

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Krisenursachen: Makro- und mikroökonomische Aspekte</b> .....	<b>11</b>
2.1	Unmittelbar von außen wirkende Krisenfaktoren: Die globalen Wirtschaftskrisen .....	16
2.1.1	Externe Risikofaktoren aus dem Unternehmensumfeld. ....	23
2.1.2	Interne, selbstverschuldete Faktoren als Auslöser von Unternehmenskrisen .....	26
2.2	Unternehmenskrisen – mögliche Phasen .....	30
2.2.1	Die strategische Krise .....	31
2.2.2	Die Erfolgskrise .....	32
2.2.3	Die Liquiditätskrise .....	34
2.3	Frühindikatoren zur Krisenerkennung .....	37
2.3.1	Frühindikatoren – Praxisanwendungen .....	40
2.3.2	Stakeholderkrise – strategische Schwächen als Frühindikatoren .....	42
2.3.3	Neue EU-Richtlinien zur Insolvenzvermeidung .....	46
2.3.4	Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) .....	49
2.4	Warum ignorieren Unternehmenslenker Frühwarnsignale aufkommender Krisen? .....	52
2.5	Aus der Coronakrise lernen – Kondratieff-Zyklen .....	55
	Literatur. ....	58
<b>3</b>	<b>Strategieentwicklung und Unternehmenskultur als Basis</b> .....	<b>61</b>
3.1	Strategiegruppen .....	64
3.2	Geschäftsmodell – Resilienz und Trends. ....	69
3.3	Branchen – Branchenregeln – Branchenstrukturanalyse. ....	75
3.4	Reife und schrumpfende Branchen – mögliche Strategien .....	81
3.5	Strategien zur Krisenbewältigung .....	86

3.5.1	Konsolidierungsstrategie – Konzentration auf Stärken – Verbesserung der Kostenposition. ....	89
3.5.2	Business Development – Verdrängungsstrategie – Innovation .....	91
3.5.3	Diversifikationsstrategie. ....	93
3.5.4	Schrumpfungsstrategie – Liquidation .....	98
3.5.5	Zusammenfassung und Bewertung von Strategien zur Krisenbewältigung .....	101
	Literatur. ....	102
<b>4</b>	<b>Strategische Business Transformation .....</b>	<b>105</b>
4.1	Die klassische Sanierung – Instrumente und Ziele .....	111
4.1.1	Klassische Sanierungsansätze – Maßnahmen .....	116
4.1.2	Restrukturierung der Bilanzpassivseite .....	122
4.1.3	Effizienzsteigerung und Lean Management. ....	124
4.1.4	Das Performance Management .....	132
4.2	Wodurch unterscheidet sich die Sanierung von der strategischen Business Transformation? .....	136
	Weiterführende Literatur. ....	141
<b>5</b>	<b>Strategische Business Transformation in der Praxis .....</b>	<b>143</b>
5.1	Strategieentwicklungsprozess in der Praxis. ....	148
5.1.1	Phase I – Unternehmensanalyse – Marktpositionierung .....	151
5.1.2	Phase II – Konzeption und Definition – Strategieentscheidungen .....	156
5.1.3	Phase III – Unternehmensleitbild – Unternehmenswerte .....	159
5.1.4	Phase IV – Ziele und Zielsysteme .....	164
5.1.5	Phase V – Strategische Planung – Meilensteine – Umsetzung .....	170
5.2	Projektmanagement – Das Project Management Office .....	179
5.3	Promotoren – Multiplikatoren – Garanten für die Umsetzung .....	187
5.4	Das Drei-Phasen-Modell – Corona-Krisenbewältigung .....	192
5.5	Standortstrategien – Alle Standorte gehören auf den Prüfstand .....	200
5.6	Unternehmenszusammenschlüsse – Krisenvermeidung .....	206
5.7	Erfolgsdeterminanten einer Post Merger Integration (PMI) .....	214
	Weiterführende Literatur. ....	224
<b>6</b>	<b>Erfolgsdeterminanten und Instrumente einer strategischen Business Transformation .....</b>	<b>225</b>
6.1	Der Corporate Scan .....	228
6.2	Entscheidungsrelevante Daten (KPI) .....	235
6.3	Wettbewerbsanalyse – Markt- und Konkurrenzanalyse. ....	243
6.3.1	Marktanalyse .....	245

6.3.2	Marktpotenziale und geschlossene Märkte als Chance . . . . .	250
6.3.3	Konkurrenz- oder Wettbewerberanalyse anhand von Wettbewerberprofilen . . . . .	253
6.3.4	Markttrends und Megatrends . . . . .	259
	Literatur . . . . .	265
<b>7</b>	<b>Psychologische und soziale Faktoren: Die Mitarbeiter . . . . .</b>	<b>267</b>
7.1	Kommunikation . . . . .	268
7.1.1	Grundlagen der Kommunikation . . . . .	268
7.1.2	Führungsschwächen als Ursache von Unternehmenskrisen . . . .	271
7.1.3	Durch Führungsstil Glaubwürdigkeit schaffen: Ansprechen, was ist . . . . .	273
7.1.4	Strategie erklären, Perspektive schaffen und Kommunikation als Feedbackschleife . . . . .	274
7.2	Motivation und Emotionen von Mitarbeitern . . . . .	276
7.2.1	Wirkung von Unternehmenskrisen auf Motivation und Emotion des Personals . . . . .	276
7.2.2	Transformationale Führung und internes Employer Branding als Motivationsstrategie: Die Herzen der Mitarbeiter gewinnen . . . . .	277
7.3	Leadership in der Krisensituation . . . . .	279
7.4	Agilität und New Work: Unternehmenskulturen als Promotoren zu Überwindung der Krise . . . . .	280
7.4.1	Agilität: Grundgedanke und Umsetzungsmöglichkeiten . . . . .	282
7.4.2	New Work: Grundgedanke und Umsetzungsmöglichkeiten . . . .	286
7.5	Die Rolle der Mediation zur Konflikt- und Krisenbewältigung . . . . .	288
	Literatur . . . . .	291
<b>8</b>	<b>Methoden, Instrumente und Werkzeuge zur erfolgswirksamen Umsetzung der Strategie . . . . .</b>	<b>293</b>
8.1	Unternehmen im Kulturwandel: Wie verändert man eine Organisationskultur? . . . . .	298
8.1.1	Krisenbewältigung durch Innovationsstrategien . . . . .	300
8.1.2	Krisenprävention durch den KVP . . . . .	301
8.1.3	Eine positive Veränderungskultur entwickeln . . . . .	305
8.2	Aus der Unternehmenskrise durch wertorientiertes Management . . . . .	308
8.3	Der Unternehmenskrise mit Agilität begegnen . . . . .	314
8.4	Steigerung der organisatorischen Effizienz und Effektivität inmitten einer Unternehmenskrise . . . . .	317
8.4.1	Organisationen müssen unternehmerisch und einfühlsam sein . . . . .	318
8.4.2	Lebendige Führung mit Vorbildverhalten . . . . .	318

8.4.3	Erreichbarkeit sicherstellen . . . . .	318
8.4.4	Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung organisieren. . . . .	319
8.4.5	Sich in einer entspannten Atmosphäre austauschen. . . . .	319
8.4.6	Persönliche Gespräche mit der Führung . . . . .	320
8.4.7	Ausbau der Konkurrenzfähigkeit durch Weiterbildung . . . . .	320
	Weiterführende Literatur. . . . .	321
<b>9</b>	<b>Die Rolle der digitalen Transformation in der Unternehmenskrise. . . . .</b>	<b>323</b>
9.1	Proaktiv handeln, statt zu reagieren. . . . .	325
9.2	Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg . . . . .	326
9.3	In der kundenorientierten Strategie steht der Kunde im Mittelpunkt. . . . .	326
9.4	Stresstest für nachhaltige Resilienz des Geschäftsmodells . . . . .	327
9.5	Prozesse verfeinern . . . . .	328
9.6	Industrie 4.0 . . . . .	328
9.6.1	Homogenere Systeme durch vertikale und horizontale Integration . . . . .	329
9.6.2	Technologien, Sicherheit, Menschen, Mitarbeiter und Gesellschaft . . . . .	330
9.6.3	Verteilte Datenhaltung: Herausforderungen in Bezug auf Sicherheit . . . . .	330
9.7	RAMI 4.0: Das Referenzarchitekturmodell Industrie 4.0 . . . . .	331
9.8	Industrie 4.0 und Künstliche Intelligenz: Neue Chancen LEAN Manufacturing weiterzuentwickeln . . . . .	333
9.9	Praxisbeispiele, wie LEAN Manufacturing durch Industrie 4.0 und KI weiterentwickelt werden kann. . . . .	334
9.9.1	Werkzeugmaschinen und andere Produktionsmaschinen im mannlosen Betrieb . . . . .	334
9.9.2	Lernfähige Expertensysteme . . . . .	335
9.9.3	Kollaborierende Roboter . . . . .	335
	Literatur. . . . .	336
<b>10</b>	<b>Die Krisenbewältigung erfordert einen „radical change“. . . . .</b>	<b>337</b>
10.1	Der klassische CRO hat ausgedient – der CEO ad interim als Zukunftsmodell . . . . .	340
10.2	Neue Anforderungen an den mittelständischen Unternehmer. . . . .	344
10.3	Neue Anforderungen an den Aufsichtsrat . . . . .	346
10.4	Neue Anforderungen an den Beirat . . . . .	349
10.5	Der moderne und transformative Chief Financial Officer (CFO) . . . . .	351
	Literatur. . . . .	352
<b>11</b>	<b>Nachwort . . . . .</b>	<b>353</b>
	Literatur. . . . .	356