

Jan R Clasen

Turnaround Management für mittelständische Unternehmen

GABLER

Inhaltsübersicht

Geleitwort	VH
Vorwort	EX
Inhaltsverzeichnis	XV

Teil I: Grundlagen 1

1 Einleitung	3
1.1 Aktueller Bezug	3
1.2 Begründung des Problembereichs "KMU in Unternehmenskrisen und deren Bewältigung".	4
1.3 Zielsetzung	11
1.4 Aufbau der Arbeit	13
2 Definition von KMU als Erhebungs- und Aussageeinheit	15
2.1 Grundsätzliches	15
2.2 Qualitative Indikatoren zur Definition von KMU.	17
2.3 Quantitative Indikatoren zur Definition von KMU.	20
2.4 Arbeitsspezifische Definition von KMU.	21

Teil II: KMU zwischen Krisengefährdung und Krisenbewältigung 25

3 Die Krisengefährdung von KMU.	27
3.1 Die Ermittlung der Krisengefährdung von KMU.	27
3.2 Das Analyseschema der "kritischen Felder" als Instrument zur Bestimmung der Krisengefährdung von KMU.	28
4 KMU in der Unternehmenskrise	67

4.1	Der Krisenbegriff und seine Konkretisierung in der Betriebswirtschaftslehre für KMU	67
4.2	Indikatoren von Unternehmenskrisen in KMU.	77
4.3	Der Krisenverlauf in KMU.	91
4.4	Klassifikation von Unternehmenskrisen in KMU.	112
5	Die Bewältigung der Unternehmenskrise: Das Krisenmanagement als Sonderanlaß der unternehmerischen Tätigkeit in KMU.	117
5.1	Der Begriff des Krisenmanagements in der Betriebswirtschaftslehre.	119
5.2	Die Optionen des Krisenmanagements in KMU.	132
 Teil III: Ein unternehmerorientiertes Konzept des Turnaround Managements in KMU.		
6	Einführende Überlegungen	159
6.1	Grundprinzipien und Anforderungen des Konzeptes.	159
6.2	Das Konzept im Überblick	163
7	Identifikationsphase (Entschluß zum Neubeginn)	167
7.1	Identifikation und Interpretation der Krisenindikatoren	168
7.2	Überprüfung der Grundvoraussetzungen für einen Turnaroundversuch	173
8	Initialisierungsphase (Schaffen von Ordnung)	195
8.1	Vorbereitende Maßnahmen.	195
8.2	Sofortmaßnahmen.	235
8.3	Problemdefinition für die mittel- und längerfristigen Maßnahmen	253
9	Stabilisierungsphase (Problemlösung)	279
9.1	Entwicklung eines realistischen Maßnahmenpaketes unter Berücksichtigung der analysierten Restriktionen.	281
9.2	Die Implementierung und Überwachung der Maßnahmen der Stabilisierungsphase: Das Management by Objectives (MbO) als adäquates Führungskonzept	339

Schlußbetrachtungen und Ausblick	358
Abkürzungsverzeichnis	361
Abbildungsverzeichnis	363
Literaturverzeichnis	365
Rechtsquellenverzeichnis	387

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Grundlagen	1
1 Einleitung	3
1.1 Aktueller Bezug	3
1.2 Begründung des Problembereichs: "KMU in Unternehmenskrisen und deren Bewältigung"	4
1.2.1 Aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive	5
1.2.2 Aus der Perspektive der KMU	8
1.2.3 Aus der Perspektive der betriebswirtschaftlichen Krisenforschung	9
1.3 Zielsetzung	11
1.4 Aufbau der Arbeit	13
2 Definition von KMU als Erhebungs- und Aussageeinheit	15
2.1 Grundsätzliches	15
2.2 Qualitative Indikatoren zur Definition von KMU	17
2.3 Quantitative Indikatoren zur Definition von KMU	20
2.4 Arbeitsspezifische Definition von KMU	21
Teil II: KMU zwischen Krisengefährdung und Krisenbewältigung	25
3 Die Krisengefährdung von KMU	27
3.1 Die Ermittlung der Krisengefährdung von KMU	27
3.2 Das Analyseschema der "kritischen Felder" als Instrument zur Bestimmung der Krisengefährdung von KMU	28
3.2.1 Das kritische Feld "Typus des Unternehmers"	31
3.2.2 Das kritische Feld "Struktur des Unternehmens"	35
3.2.2.1 Leistungsabhängige Strukturdaten	36
3.2.2.2 Leistungsunabhängige Strukturdaten	39
3.2.2.2.1 Rechtsform	39

3.2.2.2.2	Unternehmensalter	41
3.2.2.2.3	Unternehmensgröße	45
3.2.3	Das kritische Feld "Unternehmensumwelt"	48
3.2.3.1	Die für KMU relevanten Variablen des kritischen Feldes "Unternehmensumwelt"	51
3.2.3.2	Die beeinflussbare Umweltebene	53
3.2.3.2.1	Die unmittelbar beeinflussbare Umweltebene	53
3.2.3.2.2	Die mittelbar beeinflussbare Umweltebene	56
3.2.3.3	Die nicht beeinflussbare Umweltebene	61
3.2.4	Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse des Analyseschemas	64
4	KMU in der Unternehmenskrise	67
4.1	Der Krisenbegriff und seine Konkretisierung in der Betriebswirtschaftslehre für KMU	67
4.1.1	Die Entwicklung einer Kriseridefinition für KMU	69
4.1.1.1	Der innere Aspekt einer Unternehmenskrise	70
4.1.1.2	Der äußere Aspekt einer Unternehmenskrise	72
4.1.1.3	Definition der Unternehmenskrise in KMU	73
4.1.2	Abgrenzung des Begriffes der Unternehmenskrise	74
4.1.2.1	Situationen ohne Verwendung des Begriffes der Unternehmenskrise	74
4.1.2.2	Die Abgrenzung des Begriffes der Unternehmenskrise von sinn- verwandten Begriffen	75
4.1.2.2.1	Störungen	75
4.1.2.2.2	Konflikte	75
4.1.2.2.3	Katastrophen	76
4.2	Indikatoren von Unternehmenskrisen in KMU	77
4.2.1	Die Messung der Unternehmenskrise in KMU mit metrischen Indikatoren	79
4.2.2	Die Messung der Unternehmenskrise in KMU mit komparativen Indikatoren	81
4.2.2.1	Entscheidungsdruck	82
4.2.2.2	Zeitdruck	83
4.2.2.3	Informationsbedarf	85
4.2.2.4	Begrenzte Ressourcen	87
4.2.2.5	Vertrauensverlust der Unternehmensleitung	87

4.2.3	Die Messung der Unternehmenskrise in KMU anhand der dichotomischen Klassifizierung von Indikatoren	89
4.3	Der Krisenverlauf in KMU.	91
4.3.1	Untersuchung der Relevanz und Praktikabilität bestehender Phasenmodelle der Unternehmenskrise für KMU.	93
4.3.2	Ein Phasenmodell des Krisenprozesses mit besonderer Eignung für KMU. . . .	95
4.3.2.1	Unbewußte Initialisierung der Unternehmenskrise.	98
4.3.2.2	Nicht erkannte Unternehmenskrise.	100
4.3.2.3	Intern erkannte Unternehmenskrise.	101
4.3.2.4	Extern erkannte Unternehmenskrise.	102
4.3.2.5	Ende der Unternehmenskrise.	105
4.3.3	Der mögliche Zusammenhang Unternehmer und KMU und seine destruktive Wirkung im Krisenprozeß	108
4.4	Klassifikation von Unternehmenskrisen in KMU.	112
4.4.1	Probleme der Klassifikation von Unternehmenskrisen	112
4.4.2	Ein Klassifikationsschema für Unternehmenskrisen in KMU.	113
5	Die Bewältigung der Unternehmenskrise: Das Krisenmanagement als Sonderanlaß der unternehmerischen Tätigkeit in KMU.	117
5.1	Der Begriff des Krisenmanagements in der Betriebswirtschaftslehre.	119
5.1.1	Definition eines Krisenmanagements in KMU.	121
5.1.1.1	Der funktionale Aspekt des Krisenmanagements in KMU.	122
5.1.1.2	Der institutionale Aspekt des Krisenmanagements in KMU.	124
5.1.1.3	Ein Lösungsansatz zu einer möglichst optimalen Besetzung des Trägers des Krisenmanagements in KMU.	128
5.2	Die Optionen des Krisenmanagements in KMU.	132
5.2.1	Das Turnaround Management als Zieloption des Krisenmanagements in KMU	134
5.2.1.1	Grundlegendes	134
5.2.1.2	Entwicklung einer Definition des Turnaround Managements in KMU .	135
5.2.1.2.1	Die Ausgangslage des Turnaround Managements.	136
5.2.1.2.2	Die Zielsetzung des Turnaround Managements.	140
5.2.1.2.3	Die Schwierigkeiten der Explizierung der Inhalte eines Turnaround Managements in KMU zur Erreichung der definierten Zielsetzungen.	142

5.2.2	Die verbleibenden Optionen des Krisenmanagements in KMU.	143
5.2.2.1	Restrukturierung	144
5.2.2.2	Sanierung	145
5.2.2.2.1	Operative Sanierung	146
5.2.2.2.2	Strategische Sanierung.	147
5.2.2.3	Aufgabe der unternehmerischen Verantwortung in KMU: Veräußerung oder Zerschlagung des Unternehmens als ultima ratio . .	148
5.2.2.3.1	Veräußerung des Unternehmens.	151
5.2.2.3.2	Zerschlagung des Unternehmens.	152
5.2.2.3.3	Lösungsansatz zur Problematik der Entscheidung zwischen Sanierung und Aufgabe der unternehmerischen Verantwortung	153
Teil III: Ein unternehmerorientiertes Konzept des Turnaround Managements in KMU.		157
6	Einführende Überlegungen.	159
6.1	Grundprinzipien und Anforderungen des Konzeptes.	159
6.2	Das Konzept im Überblick.	163
7	Identifikationsphase (Entschluß zum Neubeginn).	167
7.1	Identifikation und Interpretation der Krisenindikatoren.	168
7.2	Überprüfung der Grundvoraussetzungen für einen TurnaroundveTSuch.	173
7.2.1	Abschätzung der kurzfristigen Überlebensfähigkeit (Liquiditätsprognose).	174
7.2.2	Aggregierung von Schlüsselindikatoren.	176
7.2.3	Klärung der Bereitschaft zum Turnaround (Suche nach Promotoren).	180
7.2.3.1	Der Unternehmer.	181
7.2.3.2	Die Mitarbeiter.	184
7.2.3.3	Die maßgeblichen Interessengruppen der Unternehmensumwelt	189
7.2.3.3.1	Kunden.	190
7.2.3.3.2	Lieferanten.	191
7.2.3.3.3	Banken.	192
7.2.3.3.4	Familienfremde Anteilseigner.	193

Initialisierungsphase (Schaffen von Ordnung)	195
8.1 Vorbereitende Maßnahmen	195
8.1.1 Der Träger des Turnaround Managements	196
8.1.1.1 Auswahlkriterien	197
8.1.1.2 Bestimmung einer für den Turnaround adäquaten Organisationsform	203
8.1.1.3 Bestimmung der Aufgabenbereiche und Entscheidungskompetenzen	208
8.1.2 Die Wahl eines angemessenen Führungsstil und Veränderung der Unternehmenskultur als unumgängliche Notwendigkeiten	214 •
8.1.3 Die Ankündigung der Krisenbewältigung und Wiederherstellung von verlorengegangenen Vertrauen	221
8.1.3.1 Motivation der Mitarbeiter	223
8.1.3.2 Vorläufige Beruhigung der Unternehmensumwelt	227
8.1.4 Die Sicherstellung der Beschaffung der relevanten Informationen	230
8.1.4.1 Informationen der Unternehmensinwelt	232
8.1.4.2 Informationen der Unternehmensumwelt	234
8.2 Sofortmaßnahmen	235
8.2.1 Ausgabensenkende Sofortmaßnahmen	238
i 8.2.1.1 Finanz- und Rechnungswesen	238
8.2.1.2 Mitarbeiter	240
8.2.1.3 Beschaffung	241
8.2.1.4 Forschung und Entwicklung	242
8.2.1.5 Produktion	242
8.2.1.6 Absatz	243
8.2.2 Einnahmensteigernde Sofortmaßnahmen	244
8.2.2.1 Finanz- und Rechnungswesen	244
8.2.2.2 Forschung und Entwicklung	248
8.2.2.3 Absatz	248
8.2.3 Sicherung einer eventuellen Überbrückungsfinanzierung	251
8.3 Problemdefinition für die mittel- bis längerfristigen Maßnahmen	253
8.3.1 Krisenursachenanalyse	253
8.3.1.1 Krisenursachen der Unternehmensinwelt	260
8.3.1.2 Krisenursachen der Unternehmensumwelt	264
8.3.2 Perspektivenanalyse	266
8.3.2.1 Produkt/Markt	268

8.3.2.2	Mitarbeiter	270
8.3.2.3	Reduktion der Stückkosten	272
8.3.2.4	Finanzierung	274'
8.3.3	Aggregation der Analyseergebnisse zu einem Zwischenfazit	276
9	Stabilisierungsphase (Problemlösung)	279
9.1	Entwicklung eines realistischen Maßnahmenpaketes unter Berücksichtigung der analysierten Restriktionen	281
9.1.1	Realistische Bestandteile des Maßnahmenpaketes	286
9.1.1.1	Modifikation der P/M-Strategie	287
9.1.1.1.1	Möglichkeiten der Marktdurchdringung	289
9.1.1.1.2	Möglichkeiten der Marktentwicklung	294
9.1.1.1.3	Aufgabe unattraktiver Märkte	297
9.1.1.2	Programm zur Reduktion der Stückkosten	299
9.1.1.3	Neubestimmung und Anpassung des betriebsnotwendigen Vermögens	309
9.1.1.3.1	Umlaufvermögen	312
9.1.1.3.2	Anlagevermögen	313
9.1.1.4	Sicherstellung einer langfristig angemessenen Finanzierung	318
9.1.1.4.1	Bestimmung des Kapitalbedarfs	319
9.1.1.4.2	Bestimmung der Finanzierungsziele des Unternehmers	321
9.1.1.4.3	Bestimmung der möglichen Kapitalgeber	323
9.1.1.4.4	Bestimmung der einzelnen Finanzierungsmaßnahmen	326
9.1.1.4.4.1	Maßnahmen zur Deckung des Kapitalbedarfs	327
9.1.1.4.4.2	Maßnahmen zur Verbesserung der Bilanzstruktur	333
9.1.2	Unrealistische Bestandteile des Maßnahmenpaketes	337
9.2	Die Implementierung und Überwachung der Maßnahmen der Stabilisierungsphase: Das Management by Objectives (MbO) als adäquates Führungskonzept	339
9.2.1	Bestimmung der Verantwortungsträger und ihrer Aufgabenbereiche	347
9.2.2	Vereinbarung geeigneter Ziele und Leistungsstandards	349
9.2.3	Zuteilung der Ressourcen und Einleitung der Aktionsprogramme	353
9.2.4	Überwachung der Zielerreichung	354
	Schlußbetrachtungen und Ausblick	358

Abkürzungsverzeichnis.	361
Abbildungsverzeichnis.	363
Literaturverzeichnis.	365
Rechtsquellenverzeichnis.	387