

# **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](http://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:**

<b>Deutsche Unternehmen in der Krise.....</b>	<b>1</b>
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:**

<b>Ursachenforschung und Zieldefinition .....</b>	<b>15</b>
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:**

<b>Das Krisenbewältigungsprogramm .....</b>	<b>27</b>
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