

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Teil I:	
Der Weg in die Krise	1
<i>Frank Richter</i>	
Schuld haben immer die anderen ... oder »der Markt«	3
1. Warum so viele Unternehmenssanierungen und Restrukturierungen scheitern – eine Einführung	3
2. Fazit	18
3. Literatur	18
<i>Fabian Danko</i>	
Vision, Leitbild und Strategie – mehr als nur Schlagwörter?	21
1. Einleitung	21
2. Vision, Mission, Leitbild	22
2.1 Vision	23
2.2 Mission	24
2.3 Leitbild (Mission Statement)	26
2.4 Strategie	28
3. Operatives Wirksamwerden von strukturellen Instrumenten	29
3.1 Fünf praxiserprobte Grundsätze der Umsetzung	29
3.2 Instrumente für eine Kulturveränderung	31
4. Praxisbeispiel	38
5. Kritische Würdigung	40
6. Literatur	41
<i>Sonja Sackmann</i>	
Die Unternehmenskultur als kritischer Erfolgsfaktor zur Vermeidung und Beseitigung von Unternehmenskrisen	43
1. Einführung	43
2. Was versteht man unter einer Unternehmenskrise?	44
2.1 Typen von Unternehmenskrisen	45
2.2 Mögliche Krisenauslöser	46
3. Die Rolle der Unternehmenskultur bei Unternehmenskrisen	48
3.1 Unternehmenskultur und ihre Charakteristika	49
3.2 Unternehmenskultur und exogen ausgelöste Unternehmenskrisen	50

3.3	Unternehmenskultur und endogen ausgelöste Unternehmenskrisen.	52
4.	Der Sanierungsfall ist eingetreten	53
5.	Charakteristika einer Unternehmenskultur, die hilft, Krisen zu vermeiden	55
5.1	Es existieren Sensorien, die es ermöglichen, relevante Veränderungen in der Unternehmensumwelt frühzeitig zu erkennen.	55
5.2	Neugierde und Offenheit sind in Verbindung mit einer Lern- und Entwicklungsorientierung vorhanden	56
5.3	Unsicherheiten und Widersprüche werden ausgehalten und kritisch hinterfragt	56
5.4	Unterschiedliche Meinungen werden geschätzt und ausdiskutiert.	57
5.5	Die Kommunikation im gesamten Unternehmen ist offen und direkt – auch über Hierarchieebenen und Organisationsgrenzen hinweg	57
5.6	Das im Unternehmen vorhandene Wissen ist bekannt und wird genutzt.	58
5.7	Vorhaben werden zügig in Taten umgesetzt	58
5.8	Die Führung agiert partizipativ und glaubwürdig	59
5.9	Das Unternehmen ist in seiner Orientierung ausgewogen bei hohem Leistungsniveau	59
6.	Fazit	60
7.	Literatur.	62

Roger Knecktys

Grundlegende Verhaltensmuster in komplexen Entscheidungssituationen

1.	Einführung	63
2.	Handlungspsychologische Modelle	66
3.	Spieltheoretische Modelle	68
4.	Fazit	72
5.	Literatur	73

Teil II:

Rechtliche Rahmenbedingungen und Haftungsrisiken

Achim Fuhrmanns

Arbeitsrechtliche Herausforderungen in sanierungsbedürftigen Unternehmen

1.	Ausgewählte arbeitsrechtliche Instrumente zur Sanierung von Unternehmen	77
1.1	Sofortmaßnahmen	77
1.2	Möglichkeiten der Änderung von Arbeitsbedingungen	78
1.2.1	Einvernehmliche Änderung von Arbeitsbedingungen	79
1.2.2	Einseitige Änderung von Arbeitsbedingungen	79
1.2.3	Anwendungsfälle	80
1.3	Möglichkeiten der Personalkostenreduzierung durch kollektivrechtliche Maßnahmen.	81

1.3.1	Austritt aus dem Arbeitgeberverband	81
1.3.2	Sanierungstarifvertrag	82
1.3.3	Betriebsvereinbarung	82
1.4	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	83
1.4.1	Arbeitgeberseitige Beendigungskündigung	83
1.4.2	Aufhebungsvertrag	84
2.	Betriebsübergang	85
2.1	Voraussetzungen des Betriebsübergangs	85
2.1.1	Betrieb	86
2.1.2	Übergang	86
2.1.3	Auftragsneuevergabe	87
2.1.4	Outsourcing	87
2.1.5	Erwerber	87
2.1.6	Rechtsgeschäft	88
2.2	Die Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers	88
2.2.1	Inhalt der Unterrichtung	88
2.2.2	Form und Zeitpunkt der Unterrichtung	89
2.2.3	Konsequenzen fehlender oder fehlerhafter Unterrichtung	90
2.3	Widerspruchsrecht	90
2.3.1	Frist und Form des Widerspruchs	90
2.3.2	Konsequenzen des Widerspruchs	90
2.4	Kündigungsverbot	90
2.5	Rechtsfolgen des Betriebsübergangs	91
2.5.1	Individualrechtliche Rechtsfolgen	91
2.5.2	Kollektivrechtliche Rechtsfolgen	92
2.6	Rationalisierungs- und Sanierungskündigungen	93
2.7	Betriebsübergang in der Insolvenz	93
3.	Betriebsänderung	94
3.1	Voraussetzungen einer Betriebsänderung	94
3.1.1	Unternehmensgröße	94
3.1.2	Bestehen eines Betriebsrats	95
3.1.3	Wesentlicher Nachteil für erhebliche Teile der Belegschaft	95
3.1.5	Katalog der Betriebsänderungen	96
3.2	Verfahrensablauf der Betriebsänderung	97
3.2.1	Unterrichtung und Beratung	97
3.2.2	Interessenausgleich	97
3.2.3	Sozialplan	98
3.2.4	Rechtsfolgen der Verletzung der Rechte des Betriebsrats	100
3.2.5	Betriebsänderung in der Insolvenz	101
4.	Massenentlassung	101

Matthias Müller

Rolle und Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Unternehmenssanierung	103
1. Einleitung	103
2. Der Betriebsrat: Interessenvertretung und ökonomischer Faktor	105
3. Die Rolle des Betriebsrats in Sanierungsprozessen	109
4. Resümee	113
5. Literatur.....	113

Daniel Froesch

Haftungsrisiken für Vorstände und Geschäftsführer in der Krise	115
1. Einleitung	115
2. Persönliche Haftung von Vorstand und Geschäftsführer – allgemeine Aspekte.....	117
2.1 Innenhaftung des Geschäftsführers und des Vorstandes.....	117
2.1.1 Geschäftsführungspflichten/Organpflichten	117
2.1.2 Business Judgement Rule	118
2.2 Außenhaftung des Geschäftsführers und des Vorstandes.....	122
3. Arten der Haftung in der Krise	122
3.1 Außenhaftung der Geschäftsleitung aus § 823 II BGB i. V. m. § 15a InsO	123
3.1.1 Pflicht zur Insolvenzantragsstellung, § 15a Abs. 1 S. 1 InsO	123
3.1.2 Zahlungsunfähigkeit § 17 InsO	125
3.1.3 Abgrenzung der Zahlungsstockung von Zahlungsunfähigkeit.....	126
3.1.4 Drohende Zahlungsunfähigkeit, § 18 InsO	127
3.1.5 Überschuldung § 19 InsO.....	128
3.1.6 Insolvenzantragsfrist.....	130
3.1.7 Verschulden	131
3.1.8 Rechtsfolge	132
3.1.9 Verjährung	133
3.2 Strafrechtliche Haftung der »Insolvenzverschleppung« gem. § 15a Abs. 4 und 5 InsO	133
3.3 Innenhaftung für Zahlungen nach Insolvenzreife (§ 64 GmbHG, § 92 Abs. 2 AktG).....	135
3.3.1 Verbotene Zahlung, Zahlungsbegriff, Reichweite	135
3.3.2 Zulässige Zahlungen nach Eintritt der Insolvenzreife	136
3.3.3 Zahlungen zur Sanierung.....	138
3.4 Innenhaftung für insolvenzverursachende Zahlungen (§ 64 S. 3 GmbHG, § 92 Abs. 2 S. 3 AktG)	138
3.5 Innenhaftung wegen Verletzung allgemeiner Sorgfaltspflichten nach § 43 GmbHG, § 93 AktG	139
3.6 Haftung des sog. faktischen Geschäftsführers	140
3.7 Steuerrechtliche Haftung	140

3.8	Weitere strafrechtliche Haftungsrisiken.....	141
3.8.1	Anzeigepflicht bei Verlust von mehr als der Hälfte des Grund- bzw. Stammkapitals	141
3.8.2	Weitere typische »Begleitdelikte«	141
4.	Literatur.....	141

Dirk Classen

	Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz	143
1.	Die insolvenzrechtlichen Prüfungspflichten.....	143
2.	Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen zur Vermeidung einer Insolvenz	145
2.1	Der Forderungserlass (»Haircut«) und die Besserungsabrede.....	145
2.2	Die befreiende Schuldübernahme.....	146
2.3	Der Rangrücktritt	147
2.4	Die Stundung und die Stillhaltevereinbarung (»Standstill Agreement«)....	148
2.5	Die Eigenkapitalzuführung	148
2.5.1	Die Kapitalerhöhung und der Kapitalschnitt.....	149
2.5.2	Die Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital (»Dept-to-Equity-Swap«)	153
2.6	Die Zuführung von Fremdkapital.....	154
2.6.1	Das Gesellschafterdarlehen	154
2.6.2	Die Sanierungskredite von Dritten	156
3.	Zusammenfassung	157
4.	Literatur.....	158

Teil III:

	Personelle, wirtschaftliche und steuerliche Aspekte.....	159
--	---	------------

Thomas Lützenrath

	Warum so viele Neuausrichtungen und Sanierungen scheitern – und was man dagegen tun kann: Was Krisenunternehmen richtig machen, die es geschafft haben	161
1.	Einleitung – das Timing einer Krise erkennen.....	161
2.	Strategiefindung und -formulierung bei der Transformation	164
3.	Übersetzung der Strategie in Maßnahmen zur Umsetzung.....	168
4.	Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen und die drei Torpedos.....	169
5.	Ein Fallbeispiel und sein Verlauf	175
6.	Zusammenfassung	186
7.	Literatur.....	187

Norbert Eisenberg/Ilka Hars

Die Besetzung der Unternehmensleitung in der Krise	189
1. Anforderungen an die Unternehmensführung in der Krise	189
1.1 Krise in der Wahrnehmung der Stakeholder	190
1.2 Die Bedeutung von Führungsstärke in der Krise	191
2. Veränderung der Führungssituation	193
2.1 Strategische Krise	195
2.2 Operative Krise	197
2.3 Liquiditätskrise	199
2.4 Krise durch singuläres Ereignis/Unfall	200
2.5 Veränderungen der Eigentümer-Firmenstruktur und Auswirkungen auf das Management	200
3. Exkurs: Veränderungen und direkte Kommunikation im Führungssystem in Krisensituationen	201
4. Möglichkeiten der Besetzung von Führungspositionen in der Krise	205
4.1 Besetzung über Interim Management	205
4.2 Besetzung als Festposition	207
4.3 Wechsel von Beraterrolle in Managementrolle	208
5. Case Study: Restrukturierung der Braun GmbH – eine umfassende und erfolgreiche Restrukturierung	209
6. Literatur	210

Christian Timmreck

Wirtschaftliche Bewertung von sanierungsbedürftigen Unternehmen	213
1. Einleitung	214
2. Unternehmensbewertung: Kunst oder Wissenschaft?	215
2.1 Generelle Herausforderungen bei der Unternehmensbewertung	217
2.2 Worum geht es eigentlich? – Wert oder Preis?	218
2.3 Besonderheiten bei der Bewertung von Krisenunternehmen	218
3. Unternehmensbewertung, wie sie im Lehrbuch steht	219
3.1 Schätzung von Transaktionspreisen: Das Multiplikatorverfahren	219
3.2 Discounted Cash Flow Methode: Abbildung des Zukunftspotenzials	222
3.3 Vom Unternehmensgesamtwert zum Wert des Eigenkapitals	228
4. Spieltheoretische Betrachtungsweisen	230
4.1 Die Gläubiger: Die besondere Interessenslage nicht nur der Banken	231
4.2 Die Gesellschafter: Von Haftungsthemen und emotionalen Aspekten	233
4.3 Die Investoren: Unterschiede bei strategischen und Finanzinvestoren	234
4.4 Weitere Interessensgruppen	235
5. Was lernen wir von der Praxis?	237
5.1 Manchmal gibt es keine Zukunft – die Liquidation eines Unternehmens. ...	237
5.2 Keiner will sich schlechter stellen	238
5.3 An der Zukunft könnten alle partizipieren – von Earn-outs und Vendor Loans	239

6. Zusammenfassung	240
7. Literatur	241

Stephan Lüke

**Handelsbilanzrechtliche und steuerliche Aspekte und Fortführungsprognose
für Krisenunternehmen aus der Sicht der Wirtschaftsprüfer**

.....	243
1. Wann beginnt eigentlich die Krise?	243
1.1 Vier Krisenstufen	244
1.2 Wie Stakeholder Krisen auslösen	244
1.3 Interne Krisenauslöser und ihre Warnzeichen im Unternehmen	245
1.4 Externe Krisenauslöser und ihre Warnzeichen	247
2. Das magische Dreieck: Liquidität, Bilanz, Steuer	248
2.1 Verbesserung der Liquidität	249
2.1.1 Liquidität von Innen sichern	249
2.1.2 Liquidität von Außen zuführen	251
2.1.3 Die Liquiditätsturbos	253
2.2 Stärkung der Bilanz	253
2.2.1 Was Unternehmen selbst anpacken können	253
2.2.2 Wie sich Gläubiger einbinden lassen	255
2.3 Steuerliche Aspekte	258
2.3.1 Mindestbesteuerung beachten	258
2.3.2 Verlustvorträge erhalten	259
2.3.3 Steuerzahlungen vermeiden	260
2.3.4 Vorsicht bei der Schenkungssteuer	261
3. Dreh- und Angelpunkt in der Krise: Die Fortführungsprognose	261
3.1 Effiziente Vorarbeit notwendig	262
3.1.1 Unternehmenskonzept erstellen	262
3.1.2 Informationen beschaffen	262
3.2 Fortführungsprognose im Handelsrecht	264
3.2.1 Fortführungsprüfung: Going Concern oder nicht?	264
3.2.2 Folge der Abkehr von Going Concern	265
3.3 Fortbestehensprognose im Insolvenzrecht	267
3.3.1 Gültiges Recht bis 31.12.2013	267
3.3.2 Geändertes Recht ab 01.01.2014	268
3.3.3 Überschuldungstatus ändert Ansatz und Bewertung in der Bilanz	268
3.4 Was Wirtschaftsprüfer leisten können	270
3.4.1 Unterstützung beim Sanierungskonzept	270
3.4.2 Begleitung beim Schutzschirmverfahren	271
4. Fazit: Je früher desto besser	272
5. Literatur	273

Franz J. Sartor

Unterstützungsmöglichkeiten der Banken als Kreditgeber von Krisenunternehmen	275
1. Problemstellung	275
2. Rechtliche Rahmenbedingungen der Banken für die Bearbeitung von Problemkrediten	277
3. Identifikation von Krisenunternehmen und gefährdeten Kreditengagements.	279
3.1. Krisenbegriff und Spezifizierung der Unternehmenskrise	279
3.2. Zeitliche Einordnung der Krise und der Kreditgefährdung	281
3.3. Informationsquellen der Banken zur Identifizierung eines Krisenunternehmens.	281
3.3.1. Erkenntnisse aus der Jahresabschlussanalyse und der Kreditüberwachung	282
3.3.2. Erkenntnisse aus dem Bruch von Covenants-Vereinbarungen	283
3.3.3. Erkenntnisse aus der Kontoführung und Kreditbedienung.	285
4. Ziele und Voraussetzungen der Bank zur Sanierung eines Krisenunternehmens ..	285
4.1. Ziele der Bank bei der Unterstützung eines Krisenunternehmens	285
4.2. Voraussetzungen der Bank zur Prüfung von Unterstützungsoptionen	286
4.2.1. Erstellung eines Sanierungskonzepts	287
4.2.2. Feststellung von Sanierungsfähigkeit/-würdigkeit	288
4.2.3. Mitwirkung der Stakeholder am Sanierungsvorhaben.	290
4.2.4. Durchführung einer »Pool-Bildung«	291
5. Entscheidungsoptionen der Bank zur Unterstützung des Krisenmanagements ...	291
5.1. Unterstützungsstrategien der Bank (»Supporting Strategie«)	292
5.1.1. Finanzielle Unterstützungsansätze	293
5.1.2. Nicht-finanzielle Unterstützungsansätze	298
5.1.3. Bankseitige Begleitung des Sanierungsprozesses.	299
5.2. Die Stillhaltestrategie (»Keep-Quiet-Strategie«)	299
5.3. Die Ausstiegsstrategie (»Way-Out-Strategie«)	300
6. Fazit	303
7. Literatur	304

Teil IV:

Mergers & Acquisitions als Instrument der Restrukturierung	307
---	-----

Oliver Marquardt

Mergers & Acquisitions – eine Alternative zur klassischen Unternehmensrestrukturierung	309
1. Definition des Begriffspaares Mergers and Acquisitions«	309
2. Die Unternehmenskrise	310
3. Sanierungs- und Restrukturierungsberatung	312

4. Der Status quo der Distressed Mergers & Acquisitions	313
5. Rahmenbedingungen für erfolgreiche M&A-Transaktionen in Eigentümer- Unternehmen	318
5.1 Frühzeitiges Erkennen der aktuellen finanziellen Situation	318
5.2 Wann sollte ein Unternehmen verkauft werden?	318
5.3 Psychologische Aspekte beim Unternehmenskauf und -verkauf	319
5.4 Eigene Ziele kennen und verfolgen	320
6. Handlungsoptionen für Unternehmer in Sanierungssituationen	320
6.1 Option I – Die Verantwortung an die Mitarbeiter delegieren	320
6.2 Option II – Fire Sale/Stop Loss	321
6.3 Option III – M&A als Alternative zum klassischen Restrukturierungsmanagement.	324
7. Fallbeispiel einer M&A-Transaktion im Sanierungsumfeld	327
8. Literatur	330

Wolfgang Lichtenwalder/Frank Richter

Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte bei Unternehmenskäufen	333
1. Vorfragen	334
1.1 Definition Unternehmenskauf	334
1.2 Reiner Inlandserwerb oder Auslandsbezug?	335
1.3 Formfragen	335
1.4 Strategische Fragen	336
2. Ablauf eines Unternehmenskaufs	337
2.1 Vor dem Kaufvertragsentwurf	338
2.1.1 Vertraulichkeitserklärung (NDA)	338
2.1.2 Indikatives Angebot	339
2.1.3 Due Diligence	339
2.1.4 Vertragsinhalt	343
2.1.5 Weitere Klauseln	352
2.1.6 Disclosure Letter	353
2.1.7 Abschluss des Kaufvertrags	353
2.1.8 Transaktionsvollendung – Closing	354
2.1.8.1 Aufschiebende Bedingungen	354
2.1.8.2 Ereignisse in der Übergangszeit	355
2.1.8.3 Closing Memorandum	356
2.1.8.4 Post Closing	356
2.2 Integration des übernommenen Unternehmens in die Organisation der Käuferin	358
2.2.1 Verwaltungsorgane und Integration	358
2.2.2 Nichtgelingen der Integration	359
2.2.3 Ausgleichsansprüche aufgrund Konzernrechts	359
3. Checkliste für den Kaufvertrag	360

Teil V:**Restrukturierungs- und Sanierungsansätze –****Erfolgsbeispiele aus der Praxis** 363*Tim Bookas/Lena Ludwig***Change Management als wesentlicher Baustein einer effizienten****Unternehmensrestrukturierung** 363

1. Change trotz Rekordergebnissen? 363
2. Prinzipien einer Change-Management-Beratung. 366
3. Erfolgsfaktoren einer Unternehmensrestrukturierung aus
Change-Management-Sicht – Fallbeispiel: Vertrieb eines Pharmakonzerns 368
 - 3.1 »Sense of Urgency« 369
 - 3.2 Einbindung der obersten Führungsebene 374
 - 3.3 Entwicklung der Vision & Mission 376
 - 3.4 Unternehmensstrategie und Zielvereinbarungen 379
 - 3.5 Kommunikation und Partizipation 384
 - 3.6 Den Kunden in den Fokus stellen 393
 - 3.7 Monitoringmaßnahmen 395
4. Nach dem Change ist vor dem Change 398
5. Literatur. 399

*Frank Richter***Effiziente Unternehmenssanierung in der Praxis** 401

1. Einleitende Gedanken 401
2. Unternehmenssanierung – ein Auslaufmodell? 403
 - 2.1 Überalterte Methoden in der Unternehmenssanierung 403
 - 2.2 Theoretiker und Besserwisser 405
3. Grundvoraussetzungen für eine nachhaltige, effiziente Unternehmens-
sanierung. 406
 - 3.1 Aggregation kollektiven Wissens. 406
 - 3.2 Ganzheitliche, systemische Beratungsansätze 409
 - 3.3 Einstellung und Verhalten des Sanierers als eigener Erfolgsfaktor 410
 - 3.4 Messbare kurzfristige Erfolge 416
 - 3.5 Adäquate Kommunikation 421
 - 3.6 Steuerung der Sanierung über adäquate Zielvorgaben 423
 - 3.7 Change Management als Kernbestandteil einer jeden Sanierung. 426
4. Möglichkeiten der kurz- und mittelfristigen finanziellen Stabilisierung
von Unternehmen 431
 - 4.1 Überprüfen der Erfolgsaussichten einer zeitnahen finanziellen
Stabilisierung. 431
 - 4.2 Sofortiger Stopp aller nicht zwingend notwendigen Ausgaben. 433
 - 4.3 Net Working Capital als mögliches Liquiditätspotential
in Krisenunternehmen 435

4.4	Sale-and-Lease-Back	436
4.5	Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände	437
4.6	Anpassen der Personalkosten an die Ertragssituation	438
5.	Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ...	439
5.1	Kundennutzen, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	439
5.2	Ausgewählte Instrumente und Methoden aus der Managementlehre – kritisch betrachtet und richtig angewandt	444
5.2.1	ABC-Analysen	444
5.2.2	Benchmarking	448
5.2.3	SWOT-Analysen	453
5.2.4	Kundenbefragungen	454
5.2.5	Balanced Scorecard (BSC)	457
5.3	Die richtigen Mitarbeiter an der richtigen Stelle im Unternehmen	460
5.4	Aufbau eines aussagefähigen, zielgruppenorientierten Reporting & Controlling	462
5.5	Optimierung des Unternehmensportfolios	465
6.	Zusammenfassung	470
7.	Literatur	470

Detlef Specovius/Christoph von Wilcken

	Restrukturierung durch Insolvenzplan	473
1.	Einleitung	474
2.	Restrukturierung in der Praxis – Übersicht Fallbeispiel	475
2.1	Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung	475
2.2	Ablauf des Verfahrens	475
3.	Planungsschritte bis zur Antragsstellung	476
3.1	Sicherung der Zahlungsfähigkeit	477
3.2	Prüfung der Sanierungsfähigkeit	478
3.3	Abwägung zwischen den möglichen Verfahrensarten	478
4.	Materiell-rechtliche Besonderheiten	486
4.1	Konzernproblematik	486
4.2	Nachmeldungen im Planverfahren	488
4.3	Kapitalherabsetzung nach §§ 58 ff. GmbHG	489
4.4	Steuerrechtliche Behandlung des Sanierungsgewinns	489
4.5	Arbeitsrechtliche Besonderheiten	490

Michael Wefers

	Führen und Kommunizieren in Transformationsprozessen	501
1.	Einleitung	501
2.	Schaffung eines attraktiven Zukunftsbildes	503
2.1	Top-down-Verantwortung	503
2.2	Freies statt limitiertes Denken	504
2.3	Doppelter Mut der Unternehmensleitung	505

2.4 Nutzen aus Mitarbeitersicht	506
2.5 Konkurrierende Werte	507
3. Mentale Kompetenz als Erfolgsfaktor	508
3.1 Begriffsklärung und Bedeutung	508
3.2 Positive Wahrnehmungssteuerung	510
3.3 Lösungsorientierte Denk- und Sprachkultur	511
3.4 Positive Kraft der Wortwahl	512
3.5 Wertschätzende Streitkultur	513
4. Mit kraftvoller Führung voran	514
4.1 Transformation als Königsdisziplin	514
4.2 Führungswechsel in der Krise?	515
4.3 Motivation entfachen	517
4.4 Persönliche Verantwortungsübernahme	518
4.5 Zeit- und Selbstmanagement	520
5. Kommunikation in Umstrukturierungen	521
5.1 Systematischer Fahrplan	521
5.2 Realismus statt Negativität	523
5.3 Ebenenspezifische Botschaften	524
6. Zusammenfassung	528
7. Literatur	529
Stichwortverzeichnis	531
Autorenverzeichnis	541