

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