



INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT UND DANKSAGUNG	III
EXECUTIVE SUMMARY	IV
INHALTSÜBERSICHT	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
TABELLENVERZEICHNIS	X
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XII
SYMBOLVERZEICHNIS.....	XIV
FORMELVERZEICHNIS	XIV
VERZEICHNIS DER GLEICHUNGEN	XIV
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 HINFÜHRUNG	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSDESIDERAT	1
1.3 FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNG.....	11
1.4 FORSCHUNGSDESIGN UND METHODISCHES VORGEHEN	12
1.5 AUFBAUSYSTEMATIK	13
2 THEORETISCHE FUNDIERUNG.....	15
2.1 DEFINITION DER BEGRIFFE KRISE UND TURNAROUND	15
2.2 GRUNDLEGENDE KONZEPTE DES TURNAROUNDS	23
2.3 AUSGEWÄHLTE EMPIRISCHE STUDIEN ZUM TURNAROUND.....	24
2.4 INHALT – PROZESS – KONTEXT: STAND DER TURNAROUND-FORSCHUNG.....	28
2.4.1 Turnaround-Inhalt	29
2.4.1.1 Management-Strategie.....	30
2.4.1.2 Operative Strategie	32
2.4.1.3 Portfolio-Strategie.....	35
2.4.1.4 Finanzielle Strategie	36
2.4.2 Turnaround-Prozess	41
2.4.3 Turnaround-Kontext.....	43
2.4.4 Kritische Würdigung der Turnaround-Forschung.....	46
2.5 UNTERNEHMENSLEBENSZYKLUS-THEORIE.....	47
2.5.1 Lebenszyklus-Theorie auf der Ebene Unternehmung und Produkt	47
2.5.2 Lebenszyklus-Theorie in der Organisationsforschung.....	51
2.5.3 Kritische Würdigung der Unternehmenslebenszyklus-Theorie	59
2.6 SCHLUSSFOLGERUNGEN AUS DER THEORETISCHEN FUNDIERUNG	60
3 FORSCHUNGSMODELL UND HYPOTHESEN.....	65
3.1 FORSCHUNGSMODELL	65
3.2 TURNAROUND-PERFORMANCE-KONZEPT.....	66
3.3 FORSCHUNGSHYPOTHESEN ZU MAßNAHMEN DES TURNAROUNDS.....	76



3.3.1	Hypothese zur Management-Strategie	76
3.3.2	Hypothesen zur operativen Turnaround-Strategie	78
3.3.2.1	Kostenreduktion.....	78
3.3.2.2	Reduktion der Mitarbeiterzahl.....	79
3.3.2.3	Erhöhung des Kapitalumschlags.....	81
3.3.2.4	Erhöhung des Umsatzes.....	82
3.3.3	Hypothesen zur Portfolio-Strategie.....	84
3.3.3.1	Akquisition	84
3.3.3.2	Desinvestition	86
3.3.4	Hypothesen zur finanziellen Strategie	87
3.3.4.1	Reduktion der Investitionen.....	87
3.3.4.2	Reduktion des Working Capitals.....	89
3.3.4.3	Reduktion der Schuldenlast	90
3.3.4.4	Maßnahmen zur Erhöhung des Eigenkapitals	91
3.4	HYPOTHESEN ZUM TURNAROUND-KONTEXT	93
3.4.1	Hypothesen zu den unternehmensinternen Kontextfaktoren	93
3.4.1.1	Krisenausmaß	93
3.4.1.2	Unternehmensgröße.....	94
3.4.1.3	Vorkrisen-Performance.....	95
3.4.1.4	Leverage	95
3.4.2	Hypothesen zu den unternehmensexternen Kontextfaktoren.....	96
3.4.2.1	Branchenklassifikation	96
3.4.2.2	Region.....	97
3.4.2.3	Turnaround-Jahr	98
3.4.2.4	Konjunktur.....	99
3.5	ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG DER FORSCHUNGSHYPOTHESEN	99
4	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	101
4.1	METHODISCHE ANMERKUNGEN	101
4.1.1	Ziel der empirischen Untersuchung und Wahl der Methodik.....	101
4.1.2	Methodisches Vorgehen der empirischen Untersuchung.....	104
4.1.3	Erhebung des Datensatzes	107
4.2	VORANALYSEN.....	111
4.2.1	Deskriptive Auswertung.....	111
4.2.2	Klassifikation der Unternehmen nach Lebenszyklusphasen.....	114
4.2.3	Operationalisierung des Turnaround-Prozesses und der Turnaround-Variablen.....	118
4.2.3.1	Operationalisierung des Turnaround-Prozesses	118
4.2.3.2	Operationalisierung der Turnaround-Variablen	122
4.2.4	Skalenniveau, Signifikanzniveau und Zusammenhangsmaß	128
4.3	UNIVARIATE ANALYSE DER HÄUFIGKEITSVERTEILUNG	129
4.4	BIVARIATE ANALYSE	133
4.5	MULTIVARIATE ANALYSE	145
4.5.1	Grundlagen der logistischen Regression	145



4.5.1.1	Motivation und Ansätze der multivariaten Analyse	145
4.5.1.2	Grundgedanke der binär-logistischen Regression	148
4.5.1.3	Interaktionseffekte	158
4.5.2	Zusammenhang zwischen Lebenszyklus und Turnaround-Erfolg	160
4.5.3	Erfolgreiche Maßnahmen und Strategien aller Unternehmen.....	161
4.5.3.1	Erfolgreiche Turnaround-Maßnahmen	161
4.5.3.2	Ergebnisse der Interaktionsanalyse.....	163
4.5.3.3	Erfolgreiche Turnaround-Strategien	167
4.5.4	Erfolgreiche Maßnahmen und Strategien junger Unternehmen.....	168
4.5.4.1	Erfolgreiche Turnaround-Maßnahmen junger Unternehmen.....	168
4.5.4.2	Erfolgreiche Turnaround-Strategien junger Unternehmen...	170
4.5.5	Erfolgreiche Maßnahmen und Strategien reifer Unternehmen	172
4.5.5.1	Erfolgreiche Turnaround-Maßnahmen reifer Unternehmen.....	172
4.5.5.2	Erfolgreiche Turnaround-Strategien reifer Unternehmen ...	174
4.5.6	Erfolgreiche Maßnahmen und Strategien alter Unternehmen.....	175
4.5.6.1	Erfolgreiche Turnaround-Maßnahmen alter Unternehmen ..	175
4.5.6.2	Erfolgreiche Turnaround-Strategien alter Unternehmen	176
4.5.7	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse der multivariaten Analyse	177
4.5.7.1	Betrachtung auf der Ebene der Turnaround-Maßnahmen ...	177
4.5.7.2	Betrachtung auf der Ebene der Turnaround-Strategien	183
4.6	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	184
5	SCHLUSSFOLGERUNG UND AUSBLICK.....	191
5.1	KRITISCHE WÜRDIGUNG DER ERGEBNISSE	191
5.2	SCHLUSSFOLGERUNGEN	195
5.3	LIMITATIONEN UND AUSBLICK FÜR DIE WEITERE FORSCHUNG.....	202
5.4	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS.....	204
	LITERATURVERZEICHNIS	209
	ANHANG	227