

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I

### Umgang mit Krisen als Führungsaufgabe

<b>1</b>	<b>Unternehmenskrise</b>	<b>12</b>
	<i>Klaus Birker</i>	
1.1	Definition und Abgrenzung .....	13
1.2	Bedeutung und Auswirkung .....	14
1.2.1	Destruktive Wirkungen von Krisen .....	15
1.2.2	Konstruktive Wirkung von Unternehmenskrisen.....	19
1.2.3	Das Engagement bei der Krisenbewältigung hängt von der Betroffenheit der Beteiligten ab .....	21
<b>2</b>	<b>Typologie der Unternehmenskrise</b>	<b>25</b>
	<i>Klaus Birker</i>	
2.1	Gliederungsaspekte und Merkmale .....	27
2.1.1	Verlauf von Unternehmenskrisen ...	27
2.1.2	Ursachen und Bedrohung dominanter Ziele .....	30
2.1.3	Auswirkungen von Unternehmenskrisen.....	37
2.2	Aspekte und besondere Anlässe, die ursächlich für Krisen werden können .....	37
2.2.1	Existenzgründung .....	37
2.2.2	Standortwahl.....	38
2.2.3	Andere strategische Grundentscheidungen .....	39
2.2.4	Mitarbeiterführung, Kontrolle und Wachstum .....	40
2.2.5	Organisation und Informationsstrukturen .....	41
2.2.6	Eigenkapitalausstattung und Rechtsform .....	41
2.2.7	Investitionen und Kapitalbindung ..	43
2.2.8	Diversifikation .....	43
2.2.9	Marktveränderungen und Innovationserfordernisse.....	48
2.2.10	Regelung der Unternehmensnachfolge .....	50

<b>3</b>	<b>Basis eines krisenbewussten Managements</b>	<b>51</b>
	<i>Klaus Birker</i>	
3.1	Signale erkennen – Symptome wahrnehmen.....	51
3.1.1	Der Plan als Vorbereitung zum Soll-Ist-Vergleich.....	51
3.1.2	Prämissen erkennen.....	54
3.2	Ursachen analysieren – Diagnose ...	54
3.2.1	Vorbeugende Risikoanalyse.....	55
3.2.2	Krisenanzeichen erforschen.....	56
3.3	Maßnahmen planen – Therapie.....	57
3.3.1	Vorbeugendes Risikomanagement ..	57
3.3.2	Krisenbehandlung.....	59
3.4	Krisen managen.....	59

## **Teil II**

### **Vorbeugende Sanierung in den einzelnen Engpassbereichen**

<b>1</b>	<b>Die Rolle des externen Rechnungswesen für die Krisenerkennung und Krisenüberwindung</b>	<b>64</b>
	<i>Norbert Klingebiel</i>	
1.1	Krisenursachen als Anforderungsdeterminanten an das Rechnungswesen.....	64
1.1.1	Risikoträger und deren Interessenlage bei Krisenunternehmen.....	65
1.1.2	Mögliche Beiträge der Eigner zur Krisenbewältigung.....	68
1.1.3	Informationserwartungen im Prozess der Krisenbewältigung.....	69
1.1.4	Sanierungsprüfung.....	71
1.1.5	Informationsmöglichkeiten und -mängel des Rechnungswesens.....	72
1.1.6	Stabilisierungsmaßnahmen und Sanierungsmaßnahmen.....	73
1.2.	Liquiditätsfördernde Maßnahmen ..	75
1.2.1	Zuführung von Eigenkapital durch die Gesellschafter.....	75
1.2.2	Zuführung von Fremdkapital durch die Gesellschafter.....	76
1.2.3	Bilanzbereinigende Maßnahmen....	76
1.2.3.1	Auflösung von Rücklagen.....	76
1.2.3.2	Kapitalherabsetzung.....	76
1.3.	Erwerb von Krisenunternehmen ....	78
1.3.1	Informationsbedarf und Zeitrahmen.....	78
1.3.2	Ursachenanalyse.....	79

3.4	Regeln zur Begrenzung des Investitionsrisikos (Zusammenfassung) .....	151
	Literaturhinweise.....	155
<b>4</b>	<b>Engpass Controlling und Kostenrechnung</b>	<b>156</b>
	<i>Frank-Jürgen Witt</i>	
4.1	Identifikation von controlling-internen Krisen.....	156
4.1.1	Krisentypen .....	156
4.1.2	Krisensignale.....	156
4.1.3	Ansätze und Tools bei internen Controllingkrisen .....	158
4.1.3.1	Benchmarking .....	158
4.1.3.2	Messung der Controllingqualität....	158
4.1.3.3	Verhaltensorientiertes Controlling..	160
4.1.3.4	Controlling-Checkup .....	162
4.1.3.5	Controllingperformance .....	164
4.1.3.6	Controllers Aufgaben und Stellenprofil .....	168
4.1.3.7	Controllingmitarbeiter und Controllingkosten .....	171
4.2	Controllingmaßnahmen bei gesamtheitlichen Unternehmenskrisen ....	173
4.2.1	Basismethoden im Krisencontrolling.....	173
4.2.2	KonTraG-basiertes Risikocontrolling.....	176
4.2.3	Verknüpfung von Frühwarnfunktion und internationalen Rechnungslegungsstandards.....	177
4.2.4	Operative Controllingmaßnahmen .....	179
	Literaturhinweise.....	181
<b>5</b>	<b>Risikomanagement in der Beschaffung</b>	<b>182</b>
	<i>Ruth Melzer-Ridinger</i>	
5.1	Beschaffungsrisiken und Beschaffungskrisen .....	182
5.2	Typisierung von Risikostrategien – Grundverhaltensweisen im Risikomanagement .....	184
5.3	Anforderungen an das Risikomanagement in der Beschaffung ....	185
5.3.1	Effektivität und Effizienz im Risikomanagement .....	185
5.3.2	Systematisches und kontinuierliches Risikomanagement .....	186
5.3.3	Umfassendes, koordiniertes Risikomanagement .....	187
5.4	Fehlmengenrisiko .....	187
5.4.1	Ausprägungen, Ursachen und Folgen des Fehlmengenrisikos .....	187

5.4.2	Instrumente zur Bewältigung des Fehlmengenrisikos. ....	190
5.4.2.1	Bewältigung akuter Fehlmengensituationen .....	191
5.4.2.2	Senkung der Anfälligkeit gegenüber Fehlmengensituationen .....	193
5.4.2.3	Überwälzung der Fehlmengenkosten .....	194
5.4.2.4	Senkung des Fehlmengenrisikos ....	195
5.5	Bedarfsrisiko .....	196
5.5.1	Ausprägungen, Ursachen und Wirkungen des Bedarfsrisikos. ....	196
5.5.2	Bewältigung des Bedarfsrisikos. ....	199
5.6	Qualitätsrisiko .....	201
5.6.1	Ausprägungen, Ursachen und Folgen des Qualitätsrisikos .....	201
5.6.2	Bewältigung des Qualitätsrisikos ....	202
	Literaturhinweise .....	206
<b>6</b>	<b>Engpass Produktion und Logistik</b>	<b>207</b>
	<i>Gerhard Oeldorf</i>	
6.1	Planung des Produktionsprogramms .....	207
6.1.1	Struktur des Fertigungsprogramms ..	207
6.1.2	Langfristige und kurzfristige Programmplanung .....	210
6.1.3	Programmbreite, -tiefe, Fertigungskapazität .....	212
6.1.4	Fertigungs- und Absatzprogramm ...	212
6.1.5	Kurzfristige Programmplanung ....	213
6.2	Planung der Produktionsausstattung .....	215
6.2.1	Maschinenausstattung .....	215
6.2.2	Innerbetriebliche Standortwahl .....	216
6.2.3	Instandhaltungsplanung .....	217
6.3	Planung des Produktionsprozesses ..	217
6.3.1	Datenanalyse, Stücklisten, Arbeitspläne .....	217
6.3.2	Prozessplanung in der Einzelproduktion .....	222
6.3.2.1	Planung der Durchlaufzeiten .....	222
6.3.2.2	Kapazitätsplanung und Maschinenbelegungsplanung. ....	226
6.3.3	Prozessplanung in der Serienfertigung .....	226
6.3.3.1	Losgröße, Durchlaufterminierung, Kapazitätsterminierung .....	226
6.3.3.2	Maschinenbelegungsplanung. ....	228
6.4	Produktionssteuerung und -kontrolle	229
6.5	Systeme zur Fertigungssteuerung ....	231
6.5.1	Fertigungssteuerung mit Fortschrittszahlen .....	231
6.5.2	Kanban .....	231
6.5.3	Belastungsorientierte Fertigungssteuerung .....	232

9.3.6	Öffentlichkeitsarbeit nutzen.....	306
9.3.7	Verkaufsförderung nutzen.....	306
9.3.8	Mediaabstimmung verbessern.....	307
9.4	Vertriebspolitik.....	307
9.4.1	Händler.....	307
9.4.2	Kontraktmarketing.....	308
9.4.3	Außendienstesinsatz optimieren.....	309
9.4.4	Direktabsatz prüfen.....	309
9.4.5	Logistikkosten senken.....	310
9.4.6	Marktveranstaltungen.....	310
9.4.7	Lieferklauseln.....	310
9.5	Checkliste der Maßnahmen.....	311
	Literaturhinweise.....	312

## **Teil III**

### **Sanierungs- und Krisenmanagement**

<b>1</b>	<b>Insolvenz als akute Krise</b>	<b>314</b>
	<i>Klaus Birker</i>	
1.1	Insolvenzrecht.....	314
1.1.1	Insolvenzeröffnungsverfahren.....	315
1.1.2	Grundzüge des Insolvenz- verfahrens.....	317
1.1.3	Insolvenzplan.....	323
1.1.4	Verwertung des Schuldner- vermögens.....	324
1.1.5	Eigenverwaltung.....	325
1.1.6	Restschuldbefreiung.....	326
1.1.7	Verbraucherinsolvenzverfahren.....	327
1.2	Unternehmensverwertung - Liquidation.....	327
1.2.1	Liquidationsgründe und -arten.....	328
1.2.2	Phasen der Liquidation.....	329
1.2.3	Liquidationsbilanz.....	331

1.2.4	Aspekte für eine freiwillige Liquidation .....	332
1.3	Unternehmensfortführung – Sanierung unter Insolvenzrecht .....	334
1.3.1	Sanierungsbedürftig, sanierungsfähig, sanierungswürdig .....	334
1.3.2	Sanierungsplan .....	337
1.3.3	Beiträge zur Befriedigung der Gläubigeransprüche .....	337
<b>2</b>	<b>Krisenbewältigung – Sanierung, Gesundung des Unternehmens</b>	<b>339</b>
	<i>Klaus Birker</i>	
2.1	Ursachenforschung und -analyse ...	339
2.2	Sanierungskonzept .....	340
2.3	Einbeziehung Dritter .....	341
2.4	Sofortmaßnahmen .....	343
2.5	Strategische Maßnahmen .....	344
2.6	Sanierung im engeren Sinne .....	345
2.7	Turn around .....	348
<b>3</b>	<b>Vorbeugendes Krisenmanagement – krisenbewusstes Management</b>	<b>349</b>
	<i>Klaus Birker</i>	
3.1	Planung ist wichtig – Ziele sind wichtiger .....	351
3.1.1	Prämissen .....	352
3.1.2	Konsequenzen .....	353
3.2	Überwachung .....	354
3.3	Flexibilität – Situationsbewusstsein .....	355
	Literaturhinweise zu Teil I und III. ...	356
	Stichwortverzeichnis .....	357

1.3.2.1	Bilanzanalyse. ....	79
1.3.2.2	Analyse der Gewinn- und Verlustrechnung. ....	82
	Literaturverzeichnis. ....	85
<b>2</b>	<b>Engpass Finanzwirtschaft</b>	
	<i>Klaus W. ter Horst</i>	<b>86</b>
2.1	Der Beitrag der Finanzwirtschaft im Krisenmanagement. ....	86
2.1.1	Das Ziel der betrieblichen Finanz- wirtschaft: Die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichts. ....	86
2.1.2	Die Finanzkrise im Prozess krisenhafter Entwicklung. ....	88
2.1.3	Die Aufgaben der Finanzwirtschaft im Krisenmanagement. ....	90
2.2	Finanzplanung. ....	91
2.2.1	Zwecke des Finanzplans. ....	91
2.2.2	Sachliche Struktur von Finanzplänen. ....	92
2.2.3	Beispiel eines Finanzplans. ....	92
2.2.4	Zeitliche Struktur von Finanzplänen. ....	95
2.2.5	Grundsätze der Finanzplanung. ....	96
2.2.6	Prozess der Finanzplanung und -kontrolle. ....	96
2.2.6.1	Finanzprognose. ....	97
2.2.6.2	Finanzausgleich. ....	98
2.2.6.3	Analyse und Begrenzung der Risiken. ....	98
2.2.6.4	Festlegung der Liquiditätsreserve. ....	100
2.2.6.5	Prämissenkontrolle. ....	101
2.2.6.6	Budgetierung. ....	101
2.2.6.7	Ergebniskontrolle. ....	102
2.3	Sicherung gegen Finanzrisiken mit Hilfe der Bilanz und der Erfolgsrechnung. ....	102
2.3.1	Horizontale Bilanzstrukturregeln. ....	103
2.3.1.1	Erläuterung der Regeln. ....	103
2.3.1.2	Bewertung der Regeln. ....	105
2.3.2	Vertikale Bilanzstrukturregeln. ....	106
2.3.2.1	Vermögensstrukturregeln. ....	106
2.3.2.2	Kapitalstrukturregeln. ....	106
2.3.2.3	Anmerkungen zur Messung der Kapitalstruktur. ....	108
2.3.3	Cashflow-Regeln. ....	109
2.3.3.1	Erläuterung der Cashflow-Regeln. ....	109
2.3.3.2	Beurteilung der Cashflow-Regeln. ....	110
2.3.4	Gewinnschwellenanalyse. ....	110
2.4	Möglichkeiten der Finanzmittel- freisetzung. ....	112
2.4.1	Finanzmittelfreisetzung im Umlaufvermögen. ....	112
2.4.1.1	Analyse und Steuerung des Vorratsvermögens. ....	112

2.4.1.2	Analyse und Steuerung der Kundenforderungen .....	113
2.4.1.3	Analyse und Steuerung der kurzfristigen Verbindlichkeiten .....	114
2.4.1.4	Beschleunigung der Produktionsprozesse .....	115
2.4.2	Finanzmittelfreisetzung im Anlagevermögen .....	115
2.5	Überwachung der Kreditvergabe .....	116
2.5.1	Die Beurteilung der Kreditwürdigkeit von Kunden .....	116
2.5.2	Richtlinien für die Kreditvergabe .....	117
2.6	Strategisches Cashflow-Gleichgewicht im Portfolio der Erfolgsquellen ..	118
2.7	Regeln zur Vermeidung finanzieller Schieflagen (Zusammenfassung) ...	123
	Literaturhinweise .....	126
<b>3</b>	<b>Engpass Investitionswirtschaft</b>	<b>128</b>
	<i>Klaus W. ter Horst</i>	
3.1	Der Beitrag der Investitionswirtschaft zum vorbeugenden Krisenmanagement .....	128
3.1.1	Ursachen und Folgen einer nicht intakten Investitionswirtschaft .....	128
3.1.2	Die besondere Schwierigkeit von Investitionsentscheidungen .....	132
3.1.3	Investition, Investitionsarten .....	133
3.2	Investitionsplanung, -durchführung und -kontrolle .....	134
3.2.1	Übersicht .....	134
3.2.2	Feststellung der Investitionsziele .....	134
3.2.3	Investitionsanregung .....	135
3.2.4	Investitionsprüfung .....	135
3.2.5	Abstimmung der Investitionen im Investitionsprogramm .....	138
3.2.6	Investitionsentscheidung .....	139
3.2.7	Steuerung der Investitionsdurchführung .....	140
3.2.8	Prämissenkontrolle .....	140
3.2.9	Ergebniskontrolle .....	141
3.3	Investitionsplanungsrechnung .....	142
3.3.1	Zweck der Investitionsplanungsrechnung .....	142
3.3.2	Methodenübersicht .....	142
3.3.3	Vorbereitende Arbeiten .....	143
3.3.4	Statische Methoden .....	144
3.3.4.1	Gewinnvergleichsrechnung .....	144
3.3.4.2	Statische Amortisationsrechnung ...	145
3.3.5	Dynamische Methoden .....	146
3.3.5.1	Beispiel / notwendige Daten .....	146
3.3.5.2	Tabellarische Endkapitalwertrechnung .....	148
3.3.5.3	Dynamische Amortisationsrechnung .....	149



6.6	Logistik und Logistikmanagement. . .	232
6.6.1	Grundlagen der Beschaffungs- logistik . . . . .	237
6.6.2	Grundlagen der Produktions- logistik . . . . .	238
6.6.3	Grundlagen der Distributions- logistik . . . . .	239
6.6.4	Grundlagen der Entsorgungs- logistik . . . . .	240
6.6.5	Logistikcontrolling . . . . .	240
	Literaturhinweise. . . . .	241
<b>7</b>	<b>Engpass Organisation und EDV</b>	<b>243</b>
	<i>Hubert Schüle</i>	
7.1	Ausgangssituation und Zielsetzung. . . . .	243
7.2	Was sind Geschäftsprozesse? . . . . .	244
7.2.1	Merkmale von Geschäftsprozessen. . .	244
7.2.2	Beispiele für Geschäftsprozesse . . . .	245
7.2.3	Abgrenzen von Geschäfts- prozessen . . . . .	245
7.2.4	Freiheitsgrade der Prozess- gestaltung. . . . .	246
7.2.5	Unternehmensübergreifende Prozesse. . . . .	247
7.3	Verbessern von Geschäftsprozessen. . . . .	247
7.3.1	Stufenförmige Entwicklung von Geschäftsprozessen. . . . .	247
7.3.2	Modellierung von Geschäftsprozessen. . . . .	248
7.3.2.1	Ereignisgesteuerte Prozesskette als Modellierungsmethode . . . . .	249
7.3.2.2	Alternative Darstellungsformen . . . .	250
7.3.3	Erkennen von Störgrößen . . . . .	251
7.3.3.1	Organisatorische Brüche . . . . .	251
7.3.3.2	Informationstechnische Brüche . . . .	252
7.3.3.3	Sequenzielle Abläufe . . . . .	253
7.3.3.4	Blindfunktionen . . . . .	253
7.3.3.5	Benchmarking . . . . .	254
7.3.3.6	Wichtige Analyse-Informationen . . .	256
7.3.4	Maßnahmen zur Verbesserung von Geschäftsprozessen. . . . .	256
7.3.4.1	Strukturverbessernde Maßnahmen . . . . .	257
7.3.4.2	Prozessverbessernde Maßnahmen. . .	258
7.3.4.3	Verbesserung der Arbeitssteuerung . .	258
7.3.5	Maßnahmen erfolgreich umsetzen . .	259
7.4	Prozessmanagement und Informationsverarbeitung. . . . .	260
7.4.1	Werkzeuge für das Geschäfts- prozessmanagement . . . . .	260
7.4.2	IV-Unterstützung der Geschäfts- prozesse. . . . .	261
7.4.2.1	Nutzungsmöglichkeiten. . . . .	261

7.4.2.2	Prozessmanagement mit Standardsoftware.....	263
7.5	Organisatorische Verankerung des Prozessmanagements.....	263
7.6	Orientierung für die Praxis .....	264
	Literaturhinweise.....	266

## **8 Engpass Personal 267**

*Reiner Bröckermann*

8.1	Personal in der Krise .....	267
8.2	Vorbeugende Sanierung als Führungsaufgabe .....	268
8.2.1	Wechselseitige Beeinflussung.....	268
8.2.2	Motivation.....	268
8.2.3	Kommunikation.....	271
8.2.4	Zielsetzung.....	273
8.2.5	Delegation .....	274
8.2.6	Konfliktregulierung.....	276
8.2.7	Kontrolle und Beurteilung.....	277
8.3	Vorbeugende Sanierung der Personalwirtschaft.....	279
8.3.1	Prägnante Maßnahmen .....	279
8.3.2	Personalplanung .....	280
8.3.3	Personalbeschaffung und -entwicklung.....	284
8.3.4	Personaleinsatz.....	284
8.3.5	Organisationsentwicklung .....	285
8.3.6	Personalabbau.....	285
8.3.7	Personalbetreuung.....	290
	Literaturhinweise.....	291

## **9 Engpass Absatzvorbereitung und Vertrieb 293**

*Werner Pepels*

9.1	Leistungspolitik .....	293
9.1.1	Produktgestaltung .....	293
9.1.2	Neue Produktversionen .....	294
9.1.3	Programmbereinigung .....	295
9.1.4	Überqualität beseitigen.....	295
9.1.5	Packung .....	296
9.1.6	Kundendienste .....	297
9.1.7	Verwertung .....	298
9.2	Entgeltpolitik .....	299
9.2.1	Preissenkung.....	299
9.2.2	Preisdifferenzierung .....	299
9.2.3	Rabatte .....	300
9.2.4	Zahlungsziele .....	301
9.2.5	Angebotswesen.....	302
9.2.6	Erlösschmälerungen .....	302
9.3	Werbepolitik .....	303
9.3.1	Werbeberatung überprüfen.....	303
9.3.2	Werbeaussage prüfen .....	303
9.3.3	Medienwahl überprüfen .....	304
9.3.4	Werbeeffizienz kontrollieren .....	305
9.3.5	Direktwerbung nutzen .....	305