

# Inhaltsverzeichnis

|                             | Seite |
|-----------------------------|-------|
| Inhaltsverzeichnis .....    | IX    |
| Abbildungsverzeichnis ..... | XV    |
| Abkürzungsverzeichnis ..... | XVI   |

## Kapitel I:

### Grundlagen der Untersuchung ..... 1

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1. Problemstellung .....                                       | 1  |
| 2. Begriffliche Grundlagen.....                                | 3  |
| 2.1 Unternehmung als zielgerichtetes ökonomisches System ..... | 3  |
| 2.2 Unternehmungskrise als Existenzgefährdung .....            | 3  |
| 2.3 Krisenmanagement zur Gesundung der Unternehmung.....       | 7  |
| 2.4 Erfolg .....                                               | 13 |
| 3. Behandlung der Thematik in der Literatur.....               | 13 |
| 4. Zielsetzung der Untersuchung .....                          | 19 |

## Kapitel II:

### Charakterisierung der Forschungskonzeption ..... 21

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| 1. Wahl des Forschungsansatzes .....              | 21 |
| 2. Untersuchungsablauf.....                       | 24 |
| 3. Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung..... | 29 |
| 3.1 Rahmenbedingungen.....                        | 30 |
| 3.2 Ziele .....                                   | 31 |
| 3.3 Maßnahmen .....                               | 33 |
| 3.4 Ergebnisse .....                              | 35 |
| 4. Deskription des Untersuchungsfeldes.....       | 36 |

**Empirische Analyse erfolgreicher Krisenbewältigungen..... 40**

X

|           |                                                                                 |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1.4     | Situationsadäquate Führung und Motivation der Mitarbeiter.....                  | 107 |
| 3.1.4.1   | Wahl eines krisengeeigneten Führungsstils .....                                 | 107 |
| 3.1.4.2   | Motivation der Mitarbeiter .....                                                | 115 |
| 3.1.5     | Informationspolitik in der Krisensituation .....                                | 118 |
| 3.1.6     | Resümee krisenbewältigungsspezifischer Vorgehens- und<br>Verhaltensweisen ..... | 123 |
| 3.2       | Strategische Krisenbewältigungsmaßnahmen .....                                  | 126 |
| 3.2.1     | Neuausrichtung des Unternehmungsportfolios .....                                | 127 |
| 3.2.1.1   | Marktaustritt .....                                                             | 129 |
| 3.2.1.1.1 | Verkauf .....                                                                   | 129 |
| 3.2.1.1.2 | Schließung .....                                                                | 130 |
| 3.2.1.2   | Marktbehauptung .....                                                           | 131 |
| 3.2.1.2.1 | Optimierung der Produkt- und Kundenstruktur .....                               | 131 |
| 3.2.1.2.2 | Optimierung der Vertriebswege .....                                             | 134 |
| 3.2.1.2.3 | Optimierung des strategischen Produktions-<br>managements .....                 | 135 |
| 3.2.1.3   | Wachstum .....                                                                  | 142 |
| 3.2.1.3.1 | Erschließung neuer Absatzmärkte .....                                           | 142 |
| 3.2.1.3.2 | Investitionen in Forschung und Entwicklung ....                                 | 146 |
| 3.2.1.4   | Resümee krisenbewältigungsspezifischer Portfolio-<br>strategien .....           | 150 |
| 3.2.2     | Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor .....                          | 152 |
| 3.2.2.1   | Reorganisation der Führungsstruktur .....                                       | 156 |
| 3.2.2.1.1 | Funktionale Organisation .....                                                  | 158 |
| 3.2.2.1.2 | Geschäftsbereichs-/Managementholding-<br>Organisation .....                     | 159 |
| 3.2.2.1.3 | Operative Holding .....                                                         | 164 |
| 3.2.2.2   | Management der Geschäftsprozesse .....                                          | 164 |
| 3.2.2.3   | Anpassung der Kennzahlen- und Anreizsysteme .....                               | 167 |
| 3.2.2.3.1 | Kennzahlensysteme .....                                                         | 168 |
| 3.2.2.3.2 | Anreizsysteme .....                                                             | 169 |

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2.4 Personelle Veränderungen.....                                              | 172 |
| 3.2.2.4.1 Neubesetzung von Schlüsselpositionen .....                               | 172 |
| 3.2.2.4.2 Personalentwicklung .....                                                | 173 |
| 3.2.2.4.3 Anpassung der Personalkapazität.....                                     | 176 |
| 3.2.2.5 Resümee krisenbewältigungsspezifischer Reorganisations-<br>strategien..... | 180 |
| 3.3 Operative Krisenbewältigungsmaßnahmen .....                                    | 183 |
| 3.3.1 Forschung und Entwicklung.....                                               | 183 |
| 3.3.2 Beschaffung .....                                                            | 187 |
| 3.3.3 Produktion.....                                                              | 192 |
| 3.3.4 Absatz.....                                                                  | 198 |
| 3.3.5 Personal.....                                                                | 207 |
| 3.3.6 Allgemeine Verwaltung.....                                                   | 209 |
| 3.3.7 Resümee krisenbewältigungsspezifischer Funktions-<br>maßnahmen .....         | 212 |
| 3.4 Finanzwirtschaftliche Krisenbewältigungsmaßnahmen.....                         | 213 |
| 3.4.1 Reduktion des Anlagevermögens.....                                           | 214 |
| 3.4.1.1 Konzentration der Investitionen.....                                       | 214 |
| 3.4.1.2 Verkauf nicht betriebsnotwendigen Anlagevermögens...                       | 216 |
| 3.4.1.3 Sale-and-lease-back .....                                                  | 217 |
| 3.4.2 Optimierung des Umlaufvermögens.....                                         | 218 |
| 3.4.2.1 Bestandsoptimierung .....                                                  | 218 |
| 3.4.2.2 Liquiditätsausschöpfung im Debitoren- und Kreditoren-<br>management.....   | 223 |
| 3.4.2.3 Optimierung durch Cash-Management .....                                    | 224 |
| 3.4.3 Maßnahmen im Eigenfinanzierungsbereich.....                                  | 225 |
| 3.4.3.1 Dividendenverzicht.....                                                    | 225 |
| 3.4.3.2 Mobilisierung stiller Reserven .....                                       | 226 |
| 3.4.3.3 Kapitalherabsetzung .....                                                  | 226 |
| 3.4.3.4 Kapitalerhöhung .....                                                      | 227 |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4.4 Maßnahmen im Fremdfinanzierungsbereich .....               | 227 |
| 3.4.4.1 Beschaffung neuer Fremdmittel .....                      | 228 |
| 3.4.4.2 Forderungsverzicht .....                                 | 228 |
| 3.4.4.3 Optimierung der Fälligkeitsstruktur .....                | 229 |
| 3.4.4.4 Abbau der Bankverbindlichkeiten .....                    | 229 |
| 3.4.5 Resümee krisenbewältigungsspezifischer Finanzmaßnahmen ... | 230 |

## **Kapitel IV:**

### **Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Krisenbewältigung .... 231**

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Erfolgsdefinition für die vorliegende Themenstellung.....                          | 231 |
| 2. Vorgehensweise bei der Beurteilung von Erfolgsfaktoren.....                        | 237 |
| 3. Anleitung für eine erfolgreiche Krisenbewältigung .....                            | 238 |
| 3.1 Vorgehens- und Verhaltensweisen in einer Krisenbewältigung .....                  | 239 |
| 3.1.1 Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Krisenbewäl-<br>tigungsprozesses ..... | 242 |
| 3.1.2 Handlungsempfehlungen zum Führungs- und Motivations-<br>verhalten.....          | 247 |
| 3.1.3 Handlungsempfehlungen zur Informations- und Kommunika-<br>tionspolitik .....    | 249 |
| 3.2 Inhalt des Krisenbewältigungsprogramms.....                                       | 250 |
| 3.2.1 Handlungsempfehlungen für den strategischen Bereich.....                        | 252 |
| 3.2.2 Handlungsempfehlungen für den operativen Bereich.....                           | 263 |
| 3.2.3 Handlungsempfehlungen für den finanzwirtschaftlichen<br>Bereich .....           | 271 |

## **Kapitel V:**

### **Schlußfolgerungen..... 275**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Anhang Nr. 1 .....         | 283 |
| Anhang Nr. 2 .....         | 293 |
| Anhang Nr. 3 .....         | 295 |
| Anhang Nr. 4 .....         | 297 |
| Anhang Nr. 5 .....         | 303 |
| Literaturverzeichnis.....  | 328 |
| Stichwortverzeichnis ..... | 365 |

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 1: Dominante Ziele der Unternehmung .....                                            | 5   |
| Abb. 2: Untersuchungsgegenstand .....                                                     | 12  |
| Abb. 3: Zielgruppe der Untersuchung .....                                                 | 25  |
| Abb. 4: Komponenten des Bezugsrahmens .....                                               | 29  |
| Abb. 5: Teilnehmer der Untersuchung .....                                                 | 36  |
| Abb. 6: Wirtschaftliche Ausgangssituation .....                                           | 44  |
| Abb. 7: Beispiel einer Ursachen-Wirkungs-Hierarchie .....                                 | 49  |
| Abb. 8: Ursachenkomplexe .....                                                            | 50  |
| Abb. 9: Kernursachen für die Krisenentstehung .....                                       | 55  |
| Abb. 10: Ansatzpunkte zur Bewältigung einer Unternehmungskrise .....                      | 61  |
| Abb. 11: Grundschemata eines Führungsprozesses .....                                      | 64  |
| Abb. 12: Führungstätigkeiten im Krisenbewältigungsprozeß .....                            | 74  |
| Abb. 13: Personelle Zusammensetzung des Lenkungsausschusses .....                         | 89  |
| Abb. 14: Charakteristische Projektgruppenorganisation in einer<br>Krisenbewältigung ..... | 96  |
| Abb. 15: Zeitliche Einbindung der Unternehmungsleitung .....                              | 97  |
| Abb. 16: Führungsstil-Grundformen im Kontinuum von Tannenbaum/<br>Schmidt .....           | 110 |
| Abb. 17: Phasenabhängige Variation des Führungsstils .....                                | 112 |
| Abb. 18: Ausgewählte Merkmale der Organisationsformen zur<br>Krisenbewältigung .....      | 125 |
| Abb. 19: Verursachungsquellen von Komplexitätskosten .....                                | 133 |
| Abb. 20: Weltweiter Aufbau von Produktionsstrukturen .....                                | 137 |
| Abb. 21: Weltweiter Ausbau der Vertriebsaktivitäten .....                                 | 144 |
| Abb. 22: Elemente des Produktes als Ansatzpunkte für Produkt-<br>variationen .....        | 149 |
| Abb. 23: Krisenbewältigungsspezifische Portfoliostrategien .....                          | 151 |
| Abb. 24: Systematik aktueller organisatorischer Umstrukturierungs-<br>maßnahmen .....     | 154 |
| Abb. 25: Dominanz dezentraler Organisationsformen .....                                   | 157 |
| Abb. 26: Abbau der Personalkapazität .....                                                | 178 |
| Abb. 27: Krisenbewältigungsspezifische Reorganisationsstrategien .....                    | 181 |
| Abb. 28: Ergebnisse und Maßnahmen der Bestandsoptimierung .....                           | 220 |
| Abb. 29: Ergebnisse der Krisenbewältigung .....                                           | 235 |
| Abb. 30: Vorbereitungsmaßnahmen .....                                                     | 241 |
| Abb. 31: Potentielle Sofortmaßnahmen .....                                                | 251 |
| Abb. 32: Priorisierung der strategischen Maßnahmen .....                                  | 253 |