

Clasen

Turnaround Management für mittelständische Unternehmen

*(Folgende Bände sind zuletzt erschienen:)*

Band 28 Dr. Peter Wesner  
**Bilanzierungsgrundsätze in den USA**

Band 29 Dr. Hans-Christian Riekhof  
**Unternehmensverfassung und  
Theorie der Verfügungsrechte**

Band 30 Dr. Wilfried Hackmann  
**Verrechnungspreise für Sachleistungen  
im internationalen Konzern**

Band 31 Prof. Dr. Günther Schanz  
**Betriebswirtschaftslehre  
und Nationalökonomie**

Band 32 Dr. Karl-Heinz Sebastian  
**Werbewirkungsanalysen für neue Produkte**

Band 33 Dr. Mark Ebers  
**Organisationskultur:  
Ein neues Forschungsprogramm?**

Band 34 Dr. Axel v. Werder  
**Organisationsstruktur und Rechtsnorm**

Band 35 Dr. Thomas Fischer  
**Entscheidungskriterien für Gläubiger**

Band 36 Prof. Dr. Günter Müller-Stewens  
**Strategische Suchfeldanalyse**

Band 37 Prof. Dr. Reinhard H. Schmidt  
**Modelle in der Betriebswirtschaftslehre**

Band 38 Prof. Dr. Bernd Jahnke  
**Betriebliches Recycling**

Band 39 Dr. Angela Müller  
**Produktionsplanung und Pufferbildung  
bei Werkstattfertigung**

Band 40 Dr. Rudolf Münzinger  
**Bilanzrechtsprechung der  
Zivil- und Strafgerichte**

Band 41 Dr. Annette Hackmann  
**Unternehmensbewertung  
und Rechtsprechung**

Band 42 Dr. Kurt Vikas  
**Controlling im Dienstleistungsbereich  
mit Grenzplankostenrechnung**

Band 43 Dr. Bernd Venohr  
**„Marktesetze“ und  
strategische Unternehmensführung**

Band 44 Dr. Hans-Dieter Krönung  
**Kostenrechnung und Unsicherheit**

Band 45 Dr. Theodor Weimer  
**Das Substitutionsgesetz der Organisation**

Band 46 Dr. Hans-Joachim Böcking  
**Bilanzrechtstheorie und Verzinslichkeit**

Band 47 Dr. Ulrich Frank  
**Expertensysteme:  
Neue Automatisierungspotentiale  
im Büro- und Verwaltungsbereich?**

Band 48 Dr. Bernhard Heni  
**Konkursabwicklungsprüfung**

Band 49 Dr. Rudolf Schmitz  
**Kapitaleigentum, Unternehmensführung  
und interne Organisation**

Band 50 Dr. Ralf Michael Ebeling  
**Beteiligungsfinanzierung  
personenbezogener Unternehmungen.  
Aktien und Genußscheine**

Band 51 Dr. Diana de Pay  
**Die Organisation von Innovationen. Ein  
transaktionskostentheoretischer Ansatz**

Band 52 Dr. Michael Wehrheim  
**Die Betriebsaufspaltung  
in der Finanzrechtsprechung**

*(Fortsetzung am Ende des Buches)*

Jan P. Clasen

# Turnaround Management für mittelständische Unternehmen

**Clasen, Jan P.:**

Tumaround Management für mittelständische Unternehmen /  
Jan P. Clasen.

(Neue betriebswirtschaftliche Forschung ; 112)

Zugl.: St. Gallen (Schweiz), Hochsch., Diss., 1992

ISBN 978-3-409-13670-9

ISBN 978-3-322-94441-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-94441-2

NE: GT

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1992

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH,  
Wiesbaden 1992

Lektorat: Ingeborg Brandt



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Meinen Eltern

# Geleitwort

In den letzten eher mageren Jahren der wirtschaftlichen Entwicklung hat das Thema Krise und Krisenbewältigung für die Betriebswirtschaftslehre überraschend neue Aktualität erfahren. Als eine Variante der Krisenbekämpfung wird im anglo-amerikanischen Sprachraum seit einiger Zeit das "Turnaround Management" propagiert. Die Protagonisten konzentrieren sich dabei zumeist auf prinzipielle Fragen oder auf die Anwendung in Großunternehmen; es fehlte bisher an spezifischen Konzepten für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die vorliegende Studie beschäftigt sich deswegen mit der Frage, inwieweit ein Turnaround Management zur Krisenbewältigung in KMU herangezogen werden kann. Die Arbeit sucht auf diese Frage eine begründete Antwort zu geben. Ihre Thematik scheint uns ebenso bedeutsam wie aktuell: Die westlichen Volkswirtschaften sind vor allem durch KMU geprägt, und in diesen Firmen kommen Krisen durchaus ebenso wie in in Großkonzernen vor - bei aller oft beschworenen Krisenresistenz der mittelständischen Betriebe.

Die Überlegungen werden dem Leser in drei Teilen verabreicht: Der Teil I ("Grundlagen") befaßt sich mit proceduralen und terminologischen Fragen.

Der Teil II ("KMU zwischen Krisengefährdung und Krisenbewältigung") behandelt die spezifische Krisengefährdung von KMU und macht dazu inhaltliche wie instrumentelle Aussagen. Anschaulich werden KMU in der Unternehmenskrise dargestellt, ausgehend von einer Definition über die Charakterisierung von Krisenindikatoren in KMU bis zur Beschreibung des Krisenverlaufs selber mit einer Klassifikation von Krisen. Anschließend liefert der Verfasser eine Übersicht zur Krisenbewältigung mit vier Optionen dazu.

Der Teil III ("Konzept des Turnaround Managements in KMU") offeriert einen Vorgehensraster mit drei Phasen: Identifikations-, Initialisierungs- und Stabilisierungsphase. "Identifikation" reicht plausibel vom Erkennen und Deuten der Krisenindikatoren bis zur Überprüfung der Voraussetzungen für einen Turnaround-Versuch. Diese Phase wird mit "Entschluß zum Neubeginn" umschrieben, den sie in der Tat darstellt.

Sie ermöglicht den - großen - Schritt in das Gebiet konkreter Maßnahmen, gestaffelt im Sinne eines Sofortprogramms, mit anschließender Festlegung längerfristiger Maßnahmen. Als

## VIII

"Schaffung von Ordnung" etikettiert sie der Autor zutreffend realistisch oder eben - bescheiden genug - als "Initialisierung".

Den logischen dritten Schritt liefert die Problemlösung, die "Stabilisierung" heißt und in der Anwendung ebenso wie der Überwachung des strategischen Maßnahmenpakets besteht. Damit wird die - sicher fällige - Brücke vom Turnaround Management zum strategischen Management geschlagen.

Die Studie sei Praktikern wie Wissenschaftlern gleichermaßen ans Herz gelegt; sie erfaßt die Anliegen beider Gruppen durch

- stringente Strukturierung
- jederzeit gegebene Nachvollziehbarkeit
- souveräne Differenzierung
- große Realitäts-/Praxisnähe
- umfassendes Vorgehen
- Einbezug auch von Größen peripherer Bedeutung für das Hauptanliegen, etwa psychologisch-motivationaler Implikationen

Prof. Dr. H.J. Pleitner

# Vorwort

Unternehmenskrisen münden ohne korrigierende Maßnahmen gewöhnlich in den Insolvenzfall. Ein Krisenmanagement ist unumgänglich. Und auch wenn Unternehmer in kleinen und mittleren Unternehmen das Krisenmanagement gewöhnlich ohne fremde Hilfe anstreben, so ist diese dennoch häufig unumgänglich. Ähnlich verhält es sich mit Dissertationen. Ein gelegentliches Krisenmanagement ist auch zum erfolgreichen Abschluß dieser Arbeit notwendig gewesen. Daher möchte ich an dieser Stelle allen "Krisenmanagern" danken, die mich während dieser Zeit unterstützt haben.

An aller erster Stelle gilt mein Dank Sylvie und Christian. Beide waren am unmittelbarsten von den Höhen und Tiefen dieser Dissertation betroffen. Mit ihrer Unterstützung und Aufmunterung wurde so mancher hoffnungslos erscheinende "Turnaround" gemeistert.

Genauso gilt mein Dank meinen Eltern. Durch ihre großzügige Unterstützung in allen Bereichen habe ich eine schöne Studienzeit erleben dürfen, die ich in keinster Weise missen möchte. Der Dank gilt hier ebenso meiner Großmutter für ihre vielseitigen Anregungen. Bedanken möchte ich mich auch im Zusammenhang mit meinen Hamburger "Krisenmanagern" bei Frau Meta Ahrendt.

Ein besonderer Dank gilt meinen beiden Doktorvätern. Herrn Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner möchte ich dabei nicht nur für sein Engagement und seinen immer zur Verfügung stehenden freundschaftlichen Ratschlag in menschlichen Fragen wie bei der Lösung von kniffligen Fachfragen danken. Vielmehr gilt dieses auch für die interessante und herausfordernde Zeit als sein Assistent. Herrn Prof. Dr. Knut Bleicher möchte ich ebenfalls besonders danken. Ohne die ebenso kurzfristige wie spontane Übernahme des Koreferates wäre der zügige Abschluß dieser Arbeit unmöglich gewesen. Ich weiß die Aufnahme dieser zusätzlichen Belastung sehr zu schätzen.



X

Schließlich sind als "Krisenmanager" meine Freunde aus Wien und St. Gallen zu nennen. Stellvertretend für sie richtet sich mein Dank für ihre "Inspirationen" an Michael Fuchs, Michael Petersen, Sabine und Phillip Wagner, sowie an Michael Beck, Torsten Bertelsen, Carsten Henkel, Tim Zimmermann und an die Runde vom "Fuchslöchli".

Jan P. Clasen

# Inhaltsübersicht

Geleitwort .....	VII
Vorwort .....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XV
Teil I: Grundlagen .....	1
1 Einleitung .....	3
1.1 Aktueller Bezug .....	3
1.2 Begründung des Problembereichs "KMU in Unternehmenskrisen und deren Bewältigung" .....	4
1.3 Zielsetzung .....	11
1.4 Aufbau der Arbeit .....	13
2 Definition von KMU als Erhebungs- und Aussageeinheit .....	15
2.1 Grundsätzliches .....	15
2.2 Qualitative Indikatoren zur Definition von KMU .....	17
2.3 Quantitative Indikatoren zur Definition von KMU .....	20
2.4 Arbeitsspezifische Definition von KMU .....	21
Teil II: KMU zwischen Krisengefährdung und Krisenbewältigung .....	25
3 Die Krisengefährdung von KMU .....	27
3.1 Die Ermittlung der Krisengefährdung von KMU .....	27
3.2 Das Analyseschema der "kritischen Felder" als Instrument zur Bestimmung der Krisengefährdung von KMU .....	28
4 KMU in der Unternehmenskrise .....	67

4.1	Der Krisenbegriff und seine Konkretisierung in der Betriebswirtschaftslehre für KMU	67
4.2	Indikatoren von Unternehmenskrisen in KMU	77
4.3	Der Krisenverlauf in KMU	91
4.4	Klassifikation von Unternehmenskrisen in KMU	112
5	Die Bewältigung der Unternehmenskrise: Das Krisenmanagement als Sonderanlaß der unternehmerischen Tätigkeit in KMU	117
5.1	Der Begriff des Krisenmanagements in der Betriebswirtschaftslehre	119
5.2	Die Optionen des Krisenmanagements in KMU	132
Teil III: Ein unternehmerorientiertes Konzept des Turnaround Managements		
	in KMU	157
6	Einführende Überlegungen	159
6.1	Grundprinzipien und Anforderungen des Konzeptes	159
6.2	Das Konzept im Überblick	163
7	Identifikationsphase (Entschluß zum Neubeginn)	167
7.1	Identifikation und Interpretation der Krisenindikatoren	168
7.2	Überprüfung der Grundvoraussetzungen für einen Turnaroundversuch	173
8	Initialisierungsphase (Schaffen von Ordnung)	195
8.1	Vorbereitende Maßnahmen	195
8.2	Sofortmaßnahmen	235
8.3	Problemdefinition für die mittel- und längerfristigen Maßnahmen	253
9	Stabilisierungsphase (Problemlösung)	279
9.1	Entwicklung eines realistischen Maßnahmenpaketes unter Berücksichtigung der analysierten Restriktionen	281
9.2	Die Implementierung und Überwachung der Maßnahmen der Stabilisierungsphase: Das Management by Objectives (MbO) als adäquates Führungskonzept	339

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

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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



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

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

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