

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
2 Krisenursachen: Makro- und mikroökonomische Aspekte	11
2.1 Unmittelbar von außen wirkende Krisenfaktoren: Die globalen Wirtschaftskrisen	15
2.1.1 Externe Risikofaktoren aus dem Unternehmensumfeld	22
2.1.2 Interne, selbst verschuldete Faktoren als Auslöser von Unternehmenskrisen	25
2.2 Unternehmenskrisen – mögliche Phasen.....	29
2.2.1 Die strategische Krise	30
2.2.2 Die Erfolgskrise	31
2.2.3 Die Liquiditätskrise	33
2.3 Frühindikatoren zur Krisenerkennung.....	37
2.3.1 Frühindikatoren – Praxisanwendungen	39
2.3.2 Stakeholderkrise – strategische Schwächen als Frühindikatoren.....	40
2.3.3 Neue EU-Richtlinien zur Insolvenzvermeidung	45
2.3.4 Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG)	47
2.4 Warum ignorieren Unternehmenslenker Frühwarnsignale aufkommender Krisen?.....	50
2.5 Aus der Coronakrise lernen – Kondratieff-Zyklen	53
Literatur.....	56
3 Strategieentwicklung und Unternehmenskultur als Basis	59
3.1 Strategiegruppen	62
3.2 Geschäftsmodell – Resilienz und Trends	67
3.3 Branchen – Branchenregeln – Branchenstrukturanalyse	72
3.4 Reife und schrumpfende Branchen – mögliche Strategien	78
3.5 Strategien zur Krisenbewältigung	83
3.5.1 Konsolidierungsstrategie – Konzentration auf Stärken – Verbesserung der Kostenposition.....	86

3.5.2	Business Development – Verdrängungsstrategie – Innovation	87
3.5.3	Diversifikationsstrategie.	89
3.5.4	Schrumpfungsstrategie – Liquidation	94
3.5.5	Zusammenfassung und Bewertung von Strategien zur Krisenbewältigung	97
Literatur.		98
4	Strategische Business Transformation	99
4.1	Die klassische Sanierung – Instrumente und Ziele	105
4.1.1	Klassische Sanierungsansätze – Maßnahmen	109
4.1.2	Restrukturierung der Bilanzpassivseite	115
4.1.3	Effizienzsteigerung und Lean Management.	117
4.1.4	Das Performance Management	125
4.2	Wodurch unterscheidet sich die Sanierung von der strategischen Business Transformation?	129
Weiterführende Literatur.		133
5	Strategische Business Transformation in der Praxis	135
5.1	Strategieentwicklungsprozess in der Praxis.	140
5.1.1	Phase I – Unternehmensanalyse – Marktpositionierung	142
5.1.2	Phase II – Konzeption und Definition – Strategieentscheidungen	147
5.1.3	Phase III – Unternehmensleitbild – Unternehmenswerte	150
5.1.4	Phase IV – Ziele und Zielsysteme	155
5.1.5	Phase V – Strategische Planung – Meilensteine – Umsetzung	161
5.2	Projektmanagement – Das Project Management Office	170
5.3	Promotoren – Multiplikatoren – Garanten für die Umsetzung	178
5.4	Das Drei-Phasen-Modell – Krisenbewältigung	183
5.5	Standortstrategien – Alle Standorte gehören auf den Prüfstand	191
5.6	Unternehmenszusammenschlüsse – Krisenvermeidung	197
5.7	Erfolgsdeterminanten einer Post Merger Integration (PMI)	205
5.8	Ein Beispiel aus der Praxis – Sind wir bestätigt worden?	214
5.8.1	Das Beispiel aus der Praxis – das Unternehmen	215
5.8.2	Die Insolvenz	224
5.8.3	Erneut schwieriger M&A-Prozess	232
5.8.4	Zusammenfassung – Bestätigung unserer Thesen	235
Weiterführende Literatur.		237
6	Erfolgsdeterminanten und Instrumente einer strategischen Business Transformation	239
6.1	Der Corporate Scan	242
6.2	Entscheidungsrelevante Daten (KPI)	249
6.3	Wettbewerbsanalyse – Markt- und Konkurrenzanalyse.	256
6.3.1	Marktanalyse	258

6.3.2	Marktpotenziale und geschlossene Märkte als Chance	263
6.3.3	Konkurrenz- oder Wettbewerberanalyse anhand von Wettbewerberprofilen	266
6.3.4	Markttrends und Megatrends	271
Literatur		277
7	Psychologische und soziale Faktoren: Die Mitarbeiter	279
7.1	Kommunikation	280
7.1.1	Grundlagen der Kommunikation	280
7.1.2	Führungsschwächen als Ursache von Unternehmenskrisen	283
7.1.3	Durch Führungsstil Glaubwürdigkeit schaffen: Ansprechen, was ist	285
7.1.4	Strategie erklären, Perspektive schaffen und Kommunikation als Feedbackschleife	286
7.2	Motivation und Emotionen von Mitarbeitern	287
7.2.1	Wirkung von Unternehmenskrisen auf Motivation und Emotion des Personals	287
7.2.2	Transformationale Führung und internes Employer Branding als Motivationsstrategie: Die Herzen der Mitarbeiter gewinnen	289
7.3	Leadership in der Krisensituation	290
7.4	Agilität und New Work: Unternehmenskulturen als Promotoren zur Überwindung der Krise	293
7.4.1	Agilität: Grundgedanke und Umsetzungsmöglichkeiten	294
7.4.2	New Work: Grundgedanke und Umsetzungsmöglichkeiten	297
7.5	Die Rolle der Mediation zur Konflikt- und Krisenbewältigung	299
Literatur		301
8	Methoden, Instrumente und Werkzeuge zur erfolgswirksamen Umsetzung der Strategie	303
8.1	Unternehmen im Kulturwandel: Wie verändert man eine Organisationskultur?	307
8.1.1	Krisenbewältigung durch Innovationsstrategien	309
8.1.2	Krisenprävention durch den KVP	311
8.1.3	Eine positive Veränderungskultur entwickeln	315
8.2	Aus der Unternehmenskrise durch wertorientiertes Management	317
8.3	Der Unternehmenskrise mit Agilität begegnen	323
8.4	Steigerung der organisatorischen Effizienz und Effektivität inmitten einer Unternehmenskrise	326
8.4.1	Organisationen müssen unternehmerisch und einfühlsam sein	326
8.4.2	Lebendige Führung mit Vorbildverhalten	326
8.4.3	Erreichbarkeit sicherstellen	327
8.4.4	Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung organisieren	327
8.4.5	Sich in einer entspannten Atmosphäre austauschen	328

8.4.6 Persönliche Gespräche mit der Führung	328
8.4.7 Ausbau der Konkurrenzfähigkeit durch Weiterbildung	328
Weiterführende Literatur	329
9 Die Rolle der digitalen Transformation in der Unternehmenskrise	331
9.1 Proaktiv handeln, statt zu reagieren	333
9.2 Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg	334
9.3 In der kundenorientierten Strategie steht der Kunde im Mittelpunkt	334
9.4 Stresstest für nachhaltige Resilienz des Geschäftsmodells	335
9.5 Prozesse verfeinern	336
9.6 Industrie 4.0	336
9.6.1 Homogenere Systeme durch vertikale und horizontale Integration	337
9.6.2 Technologien, Sicherheit, Menschen, Mitarbeiter und Gesellschaft	338
9.6.3 Verteilte Datenhaltung: Herausforderungen in Bezug auf Sicherheit	339
9.7 RAMI 4.0: Das Referenzarchitekturmodell Industrie 4.0	339
9.8 Industrie 4.0 und Künstliche Intelligenz: Neue Chancen, Lean Manufacturing weiterzuentwickeln	341
9.9 Praxisbeispiele, wie Lean Manufacturing durch Industrie 4.0 und KI weiterentwickelt werden kann	342
9.9.1 Werkzeugmaschinen und andere Produktionsmaschinen im mannlosen Betrieb	342
9.9.2 Lernfähige Expertensysteme und digitale Zwillinge	343
9.9.3 Kollaborierende Roboter	343
Literatur	344
10 Die Krisenbewältigung erfordert einen „radical change“	345
10.1 Der klassische CRO hat ausgedient – der CEO ad interim als Zukunftsmodell	348
10.2 Neue Anforderungen an den mittelständischen Unternehmer	351
10.3 Neue Anforderungen an den Aufsichtsrat	354
10.4 Neue Anforderungen an den Beirat	356
10.5 Der moderne und transformative Chief Financial Officer (CFO)	358
Literatur	359
11 Nachwort	361
Literatur	364