

Führen aus der Unternehmenskrise

Leitfaden zur
erfolgreichen Sanierung

Von
Dr. Anja Bergauer

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3 503 07438 4

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2003
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den
strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992
als auch der ISO Norm 9706.

Druck: Bitter, Recklinghausen

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XII

Kapitel I:

Deutsche Unternehmen in der Krise.....	1
1. Hilfestellung in Krisenzeiten	1
2. Krisenbegriff und Krisenmanagement	4
2.1 Unternehmen am Rande der Existenz	4
2.2 Krisenmanagement zur Gesundung der Unternehmen.....	5
2.3 Was bedeutet erfolgreich?	8
3. Untersuchung erfolgreicher Krisenbewältigungen.....	9

Kapitel II:

Ursachenforschung und Zieldefinition	15
1. Diagnose der Krisensymptome.....	15
2. Analyse der Krisenursachen	18
3. Umgang mit akutem Zeitdruck	24
4. Definition verbindlicher Ziele	24
4.1 Rückkehr in die Gewinnzone	25
4.2 Anstreben einer Zeit-, Kosten- und Qualitätsführerschaft	25
4.3 Sicherung möglichst vieler Arbeitsplätze	26

Kapitel III:

Das Krisenbewältigungsprogramm	27
1. Finanzwirtschaftliche Krisenbewältigungsmaßnahmen.....	29
1.1 Reduktion des Anlagevermögens	29
1.1.1 Konzentration der Investitionen	29
1.1.2 Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Anlagevermögen	32
1.1.3 Sale-and-lease-back von betriebsnotwendigem Anlagevermögen	32

1.2 Optimierung des Umlaufvermögens.....	33
1.2.1 Bestandsoptimierung	33
1.2.2 Liquiditätsausschöpfung im Debitoren-/Kreditorenmanagement .	37
1.2.3 Optimierung durch Cash-Management	38
1.3 Maßnahmen im Eigenfinanzierungsbereich	38
1.3.1 Dividendenverzicht.....	38
1.3.2 Mobilisierung stiller Reserven	39
1.3.3 Kapitalherabsetzung	39
1.3.4 Kapitalerhöhung	40
1.4 Maßnahmen im Fremdfinanzierungsbereich	40
1.4.1 Beschaffung neuer Fremdmittel	41
1.4.2 Forderungsverzicht	42
1.4.3 Optimierung der Fälligkeitsstruktur	42
1.4.4 Abbau der Bankverbindlichkeiten.....	42
1.5 Resümee krisenbewältigungsspezifischer Finanzmaßnahmen.....	43
2. Strategische Krisenbewältigungsmaßnahmen	44
2.1 Sofortige Einleitung personeller Veränderungen	45
2.1.1 Neubesetzung von Schlüsselpositionen.....	45
2.1.2 Anpassung der Personalkapazität	46
2.2 Neuausrichtung des Unternehmensportfolios.....	49
2.2.1 Marktaustritt	51
2.2.1.1 Verkauf	51
2.2.1.2 Schließung	52
2.2.2 Marktbehauptung	52
2.2.2.1 Optimierung der Produkt- und Kundenstruktur	53
2.2.2.2 Optimierung der Vertriebswege	56
2.2.2.3 Optimierung des strategischen Produktionsmanagements	56
2.2.3 Wachstum	62
2.2.3.1 Erschließung neuer Absatzmärkte	62
2.2.3.2 Investitionen in Forschung und Entwicklung.....	66
2.2.4 Resümee krisenbewältigungsspezifischer Portfoliostrategien	69
2.3 Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor	71

2.3.1 Reorganisation der Führungsstruktur	73
2.3.1.1 Funktionale Organisation	75
2.3.1.2 Geschäftsbereichs-/Managementholding-Organisation	76
2.3.1.3 Operative Holding	80
2.3.2 Management der Geschäftsprozesse.....	81
2.3.3 Anpassung der Kennzahlen- und Anreizsysteme.....	83
2.3.3.1 Kennzahlensysteme	83
2.3.3.2 Anreizsysteme	85
2.3.4 Entwicklung des qualitativen Mitarbeiterpotentials.....	86
2.3.5 Resümee krisenbewältigungsspezifischer Reorganisationsstrategien.....	88
3. Operative Krisenbewältigungsmaßnahmen	91
3.1 Forschung und Entwicklung	91
3.2 Beschaffung	94
3.3 Produktion.....	99
3.4 Absatz	104
3.5 Personal.....	112
3.6 Allgemeine Verwaltung.....	113
3.7 Resümee funktionaler Krisenbewältigungsmaßnahmen	116
4. Organisation und Führung im Krisenbewältigungsprozess	117
4.1 Phasen des Krisenbewältigungsprozesses	118
4.1.1 Identifikation der Krisensituation.....	118
4.1.2 Planung des Maßnahmenprogramms	119
4.1.3 Realisation des Maßnahmenprogramms.....	120
4.1.4 Kontrolle der Ergebnisse	121
4.2 Festlegung der Zuständigkeiten.....	123
4.3 Organisation der Krisenbewältigung	126
4.3.1 Varianten des teamorientierten Projektgruppen-Modells.....	128
4.3.1.1 Projektform	129
4.3.1.2 Beteiligte Projektgruppen	131
4.3.1.3 Zeitliche Einbindung der Projektbeteiligten.....	138
4.3.1.4 Kommunikation innerhalb der Projektorganisation	140
4.3.1.5 Projektdokumentation.....	141

4.3.1.6 Erfolgsbeispiele	142
4.3.2 Unipersonales Modell.....	145
4.4 Situationsadäquate Führung und Motivation der Mitarbeiter	147
4.4.1 Wahl eines krisenadäquaten Führungsstils	148
4.4.2 Motivation der Mitarbeiter	153
4.5 Informationspolitik in der Krise	156
4.6 Resümee krisenbewältigungsspezifischer Organisation und Führung	159

Kapitel IV:

Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Krisenbewältigung..... 163

1. Wie erfolgreich war das Krisenbewältigungsprogramm?	163
2. Anleitung für eine erfolgreiche Krisenbewältigung.....	169
2.1 Organisation und Führung in einer Krisenbewältigung	169
2.1.1 Gestaltung des Krisenbewältigungsprozesses	171
2.1.2 Führungs- und Motivationsverhalten	176
2.1.3 Informations- und Kommunikationspolitik.....	178
2.2 Inhalt des Krisenbewältigungsprogramms	179
2.2.1 Sofortmaßnahmen.....	179
2.2.2 Strategische Neuausrichtung	180
2.2.3 Operative Optimierung	190
2.2.4 Finanzwirtschaftliche Genesung.....	197

Kapitel V:

13 Kernelemente einer erfolgreichen Krisenbewältigung 201

Literaturverzeichnis	207
Stichwortverzeichnis.....	223