

Michael Völpel

Macht und Abhängigkeit von Stakeholdern

GABLER RESEARCH

Strategische Unternehmensführung

Herausgegeben von Professor Dr. Wilfried Krüger
Lehrstuhl für Organisation – Unternehmensführung –
Personalwirtschaft, Universität Gießen



Gegenstand dieser Schriftenreihe sind Fragestellungen, die den Erfolg und die Existenz von Unternehmen nachhaltig prägen und daher im Mittelpunkt der Theorie und Praxis der strategischen Unternehmensführung stehen. Dazu gehören die Analyse und Gestaltung externer Beziehungen ebenso wie das Management der internen Potenziale und der erforderlichen Wandlungs- und Erneuerungsprozesse. Ziel ist es, Beiträge für eine anwendungsorientierte Theorie zu liefern und eine theorieorientierte Praxis bei der Problembewältigung zu unterstützen.

Michael Völpel

Macht und Abhängigkeit von Stakeholdern

Einflusskonstellationen
in verschiedenen Krisenstadien
und Organisationsformen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Wilfried Krüger



RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Justus-Liebig-Universität Gießen, 2010

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Brich | Stefanie Loyal

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2764-4

Dieses Buch hat einen Autor und viele wichtige Begleiter.
Widmen möchte ich es meiner Frau Anne und meiner Mutter.

Geleitwort

Die Finanzkrise und ihre Folgen gehen weit über seitherige Ansätze der Krisenbewältigung hinaus. In vielen Fällen treten neben oder auch an Stelle der Manager und Eigentümer externe Interessengruppen in Erscheinung, die teils flankierend, teils prägend die Unternehmenspolitik beeinflussen. Anders formuliert: im Krisen- und Sanierungsfall geht der Einfluss der Gesellschafter wie der Geschäftsführung häufig zurück. In Krisen wird damit offenkundig, dass es auch die Macht und Abhängigkeit der verschiedenen Interessengruppen und deren Dynamik ist, die das Unternehmensgeschehen bestimmen.

Derartige Phänomene stellen die Betriebswirtschaftslehre vor neue Herausforderungen, denn in der vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Theorie wird einem interessenmonistischen Ansatz gefolgt. Das Unternehmen wird, vereinfacht gesprochen, als ein Instrument der Eigentümer gesehen und hat demgemäß das Ziel eigentümerorientierter Wertsteigerung (Shareholder Value) zu verfolgen. Das angestellte Management ist gehalten, als Agent der Shareholder zu agieren, denen die Stellung des Prinzipals zukommt (Principal-Agent-Ansatz). Dieser angelsächsisch geprägte Bezugsrahmen ist konzeptionell nicht darauf angelegt und geeignet, die angedeuteten aktuellen Entwicklungen zu erfassen. Diese einführenden Hinweise machen deutlich, dass sich der Verfasser mit seinem Thema auf einem theoretisch wie praktisch bedeutsamem, aktuellem Gebiet bewegt.

Herr Völpel wählt zur Themenbewältigung eine formal-analytische Forschungsstrategie und formuliert mit Hilfe eines theoriebasierten mathematischen Modells Erklärungsansätze, die einer interessenpluralistischen Sichtweise folgen. Für den sogenannten Stakeholderansatz stellt ein solches Vorgehen ein absolutes Novum dar. Sollte es gelingen, würde diesem altbekannten Ansatz, der in der deutschen Literatur in besonderer Weise mit dem Namen von Ralf-Bodo Schmidt und seiner „Instrumentalfunktion der Unternehmung“ von 1969 verbunden ist, eine völlig neue, zukunftsweisende Bedeutung zukommen.

Für die theoretische Verankerung der Arbeit wählt der Autor die **Resource Dependence Theory (RDT)**. Dieser allgemeine Ansatz einer ressourcenorientierten Stake-

holdertheorie wird auf unterschiedliche Krisentypen angewendet. Besonders innovativ im Vorgehen wie in den Ergebnissen ist sodann die zusätzliche Anwendung der aus der Soziologie stammenden Methoden der **sozialen Netzwerkanalyse (SNA)**. Die in der Krisenrealität oft zu beobachtende Machtverschiebung, weg vom Management und den Gesellschaftern, hin zu Banken und Staat lassen sich in der kombinierten Anwendung von RDT und SNA sehr überzeugend modellieren.

Dem Verfasser ist vor allem zu bescheinigen, dass es ihm in origineller und mutiger Weise gelingt, seine Forschungsfragen abseits „herrschender Lehre“ eigenständig zu bearbeiten. Die Kombination des RDT und der SNA ist eigenständig und innovativ. Die Vorgehensweise ist theoretisch anspruchsvoll und zugleich stark anwendungsbezogen.

Die Modellierung der Stakeholder-Interaktion, die Differenzierung nach Unternehmenstypen und die krisenbezogene Ableitung der Machtverschiebung sind bei aller Komplexität überzeugend und gut nachvollziehbar. Obwohl es sich dabei um eine formal-analytische Modellbildung und -analyse handelt, ist der Realitätsbezug durch Einbeziehung zahlreicher empirischer Ergebnisse durchgehend gewährleistet. Die entwickelte Analyseprozedur ließe sich ohne weiteres auch auf andere Probleme und Forschungsfragen, z.B. der Corporate Governance, anwenden.

Der über das Krisenthema hinausgehende, besondere Wert der Arbeit liegt mithin darin, dass interessenpluralistische Fragestellungen, die im Shareholder Value-Ansatz konzeptionell nicht oder nur sehr vereinfacht erfasst werden können, zukünftig einer problemadäquaten Modellierung und analytischen Durchdringung zugänglich werden. Der Stakeholder-Ansatz erfährt durch die Arbeit von Herrn Völpel eine deutliche Fortentwicklung und Verbesserung und sollte zukünftig wieder mehr Aufmerksamkeit finden.

Wilfried Krüger

Vorwort

Zu Beginn des Promotionsprozesses war eine Dissertation mit anderer inhaltlichen Ausrichtung geplant. Nach der Analyse der Rolle des Chief Restructuring Officers (CRO) - einem externen, interimistisch wirkenden Krisenmanager auf oberster Führungsebene - im Rahmen meiner Diplomarbeit, war vorgesehen, seine Funktion im Zusammenwirken mit den anderen Stakeholdern näher zu analysieren. Durch meine Tätigkeit als Restrukturierungsberater und selbstständiger Unternehmer nach meinem Studium, verschob sich jedoch der Fokus immer mehr auf die Rahmenbedingungen, die für den Einsatz eines CROs notwendig sind. Da seine Tätigkeit mit harten Kompetenzeinschnitten für die bestehende Unternehmensführung einhergeht, wird diese seiner Mandatierung unter normalen Umständen kaum zustimmen. Es musste also ein besonderer Mechanismus für die Überwindung des Willens der Führungskräfte verantwortlich sein.

„Kein Abschied auf der Welt fällt schwerer als der Abschied von der Macht.“

Charles Maurice de Talleyrand

Nur mit Konstrukten wie Macht, Abhängigkeit und Einfluss ist es zu erklären, dass Maßnahmen stattfinden, die nicht im Sinne der obersten Instanz des Unternehmens sind. Nach diesen Vorüberlegungen setzte ich mir zum Ziel, den Prozess der betrieblichen Willensbildung im Allgemeinen zu untersuchen.

Im Prozess der Erstellung meiner Dissertation wurde ich von vielen Menschen begleitet, denen ich hiermit meine Dankbarkeit bekunden will.

An erster Stelle möchte ich mich herzlich bei Herrn Prof. Dr. Wilfried Krüger bedanken, der mir nicht nur die Gelegenheit gab, an seinem Lehrstuhl zu promovieren und mich in sein Netzwerk aufnahm, sondern auch stets Interesse an meinen unternehmerischen Aktivitäten zeigte. Seine Lehre war darauf ausgerichtet, den sog. autonomous thinker zu fördern. Dies ist nur einer der Gründe, wieso ich sowohl als Student als auch später als Doktorand sehr gerne im Umfeld seines Lehrstuhls gearbeitet habe.

Besonderer Dank gilt auch meinem Zweitgutachter Herrn Prof. Dr. Norbert Bach. Durch ihn bin ich im Rahmen einer betreuten Seminar- und Diplomarbeit erst zu einer Promotion ermutigt worden. Er stand mir im ganzen Prozess bei konzeptionellen Fragen zur Seite und half mir logische Fehler und Inkonsistenzen zu vermeiden.

Mit jeder inhaltlichen Neuausrichtung einer wissenschaftlichen Arbeit sind neue Herausforderungen verbunden, die nicht selten zu Verunsicherungen oder gar zur Panik führen können. In solchen Zeiten ist es unerlässlich Kollegen zu haben, die einen mit konstruktiven Beiträgen und Diskussionen unterstützen. Ein großes Dankeschön gebührt daher Henrik Steinhaus und Andreas Pauli, die mich in unzähligen Kaffeepausen immer wieder darin bestärkten, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen. Außerdem möchte ich mich bei meinen Kollegen Sven Hackmann, Christoph Friedrich, Stephan Kraft und Christian Konz bedanken, die mir in zahlreichen Doktorandenseminaren geholfen haben, meine Argumentation sattelfester zu machen.

Für die stilistische und formelle Korrektur danke ich sehr herzlich meinem Schwiegervater Herrn Oberstudiendirektor Klaus-Dieter Stalleicken. Herrn Dr. Pantaleon Fassbender gebührt der Dank für inhaltliche Verbesserungsvorschläge.

Selbstverständlich möchte ich mich an dieser Stelle auch bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken. Meiner Mutter danke ich dafür, dass sie mich seit frühester Kindheit zur Selbstständigkeit erzogen hat, mich in allen meinen Plänen und Vorhaben unterstützte und mir immer ein wertvoller Ratgeber ist. Meiner restlichen Verwandtschaft, besonders meinem Cousin Jochen und den Familien Eich und Haststall, als auch meinen Freunden, besonders Stefan Rach, möchte ich danken, dass sie in allen Lebenslagen immer für mich da sind. Ein ganz besonderer Dank gebührt meiner Frau Anne, die mich immer wieder aufs Neue inspiriert und motiviert. Ohne ihren Rückhalt und ihre Liebe wäre mir die Arbeit an diesem Werk weitaus schwerer gefallen.

Michael Völpel

Inhaltsübersicht

Geleitwort	VII
Vorwort.....	IX
Inhaltsübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XXI
Tabellenverzeichnis.....	XXV
A Einleitung	1
1 Einführung und Problemstellung.....	1
2 Zielsetzung und Forschungsstrategie	8
3 Gang der Arbeit	16
B Theoretische Grundlagen	19
1 Unternehmenskrisen als Untersuchungsgebiet.....	19
2 Auswahl eines Erklärungsansatzes zur Beurteilung von Einflusskonstellationen.....	47
C Komponenten zur Identifikation von Einflusskonstellationen	87
1 Ressourcen als Einflussquelle in der Resource Dependence Theory.....	87
2 Formal-analytisches Modell zur Messung von Macht und Abhängigkeit	101
3 Strukturelle Erweiterung der Resource Dependence Theory	123
4 Zusammenfassung der Analyseschritte	150
D Analyse von Veränderungen der Einflusstruktur im Krisenverlauf	153
1 Entwicklung der Ausgangsmatrizen.....	153
2 Auswertung der Ergebnisse	172

3 Zusammenführung der Ergebnisse	194
E Schlussbetrachtung.....	201
1 Diskussion der Forschungsfragen.....	201
2 Limitation	208
3 Zukünftiger Forschungsbedarf	209
F Anhang.....	211
Literaturverzeichnis	239

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Vorwort.....	IX
Inhaltsübersicht.....	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XXI
Tabellenverzeichnis.....	XXV
A Einleitung	1
1 Einführung und Problemstellung.....	1
2 Zielsetzung und Forschungsstrategie	8
3 Gang der Arbeit	16
B Theoretische Grundlagen	19
1 Unternehmenskrisen als Untersuchungsgebiet.....	19
1.1 Definitionen und Begriffsabgrenzungen	19
1.2 Ursachen zur Krisenentstehung.....	25
1.3 Typologisierung von Krisen und Krisenunternehmen	34
1.4 Prozess der Krisenbewältigung und dessen Rollen und Träger	41
2 Auswahl eines Erklärungsansatzes zur Beurteilung von Einflusskonstellationen.....	47
2.1 Ableitung von Anforderungen mit Hilfe eines gedanklichen Bezugsrahmens.....	47
2.2 Die Resource Dependence Theory als Erklärungsansatz.....	58
2.2.1 Macht, Einfluss und Abhängigkeit im Rahmen der Resource Dependence Theory.....	58
2.2.2 Die Bedeutung der Umwelt für ein Unternehmen	65

2.2.3	Das Unternehmen im sozialen Beziehungsgefüge	73
2.3	Beurteilung und kritische Würdigung der Theorie	78
C	Komponenten zur Identifikation von Einflusskonstellationen	87
1	Ressourcen als Einflussquelle in der Resource Dependence Theory	87
1.1	Ressourcenarten	87
1.1.1	Kapital	87
1.1.2	Fähigkeit Unsicherheit zu absorbieren	91
1.2	Determinanten ressourcenbasierter Abhängigkeit	96
2	Formal-analytisches Modell zur Messung von Macht und Abhängigkeit	101
2.1	Entwicklung des mathematischen Ausgangsmodells	101
2.2	Spezifikation des Untersuchungsmodells	108
2.3	Vorstellung der Lösungsmethode für das Formalproblem	120
3	Strukturelle Erweiterung der Resource Dependence Theory	123
3.1	Grundlagen	123
3.1.1	Netzwerktheorie und Netzwerkkomponenten	123
3.1.2	Beziehungen als Analysegegenstand	128
3.2	Determinanten struktureller Machtquellen	136
3.2.1	Netzwerkspezifisch	136
3.2.2	Positionsbezogen	143
4	Zusammenfassung der Analyseschritte	150
D	Analyse von Veränderungen der Einflussstruktur im Krisenverlauf	153
1	Entwicklung der Ausgangsmatrizen	153
1.1	Unternehmenstyp I	153
1.2	Unternehmenstyp II	163
1.3	Unternehmenstyp III	167
2	Auswertung der Ergebnisse	172
2.1	Ressourcenbasierte Macht- und Abhängigkeitsstruktur	172
2.1.1	Unternehmenstyp I	172

2.1.2 Unternehmenstyp II.....	176
2.1.3 Unternehmenstyp III	180
2.1.4 Unternehmenstypübergreifend	184
2.2 Strukturbasierte Macht- und Abhängigkeitsstruktur.....	186
2.2.1 Unternehmenstyp I.....	186
2.2.2 Unternehmenstyp II.....	188
2.2.3 Unternehmenstyp III	190
2.2.4 Unternehmenstypübergreifend	191
3 Zusammenführung der Ergebnisse.....	194
E Schlussbetrachtung.....	201
1 Diskussion der Forschungsfragen.....	201
2 Limitation	208
3 Zukünftiger Forschungsbedarf	209
F Anhang.....	211
Literaturverzeichnis	239

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGBI	Bundesgesetzblatt
BRSI	Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
com	commercial
d.h.	das heißt
de	Deutschland
Diss.	Dissertation
DStR	Deutsches Steuerrecht
e	electronic
E	Erfolg
et al.	et alii; et alibi

evtl.	eventuell
F	Fortführungswert
FAR	Fachausschuss Recht
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
G	Gesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
HMdF	Hessisches Ministerium der Finanzen
Hrsg.	Herausgeber
htm	hypertext mark up
html	hypertext mark up language
http	hypertext transfer protocol
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
IDW	Institut deutscher Wirtschaftsprüfer
InsO	Insolvenzordnung
iO	industrielle Organisation
IPV	Insolvenzplanverfahren
Jg.	Jahrgang
KG	Kommanditgesellschaft
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler
L	Liquidationserlös

Mass.	Massachusetts
NGO	non-governmental organization
Nr.	Nummer
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.Nr.	ohne Nummer
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
R	Recht
s	Sanierungsmaßnahmen
S.	Seite
sog.	so genannt
Sp.	Spalte
St.	Sankt
UK	United Kingdom
Univ.	Universität
U.S.	United States
USA	United States of America
v.	von
Vgl.	Vergleiche
WP	Wirtschaftsprüfer
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. A-1: Forschungsstrategien und -ziele.....	12
Abb. A-2: Gang der Arbeit.....	17
Abb. B-1: Determinanten der Krise.....	21
Abb. B-2: Krisen im Wachstumsmodell des Unternehmens.....	27
Abb. B-3: Krisenursachen, -typen, -bewältigung.....	39
Abb. B-4: Phasen, Träger und Rollen im Krisenbewältigungsprozess.....	42
Abb. B-5: Merkmale von Hypothesen.....	49
Abb. B-6: Gedanklicher Bezugsrahmen.....	54
Abb. B-7: Unterscheidungskriterien für Macht und Einfluss.....	59
Abb. B-8: Ebenen der organisationalen Umwelt.....	70
Abb. C-1: Theoriebasierte Determinanten der Macht und Abhängigkeit.....	100
Abb. C-2: Theoriebasiertes, mathematisches Modell zur Messung von Abhängigkeit.....	107
Abb. C-3: Modellspezifikationen auf der Unternehmensführungsebene.....	114
Abb. C-4: Transformation der Kontrollmatrix von Unternehmenstyp I zu Typ II.....	115
Abb. C-5: Transformation der Kontrollmatrix von Unternehmenstyp I zu Typ III.....	116
Abb. C-6: Soziogramm und Soziomatrix.....	125
Abb. C-7: Richtungen von Interaktionsbeziehungen.....	129

Abb. C-8: Konstellationen von Symmetrie- und Abhängigkeitsniveaus.....	131
Abb. C-9: Netzwerk verschiedener Symmetrie- und Abhängigkeitsniveaus.....	134
Abb. C-10: Netzwerkdichte.....	138
Abb. C-11: n-Cliquen.....	140
Abb. C-12: Strukturelle Löcher und Weak Ties.....	142
Abb. C-13: Distanzmatrix im gerichteten Netzwerk.....	145
Abb. C-14: Überblick der Analyseschritte zur Einflussmessung.....	150
Abb. D-1: Determinanten der Ausgangswerte.....	153
Abb. D-2: Soziogramme Unternehmenstyp I - fremdgeführt.....	173
Abb. D-3: Ressourcenbasierte Macht von Management und Bank 3 - Typ I.....	176
Abb. D-4: Soziogramme Unternehmenstyp II - eigentümergeführt.....	178
Abb. D-5: Ressourcenbasierte Macht von Management und Bank 3 - Typ II.....	179
Abb. D-6: Soziogramme Unternehmenstyp III - Streubesitz.....	181
Abb. D-7: Ressourcenbasierte Macht von Management und Bank 3 - Typ III.....	183
Abb. D-8: Ressourcenbasierte Machtsalden von Unternehmensführung und Bank 3.....	185
Abb. D-9: Strukturbasierte Ergebnisse von Management und Bank 3 - Typ I.....	187
Abb. D-10: Strukturbasierte Ergebnisse von Eigentümer und Bank 3 - Typ II.....	189
Abb. D-11: Strukturbasierte Ergebnisse von Management und Bank 3 - Typ III.....	190
Abb. D-12: Überblick Kontaktanzahl Ergebnisse - Management vs. Bank 3.....	192

Abb. D-13: Überblick Closeness Ergebnisse - Management vs. Bank 3.....	193
Abb. D-14: Überblick Betweenness Ergebnisse - Management vs. Bank 3.....	193
Abb. D-15: Absolute Macht des Managements und Bank 3 im Krisenverlauf.....	196
Abb. D-16: Absolute Macht Management und Eigentümer im Krisenverlauf - Typ I.....	198
Abb. D-17: Relativer Machtverlust der Unternehmensführung im Krisenverlauf.....	199
Abb. E-1: Verhältnis ressourcen- vs. strukturbasierter Macht.....	202
Abb. E-2: Erweiterter Bezugsrahmen.....	204

Tabellenverzeichnis

Tab. B-1: Krisensymptome/ -ursachen.....	35
Tab. B-2: Anforderung an eine Theorie zur Lösung der Forschungsfragen.....	56
Tab. B-3: Anforderungen und Inhaltliche Merkmale eines Machtkonzepts.....	62
Tab. B-4: Kriterien des Einflusses von Stakeholdern.....	78
Tab. B-5: Beurteilung der Resource Dependence Theory.....	81
Tab. C-1: Kontrollmatrix der Stakeholder.....	104
Tab. C-2: Interessenmatrix der Stakeholder.....	105
Tab. C-3: Matrix der Interessensverflechtung.....	105
Tab. C-4: Interessensverflechtungsmatrizen der Untersuchungssituationen.....	120
Tab. C-5: Sender-/ Empfängerintensitäten.....	121
Tab. C-6: Inhalte von Relationen.....	129
Tab. D-1: Kontrollmatrix Typ I.....	159
Tab. D-2: Interessenmatrix Typ I.....	159
Tab. D-3: Auswertungsmatrizen Typ I - normale Situation.....	160
Tab. D-4: Auswertungsmatrizen Typ I - Erfolgskrise.....	161
Tab. D-5: Auswertungsmatrizen Typ I - Liquiditätskrise.....	162
Tab. D-6: Kontrollmatrix Typ II.....	163
Tab. D-7: Interessenmatrix Typ II.....	163
Tab. D-8: Auswertungsmatrizen Typ II - normale Situation.....	164

Tab. D-9: Auswertungsmatrizen Typ II - Erfolgskrise.....	165
Tab. D-10: Auswertungsmatrizen Typ II - Liquiditätskrise.....	166
Tab. D-11: Kontrollmatrix Typ III.....	167
Tab. D-12: Interessenmatrix Typ III.....	168
Tab. D-13: Auswertungsmatrizen Typ III - normale Situation.....	169
Tab. D-14: Auswertungsmatrizen Typ III - Erfolgskrise.....	170
Tab. D-15: Auswertungsmatrizen Typ III - Liquiditätskrise.....	171
Tab. D-16: Struktur- und ressourcenbasierte Ergebnisse im Überblick.....	194