

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	X
1. Einleitung	1
2. Aufbau eines strategischen Planungssystems in schrumpfenden Branchen	3
2.1. Die Grundstruktur des strategischen Planungssystems	3
2.2. Die Zielplanung der Unternehmung in schrumpfenden Branchen	5
3. Analyse der Ausgangsposition in schrumpfenden Branchen	11
3.1. Umweltanalyse	12
3.1.1. Analyse der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung	13
3.1.1.1. Konjunkturbedingte Einflüsse	14
3.1.1.2. Technologische Einflüsse	16
3.1.1.3. Soziale und gesellschaftliche Einflüsse	17
3.1.1.4. Einflüsse vom Rohstoff- und Energiemarkt	19
3.1.2. Konkurrenzanalyse	20
3.1.2.1. Vorbemerkungen	20
3.1.2.2. Das Konkurrenz-Informationssystem	21
3.1.3. Prognose der Entwicklung von Einflußfaktoren	24

3.2.	Unternehmensanalyse	27
3.2.1.	Die Bestimmung strategischer Geschäftseinheiten	28
3.2.1.1.	Die Bildung von SGE's unter Berücksichtigung strategischer Segmentierungsmethoden	30
3.2.1.2.	Die Organisationsstruktur	33
3.2.1.3.	Unternehmung - Betrieb - SGE	36
3.2.2.	Analyse der strategischen Unternehmensposition in schrumpfenden Branchen	38
3.2.2.1.	Das Erfahrungskurvenkonzept	39
3.2.2.1.1.	Das Grundkonzept der Erfahrungskurve	
3.2.2.1.2.	Die Aussagekraft der Erfahrungskurve in schrumpfenden Branchen unter Berücksichtigung des Lebenszyklus	43
3.2.2.2.	Die Lückenanalyse	48
3.2.2.2.1.	Das Grundkonzept der Lückenanalyse	48
3.2.2.2.2.	Die Lückenanalyse in der Schrumpfungsphase	50
3.2.3.	Die Portfolio-Analyse	51
3.2.3.1.	Das Grundkonzept der Portfolio-Analyse	
3.2.3.2.	Bestimmung der strategischen Unternehmensposition mit Hilfe der Portfolio-Analyse	54
4.	Die Entwicklung strategischer Alternativen für Unternehmen in schrumpfenden Branchen	64
4.1.	Die "Stay-or-Exit"-Entscheidung für die strategische Geschäftseinheit	64
4.2.	Erhaltungsstrategien	66
4.2.1.	Marktbeherrschungsstrategie	67
4.2.2.	Strategie der kontrollierten Abschöpfung und/oder Umstrukturierung	69
4.2.3.	Nischenstrategie	70

4.3.	Planung einer Branchenaustritts- Strategie	72
4.3.1.	Strategie der Stilllegung	75
4.3.2.	Strategie der schrittweisen Senkung von Branchenaustrittsbarrieren	75
5.	Zur Ermittlung geeigneter unter- nehmerischer Anpassungsmaßnahmen in schrumpfenden Branchen	77
5.1.	Beschreibung der Entscheidungssituation	77
5.2.	Beurteilung strategischer Entschei- dungsalternativen	80
6.	Geeignete Anpassungsmaßnahmen bei rückläufiger Beschäftigung unter Aus- schluß des Branchenaustritts	90
6.1.	Anpassungsmaßnahmen ohne Abbau des Potentialfaktors "Personal"	
6.1.1.	Reduzierung der Arbeitszeit durch Kurzarbeit	93
6.1.1.1.	Begriff und Wesensmerkmale der Kurz- arbeit	93
6.1.1.2.	Voraussetzung für die Gewährung von Kurzarbeitergeld	96
6.1.1.3.	Die Auswirkungen der Kurzarbeit auf die Kostenstruktur der strategischen Geschäftseinheit	100
6.1.1.3.1.	Berechnung und Höhe des Kurzarbeiter- geldes	100
6.1.1.3.2.	Tarifliche Kurzarbeitsbestimmungen	105
6.1.1.3.3.	Berücksichtigung von Personalzusatz- aufwand	106
6.1.2.	Erweiterung des Grundmodells	108
6.2.	Anpassungsmaßnahmen mit Abbau des Potentialfaktors "Personal"	122
6.2.1.	Personalabbau ohne Aussprache von Kündigungen	122

6.2.1.1.	Personalabbau durch Flexibilisierung (Verkürzung) der Lebensarbeitszeit	123
6.2.1.1.1.	59er-Regelung	124
6.2.1.1.1.1.	Begriff und Wesen der 59er-Regelung	124
6.2.1.1.1.2.	Erstattungspflicht gemäß § 128 AFG und § 1395b RVO	126
6.2.1.1.1.3.	Ausnahmen von der Erstattungspflicht	129
6.2.1.1.1.4.	Erweiterung des Grundmodells	132
6.2.1.1.2.	Vorruhestandsregelung	
6.2.1.1.2.1.	Grundkonzeption der Vorruhestands- Regelung	136
6.2.1.1.2.2.	Anspruchsvoraussetzungen für den Zuschuß der Bundesanstalt für Arbeit	138
6.2.1.1.2.3.	Zuschuß der Bundesanstalt für Arbeit	144
6.2.1.1.2.4.	Erlöschen und Unterbrechung des Anspruchs	144
6.2.1.1.2.5.	Versicherungsrechtliche Auswirkungen der Vorruhestands-Regelung	145
6.2.1.1.2.6.	Erweiterung des Grundmodells	146
6.2.1.1.3.	Vergleich der Personalausgaben zwi- schen 59er-Regelung und Vorruhe- stands-Regelung	148
6.2.1.2.	Aufhebungsverträge	152
6.2.1.2.1.	Aufhebungsverträge und Massenent- lassungsschutz gemäß §§ 17 ff. (KSchG)	152
6.2.1.2.2.	Aufhebungsverträge bei Betriebsän- derungen gemäß §§ 111 ff. (BetrVG)	153
6.2.2.	Personalabbau durch Aussprache von Kündigungen	154
6.2.2.1.	Personalabbau durch Kündigungen ohne erzwingbaren Sozialplan	154
6.2.2.1.1.	Betriebsbedingte Einzelkündigungen	156
6.2.2.1.2.	Betriebsbedingte Massenkündigungen durch den Arbeitgeber	160

6.2.2.1.3.	Tatbestand einer Betriebsänderung aufgrund Personalabbaus ohne Vor- liegen von sozialplanpflichtigen Entlassungen	163
6.2.2.1.4.	Erweiterung des Grundmodells	168
6.2.2.2.	Personalabbau unter Berücksichtigung des Interessenausgleichs und erzwing- baren Sozialplan	170
6.2.2.2.1.	Der Interessenausgleich	170
6.2.2.2.2.	Erzwingbarer Sozialplan nach § 112a BetrVG	173
6.2.2.2.2.1.	Tatbestandliche Voraussetzungen	173
6.2.2.2.2.2.	Zustandekommen eines Sozialplans	176
6.2.2.2.2.3.	Inhaltsgestaltung eines Sozialplans	178
6.2.2.2.2.4.	Erweiterung des Grundmodells	184
6.3.	Kombinierte Anpassungsmaßnahmen	188
6.3.1.	Kurzarbeit, 59er-Regelung und Vor- ruhestands-Regelung	188
6.3.2.	Kurzarbeit und Entlassungen ohne erzwingbaren und mit erzwingbarem Sozialplan	190
6.3.3.	Vorruhestand/59er-Regelung, Entlassung und Kurzarbeit	191
6.4.	Beurteilung der Anpassungsmaßnahmen	193
7.	Planung des Branchenaustritts	198
7.1.	Stillegung einer strategischen Geschäftseinheit	199
7.1.1.	Wesentliche Merkmale des Stille- gungsbegriffs	199
7.1.2.	Abgrenzung der relevanten Stille- gungsziele	200
7.1.3.	Aus den Stillegungszielen abge- leitete Stillegungsarten	201 204
7.2.	Personalpolitische Anpassungsmaß- nahmen und Stillegung	
7.2.1.	Kurzarbeit	204

7.2.2.	59er-Regelung und Vorruhestands- Regelung	205
7.2.3.	Personalabbau durch Aussprache von Kündigungen	207
7.3.	Erweiterung des Grundmodells	208
7.4.	Auswirkungen personalpolitischer Anpassungsmaßnahmen auf den Stille- gungszeitpunkt	209
8.	Beurteilung personalpolitischer An- passungsmaßnahmen bei rückläufiger Beschäftigung anhand eines Fallbei- spiels	212
8.1.	Definition der Basisdaten	212
8.2.	Personalpolitische Anpassungsmaßnah- men bei rückläufiger Beschäftigung unter Ausschluß des Branchenaustritts	220
8.3.	Personalpolitische Anpassungsmaßnah- men bei rückläufiger Beschäftigung unter Berücksichtigung des Branchen- austritts	221
9.	Schlußbetrachtung	222
	<b>Bemerkungen</b>	224
	<b>Literaturverzeichnis</b>	253
	<b>Symbolverzeichnis</b>	276

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 1: Strategische Planung im Planungssystem	5
Abb. 2: Ablauf eines Anspruchsanpassungsprozesses	8
Abb. 3: Konzept der Wahrnehmung strategischer Chancen/Bedrohungen	10
Abb. 4: Produktlebenszyklus	11
Abb. 5: Strategische Einflußfaktoren	13
Abb. 6: Elemente eines Konkurrenz-Informationssystems	21
Abb. 7: Qualitative Prognosemethoden	25
Abb. 8: Quantitative Prognosemethoden	26
Abb. 9: Die Zusammenfassung der Produkt/Markt-Kombinationen zu SGEs	31
Abb. 10: Dimensionen des strategischen Problems	32
Abb. 11: SGEs in der divisionalisierten Organisationsstruktur	35
Abb. 12: Stärke-Schwäche-Profil	38
Abb. 13: Die Erfahrungskurve	40
Abb. 14: Erfahrungskurve und Lebenszyklus	44
Abb. 15: Unternehmensvergleich	47
Abb. 16: Strategische Lücke und Leistungslücke	49
Abb. 17: Lückenanalyse	51
Abb. 18: Grundschema einer Portfolio-Matrix	52
Abb. 19: Strategische Verhaltensweisen	53
Abb. 20: Portfolio-Darstellung für schrumpfende Branchen	57
Abb. 21: Dreidimensionale Portfolio-Matrix für schrumpfende Branchen	58
Abb. 22: Dimensionen der Branchenstruktur für Schrumpfung	61
Abb. 23: Dimensionen der relativen Wettbewerbsvorteile der Unternehmung in der Niedergangsphase	62

Abb. 24: Dimensionen der strategischen Zwänge für die Unternehmung	62
Abb. 25: Ermittlung der Verteilung der Branchenstruktur für Schrumpfung	63
Abb. 26: Ablauf der "Stay-or-Exit"-Entscheidung	65
Abb. 27: Marktposition und Return on Investment	66
Abb. 28: Entscheidungsprozeß der Branchenaustrittsplanung	74
Abb. 29: Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung	78
Abb. 30: Beschäftigungsunabhängige Personalausgaben	85
Abb. 31: Beschäftigungsabhängige Personalausgaben	85
Abb. 32: Anpassungsmöglichkeiten bei rückläufiger Beschäftigung	92
Abb. 33: Zulagen bzw. Zuschläge bei Kurzarbeitergeld	101
Abb. 34: Bemessung des Kurzarbeitergeldes	104
Abb. 35: Beschäftigungsunabhängige Personalausgaben und Kurzarbeit	119
Abb. 36: Beschäftigungsabhängige Personalausgaben und Kurzarbeit	119
Abb. 37: Auswirkungen der Kurzarbeit auf die Personalausgaben	120
Abb. 38.1: Übersicht über tarifvertragliche Regelungen zum Vorruhestand	140
Abb. 38.2: Personalausgaben-Vergleich zwischen 59er-Regelung und Vorruhestands-Regelung	150
Abb. 39: Betriebsbedingte Einzelkündigung durch den Arbeitgeber	159
Abb. 40: Verfahren bei Massenkündigungen	162
Abb. 41: Grenzwerte für Interessenausgleich und Sozialplan	165
Abb. 42: Prozeß des Interessenausgleichs	172
Abb. 43: Wirtschaftlicher Mitwirkungsbereich des BetrVG 1972	174



Abb. 44: Verfahrensablauf bei der Entstehung eines Sozialplans	176
Abb. 45: Auswirkungen personalpolitischer Anpassungsmaßnahmen auf die Unternehmensziele	197
Abb. 46: Gründe für den Branchenaustritt	198
Abb. 47: Stilllegungsarten	202