

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XXI

Kapitel 1.

Außergerichtliche Unternehmenssanierung – Leitfaden für UnternehmerInnen, Geschäftsführungsorgane (<i>Franz Balik</i>)	1
I. Wesentliche Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmensfortbestandsicherung	1
II. Ab welchem Zeitpunkt ist die Unternehmenskrise ableitbar?	4
A. Exkurs: Insolvenzordnung – Insolvenzeröffnungsantragspflichten	4
1. Insolvenzordnung, Zahlungsunfähigkeit – welche Sachverhalte sind zu beachten?	5
a) Was ist im am Stichtag X kurzfristig verwertbaren Vermögen inkludiert?	8
b) Was ist bei am Stichtag X fälligen Geldschulden zu berücksichtigen?	8
c) Exkurs: Liquiditätsplan	9
2. Insolvenzordnung/Überschuldung – welche Sachverhalte sind diesbezüglich zu beachten?	9
a) Exkurs: Abgrenzung Fortbestehensprognose/ Fortführungsprognose	10
B. Exkurs: Unternehmensreorganisationsgesetz – Reorganisationsbedarf (§§ 1 und 22 URG)	11
C. Exkurs: Krisenstadien gemäß KSW-Leitfaden zum Erkennen von Unternehmenskrisen KFS/BW5	12
III. Exkurs: Außergerichtlicher Ausgleich	12
IV. Exkurs: Welche Zahlungen sind in der Unternehmenskrise zulässig? ..	15
V. Formeller, inhaltlicher Aufbau einer Fortbestehensprognose	16
A. Grundlagen für die Erstellung von Fortbestehensprognosen	16
1. Zusammenfassende Darstellung der Primärprognosesachverhalte gemäß Leitfaden Fortbestehensprognose 2016	17
2. Zusammenfassung der Sekundärprognose gemäß Leitfaden Fortbestehensprognose 2016	22
3. Wahrscheinlichkeitsgrad für die Fortbestehensprognose	28
4. Musterinhalt der Fortbestehensprognose	29

5.	Verantwortung für das Erstellen einer Fortbestehensprognose	31
6.	Erhebung der Datengrundlagen	31
7.	Erhebung der Krisenursachen	32
8.	Zusammenfassung der Berücksichtigung von Reorganisations- und Sanierungsmaßnahmen	32
9.	Dokumentation der Planungsprämissen	34
10.	Kontrollprozesse	35
11.	Ableitbare häufige Fortbestehensprognosefehler	35
12.	Vorliegen einer negativen Fortbestehensprognose – weitere Vorgehensweise	36
B.	Faustregel für erfolgreiche Unternehmenssanierung: Analyse-, Planungs-, Umsetzungsnotwendigkeiten	37
1.	Unternehmensstrategie	38
2.	Unternehmensstruktur	38
3.	Unternehmenskultur	40
4.	Schwierigkeiten bei der Planumsetzung	41
5.	Auszug wesentlicher Planumsetzungserfolgsfaktoren	41
C.	Zusammenfassende Darstellung wesentlicher immaterieller Kriterien für die erfolgreiche Umsetzung einer positiven Fortbestehensprognose	41
1.	Welche Ängste vor Neuerungen im Unternehmen müssen überwunden werden?	42
2.	Ertragsverbesserungen werden im Kopf gewonnen	43
3.	„Stärken stärken“	44
VI.	Exkurs: Eigenkapitalersatzrecht – Eigenkapitalzufuhr/Darlehensgewährung durch GesellschafterInnen ab dem Zeitpunkt des Eintritts in die Unternehmenskrise: Was gilt es unbedingt zu beachten?	45
VII.	Rechtliche Rahmenbedingungen bei außergerichtlichen Unternehmenssanierungen	48
A.	Exkurs: Verbot der Einlagenrückgewähr	48
B.	Exkurs: Sorgfaltspflicht von Geschäftsführung (GmbH), VorständIn (AG) ab Bestehen einer Insolvenzantragspflicht	49
VIII.	Unternehmenssanierung: Voraussetzungen für die Umsetzung durch die Bank	50
A.	Ausgangssituation	50
B.	Einleitung der außergerichtlichen Sanierung zwecks Ermöglichung der Unterstützung durch die Bank für eine Unternehmenssanierung	53
C.	Erfolgspotenzial außergerichtlicher Unternehmenssanierung in Kooperation mit Banken?	55
IX.	Schlussbemerkung	56

Kapitel 2.

Fortbestehensprognose – Tipps und Vergleich	57
1. Planungstipps zur Fortbestehensprognose (Harald Schützinger)	57
I. Einleitung	57
II. Erzeugung der integrierten Planung: Wie kommt man von der GuV zum Finanzplan und zur Planbilanz?	60
A. Umsatz – Zahlungseingang – Forderungen	60
B. Materialeinsatz – Materialeinkauf – Zahlungsausgang – Lieferverbindlichkeiten und Vorrat	63
C. Abgleich der Prognosen: Wie integriert man die Primär- und Sekundärprognose?	65
D. Von der Prognose zur Planung: Wie verarbeitet man Maßnahmen im Rahmen der Fortbestehensprognose?	68
E. Analyse der Krisenursachen: Mehrdimensionale Auswertungen ...	71
F. Simulation: Wie erzeugt man Sensitivitätsrechnungen und Simulationen (insb mittels Monte-Carlo-Methode)?	75
2. Leitfaden Fortbestehensprognose in Relation zum IDW S6 <i>(Christian Schreiberhuber)</i>	81
I. Einleitung	81
II. Fortbestehensprognosen in Österreich und Deutschland	82
A. Österreich	82
B. Deutschland	83

Kapitel 3.

Rechtliche Grundlagen und Ablauf gerichtlicher Sanierungsverfahren	85
1. Insolvenzprophylaxe (Marlene Rosendahl)	85
I. Einleitung	85
II. Definitionen	87
A. Insolvenzprophylaxe	87
B. Unternehmenskrise	88
III. Insolvenzprophylaxe im Unternehmen	88
A. Zeitlich dynamische Insolvenzprophylaxe	88
B. Insolvenzprophylaxe und Rechnungswesen	89
1. Externes Rechnungswesen	89
2. Betriebliches Rechnungswesen	90
C. Insolvenzprophylaxe und Jahresabschlussaufstellung	91
1. Grundsatz der Unternehmensfortführung (Going-Concern-Prämissen)	91
2. Erläuterungspflicht im Anhang iZm negativem Eigenkapital ..	93
3. Weitere insolvenzprophylaktische Bestimmungen im UGB ..	94
IV. Gesellschaftsrechtliche Insolvenzprophylaxepflichten	95
A. Internes Kontrollsysteem (IKS)	95
1. Allgemeines	95
2. Krisenfrüherkennung durch IKS	96
B. Verlustanzeigepflicht	96
C. Reorganisationsverfahren	97
V. Fortbestehensprognose	98

VI.	Haftung im Insolvenzfall	99
VII.	Zusammenfassung	100
2.	Unternehmensreorganisation nach dem URG	
	(<i>Stephan Binder/Felix Hasch</i>)	102
I.	Unternehmensreorganisation – Begriffserklärung	102
II.	Kriterien für die Eröffnung eines Reorganisationsverfahrens	104
	A. Berechnung der Eigenmittelquote	105
	B. Berechnung der fiktiven Schuldentilgungsdauer	106
III.	Abgrenzung Reorganisationsbedarf zur Zahlungsunfähigkeit (§ 66 IO)	107
	A. Kurzfristige Maßnahmen zur Erhöhung des Eigenkapitals bzw Reduktion des Fremdkapitals	108
IV.	Wirkung eines Reorganisationsverfahrens	109
	A. Schutz bestehender Verträge des Unternehmens	109
	B. Anfechtungsschutz von Überbrückungs- und Reorganisations- maßnahmen	109
	1. Überbrückungsmaßnahmen	109
	2. Reorganisationsmaßnahmen	110
	C. Eigenkapitalersetzende Gesellschafterleistungen	110
V.	Haftung im Zusammenhang mit dem URG	111
	A. Mitglieder des vertretungsbefugten bzw zur Aufsicht befugten Organs	111
	B. Haftung des Abschlussprüfers bei Verletzung seiner Redepflicht ..	113
VI.	Schematische Darstellung des Ablaufs eines Reorganisationsver- fahrens	113
	A. Mindestinhalt des Reorganisationsplans	114
VII.	Ablauf eines Reorganisationsverfahrens	114
	A. Grenzen des Auskunftsanspruchs des Reorganisationsprüfers	116
	B. Durchführung der Maßnahmen des Reorganisationsplans	117
VIII.	Fazit	118
3.	Das Reorganisationsverfahren nach den Bestimmungen der Restrukturierungsordnung (ReO) (<i>Stephan Binder/Andrea Mairhofer</i>)	120
I.	Einleitung und Allgemeines	120
II.	Das Restrukturierungsverfahren	121
	A. Einleitung des Verfahrens	121
	1. Antrag und Voraussetzungen	123
	a) Wahrscheinliche Insolvenz des Schuldners	124
	b) Inhaltliche Erfordernisse	124
	2. Ausnahmen	130
	3. (Mutmaßlicher) Ablauf des Restrukturierungsverfahrens	131
	a) Abstimmungsverfahren über den Restrukturierungsplan ..	131
	b) Kriterium des Gläubigerinteresses	133
	c) Klassenübergreifender Cram-down	134
	d) Wirkung des Restrukturierungsplans	135
	4. Der Restrukturierungsbeauftragte	135
	5. Vollstreckungs- und Insolvenzsperrre	137

III.	Rechtsbehelfe	139
A.	Rekurs	139
B.	Klage	140
IV.	Vereinfachtes Restrukturierungsverfahren	140
A.	Voraussetzungen	141
1.	Antragspflicht	141
2.	Bestätigung eines Sachverständigen	142
V.	Europäisches Restrukturierungsverfahren	143
4.	Insolvenzverfahren (<i>Alexander Hasch/Stephan Binder/Elisabeth Stoiber/Christoph Gratzner</i>)	144
I.	Insolvenzeröffnungsgründe	144
A.	Die Prophylaxe ist gescheitert	144
B.	Zahlungsunfähigkeit	145
C.	Insolvenzrechtliche Überschuldung	145
D.	Fristen	146
II.	Vorbereitung eines Insolvenzantrages	147
A.	Zahlungsverbot	149
B.	Kostendeckendes Vermögen	150
C.	Wesentliche Informationen und Unterlagen	151
III.	Konkursantrag	153
A.	Gläubigerantrag	153
B.	Eigenantrag	153
IV.	Das Insolvenzverfahren im Allgemeinen	154
V.	Das Sanierungsverfahren	155
A.	Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung	155
B.	Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung	156
C.	Annahme des Sanierungsplanes	158
D.	Rechtswirkungen des Sanierungsplanes	158
VI.	Exkurs: GReX – Gesamtreform Exekutionsrecht	159
A.	Einfaches Exekutionspaket	160
B.	Erweitertes Exekutionspaket	160
C.	Feststellung der offenkundigen Zahlungsunfähigkeit	162
VII.	Schuldenregulierungsverfahren (Gesamtvollstreckung, Zahlungsplan, Tilgungsplan, Abschöpfungsplan)	164
A.	Schuldenregulierungsverfahren	164
B.	Gesamtvollstreckung	166
C.	Zahlungsplan	167
D.	Abschöpfungsverfahren mit Restschuldbefreiung	167
E.	Tilgungsplan	168
F.	Abschöpfungsplan	169
G.	Beendigung des Abschöpfungsverfahrens	169
H.	Erleichterung für bestehende Zahlungspläne	170

Kapitel 4.	
Besonderheiten der Fortführungsrechnung in der Insolvenz	
(<i>Harald Schützinger</i>)	171
I. Einleitung	171
II. Überschuldungsstatus	172
III. Fortführungsrechnung in der Insolvenz	176
Kapitel 5. Bonitätsbewertungen von Unternehmen vor, während und nach Sanierungsverfahren (<i>Martin Binder</i>)	181
I. Einleitung	181
II. Was versteht man unter Bonitätsbewertung im betriebswirtschaftlichen Kontext?	183
A. Definition von Bonität	183
B. Allgemeine Beschreibung der Bonitätsbewertung	184
C. Definition von StakeholderInnen	184
III. Wer bewertet die Bonität von Unternehmen?	186
A. Welche StakeholderInnen arbeiten mit Bewertungen/Scores/Indizes	186
B. Welche Skalen finden Anwendung und wie sind diese vergleichbar?	186
C. Exkurs: Kritik am praktischen Einsatz von Scoringmodellen	189
D. Welche Kriterien werden verwendet?	190
1. Die Bewertungskennzahl Eigenkapitalquote überstrahlt vieles andere	191
2. Exkurs: Basel-Kriterien	192
3. Lieferantenzahlweise	193
4. Problematik der Vergleichbarkeit	194
5. Ausfallswahrscheinlichkeit (Probability of Default) – PD-Wert	194
6. Welche Kriterien sind beeinflussbar?	195
a) EK-Quote	196
b) Zahlweise	196
c) Branchenzuordnung	196
d) Umsatzhöhe	197
e) Stammkapital	197
f) Rechtsform	197
g) MA-Stand	197
h) Auftragsstand	197
i) Mittel- und längerfristige Geschäftslage	198
E. Woher stammen die verarbeiteten Informationen?	198
F. Welche Bedeutung haben Bonitätsbewertungen im wirtschaftlichen Alltag?	199
1. Praxisbeispiel	200
IV. Folgen eines Sanierungsverfahrens auf die Bonitätsbewertungen des betroffenen Betriebs und ggf Unternehmensgruppe	201
A. Zeitlicher Ablauf zur Wiedererlangung von Bonitätsbewertungen	201
B. Basel- versus Solvency-Kriterien bei Krediteinräumungen	201

C.	Ansteckung von schlechten Bonitätsbewertungen in Gruppen ...	202
1.	Exkurs	202
V.	Restrukturierungs- und Insolvenz-Richtlinie-Umsetzungsgesetz und Restrukturierungsordnung – Änderungen in der Bewertungspraxis ...	204
A.	Das Schuldenregulierungsverfahren in Österreich	205
B.	Restrukturierungsplan und Restrukturierungsbeauftragte	206
C.	Wiedereinführung von Gläubigerklassen – Cram-down	207
D.	Erste Einschätzungen und Auswirkungen bei Ratingunternehmen und Warenkreditversicherungen in Österreich und Deutschland	207
E.	Fehlende Akteneinsicht von Gläubigerschutzverbänden	209
F.	Auswirkungen des neuen Gesetzes auf Bewertungskriterien	210
VI.	Auswirkungen von allgemeinen Krisensituationen auf Bonitätsbewertungen am Beispiel Corona 2020 und 2021	210
A.	Aktuelle Insolvenzsituation in Österreich (Stand Dezember 2021)	210
B.	Entwicklung der Insolvenzen 2000–2020 inkl Beginn der Trendumkehr im Quartal 4/2021	212
C.	Insolvenzausblick in Europa	213
D.	Beginn einer Krise unbekannten Ausmaßes	214
E.	Bonitätsbewertungen im Lichte von staatlichen Stützungsmaßnahmen	215
F.	Exkurs: Rettungsschirm für deutsche Warenkreditversicherer	215
G.	Banken und Versicherungen konzentrieren sich auf BestandskundInnen	215
H.	Handlungsempfehlungen für Bonitätsbewertungen in Krisenzeiten	216
VII.	Fragen und Antworten	217
A.	Wie kann Bonität trotz Sanierungsverfahren positiv beeinflusst werden?	217
B.	Welche Rolle spielen die Gläubigerschutzverbandsmitglieder im neuen Sanierungsverfahren?	217
C.	Wie wird die Bonität während des neuen Sanierungsverfahrens bewertet?	218
D.	Welche praktischen Auswirkungen und Vorteile für das betroffene Unternehmen gibt es, wenn es bereits während des Sanierungsverfahrens seine Bonität verbessern lässt?	218
E.	Wie können Unternehmen trotz Sanierungsverfahren zu neuen Kreditlinien kommen?	219

Kapitel 6.

Sanierung und Bankpraxis (Christoph Wurm)	221	
I.	Einleitung	221
II.	Unternehmen in der Krise – Sanierung als Wende	223
A.	Unternehmen in der Krise	223
B.	Sanierung als Wende	223
C.	Sanierungsfähigkeit	223
D.	Sanierungswürdigkeit	224
E.	Fortbestehensprognose	224

III.	Der regulatorische und bankmäßige Rahmen	225
A.	Rating als Bonitätseinstufung	225
B.	NPL steht für notleidende Kredite	226
C.	Stundung	226
D.	Moratorium	227
E.	Forbearance	227
F.	Sicherheiten für den Kredit	227
G.	Unlikely to pay	228
IV.	Sanierung und Bankpraxis	228
A.	Verantwortung aller Beteiligten	228
B.	Erklärungsversuche und Prioritäten aus der Sicht des Unternehmens	229
C.	Erklärungsversuche und Prioritäten aus der Sicht der Bank	230
D.	Wesentliche Handlungsmöglichkeiten der Banken	231
E.	Voraussetzungen für die Fortführung der Finanzierung und Grundsätze der Bankpraxis	231
F.	Grundsätze für die Zusammenarbeit von Banken in der Restrukturierung bei Mittelstandsunternehmen	233
V.	Sanierungsfinanzierung	235
VI.	Spezialthemen in der Sanierung: Anfechtungsrecht – Eigenkapitalersatz und Einlagenrückgewähr	236
VII.	Kommunikation	237
VIII.	Abschluss	237

Kapitel 7.

	Spezialbereiche der Finanzierung	239
1.	Alternative Finanzierungsstrukturen mit Schwerpunkt auf der Umlauffinanzierung (<i>Peter Buchegger</i>)	239
I.	Finanzierungen aus dem Umlaufvermögen	239
A.	Ausgangssituation	239
B.	Umlaufvermögen als Finanzierungspotenzial	240
II.	Factoring	240
A.	Was ist Factoring?	240
B.	Die Abwicklung	241
1.	Lieferung	241
2.	Rechnungslegung	241
3.	Übermittlung der Rechnungskopie	241
4.	Akontierung der Rechnung	242
5.	Zahlung des Rechnungsbetrages	242
6.	Restzahlung abzüglich Zinsen und Spesen	242
C.	Sonderfunktionen	243
1.	Delkrederefunktion	243
2.	Dienstleistungsfunktion	243
3.	Sonderfunktion – Stichtagsfactoring	243
III.	Forfaitierung	245
A.	Was ist Forfaitierung?	245
B.	Parameter für Forfaitierung	245
IV.	Finetradings – die Einkaufsfinanzierung	247

A. Was ist Finetradings?	247
B. Die Abwicklung	248
1. Verhandlung und Bestellung	248
2. Lieferung der Bestellung	248
3. Übermittlung der Rechnung	248
4. Zahlung der Rechnung	249
5. Übermittlung der Weiterverrechnung	249
6. Rückzahlung	249
C. Einsatzmöglichkeiten	249
D. Berechnungsbeispiel	250
 2. Maschinen- und Anlagenbewertung (<i>Norbert Obermayr</i>)	252
I. Bewertung von Maschinen und Anlagen für S&LB-Verträge	252
A. Einleitung	252
B. Anlageverzeichnis	252
C. Service- und Wartungsbuch	253
II. Bewertungsverfahren	253
A. Zeitwertermittlung mittels bewertungstechnischer Abschreibung	253
B. Zeitwertermittlung anhand einschlägiger Erfahrung	255
C. Auf- und Abwertungsfaktoren zum Zeitwert	255
D. Marktwert versus Zeitwert	256
III. Ein praktisches Beispiel	257
 3. Eine oft gewählte Finanzierungsart: Sale and Lease Back (<i>Peter Buchegger</i>)	261
I. Sale and Lease Back – Grundbegriff	261
A. Sale and Lease Back	261
B. Operate versus Financial Leasing	261
II. Die Abwicklung	263
A. Ablauf eines Sale-and-Lease-Back-Geschäfts	263
1. Verkauf der Anlagen	263
2. Zahlung der Liquidität	264
3. Abschluss Leasingvertrag	264
4. Monatliche Leasingzahlung	265
B. Berechnungsbeispiel	265
 Kapitel 8.	
Distressed M & A – Unternehmensverkauf in der Krise	
(<i>Christian Schreiberhuber</i>)	267
I. Einleitung	267
II. Stakeholderinteressen in der Krise	269
A. Interne Stakeholder	269
1. Geschäftsführung	269
a) Fortführende Geschäftstätigkeit	269
b) Vermeidung der Geschäftsführerhaftung	269
2. Arbeitnehmer	270
3. Gesellschafter	270

B. Externe Stakeholder	271
III. Unternehmensverkauf in der Krise	271
A. Verkauf vor der Insolvenz	273
1. Vorteile	273
a) Kaufverhandlungen auf exklusiver Basis	273
b) Gespräche mit Gesellschaftern	274
c) Bestehende Geschäftsbasis	274
d) Freistellung von Risiken	274
e) Sanierungsprivilegien	274
2. Risiken	275
a) Zeitdruck	275
b) Zustimmungen	275
c) Nachfolgehaftung	275
B. Unternehmensverkauf nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens ...	276
1. Rolle des Insolvenzverwalters	276
2. Transaktionsstruktur	277
a) Share Deal	277
b) Asset Deal	277
3. Risiken	278
C. Target in der Krise – Restrukturierungsverfahren nach der ReO ...	278
IV. Unternehmensbewertung	279
A. Fachgutachten KFS/BW 1	279
B. Wahl der Bewertungsmethoden	280
1. Liquidationswert	280
a) Vermögenswerte	281
b) Schulden	281
c) Liquidationskosten und Steuerwirkung	281
2. Diskontierungs- und marktpreisorientierte Verfahren	282
a) Positive zukünftige Erträge	282
b) Negative finanzielle Überschüsse	282
Kapitel 9.	
Unternehmenskultur und Krisenmindset (<i>Thomas Reischauer</i>)	283
I. Ausgangssituation – Beschreibung negativer Kulturszenarien	283
A. Mangelnde Verantwortungsübernahme, Vertrauensverlust	283
B. Innovationsfeindliche Unternehmenskultur	284
C. Unklare Strategien und das Fehlen von Zielen	285
D. Fehlende Personalentwicklung	285
E. Mangelhafte Transparenz und Kommunikation	285
II. Analyse- und Diagnosetools zur Messung der Unternehmenskultur und der Offenlegung erfolgskritischer kultureller Diskrepanzen	287
A. Tool 1: Offener Moderationsprozess (mit erster Standortbestimmung) nach der Kartenmethode	287
B. Tool 2: Einschätzung der Unternehmenskultur	288
C. Tool 3: Organizational Culture Inventory® (OCI) und Organizational Effectiveness Inventory® (OEI)	289
III. Fehler, die in der Sanierungsphase vonseiten der Führungskräfte/Sanierer gegenüber den Mitarbeitern zu vermeiden sind	292

A.	Mangelhafte interne Transparenz und Kommunikation	292
B.	Verhaltensdefizite, einseitige Schuldzuweisung	292
C.	Ungelöste Managementdefizite	293
IV.	Die Reorganisation bzw die Sanierung fördernde Faktoren	293
	A. Sanierungsmanager/Sanierungsmanagement	294
	B. Sanierungsteam	295
V.	Die Beschreibung von Einflussgrößen mit einem optimalen Krisenmindset	295
	A. Krise erkennen	296
	B. Krise eingestehen und akzeptieren	298
	C. Ursachenanalyse der Symptome und Ursachendiagnose durchführen	299
	D. Restrukturierungs-, Sanierungskonzept entwickeln	300
	E. Managementkompetenz und Sanierungswillen vorleben	301
	F. Interne und externe Kommunikation pflegen	302
	1. Interne Kommunikation	302
	2. Externe Kommunikation	303
	G. Mitarbeitermotivation und Vertrauen aufbauen	303
	H. Restrukturierung/Sanierung umsetzen und abschließen	303

Kapitel 10.

Der Aufsichtsrat – Versäumnisse vor und Möglichkeiten

in einer Unternehmenskrise (<i>Norbert Obermayr</i>)	305	
I.	Einleitung	305
II.	Die Entwicklung von Unternehmenskrisen	306
	A. Unternehmenskrisen und deren Erkennungsmerkmale	306
	B. Krisenursachen und Krisensymptome	310
III.	Der Aufsichtsrat in einer Unternehmenskrise	312
	A. Risikoüberwachung durch den Aufsichtsrat	312
	1. Halbwahrheiten – die gefährlichsten Wahrheiten	313
	2. Vorstandsunabhängige Information und Trennungsprinzip ..	314
	B. Aufsichtsratinformationen in Abstimmung mit der Unternehmenssituation	316
	1. Eine Stakeholderkrise	316
	a) Ein Beispiel	316
	b) Management by walking around	318
	2. Die Strategiekrise	318
	3. Produkt- und Absatzkrise	320
	4. Erfolgskrise	320
	C. Versäumnisse und Möglichkeiten	321
	1. Auf Sicht	322
	2. Aufsicht	323
	3. Rat	323
	4. Fazit	324
Stichwortverzeichnis	325	
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	335	