

**Susanne Kolb**

# **Integriertes Turnaround-Management**

Konzept zur nachhaltigen Überwindung  
von Unternehmenskrisen in KMU



**PETER LANG**

Europäischer Verlag der Wissenschaften

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XIV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>A. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>B. KMU und Krise.....</b>	<b>7</b>
1. Kleine und mittlere Unternehmen.....	7
1.1 Quantitative Einordnung und gesamtwirtschaftliche Bedeutung.....	7
1.2 Qualitative Merkmale der KMU.....	9
2. Unternehmenskrisen in KMU.....	14
2.1 Charakteristika von Unternehmenskrisen.....	14
2.2 Arten und Verlauf von Unternehmenskrisen.....	18
2.3 Volks- und betriebswirtschaftliche Bedeutung von Krisen in KMU.....	21
2.4 Krisenanfälligkeit von KMU.....	24
3. Möglichkeiten und Grenzen des Managements von Krisensituationen in KMU.....	29
<b>C. Theoretische Grundlagen eines integrierten     . Turnaround-Managements.....</b>	<b>35</b>
1. Begriffliche Grundlagen zum Unternehmens-Turnaround.....	35
1.1 Bedeutung und Problematik einer Begriffsdefinition.....	35
• 1.2 Turnaround-Erfordernisse.....	38
1.3 Turnaround-Ziel.....	40
1.4 Management des Unternehmens-Turnarounds.....	43
<b>Definition</b> und Begriffsabgrenzung.....	45
R.Turnaround-Management als Forschungsgegenstand.....	50
I, <b>Einordnung</b> in die betriebswirtschaftliche Forschung.....	50
<b>Stand</b> der Turnaround-Forschung.....	56
<b>fcflB</b> etriebswirtschaftliche Theorieansätze als Rahmenkonzept.....	66
Systemtheoretischer Ansatz.....	66
<b>Situativer</b> Ansatz.....	69

4. Managementkonzepte zur Optimierung der Unternehmensführung.....	71
4.1 Begriff und Beispiele von Managementkonzepten.....	71
4.2 Integrierte Managementkonzepte.....	75
4.3 Anforderungen an ein integriertes Managementkonzept für KMU.....	77
<b>D. Integriertes Turnaround-Management in KMU.....</b>	<b>79</b>
1. Vorgehen bei der Konzeptentwicklung.....	79
2. Situative Dimension.....	82
2.1 Turnaround-Kontext.....	82
2.2 Kontextfaktoren des Turnaround-Managements.....	83
2.2.1 Krisenursachen als Einflussfaktoren der Ausgangssituation.....	83
2.2.1.1 Typische Krisenursachen von KMU.....	83
2.2.1.2 Auswirkungen der Krisenursachen auf den Turnaround-Kontext.....	90
2.2.2 Makroökonomische Kontextfaktoren.....	94
2.2.3 Markt- und branchenspezifische Kontextfaktoren.....	95
2.2.4 Unternehmensspezifische Kontextfaktoren.....	97
2.2.5 Krisenspezifische Kontextfaktoren.....	100
2.3 Wahrnehmung des Turnaround-Kontexts.....	104
2.4 Zusammenfassung der Problembereiche der situativen Dimension.....	114
3. Institutionelle Dimension.....	115
3.1 Turnaround-Akteure.....	115
3.1.1 Anspruchsgruppen als Akteure des Turnarounds.....	115
3.1.2 Unternehmensinterne Turnaround-Akteure.....	120
3.1.3 Unternehmensexterne Turnaround-Akteure.....	122
3.2 Turnaround-Führung.....	127
3.2.1 Turnaround-Führung als Institution.....	127
3.2.1.1 Anforderungen an das institutionelle Turnaround-Management.....	127
3.2.1.2 Potenzielle Träger des Turnaround-Managements.....	129
3.2.2 Turnaround-Führung als Funktion.....	136
3.2.2.1 Zielsetzung der Führung im Turnaround.....	136
3.2.2.2 Information und Kommunikation.....	137
3.2.2.3 Motivierung.....	142
3.2.2.4 Führungsstil und Verhandlungsführung.....	144

3.3 Zusammenfassung der Problembereiche der institutionellen Dimension.....	146
4. Prozessuale Dimension.....	148
4.1 Turnaround-Prozess aus theoretischer Sicht.....	148
4.2 Wahrnehmung und Initiierung.....	152
4.3 Problemanalyse und Ableitung von Sofortmaßnahmen.....	155
4.4 Planung und Entscheidung.....	158
4.5 Realisierung und Kontrolle.....	165
4.6 Zusammenfassung der Problembereiche der prozessualen Dimension.....	168
5. Hierarchische Dimension.....	170
5.1 Hierarchische Dimensionen im Turnaround-Management.....	170
5.2 Strategisches Turnaround-Management.....	173
5.3 Taktisches Turnaround-Management.....	176
5.4 Operatives und erzwungenes Turnaround-Management.....	179
5.5 Zusammenfassung der Problembereiche der hierarchischen Dimension.....	181
6. Funktionen des Integrierten Turnaround-Managements.....	182
6.1 Überblick.....	182
6.2 Systematisierungsfunktion.....	185
6.3 Organisationsfunktion.....	189
6.4 Informationsfunktion.....	192
6.5 Konzeptionsfunktion.....	202
6.6 Motivationsfunktion.....	210
6.7 Kommunikationsfunktion.....	215
6.8 Controllingfunktion.....	219
6.9 Dokumentationsfunktion.....	221
<b>6.10</b> Frühaufklärungsfunktion.....	222
<b>6.11</b> Lern- und Entwicklungsfunktion.....	224
7- Kritische Würdigung des Integrierten Turnaround-Managements.....	226
<b>Praktische Relevanz des Integrierten Turnaround-Managements.....</b>	<b>231</b>
<b>Empirische</b> Prüfung der Praxisrelevanz.....	<b>231</b>
<b>ITM</b> als Sollkonzept zur Bewertung von Managementansätzen	
K	
<b>ilm</b> Turnaround.....	234
Eignung der Balanced Scorecard für den Einsatz in der Krise.....	234

2.2 Turnaround-spezifische Anpassungen der Balanced Scorecard.....239

**F. Fazit und Ausblick.....245**

**Literaturverzeichnis.....249**