

Inhaltsverzeichnis

Teil I

Umgang mit Krisen als Führungsaufgabe

1	Unternehmenskrise	12
	<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 Unter- nehmenskrisen.....	19
1.2.3	Das Engagement bei der Krisenbewäl- tigung hängt von der Betroffenheit der Beteiligten ab	21
2	Typologie der Unternehmenskrise	25
	<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 Unternehmens- krisen.....	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 Informations- strukturen	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 Unternehmens- nachfolge	50

3	Basis eines krisenbewussten Managements	51
	<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

1	Die Rolle des externen Rechnungswesen für die Krisenerkennung und Krisenüberwindung	64
	<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
4	Engpass Controlling und Kostenrechnung	156
	<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
5	Risikomanagement in der Beschaffung	182
	<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
6	Engpass Produktion und Logistik	207
	<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

1	Insolvenz als akute Krise	314
	<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
2	Krisenbewältigung – Sanierung, Gesundung des Unternehmens	339
	<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
3	Vorbeugendes Krisenmanagement – krisenbewusstes Management	349
	<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
2	Engpass Finanzwirtschaft	
	<i>Klaus W. ter Horst</i>	86
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	Prämisenkontrolle.	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
3	Engpass Investitionswirtschaft	128
	<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
7	Engpass Organisation und EDV	243
	<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