

1 INHALT

1 INHALT	5
2 VORWORT	9
3 EINFÜHRUNG	11
3.1 Krisenmanagement in der Theorie	11
3.1.1 Krisenursache und -auslöser	16
3.1.2 Krisenverlauf	19
3.1.3 Erfolgsfaktoren im Krisenmanagement	21
3.2 Praxisbeispiel	31
3.2.1 Eckdaten der Einrichtung	34
3.2.2 Entstehung der Krise	34
3.3 Stecken Sie in der Krise: Selbstbewertung	35
3.3.1 Finanzen & Ressourcen	36
3.3.2 Kunden & Dienstleistungen	36
3.3.3 Strukturen & Prozesse	36
3.3.4 Personal & Innovation & Kultur	37
4 PROZESSMODELL KRISENMANAGEMENT	41
4.1 Vorgehensweise im Krisenmanagement	42
4.1.1 Krisenanalyse	43
4.1.1.1 Makroumwelt	46
4.1.1.2 Mikroumwelt	48
4.1.1.2.1 Kundenanalyse	49
4.1.1.2.2 Kundenzufriedenheit	50
4.1.1.2.3 Wettbewerbsanalyse	50
4.1.1.2.4 Multiplikatoren	52
4.1.1.2.5 Beschaffungsmarkt	52
4.1.1.3 Unternehmensanalyse	53

4.1.1.3.1	Produkte und Dienstleistungen	54
4.1.1.3.2	Personal und Kultur	55
4.1.1.3.2.1	Personalausstattung und Personalentwicklung	55
4.1.1.3.2.2	Mitarbeiterzufriedenheit	57
4.1.1.3.3	Finanzen und Ressourcen	58
4.1.1.3.4	Struktur und Prozesse	59
4.1.1.3.5	Management und Systeme	60
4.1.2	Entwicklungsprognose	61
4.2	Festlegung der Interventionsstrategien	63
4.2.1	Strategische Aktivitäten	63
4.2.2	Operative Aktivitäten	67
4.2.3	Finanzielle Aktivitäten	67
4.3	Sanierungsmanagement	68
4.3.1	Teambildung und Kommunikation	69
4.3.2	Auftragsklärung/ Sanierungsplan/ Meilensteine	71
4.3.3	Durchführung, Koordination und Kontrolle	72
4.3.4	Abschlussphase Evaluation	73
4.4	Praxisbeispiel	73
5	KRISENNAVIGATOR - DAS COCKPIT	78
5.1	Dimensionen des Navigators	81
5.1.1	Finanzen & Ressourcen	82
5.1.1.1	Controlling	82
5.1.1.2	Facility Management	91
5.1.2	Kunden & Dienstleistungen	97
5.1.3	Strukturen, Systeme und Prozesse	109
5.1.4	Personal & Innovation & Kultur	119
5.2	Praxisbeispiel	132
6	INSTRUMENTE ZUR VERMEIDUNG UND ERFOLGREICHEN BEWÄLTIGUNG VON KRISEN	145

6.1 Finanzen & Ressourcen	145
6.1.1 Buchhaltung	145
6.1.2 Kostenrechnung	150
6.1.3 Wirtschaftsplanung	161
6.1.4 Berichtswesen	169
6.1.5 Gemeinkostenanalyse	176
6.1.6 Gebäudemanagement	178
6.1.7 Optimierung und Outsourcing	182
6.2 Kunden & Dienstleistungen	188
6.2.1 Umfeldanalyse	188
6.2.2 Wettbewerbsanalyse	198
6.2.3 Zielgruppenanalyse	201
6.2.4 Stärken-Schwächen-Analyse	202
6.2.5 Analyse des Dienstleistungsangebotes	206
6.2.6 Ansprachekonzepte	209
6.2.7 Ideen- und Verbesserungsmanagement	212
6.2.8 Zuweisermanagement und -marketing	215
6.3 Strukturen & Prozesse	217
6.3.1 Geschäftsprozessbeschreibung und -optimierung	217
6.3.2 Internetbasierte Kommunikationssysteme	228
6.3.3 Reorganisation der Aufbauorganisation	235
6.3.4 Stellen-, Abteilungs- und Gremienbildung	238
6.3.5 Stellenbeschreibung	242
6.3.6 Geschäftsordnung und Geschäftsverteilungsplan	248
6.4 Personal & Innovation & Leitbild	254
6.4.1 Führung über Zielvereinbarung und Ergebniskontrolle	255
6.4.2 Führungskräftecheck	259
6.4.3 Personalbedarfsplanung	261
6.4.4 Personalfreisetzung	264
6.4.5 Führungskräfteprofilierung	268
6.4.6 Identitätsarbeit, Werte und Leitbild	270
6.4.6.1 Identitätsarbeit	270
6.4.6.2 Bewusstmachen von Werten	273
6.4.6.3 Leitbild	275

7	KRISENPRÄVENTION - LERNENDE ORGANISATION	282
7.1	Fachlichkeit und Professionalität	283
7.2	Verantwortungsvolle Vernetzung von Aufsicht und Führung	286
7.3	Innerbetriebliche Kommunikation	289
7.4	Identifikation der Mitarbeitenden	290
7.5	Personalentwicklung	291
7.6	Innovative Unternehmenskultur	292
7.7	Fehlerkultur/-management	294
7.8	Reflektion der unternehmerischen Tätigkeit	295
7.9	Organisationsentwicklung als Lernprozess	295
7.10	Systemdenken	297
8	SCHLUSSWORT	299
9	ANHANG	300
10	LITERATURVERZEICHNIS	306
11	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	310
12	TABELLENVERZEICHNIS	312
13	AUTOREN	314