



# Restrukturierungs- und Turnaround-Management

Strategie – Erfolgsfaktoren – Best Practice

## **Herausgegeben von**

Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler

## **Unter Mitarbeit von**

Dr. Mario Situm

## **Mit Beiträgen von**

Nina Dohrau, Dr. Paul Eßlinger, Prof. (FH) Dr. Markus Exler,  
Florian Falch, Michael George, Helmut Haberl, Mike Jaeschke,  
Klaus-Josef Kammerhofer, Tobias Kirchlechner, Thomas Klöckner,  
Dr. Anette Köcher, Gunter Freiherr von Leoprechting, Alexandra Mayr,  
Dr. Martin Mayr, Prof. (FH) Dr. Christine Mitter, Carina Ollmann,  
Dr. Mathias Osann, Prof. Dr. Jacques Reijniers, Tobias Riegger,  
Frank Romeike, Dr. Florian Schatz, Dr. Mario Situm, Dr. Jan Spitzner,  
Prof. Dr. Claas Triebel, Prof. (FH) Dr. Martin Tschandl, Peter Vogler,  
Dr. Thomas Wazlawik, Dr. André Wortmann

ERICH SCHMIDT VERLAG

**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.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter [ESV.info/978 3 503 15471 5](http://ESV.info/9783503154715)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15471 5  
eBook: ISBN 978 3 503 15472 2

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Druck und Bindung: Druckerei Hubert & Co., Göttingen

# Vorwort

In Gesprächen mit Unternehmern, Managern, Bankenvertretern sowie Beratern werden Turnaround-Prozesse in der Regel eher als ein projektbezogenes Ereignis definiert. Warum soll aber Restrukturierung nicht den Anspruch haben, als Bestandteil eines permanenten Verbesserungsprozesses aufgegriffen zu werden? Muss nicht jedes Unternehmen den Anspruch verfolgen, laufend seine Rendite- sowie Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis zu stellen und darüber hinaus auch dafür Sorge tragen, diese kontinuierlich steigern zu können? Demzufolge müsste jedes Unternehmen, um seine Leistungsfähigkeit zu optimieren bzw. noch erfolgreicher gegenüber dem Wettbewerb zu werden, einen permanenten Restrukturierungsbedarf artikulieren. Wir verstehen Restrukturierungsvorhaben nicht als Makel oder ausschließlich als die Folge einer Krise, sondern vielmehr als einen wichtigen Bestandteil einer normalen Unternehmensentwicklung. Darunter wären alle Maßnahmen zu subsumieren, welche eine stetige Ertragsverbesserung des Unternehmens unterstützen und gewährleisten.

Unter diesem Hintergrund haben wir uns entschieden, dieses Buch ausschließlich aus betriebswirtschaftlicher Sicht entlang eines Restrukturierungsprozesses aufzubauen. Es vermittelt aus der Perspektive der Geschäftsleitung, des Interim Managers und der Entscheidungsträger von Kreditinstituten einen ablauforientierten Überblick über alle relevanten operativen, finanzwirtschaftlichen und strategischen Besonderheiten, um Veränderungsprozesse in Unternehmen professionell umsetzen zu können. Bei einer erfolgreichen Sanierung muss den Gläubigern sehr kurzfristig ein tragfähiges Sanierungskonzept mit einer Fortbestehensprognose vorgelegt werden, welches auch einen möglichen Verkauf des Unternehmens beinhalten könnte.

Ausgehend von einem wissenschaftlichen Aufriss der Disziplinen Restrukturierung und Interim Management wird beschrieben, wie der Einstieg eines entsprechenden Vorhabens mit einer Potenzialanalyse vollzogen wird. Das Hervorheben von Leadership-Qualitäten und die Wahl der richtigen Kommunikation im Umgang mit den im Prozess vorkommenden Stakeholdern bilden gewissermaßen den Überbau, bevor es konkret in die operative Umsetzung mit dem Generieren der so wichtigen „Quick-Wins“ und dem Aufbau einer soliden Finanzierungsstruktur geht. Dass das Schaffen von Liquidität in der Sanierung oberste Priorität haben muss, ist selbstredend. In diesem Zusammenhang werden auch die Elemente herausgearbeitet, die von den Gläubigern im Rahmen eines Sanierungskonzepts nach dem Standard des IDW S 6 für die Fortführungs- und Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens beach-

tet werden müssen. Zusätzlich zu den Maßnahmen, mit denen Potenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu heben sind, werden auch die wesentlichen strategischen Aspekte wie der Unternehmensverkauf und die Maßnahmen, welche zur Steigerung des Unternehmenswertes führen, diskutiert.

Eine nachhaltige Restrukturierung setzt geeignete Controllinginstrumente und -strukturen voraus. Entsprechendes gilt es kennenzulernen und zu verstehen, wie ein Unternehmen zukünftig solide erfolgreich zu steuern ist. Bestandteil sollte demzufolge auch die Vorsorge möglicher künftiger Krisen sein, die mit Frühwarnindikatoren ein Signal setzen sollen. Nach herrschender Meinung werden Unternehmenskrisen in die strategische Krise sowie in die Ertrags- und Liquiditätskrise unterteilt. Für Unternehmen ist die strategische Krise oft nicht leicht auszumachen. Da es aber in der Regel etwa vier bis fünf Jahre dauert, bis das Liquiditätsproblem akut ist, besteht für das Management noch ausreichend Handlungsspielraum, um die erforderlichen Restrukturierungsmaßnahmen wie Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen oder Prozessverbesserungen in die Wege zu leiten. Die Kunst besteht darin, die sich abzeichnenden Probleme frühzeitig zu erkennen bzw. ein Instrumentarium zu entwickeln, welches das möglich macht. Institutionalisiert werden müssen strategische Prozesse, die eine Ist-Situation erfassen sowie Trends erkennen und strategische Maßnahmen umsetzen können.

Es gilt, die Restrukturierungs- und Sanierungsbranche zu stärken, so dass aufgrund vieler erfolgreicher Restrukturierungs-Projekte oder auch implementierter Indikatoren zur Krisenfrüherkennung möglichst viele Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben und Arbeitsplätze gesichert werden können. Das Buch ist im Wesentlichen mit den Kolleginnen und Kollegen des Competence Centers Unternehmensrestrukturierung und -sanierung an der Fachhochschule Kufstein entstanden, mit dem Ziel, den Professionals in einem Restrukturierungs- und Turnaround-Prozess einen Gesamtzusammenhang der Disziplin vorzustellen. Ich bedanke mich ganz herzlich bei den einzelnen Autoren für die profunden Beiträge, insbesondere bei Herrn Dr. Situm für dessen konstruktive Mitarbeit und inhaltliche Kritik. Wir wünschen dem Leser viel Freude bei der Lektüre dieses Buches.

Kufstein im September 2013

Markus Exler

# Inhaltsübersicht

## **Kapitel 1: Der Restrukturierungsprozess**

- 1 Interim Management zur Lösung von Krisen- und anderen Unternehmenssituationen
- 2 Leadership in Restrukturierungsprojekten, am Beispiel der Feedback Instruments Ltd., England
- 3 Kommunikation in der Krise

## **Kapitel 2: Operative Restrukturierung**

- 4 Working Capital Management
- 5 Kostenreduktion und Vertriebsrestrukturierung als einheitlicher Prozess
- 6 Prozessoptimierung zur Steigerung der Effizienz und Effektivität

## **Kapitel 3: Finanzwirtschaftliche Restrukturierung**

- 7 Analyse der Finanzierungsstruktur
- 8 Verhandeln mit Gläubigern wie Banken und Lieferanten
- 9 Liquiditätszuführung mit Eigenkapital
- 10 Optimierung der Finanzierungsstruktur

## **Kapitel 4: Strategische Restrukturierung**

- 11 Change Management
- 12 M&A-Prozess, der Unternehmensverkauf
- 13 Wertorientierte Managementkonzepte

## **Kapitel 5: Instrumente zur Krisenfrüherkennung**

- 14 Krisenindikatoren und Methoden zur Früherkennung von Unternehmenskrisen
- 15 Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme
- 16 Integriertes Risiko- und Chancenmanagement
- 17 Szenarioanalysen: Bauchgefühle vs. analytisches Vorgehen
- 18 Entscheidungsverhalten, schnelle vs. langsame Entscheidungen

**Kapitel 6: Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte**

- 19 Der „neue“ IDW S 6, eine kritische Würdigung aus der Sicht eines Gutachters
- 20 Rechtliche Anforderungen an ein Sanierungsgutachten in Deutschland

**Kapitel 7: Zum guten Schluss**

- 21 Zum guten Schluss

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Inhaltsübersicht .....	7
Inhaltsverzeichnis .....	9

## **Kapitel 1: Der Restrukturierungsprozess**

*Alexandra Mayr & Jacques Reijniers*

1	Interim Management zur Lösung von Krisen- und anderen Unternehmenssituationen .....	19
1.1	Einleitung .....	19
1.2	Operationalisierung einer neuen strategischen Entscheidung als Management-Herausforderung .....	21
1.3	Lösungsmöglichkeiten für Änderungen und Grundbedingungen .....	22
1.4	Abgrenzung Unternehmensberatung vs. Interim Management .....	23
1.4.1	Einsatzfelder für Interim Management .....	26
1.4.2	Gründe für Interim Management Einsätze .....	28
1.5	Einkauf von Unternehmensberatung oder Interim Management .....	31
1.6	Der Weg zur Wahl des richtigen externen Management-Instruments .....	33
1.7	Resümee .....	35
1.8	Quellenverzeichnis .....	36

*Martin Mayr*

2	Leadership in Restrukturierungsprojekten, am Beispiel der Feedback Instruments Ltd., England .....	37
2.1	Praxisfall .....	37
2.1.1	Finanzierung und Kapitalausstattung .....	38
2.1.2	Restrukturierungsplan .....	39
2.1.3	Projektauftrag .....	42
2.2	Leadership im Unternehmen .....	43
2.3	Praxisfall, Fortsetzung .....	49
2.4	Resümee .....	56
2.5	Quellenverzeichnis .....	57

*Peter Vogler*

3	Kommunikation in der Krise .....	59
3.1	Praxisfall .....	59

3.2	Theoretische Grundlagen für Krisenkommunikation.....	60
3.2.1	Aufgabe und Zielsetzung von Krisenkommunikation .....	61
3.2.2	Erfolgsfaktoren für die Kommunikation in der Krise.....	62
3.2.3	Die Wahl der geeigneten Kommunikationsstrategie .....	66
3.3	Krisenkommunikation in der Praxis.....	72
3.3.1	Schritt 1: Situationsanalyse und laufendes Monitoring .....	72
3.3.2	Schritt 2: Ziele, Dialoggruppen und Kommunikationskanäle festlegen .....	74
3.3.3	Schritt 3: Die Strategie oder die richtige Botschaft zur richtigen Zeit.....	75
3.3.4	Schritt 4: Bei der taktischen Umsetzung zählt jedes Detail.....	76
3.3.5	Schritt 5: Ergebnisse evaluieren und Lessons Learned dokumentieren .....	77
3.4	Resümee .....	77
3.5	Quellenverzeichnis.....	78

## Kapitel 2: Operative Restrukturierung

*Christine Mitter*

4	Working Capital Management .....	83
4.1	Praxisfall .....	83
4.2	Bedeutung des Working Capital Management .....	85
4.3	Working Capital .....	86
4.4	Optimierung des Working Capital Management .....	88
4.4.1	Ansatzpunkte des Working Capital Management.....	88
4.4.2	Kreditorenmanagement.....	89
4.4.3	Bestandsmanagement.....	91
4.4.4	Debitorenmanagement .....	93
4.5	Cash Conversion Cycle .....	94
4.6	Praxisfall, Fortsetzung .....	97
4.7	Resümee .....	99
4.8	Quellenverzeichnis .....	100

*Florian Falch, Mike Jaeschke & Carina Ollmann*

5	Kostenreduktion und Vertriebsrestrukturierung als einheitlicher Prozess.....	103
5.1	Praxisfall .....	103
5.2.	Bedeutung von Kostenreduktionen in der operativen Restrukturierung..	105
5.2.1	Diagnosephase .....	106
5.2.2	Konzeptphase.....	106
5.2.3	Detaillierungs- und Umsetzungsphase.....	110
5.2.4	Überführungsphase .....	111

5.3	Bedeutung von Umsatzsteigerungen in der operativen Restrukturierung.....	111
5.4	Resümee .....	114
5.5	Quellenverzeichnis .....	116

*Florian Schatz & Mario Situm*

6	Prozessoptimierung zur Steigerung der Effizienz und Effektivität .....	119
6.1	Einleitung .....	119
6.2	Praxisfall .....	120
6.3	Ansätze zur Prozessmodellierung .....	120
6.4	Maßnahmen zur Nachhaltigkeit der Qualitäts- und Prozesseffizienz.....	128
6.5	Anwendung von ausgewählten Instrumenten zur Prozessoptimierung, Praxisbeispiel .....	130
6.6	Resümee .....	135
6.7	Quellenverzeichnis:.....	136

**Kapitel 3: Finanzwirtschaftliche Restrukturierung**

*Tobias Kirchlechner*

7	Analyse der Finanzierungsstruktur.....	139
7.1	Einleitung .....	139
7.2	Praxisfall - Der Sicherheitspiegel.....	141
	7.2.1 Finanzierungen im Sicherheitspiegel .....	142
	7.2.2 Gruppierung der Finanzierungen .....	144
	7.2.3 Status der Finanzierungen.....	145
	7.2.4 Qualität der Sicherheiten .....	146
7.3	Interpretation.....	148
7.4	Sonstige wesentliche Gläubiger .....	149
	7.4.1 Anleihegläubiger.....	149
	7.4.2 Lieferantenkredite.....	150
	7.4.3 Konzernverbindlichkeiten.....	150
7.5	Optimale Finanzierungsstruktur.....	151
7.6	Resümee .....	152
7.7	Quellenverzeichnis .....	153

*Gunter Freiherr von Leoprechting*

8	Verhandeln mit Gläubigern wie Banken und Lieferanten .....	155
8.1	Einleitung .....	155
8.2	Rahmenbedingungen von Kreditinstituten.....	156
8.3	Rahmenbedingungen von Lieferanten und Kreditversicherungen.....	159
8.4	Rahmenbedingungen des Krisenunternehmens .....	160
8.5	Gläubigerverhandlungen als entscheidender Sanierungsschritt.....	161

8.5.1	Strategien im Umgang mit der Bank .....	161
8.5.2	Verhandeln mit Lieferanten .....	166
8.6	Resümee .....	167
8.7	Quellenverzeichnis .....	167

*Klaus Kammerhofer*

9	Liquiditätszuführung mit Eigenkapital .....	169
9.1	Einleitung .....	169
9.2	Praxisfall .....	171
9.3	Finanzierungsformen und Eigenkapital .....	173
9.4	Merkmale des Eigenkapitals .....	175
9.5	Konkrete Möglichkeiten der Liquiditätszuführung mit Eigenkapital .....	177
9.6	Qualität des Eigenkapitals .....	182
9.7	Praxisfall, Lösungsansatz .....	184
9.8	Resümee .....	185
9.9	Quellenverzeichnis .....	186

*Nina Dohrau*

10	Optimierung der Finanzierungsstruktur .....	189
10.1	Praxisfall .....	189
10.2	Finanzwirtschaftliche Sanierung .....	191
10.3	Sanierung durch den Fremdkapitalgeber .....	192
10.3.1	Verzicht auf Kreditkündigung .....	193
10.3.2	Umwandlung bestehender Verbindlichkeiten .....	194
10.3.3	Reduktion bzw. Erlass bestehender Verbindlichkeiten .....	196
11.3.4	Zuführung neuen Fremdkapitals - Sanierungskredit .....	196
10.4	Sonderformen der Sanierungsfinanzierung .....	197
10.4.1	Mezzaninfinanzierung .....	197
10.4.2	Mezzaninkredit .....	198
10.4.3	Typische & atypische stille Gesellschaft .....	200
10.4.4	Besserungskapital .....	200
10.4.5	Genussrechtskapital .....	201
10.4.6	Wandelschuldverschreibungen .....	202
10.5	Sanierung durch den Eigenkapitalgeber .....	202
10.5.1	Buchtechnische Eigenkapitalsanierung .....	203
10.5.2	Eigenkapitalorientierte Sanierungsmaßnahmen durch Außenfinanzierung .....	204
10.6	Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen im Bereich des Vermögens .....	206
10.6.1	Verkauf von (nicht betriebsnotwendigen) Vermögenswerten .....	206
10.6.2	Kapitalfreisetzung im Umlaufvermögen: Forderungs- und Lagerabbau .....	207

10.7	Zeitliche Abfolge der Sanierungsmaßnahmen .....	208
10.8	Resümee .....	209
10.9	Quellenverzeichnis .....	211

## **Kapitel 4: Strategische Restrukturierung**

### *Helmut Haberl & Tobias Riegger*

11	Change Management.....	215
11.1	Praxisfall .....	215
11.2	Theoretische Ansätze im Change Management .....	216
11.2.1	Anlässe und Antrieb für Wandel .....	217
11.2.2	Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren .....	218
11.2.3	Ablauf eines Change Management-Prozesses .....	219
11.3	Der 8-Stufen-Prozess am Fallbeispiel.....	223
11.4	Resümee .....	225
11.5	Quellenverzeichnis .....	227

### *Markus Exler*

12	M&A-Prozess, der Unternehmensverkauf .....	229
12.1	Praxisfall .....	229
12.2	Unterschiedliche Perspektiven.....	230
12.2.1	Investorenperspektive .....	230
12.2.2	Verkäuferperspektive.....	231
12.2.3	M&A-Berater .....	232
12.3	M&A-Prozess.....	233
12.3.1	Vorbereitungsphase .....	233
12.3.2	Akquisitionsphase.....	234
12.3.3	Finalisierungsphase.....	242
12.4	Praxisfall, Verhandlungsergebnis .....	245
12.5	Resümee .....	246
12.6	Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur.....	246

### *Paul Eßlinger*

13	Wertorientierte Managementkonzepte .....	249
13.1	Einleitende Diskussion zu EVA und CVA .....	249
13.1.1	Economic Value Added (EVA) .....	250
13.1.2	Cash Value Added (CVA) und Cashflow Return on Investment (CFROI) .....	253
13.1.3	Vergleich zwischen den Methoden EVA und CVA .....	256
13.2	Implementierung eines wertorientierten Steuerungskonzeptes nach EVA-Methode im Unternehmen .....	259
13.2.1	Implementierung eines wertorientierten Steuerungssystems....	260

13.2.2	Anpassung der Vor-Systeme.....	262
13.2.3	Implementierung einer wertorientierten Vergütung .....	263
13.3	Resümee .....	264
13.4	Quellenverzeichnis .....	265

## **Kapitel 5: Instrumente zur Krisenfrüherkennung**

### *Mario Situm*

14	Krisenindikatoren und Methoden zur Früherkennung von Unternehmenskrisen.....	269
14.1	Einleitung und Praxisfall.....	269
14.2	Stand der Forschung im Bereich Insolvenzfrüherkennung bzw. von relevanten Krisenindikatoren .....	270
14.3	Praxisfall, Fortsetzung .....	276
14.4	Resümee .....	286
14.5	Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur.....	287

### *Martin Tschandl*

15	Integrierte Planungs- und Kontrollsysteme.....	291
15.1	Einleitung und Praxisfall.....	291
15.2	Planungs-, Kontrollsysteme und Controlling.....	292
15.3	Planung und Kontrolle in betrieblichen Praxis .....	294
15.4	Prinzipien der integrierten Planung.....	297
15.5	Der zeitliche Planungs- und Budgetierungsprozess.....	299
15.6	Elemente der integrierten Planung und Kontrolle.....	299
15.7	Die Abweichungsanalyse und das Forecasting .....	304
15.8	Moderne Budgetierung.....	308
15.9	Resümee .....	310
15.10	Quellenverzeichnis.....	311

### *Anette Köcher & Frank Romeike*

16	Integriertes Risiko- und Chancenmanagement .....	313
16.1	Komplexität als Ursache steigender industrieller Risiken .....	313
16.2	Abgrenzung strategische und operative Risiken .....	316
16.3	Der Risiko-Management-Prozess im Überblick .....	319
16.4	Bandbreitenplanung (EBIT@Risk) in der Praxis.....	326
16.5	Praxisfall .....	327
16.6	Die Bedeutung von Frühwarnsystemen in der Praxis .....	335
16.7	Resümee .....	339
16.8	Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur.....	342

*Jan Spitzner*

17	Szenarioanalysen: Bauchgefühle vs. analytisches Vorgehen.....	345
17.1	Einleitung .....	345
17.2	Praxisfall .....	346
17.3	Der Begriff Szenario .....	347
17.4	Szenariotrichter und Szenariotypen .....	349
17.5	Einsatzgebiete für eine Szenarioanalyse .....	350
17.6	Ein Vorgehensmodell der Szenarioanalyse.....	351
17.7	Praxisfall, Ergebnis .....	357
17.8	Hinweise aus der Praxis – Regeln für „gute“ Szenarien.....	358
17.9	Resümee .....	359
17.10	Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur.....	360

*Claas Triebel*

18	Entscheidungsverhalten, schnelle vs. langsame Entscheidungen .....	363
18.1	Einleitung .....	363
18.2	Ein Entscheidungsproblem.....	364
18.3	Analyse.....	366
18.3.1	System 1 oder System 2? .....	366
18.3.2	Entscheidungstheorie .....	366
18.3.3	Die Psychologie der Entscheidungen.....	367
18.3.4	Entscheidungsfehler.....	368
18.3.5	Gruppen- vs. Einzelentscheidungen .....	369
18.3.6	Fehler in Gruppenentscheidungen .....	370
18.3.7	Entscheidungsstrategien und –techniken .....	370
18.3.8	Die Verbindung von schnellem und langsamem Denken.....	372
18.4	Resümee .....	373
18.5	Quellenverzeichnis und weiterführende Literatur.....	375

**Kapitel 6: Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte**

*Mathias Osann & André Wortmann*

19	Der „neue“ IDW S 6, eine kritische Würdigung aus der Sicht eines Gutachters .....	379
19.1	Einleitung .....	379
19.2	Gutachtenstruktur und Gegenstand .....	381
19.3	Sanierungsfähigkeit.....	384
19.4	Planungsprämissen und Umsetzungswahrscheinlichkeit.....	386
19.5	Resümee .....	388
19.6	Quellenverzeichnis .....	390

*Michael George, Thomas Klöckner & Thomas Wazlawik*

20	Rechtliche Anforderungen an ein Sanierungsgutachten in Deutschland	393
20.1	Einleitung	393
20.2	Zu beachtende Rechtsfragen	394
20.2.1	Feststellung bereits vorliegender Insolvenzeröffnungsgründe	395
20.2.2	Haftungsrisiken für den Kreditgeber	398
20.2.3	Haftungsrisiken für den gesetzlichen Vertreter	405
20.2.4	Haftungsrisiken für den Gutachter	406
20.2.5	Sanierungswille und -fähigkeit als haftungs- bzw. anspruchsausschließendes Merkmal	406
20.2.6	Bedeutung des IDW S 6	407
20.3	Resümee	409
20.4	Quellenverzeichnis	409

## **Kapitel 7: Zum guten Schluss**

*Markus Exler & Jacques Reijnders*

21	Zum guten Schluss	413
	Abbildungsverzeichnis	415
	Quellenverzeichnis	419
	Autoren	441
	Stichwortverzeichnis	447