

**Krisenmanagement von
kleinen und mittleren Unternehmen**
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Daniel Heinemann

Nr. 1

Herausgegeben von Friederike Welter



Impressum:

Prof. Dr. Friederike Welter
Professur für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Management kleiner und mittlerer Unternehmen
Universität Siegen
Hölderlinstraße 3
57076 Siegen
Telefon: (0271) 740 - 2844
Fax: (0271) 740 - 2279
Internet: www.prokmu.de

© **PRO KMU**
Alle Rechte vorbehalten.

ISSN:1863-6632

Inhaltsverzeichnis

A.... Einführung	1
1.. Gang der Untersuchung	1
2.. Lernen im Turnaround	3
B.... Lernverhalten der Unternehmer in Krise und Turnaround.....	6
1.. Eigenschaften und Fähigkeiten der Unternehmer	6
2.. Willensbildung der Unternehmer	16
3.. Einsicht der Unternehmer.....	26
4.. Führungsverhalten der Unternehmer	34
C. ... Organisationales Lernverhalten von KMU in Krise und Turnaround	38
1.. Interne Maßnahmen der Unternehmen	38
2.. Controlling der Unternehmen	58
3.. Externe Maßnahmen der Unternehmen	68
D. ... Engagement der Turnaround-Akteure.....	76
1.. Commitment der Unternehmer	76
2.. Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter	80
3.. Einfluss der Krisenexperten.....	84
E.... Veränderungstiefe der Turnaround-Maßnahmen.....	86
1.. Marktorientierte Veränderungen.....	86
2.. Strukturelle Veränderungen.....	90
3.. Personelle Veränderungen.....	93
4.. Kostenorientierte Veränderungen.....	95
F.... Zusammenfassung der Ergebnisse.....	97
G. ... Literaturverzeichnis	100
H. ... Weiterführende Literatur.....	100

Ich bedanke mich bei der *Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V.* für die finanzielle Unterstützung sowie bei *Dr. Günter Lubos* (TAC Consulting GmbH) und Herrn *Rolf Papenfuß* (Zentralverband des Deutschen Handwerks) für die Vermittlung zusätzlicher Ansprechpartner. Abschließend möchte ich mich herzlich bei *Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, *Prof. Dr. Friederike Welter* und *Dr. Susanne Kolb* sowie dem gesamten Lehrstuhlteam für die kritische, aber stets konstruktive Unterstützung während des Forschungsprojekts bedanken.

Daniel Heinemann

A. Einführung

1. Untersuchungsdesign

Die zunehmende Komplexität und Dynamik der wirtschaftlichen Veränderungen erfordern von den Unternehmen verstärkt die Fähigkeit, sich neuen Marktentwicklungen anzupassen. Reagieren die unternehmerisch Verantwortlichen nur verzögert oder gar nicht, geraten die Unternehmen i.d.R. in eine existenzbedrohende Situation – die Unternehmenskrise. Die hohe Zahl der Unternehmensinsolvenzen verdeutlicht, dass viele Unternehmen diese negative Unternehmensentwicklung letztlich nicht mehr umkehren können. Das Krisen- und Turnaround-Management scheitert und das Krisenunternehmen wird aufgelöst. Ziel der vorliegenden Untersuchung ist, Anhaltspunkte zu finden, weshalb der Turnaround-Prozess in einigen Krisenunternehmen positiv und in anderen wiederum negativ verläuft.

Im Rahmen der Untersuchung wurden 1.435 deutsche Krisen- und Turnaround-Experten angesprochen, die sich auf die Betreuung von kleinen und mittleren Krisenunternehmen spezialisiert haben. Die Befragten wurden auf der Grundlage einer intensiven Marktrecherche ausgewählt und verfügen über große Erfahrung, spezialisiertes Know-how, begleiten KMU eng im Turnaround-Prozess und erhalten somit detaillierten Einblick in die organisatorischen und unternehmerischen Veränderungsbemühungen. Außerdem öffneten zwei Kooperationspartner ihre Netzwerke für die Befragung.

Angeschrieben wurden somit Unternehmensberater, Sanierungsbetreuer aus Kreditinstituten, Mitarbeiter der betriebswirtschaftlichen Beratungen der Handwerkskammern sowie der Industrie- und Handelskammern, Interimsmanager, Steuerberater/Wirtschaftsprüfer sowie Insolvenzverwalter/Rechtsanwälte. Alle befragten Krisenexperten wurden gebeten, den Fragebogen anhand eines konkreten Praxisfalls zu beantworten. An die Auswahl des jeweiligen Praxisfalls wurden zwei Bedingungen gestellt: Erstens musste es sich bei dem Krisen- bzw. Turnaround-Unternehmen um ein Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten handeln. Zweitens durfte der verantwortliche Unternehmer während der

Turnaround-Bemühungen nicht von seiner Leitungsfunktionen entbunden, d.h. von einer dritten Person ersetzt worden sein.

Von den 1.435 Krisenexperten beantworteten 241 den Fragebogen, so dass sich eine Rücklaufquote von 16,8% ergibt. Aufgrund mangelnder Qualität z.B. wegen fehlender Einzelseiten aufgrund von Übertragungsfehlern, zu vieler Freilassungen oder weil sie deutlich nach Einsendeschluss eingereicht wurden, mussten 23 Fragebögen ausgeschlossen werden. Letztendlich wurden 218 Fragebögen in die statistische Auswertung übernommen. Die Rücklaufquote der ausgewerteten Fragebögen beläuft sich somit auf 15,2%.

Von den 218 empirischen Fallstudien beziehen die meisten Befragten (knapp 40%) ihre Antworten auf KMU mit einer Größe von 10-49 Mitarbeitern. Ein Drittel der Befragten stellt KMU mit 50-249 Beschäftigten vor, 17% der Fragebögen befassen sich mit Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern und die kleinste Gruppe untersuchter KMU hat zum Zeitpunkt der Unternehmenskrise zwischen 250 und 499 Mitarbeiter. Einen ausführlichen Überblick über die quantitativen Strukturmerkmale der untersuchten KMU bietet die folgende Grafik.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)				
Primärmerkmal „Anzahl der Beschäftigten“				
Beschäftigte	1-9	10-49	50-249	250-499
Nennungen	36	86	69	27
Angabe in Prozent	16,5%	39,4%	31,7%	12,4%
Sekundärmerkmal „Höhe des Umsatzes“				
Umsatz	< 1 Mio. €	1-10 Mio. €	10-50 Mio. €	> 50 Mio. €
Nennungen	39	101	54	24
Angabe in Prozent	17,9%	46,3%	24,8%	11%

Von den analysierten Praxisfällen stammen die Hälfte (51%) von Unternehmensberatern, 27% von Spezialisten aus Sanierungsabteilungen bzw. Workout Groups deutscher Kreditinstitute, 14% von betriebswirtschaftlichen Beratern von IHK und

HWK und 5% von Interimsmanagern. Die übrigen Expertengruppen wie Steuerberater/Wirtschaftsprüfer und Insolvenzverwalter/Rechtsanwälte wurden zusammengefasst und beschreiben gemeinsam etwa 4% der untersuchten KMU.

2. Lernen im Turnaround

Ziel eines nachhaltigen Turnaround-Managements in KMU ist, die Wettbewerbsfähigkeit des Krisenunternehmens kurzfristig wieder her- und langfristig wieder sicherzustellen. Dabei ist der Unternehmens-Turnaround als ein „Prozess einer Wendung aus der Krise hin zum Besseren“¹ zu verstehen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sowohl die Fähigkeiten der verantwortlichen Unternehmer als auch des gesamten Unternehmens während des Turnaround-Prozesses verbessert werden. Hierzu ist es notwendig, dass individuelle und organisationale Lern- und Veränderungsprozesse auf strategischer und operativer Ebene angestoßen werden, um nicht an der Unternehmenskrise zu scheitern.

Aus den Fehlern und den Problemen der Vergangenheit zu lernen ist in dieser Unternehmenssituation eine der zentralen Bedingungen für die betroffenen Unternehmer und Beschäftigten. Insbesondere der Einfluss des unternehmerischen Lernens auf den Turnaround-Erfolg eines KMU ist hoch. Veränderungen des Verhaltens z.B. in der Mitarbeiterführung und der Entscheidungsfindung sowie bei den Eigenschaften und Fähigkeiten des Unternehmers beschreiben den notwendigen „Unternehmer-Turnaround“, der in dieser Untersuchung als Voraussetzung für den erfolgreichen Unternehmens-Turnaround angesehen wird.

Dennoch kann der Turnaround von KMU nicht als alleinige Aufgabe des Unternehmers verstanden werden. Vielmehr ist der Turnaround von KMU eine gemeinschaftliche (Lern-)Herausforderung, der sich der Unternehmer und alle Beschäftigten des Unternehmens stellen müssen. Als ein wirkungsvolles Konzept zur Gestaltung dieser gemeinschaftlichen Veränderungsprozesse in Unternehmen hat sich das „organisationale Lernen“ etablieren können. Organisationales Lernen im Turnaround wird im Folgenden in Anlehnung an *Probst/Büchel* (1998) verstanden als „Prozess der Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die

¹ *Pinkwart* (2000), S. 165; ebenso *Pinkwart et al.* (2005), S. 47; *Kolb* (2006), S. 35 ff.

Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder der Organisation². Ziel des organisationalen Lernens im Turnaround von KMU ist, die Leistungs- bzw. Wettbewerbsfähigkeit sowie die Steuerbarkeit des Krisenunternehmens innerhalb eines begrenzten Zeitraums deutlich zu verbessern.³

Allerdings sind sowohl die individuellen als auch die organisationalen Lernprozesse nicht unmittelbar zu beobachten.⁴ Beobachtbar ist vielmehr das Lernverhalten bzw. die Lernorientierung eines Unternehmers und eines Unternehmens vor einem bewusst eingeleiteten oder von außen aufgewungenen Lernprozess. Beobachtbar ist desgleichen das Lernverhalten bzw. die Lernorientierung dieses Unternehmers und dieses Unternehmens nach dem Lernprozess. In Anlehnung an *Albach* (1999) kann somit formuliert werden: Lernen im Turnaround von KMU hat dann stattgefunden, wenn sich das Verhalten eines Unternehmers und seines Unternehmens am Markt durch den Lernstimulus einer Unternehmenskrise im Turnaround-Prozess verändert und das neue Verhalten zu einer höheren Unternehmensleistung führt, welche den Fortbestand des Unternehmens sichert.⁵ Lernen ist somit eine zentrale Voraussetzung für individuelle und organisatorische Verhaltensveränderungen.⁶ Anhand von Merkmalen des Lernverhaltens können die Voraussetzungen und die Charakteristika des individuellen und organisationalen Lernens zu den zwei Zeitpunkten erfasst und damit Rückschlüsse auf das Ausmaß des jeweiligen Lernprozesses gezogen werden.

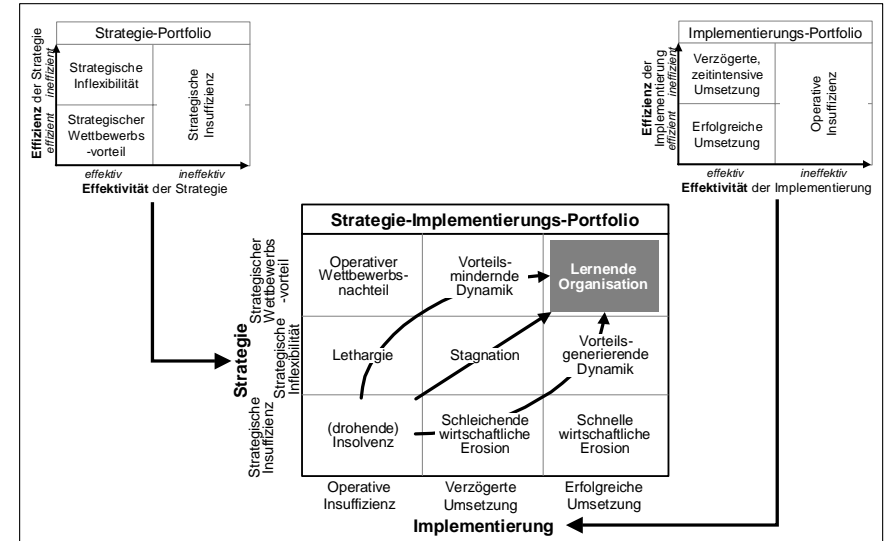
² Probst/Büchel (1998), S. 17.

³ Vgl. Thom (1992), S. 1478.

⁴ Vgl. Zimbardo (1995), S. 263; Scheff (2001), S. 11; Grant (1996), S. 110 f.; Albach (1999b), S. 55.

⁵ Albach (1999b), S. 55.

⁶ Vgl. Scheff (2001), S. 11.



Anhand des Strategie-Implementierungs-Portfolios kann dargestellt werden,⁷ dass ein nachhaltiges Turnaround-Management darin bestehen sollte, die Voraussetzungen und Bedingungen organisationaler Lernprozesse in den Krisenunternehmen zu verbessern. Durch diese Veränderungen erhöht sich nicht nur die aktuelle, sondern auch die zukünftige Anpassungsfähigkeit und –bereitschaft des gesamten Unternehmens und damit auch dessen Überlebensfähigkeit. Denn in Zeiten des permanenten Wandels wird Lernen zu einer erfolgskritischen Bedingung, um krisenhafte Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

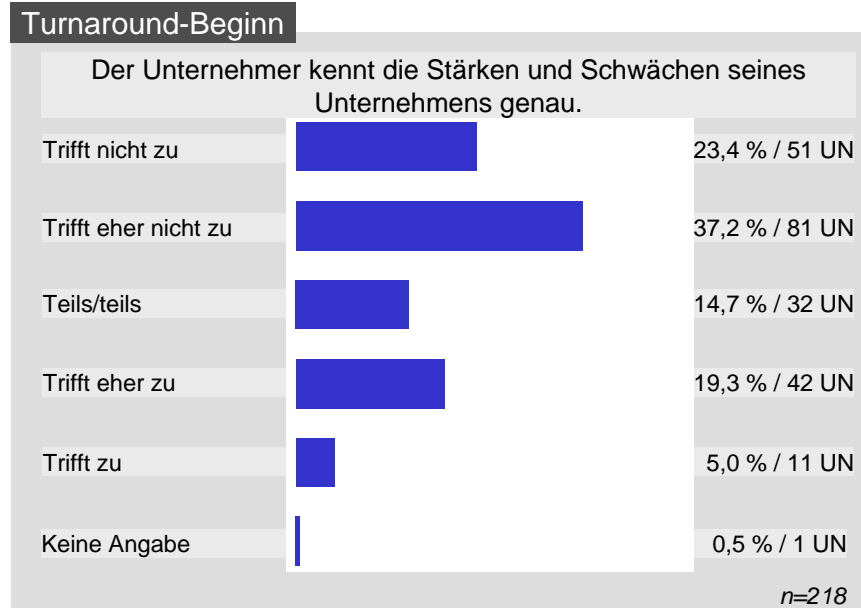
Zusammengefasst heißt dies, dass dem individuellen Lernverhalten des Unternehmers und dem organisationalen Lernverhalten des Unternehmens eine große Bedeutung im Turnaround von KMU zukommen müsste. Entsprechend müsste auch ein nachhaltiges Turnaround-Management von KMU Aspekte des Lernens beinhalten. Dies ansatzweise zu überprüfen, ist das Ziel der vorliegenden Untersuchung.

⁷ In Anlehnung an Kolb/Heinemann (2004), S. 684; Pinkwart et al. (2006), S. 82.

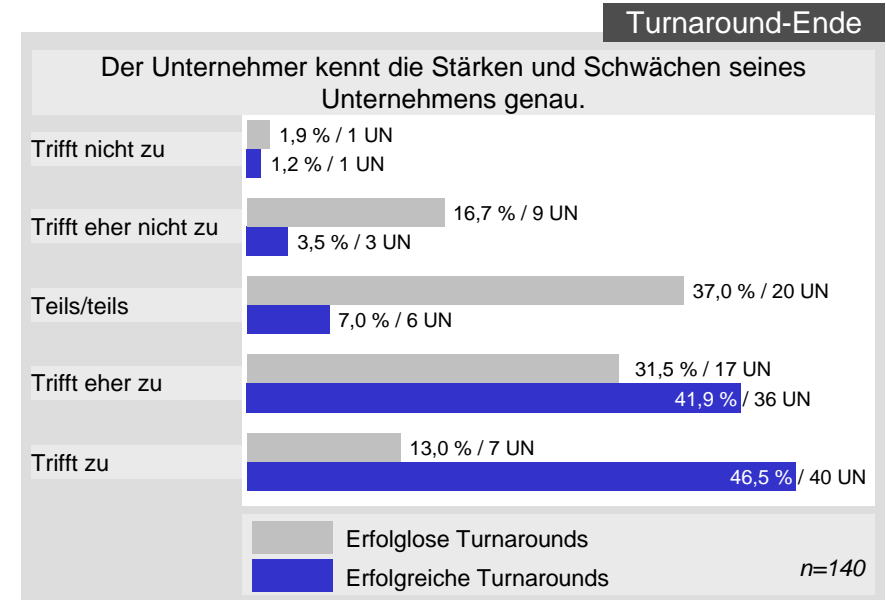
B. Lernverhalten der Unternehmer in Krise und Turnaround

1. Eigenschaften und Fähigkeiten der Unternehmer

Bewertung des Unternehmens

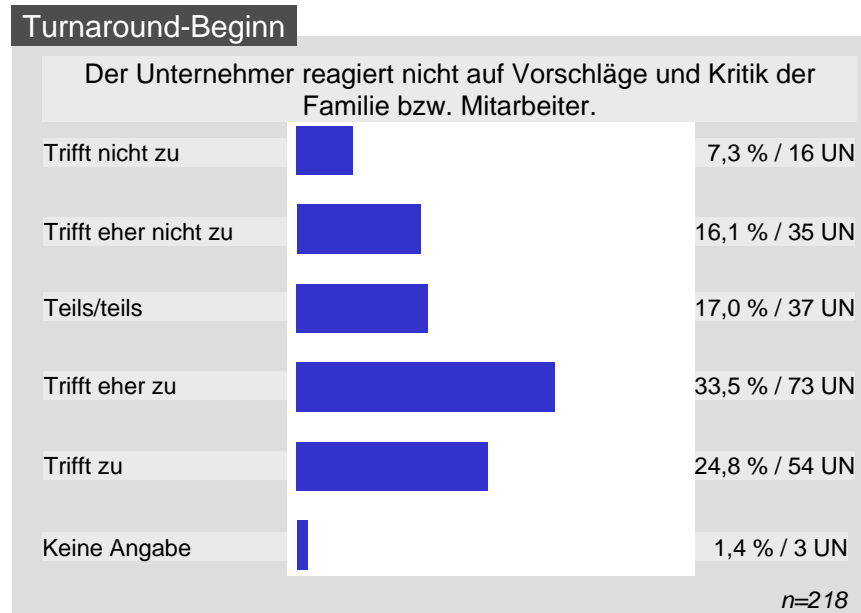


Im Rahmen der Untersuchung wurde u.a. danach gefragt, ob der Unternehmer die Stärken und Schwächen seines Unternehmens kennt. Zu Beginn des Turnarounds ist festzustellen, dass die Unternehmer z.T. erhebliche Wissensdefizite haben. Mehr als 60% der Unternehmer können nur unzureichend über das unternehmensindividuelle Stärken- und Schwächenprofil Auskunft geben. Lediglich jeder zwanzigste Unternehmer kennt sein Unternehmen und damit auch die Stärken und Schwächen der zur Verfügung stehenden Ressourcenbasis. In knapp 20% der Fälle wird die Frage mit „Trifft eher zu“ beantwortet, so dass davon auszugehen ist, dass der Unternehmer über sein Unternehmen weitgehend informiert ist. **Die unternehmerische Fähigkeit zur kritischen Analyse und Bewertung des eigenen Unternehmens besteht zu Beginn des Turnarounds nur unzureichend.**

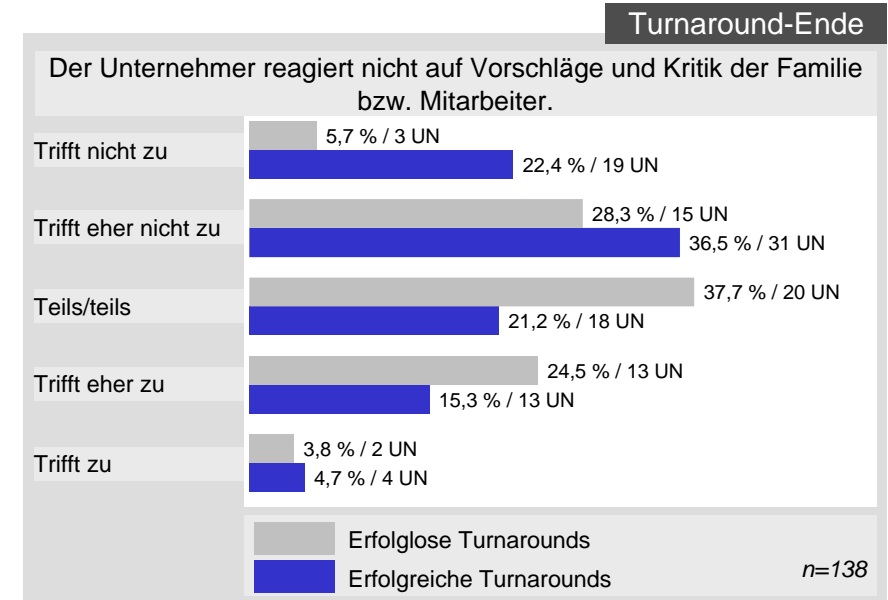


Während zu Beginn des Turnarounds noch beträchtliche Mängel in der unternehmerischen Fähigkeit zur realistischen Unternehmensbewertung bestanden, kann zum Ende des Turnaround-Prozesses eine qualitative Verbesserung konstatiert werden. Mittlerweile kennen mehr als 70% aller Unternehmer die Stärken und Schwächen ihres Unternehmens gut. Allerdings muss hervorgehoben werden, dass im Vergleich zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmern insbesondere erstere eine stark ausgeprägte Fähigkeit zur Einschätzung der Qualität des eigenen Unternehmens aufweisen. Fast 90% der erfolgreichen Unternehmer sind sich über die Stärken und Schwächen größtenteils im Klaren. Demgegenüber verfügen nur etwa 45% der erfolglosen Unternehmer über einen vergleichbaren Kenntnisstand. **Mehr als die Hälfte der erfolglosen Unternehmer lassen weiterhin eine realitätsnahe Charakterisierung des eigenen Unternehmens vermissen.**

Kritikfähigkeit der Unternehmer

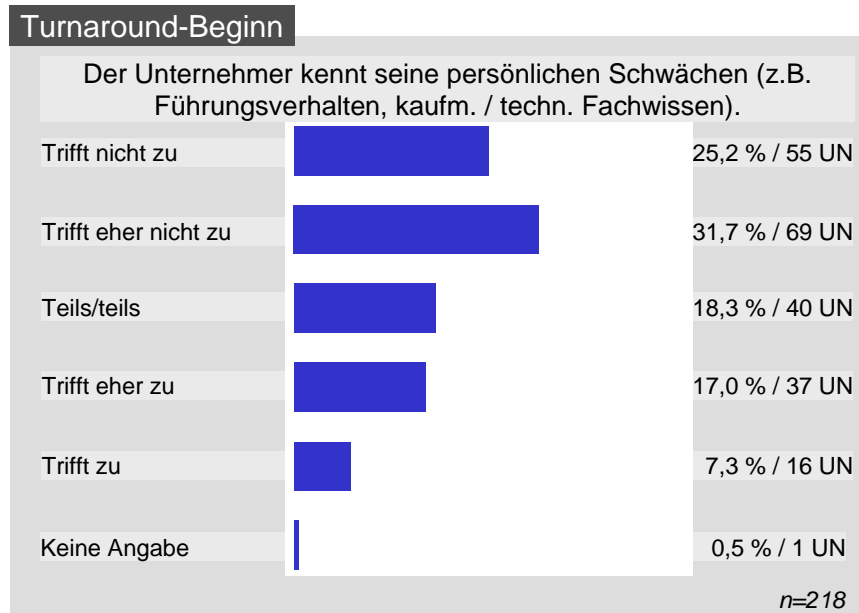


Im Folgenden wird die Kritikfähigkeit der Unternehmer analysiert, um festzustellen, wie die Unternehmer in einer persönlich und wirtschaftlich schwierigen Situation auf Kritik und Verbesserungsvorschläge seitens der Familie bzw. der Mitarbeiter reagieren. **Es zeigt sich zu Beginn des Turnarounds, dass die Unternehmer nur unzureichend auf unternehmensinterne Anregungen eingehen.** Bei fast 60% der beobachteten Unternehmer verweigert die Mehrheit interne Denkanstöße und Ideen. Lediglich ein Viertel der Unternehmer zeichnet sich zu diesem Betrachtungszeitpunkt durch eine gute Kritikfähigkeit aus.

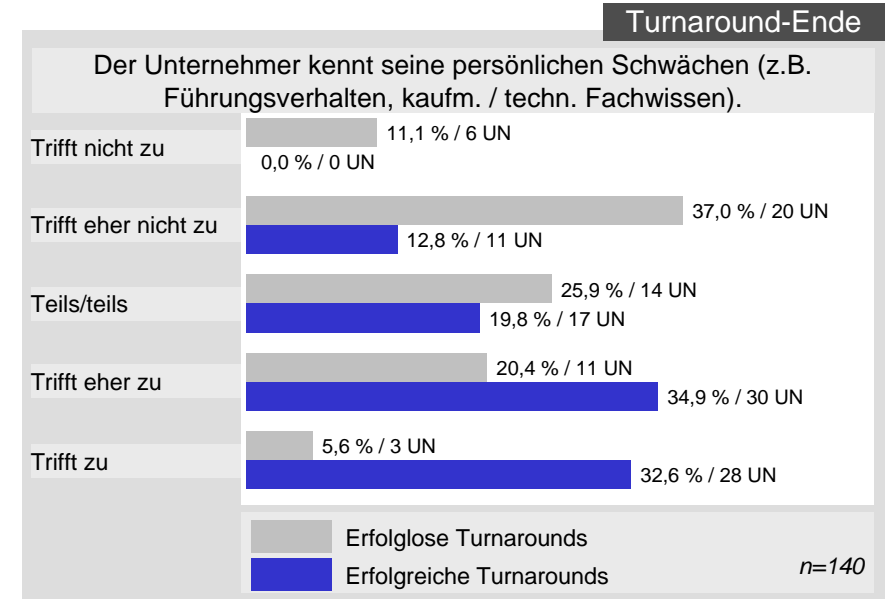


Wird zum Ende des Turnarounds nochmals die Kritikfähigkeit der Unternehmer untersucht, so zeigt sich, dass **erfolgreiche Unternehmer konstruktiver auf unternehmensinterne Vorschläge bzw. Kritik reagieren als gescheiterte Unternehmer.** Etwa 60% der erfolgreichen Unternehmer stehen internen Vorschlägen oder Kritik aus dem Kreise der Familie bzw. der Mitarbeiter positiv gegenüber, wohingegen eine vergleichbare Kritikfähigkeit nur bei 34% der erfolglosen Unternehmen vorhanden ist. Allerdings zeichnen sich 28% (20%) der erfolglosen (erfolgreichen) Unternehmer immer noch durch mangelnde Kritikfähigkeit aus. Außerdem muss betont werden, dass für 38% und damit die größte Gruppe der gescheiterten Unternehmer keine eindeutige Aussage getroffen werden kann. In diesen Fällen scheint der/die Vorschlagende bzw. der Inhalt des Vorschlags deutlichen Einfluss auf das Reaktionsverhalten des betroffenen Unternehmer zu nehmen.

Unternehmerische Schwächen

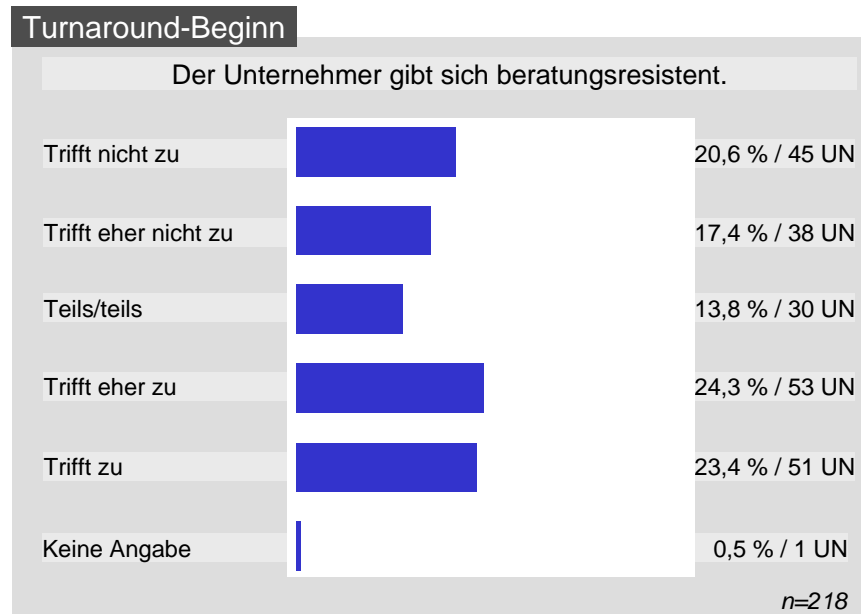


Von Interesse ist nicht nur das Wissen des Unternehmers über sein Unternehmen, sondern auch die Fähigkeit, die eigenen Schwächen einschätzen zu können. **Zu Beginn des Turnarounds sind berechtigte Zweifel an der Fähigkeit zur kritischen Selbsteinschätzung der Unternehmer angebracht.** Denn die empirische Untersuchung zeigt, dass nicht einmal jeder zehnte Unternehmer über die eigenen persönlichen Schwächen z.B. im Bereich des Führungsverhaltens oder des kaufmännischen bzw. technischen Know-hows im Bilde ist. 17% der Unternehmer sind in der Lage ihre persönlichen Schwächen einigermaßen gut zu beurteilen. Der großen Mehrheit der Unternehmer muss aber eine mangelnde Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion zugewiesen werden. In Zahlen ausgedrückt heißt dies, dass nahezu 60% der Unternehmer die eigenen Schwächen nur unzureichend kennen. Dies hat zur Folge, dass sich die Unternehmer nicht gezielt weiterbilden oder Aufgabenbereiche, in denen sie Schwächen haben, nicht delegieren können.

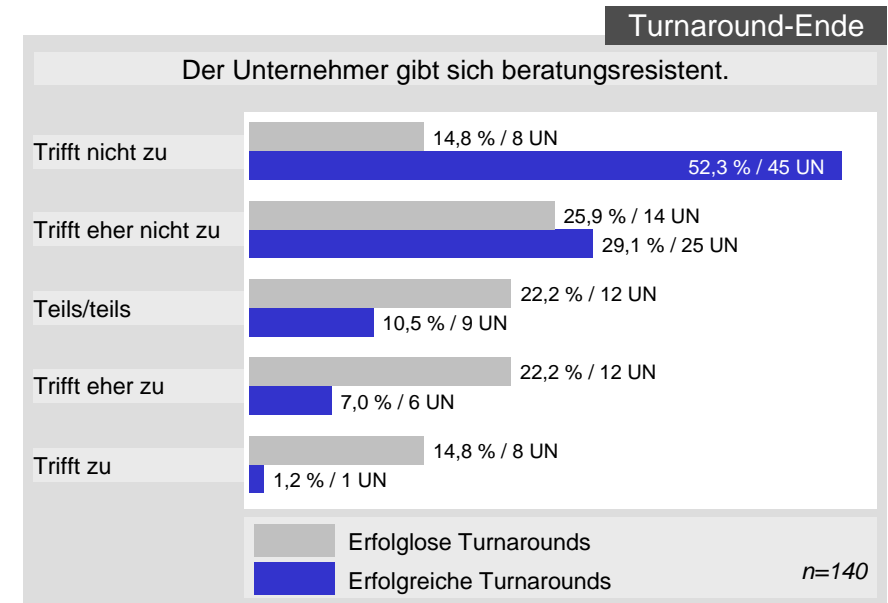


Während des Turnarounds verändert sich die Fähigkeit bzw. das Wissen der Unternehmer über die eigenen Stärken und Schwächen z.T. sehr deutlich. Da wiederum deutlich Unterschiede zwischen dem Verhalten der Unternehmer in erfolgreichen und fehlgeschlagenen Turnaround-Vorhaben bestehen, werden die Untersuchungsergebnisse entsprechend aufgeschlüsselt. So verdeutlicht die Grafik die Ungleichverteilung in der Qualität der Selbsteinschätzung der Unternehmer sehr anschaulich. Die befragten Krisenexperten geben an, dass sich zu diesem Zeitpunkt mehr als zwei Drittel der erfolgreichen Unternehmer ihrer Stärken und Schwächen bewusst sind. Fast 50% der gescheiterten Unternehmer sind dies nicht. Sie können oder wollen ihr persönliches Stärken-Schwächen-Profil nicht kennen und sind damit deutlich stärker in dieser Gruppe vertreten als die erfolgreichen Unternehmer, von denen sich nur knapp 13% ähnlich verhalten.

Beratungsresistenz

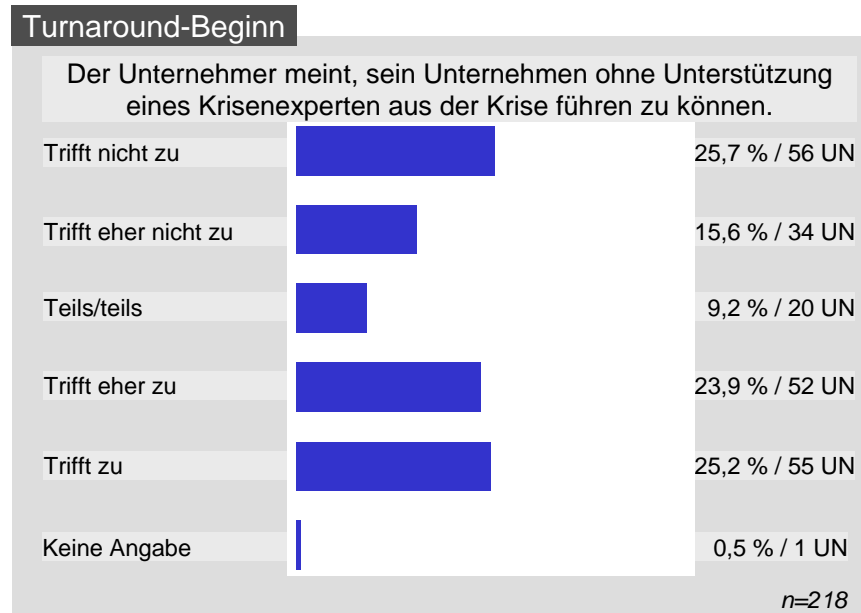


Unternehmern in kleinen und mittleren Unternehmen eilt allgemein der Ruf voraus, Beratungsdienstleistungen nur sehr zögerlich und mit großer Skepsis anzunehmen. Diese kann insbesondere in Krisen- und Turnaround-Situationen die Kooperation mit Unternehmensberatern erschweren, die i.d.R. aufgrund ihres fachlichen Know-hows und ihrer Objektivität eine wichtige Unterstützung in dieser schwierigen Phase sein können. **Eine generelle Beratungsresistenz von Unternehmern in kleinen und mittleren Unternehmen kann zu Beginn des Turnarounds nicht bestätigt werden.** Zwar werden einerseits fast 50% der Unternehmer als beratungsresistent beschrieben, andererseits sind nahezu 40% der betroffenen Unternehmer Unternehmensberatern gegenüber aufgeschlossen und können demnach nicht als beratungsresistent eingestuft werden.

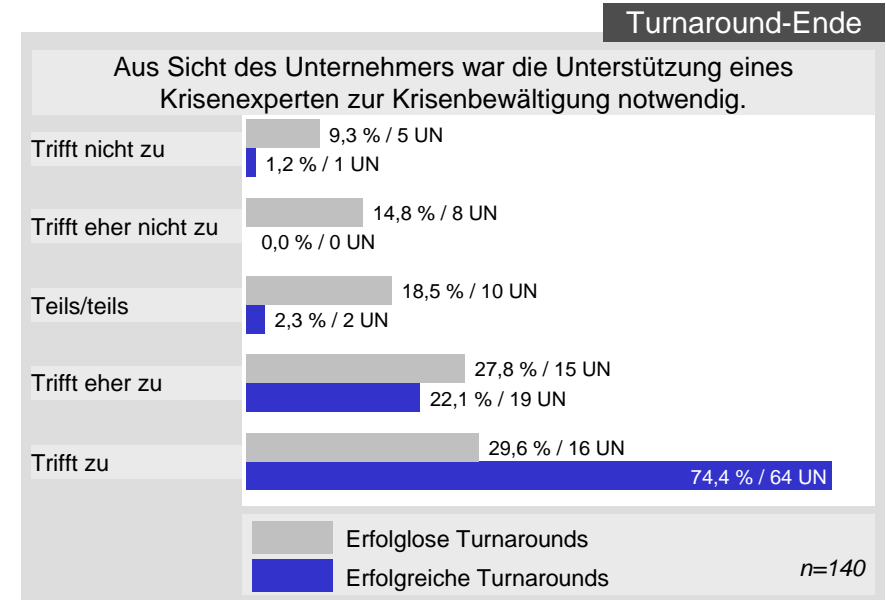


Zum Ende eines erfolgreichen Unternehmens-Turnarounds hat sich die Einstellung der Unternehmer gegenüber Unternehmensberatern stark verbessert. Mehr als 80% der erfolgreichen Unternehmer wird beratungsresistentes Verhalten abgesprochen. Deutlich geringer fallen die empirischen Werte für erfolglose Unternehmer aus, denen lediglich in 40% der Fälle keine Bewertungsresistenz attestiert wird. Außerdem muss auch festgehalten werden, dass mit 37% der erfolgreichen Unternehmer ein fast gleichgroßer Anteil weiterhin Beratungsdienstleistungen ablehnt. Dies trifft ebenfalls auf weniger als 10% der erfolgreichen Unternehmer zu. **Erfolgreiche Turnaround-Unternehmer sind gegenüber Unternehmensberatern aufgeschlossener als erfolglose Unternehmer.**

Unterstützung durch Krisenexperten



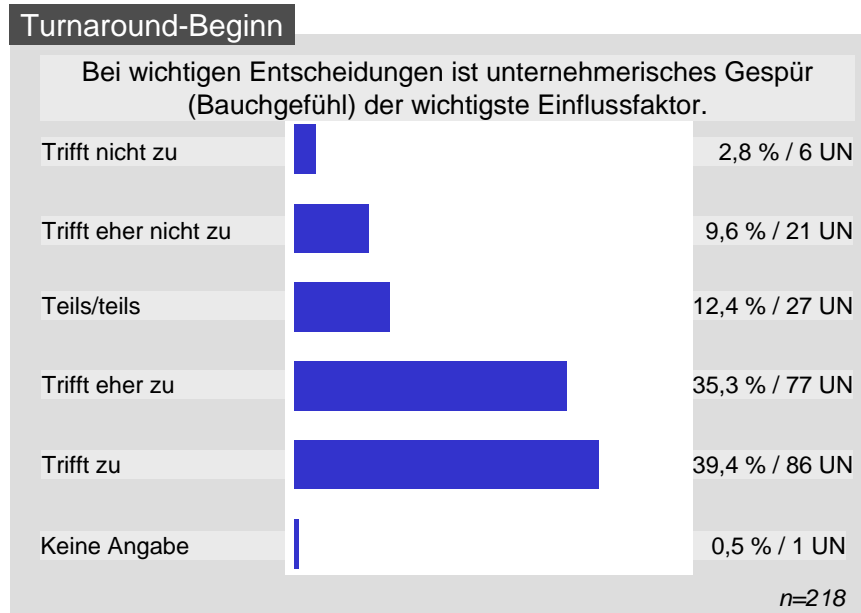
Während die Frage zuvor ganz allgemein die Einstellung der Unternehmer von KMU zu Unternehmensberatern erörtert hat, bezieht sich die folgende Fragestellung konkret auf den aktuellen Einsatz des Krisenexperten. So sind fast 50% der Unternehmer zu Beginn des Turnarounds der Meinung, auch ohne die Unterstützung eines Krisenexperten den Turnaround ihres Unternehmens erfolgreich schaffen zu können. Allerdings vertreten auch mehr als 40% die gegensätzliche Ansicht, dass ein Krisenexperte als sinnvolle Unterstützung anzusehen ist. Folglich ist zu konstatieren, dass **die annähernde Gleichverteilung der Antworten keine Tendenzaussage in diesem Punkte zulässt.**



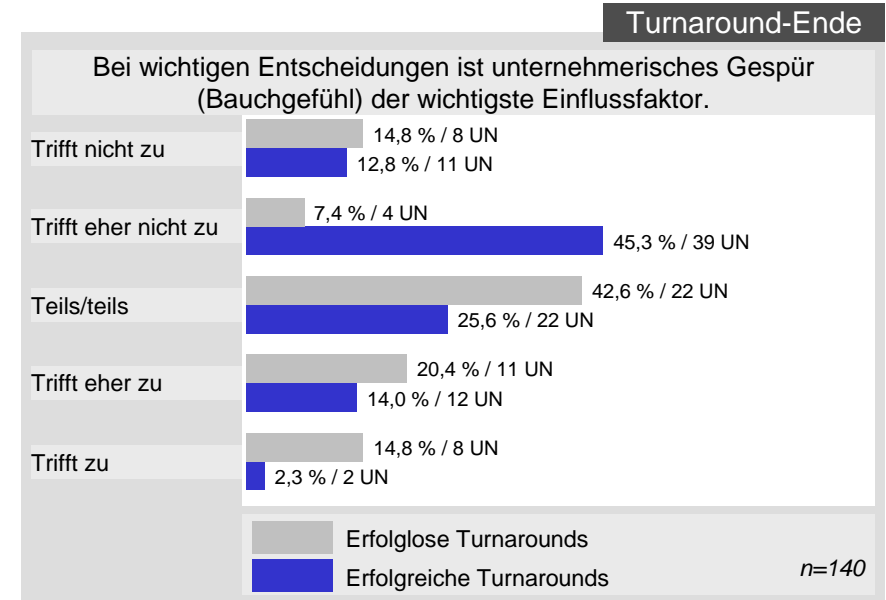
Zum Ende des Turnarounds löst sich diese Gleichverteilung der Antworten auf. Dies kann sehr gut an der Einstellung der erfolgreichen Turnaround-Unternehmer illustriert werden. Sie vertreten zu diesem Zeitpunkt eindeutig die Ansicht, dass die Unterstützung eines Krisenexperten zur Gestaltung des Turnarounds notwendig war. Die Zustimmung erreicht mehr als 90% und veranschaulicht, dass die Unternehmer den Nutzen des turnaround-spezifischen Know-hows der Krisenexperten für den Verlauf des Turnarounds erkannt haben. Immerhin schließen sich fast 60% der erfolglosen Unternehmer dieser Ansicht an, auch wenn der Einsatz des Krisenexperten nicht von Erfolg gekrönt war. **Somit kann das Fazit gezogen werden, dass die Unternehmer die Unterstützung durch Krisenexperten positiv einschätzen.**

2. Willensbildung der Unternehmer

Unternehmerisches Gespür

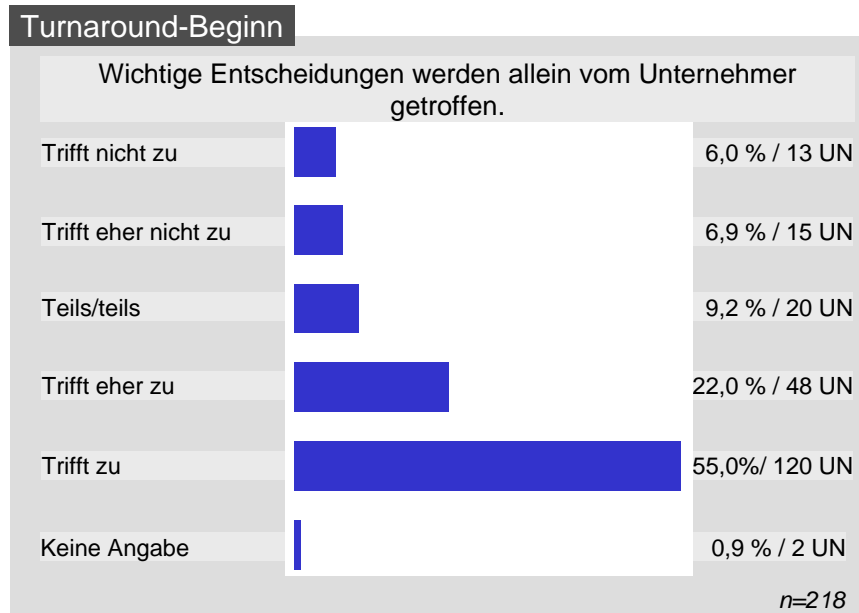


Im Rahmen der Willensbildung bzw. des Entscheidungsprozesses der Unternehmer ist eines von fünf abgefragten Kriterien, welche Rolle das „intuitive Bauchgefühl“ in der Entscheidungsfindung spielt. Die Bewertung, ob zum Anfang des Turnarounds das unternehmerische Gespür bei wichtigen Entscheidungen in KMU der wichtigste Einflussfaktor ist, wird in der vorstehenden Grafik abgebildet. Hieraus leitet sich ab, **dass sich fast drei Viertel der Unternehmer bei wichtigen (strategischen) Entscheidung maßgeblich auf ihre Intuition verlassen.** Nur jeder zehnte Unternehmer favorisiert eine eher rationale Entscheidungsfindung.

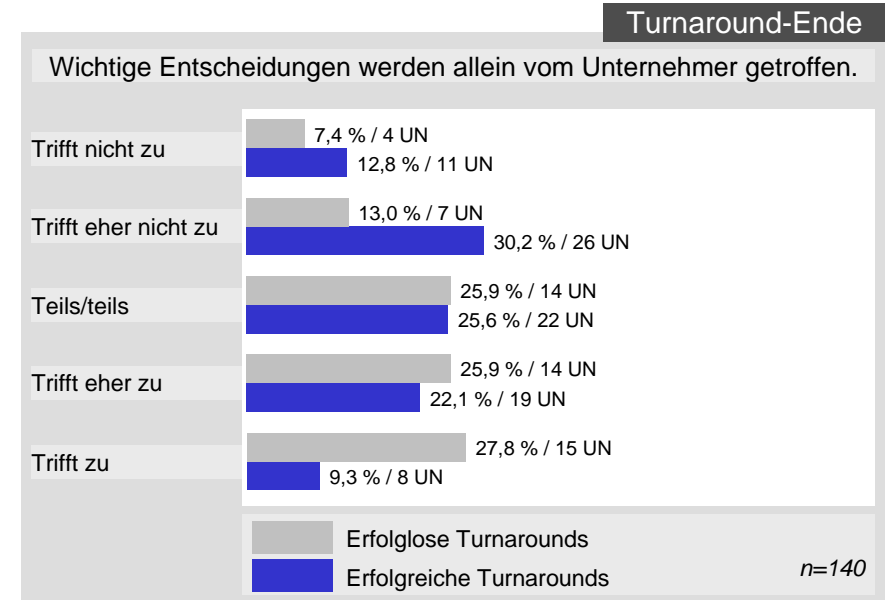


Den Status eines elementaren Einflussfaktors hat das unternehmerische Gespür bzw. das Bauchgefühl der Unternehmer im Laufe des Turnaround-Prozesses weitgehend verloren. Darüber hinaus zeigt sich, dass der Trend zur reflexiveren Entscheidungsfindung in erfolgreichen KMU größer ist als in erfolglosen. Lediglich 16% der erfolgreichen Unternehmer verlassen sich bei wichtigen Entscheidungen weiterhin auf ihre Intuition. Im Falle von fehlgeschlagenen Turnaround-Vorhaben beläuft sich der Wert hingegen auf mehr als 35%. Noch deutlicher wird die reflexivere Entscheidungsfindung erfolgreicher Unternehmer, wenn untersucht wird, wie hoch der Anteil derjenigen Unternehmer ist, die sich nicht mehr auf ihre Intuition verlassen wollen. Dies sind nahezu 60% der erfolgreichen Unternehmer im Vergleich zu 22% der gescheiterten Unternehmer.

Alleinige Entscheidungsfindung

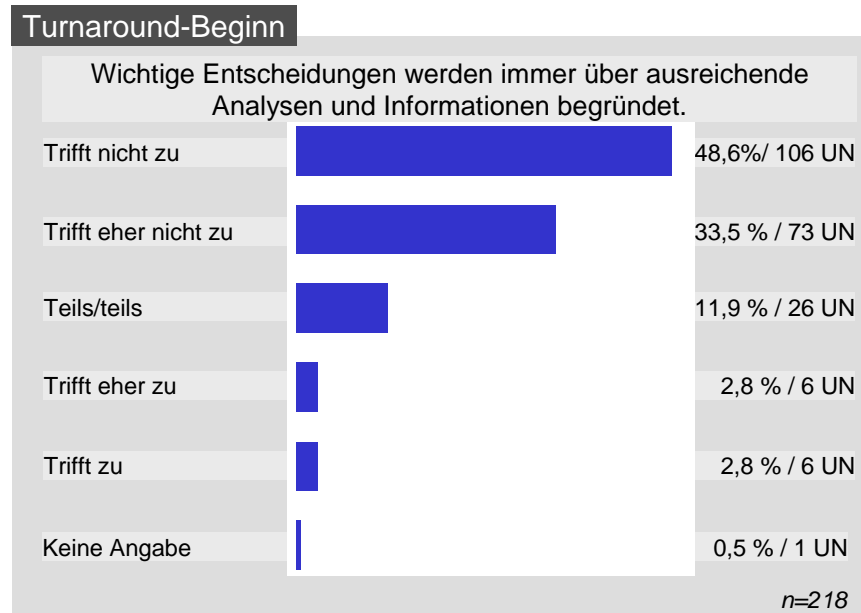


Außerdem ist abgefragt worden, ob wichtige Entscheidungen allein vom Unternehmer getroffen werden. Die empirische Erhebung kommt zu dem Ergebnis, dass in mehr als der Hälfte der untersuchten Krisen- und Turnaround-Unternehmen diese Aussage zutrifft und in weiteren 22% als eher zutreffend beurteilt wird. **Somit ist zu Beginn des Turnarounds in mehr als drei Viertel der untersuchten kleinen und mittleren Unternehmen ein eher patriarchalischer Entscheidungsprozess anzunehmen, d.h. der Unternehmer trifft die wichtigen Entscheidungen allein.** In gerade einmal 13% der Fälle zieht der Unternehmer eine oder mehrere Personen seines Vertrauens hinzu und erweitert so den Kreis der Entscheider.

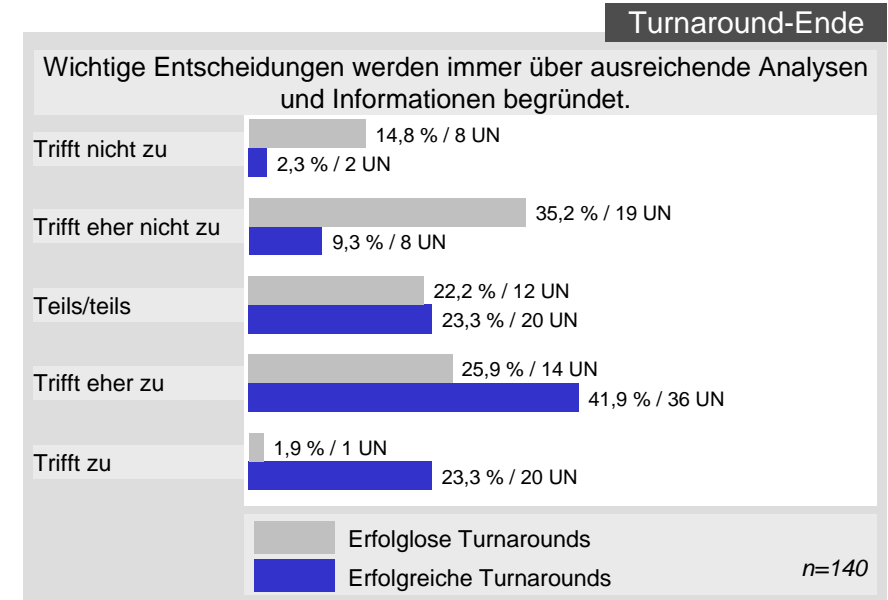


Zum Ende des Turnaround-Prozesses hat sich die Struktur der Bewertung verschoben. So kann hinsichtlich der alleinigen Entscheidungsfindung der Unternehmer zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen KMU differenziert werden. Dies sei im Folgenden begründet. Bei fast 53% der Unternehmer, die ihre Entscheidungen mehr oder weniger autokratisch treffen, verzeichnen die erfolglosen Unternehmer einen deutlich höheren Anteil als die erfolgreichen Unternehmer mit knapp mehr als 30%. Außerdem bemühen sich 43% der erfolgreichen Unternehmer um einen eher kooperativen Entscheidungsstil und damit erheblich mehr als die 13% der gescheiterten Unternehmer. Relativierend muss aber noch hervorgehoben werden, dass ein Viertel aller Unternehmer kein stringentes Entscheidungsverhalten vorweisen können. **In erfolgreichen Turnarounds treffen die Unternehmer wichtige Entscheidungen seltener allein als in erfolglosen Turnaround-Versuchen.**

Begründung von Entscheidungen

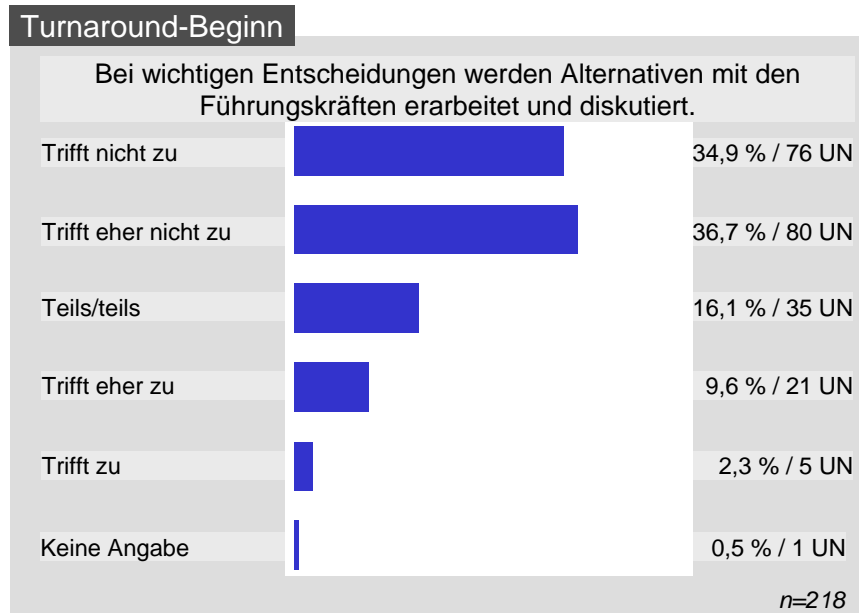


Darüber hinaus sind die befragten Krisenexperten gebeten worden, ihr Urteil hinsichtlich der Art und Weise der unternehmerischen Begründung von wichtigen Entscheidungen abzugeben. Am Anfang des Turnaround-Prozesses der KMU überwiegt das unternehmerische Verhalten, wichtige Entscheidungen ohne ausreichende Analysen und Informationen zu treffen. In mehr als 82% der untersuchten Fälle werden wichtige Entscheidungen der Unternehmer getroffen, ohne dass eine ausreichende Informationsgrundlage vorliegt. Nur knapp 6% der Unternehmer sind in der Lage, ihr wirtschaftliches Handeln plausibel und objektiv zu rechtfertigen. **Die Entscheidungsvorbereitung der Unternehmer ist zu Beginn des Turnaround zumeist mangelhaft.**

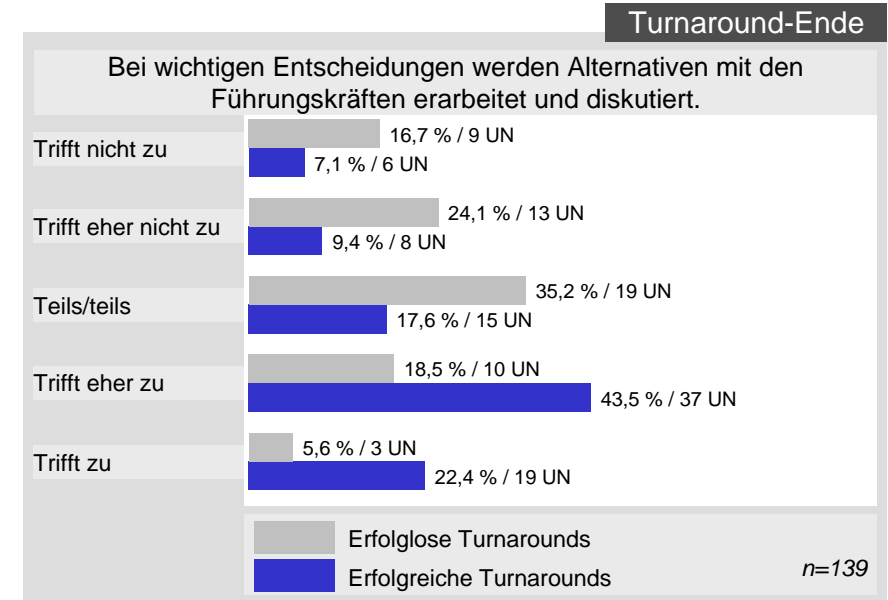


Bis zum Ende des Turnarounds hat sich das analytische Führungsverständnis der Unternehmer verändert. **Wichtige Entscheidungen werden von erfolgreichen Turnaround-Unternehmern zunehmend rational und objektiv getroffen. Allerdings ist eine große Diskrepanz zur Entscheidungsvorbereitung von erfolglosen Unternehmern zu beobachten.** Während sich einerseits fast 65% der erfolgreichen Unternehmer auf eine ausreichende Informationsgrundlage berufen können, können dies andererseits nicht mehr als 28% der erfolglosen Unternehmer. Ähnlich stark klaffen auch die Anteile der Unternehmer auseinander, die weiter ohne genügend Informationen und Analysen wichtige Entscheidungen für das Unternehmen treffen. Die Hälfte der gescheiterten Unternehmer treffen wichtige Entscheidungen selten oder nie aufgrund von fundierten Informationen. Ähnlich verfährt nur jeder zehnte erfolgreiche Turnaround-Unternehmer.

Entscheidungsalternativen

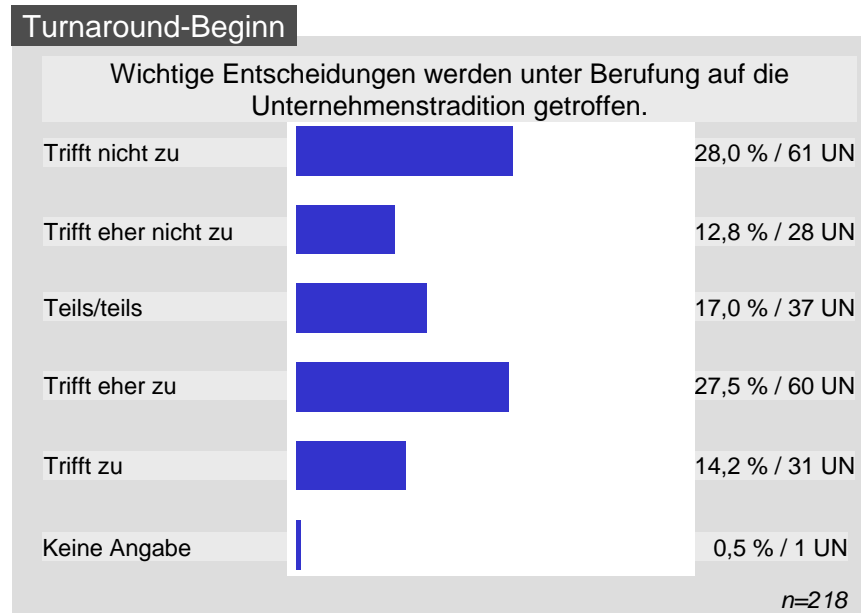


Die Führungskräfte in den untersuchten KMU werden zu Beginn des Turnarounds nur sporadisch in den Entscheidungsprozess des Unternehmers eingebunden. Zu selten werden gemeinsam unterschiedliche Szenarien entwickelt und kritisch reflektiert. Die Entscheidungsmacht ist zu diesem Zeitpunkt der Unternehmensentwicklung sehr stark auf den Unternehmer zugeschnitten. Der Großteil der Unternehmer – mehr als zwei Drittel der Stichprobe – bindet seine Führungskräfte nur unzureichend in den Entscheidungsprozess ein. Dem stehen lediglich 12% der Unternehmern gegenüber, die gezielt das Know-how und die Erfahrung ihrer Führungskräfte im Rahmen von wichtigen Entscheidungen abrufen.

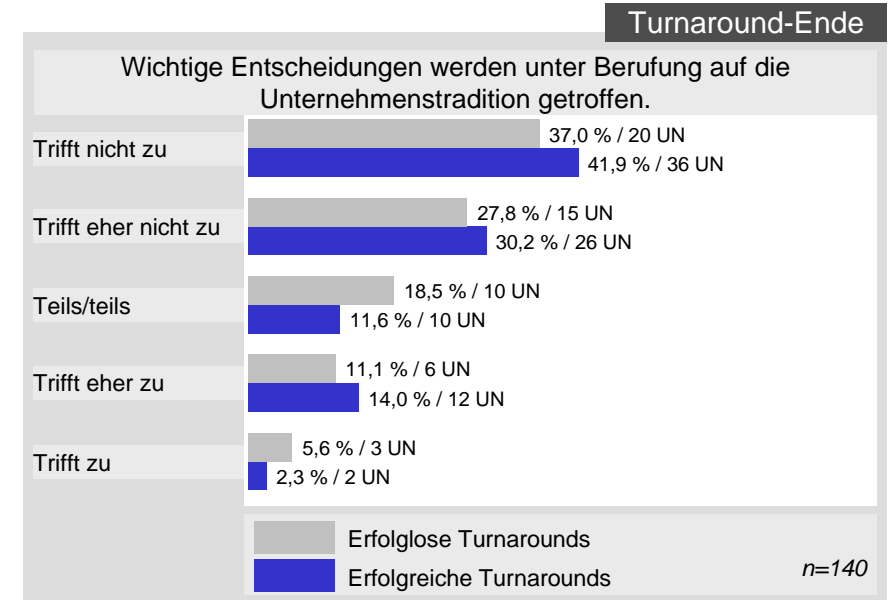


Der besondere Nutzen der Teamarbeit setzt sich während des Turnaround-Prozesses verstärkt in den Köpfen der erfolgreichen Turnaround-Unternehmer durch. Anders ist kaum zu erklären, weshalb zwei Drittel der erfolgreichen Unternehmer zu diesem Zeitpunkt vermehrt ihre Führungskräfte in die Entscheidungsprozesse involvieren. Gerade noch 17% der erfolgreichen Unternehmer schließen ihre Führungskräfte weiterhin aus. Demgegenüber liegt der Anteil erfolgloser Unternehmer, die sich vergleichbar verhalten, bei mehr als 40% und damit deutlich höher. Nur ein Viertel der erfolglosen Unternehmer diskutieren und tauschen sich im Vorfeld wichtiger Entscheidungen mit ihren Führungskräften aus. Bei einem Drittel der erfolglosen Unternehmer werden die Führungskräfte nur zum Teil eingebunden.

Rolle der Unternehmenstradition



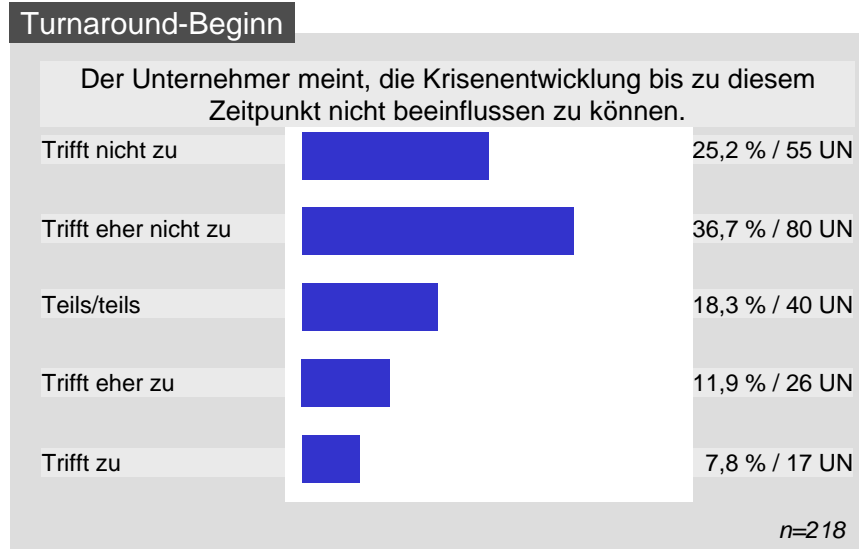
Mit dieser Frage wird untersucht, welchen Einfluss traditionelles Denken auf grundlegende Entscheidungen in KMU ausübt. Zu Turnaround-Beginn zeigt sich eine heterogene Bewertungsstruktur. Einerseits nimmt die Unternehmenstradition in der Entscheidungsfindung von mehr als 40% der Unternehmer nur eine untergeordnete Funktion ein. Andererseits muss auch konstatiert werden, dass für 42% der beobachteten Unternehmer traditionelles Denken und Handeln wegweisend ist. In diesen Fällen wird zukünftiges Handeln durch vergangenheitsbezogenes Denken (mit-)bestimmt. **Über den Einfluss der Unternehmenstradition kann zu Beginn des Turnarounds keine einheitliche Aussage getroffen werden.**



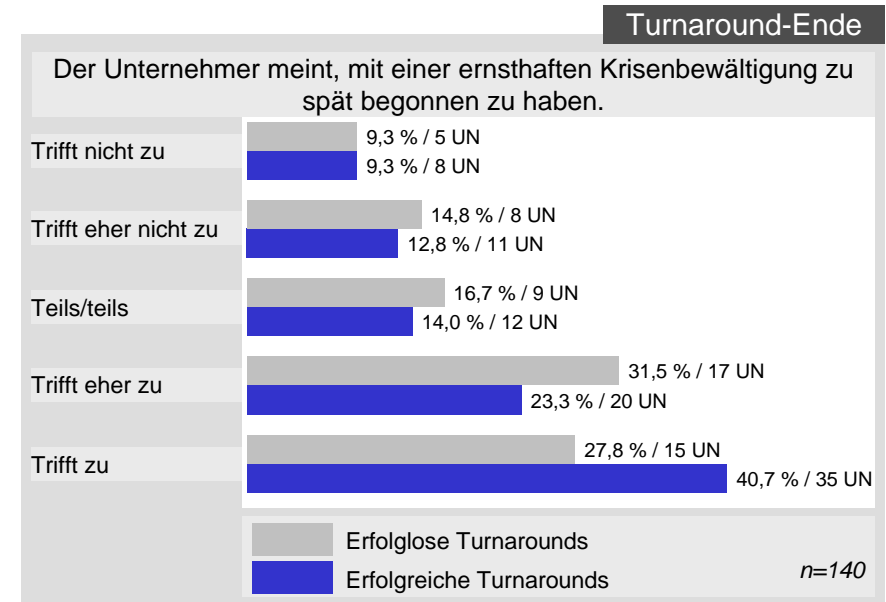
Bis zum Ende des Turnarounds hat sich der Einfluss der Unternehmenstradition auf wichtige Entscheidungen verringert. Nur noch knapp 17% der erfolgreichen und der erfolglosen Turnaround-Unternehmer berufen sich auf die Unternehmenstradition, wenn wichtige Entscheidungen begründet werden müssen. Dies sind deutlich weniger als noch zu Beginn des Turnarounds. Spiegelbildlich lehnen 72% der erfolgreichen Unternehmer und 65% der gescheiterten Unternehmer zum Ende des Turnarounds den Vergangenheitsbezug wichtiger Entscheidungen ab. Darüber hinaus sind keine offensichtlichen Unterschiede im Entscheidungsverhalten erfolgreicher und erfolgloser Unternehmer von KMU zu erkennen.

3. Einsicht der Unternehmer

Beeinflussbarkeit der Unternehmenskrise

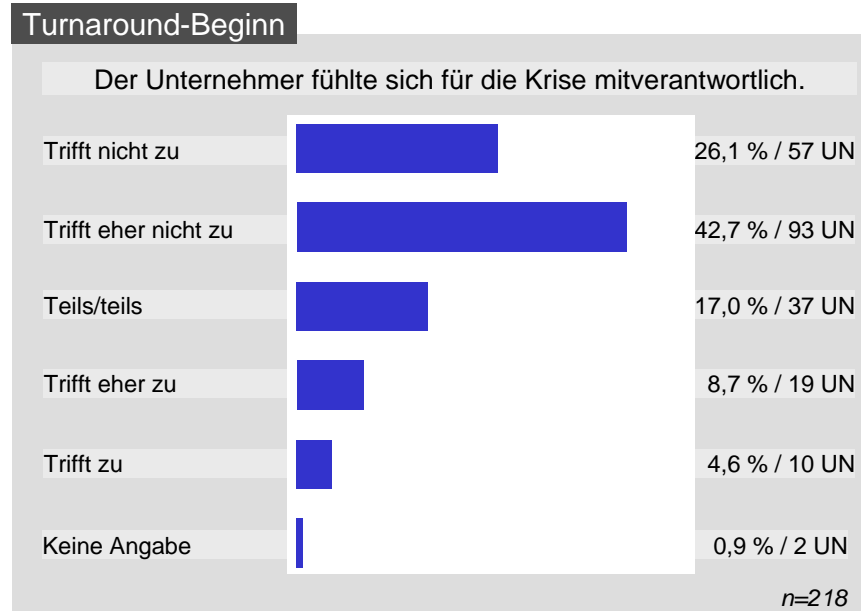


Erscheint die Unternehmenskrise aus Sicht der Unternehmer beeinflussbar und damit letztlich auch kontrollierbar oder fühlen sich die Unternehmer der Krisenentwicklung hilflos ausgeliefert? Diese Frage kann mit Hilfe der Ergebnisse der vorstehenden Grafik beantwortet werden. Knapp 20% der beobachteten Unternehmer halten die Krisenentwicklung ihres Unternehmens für weitgehend nicht mehr beeinflussbar, weitere ca. 20% legen sich nicht fest, während die Mehrheit von mehr als 60% der Unternehmer die Ansicht vertritt, noch aktiv auf den Krisenprozess einwirken zu können. Somit ist zu konstatieren, dass sich die meisten Unternehmer nicht hilflos der Unternehmenskrise ausgeliefert fühlen. **Die Mehrheit der Unternehmer sieht sich zu Beginn des Turnarounds eigentlich noch im Stande, den Turnaround aus eigener Kraft schaffen zu können.**

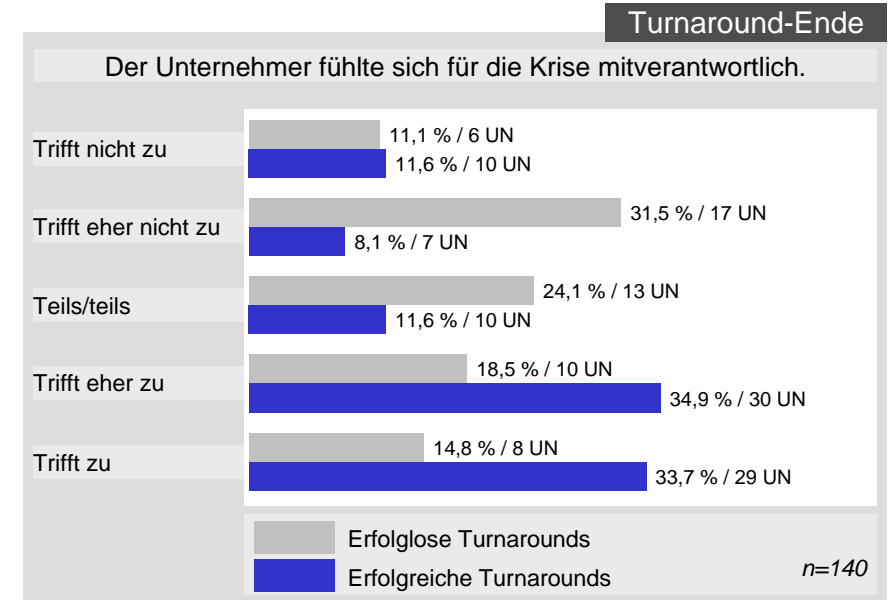


Obwohl der Großteil der Unternehmer zu Beginn des Turnarounds die Ansicht vertreten hat, die Krisenentwicklung durch persönliches Engagement korrigieren zu können, **stellen die meisten Unternehmer zum Ende des Turnarounds fest, dass sie mit einer ernsthaften Krisenbewältigung zu spät begonnen haben.** Die Unterscheidung zwischen erfolglosen und erfolgreichen Turnarounds deutet nur marginale Differenzen in der Einschätzung der jeweiligen Unternehmergruppe an. So sind ca. 60% der beobachteten Unternehmer einsichtig und erkennen zum Ende der Turnaround-Bemühungen, dass sie sich der Unternehmenskrise ursprünglich nur halbherzig entgegengestellt haben. Nur eine Minderheit von einem Viertel der Unternehmer glaubt nach wie vor, mit der notwendigen Ernsthaftigkeit und Zielstrebigkeit auf die Krise reagiert zu haben.

Unternehmerische Mitverantwortung

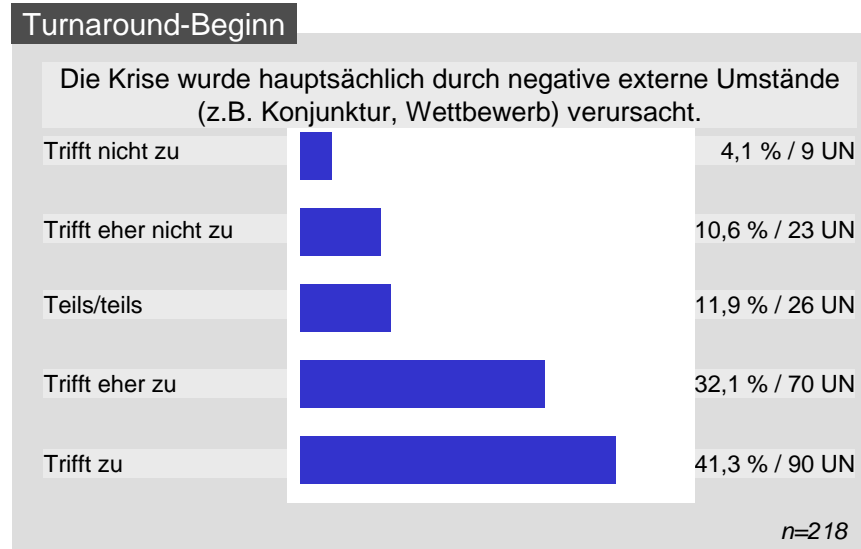


Zu Beginn des Turnarounds stellt sich die Einschätzung der beobachteten Unternehmer so dar, dass sich fast 70% der Unternehmer nicht für die Krisenentwicklung ihres Unternehmens mitverantwortlich fühlen. Dabei wird gerade das wirtschaftliche Handeln von KMU durch das unternehmerische Verhalten entscheidend geprägt. Dieser besonderen Stellung sind sich die Unternehmer i.d.R. auch bewusst, doch zeigt das empirische Ergebnis, dass die Bewertung der Krisensituation z.T. stark subjektiv verzerrt ist. **Nur etwa jeder zehnte Unternehmer übernimmt zu Beginn des Turnarounds eine gewisse Mitverantwortung für die existenzbedrohende Situation seines Unternehmens.**

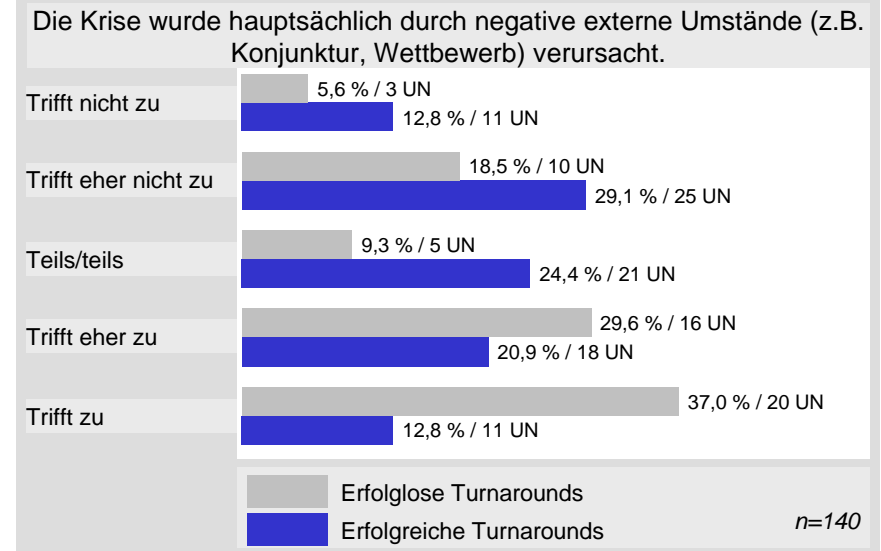


Während zu Turnaround-Beginn die unternehmerische Mitverantwortung noch weitgehend abgelehnt wurde, verändert sich die selbstkritische Einstellung der Unternehmer im Verlaufe des Turnarounds. Zwar ist ein einheitlicher Trend zu erkennen, die analytische Differenzierung zwischen erfolgreichen und erfolglosen Turnaround-Unternehmern zeigt jedoch, dass zwischen diesen beiden Personengruppen deutliche Unterschiede in der Intensität festzustellen sind. So lehnen 47% der Unternehmer in fehlgeschlagenen Turnaround-Vorhaben selbst zum Ende der Bemühungen eine Übernahme von Mitverantwortung kategorisch ab. Lediglich ein Drittel bekennt sich zu seiner Mitverantwortung. Dies ist deutlich weniger als bei erfolgreichen Turnaround-Unternehmern, die mehr als doppelt so häufig eine selbstkritische Haltung einnehmen. Nur noch jeder fünfte Unternehmer verneint zum Ende eines erfolgreichen Turnaround-Prozesses seine Mitschuld. **Erfolgreiche Unternehmer übernehmen eher Mitverantwortung für die Krise als erfolglose Unternehmer.**

Einfluss externer Umstände

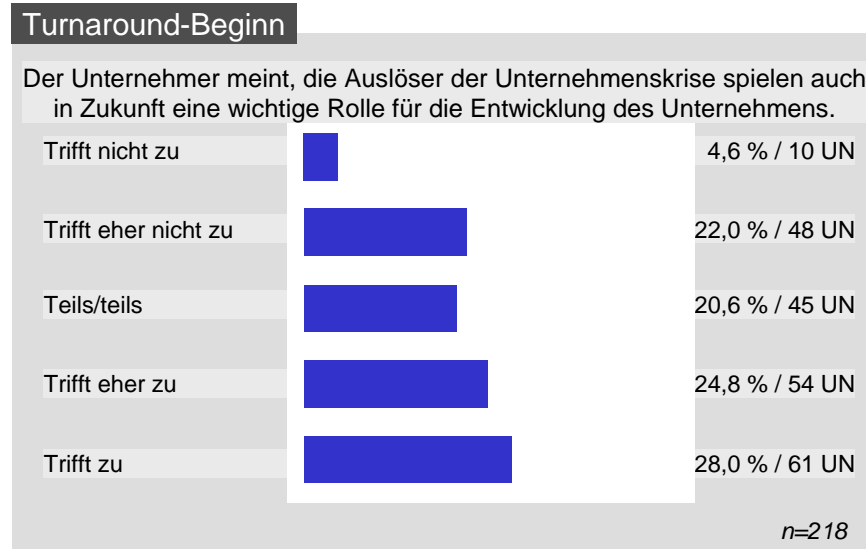


Häufig wird in den ersten Gesprächen mit den Unternehmern in KMU die Meinung vertreten, dass die aktuelle Unternehmenskrise das Ergebnis negativer externer Einflüsse wie der Konjunktur oder eines selektiven Wettbewerbs ist. In mehr als 70% der untersuchten KMU werden diese außerhalb des Unternehmens liegenden Auslöser als hauptsächliche Triebkräfte für den Krisenverlauf angeführt. **Die Mehrheit der Unternehmer identifiziert somit externe Umstände als Hauptgründe für die Unternehmenskrise.** Nur knapp 15% der betroffenen Unternehmer widersprechen dieser Annahme und weisen damit auf die Wichtigkeit unternehmensinterner Krisenursachen hin.

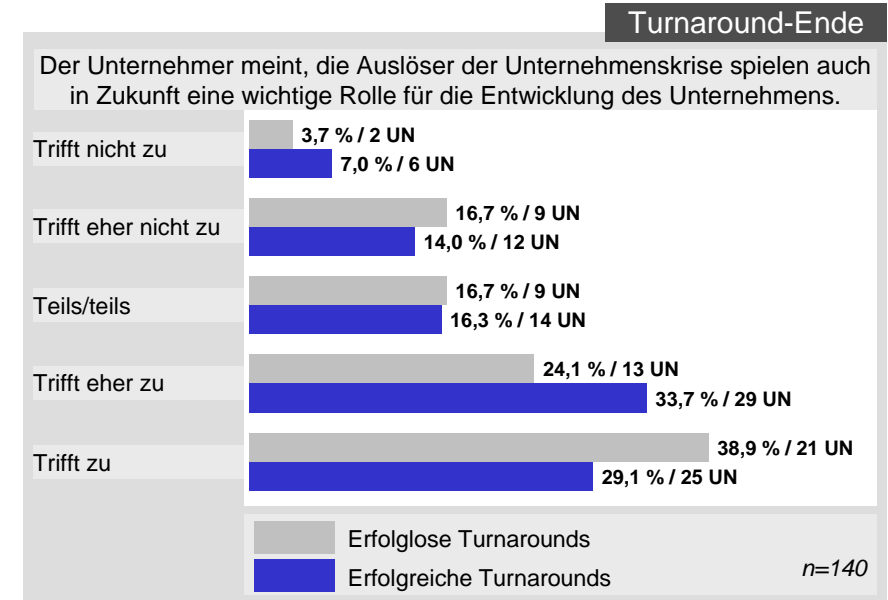


Wird zum Ende des Turnaround-Prozesses erneut danach gefragt, inwiefern negative externe Umstände die aktuelle Unternehmenskrise ausgelöst haben, werden Unterschiede in der Auffassung der Unternehmer erkennbar. Erfolgreiche Unternehmer sprechen immer noch mehrheitlich externen Umständen die Verantwortung für die Unternehmenskrise zu. Zwei Drittel der nicht erfolgreichen Unternehmer allokierten die dominierenden Krisenauslöser im Umfeld des Unternehmens. Nur ein Viertel der gescheiterten Turnaround-Unternehmer weichen von dieser Meinung ab und sehen unternehmensinterne Sachverhalte als ursächlich an. Die internen Krisenursachen werden auch bei rund 42% der erfolgreichen Turnaround-Unternehmer in den Vordergrund gerückt, während ein Drittel der erfolgreichen Unternehmer weiterhin externe Umstände als Hauptursache ausmachen. **Erfolgreiche Turnaround-Unternehmer schieben die Verantwortung für die Krise eher auf externe Ursachen als gescheiterte Unternehmer.**

Zukünftige Wirkung der Krisenauslöser



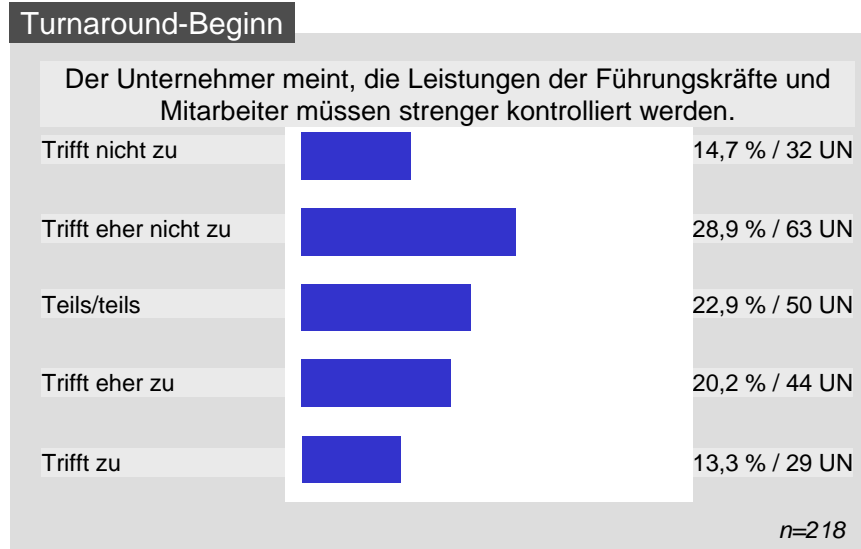
Mehr als die Hälfte der beobachteten Unternehmer vertritt zu Beginn des Turnarounds die Ansicht, dass die Auslöser ihrer Unternehmenskrise auch in Zukunft eine wichtige Rolle für die Unternehmensentwicklung spielen werden. Ein Fünftel der Unternehmer ist indifferent in dieser Einschätzung und ein Viertel sieht die Krisenauslöser nur als zeitlich begrenztes Phänomen an. **Die Mehrheit der Unternehmer schätzt zu Beginn des Turnarounds die Ursachen als zeitlich permanent bzw. langfristig wirksam ein.** Dies ist ein Zeichen dafür, dass die Bereitschaft zu tiefgreifenden und nachhaltigen Veränderungen bei den meisten Unternehmern vorhanden ist. Lediglich bei einem Viertel der beobachteten Unternehmer besteht die Tendenz, das notwendige konsequente Handeln vermissen zu lassen, weil sie der Ansicht sind, lediglich die Phase der negativen Unternehmensentwicklung überbrücken zu müssen.



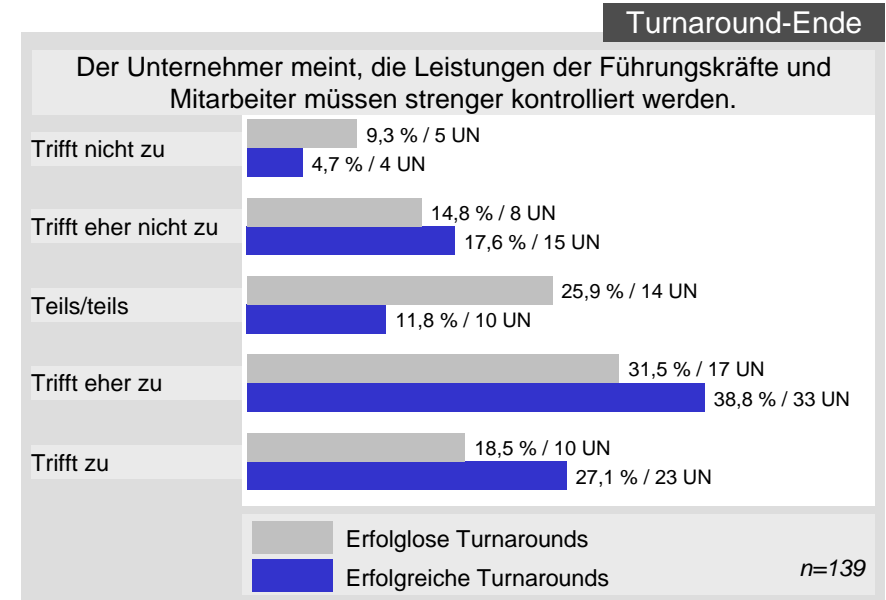
Zum Ende des Turnaround-Prozesses zeigt sich, dass mehr als 60% der erfolgreichen und erfolglosen Unternehmer der Meinung sind, sich auch in Zukunft mit den Auslösern der (zurückliegenden) Unternehmenskrise befassen zu müssen, **d.h. die Mehrheit der Unternehmer sieht einen nachhaltigen Turnaround als Voraussetzung für das zukünftige Bestehen des Unternehmens an.** Demgegenüber sehen mehr als 20% der Unternehmer die ursprünglichen Krisenursachen entweder als behoben oder als nicht mehr für das Unternehmen relevant an, weil sich bspw. das Unternehmen den marktlichen Bedingungen angepasst hat. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass zwischen der Einschätzung erfolgreicher und gescheiterter Unternehmer nur geringfügige Abweichungen bestehen.

4. Führungsverhalten der Unternehmer

Kontrolle der Führungskräfte und Mitarbeiter

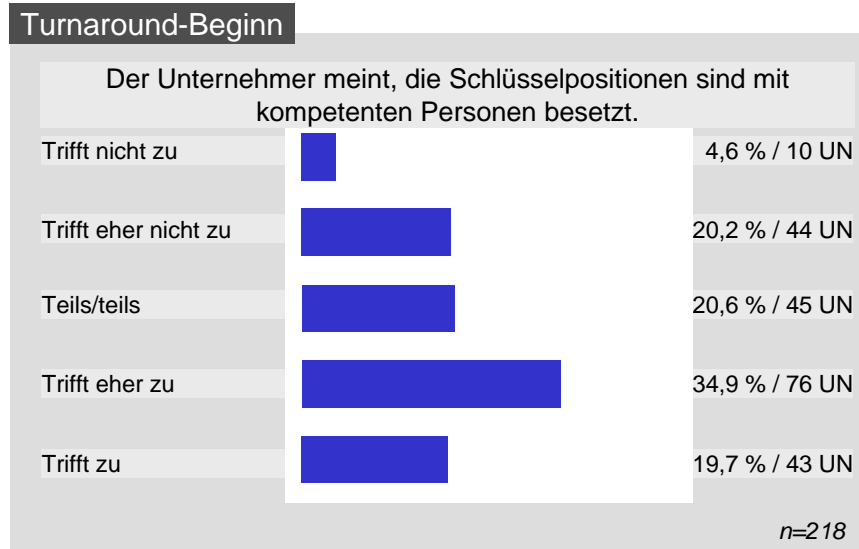


Müssen die Leistungen und Arbeiten, die von Führungskräften und Mitarbeitern in Krisenunternehmen ausgeführt werden, strenger kontrolliert werden? Die beobachteten Unternehmer vertreten die Ansicht, dass eine strengere Überwachung nicht notwendig ist. **Unter den beobachteten Unternehmern bilden sich zwei Gruppen mit konträren Sichtweisen in diesem Punkt heraus.** So sprechen sich auf der einen Seite mehr als 40% der Unternehmer gegen strengere Kontrollen aus, während es auf der anderen Seite mehr als 30% als eine wichtige zukünftige Führungsaufgabe ansehen, das Verhalten ihrer Angestellten strenger zu überwachen. Die erste Gruppe von Unternehmern setzt verstärkt auf Vertrauen und verantwortungsvolle Eigenständigkeit, während die zweite Gruppe durch die Kontrollmechanismen umfassend informiert sein möchte.

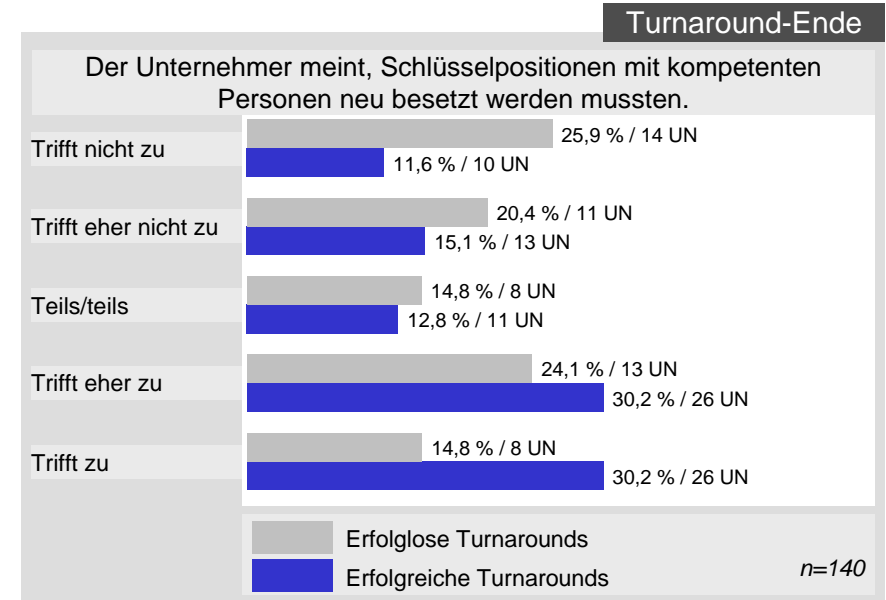


Welche Ansicht vertreten erfolgreiche und erfolglose Unternehmer hinsichtlich einer strengeren Kontrolle der Mitarbeiter und Führungskräfte zum Ende des Turnarounds? Der Grafik ist zu entnehmen, **dass zwei Drittel der erfolgreichen Unternehmer und die Hälfte der erfolglosen Unternehmer zu diesem Zeitpunkt eine strengere Kontrolle ihrer Angestellten befürworten.** Dieses Ergebnis ist als eine eindeutige Meinungsveränderung zu bewerten, die durch den Verlauf des Turnaround-Prozesses bewirkt wurde. Etwas ein Fünftel sowohl der erfolgreichen als auch der erfolglosen Unternehmer sehen die Verschärfung der Kontrollen als nicht notwendig an. Außerdem haben mehr als ein Viertel der erfolglosen Unternehmer in diesem Punkt keine feste Meinung.

Besetzung der Schlüsselpositionen



Außerdem ist untersucht worden, ob die Unternehmer zu Beginn des Turnarounds mit der Besetzung der Schlüsselpositionen in ihrem Unternehmen zufrieden sind. Mehr als die Hälfte der Unternehmer sind von der Qualität ihrer Führungskräfte überzeugt. Allerdings muss auch hervorgehoben werden, dass mehr als 20% der Unternehmer in der qualitativen Bewertung unsicher sind und weitere 25% der Unternehmer die Kompetenz dieser wichtigen Personen anzweifeln. Zusammengefasst heißt dies, dass **fast 45% der betroffenen Unternehmer nicht vollends von der Kompetenz ihrer Führungskräfte überzeugt sind**. Dies ist eine Tatsache, die insbesondere KMU vor größere Probleme stellen kann, zumal die Personaldecke dünn ist und die Führungskräfte unterschiedliche Aufgabefelder abdecken müssen.

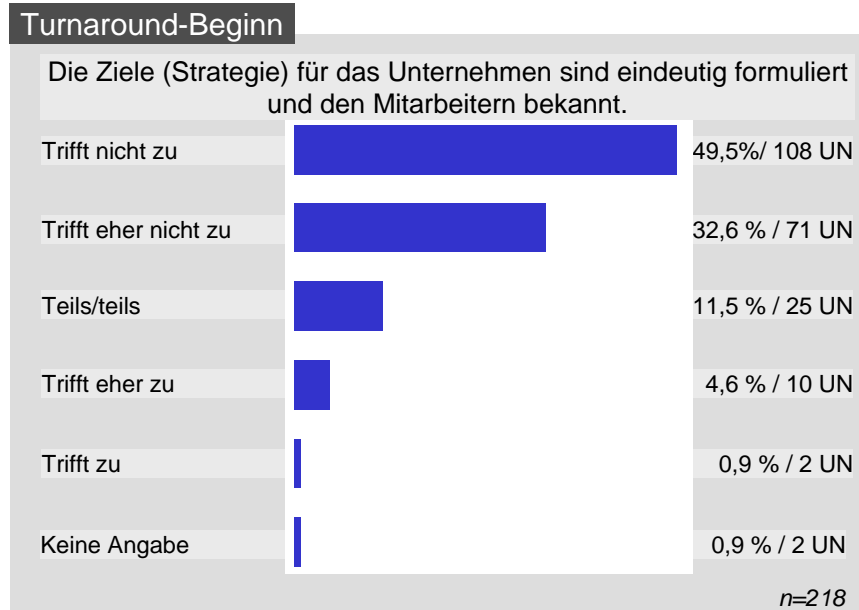


Zum Ende des Turnarounds hat sich die Ansicht der betroffenen Unternehmer verändert. 46% der Unternehmer in fehlgeschlagenen Turnaround-Vorhaben identifizieren sich mit ihren Führungskräften, die Schlüsselpositionen in ihren Unternehmen besetzen und sprechen sich somit für keine personellen Korrekturen aus. Von den erfolgreichen Unternehmern wird diese Ansicht nur von etwa 27% der Betroffenen vertreten. Dagegen haben mehr als 60% der erfolgreichen Unternehmer im Hinblick auf die Fähigkeiten, das Wissen und die Erfahrung ihrer Führungskräfte eine kritische Einstellung. Dies trifft auch auf fast 40% der gescheiterten Unternehmer zu. **Das große Vertrauen der Unternehmer in die Fähigkeiten und Kompetenz ihrer wichtigsten Führungskräfte ist während des Turnaround-Prozesses kräftig erschüttert worden.**

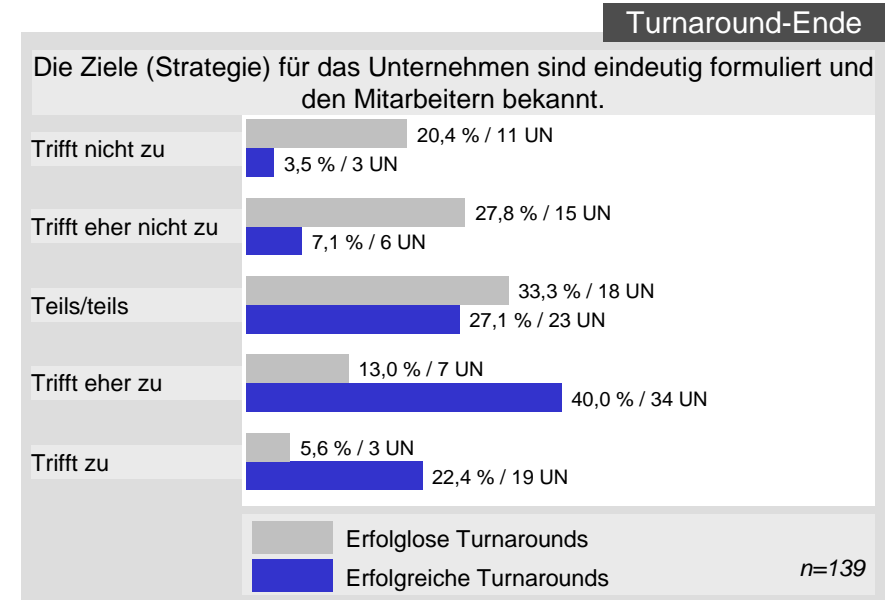
C. Organisationales Lernverhalten von KMU in Krise und Turnaround

1. Interne Maßnahmen der Unternehmen

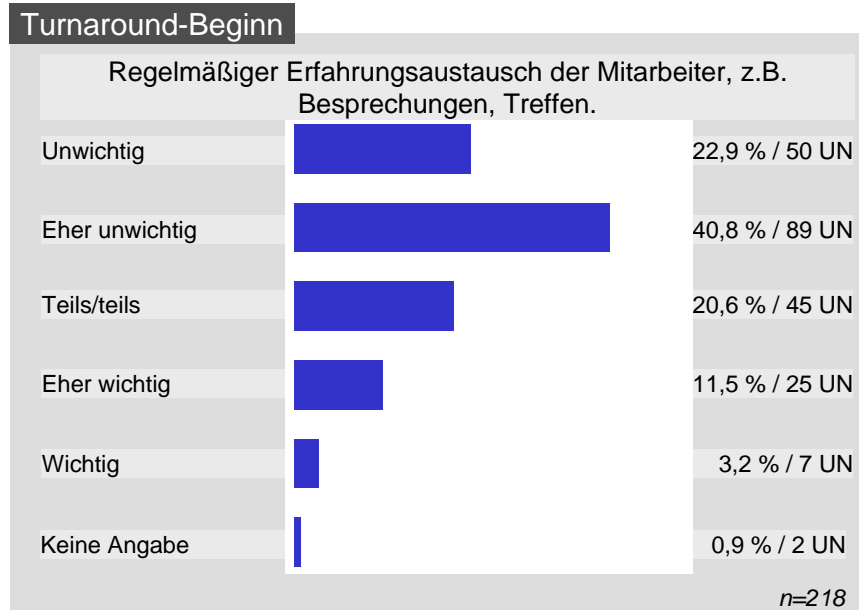
Interne Kommunikation



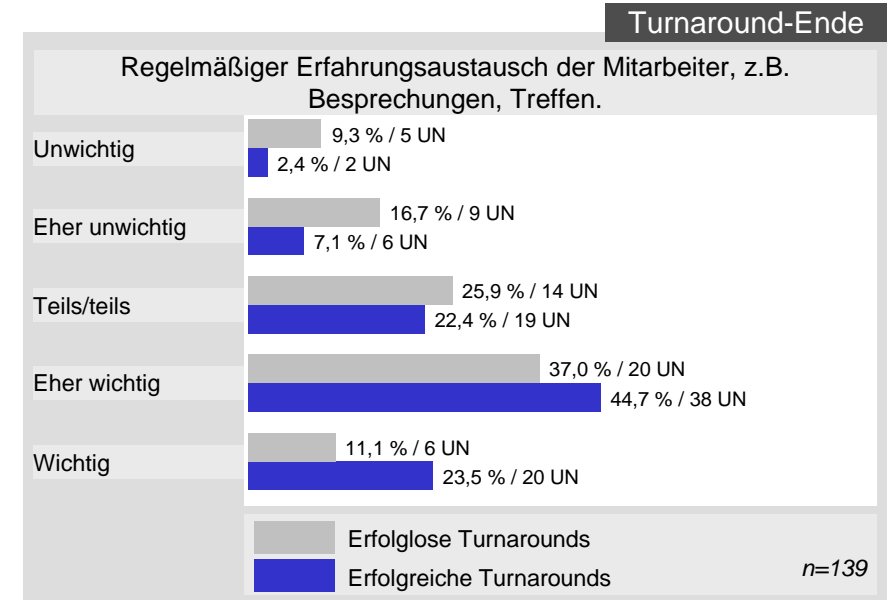
Zu diesem Themenfeld wurde u.a. gefragt, ob zu Beginn des Turnarounds die Ziele des Unternehmens eindeutig formuliert und den Mitarbeitern bekannt sind. **Das Ergebnis dieser Frage weist auf ein gravierendes Kommunikationsproblem in der Führung von kleinen und mittleren Krisenunternehmen hin.** In mehr als 80% der untersuchten Krisenfälle kann keine ausreichende Kommunikation über die Ziele bzw. die Strategie des Unternehmens zwischen dem Unternehmer und seinen Führungskräften bzw. Mitarbeitern festgestellt werden. Die Ziele existieren (sofern überhaupt vorhanden) zu diesem Zeitpunkt nahezu ausschließlich in den Köpfen der Unternehmer, so dass eine effektive Umsetzung der Ziele bzw. der Strategie erheblich erschwert wird.



Deutlich unterscheiden sich erfolgreiche von nicht erfolgreichen Turnaround-Vorhaben hinsichtlich der unternehmensinternen Kommunikation von Unternehmenszielen und -strategie zum Ende des Turnaround-Prozesses. Lediglich knapp 20% der erfolglosen KMU formulieren ihre Ziele und Strategie weitgehend eindeutig und kommunizieren diese auch an ihre Mitarbeiter und Führungskräfte, während sich bei erfolgreichen Turnaround-Unternehmen der Anteil auf mehr als 60% beläuft. Dies bedeutet, dass **auch zum Ende des Turnarounds die interne Kommunikation bei der Mehrheit der erfolglosen KMU mit z.T. erheblichen Problemen behaftet ist.** In erfolgreichen Turnarounds ist die interne Kommunikation der Ziele und Strategie dagegen eher gut.

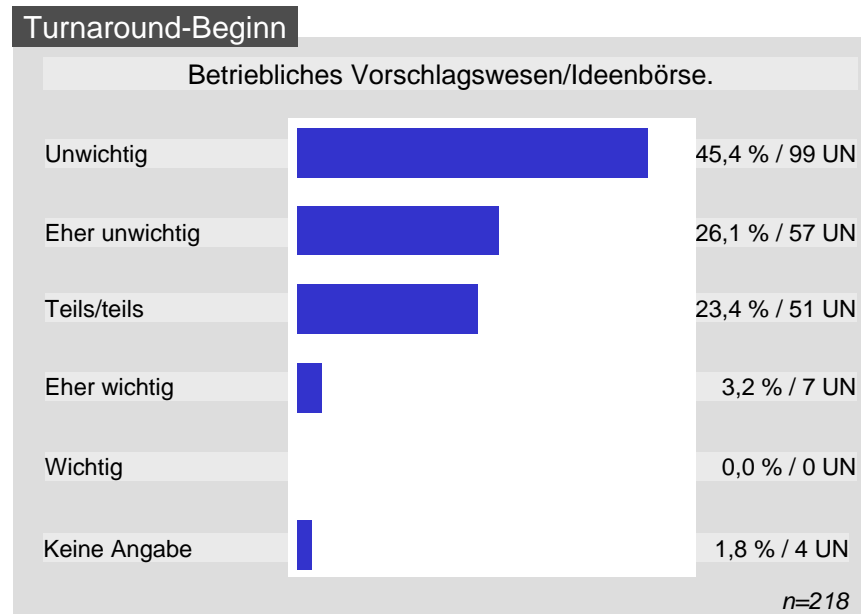


Nicht nur die interne Kommunikation der Unternehmensziele bzw. -strategie, sondern auch die Kommunikation unter den Mitarbeitern und Führungskräften ist im Rahmen der empirischen Analyse untersucht worden, indem abgefragt wurde, wie wichtig der regelmäßige Erfahrungsaustausch in Form von Besprechungen oder Treffen für das jeweilige Unternehmen ist. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass **zu Beginn des Turnarounds der institutionalisierte Erfahrungsaustausch für die kleinen und mittleren Krisenunternehmen kaum von Relevanz ist**. In mehr als 60% der KMU wird der regelmäßige Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter als unwichtig oder eher unwichtig eingestuft. Nur in ca. 15% der KMU wird auf diese Form des internen Informationsaustauschs Wert gelegt.

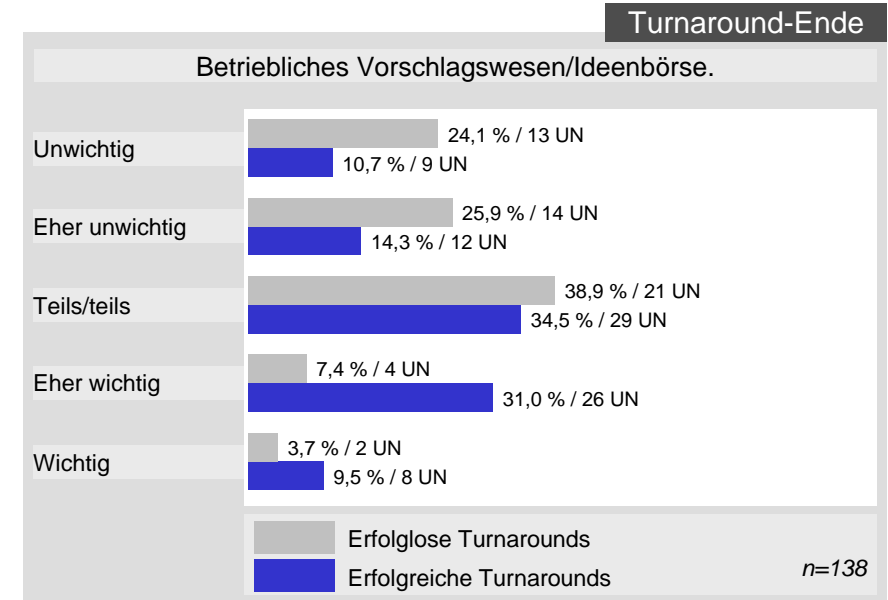


Zum Ende des Turnarounds zeigt sich folgendes: Der zu Beginn des Turnaround-Prozesses großteils noch als unwichtig angesehene Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter hat deutlich an Bedeutung für die KMU gewonnen und zwar unabhängig davon, ob der Turnaround erfolgreich oder erfolglos verläuft. So betonen mehr als zwei Drittel der erfolgreichen bzw. etwa die Hälfte der fehlgeschlagenen Turnaround-Vorhaben die besondere Wichtigkeit regelmäßiger Besprechungen. Hingegen sind für jedes vierte erfolglose und jedes zehnte erfolgreiche KMU institutionalisierte Gesprächsrunden weitgehend unwichtig für die interne Kommunikation. **Der Stellenwert eines regelmäßigen Erfahrungsaustauschs als kommunikationsfördernde Initiative ist in erfolgreichen Turnarounds wichtiger als bei gescheiterten Turnaround-Versuchen.**

Betriebliches Vorschlagswesen

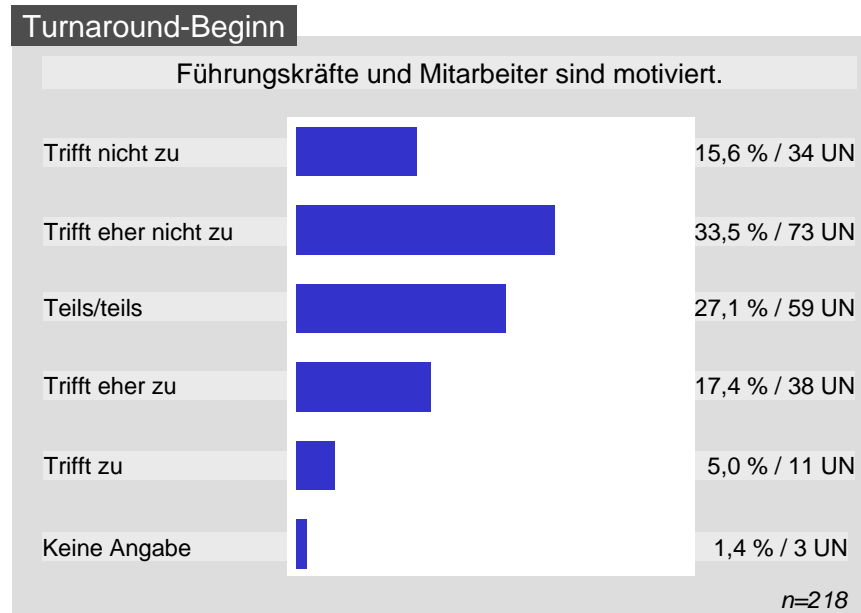


In den kleinen und mittleren Krisenunternehmen ist des Weiteren untersucht worden, welche Bedeutung ein betriebliches Vorschlagswesen hat. **Diese Art der engagements- und kreativitätsfördernden Mitarbeiterbeteiligung ist in den KMU zu Beginn des Turnaround-Prozesses weitgehend belanglos.** In Zahlen ausgedrückt ist ein betriebliches Vorschlagswesen bzw. eine Ideenbörse in 45% der KMU unwichtig, in zusätzlichen 26% der KMU eher unwichtig, während weitere 23% der KMU eine eher neutrale Bewertung vornehmen. Mit anderen Worten wird ein vorhandenes betriebliches Vorschlagswesen entweder nicht genutzt, weil das Interesse der Unternehmensführung an den Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter und Führungskräfte fehlt, oder es gibt überhaupt kein Vorschlagswesen in den Unternehmen. Nur in sieben Unternehmen der Stichprobe ist das Vorschlagswesen wichtig.

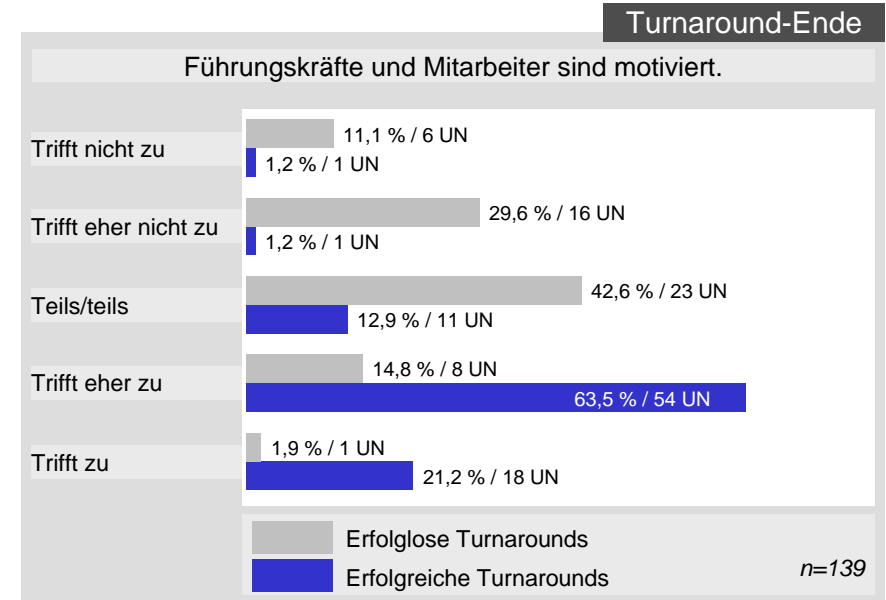


Zum Ende des Turnaround-Prozesses wird durch die differenzierte Betrachtung von erfolgreichen und erfolglosen Turnarounds deutlich, **dass erfolgreiche Turnaround-Unternehmen verstärkt ihre Mitarbeiter und Führungskräfte über ein betriebliches Vorschlagswesen in die internen Innovationsprozesse einbinden.** 41% der erfolgreichen, aber nur 11% der erfolglosen Turnaround-Projekte bewerten das betriebliche Vorschlagswesen als wichtig bzw. eher wichtig. Irrelevant ist es für 50% (15%) der gescheiterten (erfolgreichen) Turnaround-Vorhaben. Allerdings muss ebenfalls betont werden, dass mit sich 39% bzw. 35% ein Großteil der untersuchten KMU noch nicht endgültig auf die Bedeutung des betrieblichen Vorschlagswesens im Unternehmenskontext festgelegt haben.

Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern

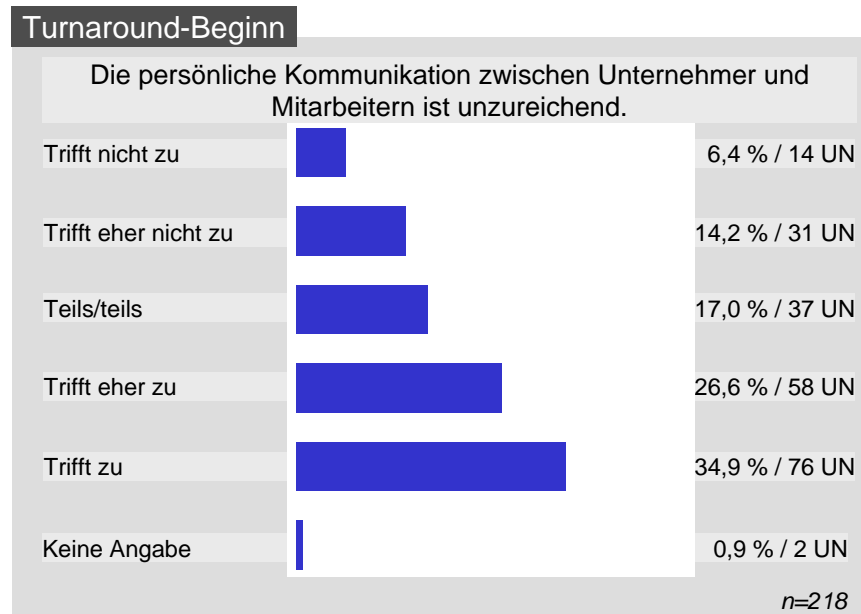


Führungskräfte und Mitarbeiter in den untersuchten kleinen und mittleren Krisenunternehmen haben, wie die vorstehende Grafik zeigt, **deutliche Motivationsprobleme**. Zum Zeitpunkt des Turnaround-Beginns muss in fast der Hälfte der KMU konstatiert werden, dass von einer mangelnden Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter auszugehen ist. Lediglich in 22% der KMU sind die Arbeitnehmer noch motiviert, in 27% der Krisenunternehmen ist keine eindeutige Zuordnung des Verhaltens der Arbeitnehmer möglich.

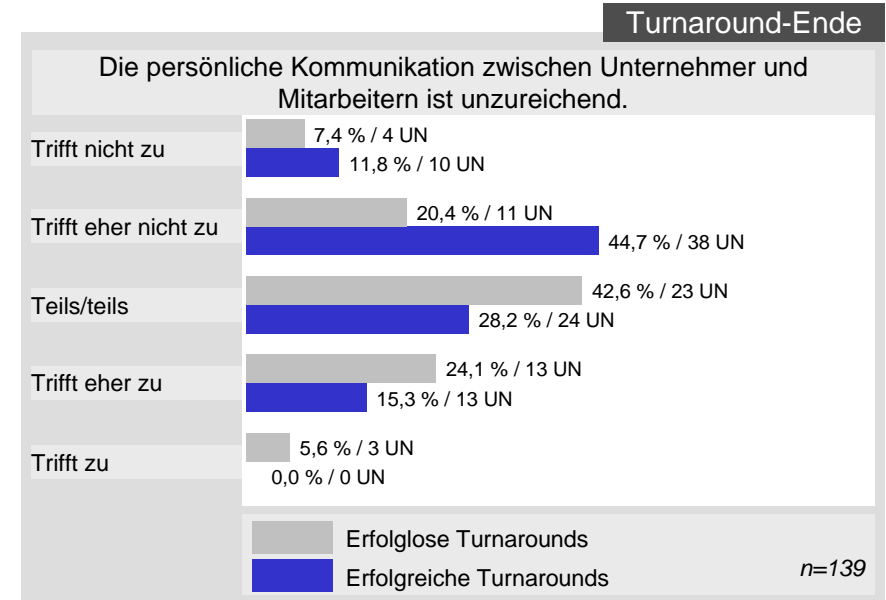


Insbesondere in erfolgreichen Turnarounds ist ein kräftiger Motivations-schub zu beobachten. In nahezu 85% der KMU ist die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter positiv, während in weniger als 3% der KMU die Arbeitnehmer demotiviert sind. In fehlgeschlagenen Turnaround-Vorhaben sind hingegen nur in 17% der KMU die Führungskräfte und Mitarbeiter motiviert, während in fast 41% drastische Motivationsdefizite festzustellen sind. Hervorgehoben werden muss zudem, dass in ca. 43% (13%) der gescheiterten (erfolgreichen) KMU zum Ende des Turnarounds keine klare Bewertung möglich erscheint. Der extreme positive Überhang, den erfolgreiche Turnaround-Unternehmen verzeichnen können, kann kausal-logisch als Ergebnis des positiven Turnaround-Verlaufs, aber auch als Erfolgsfaktor eines erfolgreichen Turnarounds interpretiert werden. In der vorliegenden Arbeit wird die Motivation als erklärende Variable des Turnarounds angesehen.

Persönliche Kommunikation

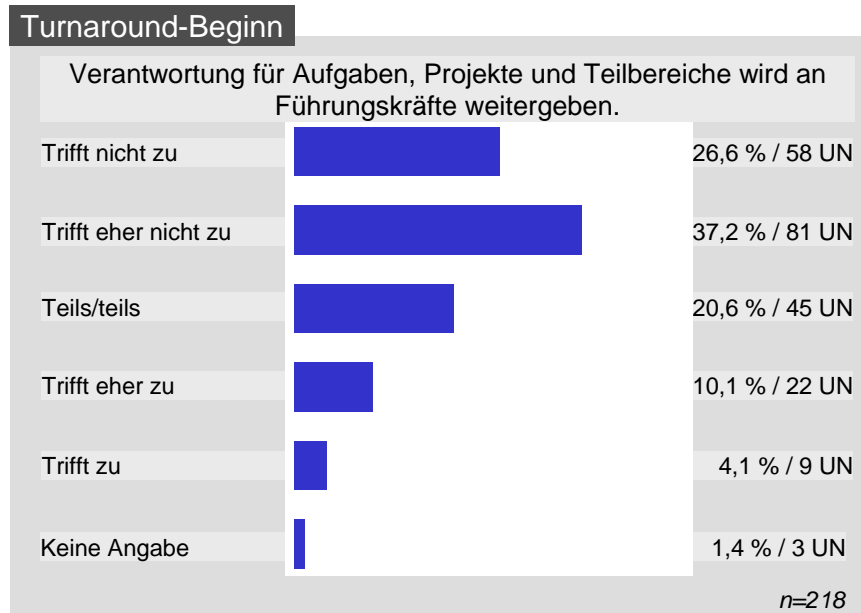


In kleinen und mittleren Krisenunternehmen lässt sich i.d.R. ein atypisches Kommunikationsverhalten des Unternehmers beobachten. Die sonst gute persönliche Beziehung zwischen Unternehmer und seinen Angestellten trübt sich mit Verschärfung der Krisensituation ein. Dies kann soweit gehen, dass die persönliche Kommunikation eingestellt wird. **Die empirischen Ergebnisse bestätigen eine mangelnde Kommunikation zwischen Unternehmer und seinen Arbeitnehmern in mehr als 61% der zu Beginn des Turnarounds untersuchten Unternehmen.** In diesen Fällen veranlassen der hohe psychische Druck und die Existenzangst die Unternehmer, sich zurückzuziehen. Lediglich in einem Fünftel der KMU scheint das Verhältnis zwischen Unternehmer und Mitarbeitern bzw. Führungskräften durch die Unternehmenskrise nicht belastet zu werden.

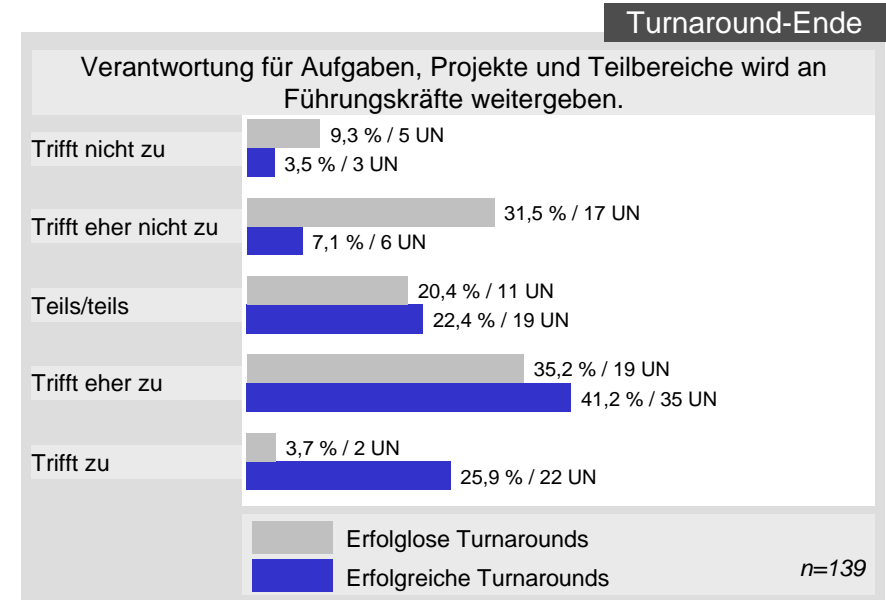


Zum Ende des Turnaround-Prozesses zeigt sich, dass die persönliche Kommunikation der Unternehmer in erfolgreichen und nicht erfolgreichen Turnarounds unterschiedlich ist. Während einerseits in mehr als der Hälfte der erfolgreichen Turnarounds der persönliche Informationsaustausch wieder als gut bewertet werden kann, ist der äquivalente Anteil erfolgloser Turnaround-Vorhaben mit knapp 28% deutlich kleiner. Andererseits kann in ca. 30% (15%) der fehlgeschlagenen (erfolgreichen) Turnaround-Verläufe weiterhin eine mangelnde Kommunikation zwischen Unternehmer und seinen Arbeitnehmern beobachtet werden. **Somit kann konstatiert werden, dass in erfolgreichen Turnarounds die persönliche Kommunikation zwischen Unternehmer und seinen Mitarbeitern besser ist als in fehlgeschlagenen.** Allerdings muss auch festgehalten werden, dass bei fast 43% (28%) der erfolglosen (erfolgreichen) KMU keine Tendenzaussage zum Kommunikationsverhalten möglich ist, weil eine neutrale Einschätzung durch die befragten Krisenexperten vorgenommen wurde.

Weitergabe von Verantwortung

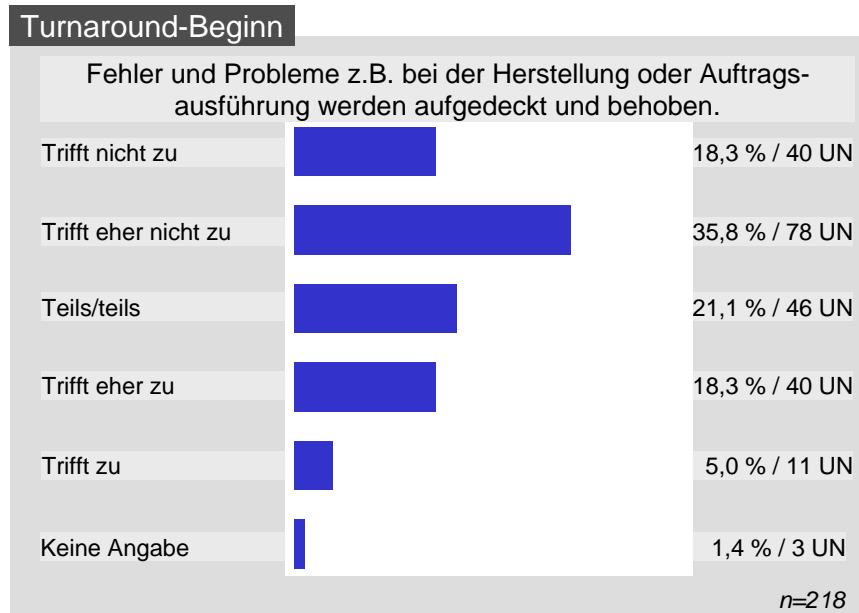


Außerdem sind wir in der Untersuchung der Frage nachgegangen, wie es sich mit der Weitergabe von Verantwortung für Aufgaben, Projekte und Teilbereiche an die Führungskräfte zu Beginn und zum Ende des Turnarounds verhält. Zum Turnaround-Beginn ist festzustellen, dass mit mehr als 60% der KMU die meisten von der Dezentralisierung und Delegation von Führungs- und Entscheidungsverantwortung Abstand genommen haben. Nur in knapp 15% der Krisenunternehmen sind die Führungskräfte in der Position, eigenständig und selbstverantwortlich Aufgaben, Projekte und Teilbereiche zu organisieren und abzuwickeln. **Zu Beginn des Turnarounds können die Führungskräfte nur selten unternehmerische Verantwortung übernehmen.**

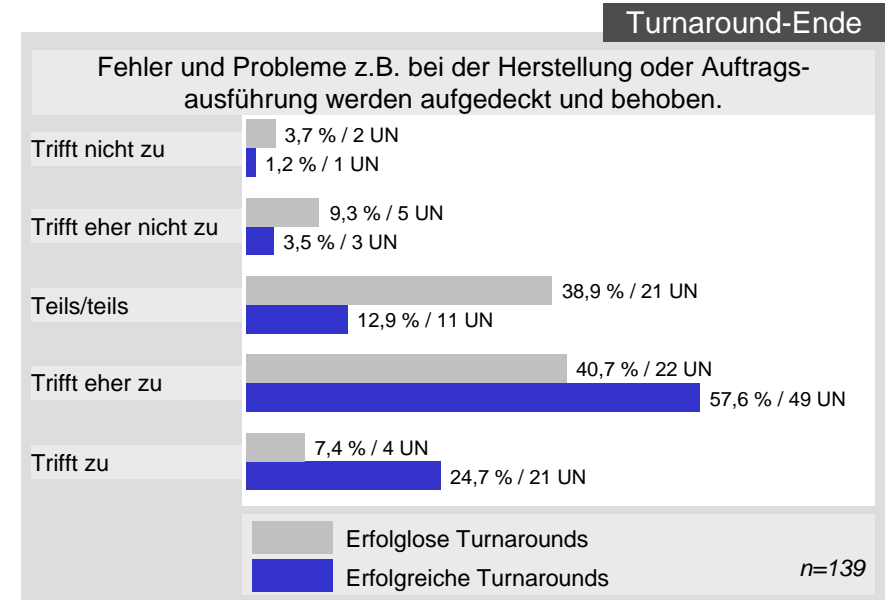


Diese Tendenz zur Zentralisierung von Verantwortlichkeit wird im Laufe des Turnaround-Prozesses umgekehrt. Denn nur noch jedes zehnte erfolgreiche KMU lässt sich mit einer mangelnden Weitergabe von Verantwortung in Verbindung bringen. Demgegenüber stehen mehr als 40% der nicht erfolgreichen KMU. **In erfolglosen Turnarounds entlasten sich die Unternehmer seltener durch Verantwortungsweitergabe als in erfolgreichen KMU.** Dies unterstreicht insbesondere die Tatsache, dass in mehr als 60% der erfolgreichen Turnarounds der Unternehmer Entscheidungs- und Führungsverantwortung an seine Führungskräfte delegiert, wohingegen selbiges Verhalten nur knapp 40% der gescheiterten Turnaround-Versuche diagnostiziert werden kann.

Fehler und Probleme

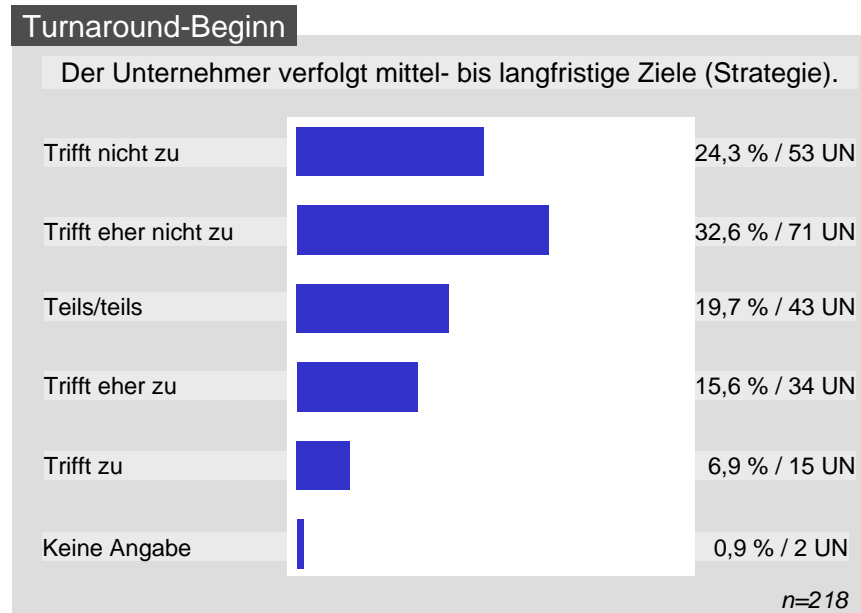


Werden Fehler und Probleme bspw. im Herstellungsprozess oder bei der Auftragsdurchführung aufgedeckt und behoben oder zeichnen sich kleine und mittlere Unternehmen dadurch aus, dass derartige Schwierigkeiten von den verantwortlichen Mitarbeitern, Führungskräfte und dem Unternehmer vertuscht werden? **Zu Beginn des Turnarounds kann von einem offensiven Umgang mit Fehlern und Problemen (offene Fehlerkultur) bei der Mehrzahl der untersuchten KMU nicht die Rede sein.** Nur ein Viertel der Unternehmen geht offen mit ihren internen Problemen und Schwierigkeiten um.

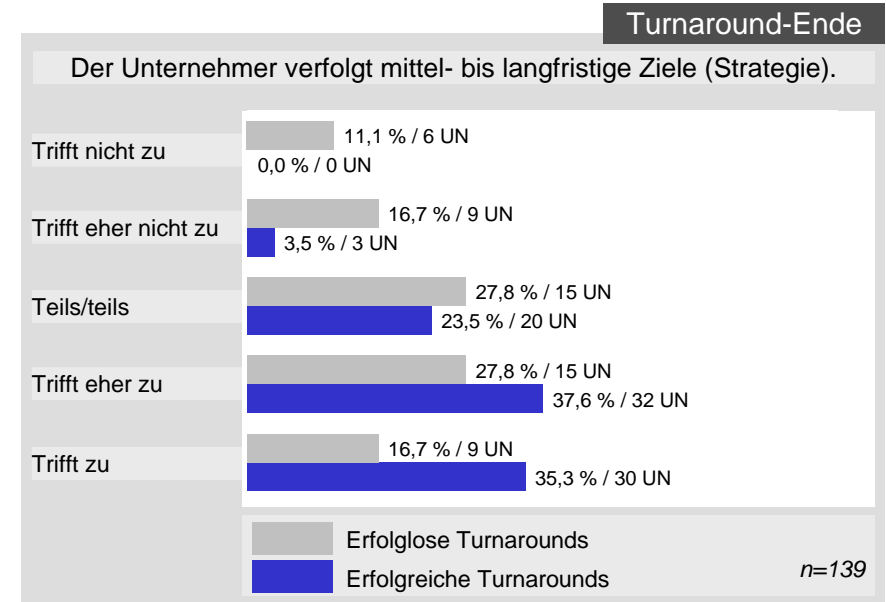


Der Nutzen eines internen Problemmanagements scheint sich während des Turnarounds für die untersuchten KMU erschlossen zu haben, indem durch die frühzeitige Anzeige von Schwierigkeiten langfristige Folgeschäden verhindert werden können. Mehr als 80% der erfolgreichen und knapp die Hälfte der gescheiterten KMU nutzen die Vorteile eines offenen und toleranten Problemmanagements zum Ende der Turnaround-Bemühungen. Allerdings zeigt sich auch, dass fast 40% (13%) der erfolglosen (erfolgreichen) Turnaround-Vorhaben noch keine einheitlichen Leitlinien ausgegeben haben. Deutlich zusammengeschmolzen ist der Anteil jener KMU, in denen Fehler und Probleme eher vertuscht und verschwiegen werden. Dieser Anteil beträgt bei den erfolgreichen KMU weniger als 5% und bei den erfolglosen KMU nur noch 13,0%. **Somit kann die Tendenzaussage getroffen werden, dass erfolgreiche KMU eine offenere Fehlerkultur haben als gescheiterte Turnaround-Versuche.**

Strategisches Verhalten

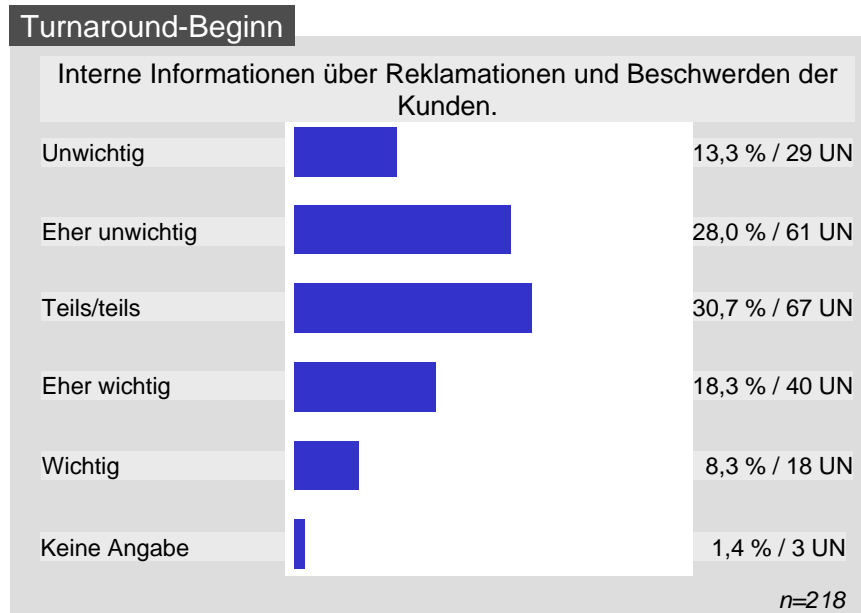


Es wurde ebenso gefragt, ob die von der Krise betroffenen Unternehmer bis zum Beginn des Turnaround-Versuchs mittel- bis langfristige Ziele verfolgt haben. Ergebnis ist, dass bei einem Viertel der Krisenunternehmen überhaupt keine strategische Ausrichtung vorliegt und bei mehr als 50% die strategischen Ziele nur unzureichend verfolgt werden. Lediglich 7% der KMU zeichnen sich durch eine gute mittel- bis langfristige Unternehmensplanung aus, während ca. 16% der Unternehmer zumindest einige strategische Ziele im Auge haben. **Nur ein Fünftel der Unternehmer haben zu Beginn des Turnarounds eine mittel- bis langfristige Strategie.** Differenziert man die Ergebnisse hinsichtlich der Unternehmensgröße, so zeigt sich, dass eine strategische Ausrichtung um so wahrscheinlicher ist, je mehr Mitarbeiter das Krisenunternehmen beschäftigt.

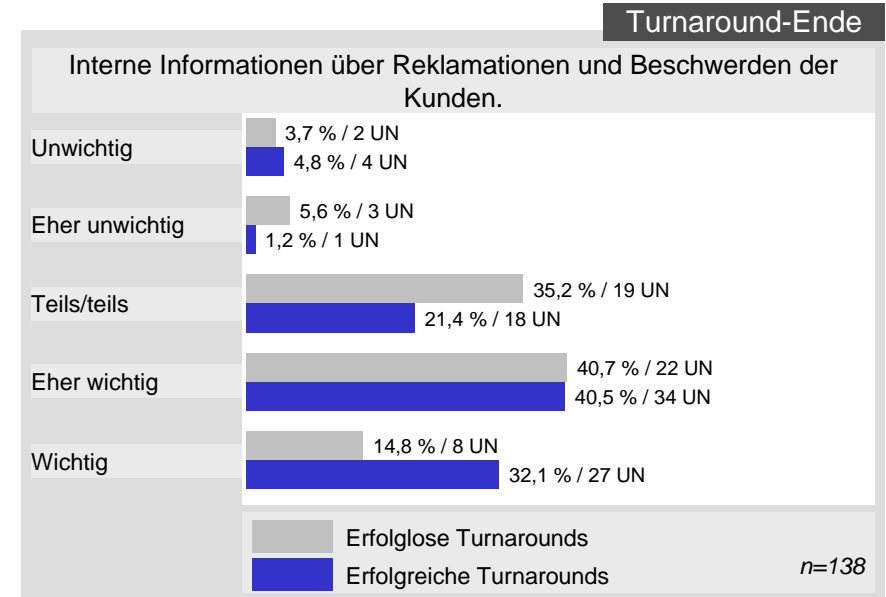


Generell zeigt sich, dass erfolgreiche Turnaround-Unternehmen wesentlich strategischer agieren als die Unternehmen, die während des Turnaround-Versuchs scheitern. Während mehr als 70% der erfolgreichen KMU Ziele mit strategischem Charakter verfolgen, trifft dies nur in knapp 45% der untersuchten Fälle auch auf erfolglose Turnaround-Vorhaben zu. Anders ausgedrückt: Mehr als die Hälfte der erfolglosen Turnarounds weist auch noch zum Ende des Turnaround-Prozesses z.T. erhebliche strategische Defizite auf. Dies trifft jedoch ebenfalls auf mehr als ein Viertel der erfolgreichen Turnaround-Unternehmen zu.

Reklamationen und Beschwerden

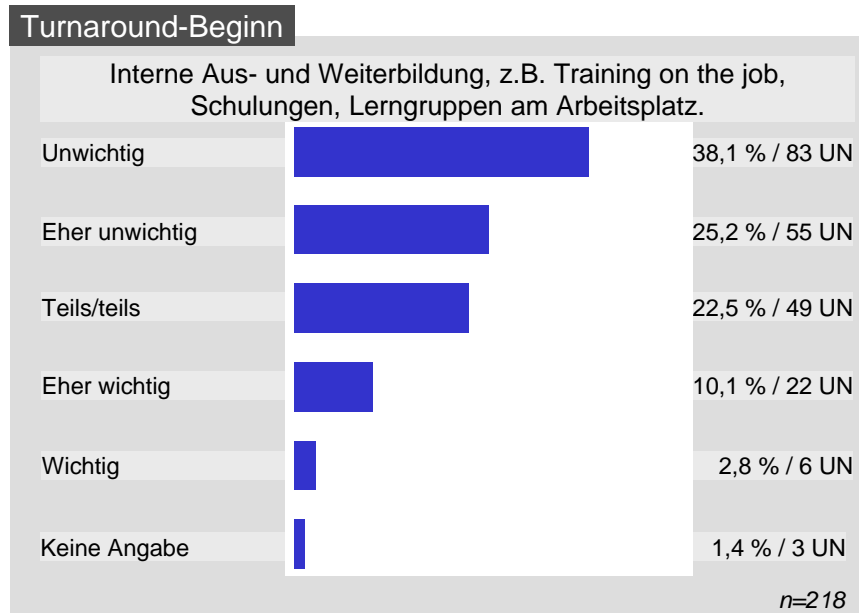


Unter anderem wurde auch getestet, welchen Stellenwert das Beschwerdemanagement in kleinen und mittleren Krisenunternehmen einnimmt. Hierbei stellt sich heraus, dass die internen Informationen über Reklamationen und Beschwerden der Kunden in mehr als 13% der betroffenen KMU als unwichtig und in weiteren 28% als eher unwichtig erachtet werden. **Die internen Informationen, falls sie überhaupt systematisch gesammelt und ausgewertet werden, erhalten also nur eine geringe Wertschätzung seitens der Unternehmensführung.** Dabei bieten diese Unmutsbekundungen der Kunden ganz konkrete Anhaltspunkte, die Kundenzufriedenheit nachträglich wieder herzustellen und so den Kunden nicht an einen Wettbewerber zu verlieren. Nur in jedem vierten Krisenunternehmen werden die Informationen als bedeutsam für die Unternehmensentwicklung eingestuft.

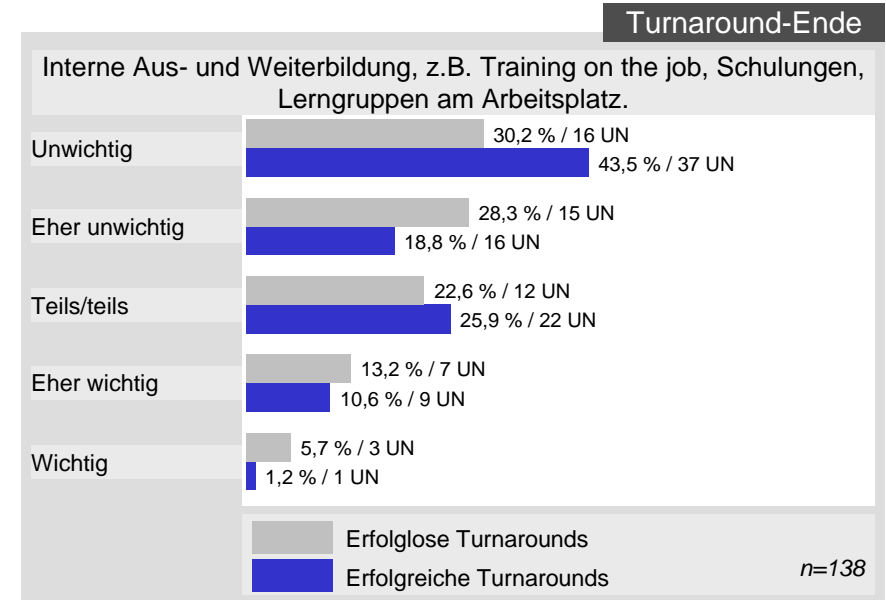


Im Rahmen des Turnaround-Managements von KMU scheint der Nutzen eines Beschwerdemanagements für eine marktorientierte Unternehmensführung intensiv propagiert zu werden. Das Ergebnis ist, dass nur noch in jedem zehnten erfolglosen und nur noch in jedem zwanzigsten erfolgreichen Turnaround-Vorhaben die internen Informationen über Kundenbeschwerden bzw. -reklamationen als unwichtig bzw. eher unwichtig angesehen werden. Dies zeigt eine fundamentale Veränderung in der Wertschätzung der Informationen über die Kundenprobleme sowohl in den erfolgreichen als auch in den erfolglosen Turnaround-Bemühungen. **In mehr als 60% der erfolglosen und mehr als 70% der erfolgreichen Turnaround-Vorhaben wird das Beschwerdemanagement während des Turnaround-Prozesses zu einer wichtigen Institution.**

Interne Aus- und Weiterbildung



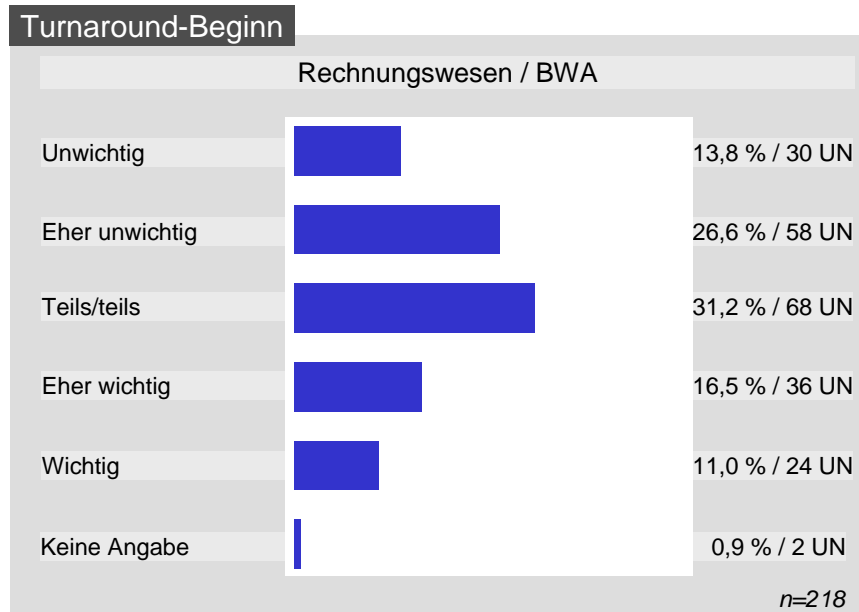
Die letzte Fragestellung dieses Untersuchungsbereichs bezieht sich auf Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter in den kleinen und mittleren Krisenunternehmen. Maßnahmen wie z.B. Training on the job, Schulungen und Lerngruppen am Arbeitsplatz dienen der Diffusion individuellen und organisatorischen Wissens innerhalb des Unternehmens. **Allerdings kommt den Maßnahmen der internen Aus- und Weiterbildung zu Beginn des Turnarounds nur geringe Bedeutung zu**, denn in mehr als 60% der untersuchten KMU werden sie als unwichtig empfunden. Nur für 13% der Stichprobenunternehmen ist die interne Aus- und Weiterbildung in dieser Phase ein wichtiges Anliegen.



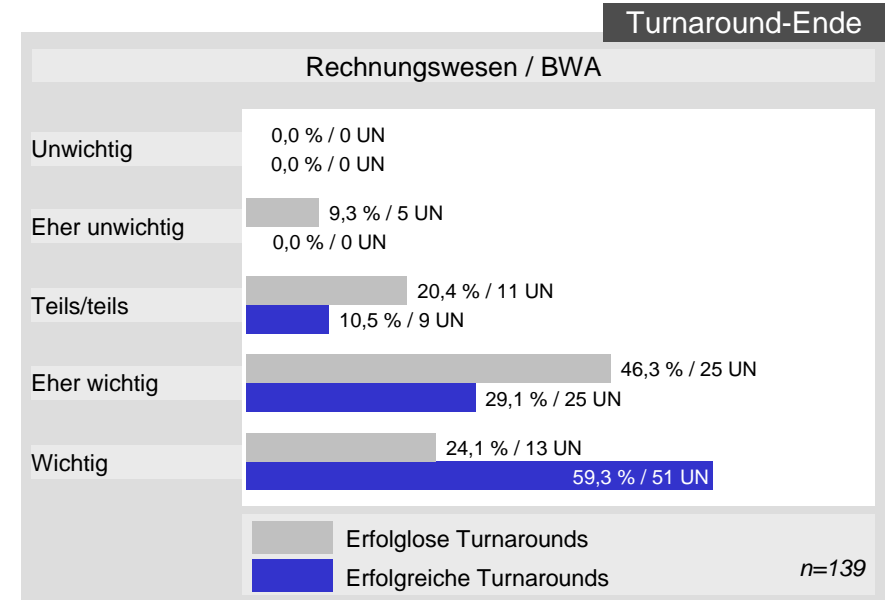
Zum Ende des Turnaround-Prozesses können zwei entscheidende Dinge festgestellt werden: 1. Zwischen den Profilen erfolgreicher und erfolgloser Turnaround-Vorhaben sind keine großen Unterschiede zu erkennen. 2. Die Bewertung der internen Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung hat sich während des Turnarounds nur marginal verändert. Für ca. 60% der erfolgreichen und erfolglosen Turnaround-Bemühungen ist die Bedeutung der internen Aus- und Weiterbildung gering und nur in jedem zehnten erfolgreichen und jedem zwanzigsten erfolglosen Turnaround-Projekt werden die Maßnahmen als wichtig eingestuft. **Dies zeigt, dass die internen Maßnahmen der Personalentwicklung auch zu diesem Zeitpunkt als unbedeutend für den weiteren Unternehmenserfolg eingeschätzt werden.**

2. Controlling der Unternehmen

Rechnungswesen/BWA

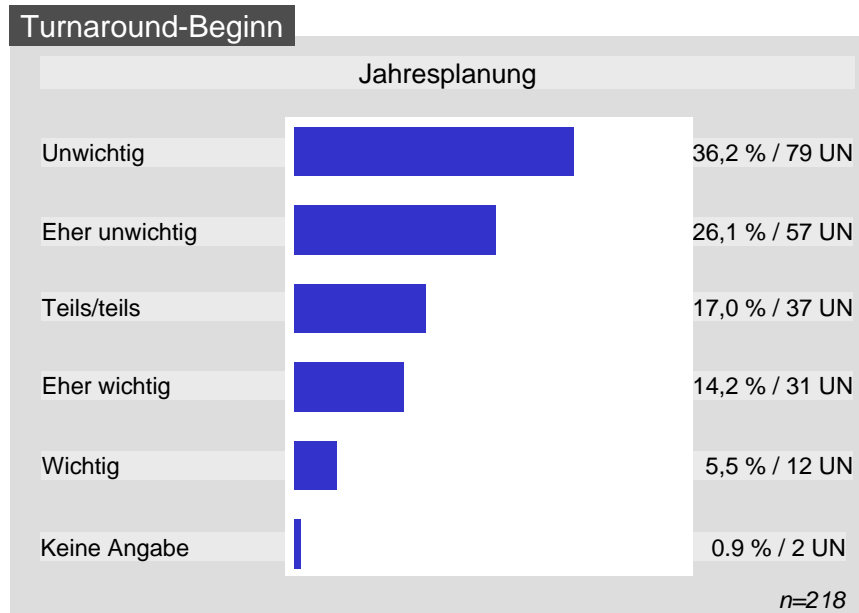


Nachdem zuvor die internen Maßnahmen des organisationalen Lernverhaltens im Turnaround-Prozess der KMU untersucht wurden, werden in diesem Kapitel die Anwendung und Nutzung einzelner Instrumente des Unternehmenscontrollings überprüft. Ähnlich wie in den vorangehenden Kapiteln wird zwischen den Zeitpunkten zu Beginn und zum Ende des Turnarounds differenziert. In diesem Kontext wurde gefragt, wie wichtig die unterschiedlichen Instrumente für Unternehmer und Führungskräfte sind. In Bezug auf das Rechnungswesen bzw. die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) zeigt sich zu Beginn des Turnarounds, dass nur für ca. 28% der Krisenunternehmen die Informationen aus diesen Systemen wichtig für die Verantwortlichen sind. **Für die meisten KMU sind das Rechnungswesen bzw. die BWA zu Beginn des Turnarounds weitgehend unwichtig.**

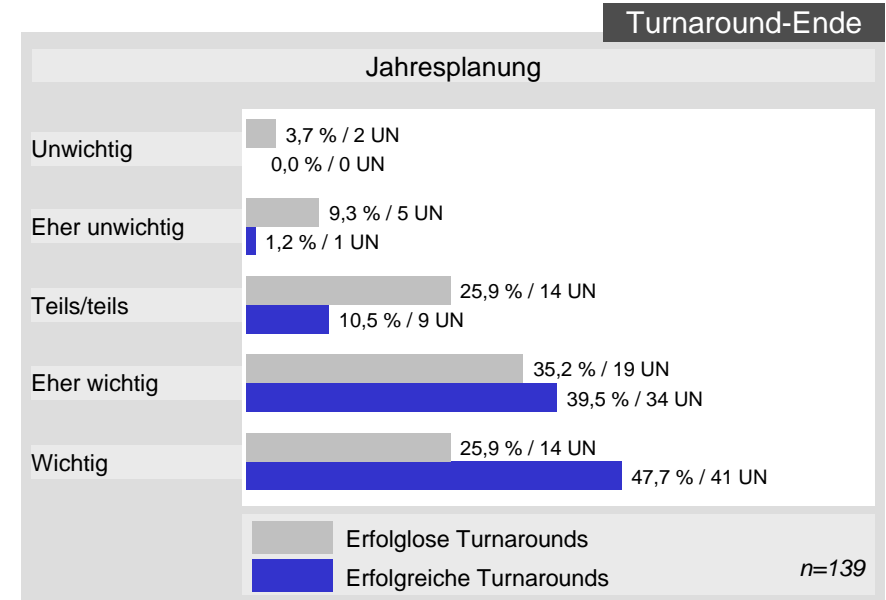


Bis zum Ende des Turnarounds wandelt sich dieses Bild. Es kann gezeigt werden, dass in nahezu 90% der erfolgreichen Turnarounds und in mehr als 70% der erfolglosen Turnaround-Vorhaben die Wichtigkeit der Informationen des Rechnungswesens/der BWA stark zunimmt. **Unternehmer und Führungskräfte nutzen zu diesem Zeitpunkt die gewonnenen Informationen für die Kontrolle und Planung deutlich intensiver.** Diese Verteilung demonstriert einen gravierenden Wandel in der Ansicht der Unternehmer und Führungskräfte. Diese finanziellen Daten ergänzen nun die Informationsgrundlage, auf der solide kaufmännische Entscheidungen getroffen werden sollen. Allerdings ist diese Erkenntnis bei ca. 30% (11%) der fehlgeschlagenen (erfolgreichen) Turnaround-Bemühungen bislang nicht oder nur z.T. in die Führungsetage vorgedrungen.

Jahresplanung

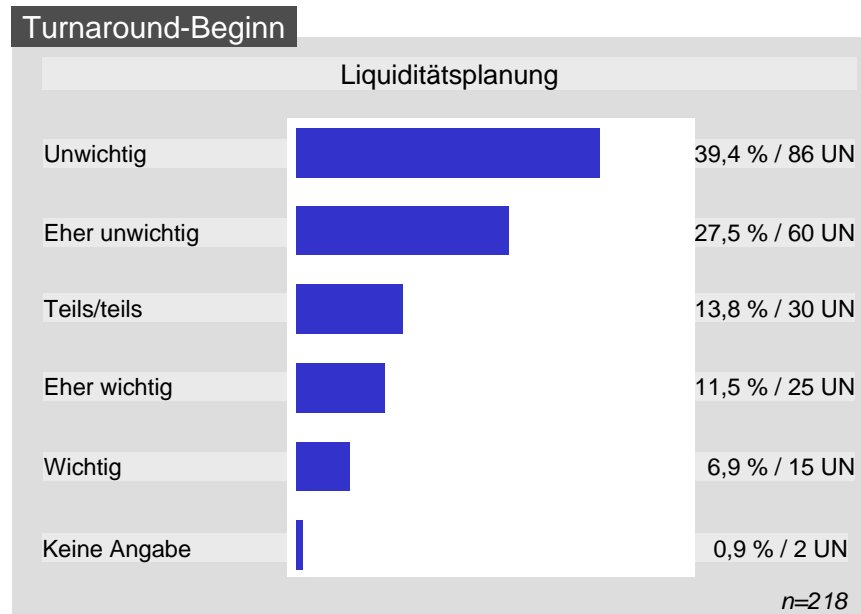


Während das Rechnungswesen bzw. die BWA Daten und Informationen für die operative Unternehmenssteuerung liefern, ist die Jahresplanung in KMU der Einstieg in die strategische Mittel- bis Langfristplanung. Die empirische Bestandsaufnahme hinsichtlich der Bedeutung der Jahresplanung für die Planung und Kontrolle der Unternehmer und Führungskräfte zu Beginn des Turnarounds ist ernüchternd. In weniger als einem Fünftel der Krisenunternehmen ist die Jahresplanung ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensplanung und -kontrolle. **Nebensächlich ist die Jahresplanung zu diesem Betrachtungszeitpunkt für mehr als 70% der untersuchten KMU.**

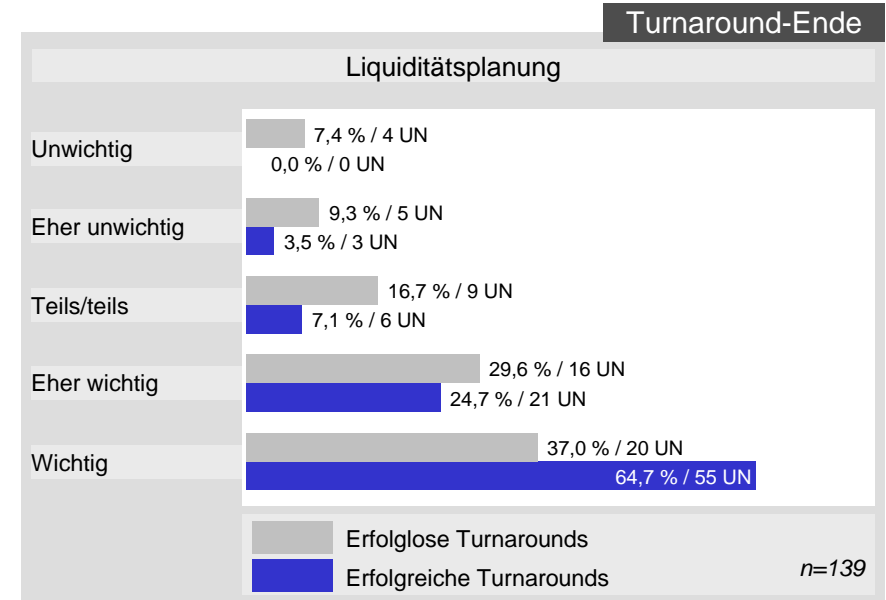


Welches Gewicht nimmt die Jahresplanung als Bestandteil der strategischen Unternehmenssteuerung zum Ende des Turnarounds ein? Die empirischen Ergebnisse der Untersuchung sprechen für sich. **Zu diesem Beobachtungszeitpunkt ist die Jahresplanung in mehr als 87% der erfolgreichen und in mehr als 60% der erfolglosen Turnarounds ein tragender Eckpfeiler in der Planung und Kontrolle der KMU.** Aber insbesondere bei den gescheiterten Turnaround-Versuchen fällt auf, dass mehr als ein Drittel der Unternehmer und Führungskräfte immer noch nicht von dem Nutzen einer Jahresplanung überzeugt sind. Somit kann festgehalten werden, dass in erfolgreichen Turnarounds die Jahresplanung wichtiger ist als in gescheiterten Turnaround-Versuchen.

Liquiditätsplanung

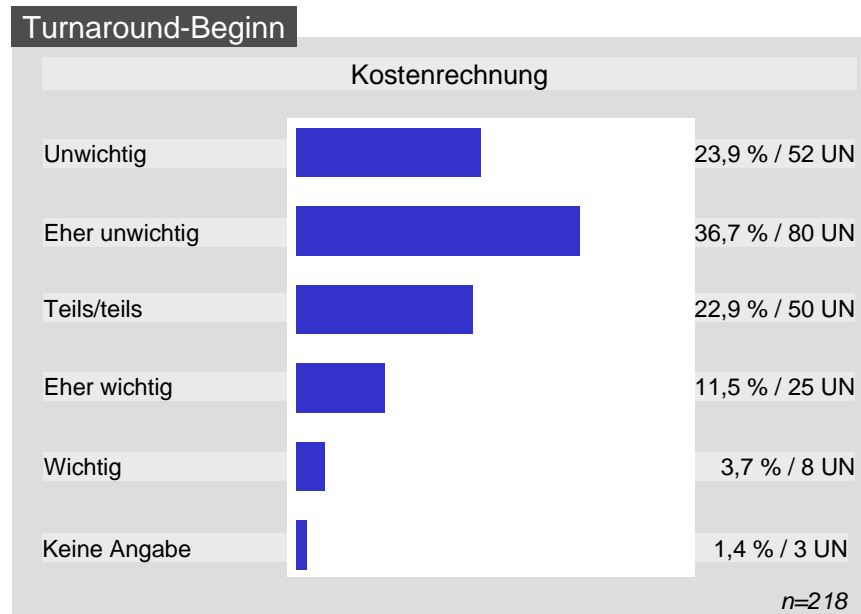


Je weiter die Unternehmenskrise fortgeschritten ist, desto stärker werden die Liquiditätsprobleme, mit denen die Unternehmen zu kämpfen haben. Außerdem ist mangelnde Liquidität einer der Insolvenzauslöser eines Unternehmens. Dementsprechend ist in der Studie die Bedeutung der Liquiditätsplanung als eines der Instrumente zur kaufmännischen Steuerung eines Unternehmens untersucht worden. Das Ergebnis zu Beginn des Turnarounds ist ernüchternd. Nur in weniger als einem Fünftel der kleinen und mittleren Krisenunternehmen ist die Liquiditätsplanung wichtiger Bestandteil der Unternehmensplanung und -kontrolle. **In mehr als zwei Drittel der untersuchten KMU spielt die Liquiditätsplanung nur eine unwesentliche Rolle und dies, obwohl die Unternehmen verstärkt die Liquiditätssituation ihres Unternehmens überwachen müssten.**

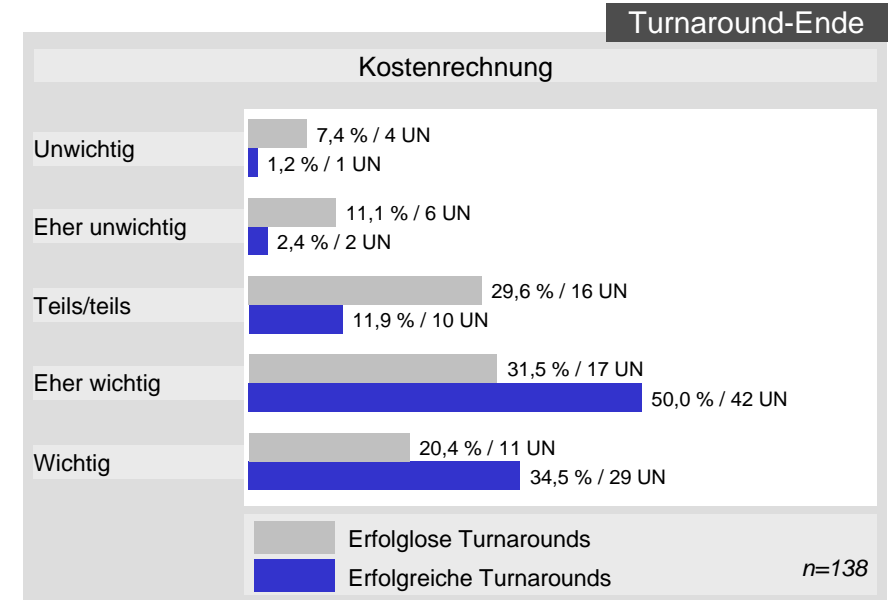


Bis zum Ende des Turnaround-Prozesses entwickelt sich die Liquiditätsplanung zu einem außerordentlich wichtigen Steuerungsinstrument für die Unternehmen. In knapp 90% der erfolgreichen Turnarounds wird die Liquiditätsplanung zu einem wichtigen Controllinginstrument, während der Anteil der erfolglosen Turnaround-Vorhaben bei ca. 60% liegt, **d.h. in erfolgreichen Turnarounds ist die Liquiditätsplanung weitaus wichtiger als in erfolglosen.**

Kostenrechnung

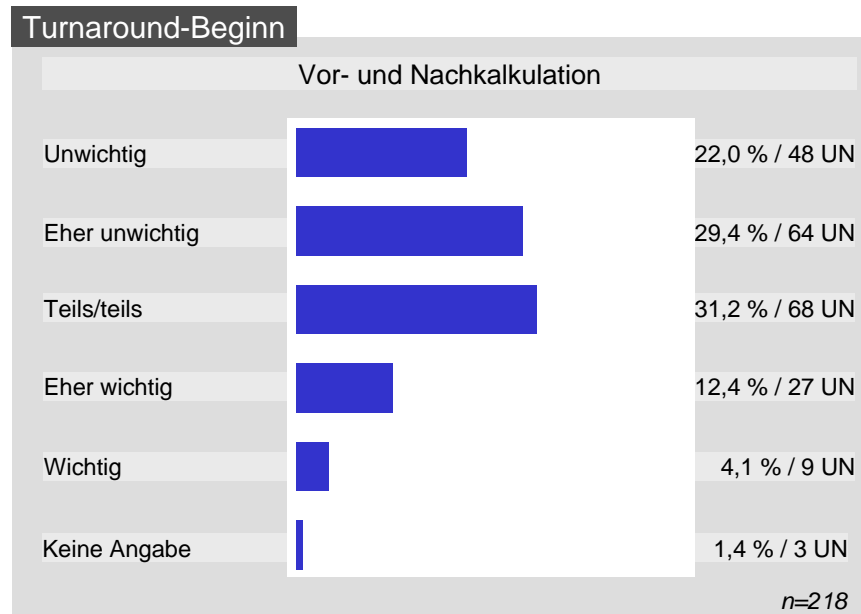


Wird der Einsatz der Kostenrechnung zu Beginn des Turnarounds betrachtet, bestätigt sich auch hier der mangelnde Gebrauch von Controllinginstrumenten in kleinen und mittleren Krisenunternehmen. In nicht mehr als 15% der untersuchten KMU wird die Kostenrechnung als ein wichtiges Element der Entscheidungsunterstützung genutzt. **Für die Mehrheit der KMU sind die Informationen der Kostenrechnung für die Planung und Kontrolle bedeutungslos.**

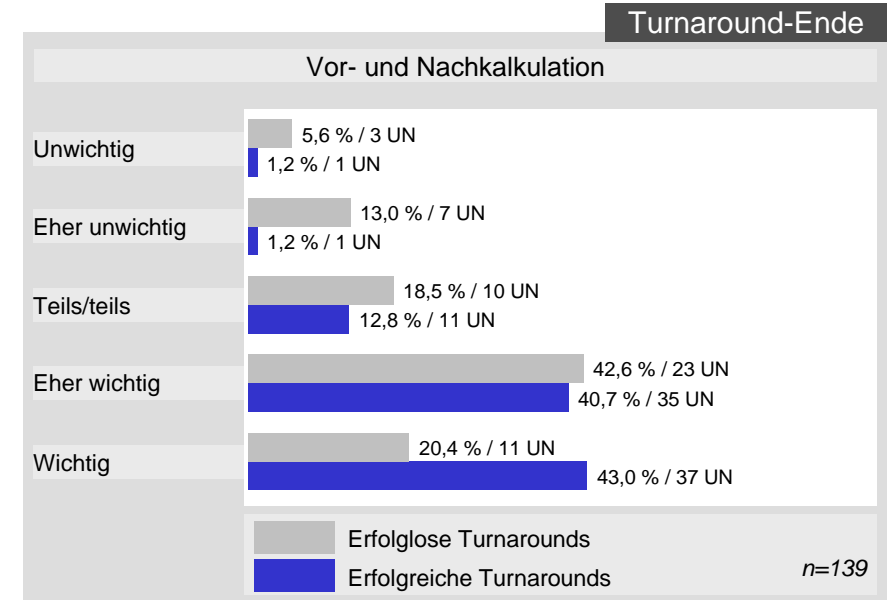


Dieses Bild kehrt sich zum Ende des Turnarounds um. Nur für einen kleinen Teil der KMU ist die Kostenrechnung nach wie vor wenig planungsrelevant. Dies betrifft etwa 19% der erfolglosen und weniger als 4% der erfolgreichen Turnaround-Vorhaben. D.h. die Kostenrechnung wird zum Ende des Turnarounds erheblich wichtiger für die Planung und Kontrolle des Unternehmens eingeschätzt. Dies veranschaulicht vor allem der hohe Prozentsatz von knapp 85% (52%) der erfolgreichen (erfolglosen) KMU anschaulich. Allerdings deuten diese Zahlen auch an, **dass in erfolgreichen Turnarounds die Kostenrechnung wichtiger für die Unternehmensführung ist als bei fehlgeschlagenen Turnaround-Versuchen.**

Vor- und Nachkalkulation



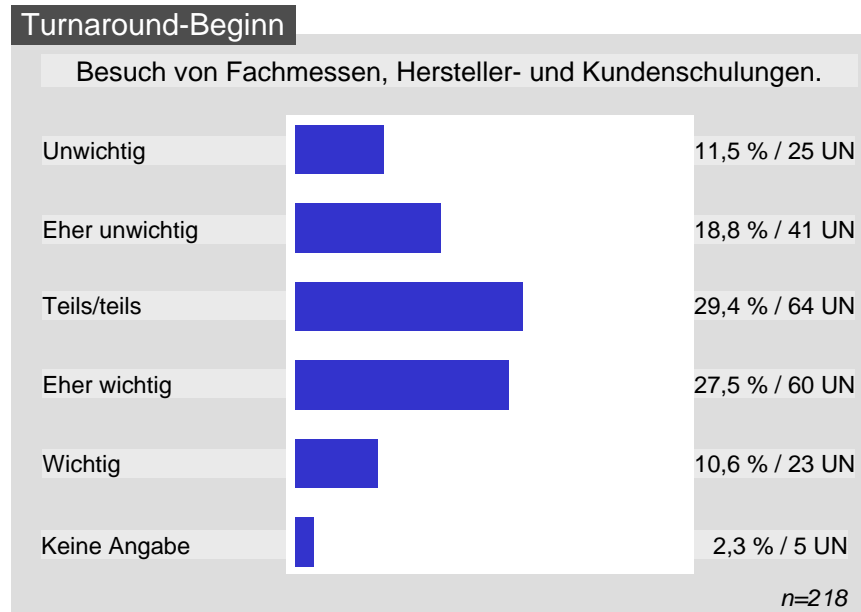
In Projekten, die nicht zum Standardgeschäft eines Unternehmens zählen, sind Vor- und Nachkalkulationen empfehlenswert, um im Vorhinein sicherzustellen, dass ein Projekt nicht zu einem unkalkulierbaren Risiko für das Gesamtunternehmen wird, und um im nachhinein nachvollziehen zu können, ob mit dem Projektauftrag zusätzlicher Gewinn oder weitere Verluste erwirtschaftet wurde. Außerdem kann mit Hilfe von Vor- und Nachkalkulation die Planungsgenauigkeit kontrolliert und für zukünftige Projektanfragen verbessert werden. Nur 17% der KMU machen zu Beginn des Turnarounds ernsthaften Gebrauch von Vor- und Nachkalkulationen. **Für die Mehrheit der KMU ist die Vor- und Nachkalkulation weitgehend belanglos für die Planung und Kontrolle.**



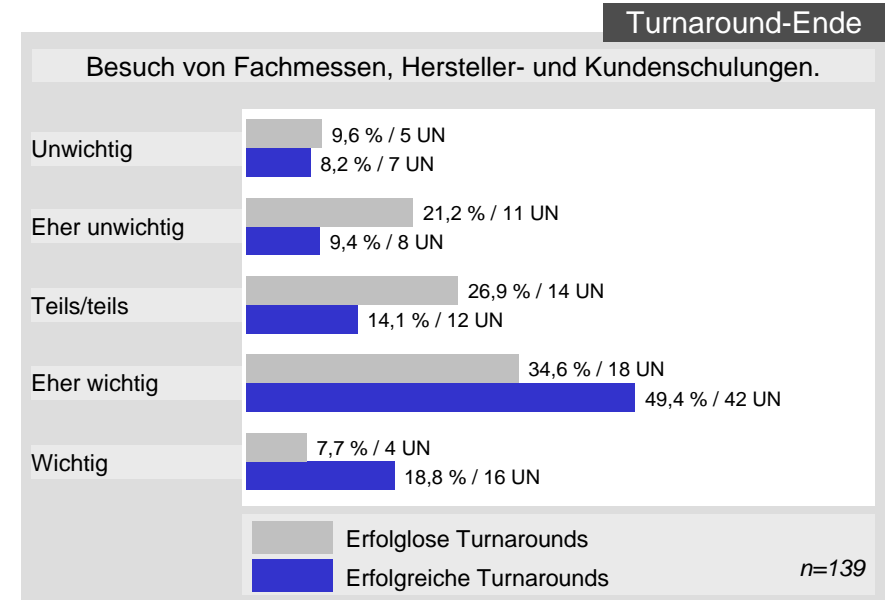
Wie bei den vier bereits vorgestellten Instrumenten des Unternehmenscontrollings wird die Vor- und Nachkalkulation zum Ende des Turnarounds als wichtiger für das Unternehmen eingeschätzt als noch zu Beginn. Ca. 84% der erfolgreichen Turnarounds schätzen zum Ende des Turnarounds die Wichtigkeit der Vor- und Nachkalkulation als hoch ein und damit 21% mehr als bei den erfolglosen Turnaround-Vorhaben, von denen 63% die besondere Bedeutung erkannt haben. In den übrigen KMU – und dies betrifft insbesondere mehr als 37% der gescheiterten Turnaround-Versuche – wird die Wichtigkeit für die Planung und Kontrolle des Unternehmens weiterhin bezweifelt. **Der Stellenwert der Vor- und Nachkalkulation hat im Turnaround zugenommen und zwar bei den erfolgreichen Turnaround-Bemühungen stärker als bei den erfolglosen.**

3. Externe Maßnahmen der Unternehmen

Besuch von Messen und Schulungen

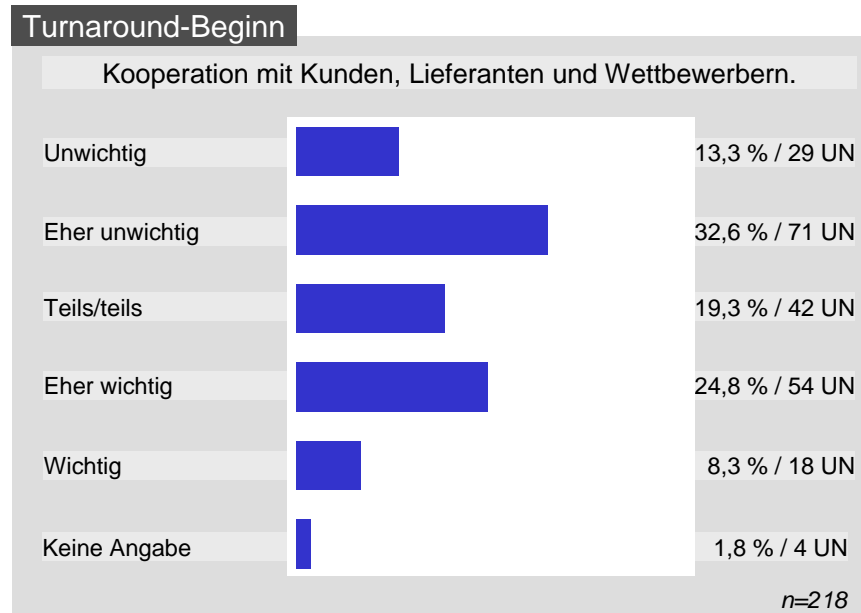


Mit den externen Maßnahmen des organisationalen Lernverhaltens der kleinen und mittleren Unternehmen werden Handlungen zusammengefasst, die es dem Unternehmen ermöglichen, Informationen über das Wettbewerbsumfeld zu sammeln, um markt- und kundenorientiert handeln zu können. Die erste von vier untersuchten Maßnahmen ist der Besuch von Fachmessen, Hersteller- und Kundens Schulungen. Zu Beginn des Turnarounds zeigt sich, dass mehr als 38% der beobachteten KMU Fachmessen, Hersteller- und Kundens Schulungen als eine wichtige Informationsquelle und Kontaktbörse verstehen. Demgegenüber wird in **mehr als der Hälfte der KMU die Ansicht vertreten, dass Besuche dieser Veranstaltungen eher wenig nutzenstiftend für die Entwicklung des Unternehmens sind.**

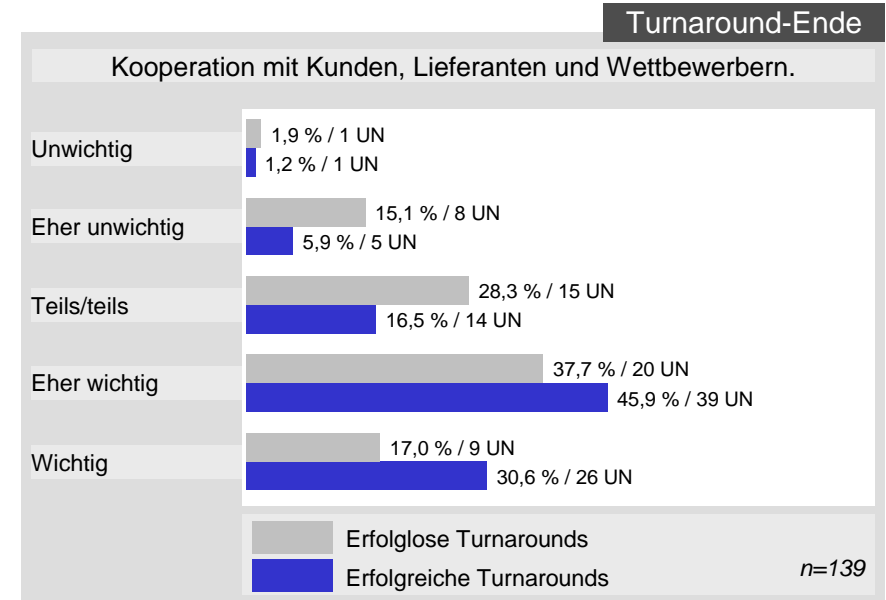


Zum Ende des Turnarounds zeigt sich ein differenzierteres Bild. Zu diesem Zeitpunkt vertreten knapp 57% der erfolglosen Turnaround-Vorhaben und ca. 31% der erfolgreichen Turnarounds diesen negativen Standpunkt. Darüber hinaus verdeutlicht die Verteilung in der obigen Grafik, dass 68% der erfolgreichen und 42% der erfolglosen KMU den Nutzen dieser Form der Marktbeobachtung während des Turnaround-Prozess erkannt haben. Vor allem in erfolgreichen Turnarounds ist eine stark positive Entwicklungstendenz zu beobachten. Zusätzlich kann der Schluss gezogen werden, dass für die meisten KMU die Besuche von diesen Veranstaltungen eher als mitlaufender Bestandteil der Unternehmensführung verstanden werden. **Die Markt- und Umfeldbeobachtung durch den Besuch von Fachmessen, Hersteller- und Kundens Schulungen wird in erfolgreichen Turnarounds intensiver verfolgt als bei gescheiterten Versuchen.**

Kooperationen

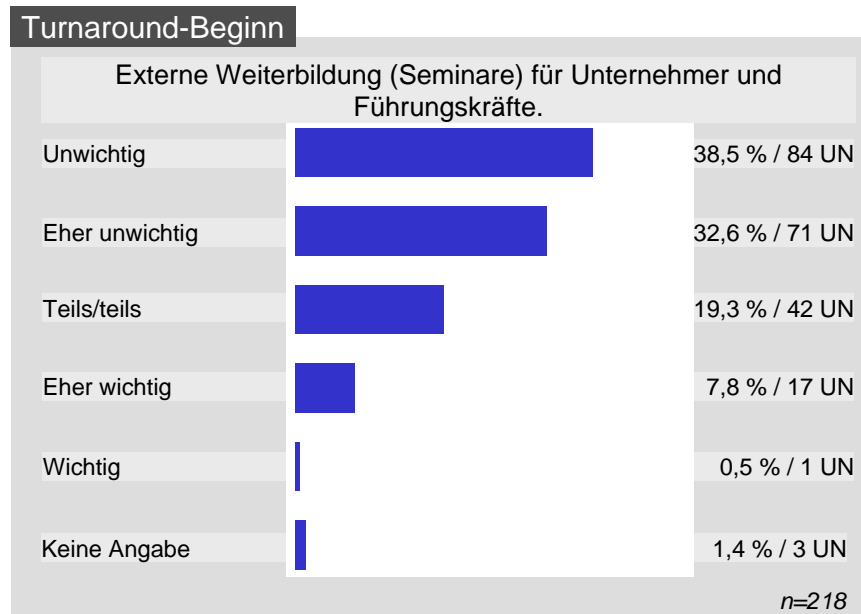


Im nächsten Untersuchungsschritt wird das Kooperationsverhalten der kleinen und mittleren Krisenunternehmen empirisch beobachtet. Hierbei wird ersichtlich, dass Kooperationen mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern zu Beginn des Turnarounds nur eine untergeordnete Rolle zukommt. **Dieses Ergebnis ist eine deutlicher Fingerzeig, dass ein Großteil der Krisenunternehmen die wirtschaftlichen Potenziale aus Unternehmenskooperationen nicht genügend ausschöpft.** Lediglich für ein Drittel der KMU sind Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern eine wichtige Maßnahme im Rahmen der Unternehmensentwicklung.

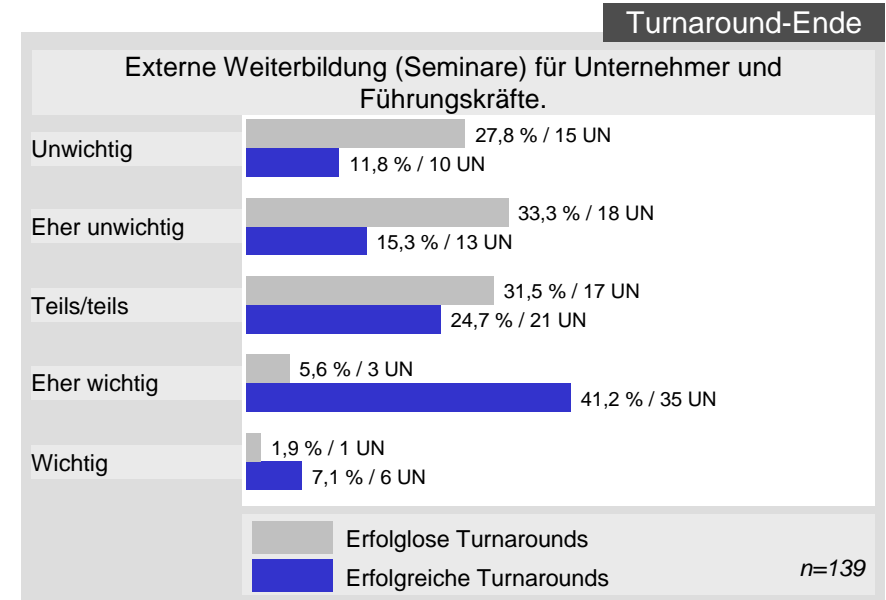


Diese klare Unterschätzung des Nutzens von Kooperationen, die insbesondere für KMU eine hervorragende Alternative sein können, um Ressourcen- und Größenachteile zu kompensieren, ist zum Ende des Turnarounds in dieser Deutlichkeit nicht mehr zu finden. Zu diesem Zeitpunkt stehen nur noch ein Viertel der erfolgreichen KMU und knapp die Hälfte der erfolglosen KMU Kooperationen mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern ablehnend gegenüber. **Zum Ende des Turnarounds werden in drei Viertel der erfolgreichen und der Hälfte der erfolglosen Turnaround-Vorhaben Kooperationen als nützlich für die Unternehmensentwicklung bewertet.**

Externe Weiterbildung

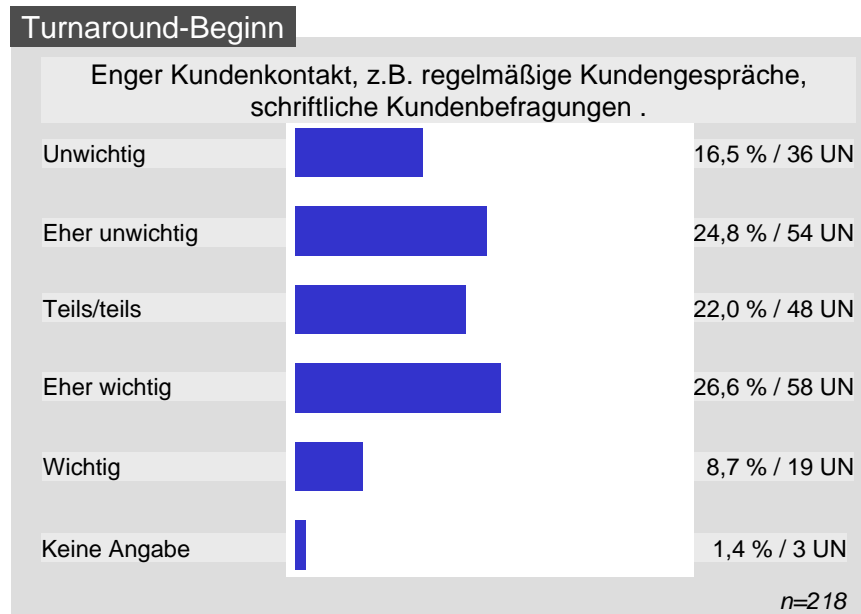


Eine weitere Möglichkeit externes Wissen und Erfahrungen in das eigene Unternehmen zu überführen, ist die Teilnahme an Seminaren und Workshops. Aus diesem Grunde ist abgefragt worden, inwiefern sich Unternehmer und Führungskräfte außerhalb des Unternehmens fortbilden. Hiernach ist festzustellen, dass **die Führungsspitzen in kleinen und mittleren Krisenunternehmen kaum externe Fortbildungsangebote wahrnehmen**. In weniger als einem Zehntel der Stichprobe wird die externe Weiterbildung als eine gute Möglichkeit bewertet, mit der die Qualifizierung des Personals erhöht werden kann. Eine deutliche Mehrheit von mehr als 70% der KMU zeigt hingegen wenig Interesse, dass sich die Führungsspitze auf diese Weise neues Know-how aneignet.



Wie hat sich nun die Bedeutung der externen Weiterbildung für Unternehmer und Führungskräfte zum Ende des Turnarounds entwickelt? Die obige Grafik bildet eine divergente Entwicklung in der Wertschätzung zwischen erfolgreichen und erfolglosen Turnarounds ab. Von den erfolgreichen Turnarounds beurteilen mittlerweile fast 50% externe Maßnahmen zur Weiterbildung als eine wichtiges Unterfangen. Mit weniger als 8% fällt der Anteil der erfolglosen KMU, die ebenfalls externe Maßnahmen zur Weiterbildung befürworten, drastisch niedriger aus. Außerdem stufen mehr als 60% der erfolglosen KMU externe Weiterbildungen für Unternehmer und Führungskräfte als wenig nutzenstiftend ein. Dies sind abermals mehr als bei den erfolgreichen KMU, von denen 27% ebenfalls die Nutzenstiftung negieren. Zusammenfassend heißt dies, **dass im Gegensatz zu fehlgeschlagenen Turnaround-Versuchen erfolgreiche Turnarounds verstärkt auf die externe Fort- und Weiterbildung ihrer Führungsmannschaft setzen**.

Enger Kundenkontakt



Die letzte der vier Maßnahmen, mit der das Unternehmen mit externen Informationen und Wissen versorgt werden kann, bezieht sich auf die enge Beziehung des Krisenunternehmens zu seinen Kunden. Entsprechend wurde abgefragt, wie wichtig der enge Kundenkontakt in Form von regelmäßigen Kundengesprächen bzw. schriftlichen Kundenbefragungen für das Unternehmen ist. Es fällt auf, dass die Antworten nahezu gleichverteilt sind und dass die extremen Bewertungen (wichtig bzw. unwichtig) nur selten gewählt werden. Dennoch **ist eine negative Grundtendenz auszumachen**, die sich darin zeigt, dass bis zu 64% der beobachteten Unternehmen den engen Kundenkontakt als wenig nützlich bewerten. Nur eine Gruppe von etwa einem Drittel der Unternehmen schätzt die Informationen aus Kundenbeziehungen als wichtig für die Unternehmensführung ein.

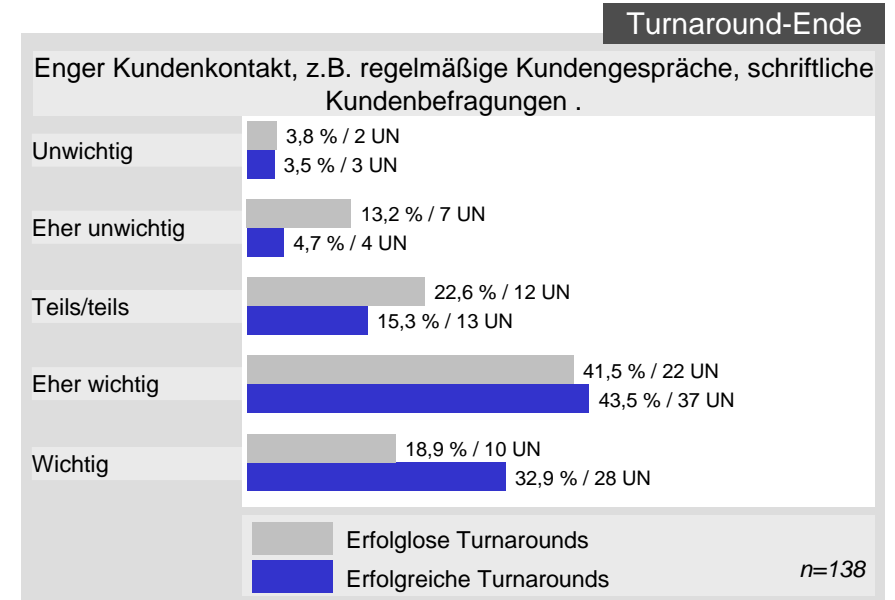


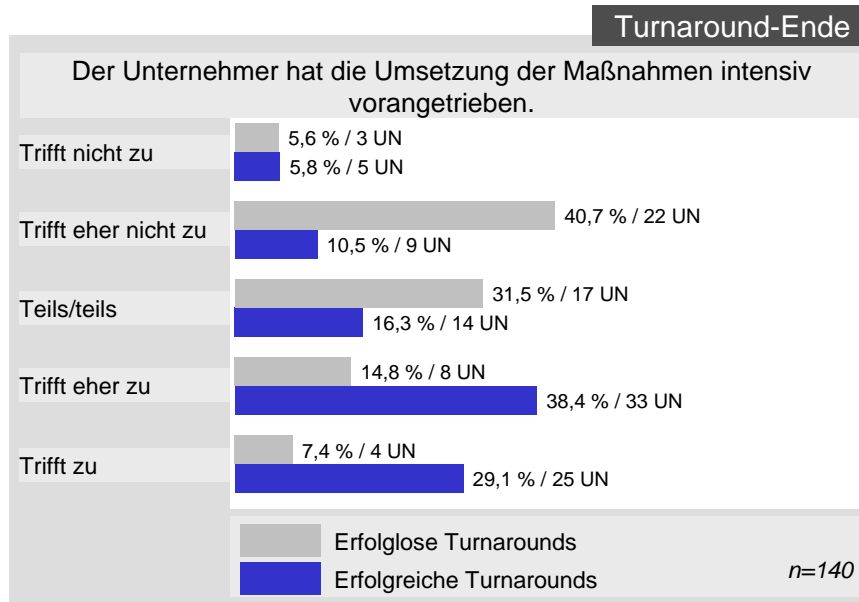
Abb. 1: Enger Kundenkontakt

Zum Ende des Turnarounds zeigt die Differenzierung zwischen erfolgreichen und erfolglosen Turnarounds nur geringe Unterschiede in der Bewertung des engen Kundenkontakts. **Zwar stufen die erfolgreichen Turnarounds den engen Kundenkontakt prinzipiell wichtiger ein als die erfolglosen Turnaround-Vorhaben, dennoch ist die Diskrepanz zwischen beiden verhältnismäßig gering.** Von den erfolgreichen KMU räumen mehr als drei Viertel dem engen Kundenkontakt eine große Bedeutung ein, während es bei den erfolglosen Turnarounds immerhin noch mehr als die Hälfte sind. Weniger positiv stufen knapp 40% der erfolglosen und ca. 24% der erfolgreichen Turnaround-Vorhaben den Nutzen des engen Kundenkontakts ein.

D. Engagement der Turnaround-Akteure

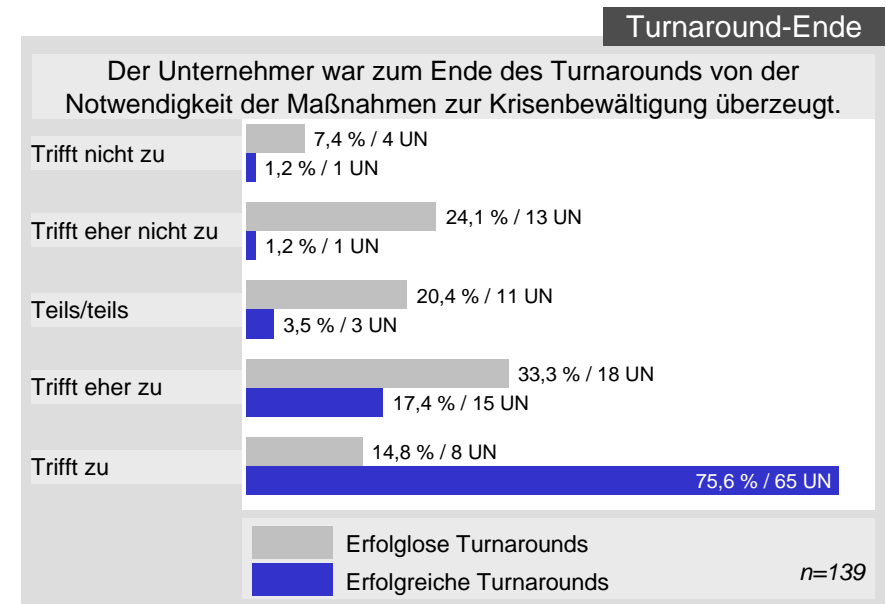
1. Commitment der Unternehmer

Initiative der Unternehmer



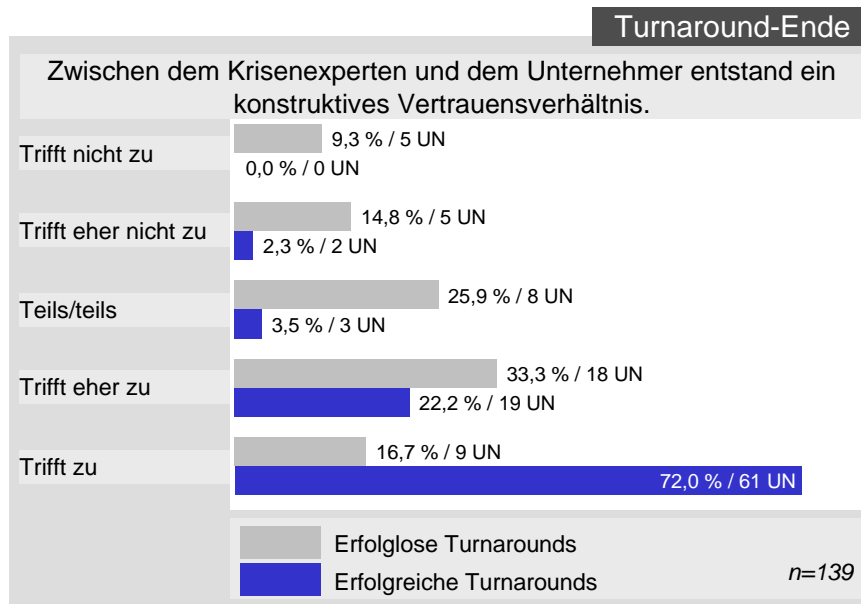
Es wurde u.a. abgefragt, inwiefern der Unternehmer die Umsetzung der Turnaround-Maßnahmen vorangetrieben hat. Die Ergebnisse dieser Frage werden in der obigen Grafik dargestellt. Hiernach heben sich erfolgreiche von erfolglosen Turnaround-Vorhaben deutlich voneinander ab. Während in erfolgreichen Turnarounds die Turnaround-Maßnahmen von zwei Drittel der betroffenen Unternehmer intensiv vorangetrieben werden, trifft dies nur auf etwa ein Fünftel der Unternehmer in erfolglosen Turnaround-Bemühungen zu. **In der Mehrzahl (ca. 78%) der erfolglosen KMU nimmt der Unternehmer nicht die wichtige Funktion des Motivators bzw. Antreibers des Veränderungsprozesses ein und ist für die eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte auch kein gutes Vorbild.**

Überzeugung der Unternehmer



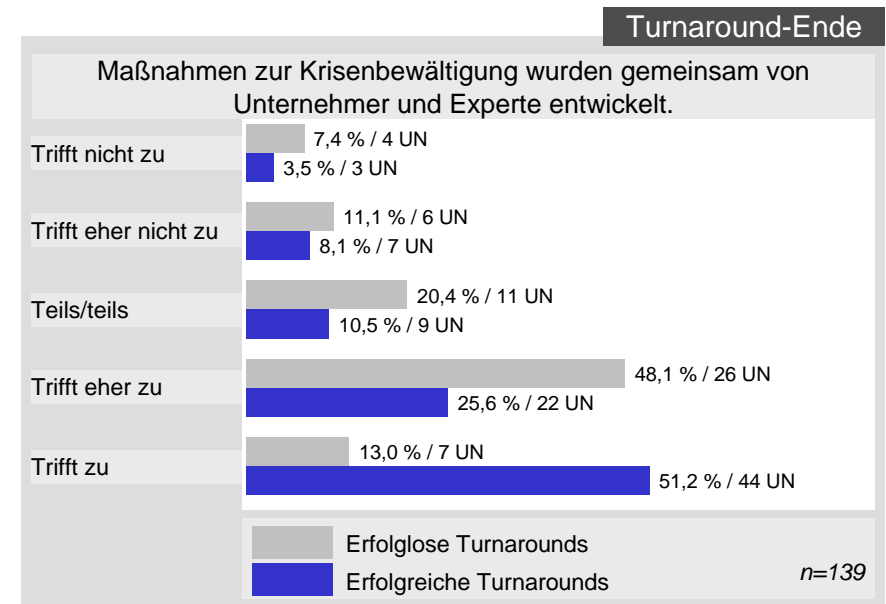
Die mangelnde Initiative der Unternehmer in erfolglosen Turnaround-Versuchen kann z.T. damit erklärt werden, dass sie im Gegensatz zu den erfolgreichen Unternehmern nicht oder nur unzureichend von der Notwendigkeit der Turnaround-Maßnahmen überzeugt sind. Identifizieren sich die Unternehmer nicht mit dem Inhalt und der Ausrichtung der Turnaround-Maßnahmen, werden sie weder als „Motor“ des Turnaround-Prozesses in Erscheinung treten noch eine Vorbildfunktion glaubhaft übernehmen können. Mehr als 90% der erfolgreichen Turnaround-Unternehmer stehen hinter den Turnaround-Maßnahmen. Werden dagegen die fehlgeschlagenen Turnaround-Versuche untersucht, zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der Unternehmer in Bezug auf die Turnaround-Maßnahmen skeptisch sind. **Während die überwältigende Mehrheit der erfolgreichen Unternehmer von der Notwendigkeit der Maßnahmen überzeugt ist, lehnt sie die Mehrheit der gescheiterten Unternehmer ab.**

Konstruktives Vertrauensverhältnis



Kann zwischen den Krisenexperten und den betreuten Unternehmern ein konstruktives Vertrauensverhältnis entstehen, wenn die Zusammenarbeit in einer derart kritischen Unternehmenssituation zu Stande kommt? Diese Frage kann positiv beantwortet werden, allerdings nur mit dem Zusatz: „Es kommt darauf an“. Denn wie der obigen Grafik zu entnehmen ist, **besteht eine erhebliche Diskrepanz zwischen erfolgreichen und erfolglosen Turnaround-Unternehmen**. In mehr als 90% der erfolgreichen Turnaround-Vorhaben kann davon die Rede sein, dass zwischen den beiden Turnaround-Akteuren ein konstruktives Vertrauensverhältnis vorhanden ist. Im Gegensatz hierzu findet sich in 50% der gescheiterten KMU kein ähnlich enges und vertrauensvolles Arbeitsklima wieder. Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Krisenexperten und den Unternehmern ist erheblich geringer und belastet daher den Verlauf des Turnaround-Projekts.

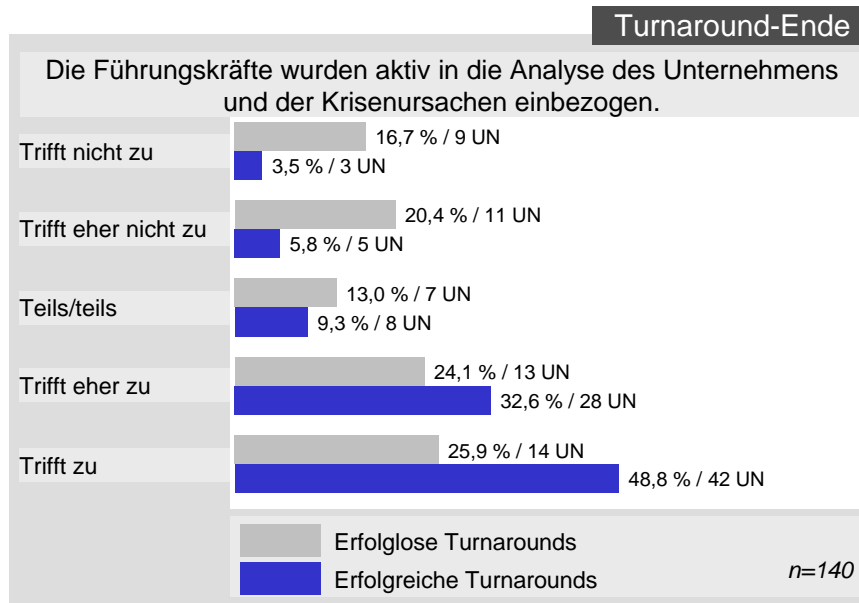
Entwicklung der Maßnahmen zur Krisenbewältigung



Die Maßnahmen zur Krisenbewältigung werden in mehr als 75% der erfolgreichen und mehr als 60% der fehlgeschlagenen Turnaround-Vorhaben von Unternehmer und Krisenexperten gemeinsam konzipiert. D.h. in knapp 40% der gescheiterten und einem Viertel der erfolgreichen Turnarounds werden die Unternehmer nur z.T. an der Turnaround-Konzeption beteiligt. **Die Zusammenarbeit zwischen den erfolgreichen Unternehmern und den Krisenexperten verläuft besser**, die Übereinstimmung in der Ausrichtung des Turnarounds und der inhaltlichen Ausgestaltung der Turnaround-Maßnahmen ist höher. Ein Indiz, dass auch das Vertrauensverhältnis konstruktiv und sachlich ist.

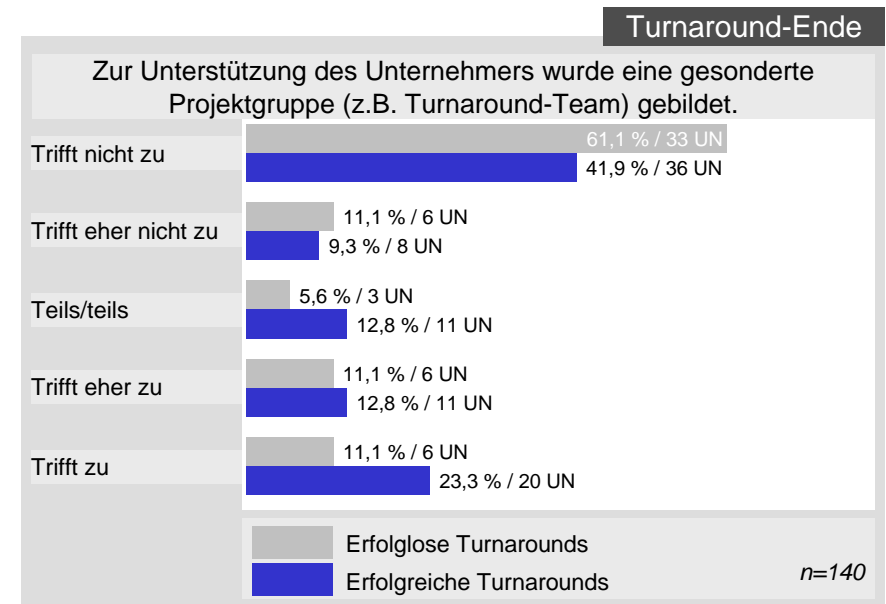
2. Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeiter

Beteiligung der Führungskräfte



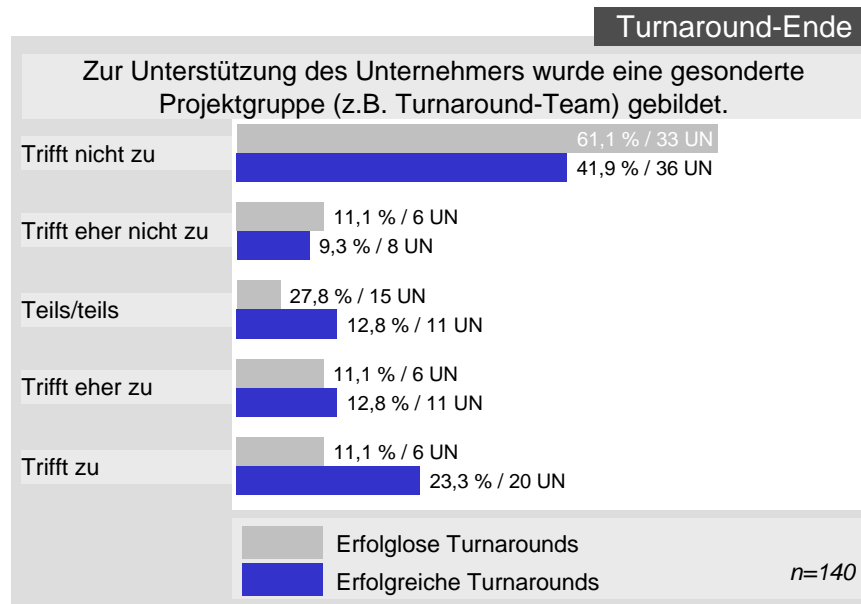
Nachdem die Unternehmer und ihr Engagement während des Turnarounds betrachtet worden sind, wird im Folgenden das Augenmerk auf die Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Turnaround gelegt. Im Vergleich zwischen erfolgreichen und erfolglosen Turnaround-Vorhaben wird deutlich, dass in erfolgreichen KMU die Führungskräfte stärker integriert werden als in erfolglosen. **Während in mehr als 80% der erfolgreichen Turnarounds die Führungskräfte in der Phase der Krisendiagnose aktiv eingebunden werden, beträgt der Anteil der gescheiterten Turnarounds nur etwa 50%.** Anders formuliert werden in der Hälfte der nicht erfolgreichen und bei weniger als einem Fünftel der erfolgreichen Turnarounds die Führungskräfte, die insbesondere in KMU wichtige Know-how-Träger sind, nur unzureichend in die Ursachenanalyse einbezogen.

Projektgruppe



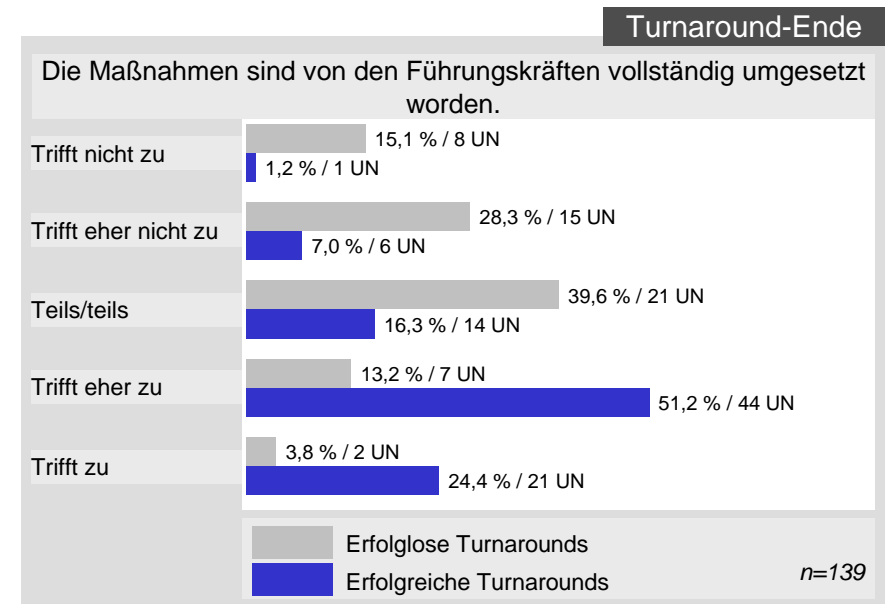
Aus Untersuchungen von Turnaround-Vorhaben in Großunternehmen ist bekannt, dass zur Unterstützung der Geschäftsführung i.d.R. ein temporäres Turnaround-Team gegründet wird. Aufgabe dieses Teams ist, den zusätzlich anfallenden Arbeitsaufwand während des Turnaround-Management-Prozesses zu bewältigen und damit die Unternehmensleitung zu entlasten. Werden die Turnaround-Vorhaben in KMU untersucht, zeigt sich ein abweichendes Bild. **In mehr als 77% der erfolglosen und 64% der erfolgreichen Turnarounds wird weitgehend auf die temporäre Einrichtung einer gesonderten Projektgruppe verzichtet.** Lediglich in einem Drittel der erfolgreichen Turnarounds und in einem Fünftel der erfolglosen Turnarounds wird eine parallele Projektorganisation aufgebaut.

Informationen über Zukunft



Außerdem wurde die interne Kommunikationspolitik der Unternehmer und der Krisenexperten näher analysiert. Von Interesse ist, inwiefern die Führungskräfte und Mitarbeiter über die Zukunftsaussichten des kleinen und mittleren Krisenunternehmens informiert worden sind. Als Fazit dieser Frage kann festgehalten werden, dass **in erfolgreichen KMU die Zukunftsaussichten des Unternehmens offener kommuniziert werden als in erfolglosen, in denen eher eine restriktive Informationspolitik verfolgt wird.** Ca. 84% der erfolgreichen Turnarounds und damit fast doppelt so viele wie gescheiterte Turnaround-Versuche befürworten die Kommunikation des Turnaround-Fortschritts. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter und Führungskräfte der nicht erfolgreichen Turnarounds bleibt weitgehend uninformiert.

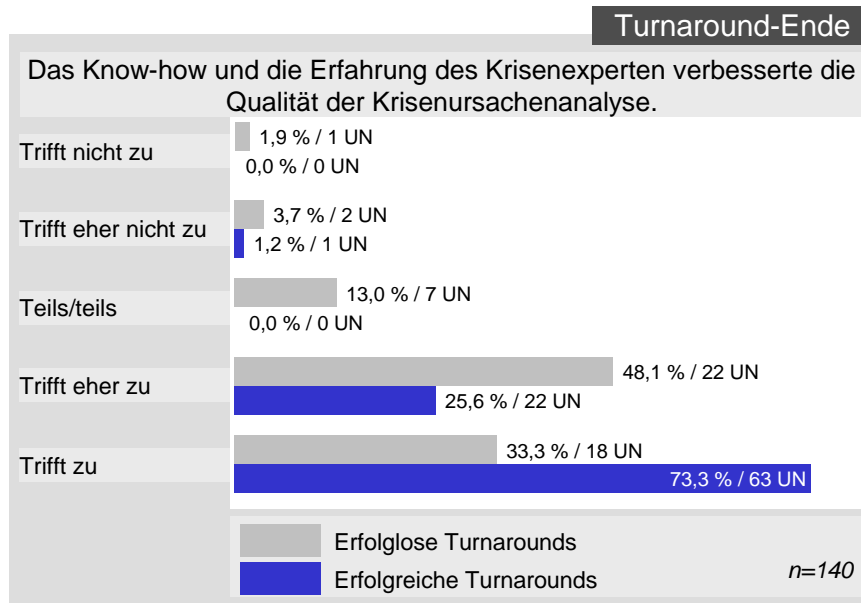
Maßnahmenumsetzung



Das längerfristige Überleben von Krisenunternehmen hängt sehr stark von der Realisierung des Turnaround-Konzepts durch die Führungskräfte und Mitarbeiter ab. Diese Aussage bestätigt sich auch beim Blick auf die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Studie. Werden die erfolgreichen Turnarounds näher untersucht, zeigt sich, dass in mehr als drei Viertel der KMU die geplanten Maßnahmen nahezu vollständig umgesetzt werden. Diese positive Quote bricht bei den gescheiterten Turnarounds dramatisch ein. In gerade einmal 17% wird das Turnaround-Konzept realisiert, d.h. in mehr als 80% werden die geplanten Maßnahmen nicht umgesetzt.

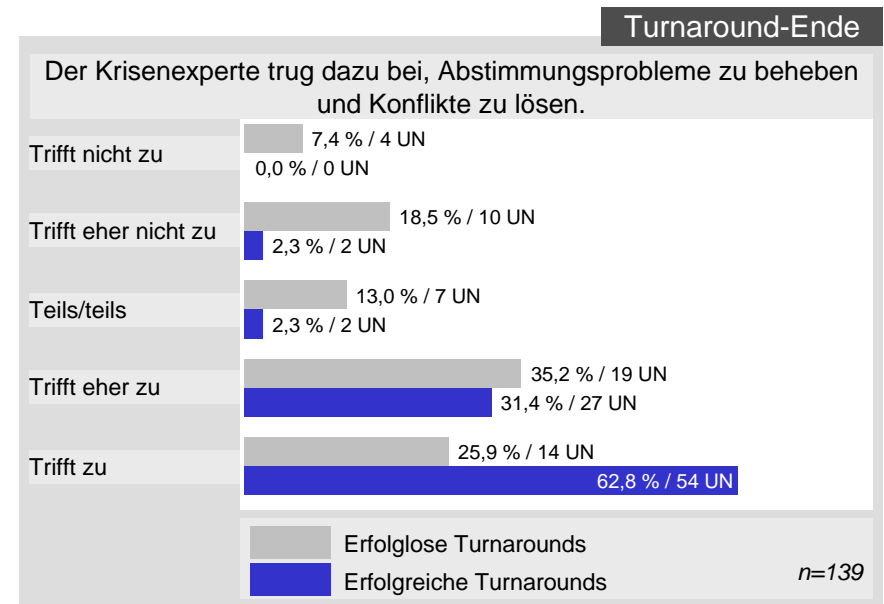
3. Einfluss der Krisenexperten

Know-how und Erfahrung des Krisenexperten



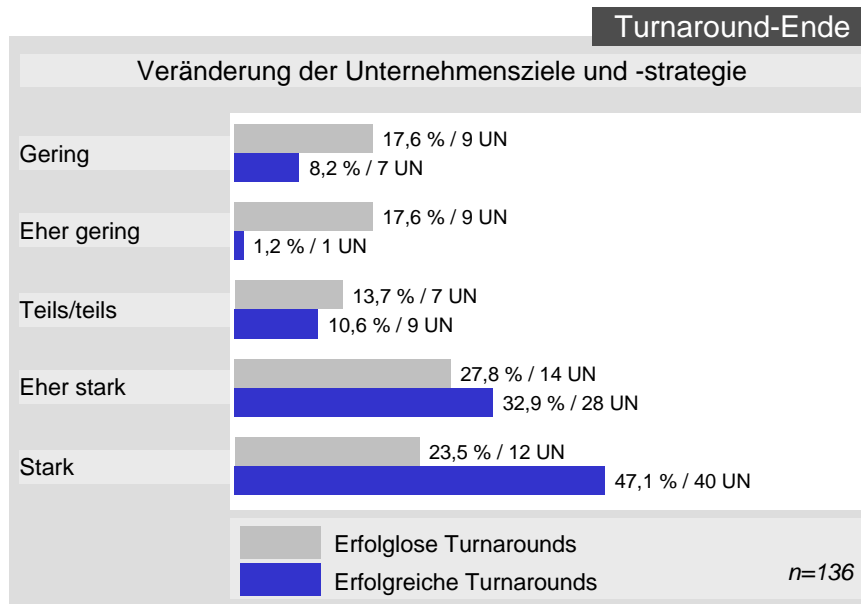
Der dritte relevante Akteur für ein erfolgreiches Turnaround-Management von KMU ist der beteiligte Krisenexperte. Zwei Kriterien bezüglich seines Einflusses auf den Turnaround-Prozess von KMU sind hinterfragt worden. So wurde u.a. gefragt, ob das Know-how und die Erfahrung des Krisenexperten die Qualität der Krisenursachenanalyse verbessert. Das empirische Ergebnis ist eindeutig, denn nur in 11 der 140 analysierten Unternehmen wird der positive Einfluss der Krisenexperten bezweifelt. Mehr als 80% der gescheiterten und fast 99% der erfolgreichen Turnarounds bejahen die Frage, d.h. **die Qualität der Krisendiagnose wird durch die Fähigkeiten der Krisenexperten verbessert.**

Krisenexperte als Schlichter



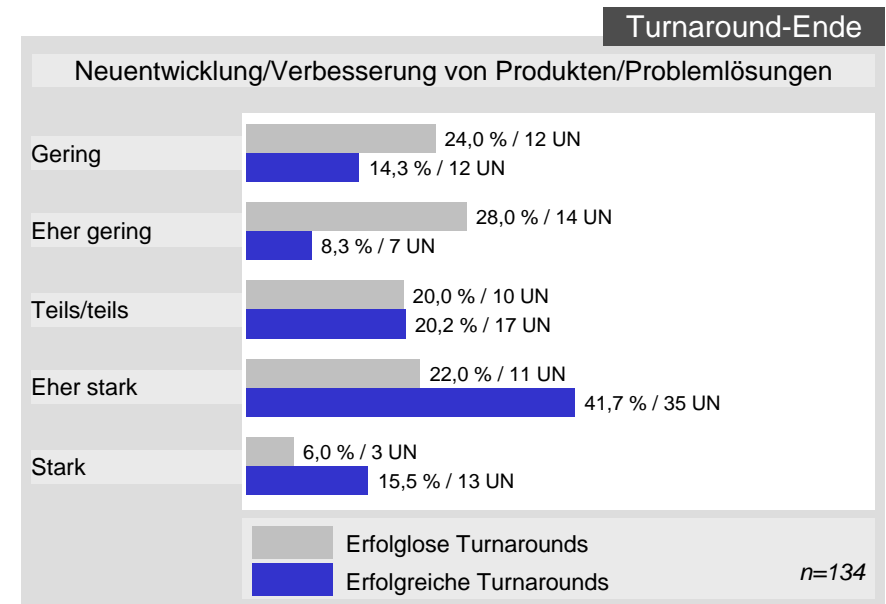
Häufig werden Unternehmenskrisen von Abstimmungsproblemen und zwischenmenschlichen Konflikten begleitet, die von den direkt beteiligten Personen kaum gelöst resp. geschlichtet werden können. So ist eine der zentralen Aufgaben der Krisenexperten, diese den Ablauf- und Veränderungsprozess störenden Probleme zu lokalisieren und im Sinne eines erfolgreichen Turnarounds zu lösen. Aus diesem Grunde ist abgefragt worden, ob der Krisenexperte dazu beitragen konnte, die vorhandenen Abstimmungsprobleme und Konflikte zu lösen. Gerade in KMU sind familien- bzw. gesellschafterinterne „Grabenkämpfe“ zu beobachten, die einen Turnaround-Prozess maßgeblich behindern können. **In mehr als 94% der erfolgreichen Turnarounds können die Krisenexperten moderierend tätig werden und verhindern so, dass der Turnaround blockiert bzw. behindert wird.** Auf diese Erfolge können nur ca. 61% der Krisenexperten in fehlgeschlagenen Turnarounds zurückblicken.

Unternehmensziele und -strategie



Zeigen sich auch Unterschiede zwischen erfolgreichen und erfolglosen Turnaround-Vorhaben bei Veränderung der Unternehmensziele und -strategie? Hierzu ist feststellen: **80% der erfolgreichen KMU passen ihre ursprünglichen Ziele und Strategien der neuen Ausgangssituation an.** Nur in der Hälfte der gescheiterten Turnarounds werden die strategischen Grundsätze modifiziert. Damit stellen sich deutlich weniger erfolglose KMU während des Turnaround-Versuchs auf die veränderten Markt- und Rahmenbedingungen ein.

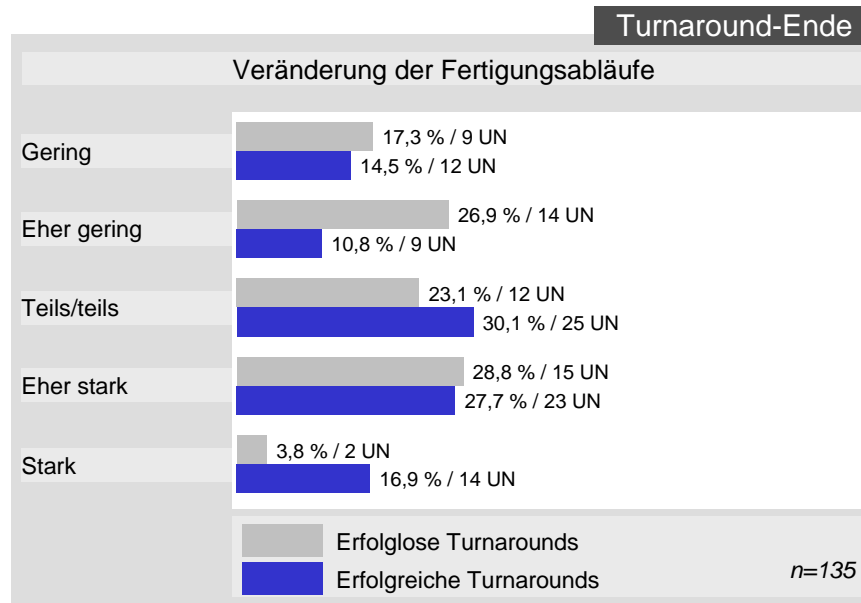
Produktveränderungen



Probleme in der Marktorientierung der Krisenunternehmen zeigen sich häufig auch in den angebotenen Produkten bzw. Problemlösungen. Sie haben häufig qualitative Nachteile im Vergleich zu Produkten der Wettbewerber, sind häufig zu teuer, technisch nicht mehr auf dem neuesten Stand oder erfüllen die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden nicht mehr zufriedenstellend. Die empirischen Daten lassen den Schluss zu, dass ca. 57% (28,0%) der erfolgreichen (erfolglosen) Turnaround-Projekte deutliche Nachbesserungen vornehmen bzw. innovative Produkte oder Problemlösungen entwickeln. 72,0% (43%) der erfolglosen (erfolgreichen) KMU überarbeiten ihr Produktangebot kaum, d.h. **fast drei Viertel der gescheiterten Unternehmen vertraut weiterhin auf das ursprüngliche Produktsortiment.**

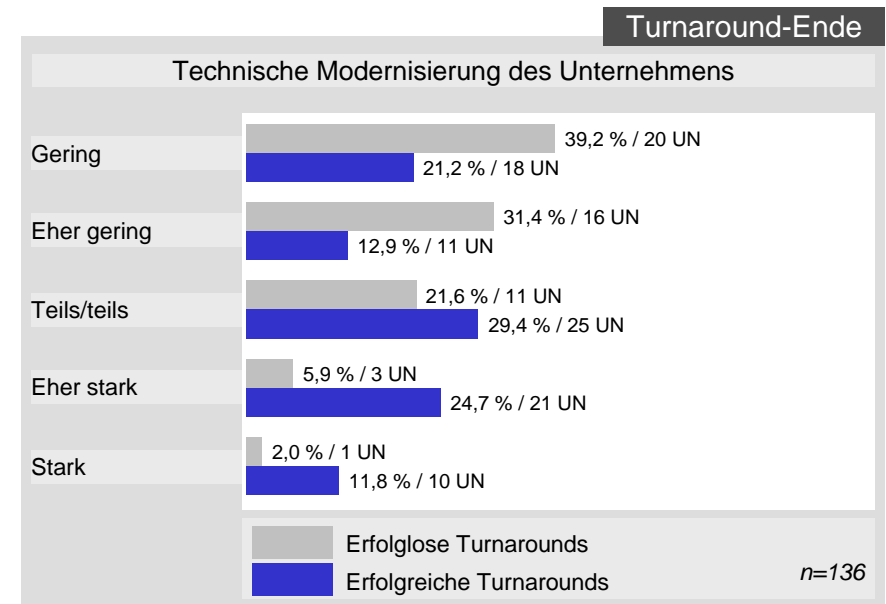
2. Strukturelle Veränderungen

Fertigungsabläufe



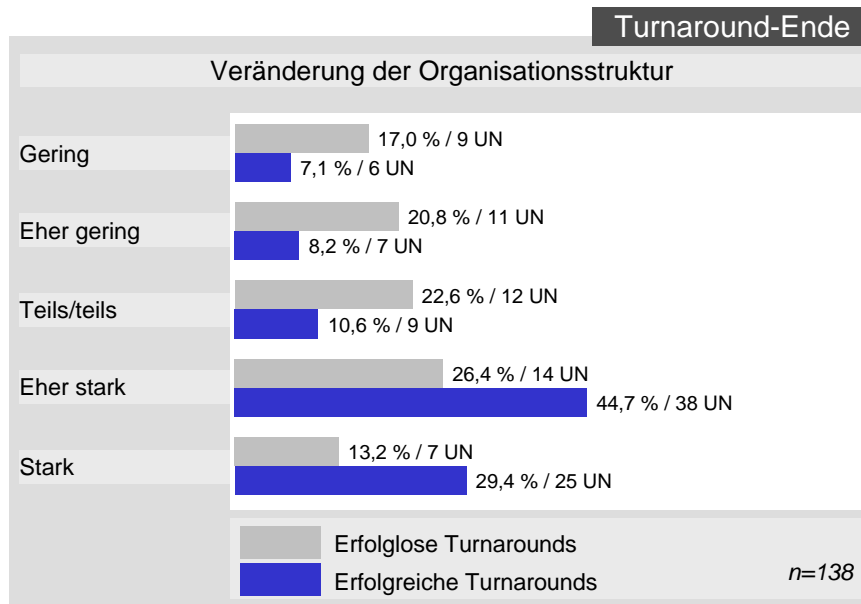
Aber nicht allein durch Maßnahmen, die zur verbesserten Markt- und Kundenorientierung führen, kann ein nachhaltiger Unternehmens-Turnaround geschafft werden. Verändern sich die Anforderungen und Strukturen des Marktes, müssen strukturelle Anpassungen vorgenommen werden, um die ressourcenorientierte Reaktions- und Leistungsfähigkeit wieder mit den Marktanforderungen in Einklang zu bringen. Eine Möglichkeit ist, die internen Fertigungsabläufe des Unternehmens zu verändern. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass in mehr als 25% der erfolgreichen und in mehr als 44% der gescheiterten Unternehmen die Fertigungsabläufe nur geringfügig umorganisiert werden. **In mehr als 30% (23%) der erfolgreichen (erfolgreichen) Unternehmen werden nur einzelne Fertigungsschritte angepasst, während in knapp 45% der erfolgreichen und einem Drittel der fehlgeschlagenen Turnarounds die Veränderung stark ausfallen.**

Technische Modernisierung



Eine weitere Alternative zur internen Strukturanpassungen ist die technische Modernisierung des KMU. Auf diese Weise können Vorteile entweder bei der Qualität der Produkte, der Fertigungsgeschwindigkeit, der Flexibilität oder den Kosten je Einheit realisiert werden. **Erfolgreiche Turnarounds (mehr als 65%) investieren stärker in die technische Modernisierung des Unternehmens als gescheiterte Turnaround-Versuche (weniger als 30%).** Dies zeigt sich auch daran, dass die große Mehrheit der erfolglosen KMU (fast 71%) und nur etwa ein Drittel der erfolgreichen KMU nicht oder nur sehr verhalten investiert.

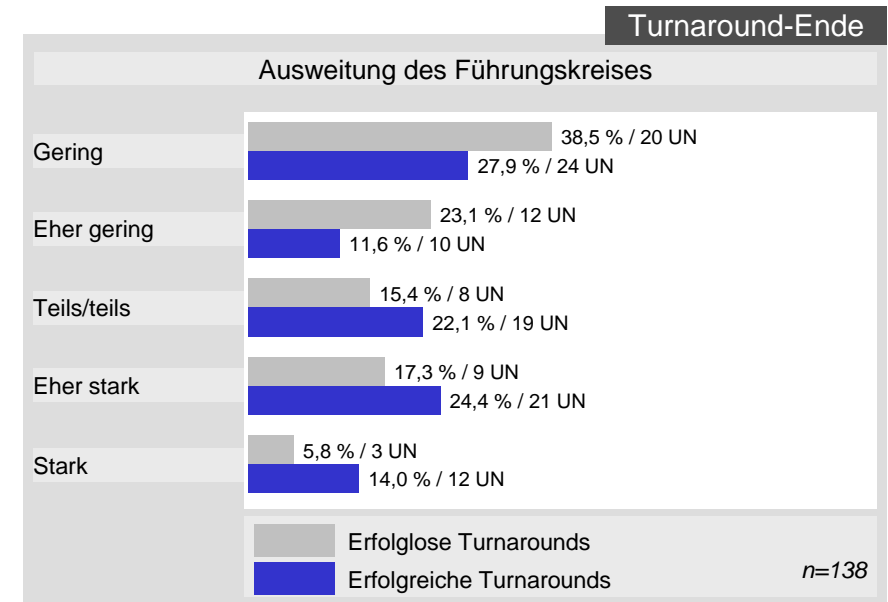
Organisationsstruktur



Organisatorische Veränderungen sind weit weniger kapitalintensiv, aber dennoch oft nur sehr schwierig umzusetzen, weil die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter derartige Veränderungen in aller Regel ablehnen, um den Status-quo zu erhalten. Emotionale und machtpolitische Barrieren erschweren oftmals interne Reorganisationen. **Empirisch kann festgestellt werden, dass in erfolgreichen KMU in verstärktem Maße die Organisationsstruktur verändert wird, während in erfolglosen KMU eher die Tendenz zu beobachten ist, die originären Strukturen beizubehalten.** Fast drei Viertel der erfolgreichen und knapp 30% der gescheiterten Turnaround-Vorhaben reorganisieren sich. In den übrigen Fällen wird auf organisatorische Kontinuität gesetzt.

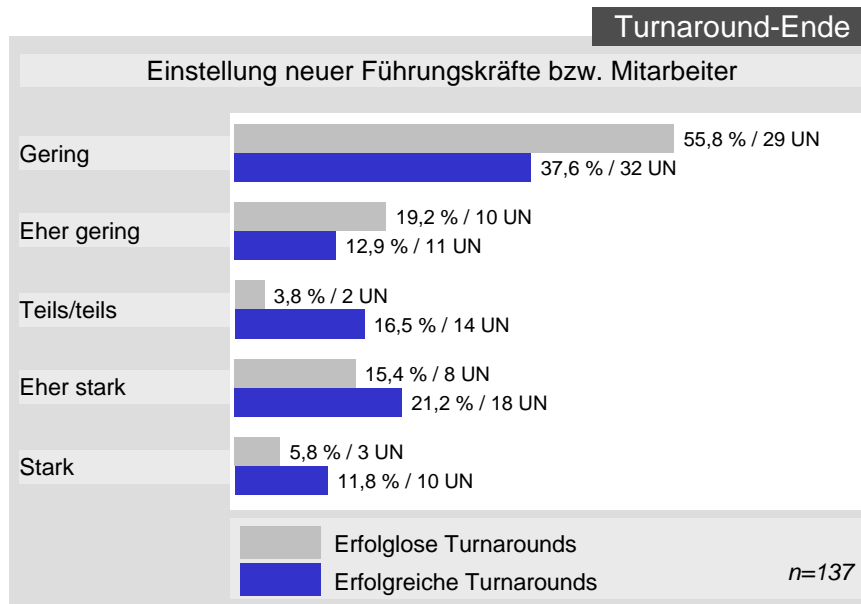
3. Personelle Veränderungen

Führungskreis



Außer marktorientierten oder strukturellen Veränderungen können die KMU auch durch personelle Maßnahmen die Ressourcenbasis der Unternehmen stärken, um den erhöhten Anforderungen eines nachhaltigen Turnaround-Prozesses mit qualifiziertem Personal entsprechen zu können. Eine Möglichkeit hierzu ist, den Führungskreis auszuweiten. Von dieser Möglichkeit machen mehr als 38% der erfolgreichen und etwa ein Viertel der erfolglosen Turnaround-Unternehmen Gebrauch. **Dass die Ausweitung des Führungskreises im Turnaround von KMU nur eine untergeordnete Rolle spielt, verdeutlichen mehr als 60% der erfolgreichen und mehr als drei Viertel der fehlgeschlagenen Turnaround-Vorhaben.**

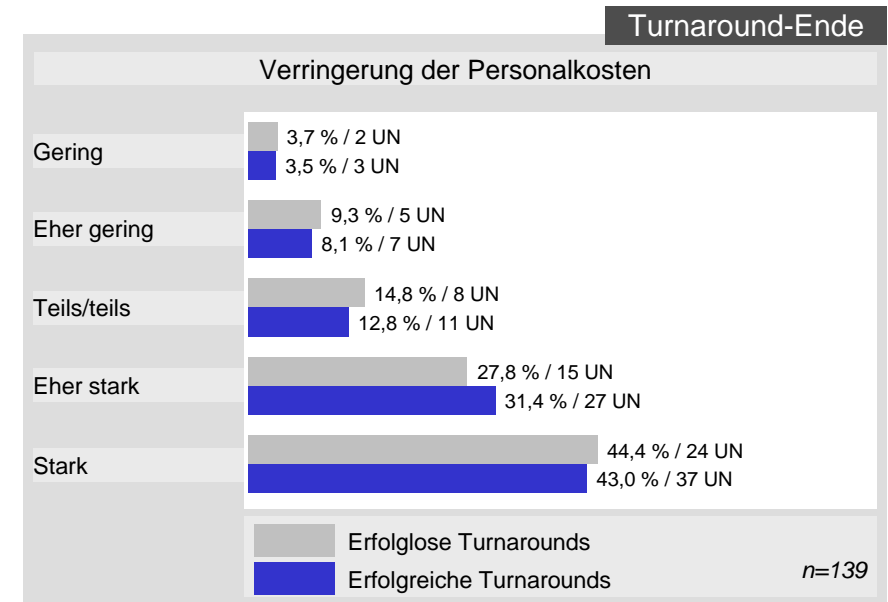
Neueinstellungen



Noch deutlicher sind die Ergebnisse, wenn der Frage nachgegangen wird, ob in dieser kritischen Unternehmenssituation neue Führungskräfte bzw. Mitarbeiter eingestellt werden. In fast 79% der gescheiterten und 67% der erfolgreichen Turnarounds werden selten oder nie neue Führungskräfte oder Mitarbeiter engagiert. Nur ein Drittel der erfolgreichen Turnarounds und knapp mehr als ein Fünftel der erfolglosen Turnaround-Versuche stellen verstärkt neues Personal ein. **Dies zeigt, dass Neueinstellungen im Turnaround von KMU als ein atypisches Ereignis zu interpretieren sind.**

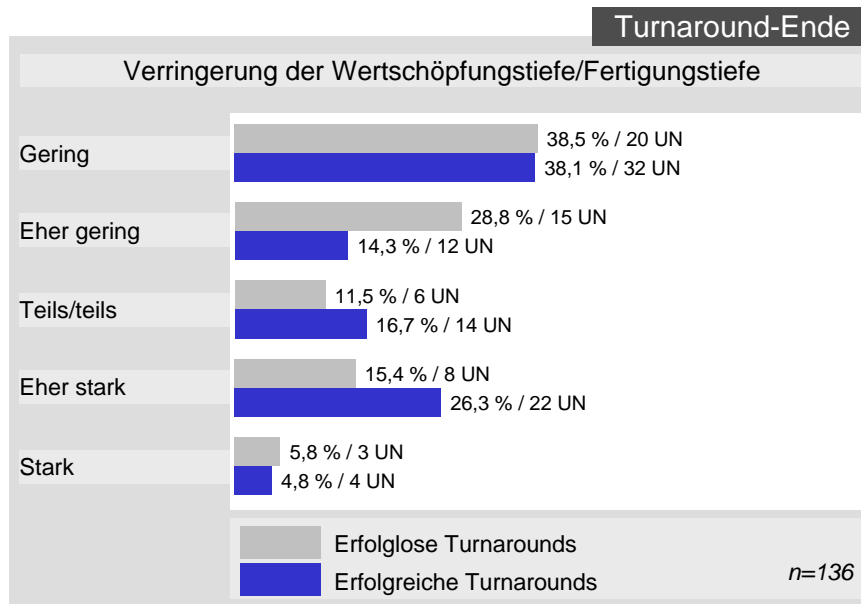
4. Kostenorientierte Veränderungen

Personalkosten



Neben den vorgenannten positiven Veränderungen des Personalbestands, müssen im Turnaround meist die Personalkosten reduziert werden. Dies bestätigen auch die vorliegenden empirischen Ergebnisse. **In mehr als 70% der untersuchten KMU werden die Personalkosten deutlich verringert.** Lediglich in jedem vierten Unternehmen werden nur geringfügige Maßnahmen zur Kostensenkung veranlasst, d.h. erfolgreiche und erfolglose Turnaround-Bemühungen unterscheiden sich nicht bei der Kürzung der Personalkosten.

Wertschöpfungstiefe/Fertigungstiefe



Während verstärkt finanzielle Einsparungen im Bereich der Humanressourcen angestrebt werden, muss abschließend noch die Frage beantwortet werden, in welchem Maße die kostenorientierten Maßnahmen auch das Outsourcing von einzelnen Produktionsschritten umfassen. Nur ca. 31% der erfolgreichen resp. 21% der erfolglosen KMU nutzen die Möglichkeit zur Kostensenkung, indem Eigen- durch Fremdfertigung ersetzt wird. 79% der erfolglosen bzw. 69% der erfolgreichen KMU verändern ihre Wertschöpfungstiefe bzw. Fertigungstiefe kaum, so dass zusammengefasst werden kann, dass **die beobachteten KMU nur in geringem Maße Fertigungsschritte outsourcen.**

F. Zusammenfassung der Ergebnisse

1. Das Lernverhalten der Unternehmer zu Beginn des Turnarounds weist daraufhin, dass Defizite in den Eigenschaften und Fähigkeiten, der Willensbildung, dem Führungsverhalten und die mangelnde Einsicht der Unternehmer einen deutlichen Beitrag zur Krisenentwicklung geleistet haben. Zu diesem Zeitpunkt trifft bspw. der Unternehmer wichtige Entscheidungen weitestgehend allein, die rationale Vorbereitung wichtiger Entscheidungen ist ungenügend, die Fähigkeit zur realitätsnahen Analyse und Bewertung des eigenen Unternehmens fehlt. Außerdem weigert sich der überwiegende Teil der Unternehmer, persönliche Mitverantwortung für die Krisenentwicklung zu übernehmen und schiebt eher externe (und damit unbeeinflussbare) Umstände als Krisenursache vor.
2. Zum Ende des Turnaround-Prozesses können Unterschiede im Lernverhalten der Unternehmer beobachtet werden, wenn zwischen erfolgreichen und erfolglosen Turnaround-Vorhaben differenziert wird. Erfolgreiche Turnarounds von KMU können einen ausgeprägten Unternehmer-Turnaround vorweisen, während bei erfolglosen Turnaround-Versuchen die Veränderungen im unternehmerischen Lernverhalten z.T. deutlich zurückbleiben. So resultiert ein erfolgreicher Unternehmens-Turnaround z.B. daraus, dass erfolgreiche Unternehmer konstruktiver auf interne Vorschläge reagieren, weniger auf Intuition, sondern stärker auf Reflexion im Entscheidungsprozess setzen und selbstkritischer sind.
3. Hinsichtlich des organisationalen Lernverhaltens der KMU während des Krisenhöhepunkts ist festzuhalten, dass bei fast allen untersuchten Maßnahmen auf Unternehmensebene Schwächen vorhanden sind. Dies trifft sowohl auf die internen und externen Maßnahmen des organisationalen Lernens als auch auf die Maßnahmen der kennzahlengestützten Unternehmenssteuerung zu. So zeigt sich bspw., dass der Unternehmer und seine Führungskräfte nur auf unzureichende Weise die Instrumente des

Controllings zur Unternehmensplanung und –kontrolle einsetzen. Außerdem werden die Voraussetzungen für offene und aktive Lernprozesse in den kleinen und mittleren Krisenunternehmen verletzt, so dass die Fähigkeit zur internen Anpassung und damit die Unternehmensflexibilität nur eingeschränkt bestehen.

4. Turnaround-Vorhaben scheitern an einer mangelnden organisationalen Lernfähigkeit und –bereitschaft. So finden sich bspw. in erfolglosen Turnarounds nach wie vor gravierende Kommunikationsprobleme und deutliche Motivationsprobleme bei den Beschäftigten. Des Weiteren werden Aufgaben seltener delegiert und Fehler z.B. bei der Herstellung eher vertuscht als in erfolgreichen Turnarounds. Nur geringe Unterschiede im organisationalen Lernverhalten werden hinsichtlich des Beschwerdemanagements und der internen Aus- und Weiterbildung beobachtet.
5. Die wichtigsten Controllinginstrumente (Liquiditätsplanung, Kostenrechnung, Jahresplanung etc.) werden zum Ende des Turnaround-Prozesses deutlich stärker zur Planungs- und Kontrollunterstützung eingesetzt. Allerdings zeigt sich auch hier, dass in erfolgreichen Turnarounds den Informationen ein höherer Stellenwert zuteil wird als in erfolglosen.
6. Darüber hinaus legen erfolgreiche Turnaround-Unternehmen sehr starken Wert darauf, durch Maßnahmen der Markt- und Umfeldbeobachtung externe Lern- und Veränderungsimpulse wahr- und aufzunehmen. So werden verstärkt Möglichkeiten genutzt, über Fachmessen, Hersteller- und Kundens Schulungen, Kooperationen mit anderen Unternehmen sowie externen Fort- und Weiterbildungsseminaren nützliche Informationen zu sammeln.
7. Neben dem allgemeinen Lernverhalten ist auch das turnaround-spezifische Lernverhalten der wichtigsten Turnaround-Akteure untersucht worden. Hierbei zeigt sich, dass das Commitment der erfolgreichen Unternehmer während des Turnaround-Prozesses höher ist als das Commitment der

letztlich erfolglosen Turnaround-Unternehmer. In erfolgreichen Turnaround-Vorhaben übernimmt der Unternehmer die Rolle des Antriebers resp. Motivators, er ist von der Notwendigkeit der Turnaround-Maßnahmen überzeugt und arbeitet konstruktiv mit den Krisenexperten zusammen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter werden verstärkt in die Krisendiagnose und Konzepterstellung eingebunden, setzen die Turnaround-Maßnahmen weitestgehend um und werden über die Zukunftsaussichten des KMU informiert. Dagegen wird auf die Einsetzung einer gesonderten Projektgruppe (Turnaround-Team) in KMU in den meisten Fällen verzichtet. Außerdem verbessern die beteiligten Krisenexperten die Qualität der Krisendiagnose und wirken in Konfliktsituationen objektivierend und moderierend.

8. Außerdem wurde die Veränderungstiefe der Turnaround-Maßnahmen analysiert, um empirische Aussagen in Bezug auf die strategische oder operative Struktur der Turnarounds zu ermöglichen. Einerseits zeichnen sich erfolgreiche Turnaround-Bemühungen in KMU durch verstärkte marktorientierte und strukturelle Anpassungen aus. Andererseits sind in Bezug auf personelle und kostenorientierte Anpassungen zwischen erfolgreichen und erfolglosen Turnaround-Vorhaben nur marginale Divergenzen feststellbar.

G. Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1999b): Kreatives Organisationslernen, in: Albach, H./Dierkes, M./Berthoin Antal, A./Vaillant, K. (Hrsg.): Organisationslernen. Institutionelle und kulturelle Dimensionen, Berlin, S. 55-77.
- Grant, R. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, 17. Jg., S. 109-122.
- Probst, G.J.B./Büchel, B.S.T. (1998): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden.
- Scheff, J. (2001): Die organisationale Lernorientierung kleiner und mittlerer Unternehmungen. Entwicklungsstand und Gestaltungsperspektiven, Wiesbaden.
- Thom, N. (1992): Organisationsentwicklung, in: Frese, E./Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation (HWO), Stuttgart, Sp. 1478-1512.
- Zimbardo, P.G. (1995): Psychologie, Berlin u.a.

H. Weiterführende Literatur

- Heinemann, D./Welter, F. (2006): Organisationales Lernen in KMU – Kernkompetenzentwicklung mit Zukunft, im Druck.
- Kolb, S. (2006): Integriertes Turnaround-Management. Konzept zur nachhaltigen Überwindung von Unternehmenskrisen in KMU, Frankfurt a.M. u.a.
- Pinkwart, A./Kolb, S./Heinemann, D. (2005): Unternehmen aus der Krise führen. Die Turnaround-Balanced Scorecard als ganzheitliches Konzept zur Wiederherstellung des Unternehmenserfolgs von kleinen und mittleren Unternehmen, Stuttgart.
- Pinkwart, A./Kolb, S./Heinemann, D. (2006): Strategische Defizite von KMU, in: KSI, 2. Jg., H. 3, S. 81-87.
- Pinkwart, A./Welter F./Kolb, S./Heinemann, D. (2005): Unternehmensnachfolge als Spezialproblem der Entrepreneurshipforschung, in: Brost, H./Faust, M./Thedens, C. (Hrsg.): Unternehmensnachfolge im Mittelstand, Frankfurt a. M., S. 3-23.