

Inhaltsverzeichnis

1	Beschreibung von Unternehmungskrisen	1
1.1	Unternehmungskrisen als betriebswirtschaftliches Phänomen	1
1.2	Begriff und Wesen von Unternehmungskrisen	3
1.2.1	Zum allgemeinen Krisenbegriff	3
1.2.2	Zum Begriff der Unternehmungskrise	4
1.2.3	Abgrenzung des Begriffs Unternehmungskrise	7
1.2.3.1	Konflikte	8
1.2.3.2	Störungen	8
1.2.3.3	Katastrophen	9
1.3	Verlauf von Unternehmungskrisen	10
1.3.1	Unternehmungskrisen als Prozesse	10
1.3.1.1	Darstellung des Krisenprozesses durch die Knoten- punkte Anfang, Wendepunkt, Ende	11
1.3.1.2	Darstellung des Krisenprozesses nach Zeitraum und Wirkungsintensität	12
1.3.1.3	Darstellung des Krisenprozesses als Entwicklungs- verlauf unterschiedlicher Unternehmungstypen	14
1.3.1.4	Darstellung des Krisenprozesses in Abhängigkeit von Störgrößen- und Störgrößenbewältigungskapazität	15
1.3.2	Phasen von Krisenprozessen	16
1.3.2.1	Vier-Phasen-Modell menschlichen Verhaltens in akuten Individualkrisen	17
1.3.2.2	Phasen von Krisenprozessen in politischen Systemen	18
1.3.2.3	Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Darstellung der Phasen von Unternehmungskrisen	21
1.3.2.3.1	Zwei-Phasen-Modell nach Röhlig	21
1.3.2.3.2	Drei-Phasen-Modell nach Britt	22
1.3.2.3.3	Drei-Phasen-Modell nach Rödl	23
1.3.2.3.4	Vier-Phasen-Modell nach v. Löhneysen	24
1.3.2.3.5	Vier-Phasen-Modell nach R. Müller	26
1.3.2.3.6	Sechs-Phasen-Modell nach Albach	27
1.3.2.3.7	Phasen des Prozesses von Unternehmungskrisen unter dem Aspekt ihres Aggregatzustandes und ihrer Beeinflussbarkeit	29

VIII

1.4	Ursachen von Unternehmungskrisen	32
1.4.1	Wesen und Bedeutung einer betriebswirtschaftlich orientierten Krisenursachenforschung	32
1.4.2	Theoretische Grundlagen einer betriebswirtschaftlich orientierten Krisenursachenforschung	34
1.4.2.1	Stand und Problematik einer betriebswirtschaftlich orientierten Krisenursachenforschung	34
1.4.2.2	Ansätze einer Theorie der Verursachung von Unternehmungskrisen nach Weisel	35
1.4.2.3	Ansätze einer Theorie der Verursachung von Unternehmungskrisen nach Töpfer	35
1.4.3	Aussagen der quantitativen Krisenursachenforschung	41
1.4.4	Aussagen der qualitativen Krisenursachenforschung	44
1.4.4.1	Wesen und Bedeutung der qualitativen Krisenursachenforschung	44
1.4.4.2	Ergebnisse ausgewählter Untersuchungen der qualitativen Krisenursachenforschung	45
1.4.4.2.1	Ergebnisse der Untersuchung von Fleege-Althoff	45
1.4.4.2.2	Ergebnisse der Untersuchung von G. Hahn	46
1.4.4.2.3	Ergebnisse der Untersuchung von Rinklin	46
1.4.4.2.4	Ergebnisse der Untersuchung von Keiser	47
1.4.4.2.5	Ergebnisse der Untersuchung von Schimmelpfeng GmbH	50
1.4.4.2.6	Ergebnisse der Untersuchung von Schwetlick und Lessing	52
1.4.4.2.7	Ergebnisse der Untersuchung von Reske, Brandenburg und Mortsiefer	52
1.4.4.2.8	Ergebnisse der Untersuchung von Hauschildt	55
1.4.4.3	Ergänzende Aussagen zur qualitativen Krisenursachenforschung	60
1.4.4.3.1	Konjunkturverlauf als Krisenursache	61
1.4.4.3.2	Perioden der Unternehmungsentwicklung als Krisenursache	62
1.4.4.3.3	Technologiewandel als Krisenursache	66
1.4.5	Zusammenfassung und Kommentierung der Resultate einer betriebswirtschaftlich orientierten Krisenursachenforschung	67
1.4.5.1	Komplexität von Krisenursachen	67
1.4.5.2	Häufigste Krisenursachen	68
1.4.5.2.1	Häufigste endogene Krisenursachen	68
1.4.5.2.2	Häufigste exogene Krisenursachen	70
1.4.5.2.3	Zusammenwirken endogener und exogener Krisenursachen	71

1.5	Wirkungen von Unternehmungskrisen	72
1.5.1	Destruktive Wirkungen von Unternehmungskrisen . . .	72
1.5.1.1	Endogene destruktive Wirkungen von Unternehmungs- krisen	72
1.5.1.1.1	Destruktive Wirkungen von Unternehmungskrisen für Arbeitnehmer	73
1.5.1.1.2	Destruktive Wirkungen von Unternehmungskrisen für Eigenkapitalgeber	74
1.5.1.2	Exogene destruktive Wirkungen von Unternehmungs- krisen	75
1.5.1.2.1	Destruktive Wirkungen von Unternehmungskrisen für die Gesamtwirtschaft	76
1.5.1.2.2	Destruktive Wirkungen von Unternehmungskrisen bei Marktpartnern der krisenbefallenen Unternehmung . . .	77
1.5.1.2.3	Destruktive Wirkungen von Unternehmungskrisen für den Staat	79
1.5.1.2.4	Destruktive Wirkungen von Unternehmungskrisen bei sonstigen Institutionen	81
1.5.2	Konstruktive Wirkungen von Unternehmungskrisen . . .	82
1.5.2.1	Unternehmungskrisen als Chance zur konstruktiven Wandlung	82
1.5.2.2	Endogene konstruktive Wirkungen von Unternehmungskrisen	84
1.5.2.3	Exogene konstruktive Wirkungen von Unternehmungs- krisen	84
1.6	Typologische Betrachtung der Unternehmungskrise . . .	85
2	Krisenvermeidung und Krisenbewältigung als Managementaufgabe	89
2.1	Krisenmanagement als Initiator und Realisator der Krisenvermeidung und Krisenbewältigung	89
2.1.1	Zum Begriff Krisenmanagement	89
2.1.2	Gegenstände eines betriebswirtschaftlich orientierten Krisenmanagements	91
2.1.2.1	Krisenmanagement als Prozeß	91
2.1.2.1.1	Identifikation von Unternehmungskrisen	91
2.1.2.1.2	Planung im Rahmen des Krisenmanagements	93
2.1.2.1.3	Realisation im Rahmen des Krisenmanagements	94
2.1.2.1.4	Kontrolle im Rahmen des Krisenmanagements	97

2.1.2.2	Krisenmanagement als Institution	97
2.1.2.2.1	Krisenmanagement durch die Führung der Unternehmung	97
2.1.2.2.2	Krisenmanagement durch die Aufsichtsgremien der Unternehmung	98
2.1.2.2.3	Krisenmanagement durch externe Berater	100
2.1.2.2.4	Krisenmanagement durch Vergleichs- oder Konkursverwalter	103
2.1.2.2.5	Kombination von Trägern des Krisenmanagements	104
2.1.2.3	Krisenmanagement als System	105
2.1.2.3.1	Aktives Krisenmanagement	106
2.1.2.3.2	Reaktives Krisenmanagement	107
2.2	Unternehmensplanung als dominantes Instrument der Krisenvermeidung und Krisenbewältigung	109
2.2.1	Begriff und Wesen der Unternehmensplanung	109
2.2.2	System der Unternehmensplanung	110
2.2.3	Beitrag der Unternehmensplanung zur Krisenvermeidung und Krisenbewältigung	111
2.2.3.1	Krisenmanagement versus Unternehmensplanung	111
2.2.3.1.1	Krisenmanagement als Ersatz für Unternehmensplanung	111
2.2.3.1.2	Unternehmensplanung als Ersatz für Krisenmanagement	112
2.2.3.2	Krisenmanagement und Unternehmensplanung als einander ergänzende Faktoren der Krisenvermeidung und Krisenbewältigung	113
2.3	Organisatorischer Gestaltungsrahmen der Krisenvermeidung und Krisenbewältigung	116
2.3.1	Zentralisation oder Dezentralisation aller Aufgaben der Krisenvermeidung und Krisenbewältigung	116
2.3.1.1	Zentralisation aller Aufgaben der Krisenvermeidung und Krisenbewältigung	116
2.3.1.2	Dezentralisation von Aufgaben der Krisenvermeidung und Krisenbewältigung	117
2.3.2	Koordinationsbedürfnisse bei Dezentralisation von Aufgaben der Krisenvermeidung und Krisenbewältigung	118
3	Ansätze zur Krisenvermeidung	121
3.1	Wesen der Krisenvermeidung	121

3.2	Ansätze zur Vermeidung potentieller Unternehmungskrisen	121
3.2.1	Ermittlung potentieller Unternehmungskrisen	122
3.2.1.1	Prognose potentieller Gefährdungsbereiche	122
3.2.1.2	Überprüfung von Prämissen der regulären Unternehmungsplanung	124
3.2.1.2.1	Das Prinzip des Destruktors	124
3.2.1.2.2	Berücksichtigung von Minderheitsmeinungen und -prognosen	125
3.2.2	Absicherung gegen potentielle Unternehmungskrisen . .	126
3.2.2.1	Diversifikation oder Entdiversifikation zur Absicherung gegen potentielle Unternehmungskrisen	126
3.2.2.2	Risk-Management zur Absicherung gegen potentielle Unternehmungskrisen	127
3.2.2.2.1	Begriff und Wesen des Risk-Managements	127
3.2.2.2.2	Vorgehensweise des Risk-Managements	129
3.2.2.3	Alternativplanung zur Absicherung gegen potentielle Unternehmungskrisen	130
3.2.2.3.1	Begriff und Wesen der Alternativplanung	131
3.2.2.3.2	Prozeß der Alternativplanung	133
3.2.2.3.3	Beziehungen zwischen Alternativplanung und (regulärer) Unternehmungsplanung	136
3.2.2.3.4	Praxis der Alternativplanung	138
3.3	Ansätze zur Vermeidung latenter Unternehmungskrisen	140
3.3.1	Begriff und Wesen von Frühwarnsystemen	140
3.3.2	Frühwarnsysteme im ökonomischen Bereich	142
3.3.2.1	Frühwarnsysteme im gesamtwirtschaftlichen Bereich . .	144
3.3.2.2	Frühwarnsysteme im einzelwirtschaftlichen Bereich . .	144
3.3.2.3	Betriebliche Frühwarnsysteme als eigenorientierte Frühwarnsysteme	147
3.3.2.3.1	Gesamtunternehmensbezogene Frühwarnsysteme . .	147
3.3.2.3.1.1	Operative Frühwarnsysteme	147
3.3.2.3.1.1.1	Kennzahlen-/hochrechnungsorientierte Frühwarn- systeme	147
3.3.2.3.1.1.2	Indikatororientierte Frühwarnsysteme	151
3.3.2.3.1.1.2.1	Aufbau und Funktionsweise indikatororientierter Frühwarnsysteme	151
3.3.2.3.1.1.2.2	Beispielhafte Darstellung praxisrelevanter Frühwarn- indikatoren	158

3.3.2.3.1.2	Strategische Frühwarnsysteme	166
3.3.2.3.1.2.1	Basis strategischer Frühwarnung	166
3.3.2.3.1.2.2	Aufbau eines praxisrelevanten strategischen Frühwarnsystems	168
3.3.2.3.2	Bereichsbezogene Frühwarnsysteme	170
3.3.2.3.2.1	Frühwarnsysteme für den Beschaffungsbereich	171
3.3.2.3.2.1.1	Grundsätzliches zu Frühwarnsystemen im Beschaffungsbereich	171
3.3.2.3.2.1.2	Ausgewählte Elemente von Frühwarnsystemen im Beschaffungsbereich	171
3.3.2.3.2.2	Frühwarnsysteme für den Absatzbereich	173
3.3.2.3.2.2.1	Frühwarnsystem für die Marktentwicklung	173
3.3.2.3.2.2.2	Frühwarnsystem für Verbraucherstimmungen	176
3.3.2.3.2.3	Frühwarnsysteme für den Export	177
3.3.2.3.3	Phänomenbezogene Frühwarnsysteme	180
3.3.2.3.3.1	Grundsätzliches zu phänomenbezogenen Frühwarnsystemen	180
3.3.2.3.3.2	Technologieorientiertes Frühwarnsystem als Beispiel eines phänomenbezogenen Frühwarnsystems	181
3.3.2.3.3.2.1	Bedeutungen der Früherkennung technologischer Entwicklungen	181
3.3.2.3.3.2.2	Ausgewählte Elemente eines technologieorientierten Frühwarnsystems	181
3.3.2.4	Betriebliche Frühwarnsysteme als fremdorientierte Frühwarnsysteme	185
3.3.2.4.1	Begriff und Wesen fremdorientierter Frühwarnsysteme	185
3.3.2.4.2	Ausgewählte Ansätze fremdorientierter Frühwarnsysteme	185
3.3.2.4.2.1	Der Ansatz von Beaver	185
3.3.2.4.2.2	Der Ansatz von Altman	186
3.3.2.4.2.3	Der Ansatz von Weibel	186
3.3.2.4.2.4	Der Ansatz von Beermann	187
3.3.2.4.3	Kritik fremdorientierter Frühwarnsysteme	188
3.3.2.5	Überbetriebliche Frühwarnsysteme	189
3.3.2.5.1	Grundsätzliches zu überbetrieblichen Frühwarnsystemen	189
3.3.2.5.2	Überbetriebliches Frühwarnsystem nach dem TAP-Modell	190

3.3.2.5.3	Überbetriebliches Frühwarnsystem nach dem IUP-Modell	192
3.3.2.6	Anwendung von Frühwarnsystemen in der Praxis . . .	194
3.3.2.6.1	Grundsätzliches zu empirischen Untersuchungen über die Anwendung von Frühwarnsystemen in der Praxis .	194
3.3.2.6.2	Anwendung betrieblicher Frühwarnsysteme der ersten Generation in der Praxis	195
3.3.2.6.3	Anwendung betrieblicher Frühwarnsysteme der zweiten Generation in der Praxis	195
3.3.2.6.4	Anwendung betrieblicher Frühwarnsysteme der dritten Generation in der Praxis	198
3.3.2.7	Entwicklungstendenzen in Aufbau und Anwendung von Frühwarnsystemen	199
3.3.3	Präventivplanung als Instrument zur Vermeidung latenter Unternehmungskrisen	201
3.3.3.1	Begriff und Wesen der Präventivplanung	201
3.3.3.2	Prozeß der Präventivplanung	202
3.3.3.3	Inhalte von Präventivplanungen am Beispiel der Absatzplanung	204
3.3.3.3.1	Früherkennung schrumpfender Absatzmärkte	204
3.3.3.3.2	Strategien bei schrumpfenden Absatzmärkten als Inhalt von Präventivplanungen	205
3.3.3.3.2.1	„Stay-or-Exit“-Entscheidung als strategisches Schlüsselproblem	205
3.3.3.3.2.2	Strategien der Marktbehauptung	205
3.3.3.3.2.3	Strategien des Marktaustritts	208
3.4	Organisatorische Gestaltung der Krisenvermeidung . .	209
3.4.1	Organisatorische Gestaltung der Vermeidung potentieller Unternehmungskrisen	209
3.4.2	Organisatorische Gestaltung der Vermeidung latenter Unternehmungskrisen	211
4	Ansätze zur Krisenbewältigung	213
4.1	Wesen der Krisenbewältigung	213
4.1.1	Akut/beherrschbare und akut/nicht beherrschbare Unternehmungskrisen als Gegenstand der Krisenbewältigung	213
4.1.2	Weiterführung der Unternehmung als zentrales Entscheidungsproblem der Krisenbewältigung	214

4.1.2.1	Beschreibung der eingetretenen Unternehmungskrise als Grundlage einer (Vor-)Entscheidung über die Weiterführung der Unternehmung	215
4.1.2.2	Analyse und Beurteilung verbleibender Zukunftserfolgschancen	216
4.1.2.3	(Vor-)Entscheidung über die Weiterführung der Unternehmung	217
4.2	Ansätze zur Bewältigung akut/beherrschbarer Unternehmungskrisen	219
4.2.1	Wesen der Bewältigung akut/beherrschbarer Unternehmungskrisen	219
4.2.2	Ziele einer Bewältigung akut/beherrschbarer Unternehmungskrisen	219
4.2.3	Sanierungsstrategien und -maßnahmen für akut/beherrschbare Unternehmungskrisen	221
4.2.3.1	Sanierungsstrategien	222
4.2.3.1.1	Sanierungsstrategien als Kooperationsstrategien	222
4.2.3.1.1.1	Autonomieverlust bei Kooperationsstrategien	224
4.2.3.1.1.2	Kaufpreisfindung bei Kooperationsstrategien	225
4.2.3.1.1.3	Kartellrechtliche Beschränkungen bei Kooperationsstrategien	226
4.2.3.1.2	Sanierungsstrategien als Autonomiestrategien	227
4.2.3.1.2.1	Finanzwirtschaftliche Autonomiestrategien	227
4.2.3.1.2.2	Leistungswirtschaftliche Autonomiestrategien	232
4.2.3.1.2.2.1	Geschäftsfeldplanung	235
4.2.3.1.2.2.2	Organisations- und Rechtsstrukturplanung	235
4.2.3.1.2.2.3	Führungskräfteplanung	236
4.2.3.1.3	Sanierungsstrategien als Autonomiestrategien mit partieller Kooperation	237
4.2.3.1.3.1	Kooperation in verlustbehafteten Elementen bei Autonomie des Gesamtsystems	238
4.2.3.1.3.2	Kooperation in gewinnbringenden Elementen bei Autonomie des Gesamtsystems	238
4.2.3.2	Sanierungsmaßnahmen	239
4.2.3.2.1	Grundsätzliches zu Sanierungsmaßnahmen	239
4.2.3.2.2	Darstellung ausgewählter Sanierungsmaßnahmen	239
4.2.3.2.2.1	ZBB als Verfahren der systematischen Kostensenkung	241
4.2.3.2.2.2	Kurzfristig wirkende Personalmaßnahmen	243
4.2.3.2.2.2.1	Kurzarbeit	243
4.2.3.2.2.2.2	Aufhebungsverträge und Werkbeurlaubungen	244

4.2.4	Führung in akut/beherrschbaren Unternehmungskrisen	244
4.2.4.1	Führungssituation in akuten Krisenphasen	244
4.2.4.2	Autoritäre Führung in akuten Krisenphasen	245
4.2.4.3	Kooperative Führung in akuten Krisenphasen	247
4.2.4.4	Neueste Erkenntnisse einer empirisch orientierten Führungsforschung	249
4.2.4.5	Ansätze für eine effektive Führung in akuten Krisen- phasen	250
4.3	Ansätze zur Bewältigung akut/nicht beherrschbarer Unternehmungskrisen	253
4.3.1	Wesen der Bewältigung akut/nicht beherrschbarer Unternehmungskrisen	253
4.3.2	Ziele einer Bewältigung akut/nicht beherrschbarer Unternehmungskrisen	255
4.3.3	Liquidationsstrategien für akut/nicht beherrschbare Unternehmungskrisen	256
4.3.3.1	Begriff und Wesen der Liquidation	256
4.3.3.2	Strategien der freiwilligen Liquidation	260
4.3.3.2.1	Wesen von Strategien der freiwilligen Liquidation	259
4.3.3.2.2	Strategien der unmittelbaren Liquidation	260
4.3.3.2.2.1	Sofortige Stilllegung	260
4.3.3.2.2.2	Sukzessive Stilllegung	260
4.3.3.2.3	Strategien der mittelbaren Liquidation	262
4.3.3.2.3.1	Fortführungsstrategien bis zur Erreichung des Liquidationszieles	262
4.3.3.2.3.2	Verkauf der Unternehmung im Ganzen	263
4.3.3.2.3.3	Fortführung bis zur Schuldentilgung	263
4.3.3.2.3.4	Überführung in Fortführungsgesellschaften	264
4.3.3.3	Strategien der zwangsweisen Liquidation	265
4.3.3.3.1	Institutionen der zwangsweisen Liquidation	266
4.3.3.3.1.1	Liquidationsvergleich	266
4.3.3.3.1.2	Konkurs	266
4.3.3.3.2	Strategien bei Konkurs als der zentralen Institution der zwangsweisen Liquidation	269
4.3.3.3.2.1	Zerschlagung der Unternehmung	269
4.3.3.3.2.2	Fortführung der Unternehmung	270
4.3.4	Restriktionen bei der Bewältigung akut/nicht beherrschbarer Unternehmungskrisen	270

4.3.4.1	Rechtliche, politische, wirtschaftliche und technische Restriktionen	271
4.3.4.2	Soziale Restriktionen	271
4.3.4.2.1	Interessenausgleich	271
4.3.4.2.2	Sozialplan	273
4.3.5	Führung in akut/nicht beherrschbaren Unternehmenskrisen	275
4.4	Organisatorische Gestaltung der Krisenbewältigung	277
4.4.1	Organisatorische Gestaltung der Bewältigung akut/beherrschbarer Unternehmenskrisen	277
4.4.2	Organisatorische Gestaltung der Bewältigung akut/nicht beherrschbarer Unternehmenskrisen	280
4.5	Krisenbewältigung und Insolvenzrechtsreform	284
4.5.1	Gegenstand der Insolvenzrechtsreform	284
4.5.1.1	Kritik am geltenden Insolvenzrecht als Ausgangspunkt	284
4.5.1.2	Grundzüge des geplanten Insolvenzrechts	284
4.5.1.3	Reorganisationsplanung als betriebswirtschaftlicher Schwerpunkt des geplanten Insolvenzrechts	286
4.5.1.3.1	Stellung der Reorganisationsplanung im Rahmen des Reorganisationsverfahrens	286
4.5.1.3.2	Reorganisationsplanung als Prozeß	291
4.5.1.3.3	Reorganisationsplanung als System	295
4.5.2	Bedeutung der Insolvenzrechtsreform für die Krisenbewältigung	299
5	Unternehmenskrisen als Schlußsteine oder Episoden der Unternehmensentwicklung	303
	<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>305</i>
	<i>Sachverzeichnis</i>	<i>323</i>