

# Inhaltsverzeichnis

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

## **Kapitel I:**

<b>Grundlagen der Untersuchung .....</b>	<b>1</b>
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:**

<b>Charakterisierung der Forschungskonzeption .....</b>	<b>21</b>
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



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 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- 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- 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- 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- 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- 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- 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-	
tigungsprozesses .....	242
3.1.2 Handlungsempfehlungen zum Führungs- und Motivations-	
verhalten.....	247
3.1.3 Handlungsempfehlungen zur Informations- und Kommunika-	
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	
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

# Abbildungsverzeichnis

Seite

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: Grundschema eines Führungsprozesses.....	64
Abb. 12: Führungstätigkeiten im Krisenbewältigungsprozeß.....	74
Abb. 13: Personelle Zusammensetzung des Lenkungsausschusses.....	89
Abb. 14: Charakteristische Projektgruppenorganisation in einer Krisenbewältigung.....	96
Abb. 15: Zeitliche Einbindung der Unternehmungsleitung.....	97
Abb. 16: Führungsstil-Grundformen im Kontinuum von Tannenbaum/ Schmidt.....	110
Abb. 17: Phasenabhängige Variation des Führungsstils.....	112
Abb. 18: Ausgewählte Merkmale der Organisationsformen zur 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- variationen.....	149
Abb. 23: Krisenbewältigungsspezifische Portfoliostrategien.....	151
Abb. 24: Systematik aktueller organisatorischer Umstrukturierungs- 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