

**NYME / Universität West-Ungarn
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften**

**Krisenmanagement mittelständischer Unternehmen
im Zusammenwirken von Unternehmen und Banken**

Thesenheft

zur

PhD-Dissertation

zum

**Doctor of Philosophy in Economic Sciences
(PhD)**

von

Joachim Schmid

NYME / Universität West-Ungarn

im Mai 2009

1.) Thema der Dissertation

Krisenmanagement mittelständischer Unternehmen im Zusammenwirken von Unternehmen und Banken.

2.) Betreuer der Dissertation

Universitätsdekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Univ.-Prof. Dr. Csaba Székely DSc.

3. Gutachter der Dissertation

Univ.-Prof. Dr. F. Tóth CSc.

Univ.-Prof. Dr. M. Gritsch PhD

3.) Inhalt der Dissertationsschrift

Die Dissertationsschrift ist als wissenschaftliche Darstellung und Diskussion des Forschungsstandes relevanter Teile der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften verfasst und stellt gleichzeitig Erkenntnisse zur Verbesserung der Überlebenschancen mittelständischer Unternehmen in der Krise vor. Sie beinhaltet hierzu eine wissenschaftliche Untersuchung über das Zusammenwirken und über die Vertrauensverhältnisse zwischen Unternehmen und Banken im Krisenmanagement, präsentiert die Forschungsergebnisse und leitet wissenschaftliche Erkenntnisse ab.

4.) Ziel der Dissertation

Die Dissertationsschrift soll dazu beitragen, wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse aufzufinden, mittels derer das Verhältnis zwischen Banken und mittelständischen Unternehmen in der Krise hinsichtlich der Unterstützungsbereitschaft durch die Banken zur Überwindung der Krisensituation besser verstanden werden kann. Hierzu soll die Dissertationsschrift entsprechendes Wissen für die Wirtschaftswissenschaften generieren.

5.) Zeitraum der Bearbeitung

Mai 2006 bis Mai 2009

6.) Verfasser der Dissertationsschrift

Dr. universitatis oeconomia societatum Joachim Schmid, geb. 24.04.1965 in Augsburg,
Diplom-Betriebswirt (FH), Master of Business Administration (WU)

Inhaltsverzeichnis des Thesenheftes

1. Hinführung zum Thema
2. Ziele, Hypothesen und Methodik der eigenen Untersuchung
 - 2.1 Nutzen aus der Untersuchung
 - 2.2 Theorie der eigenen Untersuchung
 - 2.3 Beobachtbare Phänomene
 - 2.4 Hypothesen
 - 2.4.1 Haupthypothesen
 - 2.4.2 Nebenhypothesen
 - 2.5 Methode der Untersuchung
3. Auswertung der eigenen Untersuchung
 - 3.1 Repräsentativität der Untersuchung
 - 3.1.1 Repräsentativität hinsichtlich Bilanzsumme
 - 3.1.2 Repräsentativität hinsichtlich regionaler Häufungen
 - 3.2 Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung
 - 3.3 Hypothesenüberprüfung anhand Forschungsergebnissen und Schlussfolgerungen
 - 3.4 Übersicht und Kurzfassung der Schlussfolgerungen
4. Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften
5. Zusammenfassung

1. Hinführung zum Thema

Bei einer Befragung von Sanierungsspezialisten zeigte sich, dass nur rd. 20% aller Krisenunternehmen überhaupt saniert und wieder in den normalen Firmenkunden-Betreuungsbereich der Banken zurückgeführt werden können. Damit würde insgesamt nur eines von fünf Unternehmen überhaupt saniert werden. Der Rest müsste von den Kapitaleignern ordentlich liquidiert werden oder in die Insolvenz gehen. Die Insolvenzquote beträgt dabei rund 50%. Die Aussichten auf sonstige einspringende Finanzierungspartner werden zudem gerade in Krisensituationen sowie im weiteren Krisenverlauf immer schlechter. Ein anderes Ergebnis der Studie zeigt einen weiteren, wichtigen Aspekt auf: „Voraussetzung für eine erfolgreiche Sanierung ist stets Vertrauen, insbesondere Transparenz und offene Kommunikation gegenüber den beteiligten Finanzinstituten (97,6% der Befragten). Während das Vertrauen in Management und Gesellschafter als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Sanierung (90,9% der Befragten) gilt, ist ein neues Management nicht in jedem Fall geeignet, die Vertrauensbasis zu verbessern: Nur 2,3% der Befragten sahen dadurch eine grundsätzliche Stärkung des Vertrauens, 93% bevorzugten eine fallweise Entscheidung“.

Verknüpft man obige Fakten, so überleben rund 80% aller Krisenunternehmen nicht, weil in rund 98% aller Fälle kein ausreichendes Vertrauen wegen mangelhafter Transparenz und nicht offener Kommunikation zwischen Unternehmen und Bank vorherrschte und weil in rund 91% der Fälle kein ausreichendes Vertrauen mehr in das Management und die Gesellschafter vorlag.

Wie einfach scheint es damit, eine Steigerung der Überlebenschance von Krisenunternehmen zu erreichen, wenn man den Banken die Unternehmenssituation nur transparent genug und mit offener Kommunikation darlegte. Es darf im Umkehrschluss aber gerade in der heutigen Zeit nicht sein, dass hunderttausende Arbeitsplätze und Milliarden Euro Volksvermögen vernichtet werden, wenn Unternehmer einerseits nicht ausreichend in der Lage zu sein scheinen, ihr Unternehmen gegenüber der Bank transparent und offen kommuniziert darzustellen. Andererseits darf auch nicht sein, dass Bankmitarbeiter nicht ausreichend in der Lage zu sein scheinen, mit Situationen nicht ausreichender Transparenz und nicht ausreichender Offenheit umzugehen. Weil also Verbesserungspotentiale gefunden werden sollen, soll im Rahmen dieser Dissertation bei den Banken untersucht werden, welche Faktoren die Transparenz bzw. die Offenheit der Kommunikation beeinflussen.

Manche Makroökonomien könnten natürlich jetzt einwenden, dass eine Überlebensselektion des Besten und ein Vom-Markt-Verschwinden des Schwachen für die Wirtschaft insgesamt förderlich sei, andernfalls man nur ein unternehmerisches Unvermögen auf die Banken abwälzen würde. Der Verfasser dieser Dissertationsschrift setzt trotzdem auf eine Restrukturierung als immer noch das bessere Mittel der Wahl, als das komplette Verschwinden vom Markt. Grund für die bessere Wahl, Unternehmen zu sanieren als zu vernichten ist, dass im Rahmen von Insolvenzverfahren und der fast immer einhergehenden Unterbewertung der Vermögensgegenstände und deren Verschleuderung, große Schäden für das Volksvermögen sowie auch durch Arbeitslosigkeit entstehen.

2. Ziele, Hypothesen und Methodik der eigenen Untersuchung

Der Forschungsgegenstand in dieser Dissertationsschrift kann zu dem Kreis einer empirischen Feldstudie gerechnet werden. Die empirische Feldstudie hat den Vorteil, individuell abgefragte Daten in aktueller Version bereitstellen zu können. Es wurden im Rahmen dieser Forschungsarbeit 325 Banken eingeladen, an der Studie teilzunehmen. Die Grundgesamtheit „N“ betrug demnach 325. Es handelt sich dabei um Banken mit genossenschaftlicher Rechtsform.

Es wurde zur Überprüfung der Hypothesen und zur Ableitung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse keine Stichprobe ausgewählt, sondern die Grundgesamtheit so gesetzt, dass sich allein aus der Teilnahmebereitschaft zwangshalber eine Stichprobe „n“ ergab, da natürlich nicht die vollständige Grundgesamtheit der Einladung zur Studie Folge leistete. Die Grundgesamtheit hat dabei den Vorteil, dass sie relativ überschaubar ist und dennoch eine stark repräsentative Wirkung für alle Banken darstellt, die im Kerngeschäft auf

mittelständische Unternehmen ausgerichtet sind. Dies ist bei den regional arbeitenden Genossenschaftsbanken wie auch bei den örtlichen Sparkassen der Fall.

Die Forschungsstudie untersucht dabei das Unternehmerbeurteilungs- und Kreditvergabeverhalten von Bankmitarbeitern im Zusammenwirken zwischen Banken und Unternehmen vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Krisenentwicklung mittelständischer Unternehmen. Wie bereits erwähnt, sind dort Phänomene zu beobachten, die mit Hypothesen unterlegt werden, welche empirisch untersucht und sodann bestätigt oder verworfen werden sollen. Die wissenschaftstheoretische Literatur zeigt im Rahmen der durchzuführenden Feldstudie hierzu nachstehendes auf: „Bei der empirischen Überprüfung des Wahrheitsgehaltes theoretischer Aussagen wird zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren unterschieden. Beiden Verfahren liegen unterschiedliche theoretische Konzepte und damit unterschiedliche methodologische Vorstellungen zugrunde“. „Eine Hypothese gilt dann als bewährt, wenn nachgewiesen worden ist, dass eine hinreichende Übereinstimmung zwischen der Hypothese und der entsprechenden Beobachtung der Erfahrung besteht.“

Zur Beschreibung der beobachteten Phänomene und Erstellung der Hypothesen mussten entsprechende Begriffe (Variablen) gefunden werden und diese Variablen mit bestimmten Ausprägungen versehen werden, welche skaliert worden sind, um diese über diesen Weg Messbarkeit zu erreichen. „Skalierungsverfahren sind Vorschriften zur Konstruktion von Skalen. Ziel ist es, nicht direkt beobachtbare Variablen (theoretische Begriffe bzw. hypothetische Konstrukte wie Emotionen, Einstellungen etc.) indirekt zu messen und die Merkmalsausprägungen in Form von Zahlen darzustellen.“ Diese Entwicklung muss natürlich den Gütekriterien wissenschaftlicher Vorgehensweise, insbesondere damit den Forderungen nach Objektivität, Reliabilität und Validität entsprechen. Ferner muss dafür gesorgt sein, dass keine Halo-Effekte auftreten. Halo-Effekte treten dann auf, wenn jede Fragebeantwortung, welche durch andere Fragen und den Ablauf der Fragestellung in einen besonderen Sinnzusammenhang gestellt wird, durch das Bemühen des Befragten, seine Antworten konsistent zu halten, beeinflusst wird. Ziel ist eine Auswertung bzw. Befunderhebung aus den Ergebnissen der deskriptiven, also statistisch beschreibenden Verfahren, sowie induktiver, also die Eintreffenswahrscheinlichkeit der Phänomene abhängiger Variablen ermittelnder Verfahren. Als Untersuchungsergebnis werden schlussendlich korrelierende Zusammenhänge zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen vermutet und dargestellt.

Primäre Forschung (Field Research) soll dabei die Durchführung einer Fragebogenaktion zur Befragung der Experten bei Banken in Ungarn und Bayern sein. Als Fragetypen in den Fragebögen wurden geschlossene und halboffene Fragen verwendet, bei denen die Probanden entweder anhand vorgegebener, sich gegenseitig ausschließender Antwortalternativen (exakte Auswahl eines Skalenwertes) oder anhand von vorgegebenen Mehrfachauswahlkriterien (mehrfache Auswahl vorgegebener Skalenwerte) auswählen konnten. Gleichzeitig wurde es den Probanden hinsichtlich der halboffenen Fragestellung auch ermöglicht, auf Wunsch eigene Items einzufügen und anhand der vorgegebenen Skalierung ebenfalls gleich mit zu

bewerten. Sekundäre Forschung (Desk Research, die „Schreibtisch“-Studie) ist eine unterstützende Literatur- und Erfahrungsrecherche zur Schaffung eines soliden wissenschaftlichen Kontextes, in welchen die Studie eingebettet werden kann und welcher mit ihr in verschiedene Zusammenhänge gebracht wird.

Zur Bearbeitung der Untersuchung war dabei eine sorgfältige Literaturrecherche durchzuführen. Dies betrifft den gesamten Kontext, als auch die wissenschaftliche Herangehensweise, insbesondere zur Skalierung/Messbarkeit der abhängigen und unabhängigen Variablen im Bereich der Verhaltensmerkmale von Krisenunternehmer und der Beobachtung dieser durch die Bankmitarbeiter. Hier ist die besondere Schwierigkeit zu beachten, dass es sich bei zwischenmenschlichem Verhalten um ein besonders schwer zu messendes und zu skalierendes Gefüge handelt. Es wird deshalb zu berücksichtigen sein, dass es sich bei der Untersuchung im Wesentlichen um eine empirische qualitative, sozialwissenschaftliche Untersuchung handelt. Zudem musste adäquate Literaturarbeit hinsichtlich der Ausarbeitung der Fragebogenaktion durchgeführt werden, um die bereits erwähnten Halo-Effekte zu vermeiden sowie zur Identifikation möglicher Variablen. Insgesamt kann man sagen, dass „auch die qualitative Forschung darauf bedacht ist, sich nach bestimmten Gütekriterien messen zu lassen. In der Diskussion setzt sich hier aber immer mehr die Einsicht durch, dass nicht einfach die Maßstäbe quantitativer Forschung übernommen werden können. Die Diskussion um die Zuverlässigkeit in der qualitativen Forschung läuft darauf hinaus, einerseits das Zustandekommen der Daten dahingehend offen zu legen, was Aussage des jeweiligen Subjektes ist und wo die Interpretation des Forschers schon begonnen hat.“ Eben die Ziehung dieser Grenze ist ebenfalls nicht einfach durchzuführen, weshalb der literarische Kontext in dieser Dissertationsschrift eine recht bedeutende Rolle bei der Interpretation der Forschungsergebnisse einnehmen muss.

2.1 Nutzen aus der Untersuchung

Mit den durch die Forschung gewonnenen Untersuchungsergebnissen soll für die Wirtschaftswissenschaften neues Wissen erbracht werden. Es sollte dabei gelingen, zu zeigen, dass viele beobachtbare Verhaltensmerkmale von Managern in der Krise befindlicher mittelständischer Unternehmen bislang weitgehend unerkannt eher vertrauensschädliches Verhalten im Zusammenwirken mit den Banken an den Tag legen und damit die Überlebensaussichten von Unternehmen in der Krise erheblich reduzieren können. Der Nutzen der Forschung besteht also darin, für die Lehre neues Wissen erhalten zu können und für die Managementpraxis neue Erkenntnisse zu schaffen, welche geeignet sein sollen, das Überleben von Unternehmen in der Krise im Zusammenwirken mit den Banken sicherer zu gestalten.

2.2 Theorie der eigenen Untersuchung

Es wurde vermutet, dass hoher volkswirtschaftlicher Schaden dadurch entsteht, weil das Verhalten von Unternehmern in der Krise von den in aller Regel tiefenpsychologisch nicht geschulten Mitarbeitern von Banken teilweise als z.B. selbstherrlich, wahrnehmungsverzerrt, aggressiv, uneinsichtig, weltfremd u.v.m. aufgefasst wird. Dies ist jedoch kein Verhalten, welches von einem Schuldner, „Bittsteller“ oder Antragsteller im Sinne eines der Hilfe Dritter Bedürftigen erwartet wird. Hinzu kommt noch, dass künftiger unternehmerischer Erfolg bei der Krisenbekämpfung durch die Hilfsintervention der Bank maßgeblich nur durch den Antragsteller als dem Management des Krisenunternehmens determiniert wird und sich der Bankmitarbeiter im wesentlichen nur auf die Integrität des Antragstellers, dessen Handlungsqualität sowie dessen Fach- und Führungswissen verlassen kann. Daraus resultiert eine besonders kritische bis restriktive Haltung des Bankmitarbeiters hinsichtlich möglicher Verhaltensauffälligkeiten des Antragstellers, also Abweichungen von einem erwarteten Verhalten eines Antrag- oder „Bittstellers“. Bei Auffälligkeiten kommt es mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Kreditverweigerung. Wird dies auf die Vielzahl von Krisenunternehmen übertragen, so ergibt sich in Summe ein erheblicher volkswirtschaftlicher Schaden. Dieser Leitgedanke als solcher soll nun im Rahmen der Dissertation in messbare Daten zerlegt werden. Hintergrund ist, dass gerade im Krisenmanagement hinsichtlich der Verflechtung Bank und Krisenkunde bislang wenig untersucht worden ist, dass Personen, welche in existenzbedrohender wirtschaftlicher Gefahr schweben, zwischenmenschlich solche verbalen und nonverbalen Signale senden, die vermutlich teilweise stärker vertrauensschädlich als vertrauenserweckend sind. Dass der Krisenunternehmer seine Situation damit zusätzlich künstlich und völlig zweckwidrig verschärft, wurde vom Autor dieser Dissertationsschrift bereits als einer der wesentlichen Faktoren gesehen, welcher den unerkannt hohen makroökonomischen Schaden verursacht. Dieses widersinnige Verhalten bzw. Charaktereigenschaft scheint der Mensch als solcher jedoch nicht vollumfänglich zu verschulden, denn seine psychologische Natur sei so konstruiert (vgl. Adler, Alfred, a.a.O.), trotz seiner Not so rollenwidrig zu reagieren. Erst mit scheinbarem Verlust allen Stolzes und aller Würde und dessen offener Darstellung nach außen (z.B. klassischer Bettler) scheint sich dieses Verhalten wieder umzukehren und wird als „normal“ und damit der Hilfe Dritter für würdig empfunden. Dann ist es natürlich für eine Unterstützung durch die Bank meist zu spät, da der Krisenunternehmer ja schon öffentlich als ruiniert geltend kann. Durch also jenen vermuteten Mechanismus in der menschlichen Natur werden jene negativen Verhaltensmerkmale in einem Zeitfenster überbewertet, in welchem die Bank dem Krisenunternehmen noch unterstützen könnte. Dieses Zeitfenster ist jedoch nur solange offen, bis der Krisenunternehmer zu viele „öffentliche“ Zeichen seines Ruins nach außen hin zeigt. Genau während dieses Zeitfensters jedoch treten beim Krisenunternehmer die beschriebenen Verhaltensauffälligkeiten auf, welche von Mitarbeitern der Banken als für nicht angemessen gehalten werden, weil sie nicht der Rolle eines Antrag- oder „Bittstellers“ in einer Krisensituation gebühren. Insbesondere dürfte dies umso mehr gelten, je besser es um den

Antragsteller vor Eintritt seiner Krise wirtschaftlich bestellt war, d. h., je tiefer sein wirtschaftlicher und persönlicher Fall war. Es scheint fast so zu sein, als ob die Mitarbeiter von Banken sensorisch und mit teils pikanter Fragestellung nach den „wahren“ Gründen für die gezeigten „Verhaltensauffälligkeiten“ von Krisenunternehmern suchen argwöhnisch errahnen, was denn der Kunde zu verbergen hat, weil die Mitarbeiter der Banken bereits aufgrund der Verhaltensauffälligkeiten ahnen, dass etwas nicht stimmt. Es scheint dabei auch fast so zu sein, dass, wenn der Krisenunternehmer seine „Deckung“ nicht mehr halten kann und in aller Offenheit dem Mitarbeiter der Bank sein Problem schildert, jener sodann seine Negativhaltung rasch aufgibt. Dann erst wäre mit echter Unterstützungsbereitschaft auf Seiten der Bank zu rechnen, meist jedoch zu spät.

Es wird deshalb vermutet, dass die Mitarbeiter von Banken aufgrund deren psychologischer Gegenreaktion auf Verhaltensmerkmale des Krisenunternehmers deutlich stärker zu einem Negativentscheid tendieren, als dies bei der Analyse rein betriebswirtschaftlicher Fakten der Fall sein würde. Diese psychologische, eine Insolvenzgefahr stark verschärfende anstatt entschärfende Wirkung sollte näher untersucht werden.

Für die Vorgehensweise und den wissenschaftlichen Kontext der Untersuchung gilt, dass „es Aufgabe qualitativer Forschung dabei nicht ist, die Wirklichkeit mit aus Theorien deduktiv abgeleiteten Hypothesen zu konfrontieren, sondern es gilt, Theorien aus empirischen Untersuchungen heraus zu entwickeln. Aus den beobachteten Einzelfällen wird induktiv auf allgemein gültige Theorien geschlossen. Auch sind Theorien keine Abbildungen von Fakten, sondern relative und vorläufige Versionen oder Perspektiven, in denen die Welt gesehen wird. In der qualitativen Forschung wird zudem betont, dass Theorien auch daher direkt aus den empirischen Studien entwickelt werden müssen, damit sie der sozialen Wirklichkeit angemessen sind. Die durch induktiven Erweiterungs-Schluss gewonnenen Hypothesen in der qualitativen Forschung sind empirische Generalisierungen. Das heißt, man macht wiederholt die Erfahrung über einen Zusammenhang, „wenn A gegeben ist, tritt B ein“. Nun ist aber logisch nicht ausgeschlossen, dass es sich bei einem beobachteten Zusammenhang, auch nach vielen Verifikationen, um einen zufälligen handelt, der nicht immer gegeben ist. Das Ziel auch einer induktiven Erfahrungswissenschaft ist jedoch, das Aufstellen von allgemeingültigen Aussagen im Sinne von vorläufig gültigen Versionen.“

Im kommenden Abschnitt werden nun die beobachtbaren Phänomene dargestellt.

2.3 Beobachtbare Phänomene

- „Bissig formuliert heißt es über Banken, sie seien Institutionen, die einen Regenschirm anbieten, wenn die Sonne scheint, und ihn wieder einziehen, sobald es regnet.“ ^{siehe 15)} Dieses Phänomen lässt sich auch anders formulieren: Gehen die Geschäfte gut, ist der Unternehmer jemand, gegenüber dem auch die Bank stets latente Unterstützungsbereitschaft hat, *sollte* der Unternehmer in die Krise kommen. Mithin ist damit der Regenschirm gemeint. Kommt der Unternehmer jedoch *tatsächlich* in die

Krise, so kann oftmals aus der in guten Zeiten vorhandenen, latenten Unterstützungsbereitschaft urplötzlich eine Ablehnungshaltung gegenüber dem nun realen Unterstützungsersuchen des krisenbetroffenen Unternehmers werden. D.h., dass das Vertrauen der Bankmitarbeiter in die Kompetenz des Unternehmers urplötzlich wegbricht, *sobald* dieser in die Krise kommt, obschon ihm gerade diese Kompetenz zuvor noch zuerkannt wurde. Dieses Verhalten von Mitarbeitern der Banken wird oftmals nicht verstanden. Die Umstände scheinen jedoch bereits darauf hinzudeuten, dass es sich nicht nur um eine, rein zahlenmäßig begründbare, Sachverhaltsänderung handeln kann, wenn sich die *Einstellung* der Bankmitarbeiter zum Krisenunternehmer so plötzlich ändert. Die Bankmitarbeiter scheinen zu erahnen, dass mehr „nicht stimmen“ würde, als nur das im Zahlengefüge negativ Dargestellte. Es scheint also mehr zu sein, als nur das reine Zahlengefüge, was die Änderung in eine Negativeinstellung verursacht. Alles deutet zusätzlich auf einen sich im zwischenmenschlichen Bereich abspielenden und die Einstellung verändernden Sachverhalt hin. Es sei an dieser Stelle an die Ausführungen zum Parkinson-Phänomen erinnert, wenn mangels Faktenwissen aller möglicher „Unrat“ erahnt wird (siehe ⁴³).

- Je stärker wirtschaftlich angeschlagen krisenbetroffene Unternehmen sind und/oder je länger die Krise des Unternehmens dauert, um so abweisender, verschlossener, weltfremder, die Realität verschleiender, selbtherrlicher, aggressiver u.v.m. scheinen sich die Betroffenen tendenziell zu verhalten und verschärfen damit zusätzlich ihre wirtschaftliche Not, da Bankmitarbeiter solche Kunden eher ablehnen als diesen wohlmeinend gegenüber zu stehen. Es scheint sich dabei um einen *Circulus vitiosus* zu handeln: Spürt der krisenbetroffene Unternehmer diese Einstellungsänderung als Gegenreaktion auf seine Verhaltensmerkmale in der Krise, so versucht er unbewusst mit noch übersteigerten gezeigten Merkmalen zu (über-)kompensieren, mit der Konsequenz einer weiteren Ablehnungssteigerung bei den Bankmitarbeitern usw.
- Die Ablehnungswirkung durch die Mitarbeiter der Bank wird erst geringer – dann jedoch anscheinend schlagartig – wenn die „Wahrheit“ über den Krisenkunden, welcher bisher obige Verhaltensattribute zeigte, nunmehr von diesem ganz offen in Richtung der Mitarbeiter der Bank kommuniziert wird. Erst wenn sich also der „wahre“ Zustand des Krisenunternehmens herauskristallisiert, was vom Kunden selbst und in offen geschilderter Not erfolgen muss damit er den Kreditantrag „echt und authentisch“ begründen kann, wird der Bankmitarbeiter wahrscheinlich seine argwöhnische Negativhaltung, welche der Krisenunternehmers durch seine Verhaltensattribute ja initiierte, aufgeben, selbst wenn zuvor die gezeigten Verhaltensauffälligkeiten deutlich erlebbar waren. Bleibt die offene Darstellung von Seiten des Krisenkunden aus und tritt das wahre Ausmaß der Not durch andere Informationsquellen als durch den Krisenunternehmer selbst deutlich zu Tage, wird die argwöhnische Negativhaltung der Bankmitarbeiter jedoch bestehen bleiben und dies solange, bis sich der Krisenkunde

wiederum offen und ehrlich zur Sache äußert. Wie bereits dargestellt, kommt dann jegliche Hilfe für das Unternehmen jedoch allermeist zu spät.

- Das bisher Dargestellte mündet schlussendlich im nicht selten anzutreffenden widersinnigen Entscheidungsfinale, dass trotz im Prinzip noch tragfähiger wirtschaftlicher Ausgangsbasis eines Unternehmens in der Krise dessen Sanierung jedoch abgelehnt wird, nur weil die bislang beschriebenen, negativ die Einstellung beeinflussenden, Verhaltensmerkmale vorhanden waren. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass selbst bei weniger tragfähiger wirtschaftlicher Ausgangsbasis in der Krise eine Sanierung eines Krisenkunden eher dann befürwortet würde, wenn keine negativen Verhaltensmerkmale zu Tage traten.
- Es wird auch vermutet, dass Krisenunternehmer, welche eine wirtschaftliche Krise überstanden haben, auf die Bankmitarbeiter bereits zu Anfang der Krise bzw. zum Zeitpunkt des Öffentlichwerdens der Krise (u.a. in der Bank) charakterlich insoweit positiv gewirkt haben müssen, dass diejenigen charakterlichen Faktoren, welche dem „Bittstellerhabitus“ nicht angemessen erscheinen, wie Geltungsbedürfnis, Machtstreben, Sicherheitsstreben und Kompensationsstreben zum Ausgleich des Minderwertigkeitsgefühls nicht in solcher Form ausgeprägt vorhanden waren, wie bei denjenigen, welche die Krise nicht überstanden haben. Es darf dabei vermutet werden, dass mehrheitlich diejenigen, welche sich zu Anfang ihrer Krise gegenüber den Bankmitarbeitern trotz der Krisenentwicklung weiterhin offen und freundlich-bescheiden verhalten haben, ihre wirtschaftliche Krise eher mit deren Unterstützung überwinden konnten. Das vermutete, notwendige Verhalten mit offener und freundlich-bescheidener Ausprägung (gemeinhin also der „Bittstellerhabitus“) würde die Bankmitarbeiter wahrscheinlich eher dazu animiert haben, sich den Problemkunden mit mehr Zeit, mit mehr Einsatzbereitschaft, mit mehr Durchsetzungsbereitschaft gegenüber seinen Kreditentscheidungs-Vorgesetzten, mit besserer Kreditprognose (diese Kunden zeigen ja Einsichtsfähigkeit, sie werden die Erwartungen deshalb nicht enttäuschen), mit höherer Kreditrisikobereitschaft (bewusst oder unbewusst) und ggf. sogar mit der Bereitschaft zum Eingang höchstpersönlicher Risiken (bewusst oder unbewusst) zu widmen.

Zu den obig gezeigten Phänomenen sollten nun Haupt- und Nebenhypothesen aufgestellt werden, die geeignet sind, ein zum Untersuchungsgegenstand geeignetes Fragendesign zu entwickeln. Bei der Entwicklung von Hypothesen zur Untersuchung des phänomenologisch beobachtbaren Sachverhaltes gilt es zu beachten, dass solche Hypothesen möglichst „kühn“ und mit „hohem Informationsgehalt zu konstruieren sind“.

2.4 Hypothesen

2.4.1 Haupthypothesen

- **Hypothese 1 („Grundkonstruktion“):**

Für von Unternehmern in der Krise zunächst gezeigte, in Relation zu einem „Bittsteller“ eher negativ zu sehende, Verhaltensmerkmale ist die „Grundkonstruktion“ des Menschen verantwortlich. Es handelt sich bei diesen Negativmerkmalen nicht um ein zur „Abstrafung“ durch Kreditverweigerung bewusst herausforderndes Verhalten, sondern der Unternehmer kann in der Krisensituation aus psychologischem Hintergrund eher nicht anders reagieren.

▪ **Hypothese 2 („Bittstellerhabitus“):**

Zeigt der Unternehmer in der Krise Verhaltensmerkmale, welche gemeinhin für einen Antrag- oder „Bittsteller“ als für nicht angemessen gehalten werden, so wird eine Verweigerung einer Hilfeleistung generell und damit natürlich auch eine Kreditverweigerung durch den Bankmitarbeiter wahrscheinlich sein.

▪ **Hypothese 3 („Glücksritter“):**

Im Allgemeinen glaubt man, dass Personen, die irgendwann in eine wirtschaftliche Krise geraten, im Vorfeld nur jeweils Glück gehabt hatten. Die Persönlichkeit der Krisenanfälligen sei jedoch generell so angelegt, dass die Krise irgendwann auftreten musste. Diejenigen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit in die Krise kommen, werden jedoch die gleichen Persönlichkeitsmerkmale besitzen, die von einem erfolgreichen Unternehmer erwartet werden. Durch dieses falsche Vorurteil wird die Position des Krisenunternehmers zusätzlich geschwächt.

▪ **Hypothese 4 („Überemotionalisierung“):**

Kreditvergabeentscheidungen von Banken bei Krisenunternehmen basieren mehr auf psychologischen Unsicherheiten und Vermutungen als auf Vernunftentscheidungen aufgrund gesicherter betriebswirtschaftlicher Fakten. Dies ergibt sich, weil das Negativerleben das Verhalten des Krisenkunden stärker und unbewusst dominierend beeinflusst als sachliche Fakten. Dies könnte man auch als „Überemotionalisierung“ bezeichnen. Daraus resultierende Negativentscheide müssen demnach mehrheitlich auf psychologischen Vertrauensdefekten anstatt auf reinen Wirtschaftsentscheidungen beruhen. Dies resultiert daraus, dass einerseits ein Nutzen erwartet wird, wenn man hilft, derjenige andererseits aber auch als vertrauenswürdig eingestuft werden muss.

▪ **Hypothese 5 („Fallstricke“):**

Es wird ferner vermutet, dass Ängste von Bankmitarbeitern vor den juristischen Fallen bei Sanierungen überzogen sind, weil sich in der Praxis in nur ganz wenigen Fällen auch tatsächlich solche einstellten. Banken verhalten sich aufgrund dessen viel zu vorsichtig, und riskieren dadurch zusätzliche Insolvenzen.

▪ **Hypothese 6 („Bildungsstand“):**

Die Erfolgsaussichten für eine Sanierung mittelständischer Unternehmen in der Krise steigen mit zunehmendem Ausbildungsstand bei Banken, weil dadurch ein höheres Niveau an Sozial- und Psychologiekompetenz erreicht wird, welches die vorab umschriebene „Übertragung eines Negativgefühls“ reduziert und zudem durch höhere

Sozialkompetenz auch höheres Selbstvertrauen und damit auch ein geringeres Bedürfnis zur Auffüllung des Unsicherheits-, „Vakuums“ vorhanden ist.

2.4.2 Nebenhypothesen

▪ **Nebenhypothese 1 („Stillhalten“):**

Es wird vermutet, dass in den meisten Fällen, in denen Banken Unterstützung für Krisensituationen gewähren, sich diese nur auf das sogenannte „Stillhalten“ beschränkt haben, also den bewussten Verzicht sowohl auf aktive Sanierungsmaßnahmen aber auch auf Zwangsmaßnahmen zur Abwicklung. Weiterführende, also echte „therapeutische“ Maßnahmen unterbleiben oft. Festgestellt werden soll demnach, welches Ausmaß und welche Form der Unterstützung den Krisenunternehmen durch die Banken zuteil wird.

▪ **Nebenhypothese 2 („Sanierungsgutachten“):**

Es wird vermutet, dass externe Sanierungsgutachten kaum Einfluss auf die Kreditentscheidung von Banken ausüben können.

▪ **Nebenhypothese 3 („Rating“):**

Es wird vermutet, dass es sich bei dem Ratingansatz hinsichtlich seiner Auswirkung auf die Entscheidung weniger um ein sachlich angewandtes Instrument, als vielmehr um ein Instrument zur Vermeidung des persönlichen Neinsagens unter Vorschubung sachlicher Hintergründe handelt.

▪ **Nebenhypothese 4 („Financial Covenants“):**

Es wird vermutet, dass die Vereinbarung von sogenannten Financial Covenants in Kreditverträgen den Druck auf das krisenbetroffene Unternehmen so hoch hält, dass sich die erhoffte Leistungsverbesserung des Unternehmens mit höherer Wahrscheinlichkeit einstellen wird als ohne diese.

Man geht davon aus, dass aufgrund der Trägheit des Menschen, bereits nach kurzer Zeit immer wieder in sein bisheriges Verhaltensmuster zurückzufallen, eine nachhaltige Änderung der Probleme im Unternehmen nicht möglich ist, da die leitenden Personen recht rasch wieder in ihr altes Verhaltensmuster verfallen.

Um hinsichtlich dieser Problematik den Druck auf die Geschäftsleitung so nachhaltig zu erhöhen, dass infolge der dem Menschen zueigenen „Schwerkraft der Trägheit“ die gleichen Fehler im Unternehmen nicht auch noch unter Sanierungsbedingungen fortgesetzt werden, werden seit einiger Zeit Financial Covenants vereinbart.

Diese haben den Vorteil, dass sie aus dem Unternehmen an eine externe Seite berichtet und dort relativ einfach mit den vertraglich vereinbarten Sollwerten verglichen werden können. Werden die (kredit-)vertraglich vereinbarten Soll-Leistungswerte nicht eingehalten, drohen dem Unternehmen Sanktionen, wie z.B. prozentuale Verteuerung des Zinses für den Kredit, zusätzliche Abforderung von Kreditsicherheiten oder sonstige Vertragsstrafen, deren Drohkulisse eben mit verhindern soll, dass die bestehende Geschäftsleitung in ihr altes Verhaltensmuster des Nicht- oder Falschhandelns verfällt.

▪ **Nebenhypothese 5 („Zuordnung“):**

Es wird vermutet, dass die Umsetzung der MaRisk eine positive Wirkung infolge Zunahme der Sanierungsqualifikation auf die Überlebenswahrscheinlichkeit von Krisenunternehmen hat. Ist dem jedoch nicht so, so könnte aber auch gelten, dass der Beibehalt bei den bisherigen Kreditengagementbetreuern eine höhere Überlebenswirkung infolge besserer Vertrauensgrundlage entfaltet.

Die Frage, welche sich nun stellt, ist, ob ein Wechsel der Kreditengagements in eine geänderte Zuständigkeit tatsächlich einen Anstieg der Überlebenswahrscheinlichkeit von unternehmerischen Problemkrediten nach sich zieht oder nicht, was jedoch vermutet wird.

2.5 Methodik der Untersuchung

Es handelt sich um eine Fragebogenstudie, die mathematisch-statistisch ausgewertet werden soll. Gemäß der Fragenanordnung zur Hypothesenüberprüfung wurde der Fragebogen samt Ausfüllanleitung und Referenzanschriften an die Teilnahmekontaktpersonen versandt. Dazu wurden 325 Raiffeisen- und Volksbanken in Bayern und Ungarn angeschrieben und um Teilnahme an der Studie gebeten. Alle Adressen wurden per EDV-gestütztem Serienbrief mittels importierter Adressfelder aus Tabellen in eine Text-Serienbriefverarbeitung übernommen. Die Studie wurde sodann teils mittels persönlicher Kontakte zwischen den einzelnen Bankhäusern an die entsprechend gewünschten Kontaktpersonen direkt übergeben, jedoch zumeist auf dem Postweg übersandt.

3. Auswertung der eigenen Untersuchung

3.1 Repräsentativität der Untersuchung

Die Grundgesamtheit der Studie betrug 325 Banken, bestehend aus einer ungarischen Bank, sowie 324 bayerischen Banken. Die Grundgesamtheit besteht aus Banken genossenschaftlicher Rechtsform, weitestgehend mittelständisch orientiert, und, bis auf die ungarische Bank, Mitglied im Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR). Hieraus wurden 324 bayerische Banken adreßtechnisch erfasst und kontaktiert. Die ungarische Bank, welche im Prinzip gleiche Struktur wie die bayerischen Genossenschaftsbanken aufweist, wurde auf Weisung der Universität kontaktiert. Die Bankgrößen der kontaktierten Grundgesamtheit bewegten sich von 18 Mio. Euro bis über 4,1 Mrd. Euro Bilanzsumme. Es nahmen an der Studie 93 Teilnehmer teil, d.h., dass 93 Fragebögen zum angegebenen Rücksendetermin eingegangen waren.

Insgesamt ließen sich aus den 93 Teilnehmern 78 Banken identifizieren, nachdem die Teilnehmer dort ihre Teilnahme nicht anonymisiert hatten. Vier Teilnehmer hatten ihre Teilnahme voll anonymisiert, die weiteren Fragebögen kamen z.T. von mehreren Teilnehmern aus jeweils einem Bankinstitut. Die Anonymisierung war dabei jedem Teilnehmer völlig freigestellt und wurde respektiert. Es fand, wie zugesichert, keinerlei

Versuch statt, die anonymisierten Fragebögen zu identifizieren. Von allen Teilnehmern flossen nur die personenunabhängigen, rein statistischen Ergebnisse in die Studie ein.

Insgesamt ergab sich nachfolgende Quote für das Verhältnis zwischen der Stichprobe und der Grundgesamtheit:

- ◆ Stichprobe Teilnehmer als Personen zur Grundgesamtheit: 28,6 %
- ◆ Stichprobe Teilnehmer als Banken zur Grundgesamtheit: 24,3 %

Von diesen Werten ausgehend, insbesondere auf die Stichprobenquote zur Grundgesamtheit bezogen, ist die Stichprobe weitgehend repräsentativ zur Grundgesamtheit einzuschätzen, nachdem fast jede vierte Bank der Grundgesamtheit auch tatsächlich teilgenommen hat.

Hinsichtlich einer Beurteilung der Repräsentativität der Studie wurde eine Prüfung zweier statistischer Klumpenrisiken abgestellt: auf die Vorhandenheit einer Klumpenbildung bei der Verteilung der Bankgrößen anhand der Bilanzsummen innerhalb der Stichprobe (n) im Vergleich zur Verteilung dieser in der Grundgesamtheit (N), sowie auf Vorhandenheit einer Klumpenbildung bei der regionalen Verteilung der Teilnehmerbanken anhand der Postleitzahlen der Stichprobe n im Vergleich zur Verteilung in der Grundgesamtheit (N).

3.1.1 Repräsentativität hinsichtlich Bilanzsumme

Die Banken der Grundgesamtheit wurden zunächst in Cluster hinsichtlich des Anstiegs der Bilanzsumme in Schritten von jeweils 100 Mio. Euro eingeteilt und die Teilnahmebanken, die Stichprobe, der Grundgesamtheit gegenübergestellt. Es ergab sich dabei nachstehende, in der Tabelle komprimiert dargestellte Struktur.

Größe der Banken:	Anzahl	Anzahl
	Stichprobe:	Grundgesamtheit:
Banken Bilanzsumme bis 100 Mio. Euro:	14	76
Banken Bilanzsumme ab 100 bis 200 Mio. Euro:	15	73
Banken Bilanzsumme ab 200 bis 500 Mio. Euro:	28	113
Banken Bilanzsumme ab 500 bis 1.000 Mio. Euro:	14	45
Banken Bilanzsumme ab 1.000 Mio. Euro:	7	18
Noch weiter komprimierte Darstellung:		
Größe der Banken:	Anzahl	Anzahl
	Stichprobe:	Grundgesamtheit:
Banken Bilanzsumme bis 200 Mio. Euro:	29	149
Banken Bilanzsumme ab 200 bis 500 Mio. Euro:	28	113
Banken Bilanzsumme ab 500 Mio. Euro:	21	63

Die Stichprobenquote im Verhältnis zur Grundgesamtheit beträgt demnach 19,5% bei Banken bis 200 Mio. Euro Bilanzsumme, 24,8% bis 500 Mio. Bilanzsumme und 33,3% bei Banken ab 500 Mio. Euro Bilanzsumme.

Wie aus den vorab gezeigten Daten ersichtlich, konnte kein Klumpenrisiko hinsichtlich einer hohen Konzentration von Teilnehmern bei einer bestimmten Bankgröße festgestellt werden. Dies gilt selbst bei Hinzurechnung derjenigen zugesandten Fragebögen von Banken, die ihre Fragebögen zweifach-, dreifach- oder vierfach eingereicht haben. Einerseits liegt ja bereits eine ausreichende Grundverteilung der Stichprobe (n) vor, welche die zusätzlich hinzukommenden Fragebögen sodann mit verteilt. Andererseits gewinnt die Studie im Hinblick auf die Meinungsverteilung dadurch eine noch höhere Repräsentativität. Insoweit wurden die Mehrfacheinreichungen mit berücksichtigt.

Damit wird eine Abweichung der abgeleiteten Beurteilung der Ergebnisse aus der Stichprobe im Vergleich zu einer Beurteilung der Ergebnisse, welche sich bei einer Befunderhebung bei der Grundgesamtheit ergeben haben würden, wenig wahrscheinlich. Die Befunde wären demnach mit hoher Wahrscheinlichkeit recht ähnlich. Festgestellt wurde einzig eine statistische Lastigkeit zugunsten der Banken ab einer Bilanzsumme ab 500 Mio. Euro. Dieses wird allerdings durch die relativ nahe beieinander liegende Teilnehmerverteilung wieder ausgeglichen, wobei die statistische Lastigkeit fast nur dadurch zustande kam, dass bei Banken über 500 Mio. Euro Bilanzsumme deren Grundgesamtheit geringer ist als bei den kleineren Banken. Insgesamt wurde damit kein Klumpenrisiko hinsichtlich der Bankengrößen festgestellt. Ein Schließen von der Stichprobe (n) auf die Grundgesamtheit (N) erschien demnach als zulässig.

3.1.2 Repräsentativität hinsichtlich regionaler Häufungen

Hierzu wurde untersucht, inwieweit sich regionale Klumpen der teilnehmenden Banken im Verhältnis zur regionalen Verteilung der Grundgesamtheit gebildet haben könnten. Teilgenommen haben die identifizierten 78 Banken, davon 77 aus der bayerischen Region sowie eine Bank aus Ungarn. Von diesen wurden zur Ermittlung evtl. geographischer Klumpen die Anzahl der Banken mit den jeweils gleichen ersten beiden Postleitziffern ermittelt. Es ergab sich dabei zusammengefasst die in nachstehender Tabelle dargestellte geographische Verteilungsstruktur:

Anzahl teilnehmende Banken je Postleitzahl:	Anzahl Grundgesamtheit Banken je Postleitzahl:	Erste beiden Stellen der Postleitzahl:
1	1	H-94
0	1	D-07
1	2	D-08
2	12	D-63
1	3	D-80
0	2	D-81
6	14	D-82
2	19	D-83
5	23	D-84

7	19	D-85
11	40	D-86
5	19	D-87
1	3	D-88
6	14	D-89
3	10	D-90
6	25	D-91
3	17	D-92
2	18	D-93
6	31	D-94
4	16	D-95
4	12	D-96
2	24	D-97

Bei der postleitzahlenbedingten Verteilung der Stichprobe im Verhältnis zur Grundgesamtheit konnte, wie ersichtlich, kein Klumpen infolge z.B. Nichtvorhandenheit von Banken aus einem Stichprobensegment bei hohem Vorhandenheitsanteil dieses Segments in der Grundgesamtheit oder auch ein hoher Anteil eines Segments in der Stichprobe bei unterproportionalem Vorliegen in der Grundgesamtheit aufgefunden werden. Das bedeutet, dass auch hier mit hoher Wahrscheinlichkeit die Verteilung der Stichprobe als für repräsentativ zur Grundgesamtheit angesehen werden kann und der abgeleitete Stichprobenbefund demnach ähnliche Merkmale wie die Grundgesamtheit aufweisen wird. Ein Schließen von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit erschien demnach auch hier als zulässig.

Insgesamt kann man hinsichtlich der Überprüfung der Repräsentativität der Stichprobe abschließend feststellen, dass diese auf der Basis der beiden geprüften Aspekte „Bankgröße“ und „regionale Zuordenbarkeit“ hoch wahrscheinlich ähnlich wie die Grundgesamtheit verteilt erscheint. Ein Schließen von der Stichprobe (n) auf die Grundgesamtheit (N) erscheint demnach insgesamt als zulässig.

3.2 Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung

Bei der mathematisch-statistischen Auswertung der Studie wurden in der Statistik übliche, einschlägige Verfahren angewandt. Herangezogen wurden Berechnungen des/r arithmetischen Mittelwerts, gewogenen arithmetischen Mittelwerts, arithmetischen Standardabweichung, gewogenen arithmetischen Standardabweichung, Modalwerts, Quotenverteilung sowie des Rangkorrelationskoeffizienten.

Die Differenzierung in arithmetische sowie gewogene arithmetische Mittelwertanwendung ist notwendig, da z.B. hinsichtlich der gewogenen arithmetischen Mittelwertanwendung die jeweiligen, von den Teilnehmern angegebenen, Beurteilungswerte natürlich auch durch die unterschiedliche Anzahl der Vergabe dieser Beurteilungswerte durch die Teilnehmer gewichtet wurden. Wegen dieser Gewichtung, also der Anzahl der vergebenen Noten multipliziert mit der Anzahl der diese Note vergebenden Teilnehmer, muss mit dem

gewogenen Mittelwert, demnach auch mit der gewogen Standardabweichung gerechnet werden. Bei der Anwendung des arithmetischen Mittelwertes standen den Beurteilern nicht 9 bzw. 5 Auswahlnoten zur Verfügung, sondern nur jeweils die Angabe eines Prozentwertes pro Beurteiler. Deshalb kann die arithmetische Mittelwertberechnung bzw. damit auch die arithmetische Standardabweichung angewandt werden. Insofern war die normale Standardabweichung, ausgehend vom arithmetischen Mittelwert, nach der Formel

$$\sqrt{1/n \sum_{i=1 \text{ bis } n} (x - \bar{x})^2}$$

zunächst auf die Formel

$$\sqrt{1/(TNn) \sum_{i=1 \text{ bis } TNn} ((x - \bar{x})^2 (TNn))}$$

umzustellen bzw. zu ergänzen, und die Berechnungen entsprechend durchzuführen. Nachdem sich je nach Frage teilweise recht hohe Standardabweichungen ergeben haben, fand zusätzlich die Angabe des Modalwertes statt, welcher - anstelle eines bei hoher arithmetischer oder gewogener arithmetischer Standardabweichung dann weniger aussagekräftigen Mittelwertes - noch Rückschlüsse auf die Mehrheitsmeinung wenigstens dahingehend zulässt, als dieser Wert den von den Befragten am häufigsten genannten Wert anzeigt. Man kann sagen, dass, je höher die Standardabweichungen je Item ausgefallen sind, desto stärker abweichend die Meinung der Befragten vom festgestellten arithmetischen oder gewogenen arithmetischen Mittelwert war. Der Mittelwert zeigt ja schlussendlich nur einen Durchschnitt der Meinungsverteilung an und gibt schließlich deshalb keinerlei Auskunft darüber, wie groß die Spannweite der Meinungsverteilung nach unten und oben ist, die durch die Bildung des Mittelwertes zwangsausgeglichen wird. Insofern ist es zur Beurteilung der Einzelbefunde sodann wichtig zu wissen, wie entfernt vom Mittelwert die durchschnittliche Abweichung der Meinung der Befragten war. Ist der durchschnittliche Abstand vom Mittelwert hoch, so ist - wie bereits erwähnt - das Meinungsbild auch hoch differenziert und wird über den Mittelwert nur zwangsgemittelt. Der Modalwert kann schlussendlich auch doppelt oder mehrfach auftreten, wenn die Befragten denselben Wert zwei- oder mehrfach häufig gleich angegeben haben. Die Darstellung erfolgt dann z.B. als 2, 3, was bedeutet, dass die Befragten sowohl den Wert 2 als auch den Wert 3 gleich häufig angegeben haben.

Die Auswertung der Fragen 10 und 25 erlaubt zusätzlich die Anwendung einer Zusammenhangprüfung der Rangvergabe durch den Einsatz des Rangkorrelationskoeffizienten nach Spearman im Sinne der multivariaten statistischen Methodik. Durch diese Anwendung kann festgestellt werden, ob die Rangplatzvergabe von Variablen über alle Befragten hinweg eher unabhängig (eher zufällige Auswahl) oder eher abhängig (eher gleichförmige Auswahl) stattgefunden hat. Die Spearman-Formel für den Rangkorrelationskoeffizienten ist üblicherweise (zur Statistik vgl. z.B. Cleff, Thomas; a.a.O.):

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_i d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

wobei d_i die Rangdifferenzen und n die Anzahl der Werteausprägungen darstellt.

3.3 Hypothesenüberprüfung anhand der Forschungsergebnisse

- **Hypothese 1 („Grundkonstruktion“)**
wird bestätigt. Hierzu wird als Nachweis auf die in dieser Dissertationsschrift vorhandenen, literaturkonzeptionellen Ausführungen verwiesen.
- **Unterhypothese 1 zur Hypothese 1 („Offenheit“)**
wird bestätigt. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde dahingehend, als das Berichten von Unwahrheiten gegenüber den Banken den höchsten gemessenen Ablehnungsgrad erfährt.
- **Hypothese 2 („Bittstellerhabitus“)**
wird bestätigt. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde.
- **Hypothese 3 („Glücksritter“)**
kann aus Sicht der Banken nicht bestätigt werden. Banken stehen den Unternehmern auch in Krisensituationen in dieser Hinsicht nicht erheblich vorurteilsbelastet gegenüber.
- **Hypothese 4 („Überemotionalisierung“)**
wird bestätigt. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde.
- **Unterhypothese 1 zur Hypothese 4 („Intensität“)**
wird bestätigt. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde.
- **Hypothese 5 („Fallstricke“)**
wird verworfen. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde. Einerseits konnten erhebliche juristische Konsequenzen für Bankmitarbeiter festgestellt werden. Eine Wirkung dieser auf die Mitarbeiter konnte aufgrund des unerwarteten Testergebnisses nicht festgestellt werden.
- **Unterhypothese 1 zur Hypothese 5 („Ängste“)**
wird verworfen. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde.
- **Hypothese 6**
wird bestätigt. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde.
- **Unterhypothese 1 zur Hypothese 6 („Zuordnungswirkung“)**
wird bestätigt. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde.
- **Nebenhypothese 1 („Sanierungsmöglichkeiten“)**
wird verworfen. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde.
- **Nebenhypothese 2 („Sanierungsgutachten“)**
wird eingeschränkt bestätigt. Es liegt mittlerer Einfluss vor. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde.

- **Nebenhypothese 3 („Rating“)**
konnte in dieser Form nicht überprüft werden. Aus dem Kontext lässt sich ggf. ableiten, dass die Wirkung des Ratings auf die Kreditentscheidung nur von mittlerem Einfluss ist und eine Reihe anderer Faktoren eine entscheidendere Rolle spielen.
- **Nebenhypothese 4 („Financial Covenants“)**
kann in dieser Form nicht bestätigt werden. Financial Covenants spielen eine untergeordnete Rolle. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde.
- **Nebenhypothese 5 („Zuordnung“)**
wird bestätigt. Dies dokumentieren die vorgelegten Befunde.

3.4 Übersicht und Kurzfassung der Schlussfolgerungen

- Banken halten in Krisensituationen von Unternehmen nicht nur still, sondern bemühen sich um die Sanierung mittelständischer Unternehmen und verwenden dazu aktiv wirksame Sanierungsinstrumente. Welche Sanierungsinstrumente in welchem Umfang genutzt werden, zeigt das Ergebnis.
- Externe Sanierungsgutachten haben ein verhältnismäßig schwaches Wirkungspotential auf Kreditvergabeentscheidungen.
- Das Rating hat ein schwächeres Wirkungspotential auf Kreditvergabeentscheidungen. Hinsichtlich der durch die Befragten recht schwach eingeschätzten Wirkungsweise des derzeit überwiegend ökonomischen Ratings wird aufgrund der nachgewiesenen besonderen Wichtigkeit psychologischer Faktoren empfohlen, solche im Rating zu berücksichtigen.
- Financial Covenants spielen kaum eine Rolle, wenn jedoch, dann geht es um ein Druckmittel auf den Unternehmer, nicht um dessen „Abstrafen“.
- Zuordnungsänderungen von Kreditengagements in der Krise scheinen erfolgversprechend zu sein.
- Offenheit gegenüber der Bank ist bei größter anzunehmender ökonomischer Krise ein wichtiges Kriterium hinsichtlich der Überlebenswahrscheinlichkeit.
- Offenheit in der Krise gegenüber der Bank ist wichtiger als rein ökonomische Aspekte.
- Nahezu jede zweite Insolvenz oder Liquidation (oder bankintern Abwicklung) mittelständischer Unternehmen in der Krise hätte vermutlich vermieden werden können, wenn alles optimal gelaufen wäre.
- Banken haben kein „Glücksritter“-Vorurteil gegen Unternehmer. Jedoch ist es ratsam darauf zu achten, dass keine negative Personeneigenschaft besonders hervortritt, weil von dieser der Gesamteindruck der Persönlichkeit dominiert wird.
- Unwahrheit gegenüber der Bank ist mit dem höchsten Messwert das Negativkriterium überhaupt und damit das zentrale KO-Kriterium.

- Für die Überlebenssicherung von Krisenunternehmen ist die Andauer der Kunde-Bank-Beziehung von Bedeutung, jedoch nicht ausgeprägt hoch; die Intensität der Kunde-Bank-Beziehung erscheint wichtiger.
- Auf vertrauenswürdigen Verhalten legen Banken bei ihren Kreditentscheidungen in Krisensituationen größeren Wert als auf rein ökonomische Tatsachen.
- Bei mittelständischen Strukturen sowie Krisen-, Gründungs- oder Transformationsprozessen scheint die Überlebenssicherung bei Unternehmensfinanzierungen durch regionale Banken erhöht zu sein. Die Überlebenswahrscheinlichkeit in der Krise erscheint höher, als dies bei anonymen Kunde-Bank-Beziehungen der Fall wäre. Damit ergäbe sich ein Überlebensvorteil bei Krisenunternehmen mit bisheriger, intensiver persönlicher Betreuung durch die Bank.
- Unternehmerische Glaubwürdigkeit scheint den Banken wichtiger zu sein als reiner Geschäftssinn.
- Über 42% aller Banken melden Betroffenheit von Disziplinarmaßnahmen gegen eigene Beschäftigte aufgrund juristischer Konsequenzen aus dem Krisenmanagement. Diese haben jedoch geringen bis keinen Einfluss auf die künftige Vorgehensweise.
- Hinsichtlich einer weiteren Erhöhung der Überlebenswahrscheinlichkeit von Krisenunternehmen sollte zur besseren Einschätzbarkeit des Bankenverhaltens durch die Unternehmer in Krisensituationen eine Vereinheitlichung bzw. Standardisierung im Krisenmanagement erfolgen. Dies zeigen die oft hohen Standardabweichungen bei der Lageeinschätzung, der Instrumentenwirkung und der Sanierungsprognostik. Hierzu könnten Schulungen beitragen, weil es zur Erhöhung der Überlebenswahrscheinlichkeit für wichtig erachtet wird, dass sich Unternehmer in der Krise auf die Bankmitarbeiter einheitlicher einstellen und sich auch einheitlicher vorbereiten können. Die Bankmitarbeiter könnten sodann einheitlicher bewerten.
- Ein Unternehmen, welches in die Krise kommt, sollte bereits im Vorfeld adäquat an einer Vertrauensbildung gearbeitet haben. Ist es erst in manifester Krise, erscheint Vertrauensbildung noch möglich, jedoch schwierig.

4. Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften

- Zu mindestens 50% werden Kreditentscheidungen auf der Basis persönlich-psychologischer Aspekte getroffen. Nachdem diese jedoch so gut wie nicht systematisch erfasst, bearbeitet und bewertet werden, wird oftmals eine Entscheidung nach dem Gefühl getroffen. Der Einfluss von Rating, Unternehmensberatungen oder die Möglichkeit zur Vereinbarung von Financial Covenants wurde dabei als verhältnismäßig schwach gemessen. Gefühlsentscheidungen widersprechen jedoch den Notwendigkeiten, da solche Gefühlseindrücke sehr oft Irrtümern unterliegen. Nachdem jedoch in vielen Fällen Kreditentscheidungen auf der Basis von Unterlagenanalysen getroffen werden, insbesondere dann, wenn der Kreditentscheider wenig oder keinen Kontakt mit dem

Kreditersuchenden hat, erscheint es notwendig, dass verhaltensbedingten Aspekten bei der Kreditentscheidung und deren systematische Berücksichtigung weitaus mehr Gewicht beigemessen wird als dies bislang der Fall ist. Dies vermeidet zusätzlich die den Banken oft vorgeworfene, augenscheinliche Willkür und Nichtnachvollziehbarkeit ihrer Entscheidungen einerseits, und andererseits sorgt dies für eine gewisse Stabilisierung und Standardisierung in den Banken im Krisenmanagement mittelständischer Unternehmen.

- Unternehmern muss man aufgrund dessen empfehlen, bereits rechtzeitig den intensiven, offenen und wahrheitsgemäßen Informationsaustausch im Kontakt zu einer Bank anzustrengen, um im Falle einer Krisenentwicklung für das Unternehmen höhere Überlebenschancen zu erzielen. Dies liegt daran, dass sich bereits im Vorfeld ein ausreichender Vertrauensraum entwickelt haben muss. Liegt dieser nicht vor, steigt die Insolvenzwahrscheinlichkeit im Falle einer Krise. Nachdem sich intensiverer Informationsaustausch und Kontakt in aller Regel nur auf persönlicher Ebene zwischenmenschlicher Begegnung erreichen lässt, ist naheliegend, dass zur Insolvenzprophylaxe den örtlichen Banken bzw. Banken, welche einen intensiven Kontakt zum Unternehmer pflegen, der Vorzug eingeräumt werden sollte. Wichtig war hierbei auch, dass es nicht unbedingt auf die Zeitdauer der Kontaktbeziehung zur Bank ankommt, sondern mehr auf die Intensität dieser zwischen dem Unternehmer und seiner Bank.
- Die Untersuchung konnte ferner zeigen, dass es auf Offenheit, Vertrauenswürdigkeit und Ehrlichkeit bei der Darstellung der Sachverhalte in der Krise mehr ankommt als auf die rein ökonomischen Aspekte. Dies ist eine wichtige Erkenntnis, insbesondere deshalb, da damit widerlegt ist, dass man, so umgangssprachlich oft zu hören, den Banken nicht die volle Wahrheit sagen darf bzw. den wahren Sachverhalt der Bank gegenüber geschönt darstellen soll, um diese nicht zum sofortigen Rückzug in einer Krise zu veranlassen. Im Gegenteil: gerade in der Krise ist es am allerwichtigsten, als Unternehmer positive Persönlichkeitsattribute zu zeigen. Tritt man gegenüber der Bank mit Unwahrheiten auf bzw. mit Manipulationen, z.B. in den Unterlagen oder auch anhand manipulativer Darstellung der Sachlage, dürften die Aussichten in einer Krisenentwicklung, wenn überhaupt noch, stark eingeschränkt sein.
- Banken haben kein „Glücksritter“-Vorurteil gegenüber Unternehmern, d.h., sie „wittern“ nicht hinter jedem Unternehmen per se Risiken in einem solch latenten Ausmaß, dass es nur eine Frage der Zeit wäre, bis die sich ohnehin selbsterfüllende Prophezeiung des Untergangs von Unternehmen endlich eintrete. Im Gegenteil: Banken stehen den Unternehmen, von den tatsächlich feststellbaren Ausnahmen abgesehen, faktisch positiv gegenüber und bemühen sich aktiv um Unterstützung und Mitwirkung bei der Bekämpfung von Krisensituationen in Unternehmen bis hin zum Eingang höchstpersönlicher Risiken, die sich sogar in fast der Hälfte aller Banken mittels Disziplinarmaßnahmen gegenüber den eigenen Beschäftigten niederschlugen. Indiziell

kam man damit sagen, dass die Bankmitarbeiter bei der Krisenbewältigung voll informiert sein wollen, ja sich eher aktiv mit einbringen wollen als nur zuzuschauen und abzuwarten, ansonsten wäre die festgestellte Sanktionswirkung gegenüber deren Ursachen widersinnig. Wichtig dabei ist, dass dies von den Unternehmern auch so verstanden wird und den Bankmitarbeitern von den Unternehmern auch entsprechender Verständnisraum gegeben wird. Hervorzuheben ist, dass dabei für die Bankmitarbeiter die persönliche Integrität und Vertrauenswürdigkeit wichtiger ist als das bloße Dargebot von Unterlagen und die Zurschaustellung des Geschäftssinnes durch den Unternehmer. Indirekt lässt sich durch die Untersuchung damit auch die landläufig nicht selten vernehmbare Ansicht widerlegen, dass es der Neid von Bankmitarbeitern auf Unternehmer und deren wirtschaftliche Möglichkeiten sei, welcher Banken zu Restriktionsentscheidungen gegenüber Kreditersuchen von Unternehmern verleiten ließe.

- Die Untersuchung konnte feststellen, dass sich vermutlich etwa jede zweite Insolvenz hätte vermeiden lassen, wenn die sanierende Wiederherstellung der Wirtschaftlichkeit von Unternehmen optimal abgelaufen wäre. Da dies in der Realität nicht so ist, wird die Betriebswirtschaftslehre geradezu herausgefordert, angesichts der volkswirtschaftlichen Risiken und Schäden, die in der Dissertationsschrift umrissen wurden, nach allen nur denkbaren Möglichkeiten zu suchen und Potentiale zu heben, um auch die Geißel der Massenarbeitslosigkeit fortschrittlicher in den Griff zu bekommen, als dies bisher der Fall ist. Dass sich Arbeitslosigkeit in heutigen Wirtschaftssystemen nicht vermeiden lässt, braucht an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Dennoch ist die Insolvenz gerade auch im Hinblick auf die Entwicklung der Arbeitslosigkeit abhängiger Beschäftigter mit Sicherheit die schlechtere Alternative als die sanierende Fortführung von Unternehmen. Das Insolvenzrisiko lässt sich jedoch reduzieren wenn es gelingt, die vielfältigen Möglichkeiten zur Entstehung von Miss- und Unverständnissen aufgrund der unterschiedlichen strategischen Ausrichtung von Unternehmen in der Krise und den Banken abzubauen. Dass hierin erhebliche Besserungspotentiale liegen, konnte die Untersuchung zeigen.

5. Zusammenfassung

Es entsteht aus Unternehmensinsolvenzen jährlich ein hoher volkswirtschaftlicher Schaden. Dabei hat es den Anschein, als wäre dies das natürliche Ausleseprinzip betriebswirtschaftlichen Handelns und ein Dagegensteuern würde nur einen „natürlichen“ Prozess verhindern wollen. Der Autor dieser Dissertationsschrift ist seit Jahren mit dem Krisenmanagement mittelständischer Unternehmen in den Unternehmen selbst, wie auch im Zusammenwirken mit den kreditgebenden Banken, sowie aufgrund seiner Tätigkeit in einer Bank als Betreuer von Krisenfällen mit den einschlägigen Sachthemen zur Wiederherstellung von Wirtschaftlichkeit vertraut. Aus dieser beiderseitigen Perspektive heraus entstand beim Verfasser der Eindruck, dass deutlich mehr für die Überlebenssicherung von Unternehmen

vollbracht werden könnte als dies bislang der Fall ist. Deshalb sollte diese Dissertation das Zusammenwirken von Banken und Unternehmen in Krisensituationen untersuchen. Im Allgemeinen beobachtbare Phänomene sind, dass sich Banken auch aus unerfindlichen Gründen von Unternehmen zurückziehen, welche zwar in der Krise sind, jedoch noch als überlebensfähig gelten dürften. Dies erzeugt einen Schaden auf Seiten der Unternehmen hinsichtlich der Kapitalgeber sowie auf Seiten der in die Arbeitslosigkeit fallenden, abhängigen Beschäftigten. Bereits bei Beginn der Arbeit zu dieser Dissertation lagen Verdachtsmomente vor, dass es sich gerade angesichts der Art des Rückzugsverhaltens der Banken um mehr handeln würde als um Entscheidungen, die auf rein betriebswirtschaftlichen Fakten bei der Beurteilung des Krisenunternehmens beruhen. Diese „Mehr“-Faktoren sollten untersucht und erste Lösungsansätze gefunden werden, wie das Zusammenwirken zwischen Banken und Unternehmen in der Krise besser gestaltet werden könnte. Hierzu wurden zunächst Hypothesen aufgestellt, mittels derer ein entsprechendes Untersuchungsdesign samt Fragebogenaktion entwickelt werden konnte. Diese Fragebogen wurden an eine für relevant erachtete Zielgruppe bei Banken, welche sich strategisch auf mittelständische Unternehmen ausgerichtet haben, versandt, mit der gleichzeitigen Einladung, die Untersuchung auch zu unterstützen. Um die Ablehnungsquote möglichst niedrig zu halten, wurde Anonymität zugesichert. Die erfreuliche Rücklaufquote ließ sodann ein repräsentatives Auswertungsergebnis möglich werden. Die Auswertung erfolgte dabei mittels sozialwissenschaftlich einschlägiger, mathematisch-statistischer Methodik. Das Ergebnis wurde in der Dissertationsschrift dargelegt und entsprechende Schlussfolgerungen abgeleitet. Diese Schlussfolgerungen mündeten sodann in die Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften. Diese wiederum sollen nun dazu beitragen, das Zusammenwirken von Banken und Unternehmen in der Krise zu optimieren, um höhere Überlebenswahrscheinlichkeiten für mittelständische Unternehmen in Krisensituationen zu erzeugen. Es konnte dabei gezeigt werden, wo Verbesserungspotentiale vermutet werden dürfen und wie diese gehoben werden könnten.

Joachim Schmid

Königsbrunn, Mai 2009