■ Die Strategiekrise bei Leica

Sicherlich ist der verpasste Eintritt in die Digitalfotografie das einschneidendste Ereignis in der Unternehmensgeschichte von Leica Camera AG. Leica fokussierte weiterhin auf hochqualitative analoge Fotografie. Bereits Mitte der 70er Jahre wurde die erste Digitalkamera von Kodak auf den Markt gebracht. Der heute pensionierte Forscher und Entwickler Steve Sasson von Eastman Kodak Company entwickelte damals einen Prototyp mit einem neuen elektronischen Sensor. Die Kamera wog 4 kg und lieferte Fotos mit einer Auflösung von 0,1 Megapixel in schwarz-weißer Fotoausgabe. Die Qualität auf Papier war jedoch weniger überzeugend. Schlussendlich dauerte es dann 20 Jahre, bis sich die Digitalkamera endgültig auf dem Markt durchsetzte. Sasson hatte Recht mit seiner Aussage, dass die Art und Weise, wie Menschen fotografieren, sich durch die Digitalkamera wesentlich verändern würde (Digitalfotografie, 2011). Für den kleinen Marktteilnehmer Leica bedeutete dies – nachdem man erkannt hatte, dass in Zukunft auch die Digitalkameras im Produktportfolio eine bedeutende Rolle spielen müssen – eine große Herausforderung in Bezug auf Entwicklungskosten, kurze Produktlebenszyklen und die damit verbundenen laufend neuen Produktgenerationen (Leica, 2005).

**Erfolgskrisen** stellen sich ein, wenn Umsatz- bzw. Rentabilitätsziele nicht mehr erreicht werden. Bei Erfolgskrisen ist festzuhalten, dass sie sich oft leicht verschleiern lassen, z. B. durch Auflösung von Rückstellungen. Auch hier sind Managementfehler die Krisenursache, die sich in Mängeln der Qualitäts- und Servicepolitik, einer unwirtschaftlichen Produktion oder in falschen Absatz-, Finanzierungs- und Produktpolitiken widerspiegeln. Dadurch werden sie nicht unmittelbar ersichtlich (Müller, 1986).

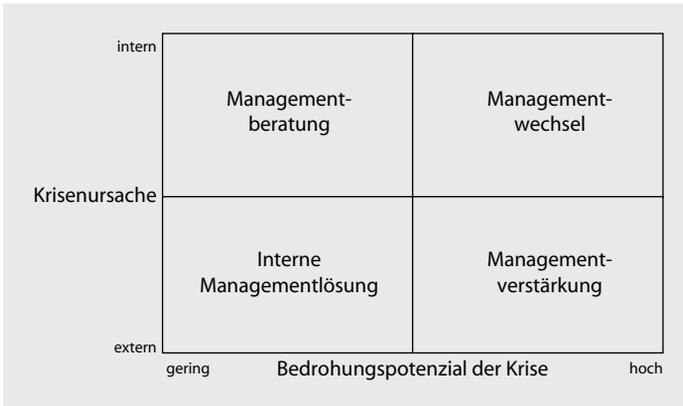
### ■ Die Erfolgskrise bei Leica

Leica erkannte zwar die wachsende Nachfrage am Massenmarkt in Hinblick auf die digitalen Fotoapparate; die damit in Zusammenhang stehenden reduzierten Margen, verkürzten Produktlebenszyklen und Großvertriebsformen passten jedoch nicht in das Konzept des Unternehmens. Man ignorierte diese Entwicklungen (Leica, 2004).

Die dritte Form der Krisen, die **Liquiditätskrise**, tritt dann ein, wenn ein Unternehmen in die Zahlungsunfähigkeit gerät und seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann. Die nicht ausreichenden Umsätze und Gewinneinnahmen können die zu hohen Kreditlasten und Überschuldung nicht mehr ausgleichen. Auch diese Vorkommnisse sind auf Fehler des Managements zurückzuführen (Müller, 1986).

### ■ Die Liquiditätskrise bei Leica

Die Leica Camera AG war mit dem Problem konfrontiert, dass im März 2004 ein Verlust in der Höhe von insgesamt der Hälfte des Grundkapitals entstehen würde. Bereits im Februar 2005 haben die Banken ihre Kreditlinien teilweise gekündigt. Die einzige Möglich-



■ **Abb. 12.2** Bewältigung von Managementdefiziten in der Krise. (Mit freundlicher Genehmigung von Michael Völpel)

keit bestand nun darin, dass die Großaktionäre gemeinsam mit den verbleibenden Kredit gebenden Banken eine Brückenfinanzierung gewährten. Im Rahmen einer außerordentlichen Hauptversammlung im Mai 2005, wo der Vorstandsvorsitzende Josef Spichtig ein überzeugendes Sanierungskonzept, welches gemeinsam mit dem Aufsichtsrat entwickelt wurde, präsentierte, wurde die vorgeschlagene Kapitalerhöhung vorgenommen, die es ermöglichte, weiterzumachen. Die Turnaroundstrategie wurde für einen Zeithorizont von 5 Jahren erstellt, wobei im Mittelpunkt des Interesses die zeitnahe Einführung von Digitalprodukten sowie die Aufrechterhaltung der Liquidität standen, um den Fortbestand der Leica Camera Gruppe sicherzustellen (Leica, 2005).

Die Frage, wann ein Managementwechsel anzustreben ist, sollte laut einer Studie von KPMG (Krüger, 2008) davon abhängig gemacht werden, ob eine Krise intern oder extern verursacht wird und wie stark das Ausmaß der Bedrohung für das Unternehmen ist (■ Abb. 12.2).

Ein Austausch des Managements ist dann vorzunehmen, wenn eine interne Krisenursache vorliegt und das Bedrohungspotenzial für das Unternehmen sehr hoch ist. Managementberatung ist vorgesehen, wenn die bisher getroffenen Entscheidungen des Managements noch keine allzu große Gefährdung des Unternehmens mit sich brachten. Hingegen lautet die Empfehlung bei externen Krisenursachen, interne Managementlösungen zu finden oder eine Verstärkung des Managements vorzunehmen, je nachdem, wie stark die Bedrohung für das Unternehmen ist.

#### ■ Der Austausch des Führungsteams bei Leica

Im Fall von Leica hat man sich nicht nur vom damaligen Vorstandsvorsitzenden Hans-Peter Cohn getrennt. Es wurde die Adaptierung der gesamten Führungsstruktur vorgenommen. Neben dem Vorstandsvorsitzenden wurden auch der Finanzvorstand und die Füh-

rung in den Bereichen Marketing und Vertrieb und Operations (dazu zählen Produktmarketing, Produktion und Customer Service) durch andere Führungskräfte ersetzt. In weiterer Folge kam es auch zur Neuschaffung und -besetzung der Funktion Forschung und Entwicklung (Leica, 2005). Zu einem späteren Zeitpunkt, am 22. Februar 2008, wurde beispielsweise auch Steven K. Lee nach nur 15 Monaten Amtszeit abberufen. »Pöbelnder Chef treibt Leica wieder in die roten Zahlen«, so lautete die Schlagzeile. »Der chinesischstämmige Amerikaner hat Mitarbeiter demotiviert, Händler vergrault, Zulieferer verärgert und Kunden verunsichert« (Preissner & Schwarzer, 2008). Sein Verhalten führte zu massiven Einschnitten bei den zwischenmenschlichen Beziehungen mit den verschiedenen Stakeholdern. Andreas Kaufmann löste ihn ab und wirkte für 1 Jahr als Vorstandsvorsitzender (Leica, 2008).

Wenn die Entscheidung getroffen wurde, das gesamte oder nur Teile des Führungsteams durch neue Führungskräfte zu ersetzen, stellt sich die Frage, welchen Anforderungen diese gerecht werden müssen. Neben der Umsetzung von Sofortmaßnahmen, wie z. B. die Projektorganisation oder Liquiditäts- und Ergebnissicherung, bedarf es Maßnahmen, um das Unternehmen nachhaltig zu sichern. In diesem Zusammenhang spielen v. a. strategisches Management und Leadership eine wichtige Rolle.

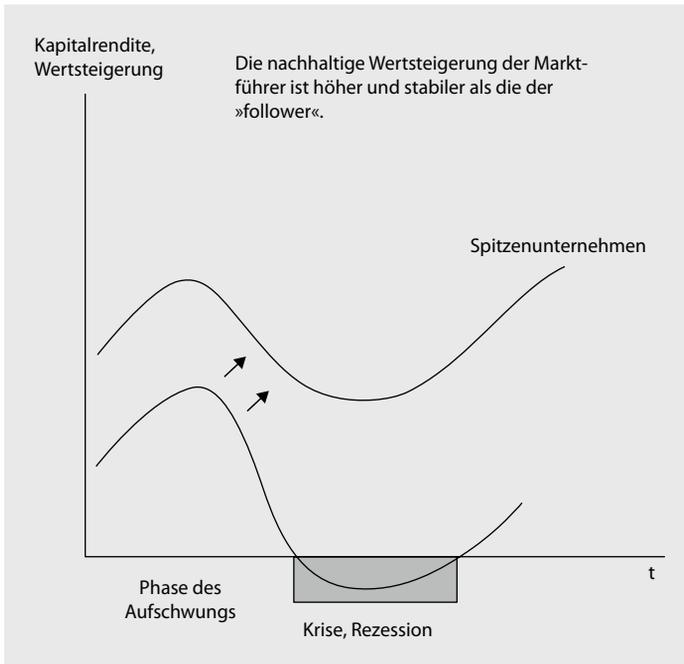
### 12.3 Wie soll verändert werden?

Je schwieriger die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, desto wichtiger eine exzellente Führung

Trennt sich ein Unternehmen von seinem CEO, so liegt das in der Regel an seiner Inkompetenz. Es ist deshalb nicht verwunderlich, wenn sich die Wirtschaftsergebnisse des Unternehmens nach der Trennung verbessern. Baruch Lev, Professor an der Stern School of Business, New York University, weist mit seinen Kollegen in einer groß angelegten Longitudinalstudie nach, dass die »managerial ability« die wichtigste Triebkraft für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens ist. Er zeigt auf der Basis von Bilanzdaten börsennotierter US-Unternehmen, dass langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse auf das Wirken des CEO und seines Führungsteams zurückzuführen sind (Demerjian et al., 2010). Je schwieriger die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind, desto wichtiger ist somit eine exzellente Führung des Unternehmens (■ Abb. 12.3).

Für ein neues Führungsteam ist es wichtig, sich Gedanken über die zukünftige Entwicklung und den erforderlichen Veränderungsbedarf zu machen. Hierzu gilt es, eine Fülle an Fragen zu beantworten, die in der Checkliste präsentiert werden.

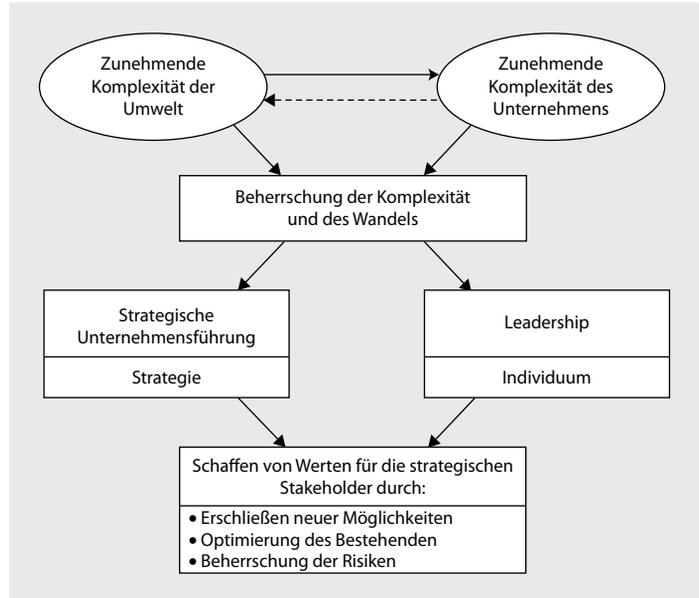
- i** Checkliste: Fragenkatalog für Führungskräfte in Zeiten der Veränderung
  - **Zeit:** Wie schnell muss eine Veränderung herbeigeführt werden?



■ **Abb. 12.3** Leadership und Strategie: in schwierigen Zeiten wichtig (zitiert in Hinterhuber, 2010a)

- **Reichweite:** Welches Ausmaß an Wandel ist erforderlich?
- **Bewahrung:** Welche organisatorischen Ressourcen und Charakteristiken sollen beibehalten werden?
- **Vielfalt:** Soll das Unternehmen sich in Zukunft durch Homogenität oder Heterogenität in der Produktpalette auszeichnen?
- **Kapazität:** Hat das Unternehmen die erforderlichen Kapazitäten für die Veränderung?
- **Fähigkeiten:** Verfügt das Unternehmen über die personellen Ressourcen und Managementfähigkeiten für die Implementierung?
- **Bereitschaft:** Ist seitens der Belegschaft die Bereitschaft zur Veränderung vorhanden?
- **Macht:** Wie sehen die Machtverhältnisse der verantwortlichen Führungskräfte aus?

Vom neuen Führungsteam müssen sowohl Leadership als auch strategische Managementfähigkeiten erwartet werden (■ [Abb. 12.4](#)). Im Mittelpunkt der strategischen Unternehmensführung, die mehr ein technokratischer Ansatz ist, steht die Strategie, im Mittelpunkt von Leadership das Individuum. Beide Ansätze ergänzen sich, wenn das Unternehmen neue Möglichkeiten erschließen, Bestehendes optimieren und schlecht kalkulierbare Risiken beherrschen will.



■ **Abb. 12.4** Strategische Unternehmensführung und Leadership schaffen Werte für die strategischen Stakeholder (Hinterhuber, 2011)

**Strategische Unternehmensführung als integrierte Gesamtheit von Einstellungen, Entscheidungs- und Handlungshilfen**

12

**Strategische Unternehmensführung** ist eine integrierte Gesamtheit von Einstellungen, Entscheidungs- und Handlungshilfen, mit denen ein Unternehmen in einem turbulenten Umfeld die Kunden noch wettbewerbsfähiger und erfolgreicher machen und dabei seinen Wert nachhaltig steigern kann. **Leadership** ist die erworbene und angeborene Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu erschließen und umzusetzen oder umsetzen zu lassen sowie kraft der eigenen Authentizität andere Menschen anzuregen und in die Lage zu versetzen, sich begeistert, initiativ und kreativ für Ziele und Aufgaben einzusetzen, die im gemeinsamen Interesse sind. Leadership ist eine natürliche, zwanglose Fähigkeit, andere Menschen im positiven Sinn und im Hinblick auf sinnvolle Ziele anzuregen; diese Fähigkeit zeigt sich in einem natürlichen Antrieb, einem inneren Respekt für die und einem echten Interesse an den Menschen.

➤ **Wichtig**

**Leadership ist eine Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu erschließen und Menschen in Hinblick auf sinnvolle Ziele anzuregen.**

Heute scheinen v. a. ganzheitliches Denken und Handeln sowie ein globales Bewusstsein notwendig zu sein. Die Aufgabe von Leadership im Rahmen der strategischen Unternehmensführung sind (Hinterhuber, 2011):

- Kurzfristige Ergebnisse erzielen und gleichzeitig das Unternehmen langfristig stärker zu machen. Dies ist die Legitimation für die Präsenz der Führenden in der Organisation.

- Die Veränderung zu antizipieren und herbeizuführen. Im Licht der vitalistischen Philosophie Bergons entfaltet sich das Unternehmen in einem ständigen schöpferischen Prozess in immer neuen Formen.

■ **Strategische Unternehmensführung und Leadership bei Leica**

Eine zentrale Schlüsselfigur bei Leica ist Andreas Kaufmann. Er ist Mehrheitseigentümer, im Aufsichtsrat vertreten und übernahm für kurze Zeit die Gesamtführung des Unternehmens nach der Trennung von Steven K. Lee. Andreas Kaufmann ist wesentlich für die Neuausrichtung des Unternehmens verantwortlich. Er übernahm das Ruder, »um die Firma zu stabilisieren« (Engel, 2009). Er ist jene Person, die im Sinne von Leadership agiert.

» Leidenschaft habe ich jede Menge, vor allem wenn es darum geht, sich für tolle Produkte und einzigartige Dinge zu begeistern. Ich glaube, dass gerade ein mittelständisches Unternehmen mit Weltrang wie Leica ohne diese Qualitäten gar nicht funktionieren würde. Da brauchen Sie Mitarbeiter, die sich mit Leidenschaft und Enthusiasmus engagieren. Und das überrascht mich immer wieder aufs Neue: dass man hier in der Region auf ungemein passionierte Menschen trifft, die Ideen entwickeln und mit großer Motivation ausgestalten (Kaufmann in einem Interview in Wetzlar Network, 2011). «

Die »Leidenschaft und Perfektion für das bessere Bild« spiegeln sich auch in den folgenden Unternehmenswerten wider (Leica, 2011b):

- beste Optik,
- Konzentration auf das Wesentliche und
- dauerhafte Werte.

Trotz des ständigen Wechsels auf der Vorstandsebene scheinen nun die Rahmenbedingungen geschaffen worden zu sein, das Unternehmen langfristig auf Erfolgskurs zu bringen und zu halten. Die Weichen für eine nachhaltige Existenzsicherung wurden gestellt – durch den Einsatz von strategischer Unternehmensführung und Leadership.

Im Geschäftsbericht 2009/2010 von Leica verkündet der Vorstandsvorsitzende Rudi Spiller mit Freude eine positive Geschäftsentwicklung. Leica hat einen fundamentalen Richtungswechsel angetreten. Nach den Jahren der Restrukturierung arbeitet das Unternehmen nun gezielt in Hinblick auf die neue Nischenstrategie. Im Mittelpunkt steht die Premiumpositionierung der Marke Leica, verbunden mit Qualität und Exklusivität der Produkte. Mit Hilfe des neu eingeschlagenen Innovationskurses wurden im Geschäftsjahr 2009/2010 10 neue Produkte eingeführt. Die überraschende Kundennachfrage machte eine Kapazitätsausweitung der Produktion erforderlich (Leica, 2010). Man blickt zuversichtlich in die Zukunft, obwohl es noch viel zu tun gibt.

## 12.4 Wie kann die Nachhaltigkeit sichergestellt werden?

Seit dem Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden Hans-Peter Cohn im Jahre 2004 hat es bei der Leica Group AG laufend Neubesetzungen im Vorstand gegeben. Auch der Nachfolger von Cohn wurde Mitte April 2005 wieder durch einen Neuen ersetzt. Und dies war nicht der letzte Austausch: Seit diesem Zeitpunkt wurden der Vorstand bzw. einzelne Personen des Vorstands in regelmäßigen Abständen gewechselt.

Zum Abschluss dieses Beitrags wird der Versuch unternommen, einen Vorschlag für ein Leadership-Assessment des Führungsteams zu unterbreiten. Hinter diesem Leadership-Assessment steckt die Idee, herauszufinden, ob die Führungsmannschaft im Sinne einer langfristigen Orientierung und Nachhaltigkeit des Unternehmens denkt und handelt. Dieser Prozess sollte laufend durchgeführt werden, um zu verhindern, dass Unternehmen in Krisen geraten, die durch Managementfehler verursacht werden.

Eine genaue Analyse der Ausgangssituation ist die Grundlage jeder Veränderung, deshalb wird mit dem Leadership-Assessment der Ist-Situation begonnen. ■ Abb. 12.5 zeigt ein Beispiel, wie ein Leadership-Assessment für Führungspositionen im Unternehmen durchgeführt werden kann. Es werden die Eigenschaften und Fähigkeiten aufgelistet, die von einer Führungspersönlichkeit erwartet werden, wenn sie ihrer Führungsverantwortung nachkommen soll. Die Vorgesetzten beurteilen

- a. die Wichtigkeit der einzelnen Charakteristiken und
- b. wie zufrieden sie mit den jeweiligen Leistungen der beurteilten Personen sind.

Eine fundierte Ist-Analyse setzt voraus, dass keine Wertung enthalten ist. Aufgabe des Beurteilers oder des Beurteilungsteams ist es, sachbezogen die richtigen offenen Fragen zu stellen und die Charakteristiken zu begründen, die an eine effiziente Führung gestellt werden.

Die Aufsichtsräte haben die Wahl: verändern oder entlassen? Wenn sie auf die Frage »Sind wir stolz auf den CEO und sein Führungsteam?« nicht mit einem 100-prozentigen Ja antworten können, muss sofort eine Entscheidung getroffen werden. Warum geschieht das in der Regel nicht? Der Grund ist, dass die Aufsichtsräte Angst vor der Konsequenz haben.

### ➤ Wichtig

**Ein Führungsteam, das seine Aufgaben nicht oder nur ungenügend erfüllt, ist nicht nur mit sich unzufrieden, es verärgert die Kunden, stiftet Unruhe im Unternehmen, vermindert den Wert des Unternehmens oder gefährdet sogar dessen Existenz.**

Wichtigkeit		Geben Sie bitte die Wichtigkeit der folgenden Themen für Ihr Unternehmen/ Ihre Business Unit/Ihren Bereich an. Kreuzen Sie bitte hierzu den entsprechenden Wert links an. Markieren Sie danach auf der Skala rechts, wie zufrieden Sie mit dem entsprechenden Thema sind.	Zufriedenheit	
sehr wichtig	völlig unwichtig		sehr wichtig	völlig unwichtig
1   2   3   4   5		Sieht, was zu tun ist/denkt und handelt unternehmerisch	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Denkt ganzheitlich/strategisch	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Versteht die Kräfte und Bedingungen, die in einer gegebenen Situation eine Rolle spielen/ erkennt und nutzt das Situationspotenzial	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Schafft eine innovationsfreundliche Organisation/organisatorische Fähigkeiten	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Beeinflusst das Verhalten anderer im positiven Sinn so, dass sie sich engagiert für die Kunden einsetzen/Teamfähigkeit	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Hat den Mut, Maßnahmen zu ergreifen, die die Dinge besser machen/verhält sich aktionsorientiert	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Lebt die Werte, die er predigt/Authentizität	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Entwickelt seine Mitarbeiter	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Liefert Ergebnisse	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Selbstvertrauen	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Zwischenmenschliche Fähigkeiten	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Kundenorientierung	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		Problemlösungsfähigkeiten	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		...	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		...	1   2   3   4   5	
1   2   3   4   5		...	1   2   3   4   5	

■ Abb. 12.5 Leadership-Assessment: Ist-Situation (Hinterhuber, 2010b)

Ist die Antwort kein 100-prozentiges Ja, muss der Aufsichtsrat eine Liste mit den negativen Punkten erstellen. Die Leadership-Fragen lauten:

- Warum haben der CEO und sein Team die Ziele nicht erreicht?

- Wie kann geholfen werden, dass wieder Spitzenleistungen erbracht werden?
- Welches sind die konkreten Vorschläge des CEO, damit wieder ein 100-prozentiges Vertrauen vorhanden ist?

Lassen die gemeinsam formulierten Ziele die gewünschten Verhaltensänderungen nicht erwarten, ist eine einvernehmliche Trennung sofort in die Wege zu leiten.

Der Aufsichtsrat hat nicht die Verantwortung für den CEO oder ein Mitglied seines Führungsteams. Diese Erkenntnis erleichtert den schmerzhaften Prozess der Entlassung eines Führungsteams. Im nächsten Abschnitt wird gezeigt, wie Leadership-Assessment in Bezug auf die Soll-Situation angewendet werden kann.

Aus den Führungscharakteristiken, die in ■ Abb. 12.5 als wichtig beurteilt werden, die vom Führungsteam jedoch nicht in zufriedenstellender Weise erfüllt werden, werden dabei die Anforderungen an das neue Führungsteam. ■ Abb. 12.6 zeigt beispielhaft, wie dabei vorgegangen wird.

## 12.5 Fazit

Der Fall Leica hat sehr anschaulich gezeigt, wie wichtig es ist, dass ein Führungsteam über Einstellungen und Fähigkeiten verfügt, ein Unternehmen langfristig erfolgreich zu führen sowie auch durch stürmische Zeiten zu manövrieren. Idealerweise sollte es zu einer Entwicklung, wie sie im Fall Leica auftrat, erst gar nicht kommen. Natürlich dürfen wir nicht vergessen, dass es sich bei dieser Analyse ausschließlich um eine Außenbetrachtung handelt, was als kritischer Aspekt dieses Beitrags anzusehen ist. Nichtsdestotrotz zeigt das Beispiel, dass Managementfehler weitreichende Folgen für ein Unternehmen haben können. Die größte Fehleinschätzung lag aus Sicht der Autoren darin, die Zukunft der Digitalkameras zu ignorieren. Hans-Peter Cohn, der nicht an die Digitaltechnik und an eine neue Geschwindigkeit der Fotografie glaubte, kann sich in eine Reihe anderer Unternehmensvertreter einordnen, die nicht auf neue Technologien setzen wollten:

- »This telephone has too many shortcomings to be seriously considered as a means of communication. The device is inherently of no value to us« (Western Union, internes Memo, 1876).
- »The wireless music box has no imaginable commercial value. Who would pay for a message sent to nobody in particular?« (Antwort der Teilhaber von David Sarnoff auf sein Drängen in den 1920er Jahren, in das Radio zu investieren)
- »There is no reason why anyone would want a computer in their home« [Ken Olson, Präsident, Präsident und Gründer von Digital Equipment Corporation (DEC), 1977].

Management als kreatives  
Lösen von Problemen und das  
Optimieren von Bestehendem

Schlüssel­fähigkeiten	Leistungskriterien	1: Herausragende Stärke 5: Signifikante Entwicklungsnotwendigkeit										
Sieht, was zu tun ist/denkt und handelt unternehmerisch	Hat einen klaren, einfachen, kundenfokussierten Kernauftrag entwickelt und kommuniziert.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5							
	Setzt sich und erreicht herausfordernde Ziele.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5							
Hat den Mut und das Selbstvertrauen, für seine Werte einzustehen.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
Übernimmt die Verantwortung für eigene Fehler.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
Antizipiert die Veränderungen und sieht sie als Chance.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
Denkt ganzheitlich/strategisch	Denkt voraus, hat das große Bild vor Augen, »stretches horizons«, »challenges imaginations«.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5							
	Hat ein Gespür dafür, wohin der Markt geht und was die Kunden wirklich wollen.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5							
Ist uneingeschränkt Ehrlichkeit und Vertrauen verpflichtet.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
Handlungen und Verhalten stimmen mit den Worten überein.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
Hasst, vermeidet und beseitigt »Bürokratie«	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
Versteht die Kräfte und Bedingungen, die in einer gegebenen Situation eine Rolle spielen/erkennt und nutzt das Situationspotenzial	Trifft Entscheidungen aus der Sicht der übergeordneten Entscheidungsebene.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5							
	Hat Einsicht in den größeren gesellschaftlichen, umweltlichen, kompetitiven und technischen Rahmen, der Einfluss auf die Entscheidungen des Unternehmens hat.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5								
Erkennt die »tragenden Faktoren« einer Situation und lässt sich in seinen Entscheidungen von ihnen tragen.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
Analysiert sorgfältig die Risiken seiner Entscheidungen aus der Sicht des Gesamtunternehmens.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
Hat den Mut, Maßnahmen zu ergreifen, die die Dinge besser machen	Ist unzufrieden mit dem »status quo«.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5							
	Hat keine Angst, dass seine Vorschläge nicht angenommen werden	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5							
Nutzt Schnelligkeit als Wettbewerbsvorteil.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
Bringt Fakten und rationale Argumente ein, um andere zu überzeugen.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
Ermutigt Mitarbeiter und Teams, unternehmerisch zu handeln und kalkulierte Risiken einzugehen.	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	1	2	3	4	5						
1	2	3	4	5								
...	...											

■ **Abb. 12.6** Leadership-Assessment des Führungsteams: Soll-Situation (Hinterhuber, 2010b)

Den Markt beobachten, ein Gespür für mögliche Trends entwickeln, das sind Fähigkeiten, über die das Topmanagement verfügen sollte. Eine exzellente Führung, eine gute Strategie, die richtigen Mitarbeiter, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen und Glück bestimmen zu etwa 80% den Erfolg eines Unternehmens. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen tragen mit etwa 20% zum Unternehmenserfolg bei. Eine für das Unternehmen langfristig ausgerichtete Führung umfasst Leadership und Strategisches Management. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass mindestens 70% der Führungskräfte strategisch denken und unternehmerisch handeln.

**In Krisenzeiten braucht man beides: Leadership und Management**

Management ist mehr das kreative Lösen von Problemen und das Optimieren von etwas, das bereits besteht; es führt in der Regel zu inkrementalen Innovationen. Leadership dagegen ist mehr Offenheit für neue Möglichkeiten und die Fähigkeit, daraus Nutzen für das Unternehmen zu ziehen; es geht darum, Mitarbeiter zu inspirieren und in die Lage zu versetzen, strategisch zu denken und unternehmerisch zu handeln. Leadership führt deshalb eher zu bahnbrechenden Innovationen. Management lässt sich leichter erlernen als Leadership. Management beruht eher auf Techniken und Instrumenten, wie z. B. Portfolio-Planung, Budgetierung, Kostenrechnung, Projektmanagement und dergleichen mehr, die sich relativ leicht vermitteln lassen. Leadership ist viel subtiler, denn es geht darum, Möglichkeiten zu entdecken und umzusetzen, die andere nicht gesehen haben, und die Mitarbeitenden zu bewegen, kreativ ihre Energie zum Wohl der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens einzusetzen. Leadership schafft neue Arbeitsplätze, Management baut Arbeitsplätze ab. Führende brauchen schlussendlich beides. Erst recht in Krisenzeiten.

## Literatur

- Ansoff, I.H. (1976). Managing strategic surprise and discontinuity: Strategic response to weak signals. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 28, 129–152.
- Demerjian, P., Lewis, M., Lev, B. & McVay, S. (2010). *Managerial ability and earnings quality*, Paper presented at the 21st Annual Conference on Financial Economics and Accounting, November 12–13, 2010, Maryland/USA.
- Der Spiegel* (2004). Nur ein Intermezzo, Interview mit Hannes-Peter Cohn, Vorstandschef der Mythenmarke Leica, über den Boom und die Zukunft digitaler Fotografie. 39. S. 82.
- Digitalfotografie (2011). <http://www.digitalfotografie.org> [Zugriff am 13. Mai 2011].
- Engel, R. (2009). Leica hofft auf Erfolg in der Nische. *Weltonline*. <http://www.welt.de/die-welt/wirtschaft/article4518068/Leica-hofft-auf-Erfolg-in-der-Nische.html> [Zugriff am 16. Mai 2011].
- Goller, M. (2000). *Aktuelle Vergleichsverfahren in Deutschland. Eine ökonomische Analyse*. Frankfurt a. Main: Peter Lang.
- Hauschildt, J., Grape, C. & Schindler, M. (2006). Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel. *Die Betriebswirtschaft*, 1, 7–25.
- Hinterhuber, H.H. (2010a). *Die 5 Gebote für exzellente Führung: Wie Ihr Unternehmen in guten und in schlechten Zeiten zu den Gewinnern zählt*. Frankfurt a. Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

- Hinterhuber, H.H. (2010b). Leadership – Consulting. In D. Hofmann & R. Steppan (Hrsg.), *Headhunter. Blick hinter die Kulissen einer verschwiegenen Branche* (S. 208–236). Heidelberg: Springer.
- Hinterhuber, H.H. (2011). *Strategische Unternehmensführung. Band 1: Strategisches Denken*, 8. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.
- Kehrel, U. & Leker, J. (2009). Unternehmenskrisen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 78 (4), 200–205.
- KfW-Infodienst (2010). *Mittelstand 2010: Unternehmenskrisen vermeiden*, Ausgabe Februar 2010, Interview mit KfW-Experte Nau Robert, S. 6–7. [www.kfw.de/infodienst](http://www.kfw.de/infodienst) [Zugriff am 10. Mai 2011].
- Krüger, W. (2008). *Krisenmanagement in der Sanierungspraxis – eine kritische Bestandsaufnahme*. Präsentation beim BDU Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung Expertendialog in Bonn am 7.3.2008.
- Leica (2004). *Geschäftsbericht 2003/2004*. [http://www.corporate.leica-camera.de/investor\\_relations/annual\\_reports/2004/index.html](http://www.corporate.leica-camera.de/investor_relations/annual_reports/2004/index.html) [Zugriff am 17. Mai 2011].
- Leica (2005). *Geschäftsbericht 2004/2005*. [http://www.corporate.leicacamera.de/investor\\_relations/annual\\_reports/2005/index.html](http://www.corporate.leicacamera.de/investor_relations/annual_reports/2005/index.html) [Zugriff am 18. Mai 2011].
- Leica (2008). *Geschäftsbericht 2007/2008*. [http://www.corporate.leicacamera.de/investor\\_relations/annual\\_reports/2008/index.html](http://www.corporate.leicacamera.de/investor_relations/annual_reports/2008/index.html) [Zugriff am 18. Mai 2011].
- Leica (2010). *Geschäftsbericht 2009/2010*. [http://www.corporate.leicacamera.de/investor\\_relations/annual\\_reports/2010/index.html](http://www.corporate.leicacamera.de/investor_relations/annual_reports/2010/index.html) [Zugriff am 18. Mai 2011].
- Leica (2011a). *Historie*. <http://de.leica-camera.com/culture/history> [Zugriff am 14. Mai 2011].
- Leica (2011b). Unternehmenswerte. [http://www.corporate.leica-camera.de/corporate\\_values](http://www.corporate.leica-camera.de/corporate_values) [Zugriff am 20. Mai 2011].
- Müller, C., Peham, C. & Raich, M. (2010). Change Agent, Change Leader und Change Entrepreneur. Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse? In H. Pechlaner, M. Raich, S. Schön & K. Matzler (Hrsg.), *Change Leadership – Den Wandel antizipieren und aktiv gestalten* (S. 397–426). Wiesbaden: Gabler.
- Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation*. Frankfurt a. Main: Peter Lang.
- Preissner, A. & Schwarzer, U. (2008). Pöbelnder Chef treibt Leica wieder in die roten Zahlen. *Spiegel Online*, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,549321,00.html> [Zugriff am 7. Mai 2011].
- Raich, M. (2006). How to accept complexity: How to demand simplicity: A holistic view of leadership: A case study. *International Journal of Learning and Change*, 1 (2), 180–200.
- Stein, M. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62, 1289–1326.
- The Antidote* (1999). How Crisis Unfold. 21, 13–15.
- Turner, B. & Pidgeon, N. (1997). *Man-made-disasters*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Wetzlar Network (2011). *Interview mit Andreas Kaufmann*. <http://www.wetzlar-network.de/Magazin/People/Andreas-Kaufmann-a130.html> [Zugriff am 17. Mai 2011].



**Verena Graupmann, Dr.**

ist Universitätsassistentin am Lehrstuhl für Sozialpsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München. Arbeitsschwerpunkte sind sozialpsychologische Grundlagen- und Anwendungsforschung mit den Themenschwerpunkten Freiheit, Selbst, Beziehungen, Kognitive Dissonanz und Interkulturelle Unterschiede. Internationale Lehr- und Forschungstätigkeit an den Universitäten LMU München, DePaul Chicago, Sussex und Salzburg.  
E-Mail: [graupmann@psy.lmu.de](mailto:graupmann@psy.lmu.de)



**Hans H. Hinterhuber, Prof. Dr.**

ist Chairman von Hinterhuber&Partners GmbH, Strategy/Pricing/Leadership Consultants, einer international tätigen Unternehmensberatung. Bis 2006 war er Vorstand des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck. Heute ist er »Trusted Advisor« für Unternehmer und oberste Führungskräfte in Fragen Strategie und Leadership. Er ist der Verfasser von über 400 wissenschaftlichen Arbeiten und 40 Büchern im Bereich der Strategischen Unternehmensführung, des Führungsverhaltens und des Innovationsmanagements. Seine Bücher »Strategische Unternehmensführung«, »Leadership«, »Die 5 Gebote für exzellente Führung« haben Generationen von Führungskräften und Studenten inspiriert und sind in viele Sprachen übersetzt worden. Er ist Träger des Österreichischen Ehrenkreuzes für Wissenschaft und Kunst 1. Klasse.  
E-Mail: [hans.hinterhuber@uibk.ac.at](mailto:hans.hinterhuber@uibk.ac.at)



**Laila Maija Hofmann, Prof. Dr.**

vertritt die Fächerkombination »Personal, Organisation, Gender Studies« an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg. Nach ihrem Betriebswirtschaftsstudium arbeitete sie in unterschiedlichen Funktionen im Personalmanagement in der Luft- und Raumfahrt, der Automobilindustrie und der Finanzdienstleistungsbranche in München, Paris, Köln, New York und Berlin. Berufsbegleitend promovierte sie an der Universität Augsburg zu einer Fragestellung aus der Arbeits- und Organisationspsychologie und schloss ihre Ausbildung als Organisations- und Prozessberaterin ab. Nach fast 15 Jahren in der Industrie nahm sie den Ruf an die Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin an. 2010 wechselte sie nach Nürnberg und gründete dort mit einer Kollegin das Kompetenzzentrum »Gender & Diversity«. In Forschungsprojekten beschäftigt sie sich aktuell schwerpunktmäßig mit dem Vergleich deutscher und indischer Personalarbeit sowie mit Diversity-Management-Konzepten.  
E-Mail: [Laws.Hofmann@t-online.de](mailto:Laws.Hofmann@t-online.de)