

DR. JOACHIM SCHMID

PHD DISSERTATION

UNIVERSITÄT WEST-UNGARN

FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

SZÉCHENYI ISTVÁN DOCTORAL SCHOOL

BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE UND MANAGEMENT PROGRAMM

DR. JOACHIM SCHMID

KRISENMANAGEMENT MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN IM
ZUSAMMENWIRKEN VON UNTERNEHMEN UND BANKEN

SOPRON

2009

BETREUER:

DR. HABIL CSABA SZÉKELY DSC.

UNIVERSITÄTSPROFESSOR

**KRISENMANAGEMENT MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN
IM ZUSAMMENWIRKEN VON UNTERNEHMEN UND BANKEN**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

Írta:

DR. JOACHIM SCHMID

Készült a Nyugat-Magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata Doktori Iskola Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment programja keretében.

Témavezető: Dr. habil Székely Csaba DSc.

Elfogadásra javaslom (igen / nem)
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton %-ot ért el.

Sopron,
A Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló (.....Dr. Tóth Ferenc) igen /nem
.....
(aláírás)

Második bíráló (....Dr. Gritsch Mátyás....) igen /nem
.....
(aláírás)

(Esetleg harmadik bíráló (.....) igen /nem
.....
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján %-ot ért el.

Sopron,
A Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....
.....
Az EDT elnöke

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. C. Székely DSc.

3.) Gutachter der Dissertation

Univ.-Prof. Dr. F. Tóth CSc.
Univ.-Prof. Dr. M. Gritsch PhD

4.) Rechtliche Grundlagen

Rechtliche Grundlage des Promotionsverfahrens und der Beurteilung der wissenschaftlichen Arbeit ist die Promotionsordnung der Universität West-Ungarn. Abgelegtes Absolutorium November 2008; gutachterliches Annahmeverotum zur Dissertationsschrift im März 2009; abgelegte Doktoratsprüfungen – Rigorosum und Erstverteidigung – im März 2009.

5.) 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.

6.) 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.

7.) Zeitraum der Bearbeitung

Mai 2006 bis Mai 2009

8.) Verfasser der Dissertationsschrift

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

9.) Erklärung

Der Autor dieser PhD-Dissertationsschrift versichert an Eides statt, diese selbst verfasst zu haben. Alle benutzten Quellen und Hilfsmittel wurden angegeben, Zitate als solche gekennzeichnet.

10.) Danksagung

Der Verfasser dieser Dissertationsschrift möchte sich besonders bei den nachstehenden Personen bedanken, welche ihm ein erfolgreiches Gelingen dieser Arbeit überhaupt ermöglichten.

Zuallererst ist natürlich der Doktorvater des Autors, Herr Univ.-Prof. Dr. Csaba Székely D.Sc., Dekan der Wirtschaftswissenschaften an der Universität, zu erwähnen, dem einerseits der größte Dank für die auf hohem Niveau fachkompetente sowie gleichzeitig freundliche und interessierte Betreuung der Dissertation während der Ausarbeitung der Forschung und der Abfassung der Arbeit gilt. Gleichzeitig ist ihm andererseits zu danken für die Unterstützung bei der Bewältigung aller universitätsadministrativen Klippen. Jeder Doktorand weiß die Wertigkeit dieser beiden Fakten richtig einzuschätzen.

Als nächstes bedankt sich der Autor bei Herrn Univ.-Prof. Dr. F. Tóth C.Sc. für die erfolgreiche Anbahnung und Etablierung des PhD-Studiums für den Autor an der Universität, für die Betreuung an seinem Lehrstuhl für die zu absolvierenden Lehrstuhlarbeiten sowie für das gutachterliche Positivvotum zur Annahme der Dissertation. Gleichfalls gilt der Dank dem weiteren Gutachter für sein Positivvotum zur Annahme der Dissertation, Herrn Univ.-Prof. Dr. M. Gritsch PhD. Beide Gutachter lieferten in ihren Gutachten wertvolle fachliche Anregungen, welche in den Endstand der Dissertationsschrift eingeflossen sind.

Ferner möchte sich der Autor bei allen weiteren Professoren, dem akademischen Personal sowie dem Verwaltungspersonal an den verschiedenen Lehrstühlen sowie der

Universitätsverwaltung bedanken, ohne die ein erfolgreiches Durchlaufen des PhD-Studiums bis zum Absolutorium nicht möglich gewesen wäre.

Abschließend bedankt sich der Autor bei Herrn Dipl.-Bankbetriebswirt Wolfgang Illig als seinem übergeordneten Bereichsleiter bei seinem Arbeitgeber, welcher die bei den Banken durchgeführte Forschungsstudie unterstützt hat. Während der Forschungsphase stand er stets mit Rat und Tat zur Verfügung und unterstützte die Fragebogenaktion durch ein Begleitschreiben als Referenz, welches eine weitaus höhere Beteiligung der Befragten überhaupt erst möglich gemacht hat, als es dem Verfasser der Dissertationsschrift allein möglich gewesen wäre. Damit gilt der Dank natürlich auch den Teilnehmern an der Studie, welche die Untersuchung mittels kompetenter und sorgfältiger Beantwortung des Fragenkataloges zu einem Gelingen geführt haben.

Joachim Schmid

Königsbrunn, im Mai 2009

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	1
1. Hinführung zum Thema	2
2. Relevanz des Themas	9
2.1 Entscheidungen unter Unsicherheit bzw. Risiko	16
2.2 Rechtlicher Hintergrund	20
2.3 Psychologischer Hintergrund	26
3. Ziele, Hypothesen und Methodik der eigenen Untersuchung	40
3.1 Nutzen aus der Untersuchung	43
3.2 Theorie der eigenen Untersuchung	43
3.3 Beobachtbare Phänomene	46
3.4 Hypothesen	49
3.4.1 Haupthypothesen	49
3.4.2 Nebenhypothesen	51
3.5 Untersuchungsdesign und Fragenableitungen zu den Hypothesen	54
3.5.1 zu den Haupthypothesen	54
3.5.2 zu den Nebenhypothesen	66
3.6 Methodik der eigenen Untersuchung	68
4. Literatur- und Erfahrungsteil	69
4.1 Dauer und Intensität der Kundenbindung	70
4.2 Bankinternes Eskalationsprinzip	73
4.3 Nutzen-Risiko-Theorem	75
4.3.1 Vertrauen in der Wirtschaft	77
4.3.2 Störung des Vertrauens in Bankmitarbeiter	77
4.3.3 Störung des Vertrauens in Unternehmer	78
4.3.4 Ausgeglichenes Vertrauen als Sollstatus	79
4.3.5 Ökonometrie des Vertrauens	79
4.3.6 Vertrauen und Motivation	82
4.3.7 Dankbarkeit und Belohnung	83

4.4	Deckungsbeitrags-Prinzip	84
4.5	Personenwahrnehmung	87
4.6	Kognition im Hinblick auf die Wahrnehmung	108
5.	Auswertung der eigenen Untersuchung	110
5.1	Repräsentativität der Untersuchung	110
5.1.1	Repräsentativität hinsichtlich Bilanzsumme	111
5.1.2	Repräsentativität hinsichtlich regionaler Häufungen	113
5.2	Methodik der mathematisch-statistischen Auswertung	114
5.3	Qualität der Untersuchung	116
5.4	Ergebnisse aus der Datenerhebung und Schlussfolgerungen	117
5.5	Hypothesenüberprüfung anhand der Schlussfolgerungen	149
5.6	Übersicht und Kurzfassung der Schlussfolgerungen	151
6.	Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften	153
7.	Zusammenfassung	155

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Europa	9
Tabelle 2: Insolvenzen je 10.000 Unternehmen	10
Tabelle 3: Verluste in Millionen Arbeitsplätzen	12
Tabelle 4: Zeitliche Andauer der Arbeitslosigkeit	13
Tabelle 5: Verteilung der Teilnahme an der Untersuchung	110
Tabelle 6: Verhältnis Stichprobe zur Grundgesamtheit	111
Tabelle 7: geographische Verteilung der Untersuchung	113
Ergebnistabelle 1	118
Ergebnistabelle 2	119
Ergebnistabelle 3	120
Ergebnistabelle 4	121
Ergebnistabelle 5	121
Ergebnistabelle 6	122
Ergebnistabelle 7	122
Ergebnistabelle 8	123
Ergebnistabelle 9	124
Ergebnistabelle 10	125
Ergebnistabelle 11	127
Ergebnistabelle 12	127
Ergebnistabelle 13	128
Ergebnistabelle 14	130
Ergebnistabelle 15	131
Ergebnistabelle 16	132
Ergebnistabelle 17	133
Ergebnistabelle 18	134
Ergebnistabelle 19	136
Ergebnistabelle 20	137
Ergebnistabelle 21	139
Ergebnistabelle 22	140
Ergebnistabelle 23	141
Ergebnistabelle 24	142
Ergebnistabelle 25	143

Ergebnistabelle 26	144
Ergebnistabelle 27	146
Ergebnistabelle 28	147
Ergebnistabelle 29	147
Ergebnistabelle 30	148
Ergebnistabelle 31	149

Darstellungsverzeichnis

Graphik 1	Entwicklung der insolvenzbedingten Arbeitslosigkeit in Europa von 1999 bis 2007 in Millionen Arbeitslosen	12
Graphik 2	Verteilung der Wichtigkeit von Financial Covenants für Bankmitarbeiter	123
Graphik 3	Verteilung der Zustimmung oder Ablehnung bei Offenheit in der Krise	124
Graphik 4	Verteilung des Unterschiedes zwischen Optimum und Realität bzgl. der Sanierungs-Erfolgsquote	128
Graphik 5	Verteilung der Wichtigkeit von Vertrauen oder gesichertem Wissen	131
Graphik 6	Verteilung der Wichtigkeit des persönlichen Kontakts in der Krise	137
Graphik 7	Verteilung der Gründe für disziplinarische Sanktionen gegen Bankmitarbeiter	145

Literaturstellenverzeichnis	V
------------------------------------	---

Literaturverzeichnis	XIII
-----------------------------	------

Anhänge

Anhang 1	Referenzschreiben als Einladung an die Banken zur Teilnahme an der Untersuchung	XVI
Anhang 2	Ausfüllanweisung für den Fragebogen	XVII
Anhang 3	Fragebogen der Untersuchung	XVIII
Anhang 4:	Struktur der Hypothesen und der jeweils dazugehörigen Fragen aus dem Fragenkatalog	XXXI

Abkürzungsverzeichnis (alphabetisch)

aMW	arithmetischer Mittelwert
Anm. d. Verf.	Anmerkungen des Verfassers in Literaturzitenen
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
DgMW	durchschnittlicher gewogener arithmetischer Mittelwert
d.h.	das heißt
EU	Europäische Union
ggf.	gegebenenfalls
gMW	gewogener arithmetischer Mittelwert
gStAW	Standardabweichung vom gewogenen arithmetischen Mittelwert
InsO	deutsche Insolvenzordnung
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Geschäftsbanken
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement der Geschäftsbanken
ModW	statistischer Modalwert
N	statistische Grundgesamtheit
n	statistische Stichprobe
o.ä.	oder ähnlich/es
r_s	statistischer Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman
StAW	Standardabweichung vom arithmetischen Mittelwert
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Vorwort

Der Verfasser dieser PhD-Dissertation beschäftigt sich beruflich seit Jahren mit der Analyse und Bekämpfung von Krisensituationen in Unternehmen. Zunehmend konnte dabei festgestellt werden, dass einerseits fachliche Miss- und Unverständnisse zwischen den Unternehmen und den Banken bezüglich der Maßnahmengestaltung sowie persönliches Misstrauen zwischen den Vertretern von Unternehmen und den Banken die Sanierungsaussichten und die Handlungsmöglichkeiten erheblich beeinträchtigten. Es entstand dabei der Eindruck, als würden die Vertreter von Unternehmen und Banken zwar zunächst grundsätzlich auf einen gemeinsamen Konsens zusteuern, da die Unternehmer natürlich die eigene wirtschaftliche Existenz sicherstellen wollten, und die Banken den Kunden nicht durch Insolvenz sowie auch keine ungesicherten Kreditanteile verlieren wollten. Jedoch entstand nach einem Gedankenaustausch über die Vorgehensweise der Sanierung oftmals der Eindruck, dass eine zunächst möglicherweise stattgefundenene Annäherung in einem unerklärlichen Rückzug der Bank endete, gefolgt natürlich von fatalen Konsequenzen für das Unternehmen. Warum dem Einen Hilfe zuteil wird, wo anderen bei ggf. sogar gleichartiger Ausgangslage bereits die Unterstützung versagt bleibt, wird dabei in einem unterschiedlichen Vertrauensverhältnis der Beteiligten zueinander vermutet.

Es gilt demnach, sich durch eine präzise Analyse mehr Verständnis für das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Banken zu erarbeiten, um eine Verbesserung der Krisenprävention und -bekämpfung in mittelständischen Unternehmen zu erzielen.

Der Verfasser hofft, durch diese PhD-Dissertationsschrift mit dazu beitragen zu können.

Durch eine strukturierte Befragung in Banken sollen die unterschiedlichen Phänomene über vertrauensstörendes wie -förderndes Verhalten von Unternehmen wie auch der Bankenmitarbeiter im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext der Sanierung von Unternehmen untersucht werden.

Joachim Schmid

Königsbrunn, im Mai 2009

1. Hinführung zum Thema

Zur Einleitung werden zunächst im literarischen Kontext aktuelle Fakten und Schwierigkeiten bei der Bewältigung mittelständischer Unternehmenskrisen aufgezeigt.

Bei einer Befragung der mit der Sanierung von krisenbetroffenen unternehmerischen Kreditengagements beauftragten Sanierungsspezialisten von Banken zeigte sich, dass nur 20,6% aller Krisenunternehmen überhaupt saniert, und damit wieder in den normalen Firmenkunden-Betreuungsbereich zurückgeführt werden können.¹⁾

Damit würde laut den befragten Sanierungsspezialisten insgesamt nur eines von fünf Unternehmen überhaupt saniert. Der Rest müsste demnach - sofern noch möglich - von den Kapitaleignern ordentlich liquidiert werden oder schlussendlich in die Insolvenz gehen. Die Insolvenzquote beträgt dabei rund 50%. Kommt also ein Unternehmen in die Krise, ist seine Überlebenschance nur 20% weil die Chance für eine Bankenbegleitung rund 20% beträgt.²⁾ Die Aussichten auf sonstige einspringende Finanzierungspartner werden gerade in Krisensituationen sowie im weiteren Krisenverlauf der Krise 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 forderten dies ein). 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“. ³⁾ D.h., dass 97,6% der befragten Sanierungsspezialisten ausreichendes Vertrauen von Seiten der Bank in das Management mittels Transparenz und offener Kommunikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Sanierung ansahen. Ausreichendes Vertrauen in das Management und die Gesellschafter als Grundlage wurde bei 90,9% der Befragten als generelle Voraussetzung für ein Sanierungsvorhaben gesehen. Nur 2,3% der Befragten hielten also einen generellen Managementwechsel für notwendig, um eine erfolgreiche Sanierung überhaupt durchführen zu können.

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. Demnach gehen rund 80% aller Krisenunternehmen wegen nicht

ausreichendem Vertrauen in das Management und in die Gesellschafter infolge nicht ausreichender Transparenz und nicht offener Kommunikation unter.

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

Dass alles natürlich nicht so einfach ist, ergibt sich schon allein daraus, dass auch Unternehmensorganisationen generellen - wie biologische Organismen auch - Alterungsprozessen ausgeliefert sind, denen man dennoch - zumindest vom Standpunkt der Literatur - in jeder Lebensphase noch beikommen könnte.

Eine Reihe von Wissenschaftsautoren hat sich hierzu in vielfältiger Weise mit den Alterungsprozessen bzw. den Unternehmenslebenszyklen beschäftigt, welche nun kurz systematisiert werden sollen. So ist „die Annahme, dass die Struktur einer Organisation im Verlauf ihres Lebenszyklus bestimmte typische Konfigurationsmuster (Metamorphosen) durchläuft, in der Literatur sehr verbreitet (u.a. Kieser 1992, Quinn und Cameron 1983, Starbuck 1965). Greiner (1972), dessen Konzept sehr verbreitet ist, geht etwa davon aus, dass das Wachstum einer Unternehmung durch bestimmte evolutionäre Entwicklungen gekennzeichnet ist, die jeweils in bestimmte Krisen führen, in denen die Struktur dann relativ schnell – revolutionär – geändert werden muss: Nach ihrer Gründung erfährt die Organisation ein Wachstum durch Kreativität, das in eine Führungskrise mündet, die durch eine straffe zentrale Führung gelöst werden muss. Bei weiterem Wachstum gerät die zentrale Führung in eine Autoritätskrise, die einen revolutionären Ausbau der Hierarchie verlangt. Bei fortgesetztem Wachstum kommt es dann zu einer Steuerungskrise, die durch eine rapide Verstärkung bürokratischer Koordination gelöst wird. Die nächste Krise ist die Bürokratiekrise, die durch eine Verstärkung der Selbstabstimmung überwunden wird.“⁴⁾

Allerdings ist es schwierig, obigen Ablauf etwa systematisierend auf alle Organisationen übertragen zu wollen, denn „andere Phasenschemata kommen zu sehr unterschiedlichen Verläufen. Diese geringe Übereinstimmung in den verschiedenen Konzepten kommt nicht von ungefähr: Branchen stellen Organisationen vor höchst unterschiedliche Wachstumsprobleme. Auch gibt es Gestaltungsspielräume, die von den Organisationen in unterschiedlicher Weise genutzt werden. Von einer zwangsläufigen Abfolge von Krisen und organisatorischen Maßnahmen kann daher nicht die Rede sein. Neuere Konzepte gehen deshalb nicht von einer bestimmten Abfolge von Phasen und Strukturformen aus, sondern sprechen von kritischen Übergängen, deren Reihenfolge und Timing nicht vorgegeben sind (Kimberly und Quinn 1984, Miller und Friesen 1984). Mit relativ großer Übereinstimmung wird jedoch davon ausgegangen, dass Organisationen erst dann technokratische Koordinationsinstrumente in einem größeren Umfang einführen, wenn gravierende Koordinationsprobleme auftreten. Einführung und Ausbau solcher Koordinationsinstrumente erfolgt also in vielen Fällen nicht kontinuierlich, sondern in Form eines Krisenbewältigungsprogramms (Quinn und Andersen 1984, Tichy 1980).⁵⁾ So zeigt Becker Krisenbewältigungsprogramme bereits in den achtziger Jahren auf, als die großen Insolvenzwellen der heutigen Zeit noch gar nicht in Sicht waren:

„Spätestens dann, wenn die Unternehmensentwicklung - also Wachstum, Umsatz und/oder Ertrag - gegen Ende der Jugendphase bzw. Anfang der Erwachsenenphase sich verlangsamt, nämlich aufgrund von Verschleißerscheinungen, die sowohl unternehmensinterne Ursachen (z.B. erlahmendes Innovationspotential, Führungsfehler, Bürokratismus) als auch unternehmensexterne Ursachen (z.B. Umwelt generell, Marktauslese, Konkurrenz) oder sogar beide haben können, ist eine grundlegende Überprüfung der bislang gültigen bzw. praktizierten Marketing-Konzeption notwendig. In dieser Phase - in der auch Frühwarnsystemen eine besondere Rolle zufällt - gilt es, vor allem die grundlegenden Potentialfaktoren des Unternehmens zu erkennen und Formen ihrer systematischen Nutzung zu finden. Insgesamt kommt es - wenn man einen biologischen Vergleich anstellen will - außerdem in dieser Phase darauf an, nicht nur konzeptionell zu ernten, sondern auch für ein konzeptions-orientiertes Jäten bzw. Säen zu sorgen. Das führt in der Regel zu einer erfolgssichernden Modifikation, nicht selten sogar zu einer Evolution der Marketing-Konzeption - auch im Sinne einer systematischen Vorwegnahme sich abzeichnender Entwicklungen. Das Ergebnis solcher Veränderungen führt, je nachdem in welcher Art bzw. welchem Umfang Basisstrategien (strategische Prinzipien) verlassen werden, ggf. auch zu einem gezielten Konzeptionswechsel. Am Übergang von der Erwachsenenphase zur

Altersphase (des Unternehmens; Anm. d. Verf.) machen sich durch Umsatz- und Gewinnrückgänge (verbunden vielfach mit entsprechenden Marktanteilsrückgängen) bestimmte Erosionserscheinungen der Marketing-Konzeption bemerkbar. Spätestens hier muss ein detailliertes Marketing-Audit vor allem alle Schwachstellen des Marketings aufdecken. Eine reine Fortschreibung bislang bewährter Konzeptionen reicht dann meist nicht mehr aus, sondern es bedarf dann gezielter Revitalisierungsprogramme, um Einbußen im akquisitorischen Potential wieder wettzumachen - unter Umständen auch über den Weg von Kooperationen, Joint-Ventures oder gar Beteiligungen oder Fusionen. Marketing-Konzeptionen entwickeln darüber hinaus in dieser Phase meist eine bestimmte Eigendynamik in Richtung eines aggressiveren Marktverhaltens, was sich unter anderem in einer Kampfpreis-Politik niederschlagen kann. Nicht selten wird daher aber - insbesondere, wenn die Preispolitik die einzige Antwort ohne entsprechende Abstimmung mit dem übrigen Instrumentarium ist - die Erosion des Unternehmens (bzw. seines Konzeptes, wenn es nicht bewusst von Anfang an preismengen-orientiert war) nur noch beschleunigt. Die Todes- oder Liquidationsphase eines Unternehmens kann dann bei fortschreitender Erosion vielfach nur durch radikale Einschnitte in Unternehmen und Konzept vermieden bzw. nur noch hinausgezögert werden. Typisch für diese Situationen sind gezielte Schrumpfungskonzepte, die einen Neuanfang des Unternehmens auf veränderter, meist verkleinerter Basis einleiten können, oder aber das Aufgehen in Konzerngesellschaften mit neuer Rollenverteilung.“⁶⁾

Zudem wurde ebenfalls bereits in den achtziger Jahren erkannt, dass eine einfache, lehrbuchartig-strategische Herangehensweise gerade zur Lösung von Aufgaben im Krisenmanagement, also zur rapiden Restrukturierung angeschlagener Unternehmen, so einfach nicht mehr möglich ist. Denn „why is there so much talk about visions lately and much less talk about strategy? R. Waterman gives his answer: He believes that strategies tell how someone is going to get somewhere. They are their plan for the future. Strategies are fine as long as the future is relatively predictable. But we are now in turbulent times. No one can predict some of the most important events that will affect companies because these events are likely to be random, not linear or rational.“⁷⁾

Fasst man die Alterungsprozesse von Unternehmen bzw. die Unternehmenslebenszyklen auch als Ergebnis des Wandels auf, so können hierzu drei Modelle erwähnt werden⁸⁾:

- Entwicklungsmodelle, wie z.B. das Lebenszyklusmodell von Greiner oder das Meta-Modell von Quinn/Cameron (1983)

- Selektionsmodelle: sie beantworten die Frage nach der Ursache für empirisch vorfindbare Vielfalt von Unternehmen, betonen die Selektionskraft der Umwelt, betonen die strukturelle Trägheit von Unternehmen bei Anpassungsprozessen an die Umwelt
- Lernmodelle: sie sprechen prinzipiell die Fähigkeit der Anpassung, Entwicklung und des Lernens zu (organisationales Lernen)

Greift man die Alterungsprozesse von Unternehmen eher im Sinne der bereits erwähnten evolutionären Ansätze auf, so können vier Ansätze systematisiert werden: ⁹⁾

- der Populations-Ecology-Ansatz von Hannan/Freeman (1977/1989)
- die Evolution von Unternehmensroutinen nach Nelson/Winter (1982)
- die Evolution der organisatorischen Wirklichkeit nach Weick (1969/1979)
- die Evolution von Entscheidungssystemen nach Luhmann (1997/2000)

Zentrale Elemente evolutionärer Erklärungsansätze ist „die Betrachtung von Populationen, nicht Einzelementen, ein massenhaftes zufälliges Auftreten von Veränderungen, ein mit der Variation nicht systematisch zusammenhängender Mechanismus der Selektion sowie ein Mechanismus zur Integration der ausgewählten Veränderungen und zur Abschottung gegenüber abgelehnten Veränderungen.“ ¹⁰⁾

Will man in dieser Betrachtung die Alterungsprozesse von Unternehmen abschließend eher im Sinne von Produktlebenszyklen auffassen, so könnte man auf Vernon (1966) und Hirsch (1967) zurückgreifen. Der Produktlebenszyklus wurde dort in vier Phasen eingeteilt:

- Entwicklung- und Einführungsphase
- Wachstumsphase
- Reife- und Sättigungsphase
- Schrumpfungs- und Degenerationsphase.“ ¹¹⁾

Nach Darlegung der Unternehmenslebenszyklen spielt auch die mittelständische Unternehmensgröße, welche im Rahmen dieser Dissertationsschrift näher betrachtet werden soll, eine wichtige Rolle. Dazu ein Auszug aus dem Bericht des Instituts für Mittelstandsforschung: „Der Mittelstand ist von herausragender Bedeutung für die Volkswirtschaft in Nordrhein-Westfalen. Dazu zählen mittelständische Unternehmer, Landwirte, Handwerker, Kaufleute, sowie die freien Berufe. Insgesamt agieren rund 723.000 kleine und mittlere Unternehmen in NRW und stellen das Gros der Arbeitsplätze im Land. Sie tätigen fast die Hälfte aller Investitionen und tragen mit 42% zur Bruttowertschöpfung aller NRW-Unternehmen bei. Der Mittelstand ist der größte Arbeitgeber des Landes.“ ¹²⁾

Einen weiteren Eindruck, in welchen Kontext diese Dissertationsschrift eingebettet ist, gewinnt man anhand eines Bank-Lehrskriptums für die berufsqualifizierende Fortbildung von Bankmitarbeitern im Kreditbereich. Die folgenden, zum Teil kritisch diskutierten, Ausführungen sind dabei nicht als Kritik per se aufzufassen, sondern sollen das Erleben der Situation auch aus der Sicht der kreditersuchenden Unternehmer aufzeigen. Ein künstliches Spannungsverhältnis muss dabei in Kauf genommen werden, um auch bestehendes Fachwissen in Frage zu stellen oder einmal eine gänzlich andere Sichtweise herbeizuführen, was beides im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit erlaubt sein muss. Es ist dem Verfasser dabei völlig klar, dass Banken natürlich ihr Ertrags- und Sicherheitsstreben zu optimieren haben. Es geht hier also nicht um profane Kritik am Banksystem, sondern mittels kritischer Diskussion um bessere Einsicht in das Spannungsverhältnis zwischen Bank und Unternehmen in der Krise. Das Lehrskriptum führt zu dem „Spannungsverhältnis“ wie folgt aus: „Tatsächlich hat sich gerade in den letzten Jahren sehr viel sowohl bei den angestammten Kunden der Genossenschaftsbanken als auch bei den Banken selbst verändert: War es in früheren Jahren geradezu eine Stärke der Genossenschaftsbanken direkt, vor Ort in engem persönlichen Kontakt mit ihren Kunden zu agieren, so stellt sich heute oftmals die Frage, ob nicht gerade diese persönliche Beziehung zum Kunden in manchen Fällen das Ausmaß des Risikos erst hat entstehen lassen, da nicht mehr objektive Zahlen und Unterlagen, sondern persönliche Kontakte, bis hin zu Interessensverflechtungen Grundlage von Entscheidungen waren. Der kritische Abstand und die notwendige objektivierte Sorgfalt blieben oft auf der Strecke.“¹³⁾

„Inwieweit Kreditrestriktionen von Banken Unternehmenszusammenbrüche verursachen, wird sehr kontrovers diskutiert. Kritiker werfen den Banken vor, sich zunächst selbst Sicherheiten zu beschaffen und dann, sobald das Restrisiko überschaubar ist, den Kreditsuchenden seinem Schicksal zu überlassen.“¹⁴⁾

An anderer Stelle: „Bissig formuliert heißt es dann, Banken seien Institutionen, die einen Regenschirm anbieten, wenn die Sonne scheint, und ihn einziehen, sobald es regnet.“¹⁵⁾

„In guten Zeiten haben uns die Banken das Geld (Kredite) mit dem Schubkarren auf den Hof gefahren. In der Krise wollen sie es mit dem Lastwagen wieder abholen.“¹⁶⁾

Die Banken wollen sich gegen solche Vorwürfe zur Wehr setzen und halten wie nachstehend dagegen: „Banken verleihen nicht ihr eigenes Geld. Sie stehen Dritten gegenüber (Einlagenkunden, Anteilseigner usw.) in der Verantwortung.“¹⁷⁾

„Banken stellen keinen Kredit fällig und bedrohen damit die Existenz der Kreditnehmer. Sie kündigen vielmehr, wenn und weil seine Existenz bedroht, und damit der Bestand, der aus ihren Einlagen finanzierten Forderungen, gefährdet ist.“¹⁸⁾

„Banken sind nicht dazu da, Grenzanbieter durch immer neue Finanzspritzen künstlich am Leben zu erhalten und dadurch möglicherweise den Wettbewerb zu verzerren.“¹⁹⁾

Natürlich ist dem Verfasser dieser Dissertationsschrift klar, dass unser Wirtschaftssystem von Wettbewerb geprägt ist, der, einmal genau genommen, darauf ausgerichtet ist den wirtschaftlichen Gegner zu schwächen oder aber sich in gleichstarker Position mit ihm zu verbünden um sodann gemeinsam andere Gegner zu schwächen. Mancher Gegner wird dabei auf der Strecke bleiben und jegliches Investment in ein solches Unternehmen wäre völlig vergeblich. Als Bank würde man nur schlechtem Geld gutes hinterherwerfen.

Hierzu sagt auch die Rechtsprechung: „Banken dürfen sich nicht dem Vorwurf aussetzen, die Insolvenz verschleppt und damit andere Gläubiger sittenwidrig benachteiligt zu haben.“²⁰⁾

Die Banken sehen dabei ihren Standpunkt so: „Der Banksektor ist sicherlich nicht einer der wesentlichen Entstehungsbereiche betrieblicher Insolvenzgefährdung. Die Maßnahmen der Kreditinstitute verstärken meist bereits wirkende, andere Insolvenzursachen“.²¹⁾

Obige Aussagen haben sicherlich alle ihren Stellenwert und sind inhaltlich im gezeigten Spannungsverhältnis auch richtig. Die Überlegung, welche zunächst angestellt werden soll, ist jedoch eine ganz andere: Hier soll die These aufgestellt werden, dass obige Aussagen samt jeweiliger „Verteidigungshaltung“ ebenso gut auch genau dazu führen könnten, dass das vorhandene Spannungsverhältnis zwischen Bank und Unternehmen verschärft wird und überflüssiger volkswirtschaftlicher Schaden entsteht.

Wie oben zu erkennen ist, lernen die künftigen Kreditspezialisten bereits während ihrer Berufsqualifikation das Spannungsverhältnis zwischen Kreditantragsteller (Unternehmer) und Bank kennen. In letzter Konsequenz zeigt das Lehrskriptum auf, dass die Maßnahmen der Banken die Insolvenzursachen tatsächlich verstärken.

Manche Makroökonomien werden 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 - auch mittels erheblicher „Gesundschumpfung“ - 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 damit einhergehenden Unterbewertung der Vermögensgegenstände und deren Verschleuderung große Schäden für das Volksvermögen sowie auch durch Arbeitslosigkeit entstehen.

Nach der Einleitung soll zur Feststellung der Relevanz des Themas dieser Dissertationsschrift im nächsten Abschnitt der Schaden am Volksvermögen durch das Insolvenzgeschehen näher untersucht werden. Der literarische Kontext soll dabei die Feststellung eines hohen volkswirtschaftlichen Schadens infolge des Insolvenzgeschehens untermauern. Damit soll die Position dieser Dissertationsschrift gefestigt werden, nach Verwerfungen und Verbesserungsmöglichkeiten im Zusammenwirken zwischen Unternehmen und Banken bei der Bewältigung von Unternehmenskrisen Ausschau zu halten.

2. Relevanz des Themas

Zunächst soll die Relevanz des Problems am Beispiel der Arbeitsmarktkosten für insolvenzbedingte Arbeitslosigkeit von Angestellten und Arbeitern näher umrissen werden. Hierbei sind also die Insolvenzschaäden auf der Kapitalgeber/Unternehmerseite sowie untergehendes Knowhow und Ideen noch gar nicht mitgerechnet. Zunächst müssen hierzu die Unternehmensinsolvenzen innerhalb der EU in die Betrachtung einfließen.

Tabelle 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Europa

Länder	2007	2006	2005	2004
Estland	234	228	265	436
Lettland	1.272	1.174	830	1.217
Litauen	814	808	773	708
Polen	447	576	793	1.147
Slowakei	2.100	2.150	2.200	2.300
Slowenien	1.240	1.246	1.383	1.684
Tschechien	4.250	4.227	3.882	3.643
Ungarn	9.500	9.447	7.983	7.804
Osteuropa gesamt	19.857	20.089	18.294	18.939
Belgien	7.690	7.617	7.878	7.836
Dänemark	2.400	1.987	2.497	2.620
Deutschland	27.490	30.680	36.850	39.270
Finnland	2.300	2.285	2.278	2.385
Frankreich	42.670	40.360	41.930	40.776
Griechenland	510	520	580	577
Großbritannien	12.950	13.686	13.462	12.813

Irland	310	304	327	321
Italien	5.410	8.827 ^{*)}	17.150	17.500
Luxemburg	680	634	682	665
Niederlande	4.710	5.941	6.780	6.648
Norwegen	2.870	3.032	3.540	4.297
Österreich	6.362	6.854	7.136	6.328
Portugal	3.350	3.400	3.300	3.123
Schweden	4.890	5.243	5.865	7.099
Schweiz	4.400	4.528	4.751	4.955
Spanien	830	853	869	561
Westeuropa gesamt	129.822	136.751	155.875	157.263
zum Vergleich:				
Japan	10.980	7.905		

Quellenangabe: ²²⁾ und ²³⁾

^{*)} Italien nach Umstellung der Handelsregisterstatistik, das bis dato auch die Niederlassungen einer in Konkurs gegangenen Unternehmung erfasste, ab 2006 nur noch den Hauptsitz zählt.

„Im Vergleich zu den anderen neuen EU-Mitgliedsstaaten verzeichnet Ungarn den größten Anteil am Insolvenzgeschehen, aber auch den größten Zuwachs mit 2006 insgesamt 9.447 Insolvenzen und einem Anstieg um 18,3 Prozent. Sorge bereitet den Wirtschafts- und Finanzkreisen das chronisch hohe Zwillingsdefizit in Leistungsbilanz und Staatshaushalt. Während sich die Staatshaushalte in den anderen neuen EU-Staaten verbessert haben, wird Ungarn 2006 erneut deutlich über die Maastricht-Kriterium liegen, das die Neuverschuldung auf drei Prozent des BIP begrenzt. Hinzu kommt, dass die Arbeitslosenrate in Ungarn bis Ende des 2. Quartals 2006 von 7,2 auf 7,6 Prozent anstieg. Die Beschäftigungsquote liegt bei etwa 57 Prozent. Insbesondere der Nordosten des Landes ist der soziale Brennpunkt mit hoher Arbeitslosigkeit und schwacher Infrastruktur. Am 11. Juli 2006 hat die ungarische Regierung ein umfassendes Paket von Steuer- und Abgabenerhöhungen beschlossen - es bleibt zu hoffen, dass diese Sparpaket ausreicht, um das Vertrauen in die ungarische Finanzpolitik wieder herzustellen.“ ²⁴⁾

Aus obiger Zahlenübersicht ist insgesamt zu erkennen, dass die Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in den westeuropäischen Staaten gegenwärtig etwas rückläufig ist, während sie in den osteuropäischen Staaten, insbesondere in Ungarn, ansteigt.

Als nächstes müssen die insolvenzbedingten Arbeitslosenziffern innerhalb des EU-Raumes zur Berechnung des Schadensbildes herangezogen werden. Die vorhandenen Insolvenzquoten in den einzelnen Ländern sind dabei diejenigen gemäß der nachstehenden Tabelle.

Tabelle 2: Insolvenzen je 10.000 Unternehmen

Länder	2007	2006
Polen	1	2
Tschechien	47	51
Lettland	252	61
Ungarn	165	73
Slowakei	75	77
Litauen	128	127
Estland	69	136
Slowenien	135	136
Osteuropa gesamt	36	32
Spanien	3	3
Griechenland	7	7
Italien	13	26
Portugal	27	30
Irland	31	30
Norwegen	90	60
Großbritannien	82	69
Finnland	95	97
Schweden	92	99
Belgien	110	105
Deutschland	90	106
Dänemark	131	109
Niederlande	87	124
Schweiz	93	135
Frankreich	166	149
Österreich	240	190
Luxemburg	256	239
Westeuropa gesamt	67	65

Quellenangabe: ²⁵⁾ und ²⁶⁾

„Die neuen EU-Mitglieder in Mittel- und Osteuropa profitieren stark von ihrem Beitritt zur Gemeinschaft im Mai 2004. Wirtschaftlich stehen sie heute viel besser da als in den Jahren vor Beginn der Mitgliedschaft, betont Sandor Richter vom Wiener Institut für internationale Wirtschaftsvergleiche (WIIW). Die Wirtschaft dieser Länder sei seit 2004 um jährlich 5,3% gewachsen, während es in den Jahren davor lediglich 3,1% waren.“ ²⁷⁾ „Ebenso wie im alten Europa sinken auch in den neuen Mitgliedsländern der EU die Unternehmensinsolvenzen. Meldeten im vergangenen Jahr noch gut 20.000 Betriebe Insolvenz an, sind es aktuell 19.857, ein leichter Rückgang um 1,2%.“ ²⁸⁾ „Polen nimmt dabei in Sachen Insolvenzquote die Rolle des Spaniens des Ostens ein. Zwei Insolvenzen pro 10.000 aktive Unternehmen (als staatlich gemeldeter Quote; Anm. d. Verf.) ist eine völlig unglaubliche Quote und kennzeichnet die unzureichende Regelung des gesetzlichen Marktaustrittes (gesetzlicher Marktaustritt = Insolvenzverfahren; Anm. d. Verf.). Im Durchschnitt aller Länder liegt die (durchschnittliche;

Anm. d. Verf.) Insolvenzquote in Mittel- und Osteuropa mit 36 (32) Insolvenzen pro 10.000 Unternehmen nur halb so hoch wie in Westeuropa mit 67 (65)“.²⁹⁾

Vor diesem Hintergrund muss hier zugestanden werden, dass von den Zahlenreihen keine absolute Zahlenrichtigkeit zu erwarten ist, sondern nur Annäherungswerte erwartet werden dürfen, welche jedoch die Grundproblematik trotzdem noch darzustellen vermögen.

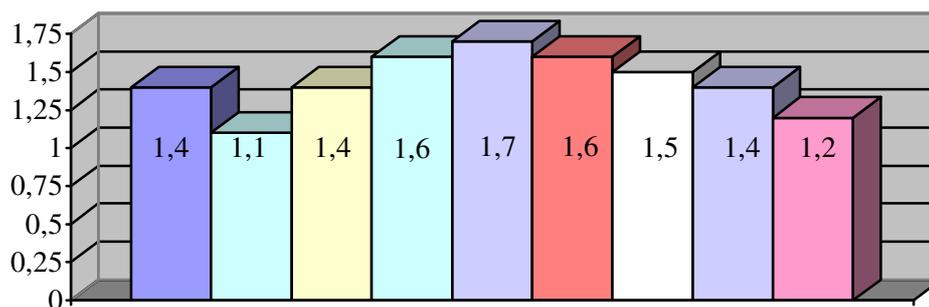
Die aus den Unternehmensinsolvenzen entstandene Arbeitslosigkeit in Form von Arbeitsplatzverlusten in der EU beträgt gemäß der nachstehenden Tabelle:

Tabelle 3: Verluste in Millionen Arbeitsplätzen

1999	1,4
2000	1,1
2001	1,4
2002	1,6
2003	1,7
2004	1,6
2005	1,5
2006	1,4
2007	1,2
EU 1999 bis 2007 (9 Jahre) gesamt	12,9

Quellenangabe:^{30) und 31)}

Graphik 1: Entwicklung der insolvenzbedingten Arbeitslosigkeit in Europa von 1999 bis 2007 in Millionen Arbeitslosen



Als nächstes müssen nun die durchschnittlichen Kosten für einen Arbeitslosen einfließen. Diese schlugen in Deutschland im Jahr 2004 mit durchschnittlichen Transferzahlungen in Höhe von 19.600 Euro pro Kopf zu Buche.³²⁾

Diese machten damit jedoch nur ein knappes Drittel (32%) des gesamtfiskalischen Schadens, bestehend aus den Einkommenseinbußen (und damit Verwendungsmöglichkeit), sowie den entgangenen Steuer- und Beitragseinnahmen aus.³³⁾

Damit entsteht also rein rechnerisch ein gesamtfiskalischer statistischer Schaden auf der Arbeitnehmerseite in Höhe von 61.250 Euro für einen Durchschnitts-Arbeitslosen für ein Gesamtjahr Arbeitslosigkeit in Deutschland im Jahre 2004. Werden nun ferner noch die Strukturdaten für die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit für Personen, die gerade eben arbeitslos geworden sind, herangezogen, so ergab sich nachstehende Berechnung.

Tabelle 4: Zeitliche Andauer der Arbeitslosigkeit

Dauer der Arbeitslosigkeit	Prozentsatz der Arbeitslosen
unter 1 Monat	9,1
1 Monat bis 3 Monate	13,8
3 Monate bis unter ½ Jahr	13,6
½ Jahr bis unter 1 Jahr	26,0
1 Jahr bis unter 2 Jahren	17,3
2 Jahre und länger	20,0
damit durchschnittlich:	
0,5 Monate	9,1
2 Monate	13,8
4,5 Monate	13,6
9 Monate	26,0
18 Monate	17,3
24 Monate	20,0

Quellenangabe:³⁴⁾

Obige Ziffern umgerechnet bedeuten, dass man mit $9,1\% \times 0,5 \text{ Monate} + 13,8\% \times 2 \text{ Monate} + \dots + 24\% \times 20 \text{ Monate} = 1118,75 \text{ \%/Monate}$: 100% durchschnittlich 11,2 Monate arbeitslos ist. Daraus ergeben sich aus 61.250 Euro gesamtfiskalische Kosten für einen Arbeitslosen p.a. : $12 \text{ Monate} \times 11,2 \text{ Monate durchschnittlicher Arbeitslosigkeit}$ mithin 57.167 Euro durchschnittlicher gesamtfiskalischer Kosten für einen Arbeitslosen in Deutschland.

Nun ein einfaches Rechenmodell: Würde man den obig gezeigten Wert auf die gesamte EU übertragen, unter der natürlich höchst theoretisch-rechnerischen Annahme, dass die Kosten für einen deutschen Arbeitslosen rechnerisch wenigstens versuchsweise auch auf die gesamte EU übertragen werden könnten, ergäben 57.167 Euro gesamtfiskalische Kosten für einen Arbeitslosen in Deutschland unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Dauer der

Arbeitslosigkeit von 11,2 Monaten in Deutschland x 1.2 Mio. insolvenzbedingte Arbeitslose im Jahr 2007 in der gesamten EU insgesamt 68.600.400.000 Euro gesamtfiskalische Kosten. Damit würde sich also ein jährliches insolvenzbedingtes Gesamtschadensereignis in der EU - nur auf der Arbeitnehmerseite - in Höhe von 68,6 Milliarden Euro ergeben.

Geht man nunmehr als weitere, ebenfalls theoretische, Schätzung davon aus, dass sich in der gesamten EU durchschnittlich über alle Staaten hinweg etwa hälftige Kosten für einen Arbeitslosen pro Jahr im Vergleich zu Deutschland einstellen, so ergäbe sich immer noch ein rechnerischer Gesamtschaden in der EU in Höhe von 34,3 Milliarden Euro. Noch einmal sei deshalb an dieser Stelle wiederholt, dass bislang ausschließlich der gesamtfiskalische Insolvenzscha den allein auf der Arbeitnehmerseite berücksichtigt wurde, ohne natürlich den kolossalen Schaden auf der Kapitalgeberseite (der Insolvenzschuldnerbetrieb selbst, sowie der Schaden bei allen weiteren Insolvenzgläubigern) zu berücksichtigen. Ferner fand der Schaden aus dem Untergang an Know-how und Ideen noch gar keine Berücksichtigung wie auch nicht der psychologische Schaden mit all seinen Folgewirkungen und -kosten, wie z.B. aus dem Gesundheitssektor. Eine bereits etwas ältere Ziffer mag hierzu wenigstens ein Indiz für die Dimension des Schadens auf der Kapitalgeber/Unternehmerseite sein: bereits im Jahre 1994 betrugen die Insolvenzverluste allein in Deutschland im Unternehmensbereich bei rd. 25.000 Insolvenzen rd. 10,7 Milliarden Euro.³⁵⁾

Wenn man also obigen, hälftigen Ansatz in Höhe von 34,3 Milliarden Euro nur aus dem insolvenzbedingten jährlichem Schadensbild auf der Arbeitnehmerseite innerhalb der EU heranzieht und hierzu reflektiert, dass zusätzlich auf der Kapitalgeberseite der allein deutsche Schaden bereits im Jahre 1994 mit 25.000 Insolvenzen 10,7 Milliarden Euro betrug, könnte man abschließend grob schätzen, dass sich der insolvenzbedingte gesamtfiskalische jährliche Schaden innerhalb der EU in Summe etwa wie folgt berechnet: 10,7 Milliarden Euro : 25.000 (in D) x 129.822 (in EU) = 55,6 Milliarden Euro zu Preisen aus 1994 (in D). Bildet man auch hier den hälftigen Wertansatz für die EU und berücksichtigt eine Inflation der Jahre 1995 bis 2007 mit der Inflations-Zahlenreihe³⁶⁾ 1,8% (1995), 1,4% (1996), 1,9% (1997), 1,0% (1998), 0,5% (1999), 1,4% (2000), 1,9% (2001), 1,5% (2002), 1,0% (2003), 1,7% (2004), 1,5% (2005), 1,6% (2006), 2,3% (2007) wird ein Wert in Höhe von 33,7 Milliarden Euro erreicht. Zu hälftigem Wertansatz ergibt sich damit ein Gesamtschadensbild in Höhe von rund 68 Milliarden Euro. Hinzu kommt der Schaden an den von der Insolvenz betroffenen Unternehmen selbst. Hier geht Krahen davon aus, dass der Schaden an den von einer Insolvenz betroffenen Unternehmen im Durchschnitt rund 20% betragen soll.³⁷⁾

Zieht man wiederum die Zahl von im Jahr 2007 129.822 entstandenen Insolvenzen in Europa heran, setzt fort, dass der Insolvenzscha­den an diesen Unternehmen rund 20% sein soll, dann kann man insgesamt grob schätzen, dass das echte insolvenzbedingte Schadensereignis in der EU jährlich zwischen 100 und 200 Milliarden Euro liegen dürfte. Um einen Eindruck von der Größenordnung des Insolvenzscha­dens in der EU zu erhalten, würde dies im Vergleich bedeuten, dass sämtliche Bürger Ungarns entsprechend seinem für 2008 prognostizierten Brutto-Inlandsprodukt in Höhe von 169 Milliarden Euro ³⁸⁾ das ganze Jahr über nur damit beschäftigt wären, den jährlichen EU-weiten Insolvenzscha­den abzarbeiten, ohne für sich selbst Leistungen überhaupt je erwirtschaftet zu haben.

Trotz aller methodischer Widrigkeiten unterschiedlicher Kaufkraft der Staaten, unterschiedlicher Dauer der Arbeitslosigkeit usw. hofft der Verfasser, zumindest die Relevanz des Problems als evident dargestellt zu haben. Gleichzeitig müssen deshalb auch die Banken alles Menschenmögliche tun, um diesen Schaden mit einzudämmen. Dass sie dies nicht im erforderlichen Ausmaß tun (können), wurde bereits angedeutet und wird bereits seit langem kontrovers diskutiert: „Die von insolventen Unternehmen vielfach geäußerte Behauptung, dass den Kreditinstituten ein nicht unerheblicher Anteil am Zustandekommen von Insolvenzen zukommt, wird bereits 1962 durch v. Wysocki untermauert. Reske begreift 1977 diese Behauptung als Motivation zu einer umfangreichen empirischen Analyse von Konkurs- und Vergleichsakten sowie der Befragung von Konkursverwaltern. Aus der Gesamtbetrachtung seiner Studie geht hervor, dass bei fast einem Drittel der untersuchten Betriebe insolvenzfördernde Einflüsse festgestellt wurden, die in weiterem Sinne auf das Verhalten der Banken zurückgehen. Der Vergleich der Einzelursachen ergab, dass die häufigste Krisenursache sich in Versäumnissen der Kreditinstitute bei der Kreditvergabe und bei der Kreditüberwachung niederschlägt. Darüber hinaus misst er diesen Gründen aufgrund einer verhältnismäßig hohen Gewichtung erhebliche insolvenzfördernde Bedeutung bei.“ ³⁹⁾

Auch ein Abwarten auf Erholung der konjunkturellen Lage lässt keine adäquate Problemlösung vermuten, denn „aus dem konstatierten negativen Zusammenhang zwischen Konjunkturverlauf und Insolvenzentwicklung ist jedoch die Vermutung voreilig, dass sich bei anhaltender Wirtschaftsexpansion das Problem der Insolvenzen von selber löse. Zum einen können mittelfristig die Insolvenzhäufigkeiten wieder zunehmen und zum anderen muss berücksichtigt werden, dass in Zeiten einer günstigen Wirtschaftsentwicklung mehr außergerichtliche Einigungen sowie Übernahmen von Krisenunternehmen stattfinden als dies bei rückläufiger Konjunktur der Fall ist.“ ⁴⁰⁾

Nach der Darlegung der Relevanz des Themas soll in den folgenden Abschnitten auf das Zusammenwirken von Banken und Unternehmen in der Krise eingegangen werden. Zunächst wird dabei die grundlegende Problematik einer Entscheidung unter Unsicherheit aufgegriffen. Die erwähnte Literatur soll dabei darlegen, in welcher psychoökonomischen Position sich die Kreditentscheider in den Banken beim Zusammenwirken mit den Unternehmern zur Krisenbewältigung befinden.

2.1. Entscheidung unter Unsicherheit bzw. Risiko

Generell kann man sagen, dass Banken hinsichtlich der Kreditvergabe generell mit Risiken operieren müssen, die nie absolut richtig eingeschätzt werden können, weil auf das angestrebte Ergebnis eine Vielzahl von Faktoren einwirkt und weil niemand genau weiß, wie sich die Zukunft entwickeln wird. „Mit der Entscheidung unter Sicherheit ist ein Extremfall bezeichnet; der entgegengesetzte Fall wird in Anlehnung an das Schrifttum als Entscheidung unter Unsicherheit bezeichnet. Hier hat der Entscheidungsträger keinerlei Anhaltspunkte dafür, welche Umweltlage eintreffen wird. In einer solchen Situation liegt vollkommene Ignoranz vor. Empirische Studien haben ergeben, dass nur einige Menschen bereit sind, in solchen Situationen Entscheidungen zu treffen. Das gleiche trifft in der Regel für die Entscheidungssubjekte in der vorgegebenen Entscheidungssituation zu. Die Entscheidungsträger und die Bankmitarbeiter, die die Entscheidung vorbereiten, werden im Normalfall soviel Informationen sammeln, dass sie in der Lage sind, einzelne Anhaltspunkte über die Entscheidungsparameter zu formulieren. Bei Entscheidung unter Risiko kennt der Entscheidende mindestens einen Parameter mit unbekannter Verteilung. Die Situation zwingt zur Wahl zwischen verschiedenen Wahrscheinlichkeitsverteilungen, da dem Entscheidungssubjekt im Augenblick der Entscheidung nicht bekannt ist, welchen exakten Wert der Parameter annimmt. Es liegt unvollkommene Information vor. In der vorgegebenen Entscheidungssituation sind weder vollkommene Information noch vollkommene Ignoranz gegeben, sondern eine (qualitativ und quantitativ) unvollkommene Information; mithin ist eine Entscheidung unter Risiko zu treffen.“⁴¹⁾

Ist eine Kreditentscheidung unter zunehmendem Risiko zu treffen, also bei Vorliegen zunehmend unvollkommenerer Information und immer geringerer Kenntnis über die Verteilung der Risikoparameter (also die klassischen Bedingungen des Risikomanagements), dann gilt wie folgt: „Tatsächlich kann die Bank den Kredit nur dann weiter rechtfertigen, wenn sie weiter Vertrauen in den Unternehmer setzt, ausreichend Erträge und Cashflows zu

erwirtschaften, um den Kapitaldienst für Zinsen und Tilgung zu erbringen. Wenn dieses Vertrauen in den Unternehmer bzw. das Management erschüttert ist, dann sollte die Bank sich konsequent von dem Schuldnerunternehmen zurückziehen.“⁴²⁾

Wer also meint, dass gerade in der Krisensituation mittelständischer Unternehmen eine von der Bank eingeforderte, noch so präzise Analyse der vorgelegten Dokumentationen eine Vereinfachung seiner Entscheidungssituation brächte, der müsste sich demnach irren. Denn es ist dem Entscheider bei zunehmend unvollkommenerer Information natürlich klar, dass der „echte“ Informationsgehalt dessen, was man tatsächlich wissen kann, immer kleiner wird (siehe hierzu auch ¹⁶¹⁾). Zunehmen wird also eher das Bedürfnis nach Vertrauenswürdigkeit des Unternehmers bzw. eine deutliche Sensibilisierung der Bankmitarbeiter für diese Persönlichkeitsaspekte des Unternehmers, und dies gerade in der Krise.

Wenn sich demnach das Unbehagen verursachende Gefühl eines „Wissensvakuums“ bei den Mitarbeitern der Bank ausbreitet, genau dort entscheiden zu müssen, wo man aufgrund von mangelnder Information prinzipiell immer weniger entscheidungsfähig ist, sucht man Halt im Vertrauen, dass hoffentlich alles (also die Kreditvergabe) gut gehen würde, im Endeffekt also im Vertrauen in den Unternehmer. Hinsichtlich des auftretenden Wissensvakuums sei noch Parkinson als Namensstifter des „Parkinson-Prinzips“ erwähnt, welcher meint, dass „wo immer in der Kommunikation ein Vakuum entsteht, Gift, Müll und Unrat hineingeworfen werden.“⁴³⁾ Das bedeutet aber auch, dass aufgrund des auftretenden Misstrauens scheinbare Informationen („Gift, Müll und Unrat“) quasi ersetzend „erzeugt“ werden.

Gerade im Krisenmanagement und vor allem dann, wenn die Bank im Vorfeld bereits eine ausufernde Kreditvergabe, wie z.B. durch angehäuften Überziehungen, erkannt hat, tritt zusätzlich nachfolgende Problematik auf: „Zielbindungen können eskalieren. Dann nämlich, wenn Menschen (Unternehmer) nicht mehr bereit sind, ihre (bisherigen Fehl-) Entscheidungen zu korrigieren - trotz zu erwartender, negativer Folgen (Insolvenz). Im ökonomischen Bereich ist dieser Zustand erreicht, wenn Menschen immer mehr Geld in etwas investieren, in das sie bereits sehr viel vergeblich hineingesteckt haben. Wird das Commitment zu stark, pumpen zum Beispiel Manager unaufhörlich Geld in ein schlechtes Projekt. Zahlreiche Experimente untermauern das Risiko des Kontrollverlustes. In einem typischen Labor-Szenario muss ein Proband entscheiden, ob seine Firma in Produkt A oder B investieren soll. Entscheidet er sich für ein Produkt, bekommt er die Rückmeldung, dass sich dieses am Markt schlechter behauptet als das andere. Daraufhin muss die Versuchsperson erneut entscheiden, in welches Produkt sie das Firmengeld fließen lässt. Die dahinter

stehende Frage lautet: Wie lange weicht jemand von einem erfolglosen Kurs nicht ab? Die Mehrzahl der Probanden hält an dem eingeschlagenen Weg fest und investiert weiter in das erfolglose Produkt. Von diesem Ziel weichen sie auch dann nicht ab, wenn man ihnen immer wieder das Feedback erteilt, dass ihre Entscheidung falsch war.“⁴⁴⁾

Dies ist ein wichtiger Punkt hinsichtlich der Erfahrungssituation von Bankmitarbeitern, quasi ersetzend für den Unternehmer mit einschätzen zu müssen, ob sich dieser bereits in eine ausweglose Idee verrannt hat (Phänomen der eskalierenden Zielbindung) oder es nur noch einer weiteren Zeitdauer an Geduld (und finanzieller Zuwendungen) bedarf, bis sich der durchschlagende Erfolg schlussendlich doch noch einstellt. Ein bereits schon Jahrzehnte alter Fall zeigt noch heute die Aktualität eines ganz ähnlichen und zum Sachverhalt passenden Phänomens auf: „Auch in der Unternehmensrealität traten erste Fälle des Trennungphänomens auf. So zwang Georg von Siemens, der Gründer der Deutschen Bank, die Söhne seines Cousins Werner von Siemens durch Aufkündigungsdrohung der Kredite dazu, die Leitung der von ihrem Vater errichteten und von ihnen an den Rand des Ruins gebrachten Elektrogerätefirma an befähigte Dritte zu übertragen.“⁴⁵⁾

Zu diesem entscheidungsrelevanten Problem meint die Forschung: „Dieses Phänomen wird seit einigen Jahren erforscht. Deutlich wurde dabei bislang, dass Menschen umso unwilliger sind, den gewählten Entscheidungspfad zu verlassen, je größer die gefühlte Nähe zu einem Ziel ist. Aber: Je länger jemand an einer Entscheidung festhält, desto näher glaubt er sich subjektiv dem Ziel - auch wenn das objektiv nicht der Fall ist. Wer lange auf ein Ziel hinarbeite, der glaubt irgendwann, dass es aber gleich klappen werde. Außerdem gilt: Je mehr Zeit und Geld jemand bereits in eine Entscheidung investiert hat, desto stärker hält er daran fest. Und je größer die Verluste bereits sind, desto risikoreicher agiert ein Mensch - was die Eskalation noch begünstigt. Zunehmende Verluste werden weniger als gravierend empfunden, weil man sich gewissermaßen schon an das Übel gewöhnt hat. Dieses Verhalten ließ sich im Labor in fiktiven Entscheidungszwängen genauso beobachten, wie in realen (Unternehmer/Bank-; Anm. d. Verf.) Situationen. Besonders schwer fällt es, selbst gewählte Ziele aufzugeben. Kopfmenschen, so die Theorie, sammeln viele vermeintlich gute Gründe für oder gegen eine Entscheidung. Legen sie sich dann fest (z.B. für die weitere Krisenbekämpfung; Anm. d. Verf.) halten sie ihre Entscheidung für durchdacht und stellen sie kaum noch in Frage.“⁴⁶⁾

„Es ist schwer bestimmbar, ab wann eine Zielbindung eindeutig fehlerhaft ist, schließlich erinnere das Ganze an ein Dilemma: Einerseits ist es risikoreich, ein Ziel zu früh aufzugeben;

andererseits ist es genauso riskant, es ohne Rücksicht auf Verluste weiter zu verfolgen. Wer an seiner Ausgangsentscheidung unbeirrt festhält, ist von ihr eben überzeugt und glaubt auf diese Weise, sein Ziel erreichen zu können. So kommt es nicht von ungefähr, dass Optimisten besonders gefährdet sind, mit Vollgas in die Sackgasse zu fahren. Im Verlustbereich handeln Optimisten risikoreicher als Pessimisten und beschleunigen so den Untergang eines Projektes.“⁴⁷⁾

Wie für die Optimisten, gilt dies auch in gewisser Weise für den dynamischen Personentypus: „Im Verhältnis von Kultur und Strategie gilt, dass die Kultur sich der strategischen Stoßrichtung anpassen muss und nicht umgekehrt. Bei einem fälligen grundlegenden Strategiewechsel (eine Anforderung, welche bei einem Unternehmen im Krisenmanagement ohnehin umso mehr gilt; Anm. d. Verf.) kann z.B. eine stark ausgeprägte, Dynamik fördernde Kultur hinderlich, ja sogar gefährlich sein, weil sie die Kurskorrektur behindert (Motto: Mit Volldampf in die Pleite).“⁴⁸⁾ Demnach wäre eher vorsichtigeres, bedachteres Taktieren, als das dynamische Vorpreschen im Falle der Krisenbewältigung die adäquatere Vorgehensweise. Dies hat jedoch nichts mit der Änderungsgeschwindigkeit und dem Ausmaß der Änderungen zu tun, sondern mit der Herangehensweise. Bedachtsame Vorgehensweise kann auch rasch geschehen, jedoch wird sie nicht überstürzt sein, was vom Wortsinn her eher dem „Dynamischen“, wie es hier dem Wortsinn nach gemeint war, nahe kommt. Andererseits stellte bereits der österreichische Nationalökonom Joseph Schumpeter „die Wirkung einer Unternehmenskrise als auslösendes Moment von Innovationen heraus. Danach (bei Überprüfung dieser These; Anm. d. Verf.) scheinen Unternehmen in einer Krisensituation tatsächlich eine höhere Risiko- und damit Innovationsbereitschaft zu zeigen als in Chancensituationen. In diesem Blickwinkel ist es für Unternehmen unzweckmäßig, beherrschbare Krisen herunterzuspielen, da die Innovationsbereitschaft der Führungskräfte hierdurch abgebaut wurde. Trotz dieser Befunde bleibt freilich offen, ob Unternehmen in einer derartig prekären Lage das finanzielle Potential und die Kraft zur Durchsetzung neuer Ideen am Markt besitzen, ob sie also auch innovationsfähig sind.“⁴⁹⁾

Zum Kontext Entscheidung unter Unsicherheit bzw. Risiko bei dadurch verstärkter Vertrauenssensibilisierung gilt: „Eine akute Krise ist also immer auch eine Vertrauenskrise. Auch wenn ungünstige, nicht durch das Unternehmen zu beeinflussende Rahmenbedingungen die Krise verschärft haben, so überwiegen in aller Regel die selbst verschuldeten Krisenursachen. Nur durch Missmanagement ist es möglich, dass aus einer strategischen Krise eine Ergebnis- oder gar Liquiditätskrise wird. Wenn in einer solchen

akuten Krise Banken das Unternehmen unterstützen sollen, so setzt dies eine offene und selbstkritische Haltung des Top-Managements und die Bereitschaft zu auch radikalen Veränderungen voraus. Die Probleme müssen offen angesprochen werden und unangenehme Maßnahmen dürfen nicht ausgespart werden. Besteht diese Bereitschaft nicht, so sind schnelle Veränderungen im Management unvermeidbar. Ansonsten wäre die unter Zeitdruck durchzuführende Restrukturierung schon von Anfang an gefährdet.“⁵⁰⁾

Nach dem Themenfeld Entscheidung unter Unsicherheit bzw. Risiko bei verstärkter Sensibilisierung für den Komplex Vertrauen folgt nun die Darlegung des rechtlichen Hintergrundes im Zusammenwirken von Banken und Unternehmen im Krisenmanagement, welcher ebenfalls von erheblicher Bedeutung ist. Der literarische Kontext soll dabei die grundsätzlichen Probleme und Risiken der individuellen sowie unternehmerischen Haftung aufzeigen und näher an die Wechselwirkung zwischen Haftung und Vertrauen oder ökonomischer und psychologischer Aspekte heranführen.

2.2. Rechtlicher Hintergrund

Ein weiterer Grund, warum Mitarbeiter von Banken sich nicht unter voller Ausnutzung ihres vorhandenen Fachwissens und auch nicht mit vollem Einsatz aller zur Verfügung stehender, persönlicher wie institutsseitiger Ressourcen gegen die Insolvenzentwicklung von krisenbetroffenen Unternehmen stellen können, ist der rechtliche Hintergrund.

In der Sanierungspraxis wie auch in der Sanierungsliteratur werden immer wieder Warnhinweise an Banken gerichtet, bei der Kommunikation aber auch bei der Vergabe finanzieller Kreditmittel deutliche Vorsicht walten zu lassen, nachdem sich immer wieder Fälle zutragen, in welchen die Unterstützungsbereitschaft von Bankmitarbeitern dazu führte, dass Schadenersatzklagen gegen die Banken, ggf. auch gegen Bankmitarbeiter selbst, erhoben wurden. Hierzu gehören Klagen aufgrund bankseitiger Beihilfe zur Insolvenzverschleppung, sittenwidrige eigennützige Kreditvergabe, Gläubigerbenachteiligung, Gläubigergefährdung, Drittgläubigerschädigung, faktischer Geschäftsführung, Kündigung zur Unzeit, Knebelung, Aussaugung, stiller Geschäftsinhaberschaft, Kredittäuschung, Sittenwidrigkeit bei der Bestellung von Kreditsicherheiten usw. Hinzu kommt noch das Risiko, dass in gutem Glauben und ordnungsgemäß besicherte Kredite zur Erhaltung des krisenbetroffenen Unternehmens begeben wurden, die infolge obiger

Tatbestände per Gerichtsentscheid im Nachhinein als Sanierungskredit umqualifiziert werden, was auch den nachträglichen Verlust der Kreditsicherheiten aufgrund möglicher Anfechtung der Sicherungsverträge durch Insolvenzverwalter zur Folge hat.

In aller Regel will die Bank deshalb keinen Sanierungskredit vergeben, da dieser besonders hohen Risiken ausgesetzt ist, selbst solchen, dass dieser im Rahmen der Insolvenzverfahren nur noch zur Insolvenztabelle angemeldet werden kann, demnach also verloren geht. Ein Autor meint zu diesem Sachverhalt: „Um Haftungsrisiken bei der Gewährung von Sanierungskrediten zu vermeiden, ist es unabdingbar, dass die Bank das Sanierungskonzept durch einen externen und unabhängigen Gutachter auf seine Tauglichkeit hin prüfen lässt und gleichzeitig die eigenen Überlegungen zur Sanierung dokumentiert.“⁵¹⁾

„In der Bankpraxis stellt sich die Frage, was unter einem Sanierungskredit zu verstehen ist und wann die Gefahr einer Haftung wegen (Beihilfe zur; Anm. d. Verf.) Insolvenzverschleppung wegen eines unzureichenden oder unredlichen Sanierungsversuchs eintritt.“⁵²⁾ Ein unzureichender Sanierungsversuch ist die in der Höhe nicht ausreichende Kreditvergabe und/oder eine Kreditvergabe, welche mit solchen Auflagen versehen ist, dass bereits aus dem Kontext ein unzureichender Wille auf Seiten der Bank für eine erfolgsversprechende Sanierung erkennbar ist. Ein unredlicher Sanierungsversuch wäre beispielsweise, wenn die Bank, anstatt sich auf die echte und gewollte Sanierung des angeschlagenen Unternehmens zu konzentrieren, sich vielmehr auf die Auffüllung bereits von Haus aus an die Bank abgetretener Debitorenforderungen des Unternehmens an seine Kunden, also Forderungszession, durch ein gerade noch am Leben Erhalten des Unternehmens bis zum Eingang der Kundenzahlungen konzentriert. Damit läge der Verdacht auf Sittenwidrigkeit insoweit nahe, als es der Bank eben nicht um einen echten Sanierungsversuch ging, sondern vielmehr um einen Zugewinn an Sicherheiten.

Zur Frage nun, wann es sich um einen Sanierungskredit handelt: „Nach der Rechtsprechung liegt ein Sanierungskredit vor, wenn der Kreditnehmer insolvenzreif ist, ohne dass die Rechtsprechung diesen Begriff näher definiert. Insolvenzreife in diesem Sinne soll nicht erst bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegen, sondern bereits wenn das Unternehmen sanierungsbedürftig ist. Ein Unternehmen ist sanierungsbedürftig, wenn abzusehen ist, dass das Unternehmen kurzfristig zahlungsunfähig oder überschuldet sein wird, und eine Änderung dieser Entwicklung nicht mit hinreichender Sicherheit zu erwarten ist.“⁵³⁾ Dies ist jedoch regelmäßig der Fall: Viele Unternehmen, die in eine Krise geraten, sind recht bald zahlungsunfähig bzw. sind oft auch bilanziell überschuldet (es liegt sodann

negatives Eigenkapital vor, also höhere buchmäßige bilanzielle Passiva als Aktiva). Ferner ist kaum mit hinreichender Sicherheit zu erwarten, dass sich diese Entwicklung ändern wird, nachdem ja niemand in die Zukunft blicken kann. Dies bedeutet, dass Banken immer ein rechtliches Risiko tragen, wenn sie angeschlagene Unternehmen unterstützen wollen. „Eine Kreditvergabe in dieser Situation birgt die Gefahr einer Haftung wegen (Beihilfe zur; Anm. d. Verf.) Insolvenzverschleppung in sich. Eine Kreditierung ist davon abhängig zu machen, dass beim Kreditnehmer keine Insolvenzreife bzw. Sanierungsbedürftigkeit vorliegt. Weist der Jahresabschluss des Kreditnehmers eine bilanzielle Überschuldung (nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag; siehe auch oben, Anm. d. Verf.) aus, hat die Bank vor Kreditgewährung sorgfältig zu ermitteln, ob eine Überschuldung i. S. §19 InsO vorliegt.“⁵⁴⁾ §19 InsO führt dabei in Absatz 1 aus, dass „bei einer juristischen Person auch die Überschuldung (Insolvenz-; Anm. d. Verf.) Eröffnungsgrund“ ist. Absatz 2 sagt aus, dass (bilanzielle) „Überschuldung vorliegt, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten (buchmäßig; Anm. d. Verf.) nicht mehr deckt. Bei der Bewertung des Vermögens des Schuldners ist jedoch die Fortführung des Unternehmens zugrunde zu legen, wenn diese nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich ist.“⁵⁵⁾ Dies ist der Hintergrund, warum Banken bei der Prüfung, ob eine Fortführung möglich ist oder eben nicht mehr, ein externes unabhängiges Gutachten einholen müssen, um einem möglichen Haftungsrisiko vorzubeugen, wenn festgestellt werden muss, ob die „Fortführung des Unternehmens (und damit das wirtschaftliche Überleben) überwiegend wahrscheinlich ist. Für eine Kreditentscheidung ist daher von Bedeutung, ob und wann der Kreditnehmer von einer positiven Fortführungsprognose ausgeht. Diese Frage kann nur anhand von objektiven Tatsachen geprüft und entschieden werden, ob das vorhandene Vermögen die Schulden deckt. Die (vom externen Gutachter; Anm. d. Verf.) aufzustellende Überschuldungsbilanz bedarf der Dokumentation. Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens sowie die Frage der drohenden Zahlungsunfähigkeit kann anhand eines Finanz- und Ertragsplans geprüft werden, der die finanzielle Entwicklung des Unternehmens fortschreibt. Der Finanz- und Ertragsplan ist ggf. durch ein Sachverständigengutachten zu unterlegen.“⁵⁶⁾

Obige Ausführungen zeigen nun ein Dilemma auf: Die Bank und auch die Mitarbeiter der Bank - zumindest hinsichtlich deren beruflicher Karriereentwicklung - begeben sich in die Haftung, sobald sie die Finanz- und Ertragslage nicht ausführlich geprüft haben, mithin sie sich die Überlebensfähigkeit des Unternehmens durch einen Sachverständigen außerhalb der Bank nicht hinreichend haben nachweisen lassen. Natürlich hat auch der Unternehmer, bzw.

der Geschäftsführer eines Krisenunternehmens, in Insolvenznähe stets mit erheblichem juristischem Gefahrenpotential zivil- und auch strafrechtlicher Natur zu rechnen.

In vielen mittelständischen Krisenfällen sind jedoch bereits zum Nachweis der Überlebensfähigkeit keinerlei finanzielle Mittel zur Erstellung des geforderten Sachverständigengutachtens vorhanden. Auch fehlt oft die Zeit, da die Lohnzahlungen für die Mitarbeiter des Krisenunternehmens bereits ausstehen und oftmals werden die Krisenunternehmen von Seiten der Bank auch als für den Aufwand zu klein empfunden. Dies hat zur Folge, dass - trotz der gezeigten, erheblichen juristischen Drohkulisse - Bankmitarbeiter zum eigenständigen Handeln aufgerufen sind. Die Drohkulisse jedoch erscheint wiederum geeignet genug, dass sich dieser vermutlich eine große Anzahl von Bankmitarbeitern ausgesetzt sieht, obschon diese in der Sanierungspraxis bei weitem nicht in allen Fällen in die Realität tritt. Die Kreditvergabepolitik der Banken jedoch könnte sich in Bezug auf die innere Einstellung der Bankmitarbeiter dann eher an der Drohkulisse orientieren.

Hierzu führt z.B. die bankjuristische Ausbildungsliteratur aus: „Die Bank als Gläubiger kann aber als Anstifter oder Gehilfe (zur Insolvenzverschleppung; Anm. d. Verf.) haften, wenn sie durch interne Einwirkung auf den Geschäftsführer (zum Beispiel während eines Kunde-Bankgesprächs; Anm. d. Verf.) bewirkt, dass dieser seiner Verpflichtung (zur Stellung eines Antrages auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens; Anm. d. Verf.) nicht nachkommt. Die Bank ist dann gemäß §830, Abs. 2 BGB wie ein Mittäter wegen des gemeinschaftlich verursachten Schadens verpflichtet. Psychische Unterstützung der Bank gegenüber dem Geschäftsführer/Vorstand (bspw. die Aussage durch einen Bankmitarbeiter „das wird schon wieder“; Anm. d. Verf.) kann hier schon genügen. Bloße Sanierungsabsichten können die Bank nicht entlasten. Grundsätzlich reicht jeglicher Sanierungsbeitrag der Bank, der nur irgendwie geeignet ist, die konkursantragspflichtige Person bei der Konkursverschleppung zu unterstützen, für eine Haftung der Bank aus. Wenn die Bank also nur irgendwelche Sanierungsbemühungen unternimmt und im Hinblick darauf der Geschäftsführer/Vorstand seiner Konkursantragspflicht nicht nachkommt, obwohl der Insolvenzgrund trotz der Sanierungsbemühungen nicht beseitigt ist, besteht tatbestandsmäßig ein Ansatz einer Beteiligung der Bank an der Konkursverschleppung des Vorstandes/Geschäftsführers. Voraussetzung ist aber weiterhin, dass bei der Bank Vorsatz vorliegt. Die Verantwortlichen der Bank müssen also wissen, dass ihr Sanierungsbeitrag nicht geeignet ist, den Insolvenzgrund zu beseitigen. Dieser Vorsatz muss allerdings einer ex-ante-Betrachtung der Verantwortlichen der Bank nachgewiesen werden. Sie müssen also bei Vornahme der

Sanierungshandlung Kenntnis davon haben, dass eine Beseitigung des Insolvenzgrundes nicht gegeben ist.“⁵⁷⁾

Die obigen Ausführungen besagen, dass bei Zweifeln auf Seiten der Bankmitarbeiter, ob eine Beseitigung des Insolvenzgrundes gegeben ist oder nicht, diese angesichts der erheblichen Drohkulisse trotz einer möglicherweise noch so gut gemeinten Sanierungsabsicht (z.B. zum Erhalt von Arbeitsplätzen) quasi zum Stillhalten verpflichtet werden und eben nicht zum eigenen Handeln ermuntert werden, um sich nicht erheblichen juristischen wie auch die Karriere tangierenden Risiken auszusetzen, sollte man dennoch einen Sanierungsversuch wagen. Es ist dabei kaum vorstellbar, dass einerseits große Volumina an Volksvermögen infolge Insolvenzen vernichtet werden und andererseits juristische Drohkulissen die Handlungsansätze von Bankmitarbeitern zu lähmen scheinen, selbst dann, wenn betriebswirtschaftliches Sanierungs-Fachwissen auf Seiten der Bankmitarbeiter zur Sicherung eines wirtschaftlichen Überleben des Krisenunternehmens prinzipiell vorhanden wäre.

Also könnte wieder nur ein deutliches Ausmaß an Vertrauen in den Krisenunternehmer diese, über das „Vakuum des Unwissens“ hinaus und zusätzlich die Sanierungsabsicht zuwiderlaufende, juristische Drohkulisse abmildern. Damit steht diese in Wechselwirkung mit den Vertrauensaspekten. Wiederum kommt es damit einerseits auf das Vertrauen in den Kreditnehmer an, inwieweit latente Risiken offen und transparent von ihm kommuniziert werden, um angesichts der Drohkulisse dem Bankmitarbeiter keinerlei unerkannte Risiken zuzumuten, und andererseits wird noch im Rahmen der Forschungsstudie untersucht werden, inwieweit die Drohkulisse tatsächlich in der täglichen Bankpraxis im Verhältnis zwischen gefühltem Einfluss und echten Schäden wirksam ist.

Bezüglich des „Vakuums“ des Unwissens stellt sich die Betriebswirtschaftslehre auf einen einfachen Standpunkt. So meint Wöhe z. B., dass „der Betrieb sich freiwilligen Prüfungen unterwirft, weil er einen Kredit beantragt hat“⁵⁸⁾ oder „nachteilig auf die Kreditwürdigkeit wirkt sich aus, dass das Schicksal des Betriebes von dem des Unternehmers abhängt. Das Risiko der Kreditgeber ist also besonders groß. Die Gewährung langfristigen Fremdkapitals wird deshalb häufig davon abhängig gemacht, dass dem Kreditgeber gewisse Mitsprache- und Kontrollrechte eingeräumt werden und damit das Recht des Unternehmers, alle Führungsentscheidungen allein zu treffen, geschmälert wird.“⁵³⁾ Wo dabei Beginn und Ende der „freiwilligen Prüfungen“ oder der „gewissen Mitsprache- und Kontrollrechte“ liegen, bleibt an dieser Stelle offen, was zur Folge hat, dass natürlich bei den Kreditgebern Unsicherheit bzw. Risikogefühl auftritt und auch mögliche juristische Konsequenzen entstehen können. So fordert die Sanierungsliteratur: „Ohne schonungslose Offenlegung der

Situation des Schuldnerunternehmens und einer daraus abzuleitenden Planung von Maßnahmen zur Krisenbewältigung macht eine Sanierung keinen Sinn. Erkennen die an der Sanierung Beteiligten mangels hinreichender Prüfung beispielsweise nicht, dass das Schuldnerunternehmen bereits insolvent ist und scheitert die Sanierung trotz der Vergabe weiterer Kredite, setzen sich nicht nur die Geschäftsführer und gegebenenfalls von diesen beauftragte Berater, sondern auch die Mitarbeiter der engagierten Banken straf- und zivilrechtlichen Risiken aus. Diese Risiken wären bei einem rechtzeitigen und richtigen Krisenmanagement jedoch vermeidbar gewesen. Vor der Krisenbekämpfung muss daher eine Analyse der Krisenursachen und -merkmale erfolgen. Diese Analyse ist nicht nur wirtschaftlich, sondern auch rechtlich geboten. Denn die Bank kann sich vom Vorwurf eines unredlichen Verhaltens nur entlasten, wenn sie aufgrund einer sachkundigen und sorgfältigen Prüfung der Lage des Schuldners davon überzeugt sein durfte, das Sanierungsvorhaben werde Erfolg haben und eine Schädigung Dritter werde nicht eintreten.“⁶⁰⁾

Dass sich Banken trotz der bisher gezeigten Hemmnisse dennoch solchen Krisensituationen nicht verschließen dürfen, deuten bereits die Intentionen der MaK an, die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute, aus dem Rundschreiben der deutschen Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. „Nach diesen sind Kreditgeber in Sanierungsfällen u.a. zur Durchführung folgender Maßnahmen bzw. zu nachfolgender Vorgehensweise verpflichtet:

- im Krisenfall, d.h. bei Überschreiten bestimmter Kriterien, Übergabe des Engagements von der Normalbetreuung in die Intensivbetreuung
- Prüfung der Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit nach Erstellung eines Sanierungskonzeptes
- regelmäßige Kontrolle des Umsetzungsstandes der Sanierung
- regelmäßige Unterrichtung der Geschäftsleitung über den Stand der Sanierung, zumindest bei bedeutenden Engagements
- ad-hoc-Berichtsverpflichtung bei Ereignissen von wesentlicher Bedeutung“⁶¹⁾

Aus dem Kontext der MaK ist damit abschließend ersichtlich, dass bereits der Verordnungsgeber von Haus aus mehr Handlungsmöglichkeiten ersehen hat, als nur stillzuhalten.

Nach dem rechtlichen Hintergrund folgt im nächsten Abschnitt die Darstellung des psychologischen Hintergrundes im Zusammenwirken von Unternehmen und Banken bei der

Krisenbekämpfung mittelständischer Unternehmen. Die dargebotene Literatur soll dabei psychologische Hintergründe aufzeigen, welche starken Einfluss auf die Entscheidungen der Banken und damit auf die Krisenbewältigungschancen haben.

2.3. Psychologischer Hintergrund

Es soll in dieser Dissertationsschrift um Möglichkeiten zur Steigerung der Überlebenschancen von Unternehmen in der Krise gehen. Dies vor dem psychologischen Hintergrund einerseits positiver Verstärkung der Glaubwürdigkeit bei Besserungstendenzen und andererseits durch Abmilderung beginnender Vertrauensdefekte durch gegenseitige bessere Verständnisschaffung für das Verhalten der Bank aus Sicht des Unternehmens und das Verhalten des Unternehmers aus Sicht der Bank.

Es entsteht die These, dass das zwischenmenschlich „normative“ Verhalten (also üblicherweise zu erwartende Rollenverhalten von Personen in bestimmten Situationen) eines Unternehmers in einer wirtschaftlichen Krise das Restriktionsverhalten der Bank (als Synonym der dort tätigen Mitarbeitern) grundlos und zweckwidrig verstärkt, anstatt dieses abzumildern. D.h., dass das menschliche „Normalverhalten“ eines Unternehmers in einer wirtschaftlichen Krise, quasi damit auch das menschliche „Wirtschaftskrisenverhalten“ - sollte ein solches beschrieben werden können, was hier zur theoretischen Darstellung des Sachverhaltes angenommen werden soll - durch eine ganze Reihe von Faktoren gekennzeichnet ist. Solche Faktoren spielen in der Krisenauseinandersetzung zwischen Bank und Unternehmen eine entscheidende Rolle.

Solche Verhaltensmerkmale, mit welchen Unternehmer auf Seiten der Mitarbeiter von Banken auffällig werden können, sind zum Beispiel:

- Flucht in Ausreden
- verzerrte Wiedergabe der Realität
- Beschönigung der Situation
- Flucht in Detailaufgaben
- Übertreibungen
- Auslassungen
- vergessen haben
- nicht verstehen können
- Auslegungszonen nutzen

Warum dies so ist, und welche weiteren Konsequenzen sich daraus ergeben, wird noch im Abschnitt „Personenwahrnehmung“ näher betrachtet.

Nimmt man auf Seiten der Bank jedoch solche Verhaltensmerkmale wahr, welche durch den Unternehmer aufgrund des angenommenen „Wirtschaftskrisenverhaltens“ zutage treten, verschärfen die Banken ihre Restriktionen in erheblicher Weise über das rein ökonomisch notwendige Vorsichtsprinzip hinaus - also quasi über das „Banken-Normalverhalten“ hinaus (sollte ein solches ebenfalls beschrieben werden können, was hier zur theoretischen Darstellung des Sachverhaltes angenommen wird) -, und verschlechtern damit die Situation des Unternehmens vor dessen wirtschaftlichem Hintergrund zusätzlich völlig zweckwidrig. Allein durch dieses menschliche Krisenverhalten wird das wirtschaftliche Vorsichts- bzw. Abwehrverhalten - vermutlich als menschliche Gegenreaktion auf Seiten der Bank im Sinne des hier „Übertragung des wirtschaftlichen Negativgefühls“ genannten Faktors weit über das auf rein wirtschaftlichen Tatsachen beruhende Negativgefühl oder Vorsichtsempfinden des Bankmitarbeiters hinaus - deutlich mehr erhöht, als dies zur rein ökonomischen Problemlösung erforderlich wäre.

Nachdem dieser Faktor gänzlich unsinnig und der Wirtschaft höchst abträglich erscheint, gilt es diesen näher zu untersuchen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten, da dadurch Unternehmen pauschal bei der Krisenbewältigung völlig zu Unrecht zusätzlichen Schaden nehmen. Wenn man es formelhaft ausdrücken wollte, würde etwa wie folgt gelten:

- theoretische Krisenbekämpfung ohne den Faktor „Übertragung des Negativgefühls“:
100% Überwindung der Krise =
- 100% Krisenursachen
+ 100% Krisengegenmaßnahmen
- theoretische Krisenbekämpfung mit dem Faktor „Übertragung des Negativgefühls“:
nur 20% Überwindung der Krise = (weil)
- 100% Krisenursachen
+ 100% Krisengegenmaßnahmen x 0,2 Schwächungsfaktor (infolge „Übertragung des Negativgefühls“)

Hinzu kommt evtl. die Vorhandenheit von Vorurteilen auf Seiten der Bank gegenüber dem kreditantragstellenden Unternehmer, welche zu den obigen Faktoren zusätzlich eine quasi artifizielle Bestätigung mittels „selbsterfüllender Prophezeiung“ erhalten.

Darüber hinaus entsteht das „Wissens-Vakuum“ auf Seiten der Bankmitarbeiter, weil harte Fakten fehlen, die eine Interpretation der Zukunft des Unternehmens dem Gefühl nach sicherer gestalten würde, als dies beim bloßen Blick in die Zukunft, z.B. angesichts von

Schätzungen der Ergebnisse künftiger Sanierungsmaßnahmen, über welche jedoch schon heute entschieden werden muss, der Fall wäre.

Der Mensch neigt jedoch dazu, solches „Wissens-Vakuum“ nicht ertragen zu wollen, vor allem dann nicht, wenn er trotzdem heute schon in Eile entscheiden muss. Trifft der Mensch dann Entscheidungen und sind klare Fakten so gut wie nicht vorhanden, werden alle nur denkbaren Gefühls-Mutmaßungen herangezogen, die die Entscheidung dann „treffsicherer“ gestalten sollen. Damit wird auch verständlich, warum Bankmitarbeiter, die über die Zukunftserwartungen hinsichtlich der Möglichkeiten der Krisenbekämpfung von Unternehmen aufgrund z.B. Kreditbewilligung oder -ablehnung entscheiden sollen, obige Merkmale heranziehen, welche eine „Negativübertragung“ induzieren oder bestehende Vorurteile bei zunehmender Faktenunsicherheit immer mehr „bestätigen“. D.h., je klarer die Faktenlage ist, desto weniger würde obige „Übertragung des wirtschaftlichen Negativgefühls“ eine Rolle spielen. Nachdem jedoch niemand in die Zukunft sehen kann, und Banken generell Entscheidungen über die Zukunft von Unternehmen auf der Basis von Zukunftserwartungen des Unternehmers und seiner Darlegung dieser, bspw. im Bankgespräch, treffen, wundert es nicht, dass diese „Negativübertragung“ immer wahrscheinlicher wird, je weniger klar die Zukunft vorhersehbar ist, was gerade in Krisensituationen bei immer größerer Unsicherheit der Fall ist. Dadurch kommt nach Ansicht des Verfassers eine Vielzahl von Negativbescheiden, und damit Insolvenzen, zustande, obschon es sich demnach bei weitem nicht um rein wirtschaftlich vernünftige Entscheidungen handeln würde. Hierzu wird später noch im Rahmen der Studie eingegangen, wo das zu erwartende Bankverhalten im Kreditentscheidungsprozess bei mittelständischen Unternehmen in Krisen- und Sanierungssituationen untersucht werden wird, gezeigt an einer Untersuchung über das Kreditverhalten bei mittelständisch orientierten Banken im Zusammenhang auch der Aspekte „weicher“ (Vertrauenslage) Faktoren zwischen Unternehmen und Bank.

Zum besseren Verständnis des meist völlig unterschiedlichen „Rollen“-Verhaltens, einerseits auf Seiten der Bankmitarbeiter, sowie andererseits auf Seiten der Unternehmer, ist es notwendig, auch auf den psychologischen Hintergrund noch näher einzugehen. Später folgt dann noch die Auseinandersetzung mit dem soziologischen Hintergrund im Zusammenwirken zwischen Banken und mittelständischen Unternehmen in der Krise.

Zur Vermeidung einer Insolvenz und zum Erhalt eines Unternehmens in der Krise existieren die beiden Möglichkeiten „Sanierung ohne Insolvenzverfahren“ und „Sanierung im Insolvenzverfahren“. Nachdem die sanierende Fortsetzung des Unternehmens im

Insolvenzverfahren zahlenmäßig eine völlig untergeordnete Rolle spielt, kommt es damit auf die Sanierung außerhalb des Insolvenzverfahrens an. Hier gilt die „Vertrauenskrise als Hindernis einer Sanierung außerhalb des Insolvenzverfahrens.“⁶²⁾

Die Vertrauenskrise mag wiederum entstanden sein, „denn oft erlebt man in der Praxis den vollständigen Vertrauensverlust der Stakeholder (u. a. Banken; Anm. d. Verf.) zum Unternehmen, da man sie in der Vergangenheit häufig mit Zahlen konfrontierte, die wiederholt nicht realisiert wurden und/oder sogar widersprüchlich waren. Dies darf sich bei einer Restrukturierung keinesfalls wiederholen.“⁶³⁾

Demnach ist eine der Ursachen für vollständigen Vertrauensverlust die bisherige, ggf. bereits mehrfache Verfehlung von Wirtschaftsplänen, welche sich nun in der Restrukturierungsphase keinesfalls wiederholen darf.

Dass es jedoch überhaupt noch zu einer Restrukturierung kommt, wenn schon einmal das Vertrauen vollständig verloren wurde, dürfte schwierig zu erreichen sein, was gleichzeitig auch das zentrale Problem darstellt. Deshalb wird nachfolgend ein Erklärungsmodell errichtet, wie Glaubwürdigkeit verloren gehen kann, Missverständnisse entstehen, aber auch wie Vertrauen erneut entstehen kann. Bemerkenswerter Weise stellt Wlecke die hierzu passende Behauptung auf, dass „(fast) jedes noch so defizitäre Unternehmen bei Einsatz hoher oder sogar unbegrenzter Finanzmittel sanierungsfähig sei.“⁶⁴⁾

Dies hieße ja geradezu, dass überhaupt kein Unternehmen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens stellen müsste, weil jedes Unternehmen prinzipiell sanierungsfähig sei. Damit sind definitionsgemäß auch künftige Verluste ausgeschlossen und eine Rückeinholung bisher aufgelaufener Verluste ist sichergestellt. Dies wiederum würde bedeuten, dass es nur eine Frage der Höhe des Investments und damit gleichzeitig auch vordringliche Aufgabe des Staates unter Aufbringung entsprechender Steuermittel wäre, z.B. jegliche entstehende Arbeitslosigkeit allein durch maximierende Mitteleinsteuern in Krisenunternehmen aufgrund obiger Feststellung bereits im Ansatz zu unterbinden.

Bezogen auf jeweils individuelle Unternehmen könnte man dies tatsächlich so sehen. Auf die Gesamtheit aller Unternehmen bezogen, die (latent) in die Krise kommen könnten, dürfte dies unter gegebenem Wirtschaftsverständnis schon allein aufgrund von Konjunkturzyklen und Wettbewerbsverhalten kaum je möglich sein. Interessant ist jedoch an dieser Stelle die Überlegung, ob denn die Konjunkturzyklen überhaupt noch in dieser Form auftreten würden, wenn es quasi eine solche „Rückversicherung“ (des Staates) gäbe. Bekanntlich sind ja Konjunkturzyklen induziert auch durch psychologische Mechanismen und gerade in diese Denkrichtung würde dies münden. Das Konkurrenzverhalten, das

Kapitalanhäufungsverhalten sowie ein Gewinnmaximierungsstreben würden natürlich dann durch Steuermittel mit subventioniert werden. Deshalb scheint es wenig sinnvoll, diesen Gedanken fortzusetzen.

Da die Banken eine erhebliche Rolle bei alledem spielen, relativiert Wlecke also seine obige Feststellung: „Ob dies aber sinnvoll ist, ist angesichts der Chancen und Risiken und des erforderlichen Mitteleinsatzes von den Finanziers, d.h. insbesondere auch von den Kreditgebern, zu entscheiden.“⁶⁵⁾

Nachdem sich dieses Denkmodell einer quasi allumfassenden Insolvenz-Versicherung (noch) nicht in der Realität eingefunden hat, wird es also auch in Zukunft um Vertrauen gehen müssen. Dieses ist „zumindest am Anfang die wichtigste Aufgabe (im Krisenmanagement; Anm. d. Verf.) - Wiederherstellung verlorenen Vertrauens.“⁶⁶⁾

Zur Wiederherstellung verlorenen Vertrauens, damit zum eigentlichen Gegenstand, wie Banken und Unternehmer zur Insolvenzprophylaxe im Krisenmanagement auf beiden Seiten entscheidend beitragen können, soll zunächst ein Gedankenmodell in Anlehnung an das psychologische Grundverständnis des Tiefenpsychologen Alfred Adler aufgezeigt werden. Es soll dabei die Grundvermutung (ein gedachtes Axiom) eingeräumt sein, dass, wer immer - also auch Unternehmer - sich in einer finanziellen Krisensituation befindet oder dort hineinzugeraten droht, mit erheblichen Gefühlen der Minderwertigkeit konfrontiert sein wird. Gesetzt, eine Person sei mit Gefühlen der Minderwertigkeit konfrontiert, wird davon natürlich auch das dargestellte erlebbare Verhalten beeinflusst sein (der Abschnitt „Personenwahrnehmung“ geht darauf noch besonders ein). Dies muss vor diesem Hintergrund also auch für Unternehmer gelten, die angesichts finanzieller Schwierigkeiten mit beginnenden oder bereits ausgeprägten Gefühlen der Minderwertigkeit konfrontiert sein werden, die deren Wirkung auch im zwischenmenschlichen Kontakt zu den Bankmitarbeitern - also nach außen hin – aufzeigen werden.

Es steht angesichts der nun folgenden Ausführungen die Vermutung an, dass die natürliche Kompensation von Gefühlen der Minderwertigkeit durch die Unternehmer eben das Gegenteil von Hilfsbereitschaft und Unterstützung auf Seiten der Mitarbeiter von Banken auslösen. Beim ersten Lesen klingt dies unverständlich, ja schon widersinnig. Dennoch muss angenommen werden, dass das natürliche (und eben nicht schauspiel-, rollen- oder fassadenhafte) Verhalten von Unternehmern in finanzieller Krisensituation die Mitarbeiter von Banken zusätzlich und gegenüber der Intention völlig zweckwidrig gegen sich aufbringt. Damit sinkt die Überlebenschance von Krisenunternehmen ganz erheblich allein

dadurch, dass Unternehmer in der Krise mehr oder weniger unbewusst zusätzliche Restriktionen provozieren. Warum dies so vermutet werden kann, sollen die folgenden Ausführungen zeigen.

Auf der Grundlage der Studien des Psychologen Alfred Adler soll hier im Rahmen der sozialwissenschaftstheoretischen Überlegungen dieser Dissertation wie folgt gelten:

- Ansatz 1 (angenommenes Axiom 1):
„Minderwertigkeitsgefühle sind in der Individualpsychologie der Dreh- und Angelpunkt, das zentrale Element, um das alles andere kreist. Minderwertigkeitsgefühle sind etwas allgemein menschliches, nicht etwas, von denen nur einige oder viele Menschen betroffen sind.“⁶⁷⁾
- Ansatz 2 (angenommenes Axiom 2):
„Nicht Lust wie bei Freud, sondern aus dem Minderwertigkeitsgefühl resultierendes Geltungsbedürfnis, Machtstreben und Sicherheitsstreben oder soziale Kompensationsbestrebungen sind die Hauptziele der psychischen Aktivität.“⁶⁸⁾

Durch den obigen Kontext lässt sich nun die bereits gezeigte Anfangsvermutung unterstützen. Aber auch die Ableitungsvermutung erscheint im Krisenmanagement als evident:

Wirtschaftliche Erfolglosigkeit wird bei den meisten Menschen ein Minderwertigkeitsgefühl auslösen. Zumindest jedoch wird dies bei einer solch ausgeprägten wirtschaftlichen Erfolglosigkeit der Fall sein, die zu einer gewissen „Öffentlichkeit“ führt, d.h., dass sie sich nicht mehr verschweigen lässt, bzw. sich die Krise ohne Hilfestellung Dritter - also z.B. einer Bank - nicht mehr aus eigener Kraft überwinden lässt. Man muss sich „öffnen“, also zeigen, dass man fremder Hilfe bedarf, was für viele Menschen bereits eine schier unüberwindliche Hürde darstellt. Man denke an dieser Stelle nur an die Vielzahl von Personen, die trotz Berechtigung aus Bedürftigkeit staatliche oder private Unterstützung zur Abmilderung ihrer Armut nicht in Anspruch nehmen, nur weil sie diese Hürde verletzten Stolzes und Würde nicht überwinden können und lieber in Armut verbleiben. Um so mehr wird doch deutlich und nachvollziehbar, wie schwer die Erklärung der Hilfsbedürftigkeit gerade den Unternehmern fallen muss, welche jahrelang z.T. im Blick der Öffentlichkeit standen, respektable Persönlichkeiten in öffentlichen Ehrenämtern sind, es gewohnt sind - was ja gerade vom Unternehmer gefordert wird - Probleme und Schwierigkeiten aus dem Wege zu räumen usw. Gerade solchen Persönlichkeiten muss es doch ganz besonders schwerfallen, um fremde Hilfe zu ersuchen. Es darf deshalb gerade vor diesem Hintergrund nicht sein, dass Unternehmen dem Untergang geweiht sind, nur weil dies nicht verstanden werden kann. Genau darauf müssen sich die mit der Bewältigung der Krise im Umfeld des Unternehmers

beschäftigenden Personen, also auch die Mitarbeiter von Banken einstellen, und auch daraufhin geschult und trainiert sein.

Es muss auch davon ausgegangen werden, dass diejenige Art wirtschaftlicher Erfolglosigkeit auf Seiten des Unternehmers, mit welcher die Mitarbeiter von Banken konfrontiert werden, bereits ein solches Stadium angenommen hat, dass sich in den meisten Fällen bereits ein bei diesen Kunden erlebbares Minderwertigkeitsgefühl eingestellt hat. Welches Ausmaß dieses Minderwertigkeitsgefühl aufweist und welche daraus ganz individuell sichtbaren und erlebbaren Verhaltensfolgen beim Problemkunden schlussendlich auffällig werden, muss jedoch offen bleiben und wäre Gegenstand einer rein tiefenpsychologischen Betrachtung, die den Wirtschaftssektor hier nicht weiter tangieren kann.

Folgt man obigen Ansätzen, dann ergäbe sich im Kontext der Ausführungen anschließende Schlussfolgerung:

Minderwertigkeitsgefühl aufgrund wirtschaftlichen Misserfolgs erzeugt nach Adler in der Persönlichkeitsstruktur beim Krisenunternehmer, quasi das Minderwertigkeitsgefühl auszugleichen versuchend, ein

- Geltungsbedürfnis
- Machtstreben
- Sicherheitsstreben
- Kompensations(Ausgleichs-)bestreben.

Nunmehr stellt sich zunächst die Frage, was ein Krisenunternehmer ist. Problemkunde hier ist, wer erkannt hat, dass er wirtschaftlich erfolglos ist und/oder handelt. Das Erkennen der Erfolglosigkeit bzgl. des eigenen wirtschaftlichen Handelns wirft gelegentlich insoweit Schwierigkeiten auf, als dass manche Unternehmer dazu neigen, tatsächlich eine eigene, durch und durch geschönte Sichtweise eines angeblich positiven Ganzen darzulegen versuchen, in jener Richtung, dass nur das Umfeld des Unternehmers nicht verstünde, dass alles durchaus positiv sei und es sich bei der vermeintlichen Krisensituation an sich nur um eine vorübergehende kurze Überbrückungszeit bis zum Eintreffen erwarteter, jedoch meist illusionärer, Umstände handle. Derjenige Unternehmer jedoch, der von Haus aus oder bereits aufgrund eines psychopathologischen „Abrutschens“ in eine völlige Wahrnehmungsverzerrung tatsächlich nicht (mehr) in der Lage zu sein scheint, seine eigene wirtschaftliche Erfolglosigkeit bzw. diejenige seines Handelns voll bewusst wahrzunehmen, kann nicht mehr Gegenstand eines Sanierungsversuchs sein, weil dort zu jedem Zeitpunkt und bei jeder nur denkbaren unternehmerischen Entscheidungssituation mit erheblichen Fehlentscheidungen, gefolgt vom erneutem finanziellen Zusammenbruch, zu rechnen ist, und

zudem die im zwischenmenschlichen Miteinander des Unternehmens noch vorhandenen Personen nach und nach selbst erkennen, dass etwas mit dem Unternehmer als Person „nicht stimmt“. Einzige Ausnahme hiervon bildet der alsbaldige Rückzug aus allen geschäftlichen Aktivitäten und vollkommener Ersatz durch eine andere Person (Wechsel im Management) oder eine voll wiederherstellende psychotherapeutische Herangehensweise. Dennoch muss auch der oft pauschal verwendete Begriff „Wahrnehmungsverzerrung“ hinsichtlich der Befähigungsbeurteilung von Unternehmern durch Bankmitarbeiter zur Bereinigung einer wirtschaftlichen Krisensituation sehr vorsichtig differenzierend angegangen werden. Kahneman und Tversky konnten hierzu mit psychologischen Experimenten Wahrnehmungsverzerrungen und deren Ursachen aufdecken: ⁶⁹⁾

- Vermessenheitsverzerrung, verursacht durch Überschätzen der eigenen Fähigkeiten und des Mutes, Überschätzung des eigenen Einflusses auf die Zukunft, Fehleinschätzung der Fähigkeiten von Konkurrenten, Überschätzen der eigenen Kenntnisse und des Verständnisses.
- Ankerheuristik: Eine einmal angenommene Meinung wird zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Dies gilt sogar dann, wenn eine Aussage von einer Quelle stammt, die nicht besser informiert ist als man selbst.
- Sturheit: eine einmal gewonnene Position wird nicht gerne aufgegeben.
- Nähe-Verzerrung: Die Kenntnis einer bestimmten Problematik verzerrt die Wahrnehmung in Richtung des Bekannten; anderweitige Optionen werden ignoriert.
- Status-Quo-Verzerrung: Menschen geben größere Risiken ein, um den Status Quo zu erhalten, als um die Situation zu ändern.
- Gewinn und Verlust: Menschen fürchten Verlust mehr, als sie Gewinn begrüßen. Dies geht so weit, dass greifbare Vorteile nicht wahrgenommen werden, um die entferntere Chance des Versagens zu vermeiden.
- falsche Prioritäten: Menschen wenden unverhältnismäßig viel Zeit für kleine und unverhältnismäßig wenig Zeit für große Entscheidungen auf.
- unangebrachtes Bedauern: Bedauern über einen Verlust bringt nichts ein, aber es wird viel Zeit darauf verwendet.

Eine pauschale „Wahrnehmungsverzerrung“ wäre demnach eine zu einfache Betrachtungsweise.

Nun stellt sich also die Frage, wie sich Geltungsbedürfnis, Machtstreben, Sicherheitsstreben und Kompensationsbestreben in ihren unterschiedlichen Verhaltensausrprägungen beim

betroffenen Krisenunternehmer manifestieren und wie diese im Alltag, z.B. im Gespräch mit der Bank, auffallen. Zudem, welche menschlichen Gegenreaktionen bei den Bankmitarbeitern in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmer erzeugt werden, wenn Bankmitarbeiter auf Seiten des Krisenunternehmer Geltungsbedürfnis, Machtstreben, Sicherheitsstreben sowie Kompensationsbestrebungen in all ihren Verhaltensausrägungen erleben. Zeigen sich die Bankmitarbeiter daraufhin eher verständnisvoll und das Krisenunternehmen unterstützend, oder aber verhalten sich diese eher ablehnend restriktiv, oder ist es eine Mischung, je nach Tagesbefinden oder Verhaltensamplituden auf Unternehmerseite oder auf Seiten des Bankmitarbeiters?

Es darf angenommen werden, dass durch die Bankmitarbeiter auf Seiten der Unternehmer festgestelltes Geltungsbedürfnis, Machtstreben, Sicherheitsstreben sowie Kompensations- (Ausgleichs)bestrebungen bei den Bankmitarbeitern, wie auch immer geartete, negative restriktive Gegenreaktionen auslösen werden, wenn nicht auf Seiten der Bankmitarbeiter bereits bekannt ist, dass sich dieses Verhalten nicht am persönlichen Auftritt oder der Integrität der Person per se festmachen lässt, sondern ganz natürliche Merkmale aufweist, wenn jemand aufgrund einer Notlage mit Gefühlen der Minderwertigkeit zu kämpfen hat. Aber auch bei vermutlich selten geschultem Bewusstsein, sicherlich oft jedoch erlebter Erfahrungheit bezüglich dieses Verhaltens muss die Wucht des Anpralls solcher Emotionalität auf Bankmitarbeiter so groß sein, dass es dort ein hohes Maß an Selbstdisziplin und nachhaltig anhaltender Toleranz bedarf, um dennoch eine Unterstützungsbereitschaft für den Problemkunden aufrecht zu erhalten.

Vor allem hinsichtlich des auftretenden Geltungsbedürfnisses dürfte, selbst bei vollem Verständnis des Bankmitarbeiters für den Problemkunden, trotz aller Bemühungen mit einer erheblichen ablehnenden Gegenreaktion auf Seiten der Bankmitarbeiter zu rechnen sein, welche die Überlebenswahrscheinlichkeit des Unternehmens allein dadurch deutlich sinken lässt. Jedoch auch hinsichtlich des angstvoll verstärkten Sicherheitsstrebens (z.B. keine privaten Einlagen von finanziellen Mitteln in die Firma mehr begeben zu wollen) auf Seiten des Krisenunternehmers kann mit Gegenreaktionen gerechnet werden, wenn die Sicherheitsbestrebungen des Kunden zwar vom Bankmitarbeiter verstanden werden, dieser sich jedoch selbst, z.B. hinsichtlich seiner Berufslaufbahn und Karriere, nicht mehr sicher sein kann, wenn er pro Krisenunternehmen votiert haben würde.

Ist jemand wirtschaftlich erfolglos, dürfte also mit hoher Wahrscheinlichkeit Geltungsbedürfnis, Machtstreben, Sicherheitsstreben und Kompensationsstreben ausgelöst werden. Man könnte nun darüber akademisch diskutieren, ob Geltungsbedürfnis, Macht- und

Sicherheitsstreben ihrerseits nun nicht Verhaltensaspekte generellen Kompensationsstrebens seien. Dies soll hier jedoch unterbleiben; es sollen die ursprünglichen Ansätze gelten.

Diese jeweiligen Verhaltensausrägungen obiger Persnlichkeitsmerkmale in Krisensituationen werden demnach bei den Bankmitarbeitern wahrscheinlich eher eine negative Gegenreaktion ausl6sen als eine verstandnisvolle Positivreaktion hinsichtlich des Ansuchens des Krisenunternehmers auf Unterstutzung. Dies wUrde bedeuten, dass dem Menschen immanentes natUrliches Verhalten den wirtschaftlichen Problemfall seiner Krise vermutlich nicht entschArfen kann, sondern zusatzlich restriktive Reaktionen auf Seiten der Bankmitarbeiter provoziert, die die Krisensituation zusatzlich verschlechtern k6nnten. Zur KlArung dessen wAre eine Studie vorstellbar, welche Persnlichkeitsmerkmale bei jenen Problemkunden, welche eine wirtschaftliche Krise uberstanden haben, von Bankmitarbeitern bereits zu Anfang der Krise bzw. zum Zeitpunkt des offentlich Werdens der Krise (in der Bank) festgestellt wurden, und welche bei jenen, die eine Krise nicht uberstanden haben. Die einzelnen, noch feiner definierten, charakterlichen Verhaltensausrägungen von Geltungsstreben, Machtstreben, Sicherheitsstreben sowie Kompensationsstreben sollten dabei katalogartig und mittels Fragebogen abprufbar aufgeschlüsselt und sodann gemessen werden k6nnen.

Es dUrftte als Ergebnis jetzt schon vermutet werden, dass mehrheitlich diejenigen, welche sich zu Anfang ihrer Krise gegenuber den Bankmitarbeitern trotz der einsetzenden Krisenentwicklung - Geltungsbedurfnis, Machtstreben, Sicherheitsstreben und Kompensationsstreben wird ausgel6st - weiterhin freundlich-bescheiden verhalten haben (egal, ob schauspielerisch oder authentisch), ihre wirtschaftliche Krise dadurch eher mit Unterstutzung der Bankmitarbeiter meistern konnten. Das eine Unterstutzungsbereitschaft eher ausl6sende Verhalten mit bescheiden-freundlicher Ausrägung (egal ob authentisch-ehrlich - was ja wegen der Axiome wenig wahrscheinlich ist - oder wenigstens nur rollenhaft dargeboten, wenngleich das Rollenhafte auf Seiten des Bankmitarbeiters ein Gefuhl der Nichtauthentizitat verursachen wird, aber dennoch immerhin die WUrde allein durch den Versuch wenigstens nach AuBen gewahrt bleibt) wird die Bankmitarbeiter wahrscheinlich eher dazu animieren, sich dem Krisenunternehmer mit mehr Zeit, mehr Einsatzbereitschaft und mit mehr Durchsetzungsbereitschaft zu widmen. Die Bankmitarbeiter dUrften ferner ihre Kreditentscheidungsprozesse mit besserer Kreditprognose (der Kunde zeigt ja „Einsicht“), h6herer Kreditrisikobereitschaft (bewusst oder unbewusst aufgrund entstandener bzw. latenter Hilfsbereitschaft) und ggf. mit der Bereitschaft zum Eingang h6chstpersnlicher Risiken (bewusst oder unbewusst) vertreten.

Dies würde auf Seiten des Krisenunternehmers natürlich ein hohes Maß an Sozialkompetenz samt Selbstbeherrschung zur Krisenüberwindung erforderlich machen, denn Unternehmer, welche sich charakterlich eher „im Griff“ haben und sich damit auch eher weiterhin bescheiden-freundlich verhalten können, obschon deren intrinsischen Impulse - wie gezeigt - einen ganz anderen Verlauf nehmen wollen, können Bankmitarbeiter wahrscheinlich eher überzeugen. Wer sich also eher „verstellen“ kann oder noch genügend Selbstbeherrschung besitzt, wird auch eher die Unterstützung Dritter erreichen. Ob die Unterstützten sodann ausschließlich befähigte Unternehmer sind und die anderen eben nicht, soll hier nicht näher diskutiert werden.

Im krassen Gegensatz dazu wird vermutet, dass denjenigen Krisenunternehmern, welche dieses, im Menschen in Zeiträumen wirtschaftlicher Erfolglosigkeit gemäß obiger Ansätze immanente, Geltungsbedürfnis, Machtstreben, Sicherheitsstreben und Kompensationsstreben in einer deutlichen Form gegenüber den Bankmitarbeitern herauskristallisieren, wahrscheinlich eher eine Unterstützung versagt bleiben wird. Durch diese Axiome, welche bislang nach Ansicht des Verfassers kaum in der Theorie Berücksichtigung fanden, wird vermutlich eine große Anzahl demnach vermeidbarer Insolvenzen verursacht. Eher die Hilfe versagt werden wird damit auch denjenigen Krisenunternehmern, bei welchen die Krise schon recht weit vorangeschritten ist und somit psychisch ihre Wirkung schon über einen längeren Zeitraum entfalten konnte weil von ebendiesen kaum noch ein ausreichendes Maß an Selbstbeherrschung mehr erwartet werden kann. Gelten jedoch die Axiome und sind die abgeleiteten Schlussfolgerungen zulässig, dann wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten, dass sich wirtschaftliche Probleme aufgrund eines dem Menschen immanenten und natürlichen Verhaltens zusätzlich besonders verschärfen, nur weil dieser aufgrund der gezeigten Ansätze (gedachter Axiome) so und eben nicht anders „konstruiert“ ist, und ihm mit zunehmender Krise der von Dritten erwartete bescheidene Auftritt zum richtigen Zeitpunkt bereits von Natur aus kaum mehr möglich ist. Erst viel später, wenn sich der Unternehmer möglicherweise aufgrund innerpsychischer Verarbeitung mit seiner Lage abgefunden hat, mag ihm dies wieder möglich sein. Für den dringlichen Handlungsbedarf hier und jetzt unter Zeitdruck einer Krisenbewältigung jedoch, käme dies jedoch bereits zu spät.

Insgesamt darf also vermutet werden, dass der Krisenunternehmer seine wirtschaftliche Erfolglosigkeit selbst verschärft, sobald er diese erspürend feststellt und diese „öffentlich“ macht, was er quasi im Bankgespräch tun soll und muss. Dies also stellt das Dilemma dar.

Ferner verschärft sich die Krise auch noch bei denjenigen Unternehmern, welche vielleicht am Anfang noch die nötige Selbstbeherrschung zum bescheidenen-freundlichen Auftritt hatten, irgendwann jedoch die Selbstbeherrschung gegen die Antriebsaxiome Geltungsstreben, Machtstreben, Sicherheitsstreben sowie Kompensationsstreben zu schwach wird.

Volkswirtschaftlich gesehen könnte somit eine Vielzahl von Krisenunternehmen eine Gesamtkrise zusätzlich verschärfen, sobald diese jeweils öffentlich wird und/oder nur lange genug dauert. Vermutlich kommen die Volkswirtschaftswissenschaftler nicht zuletzt auch deshalb zu dem Funktionsmechanismus „psychologischer Umschwung“ aus einer Hochphase in Richtung eines Konjunkturabschwunges. Vielleicht trägt die Summe vieler Minderwertigkeitsverhaltensmuster zu einem gesamtwirtschaftlichen Meinungs-umschwung in Richtung Konjunkturrezession oder auch Konjunkturdepression bei. Damit wären natürlich auch die Presse und die Politik gut beraten, möglichst weitgehend dafür Sorge zu tragen, dass möglichst wenige, aus negativem Wirtschaftserleben resultierende, Minderwertigkeitsgefühle in der (Unternehmer)Bevölkerung aufkommen. Wäre schlussendlich eine Krise bei lahmender Konjunktur volkswirtschaftlich bereits auch so allgemein öffentlich geworden, legitimierten die Krisenunternehmer ihre Krise zudem noch selbst hinsichtlich obiger Ansätze (nach dem Motto „unser Ruf ist ohnehin schon ruiniert“) und träten damit die Axiome noch deutlicher zum Vorschein, dann dürfte der Graben aufgrund des Gegen-Reaktionsverhaltens der Bankmitarbeiter immer tiefer werden. Sätze aus dem Bankensektor, wie z.B. „die Schuldner zeigen heutzutage keinerlei Einsicht mehr“, „das frühere Schuldnerverhalten (hinsichtlich einem erwarteten Rollenverhalten in „Sack und Asche“) gibt es heute gar nicht mehr“, stellen sich ein und legitimieren die Bankmitarbeiter dadurch wiederum immer mehr, sich immer noch restriktiver zu verhalten. Diese Abwärtsspirale wird auch durch mathematische Modelle untermauert, welche die Fiktion beinhalten, das zwischenmenschliche „Neinsagen“ des Bankmitarbeiters zum Problemkunden durch Vorstellen statistischer Negativprognostik ersetzen zu können. Die mittels gemeinsamen Vertrauensschluss vielleicht noch beherrschbare Krise wird zunehmend mathematisiert. Unterdrückt werden durch die rein mathematisch-ökonomischen Modelle jedoch oft die schwer messbaren, qualitativen Faktoren.

Wenn die bisherigen Schlussfolgerungen nach all den Ausführungen nun wissenschaftlich greifbarer geworden sind dann wäre eine denkbare Lösung des Dilemmas, dass Bankmitarbeiter von Haus aus lernen müssten, dass Menschen, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten kommen, zumindest vorübergehend ganz anders – fast schon gegensätzlich -

aufzutreten, als man dies nach der volkstümlichen Erwartung an das Auftreten eines Schuldners mit „gesenktem Haupte in Sack und Asche“ erwarten darf. Eine wesentliche Aufgabe der Literaturarbeit im Rahmen dieser Dissertationsschrift wird es demnach sein, dies näher zu untersuchen.

Pauschaliert werden diese Menschen (Krisenunternehmer) zunächst axiomebedingt nach außen hin z.B. dominant (Machtstreben), uneinsichtig, besserwisserisch (Geltungsstreben), zementierend-gelähmt-veränderungsresistent (Sicherheitsstreben; Angst vor Veränderung) oder auch selbstherrlich (Kompensationsstreben) wirken müssen. Sie tun dies jedoch vor dem gezeigten Hintergrund, also nur auf die Axiome bezogen, nicht, weil sie keine Einsicht in ihre eigentliche Situation haben oder weil sie die Bankmitarbeiter per se nicht ernst nehmen, sondern sie tun dies nur und dies auch nur vorübergehend, weil sie aufgrund obiger Axiome eben so und nicht anders „funktionieren“ können. Sie scheinen sich demnach instinktiv-natürlich und/oder hirnganisch in der wirtschaftlichen Notlage nicht anders verhalten zu können als wie eben gezeigt: geltungsbedürftig, machtgierig, sicherheitsbestrebt und kompensationsbemüht (auf welche Weise auch immer), wenn sie in einer bewusst gewordenen, die wirtschaftliche Existenz bedrohenden, Krisensituation sind.

Das ist aber genau das Kernproblem: Wer will schon jemanden aus seinen Schwierigkeiten helfen, der überheblich, selbstherrlich, uneinsichtig oder besserwisserisch auf denjenigen zugeht, der dem Unterstützung Suchenden helfen soll? Das stößt den Unterstützenden eher zurück, das schreckt einen Helfer eher ab, als dass es diesen (z.B. einen Kreditentscheider) motiviert, einem Problemkunden aus seiner Krise zu helfen. Die entscheidende Frage dabei ist, ob man aus Sicht der Bankmitarbeiter die betroffenen Krisenunternehmer überhaupt für dieses Verhalten „schuldhaft“ verantwortlich machen kann und ob diese trotzdem noch in der Lage wären, den richtigen Weg aus der Krise zu finden. Zur Klärung dieser wichtigen Fragestellungen im Zusammenwirken von Banken und Unternehmen in der Krise soll diese Dissertationsschrift mit beitragen. Das hat auch nichts damit zu tun, dass ein Unternehmer, welcher somit sich selbst schadend handelt, aus Wettbewerbsgründen aus dem Markt ausscheiden sollte, weil dieser möglicherweise alle Geschäftspartner (Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Bank usw.) unter seinem Leidensdruck auf diese Weise „behandeln“ würde. Hier muss klar hinsichtlich der gezeigten Axiome bei Minderwertigkeitsgefühlen in der Krise erkannt werden, dass sich diese eben nicht so einfach - auch nicht von dritter Seite ggf. mittels Coaching - verbessern lassen, wie vielleicht andere Schattierungen der Persönlichkeit z.B. durch das Erlernen von Führungsstilen.

Wenn obige Inhalte jedoch nicht verstanden werden können, werden auch weiterhin nur diejenigen, die am „abgebrühtesten“ sind, die am ehesten schauspielern können, die am gefühllosesten sind, die sich am längsten „im Griff“ haben oder deren Krise erst im stillen Beginn des noch nicht „öffentlichen“ Anfangsstadiums ist, die meist unerlässliche Unterstützung von den Banken erhalten. Es darf dabei erneut die Frage gestellt werden, ob dies genau diejenigen Unternehmer sind, welche dann generell die besten darstellen und ob man es sich volkswirtschaftlich leisten kann, das Kreativitätspotential der anderen dem Untergang auszuliefern, bloß weil diese vielleicht nicht so „abgebrüht“ waren oder als besonders kreativ-sensible Persönlichkeiten vielleicht auch gar nicht so sein können?

Damit könnte aber auch mit die These erklärt sein, warum eher nur diejenigen Krisenunternehmer aus ihrer Situation herauskommen, die noch rechtzeitig um Unterstützung bei der Bank ersucht haben. Es drängt sich diese Überlegung auf, weil sich die zu Eingang aufgestellten Bedingungsaxiome eben noch nicht voll ausprägen konnten, weil sich das gezeigte, aus den Axiomen resultierende, negativ wirkende Auftrittsverhalten noch nicht voll entfalten konnte.

Es wird deshalb als Fazit vermutet, dass sich Kreditinstitute von zu vielen Kreditengagements vorschnell zurückziehen, damit eine Sanierung verunmöglichen und das Krisenunternehmen der Insolvenz überlassen, weil dem Faktor Vertrauen oder Misstrauen in den Kreditnehmer unbewusst viel höherer Stellenwert beigemessen wird als den tatsächlichen ökonomischen Fakten und wahrscheinlich viel mehr anhand des Faktors Vertrauen/Misstrauen entschieden wird, als bislang vermutet.

Dies alles ahnt der Krisenunternehmer natürlich nicht, konzentriert sich in seinem Vortrag bei seiner Bank nur auf die Fakten und vernachlässigt dabei, aufgrund zusätzlich in der Krise vorhandener Angstkomponenten, unerlässliche vertrauensbildende Maßnahmen, wie z.B.

- rücksichtslose schonungslose Offenheit gegenüber eigenen Fehlern und Versäumnissen
- absolute Termintreue
- wahrheitsgemäße Aussagen über die Realitätsentwicklung ohne Schönung und realitätsplausible Zukunftserwartungen
- regelmäßige Berichterstattung über die Entwicklung von sich aus ohne Aufforderung
- schonungsloses Aufzeigen des tatsächlichen Krisenausmaßes auch auf das geglaubte Risiko hin, dass sich die Bank sofort zurückziehen würde
- kein Hinausschieben und Abwarten von Unterlageneinreichung oder Rückkontaktaufnahme bis zur letzten Minute und nachfolgendes umgekehrtes Zeitdruckausüben auf die Bankmitarbeiter usw.

Die Außerachtlassung obiger vertrauensbildender Aspekte würde ansonsten krisenverstärkend zusätzliches Misstrauen erzeugen. Zusammengefasst hieße das jedoch weiter zunehmende Vernichtung von Vermögen infolge Insolvenzen.

In den vergangenen Abschnitten wurden die Relevanz des Themas, eine Hinführung hierzu, sowie der rechtliche und psychologische Hintergrund aller Überlegungen aufgezeigt. Die vorgestellte Literatur konnte nach Ansicht des Verfassers die Aufsetzpunkte aller Überlegungen hinreichend untermauern. Das sich dabei ergebende Gesamtbild stellt nun die Grundlage für das im folgenden Abschnitt vorgestellte Untersuchungsdesign der Dissertation dar.

3. 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 höchst aktueller Form 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, überwiegend Volks- und Raiffeisenbanken.

Es wurde demnach zur Überprüfung der Hypothesen und zur Ableitung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse keine Stichprobe ausgewählt, sondern die Grundgesamtheit so gewählt, dass sich allein aus der Teilnahmebereitschaft zwangshalber eine Stichprobe (n) ergibt, da natürlich nicht die vollständige Grundgesamtheit (N) der Einladung zur Studie Folge leisten wird. Die Grundgesamtheit hat dabei den enormen Vorteil, dass sie relativ überschaubar ist und dennoch eine stark repräsentative Wirkung für alle Banken darstellt, die im Kerngeschäft vor allem auch auf mittelständische Unternehmen ausgerichtet sind. Dies ist bei den regional arbeitenden Genossenschaftsbanken, wie auch bei den örtlichen Sparkassen, weitgehend 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 hinsichtlich des Typs der in dieser Dissertation durchzuführenden Feldstudie 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.“⁷⁰⁾ „Eine Hypothese gilt dann als bewährt, wenn nachgewiesen worden ist, das eine hinreichende Übereinstimmung zwischen der Hypothese und der entsprechenden Beobachtung der Erfahrung besteht.“⁷¹⁾

Zur Beschreibung der beobachteten Phänomene und Erstellung der Hypothesen mussten entsprechende Begriffe (Variablen) gefunden werden und diese Variablen sodann mit bestimmten Ausprägungen versehen werden, welche skaliert worden sind, um diese über den Weg der Skalierung überhaupt messbar zu gestalten. Dabei sind „Skalierungsverfahren 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.“⁷²⁾

Diese Entwicklung muss natürlich den Gütekriterien wissenschaftlicher Vorgehensweise, insbesondere damit den Forderungen nach Objektivität, Reliabilität und Validität entsprechen.⁷³⁾ 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.⁷⁴⁾ 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 direkte Schlussfolgerungen abgeleitet und korrelierende Zusammenhänge zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen dargestellt.

Primäre Forschung (Field Research, die Feldstudie) 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 bedarfsweise 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 mit zu bewerten.

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

Zur Bearbeitung der Untersuchung ist demnach eine hinreichende Literaturrecherche durchzuführen. Dies betrifft den literarisch-wissenschaftlichen Kontext als auch die wissenschaftliche Herangehensweise z.B. hinsichtlich der Skalierung und Messbarkeit der abhängigen und unabhängigen Variablen im Bereich der Verhaltensanalyse bzw. der Verhaltensausrprägungen von Unternehmen im Krisenmanagement und der Beobachtungswürdigung der Verhaltensausrprägungen 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 empirisch qualitative, sozialwissenschaftliche Untersuchung handelt, welche kaum den Anspruch einer quantitativen Untersuchung im Sinne der wissenschaftlichen „Kritischen Rationalität“ erfüllen kann. Zudem musste auch zur Vermeidung der bereits erwähnten Halo-Effekte adäquate Literaturarbeit hinsichtlich der Ausarbeitung der Fragebogenaktion durchgeführt werden. 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.“⁷⁵⁾ Eben die Ziehung dieser Grenze ist ebenfalls nicht einfach durchzuführen, weshalb der literarische Kontext sowie der Erfahrungsteil in dieser Dissertationsschrift eine recht bedeutende Rolle bei der Interpretation der Forschungsergebnisse einnehmen muss.

Welchen generellen Nutzen die Dissertation für die Wirtschaftswissenschaften erwarten lässt, soll im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

3.1 Nutzen aus der Untersuchung

Mit den durch die Forschung gewonnenen Untersuchungsergebnissen soll für die Wirtschaftswissenschaften neues Wissen, andererseits auch neues, praktisches Managementwissen, erbracht werden. Es soll dabei gelingen, zu zeigen, dass beobachtbare Verhaltensausrprägungen von Managern in der Krise befindlicher mittelständischer Unternehmen phänomenologisch zwar wirksam, jedoch bislang weitgehend unerkannt systematisiert eher vertrauensschädliche Wirkung im Zusammenwirken mit den Banken nach sich ziehen und damit die Überlebenaussichten von Unternehmen in der Krise erheblich reduzieren können. Der Nutzen der Forschung besteht also darin, für die Lehre neues Wissen zu erhalten 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.

Im folgenden Abschnitt wird die Theorie zu der Untersuchung im Rahmen dieser Dissertation dargestellt.

3.2. 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 (z.B. die Zulassung einer Überziehung oder eine Kreditvergabe in der beginnenden Krise) maßgeblich nur durch den Antragsteller, als das Management oder die Inhaberschaft des Krisenunternehmens, determiniert wird und sich die Bankmitarbeiter im Wesentlichen nur auf die Integrität des Antragstellers, dessen Handlungsqualität sowie dessen Fach- und Führungswissen verlassen können. Daraus resultiert eine besonders kritische bis restriktive Haltung der Bankmitarbeiter hinsichtlich möglicher Verhaltensauffälligkeiten des Antragstellers, also Abweichungen von dem erwarteten Verhalten eines Antrag- oder „Bittstellers“. Bei solchen Auffälligkeiten kommt es mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Kreditverweigerung, unter bankseits unwissentlicher bis wissentlicher Zurückdrängung sonstiger, ggf. durchaus noch

vorhandener, betriebswirtschaftlicher Sanierungsmöglichkeiten des Unternehmens. Wird dies auf eine Vielzahl von Krisenunternehmen übertragen, so ergibt sich in Summe ein erheblicher volkswirtschaftlicher Schaden. Dieser Leitgedanke als solcher soll im Rahmen dieser Dissertationsschrift in messbare bzw. wenigstens schätzbare und damit interpretierbare Daten zerlegt werden. Hintergrund dafür ist, dass gerade im Krisenmanagement hinsichtlich der Verflechtung Bank und Krisenkunde bislang kaum untersucht worden ist, dass Personen, welche in existenzbedrohlicher wirtschaftlicher Gefahr schweben, zwischenmenschlich solche verbalen und nonverbalen Signale senden, die vermutlich stärker vertrauensschädlich als vertrauenserweckend sind. Dass der Krisenkunde seine Situation damit zusätzlich künstlich und völlig zweckwidrig verschärft, wurde vom Autor dieser Dissertationsschrift bereits als einer der wesentlichen Faktoren gesehen, welcher den hohen makroökonomischen Insolvenzschaden mit verursacht. Diese widersinnige Charaktereigenschaft scheint der Mensch als solcher jedoch nicht vollumfänglich zu verschulden, denn, wie bereits gezeigt, scheint seine psychologische Natur so konstruiert zu sein (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. das Auftreten des klassischen Bettlers) scheint sich dieses Verhalten wieder umzukehren und wird als „normal“ und damit der Hilfe Dritter für würdig empfunden. Diese Einschätzung scheint sich im Menschen bereits vor Urzeiten sozialpsychologisch manifestiert zu haben. Nach einer solchen „Kehrtwende“ ist es natürlich für eine Sanierung mittels Unterstützung durch eine Bank meist viel 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 Krisenunternehmer noch aus seiner Situation heraushelfen könnte, und dies auch noch mit ausreichendem Ausblick auf Erfolg. Dieses Zeitfenster ist jedoch nur solange offen, bis der Krisenunternehmer zu viele „öffentliche“ Zeichen seines Ruins nach außen hin zeigt und sich alle Geschäftspartner zurückziehen. Genau während dieses Zeitfensters jedoch zeigt der Unternehmer die beschriebenen, zweckwidrigen Verhaltensauffälligkeiten als „Charaktermängel“ mit hoher Wahrscheinlichkeit auf, welche dann von den Mitarbeitern der Banken als für nicht angemessen gehalten werden, weil sie eben nicht der seit Urzeiten programmierten Rolle eines Antrag- oder „Bittstellers“ 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 dabei sensorisch und mit teils pikanter

Fragestellung nach den „wahren“ Gründen für die gezeigten „Verhaltensauffälligkeiten“ von Krisenkunden suchen - man könnte schon fast sagen, argwöhnisch errahnen, was denn der Krisenkunde eigentlich zu verbergen hat -, weil Mitarbeiter von Banken bereits aufgrund der Verhaltensauffälligkeiten spüren, dass etwas mit den Krisenkunden nicht stimmt. Es scheint dabei auch fast so zu sein, dass, wenn der Krisenkunde seine „Deckung“ nicht mehr halten kann, also sämtliche Beschönigungen und Verschleierungen nicht mehr funktionieren und dieser in aller Offenheit dem Mitarbeiter der Bank sein Problem darlegt, jener sodann seine Negativhaltung rasch aufgibt. Dann erst jedoch wäre mit echter Unterstützungsbereitschaft auf Seiten der Bank zu rechnen, oft jedoch dann, wie bereits gezeigt, 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, soll 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 (so auch sind die späteren, noch erfolgenden Schlussfolgerungen des Verfassers zu den Forschungsergebnissen zu sehen; Anm. d. Verf.). 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.“⁷⁶⁾ Diese Dissertationsschrift wird eben dieses Ziel verfolgen, also das Aufstellen von allgemeingültigen Aussagen nach sorgfältiger Untersuchung des Zusammenwirkens von Banken und Unternehmen im Krisenmanagement von Unternehmen.

Nach Darlegung des Nutzens und der Theorie der Untersuchung werden im folgenden Abschnitt die beobachtbaren Phänomene, welche zum eigentlichen Untersuchungsgegenstand hinlenken, dargelegt. Gleich zu Anfang dazu ein Satz aus der Bankliteratur.

3.3. 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, selbstherrlicher, 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 gering – 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 offener geschilderter Not erfolgen muss damit er den Kreditantrag „echt und authentisch“ begründen kann, wird der Bankmitarbeiter wahrscheinlich seine argwöhnische Negativhaltung, welche der Krisenunternehmer 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 Entscheidungsergebnis, 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.

Über die obigen beschriebenen Phänomene sollen nun Haupt- und Nebenhypothesen aufgestellt werden, welche geeignet sind, ein für den Untersuchungsgegenstand geeignetes Fragendesign zu erstellen.

Bei der Entwicklung von Hypothesen zur Untersuchung des phänomenologisch beschriebenen Sachverhaltes gilt es zu beachten, dass solche Hypothesen möglichst „kühn“ und mit „hohem Informationsgehalt zu konstruieren sind“.⁷⁷⁾

„Kühn“ als Begriff bedeutet hier, dass sich ein Autor einer wissenschaftlichen Arbeit durchaus zutrauen sollte, eine Hypothese nicht zu vorsichtig zu formulieren, sondern durch klare präzise Ansage und Ausdrucksweise deutlich vermitteln soll, was er sich zunächst denkt und von seiner Forschungsarbeit zu bestätigen wünscht. Wenn die Forschungsergebnisse sodann zur Vorsicht hinsichtlich einer Aufrechterhaltung einzelner Hypothesen raten, ist dies eine andere Sache und würde sodann auch entsprechend in die abgeleiteten Schlussfolgerungen einfließen.

Im folgenden Abschnitt sollen nun die Hypothesen aufgestellt und dazu passende Überprüfungsmöglichkeiten entwickelt werden.

3.4. Hypothesen

3.4.1 Haupthypothesen

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

Für von Unternehmern in der Krise zunächst gezeigte, im Vergleich 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 quasi herausforderndes Verhalten, sondern der Unternehmer kann in der Krisensituation aus psychologischem Hintergrund eher nicht anders reagieren.

Obige Hypothese lässt sich testen mittels psychologischer Axiomeüberprüfung anhand einer Literaturrecherche, welche Verhaltensmerkmale Personen zeigen, die im Verlauf einer wirtschaftlichen Krise (vom Beginn über den Verlauf bis zum Zusammenbruch) auftreten. Gegenübergestellt wird den jeweiligen Verhaltensmerkmalen eine literaturgestützte Einschätzung der Kreditvergabewahrscheinlichkeit.

- **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.

Obige Hypothese lässt sich testen durch Auflistung verschiedener positiver und negativer Verhaltensmerkmale, wobei jedes für sich mittels einer Skala mit einem Wert von 1 - 9 bewertet werden soll, welche zugleich mit Kreditvergabewahrscheinlichkeiten in Verbindung gebracht werden sollen.

- **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 von Krisenanfälligen sei jedoch generell so angelegt, dass eine Krise irgendwann sowieso 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.

Die Hypothese lässt sich prüfen, indem man sich auf einer Skala von 1 - 9 jeweils zunächst für Krisenanfällige und sodann für erfolgreiche Unternehmer die wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale vergleichend bewerten lässt.

▪ **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 bankseitige Negativerleben durch das Verhalten des Krisenkunden stärker und unbewusst dominierender beeinflusst wird als durch rein sachliche Fakten. Dies könnte man auch als „Überemotionalisierung“ bezeichnen. Daraus resultierende Negativentscheide müssen demnach mehrheitlich auf psychologischen Vertrauensdefekten anstatt auf rein analytischen Wirtschaftsentscheidungen beruhen. Dies resultiert daraus, dass zwar einerseits ein Nutzen erwartet wird, wenn man hilft, derjenige andererseits aber - was weitaus wichtiger ist - als vertrauenswürdig eingestuft werden muss.

Obige Hypothese lässt sich prüfen durch eine Skala anzugebender Gewichtungseinschätzungen aus einer Mischung wirtschaftlicher und psychologischer Variablen, wobei auf einer Skala von 1 - 9 die wichtigsten Ablehnungsgründe nacheinander anzugeben sind. Auch offene Antworten sind möglich. Ferner könnte der psychologische „Überhang“ dadurch überprüft werden, indem bei Kreditvergabe bzw. Kreditablehnung angegeben lässt, welche Nutzenmerkmale und welche Vertrauenswürdigkeitsmerkmale bei Krisenunternehmen tendenziell wie gewertet werden.

▪ **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 einstellen. Banken verhalten sich aufgrund dessen viel zu vorsichtig und riskieren dadurch zusätzliche Insolvenzen.

Obige Hypothese lässt sich prüfen durch Angabe des Prozentsatzes der Krisenunternehmen, die, trotz Hilfestellung der Bank zur Sanierung, schlussendlich entweder selbst oder durch die Insolvenzverwaltung den Klageweg gegen die Bank beschritten haben. Angegeben werden soll z.B. die Vorhandenheit bzw. Anzahl der Klagen wegen Beihilfe zur Insolvenzverschleppung, faktischer Geschäftsführung, uneigennützig sittenwidrige

Kreditvergabe in der Krise, Kündigung zu Unzeit, Drittgläubigerbenachteiligung, Drittgläubigergefährdung usw.

▪ **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 psychologischer und Sozialkompetenz erreicht wird, welches die vorab umschriebene „Übertragung eines Negativgefühls“ reduziert und zudem infolge höherer Sozialkompetenz auch höheres Selbstvertrauen und damit auch ein geringeres Bedürfnis zur Auffüllung des Unsicherheits-, „Vakuums“ entsteht.

Diese Hypothese lässt sich durch die Angabe von Bewertungen prüfen, ob bei zunehmendem Ausbildungsstand von Bankmitarbeitern eine Senkung der Insolvenzwahrscheinlichkeit von Krisenunternehmen erwartet werden darf.

3.4.2 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 auf den bewussten Verzicht sowohl aktiver Sanierungsmaßnahmen aber auch auf Zwangsmaßnahmen zur Kreditabwicklung. Weiterführende, also echte „therapeutische“ Maßnahmen unterbleiben oft. Festgestellt werden soll demnach, welches Ausmaß und in welcher Form den Krisenunternehmen eine Unterstützung durch die Banken zuteil wird.

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

Es wird vermutet, dass externe Sanierungsgutachten kaum Einfluss auf die Kreditentscheidung von Banken ausüben können. Festgestellt werden soll demnach die Einflusswirkung externer Sanierungsgutachten.

▪ **Nebenhypothese 3 („Rating“):**

Es wird vermutet, dass es sich beim Rating hinsichtlich seiner Auswirkung auf eine Kreditentscheidung weniger um ein sachliches Instrument, als vielmehr um eines zur Vermeidung des persönlichen Neinsagens unter „Vorschiebung“ sachlicher Hintergründe handelt. Deshalb wird nur schwache Wirkung vermutet.

▪ **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 dabei davon aus, dass aufgrund der Trägheit des Menschen, bereits nach kurzer Zeit immer wieder in sein bisheriges, schädliches Verhaltensmuster zurückzufallen, eine nachhaltige Änderung der Probleme im Unternehmen nicht möglich ist, da auch die leitenden Personen recht rasch wieder in ihr altes Verhaltensmuster zurückverfallen. Insbesondere die europäische Auffassung verläuft in diese Denkrichtung, was auch die grundsätzliche Härte des herrschenden Insolvenzrechts gegen den Schuldner verdeutlicht. Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten von Amerika, wo die Sanierungsauffassung eher von einem Erhalt des Unternehmens unter dem bisherigen Management ausgeht - für die USA siehe dort Chapter 11⁷⁸⁾ - werden in Europa sogar bestehende Schutzrechte für den Schuldner (z.B. §19 InsO, Stellung eines Insolvenzantrages wegen drohender Zahlungsunfähigkeit in Verbindung mit §270 InsO, Antrag auf Eigenverwaltung, sodass das bestehende Management das Unternehmen weiter leiten kann) kaum angewandt, da einerseits von den Schuldnern Anträge auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens so gut wie immer viel zu spät erfolgen und andererseits die Insolvenzgerichte kaum eine Eigenverwaltung sondern nahezu stets Verwaltung durch Insolvenzverwalter - und damit fast immer Zerschlagung des Unternehmens - anordnen.

Um hinsichtlich dieser Problematik den Druck auf das Management 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.

„Ein Financial Covenant ist die Verpflichtung des Kreditnehmers gegenüber der Bank, einen im Kreditvertrag festgelegten Grenzwert einer gleichfalls im Kreditvertrag definierten Finanzkennzahl einzuhalten. Häufig verwendete Finanzkennzahlen sind der Cashflow-Deckungsgrad, definiert als operativer Cashflow dividiert durch Gesamtkapitaldienst und der Zinsdeckungsgrad, definiert als Betriebsergebnis dividiert durch die Zinsauszahlungen. Ferner werden oftmals ein Minimum der Eigenmittel und maximale jährliche Investitionen festgelegt.“⁷⁹⁾

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 das bestehende Management in sein bisheriges Verhaltensmuster des Nicht- oder Falschhandelns verfällt.

▪ **Nebenhypothese 5 („Zuordnung“):**

Es wird vermutet, dass die Umsetzung der MaRisk eine positive Wirkung infolge Zunahme der Sanierungsqualifikation von Bankmitarbeitern 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.

Gemäß dem Rundschreiben 5/2007 (BA): Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) der deutschen Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat jedes Kredit-“Institut Prozesse für die Kreditbearbeitung (Kreditgewährung und Kreditweiterbearbeitung), die Kreditbearbeitungskontrolle, die Intensivbetreuung, die Problemkreditbearbeitung und die Risikovorsorge einzurichten. Die Verantwortung für deren Entwicklung und Qualität muss außerhalb des Bereiches Markt angesiedelt sein.“⁸⁰⁾

Diese organisatorische Anforderung an die Kreditinstitute bedeutet zunächst, dass ein unternehmerisches, wie natürlich auch privates, Kreditengagement, welches in eine wirtschaftliche Krise gerät, nicht mehr in der regulären Firmen- oder Privatkundenbetreuung (also am „Markt“) verbleiben darf, sondern in eine spezielle Organisationseinheit der Bank überführt werden muss, welche sich mit solchen Kreditengagements auf spezialisiertere Weise beschäftigt. Hierzu führt das Rundschreiben unter dem Titel „Intensivbetreuung“ weiter aus: „Das Institut hat Kriterien festzulegen, wann ein Engagement einer gesonderten Beobachtung (Intensivbetreuung) zu unterziehen ist. Die Verantwortung für die Entwicklung und Qualität dieser Kriterien sowie deren regelmäßige Überprüfung muss außerhalb des Bereichs Markt angesiedelt sein.“⁸¹⁾ Und unter dem Titel „Behandlung von Problemkrediten“ heißt es weiter: „Das Institut hat Kriterien festzulegen, die die Abgabe eines Engagements an die auf die Sanierung bzw. Abwicklung spezialisierten Mitarbeiter oder Bereiche bzw. deren Einschaltung regeln. Die Verantwortung für die Entwicklung und die Qualität dieser Kriterien sowie deren

regelmäßige Überprüfung muss außerhalb des Bereiches Markt angesiedelt sein. Die Federführung für den Sanierungs-, bzw. den Abwicklungsprozess oder die Überwachung dieser Prozesse ist außerhalb des Bereiches Markt wahrzunehmen.“⁸²⁾

Hinsichtlich der letzten beiden Ausführungen wird deutlich, dass für diejenigen Kreditengagements, die aufgrund sensorischer Überwachung innerhalb des Gesamtkreditportfolios als krisenbehaftet auffallen, eine Überführung in eine Sonderbehandlung, damit also Wegnahme der Betreuung des Kreditengagements von den bisher zuständigen Mitarbeitern des Marktes und Übergabe an die für die problembehafteten Sonderfälle zuständigen Mitarbeiter, erfolgen muss. Die Frage, welche sich daraus ergibt, ist, ob dieser Wechsel der Kreditengagements in eine geänderte Zuständigkeit tatsächlich einen Anstieg der Überlebenswahrscheinlichkeit von unternehmerischen Problemkrediten nach sich zieht oder nicht.

Nach Aufstellung der Hypothesen und deren Überprüfungsmöglichkeiten wird im folgenden Abschnitt nun auf die konkrete Frageableitung und das Untersuchungsdesign zu den Haupt- und Nebenhypothesen eingegangen.

3.5 Untersuchungsdesign und Frageableitungen zu den Hypothesen

3.5.1 Untersuchungsdesign/Frageableitungen zu den Haupthypothesen

- **Haupthypothese 1 („Grundkonstruktion“)**

wird überprüft - unter Zuhilfenahme der Unterhypothese 1 - durch die nachstehenden Fragen Nr. 9 und Nr. 10 im Fragebogen („Grundkonstruktion“).

Frage Nr. 9 im Fragebogen lautet hierzu („Offenheit“):

Ihr Krisenkunde offeriert Ihnen in aller Offenheit sein persönliches/fachliches Versagen/Verschulden samt großem Krisenausmaß. Würden Sie aufgrund seiner schonungslosen Darstellung der Sachlage, welcher er Ihnen ohne Rücksicht auf das Ansehen seiner Person schildert, die Zukunftsperspektiven für den Unternehmer eher als positiv oder negativ einschätzen? Bitte unterstreichen Sie POSITIV oder NEGATIV.

Frage Nr. 10 im Fragebogen lautet hierzu („Offenheit“):

Bitte bilden Sie eine Rangordnung bzgl. nachfolgender Merkmale als Indiz für den künftigen Sanierungserfolg, wobei 1 = weniger wichtig, 2 = relativ wichtig, 3 = am

wichtigsten bedeutet. Die Abstufung muss erteilt werden, bitte keine Gleichrangordnung vergeben.

- rein wirtschaftliche Zukunftsaussichten, z.B. anhand von Bonitätsunterlagen
- Offenheit, Integrität und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmers
- persönliche Schuldlosigkeit des Unternehmers, bzw. Unvorhersehbarkeit der Krise

♦ **Unterhypothese 1 zur Haupthypothese 1 („Offenheit“)**

wird mit überprüft durch die Fragen Nr. 9 und 10 im Fragebogen („Offenheit“):

Unternehmer in der Krise vermuten, dass sich die Bank bei vollumfänglicher, ungeschönter Darstellung des gesamten Krisenausmaßes von vornherein und bereits schon ohne intensivere Überprüfung des tatsächlichen Sachverhaltes sofort zurückziehen würde. Deshalb scheinen Unternehmer im Krisenmanagement zur anfänglichen Beschönigung des Sachverhaltes zu neigen. Aus dem anfänglich noch hoffnungsvollen Beschönigen, dass sich die Sachlage doch recht schnell ins Positive ändern würde, gibt es jedoch oft kein Entkommen mehr, da sich die Sachlage meist weiter verschlechtert. Durch den daraus erst resultierenden, noch viel höheren Vertrauensverlust auf Seiten der Bank dürften die Unternehmer die Sachlage jedoch bereits noch viel stärker geschädigt haben, als dies bei vorzeitiger Offenlegung der tatsächlichen Sachlage an sich eingetreten wäre.

▪ **Haupthypothese 2 („Bittstellerhabitus“)**

wird überprüft durch die nachstehenden Fragen Nr. 11 bis 13 im Fragebogen.

Frage Nr. 11 im Fragebogen lautet hierzu („Bittstellerhabitus“):

Bitte schätzen Sie, wie hoch eine theoretisch maximale Erfolgsgröße bei Sanierungen in % aller Krisenfälle wäre, wenn wirklich alles optimal verlaufen würde.

Frage Nr. 12 im Fragebogen lautet hierzu („Bittstellerhabitus“):

Bitte schätzen Sie, wie hoch die Sanierungs-Erfolgsquote in % aller Krisenfälle mittelständischer Unternehmen tatsächlich ist (Hinweis: was nicht von der Erfolgsquote umfasst ist, geht in die Insolvenz, ordentliche Liquidation, Abwicklung)

Frage Nr. 13 im Fragebogen lautet hierzu („Bittstellerhabitus“):

Was sind die Hauptgründe, warum Sanierungen scheitern? Bitte bewerten Sie die vorgegebenen Merkmale auf der nachstehenden Merkmalstabelle jeweils von 1 - 9, wobei 1 = belanglos, 9 = besonders wichtig für ein Scheitern bedeutet. Mehrfache

Gleicheinstufung ist möglich. Sie können weitere, wichtige Risiken ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Wirtschaftliche und organisatorische Merkmale im Unternehmen:

- Verlustentstehung, Überschuldung
- Umsatz- und Ertragsrückgang
- schlechtes Rating
- falsche Produktpalette, falsche Absatzpolitik
- falsche Beschaffungspolitik, falscher Standort
- unzureichende Forschung und Entwicklung
- unzureichendes Rechnungswesen/Controlling
- Ersatz-/Investitionsstau
- falsche Rechtsform
- zu rasches Wachstum
- zu hohe Betriebskosten
- hohe Privatentnahmen
- unzureichende Betriebsorganisation
- schlechtes Betriebsklima

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

- unentschuldigte/s Terminversäumis/se
- Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen
- Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne
- Hypernervosität, Konzentrationsstörungen
- Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung
- verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben
- Neigung zur Unwahrheit, Manipulation
- Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz
- Schuldeinsichtsprobleme, Schuldzuweisungen
- schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider
- unzureichende fachliche Qualifikation und Information
- unzureichende gedankliche Beweglichkeit
- starres Festhalten an früherer Vorgehensweise
- Stolz, Ehrgeiz, Dominanz

▪ **Hauptthese 3 („Glücksritter“)**

wird überprüft durch die nachstehenden Fragen Nr. 14 bis 18 im Fragebogen.

Frage Nr. 14 im Fragebogen lautet hierzu („Glücksritter“):

Was halten Sie bei Kreditentscheidungen für wichtiger: Vertrauen in den Kreditantragsteller oder gesichertes Wissen über dessen wirtschaftliche Umstände (z.B. anhand von Bonitätsunterlagen)? Geben Sie bitte eine Quote an, wobei beide Prozentwerte addiert 100% ergeben müssen, also z.B. Vertrauen 45%, Umstände 55%.

Frage Nr. 15 im Fragebogen lautet hierzu („Glücksritter“):

Wie hoch schätzen Sie, ist der Prozentsatz von Unternehmern in der Krise, die im Grunde bislang nur Glück hatten, jedoch aufgrund ihrer Persönlichkeit schon von Haus aus krisenanfällig waren?

Frage Nr. 16 im Fragebogen hierzu lautet („Glücksritter“):

Beurteilen Sie auf der nachstehenden Merkmalstabelle die positiven und negativen psychologischen Verhaltensmerkmale hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für Ihre Kreditentscheidung auf einer Skala von 1 - 9, wobei 1 = unwichtiges, 9 = besonders wichtiges Merkmal bedeutet. Mehrfache GleichEinstufung ist möglich. Sie können weitere Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

- unentschuldigte/s Terminversäumis/se
- Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen
- Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne
- Hypernervosität, Konzentrationsstörungen
- Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung
- verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben
- Neigung zur Unwahrheit, Manipulation
- Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz
- Schuldeinsichtsprobleme, Schuldzuweisungen
- schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider
- unzureichende fachliche Qualifikation und Information
- unzureichende gedankliche Beweglichkeit
- starres Festhalten an früherer Vorgehensweise
- Stolz, Ehrgeiz, Dominanz

- Intelligenz, Problemlösungskompetenz
- persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft
- gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität
- soziale und führungstechnische Kompetenz, Konfliktlösungskompetenz
- psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen
- Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse
- Geschäftssinn
- Perfektionismus
- Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit
- Charisma, Niveau
- Verwegenheit, Mut
- fachliche Qualifikation
- Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen
- Gerechtigkeitsempfinden

Frage Nr. 17 im Fragebogen hierzu lautet („Glücksritter“):

Wie hoch schätzen Sie, ist der Erwartungswert in Prozent, dass sich die Persönlichkeit bei Unternehmern ändert, denen es wirtschaftlich schlechter geht?

Frage Nr. 18 im Fragebogen hierzu lautet („Glücksritter“):

Welche Persönlichkeitsmerkmale auf der nachstehenden Tabelle erwarten Sie bei einem Unternehmer, von dem Sie vermuten, dass sich dieser in einer Krise befindet, er dies Ihnen gegenüber jedoch nicht zugeben will, wobei 1 = gänzlich „unverdächtige“, 9 = besonders „verdächtige“ Merkmale darstellen? Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche „verdächtige“ Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

- unentschuldigte/s Terminversäumis/se
- Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen
- Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne
- Hypernervosität, Konzentrationsstörungen
- Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung
- verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben
- Neigung zur Unwahrheit, Manipulation

- Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz
 - Schuldeinsichtsprobleme, Schuldzuweisungen
 - schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider
 - unzureichende fachliche Qualifikation und Information
 - unzureichende gedankliche Beweglichkeit
 - starres Festhalten an früherer Vorgehensweise
 - Stolz, Ehrgeiz, Dominanz
-
- Intelligenz, Problemlösungskompetenz
 - persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft
 - gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität
 - soziale und führungstechnische Kompetenz, Konfliktlösungskompetenz
 - psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen
 - Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse
 - Geschäftssinn
 - Perfektionismus
 - Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit
 - Charisma, Niveau
 - Verwegenheit, Mut
 - fachliche Qualifikation
 - Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen
 - Gerechtigkeitsempfinden
- **Haupthypothese 4 („Überemotionalisierung“)**
wird überprüft – unter Zuhilfenahme der Unterhypothese 1 - durch die nachstehenden Fragen Nr. 19 bis Nr. 25 im Fragebogen.
- Frage Nr. 19 im Fragebogen hierzu lautet („Überemotionalisierung“):**
Sie betreuen einen Unternehmer schon länger. Nun kommt er in die Krise. Schätzen Sie auf einer Skala von 1 - 9 das Ausmaß Ihrer Anstrengungen, Marktfolge bzw. Vorgesetzte zu überzeugen, dass der Krisenunternehmer wirtschaftlich überlebensfähig sei, wobei 1 = keine Bemühungen, 9 = höchste Bemühungen bedeutet.
- ♦ **Unterhypothese 1 zur Haupthypothese 4 („Intensität“)**
wird überprüft durch Frage Nr. 19, Teil 2 im Fragebogen.

Es wird vermutet, dass die Überlebenswahrscheinlichkeit von Krisenunternehmen um so größer wird, je länger und intensiver die bisherige Bankverbindung besteht, weil dadurch bereits im Vorfeld ausreichender Vertrauensraum entstehen konnte. Dies dürfte damit begründbar sein, dass, je länger ein Kreditengagement durch ein und denselben Kreditbetreuer bearbeitet wurde, auch umso länger vertrauensbegründende Signale ausgetauscht werden konnten. Zu untersuchen ist demnach ein Zusammenhang zwischen dem Betreuungszeitraum und dem Anwachsen des gefühlten Vertrauens.

Frage Nr. 19 im Fragebogen, Teil 2:

Wie hoch auf der Skala wäre der Wert, wenn Sie den Unternehmer nicht schon länger bzw. nicht persönlich kennen würden und demnach nur nach dem reinen Sachverhalt (z.B. anhand von Bonitätsprüfungsunterlagen) entscheiden könnten?

Frage Nr. 20 im Fragebogen hierzu lautet („Überemotionalisierung“):

Welche Persönlichkeitsmerkmale auf der nachstehenden Tabelle schreiben Sie einem sehr erfolgreichen Unternehmer zu, von dem Sie wissen, dass sich dieser in einwandfreien wirtschaftlichen Verhältnissen befindet, wobei 1 = völlig unzutreffende, 9 = besonders zutreffende Merkmale darstellen? Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

- unentschuldigte/s Terminversäumis/se
- Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen
- Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne
- Hypernervosität, Konzentrationsstörungen
- Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung
- verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben
- Neigung zur Unwahrheit, Manipulation
- Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz
- Schuldeinsichtsprobleme, Schuldzuweisungen
- schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider
- unzureichende fachliche Qualifikation und Information
- unzureichende gedankliche Beweglichkeit
- starres Festhalten an früherer Vorgehensweise
- Stolz, Ehrgeiz, Dominanz

- Intelligenz, Problemlösungskompetenz
- persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft
- gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität
- soziale und führungstechnische Kompetenz, Konfliktlösungskompetenz
- psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen
- Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse
- Geschäftssinn
- Perfektionismus
- Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit
- Charisma, Niveau
- Verwegenheit, Mut
- fachliche Qualifikation
- Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen
- Gerechtigkeitsempfinden

Frage Nr. 21 im Fragebogen hierzu lautet („Überemotionalisierung“):

Bitte bewerten Sie die Wichtigkeit betriebswirtschaftlicher/organisatorischer Merkmale auf der nachstehenden Tabelle für eine erfolgreiche Sanierung, wobei 1 = völlig unwichtig, 9 = besonders sanierungsförderlich bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Wirtschaftliche und organisatorische Merkmale im Unternehmen:

- noch vorhandenes Eigenkapital
- Umsatzsteigerung, Ertragssteigerung
- gutes Betriebsklima, guter Führungsstil
- noch vorhandener Auftragsstamm
- noch ausreichender Kundenstamm
- ausreichende Produktpalette, passendes Marketing
- richtiger Standort
- gutes Rating
- ausreichendes Rechnungswesen/Controlling
- kein Investitionsrückstau
- vorhandene Forschungs- und Entwicklungstätigkeit
- passende Rechtsform
- Einigkeit in der Geschäftsführung
- kein übertriebenes Wachstum

Frage Nr. 22 im Fragebogen hierzu lautet („Überemotionalisierung“):

Bitte bewerten Sie die Sanierungsschädlichkeit nachstehender betriebswirtschaftlich/organisatorischer Merkmale, wobei 1 = völlig unschädlich, 9 = besonders sanierungsschädlich bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Wirtschaftliche und organisatorische Merkmale im Unternehmen:

- Verlustentstehung, Überschuldung
- Umsatz- und Ertragsrückgang
- schlechtes Rating
- falsche Produktpalette, falsche Absatzpolitik
- falsche Beschaffungspolitik, falscher Standort
- unzureichende Forschung und Entwicklung
- unzureichendes Rechnungswesen/Controlling
- Ersatz-/Investitionsstau
- falsche Rechtsform
- zu rasches Wachstum
- zu hohe Betriebskosten
- hohe Privatentnahmen
- unzureichende Betriebsorganisation
- schlechtes Betriebsklima

Frage Nr. 23 im Fragebogen hierzu lautet („Überemotionalisierung“):

Welche Persönlichkeitsmerkmale aus der nachstehenden Tabelle erwarten Sie auf Seiten des Unternehmers als wesentlich förderliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Sanierung, wobei 1 = völlig nebensächliche, 9 = besonders sanierungsförderliche Merkmale darstellen? Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche förderliche Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

- Intelligenz, Problemlösungskompetenz
- persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft
- gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität
- soziale und führungstechnische Kompetenz, Konfliktlösungskompetenz
- psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen
- Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse
- Geschäftssinn

- Perfektionismus
- Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit
- Charisma, Niveau
- Verwegenheit, Mut
- fachliche Qualifikation
- Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen
- Gerechtigkeitsempfinden

Frage Nr. 24 im Fragebogen hierzu lautet („Überemotionalisierung“):

Bitte bewerten Sie, welche Persönlichkeitsmerkmale aus nachstehender Tabelle zu einer erfolgreichen Sanierung nicht vorhanden sein dürfen, wobei 1 = völlig nebensächliche, 9 = besonders sanierungshinderliche Merkmale darstellen. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

- unentschuldigte/s Terminversäumis/se
- Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen
- Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne
- Hypernervosität, Konzentrationsstörungen
- Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung
- verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben
- Neigung zur Unwahrheit, Manipulation
- Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz
- Schuldeinsichtsprobleme, Schuldzuweisungen
- schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider
- unzureichende fachliche Qualifikation und Information
- unzureichende gedankliche Beweglichkeit
- starres Festhalten an früherer Vorgehensweise
- Stolz, Ehrgeiz, Dominanz

Frage Nr. 25 im Fragebogen hierzu lautet („Überemotionalisierung“):

Sie betreuen einen Unternehmer in wirtschaftlich äußerst angespannten Verhältnissen, welcher der Bank keine weiteren Sicherheiten mehr geben kann, jedoch zum wirtschaftlichen Überleben dringlich Fresh-money benötigt. Bitte bilden Sie eine Rangordnung bzgl. nachfolgender Merkmale, was Ihnen in dieser Situation jeweils abgestuft weniger wichtig erscheint, wobei 1 = am unwichtigsten, 5 = am wichtigsten für

Sie ist. Die Abstufung muss erteilt werden, bitte keine Gleichrangordnung vergeben. Sie können auch noch zusätzliche Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

- Bonitätsprüfungsunterlagen und Businessplanung plausibel dargelegt
- Fortführungsprognose/Testat vom Steuerberater eingereicht
- Hoffnung auf die fachliche Befähigung und Aktualität des Unternehmers
- Vertrauen in die charakterliche Integrität und Glaubwürdigkeit des Unternehmers
- schon längere persönliche und/oder intensive Betreuung des Unternehmers

▪ **Hauptthese 5 („Fallstricke“)**

wird überprüft durch die nachstehenden Fragen Nr. 26 bis 30 im Fragebogen.

◆ **Unterthese 1 zur Hauptthese 5 („Ängste“)**

wird überprüft durch die nachstehende Frage Nr. 26.

Es wird vermutet, dass Ängste von Bankmitarbeitern vor einer möglichen finanziellen Schädigung der Bank noch weitaus stärker von Ängsten vor den persönlichen, die Karriere tangierenden, Konsequenzen aus dieser für den jeweiligen Bankmitarbeiter übertroffen werden. Dies führt zu dem Effekt, dass aus Angst vor persönlichen Konsequenzen angesichts drohender juristischer Fallstricke die Krisenbekämpfungsmaßnahmen auf Seiten der Bank nicht bzw. nur noch in Form des „Stillhaltens“ durchgeführt werden, anstatt aktiv mit breitem Instrumentarium an der Sanierung mitzuwirken. Ist jedoch die Anzahl der sich tatsächlich einstellenden Konsequenzen im Verhältnis zu den gefühlten Konsequenzen unbedeutend gering, so wäre abzuleiten, dass Banken eine Vielzahl von Insolvenzen in Kauf nehmen und hohen volkswirtschaftlichen Schaden verursachen, nur weil die Angst vor den juristischen Fallen für die persönlichen Karrieren von Bankmitarbeitern überschätzt wird.

Frage Nr. 26 im Fragebogen hierzu lautet („Fallstricke“):

Kam es in Ihrer Bank schon einmal wegen nachstehender Gründe zu disziplinarischen Konsequenzen für Bankmitarbeiter (Ermahnung, Abmahnung, Degradierung, Versetzung, Entlassung o.ä.)? Zutreffende Merkmale bitte ankreuzen; sollten Sie deren Anzahl wissen, bitte jeweils anstatt Ankreuzen die Anzahl eintragen. Sie können noch zusätzliche Gründe ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

- Beihilfe zur Insolvenzverschleppung
- faktische Geschäftsführung
- eigennützige Kreditvergabe

- Kündigung zur Unzeit
- Sittenwidrigkeit bei der Kreditvergabe
- Gläubigerbenachteiligung
- Gläubigergefährdung
- Knebelung, Aussaugung
- Forderungsverlust/e
- Sicherheitenverlust/e, z.B. aufgrund von Anfechtung

Frage Nr. 27 im Fragebogen hierzu lautet („Fallstricke“):

Haben Sie das Gefühl, dass Sie wirtschaftlich das eine oder andere Unternehmen hätten noch sanieren können, jedoch drohende juristische Konsequenzen Sie daran gehindert haben? Bitte äußern Sie hierzu Ihre Zustimmung auf der Skala von 1 - 9, wobei 1 = nicht zutreffend, 9 = völlig zutreffend bedeutet.

Frage Nr. 28 im Fragebogen hierzu lautet („Fallstricke“):

Wie hoch schätzen Sie nun den Prozentsatz der Krisenunternehmen, die man hätte noch wirtschaftlich sanieren können, jedoch aus drohenden juristischen Konsequenzen eine Sanierung bereits gar nicht mehr versucht hat?

Frage Nr. 29 im Fragebogen hierzu lautet („Fallstricke“):

Haben Sie das Gefühl, dass Sie wirtschaftlich das eine oder andere Unternehmen hätten noch sanieren können, jedoch drohende disziplinarische/arbeitsrechtliche Konsequenzen Sie daran gehindert haben? Bitte äußern Sie hierzu Ihre Zustimmung auf der Skala von 1 - 9, wobei 1 = nicht zutreffend, 9 = völlig zutreffend bedeutet.

Frage Nr. 30 im Fragebogen hierzu lautet („Fallstricke“):

Bitte schätzen Sie nun den Prozentsatz der Krisenunternehmen, die man hätte noch wirtschaftlich sanieren können, jedoch aus drohenden disziplinarischen/arbeitsrechtlichen Konsequenzen eine Sanierung nicht mehr versucht wurde?

▪ **Haupthypothese 6 („Bildungsstand“)**

wird überprüft – unter Zuhilfenahme der Unterhypothese 1 – durch nachstehende Frage Nr. 31 im Fragebogen.

♦ **Unterhypothese 1 zur Haupthypothese 6 („Zuordnungswirkung“)**

wird mit überprüft durch die nachstehenden Fragen Nrn. 8 und 31 im Fragebogen.

Es wird vermutet, dass gemäß der Vorschrift BTO 1.2.5.: Behandlung von Problemkrediten nach den MaRisk ^{siehe 82)} die Überlebenswahrscheinlichkeit von Krisenunternehmen steigt, je ausgeprägter die Intensiv- und Sanierungsbetreuung hinsichtlich der Bearbeitungsqualität und damit auch des Kenntnis-/Kompetenzstandes der Bankmitarbeiter ist. Findet keine Funktionstrennung nach BTO statt, müsste die Überlebenswahrscheinlichkeit mittelständischer Unternehmen in der Krise fallen.

Frage Nr. 8 im Fragebogen hierzu lautet („Zuordnungswirkung“):

Bitte bewerten Sie den Sanierungserfolg auf einer Skala von 1 - 9 bei Zuordnungsänderung von Krisenengagements aus der normalen Firmenkundenbetreuung in die Sanierungsbetreuung, wobei 1 = erfolglos, 9 = besonders erfolgversprechend bedeutet.

Frage Nr. 31 im Fragebogen hierzu lautet („Bildungsstand“):

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 9 den Einfluss des Aus- und Fortbildungsstandes der Bankmitarbeiter auf die Sanierungs-Erfolgsaussichten, wobei 1 = völlig unwichtig, 9 = höchst erheblich bedeutet.

3.5.2 Untersuchungsdesign/Frageableitungen zu den Nebenhypothesen

▪ **Nebenhypothese 1 („Sanierungsmöglichkeiten“)**

wird überprüft durch die nachstehende Frage Nr. 1 im Fragebogen.

Frage Nr. 1 im Fragebogen lautet hierzu („Sanierungsmöglichkeiten“):

Bitte kreuzen Sie auf einer Skala von 1 - 9 an, wie oft Sie nachstehende Sanierungsmöglichkeiten für mittelständische Unternehmen verwenden, wobei 1 = belanglos, 9 = meistgenutzt bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können auch weitere Möglichkeiten ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

- Stillhalten
- Duldung der vorhandenen Überziehung bis 90 Tage
- Duldung der vorhandenen Überziehung über 90 Tage
- Sanierungskredit gegen Sicherheiten
- Überbrückungskredit bis zum Sanierungsgutachten
- Umschuldung mit Höherkreditierung
- Sanierungskredit ohne Sicherheiten

- Tilgungsaussetzung
- Zinsreduktion, Zinsaussetzung
- Forderungs(teil-)verzicht
- Debt Equity Swab (Beteiligungsumwandlung)

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

wird überprüft durch die nachstehende Frage Nr. 2 im Fragebogen.

Frage Nr. 2 im Fragebogen lautet hierzu („Sanierungsgutachten“):

Bitte beurteilen Sie, wie stark externe Sanierungsgutachten Ihren persönlichen Kreditentscheidungsprozess auf einer Skala von 1 - 9 beeinflussen können, wobei 1 = einflusslos, 9 = höchster Einfluss bedeutet.

▪ **Nebenhypothese 3 („Rating“)**

wird überprüft durch die nachstehende Frage Nr. 3 im Fragebogen.

Frage Nr. 3 im Fragebogen lautet hierzu („Rating“):

Bitte beurteilen Sie, wie stark das Rating Ihren persönlichen Kreditentscheidungsprozess auf einer Skala von 1 - 9 beeinflussen kann, wobei 1 = einflusslos, 9 = höchster Einfluss bedeutet.

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

wird überprüft durch die nachstehenden Fragen Nr. 4 bis Nr. 7 im Fragebogen.

Frage Nr. 4 im Fragebogen lautet hierzu („Financial Covenants“):

Bitte beurteilen Sie, wie stark die Einsatzmöglichkeit von Financial Covenants Ihren Kreditentscheidungsprozess auf einer Skala von 1 - 9 beeinflussen kann, wobei 1 = einflusslos, 9 = höchster Einfluss bedeutet.

Frage Nr. 5 im Fragebogen lautet hierzu („Financial Covenants“):

Bitte beurteilen Sie, für wie erfolgreich Sie generell auf einer Skala von 1 - 9 den Einsatz von Financial Covenants im Krisenmanagement mittelständischer Unternehmen halten, wobei 1 = erfolglos, 9 = höchst erfolgversprechend bedeutet.

Frage Nr. 6 im Fragebogen lautet hierzu („Financial Covenants“):

Nachstehende Risiken können zum Scheitern einer Sanierung trotz Vereinbarung von Financial Covenants führen. Bitte beurteilen Sie auf einer Skala von 1 - 9 die Risiken,

wobei 1 = risikolos, 9 = höchst risikobehaftet bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können zusätzliche Risiken ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

- Risiken in der Unternehmerpersönlichkeit
- Rechtliche Risiken
- Betriebswirtschaftliche Risiken
- Marktrisiken

Frage Nr. 7 im Fragebogen lautet hierzu („Financial Covenants“):

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 - 9, was Ihnen bei den Financial Covenants im Sanierungsbereich wichtig ist, wobei 1 = unwichtig, 9 = besonders wichtig bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können zusätzlich für Sie Wichtiges ergänzen, was hier nicht aufgelistet ist.

- quasi-Strafbarkeit des Unternehmers bei Verstößen gegen Absprachen
- quasi-Strafbarkeit des Unternehmers bei Vertrauensbruch
- Vermeidung, dem Unternehmer sonst ohnmächtig zusehen zu müssen
- Schutz vor dem Ausnutzen von Vertrauen durch den Unternehmer
- Druckmittel auf den Unternehmer während der Sanierung

▪ **Nebenhypothese 5 („Zuordnung MaRisk“)**

wird überprüft durch die nachstehende Frage Nr. 8 im Fragebogen.

Frage Nr. 8 im Fragebogen lautet hierzu („Zuordnung MaRisk“):

Bitte bewerten Sie den Sanierungserfolg auf einer Skala von 1 - 9 bei Zuordnungsänderung von Krisenengagements aus der normalen Firmenkundenbetreuung in die Sanierungsbetreuung, wobei 1 = erfolglos, 9 = besonders erfolgversprechend bedeutet.

In den letzten Abschnitten wurden die Hypothesen, Überprüfungsmöglichkeiten, Fragenableitung sowie das Untersuchungsdesign dargestellt. Im folgenden Abschnitt wird auf die Methodik, nach der die Untersuchung vonstatten gehen soll, eingegangen.

3.6. Methodik der eigenen Untersuchung

Es handelt sich um eine Fragebogenstudie, die mathematisch-statistisch ausgewertet werden soll. Gemäß der bisher dargestellten Fragenanordnung zur Hypothesenüberprüfung wurde nun dazu der im Anhang ersichtliche Fragebogen samt Ausfüllanleitung und

Referenzanschreiben an die Grundgesamtheit (Teilnahmebanken) versandt. Dazu wurden 325 zumeist Volks- und Raiffeisenbanken in Bayern (nahezu alle Mitgliedsbanken des BVR - Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken - aus dem Bundesland Bayern) und Ungarn angeschrieben und um Teilnahme an der Studie gebeten. Die bayerischen Adressen wurden aus der Mitgliederliste des BVR entnommen, die ungarische Adresse entstammte dem Adressrepertoire der Universität. Alle Adressen wurden per EDV-gestütztem Serienbrief mittels importierter Adressfelder aus Tabellen in eine Text-Serienbriefverarbeitung übernommen. Die Studie wurde sodann mittels persönlicher Kontakte zwischen den einzelnen Bankhäusern an die entsprechend gewünschten Kontaktpersonen direkt übergeben, jedoch zumeist auf dem Postweg übersandt.

Das Design der Studie ist im Anhang dargestellt und besteht aus den drei Bestandteilen der Postsendung:

- Einladungsschreiben an die teilnehmenden Banken durch die die Studie begleitende Bank
- Anleitungsfomular zum Ausfüllen des Fragebogens
- Fragebogen der Studie

Zur mathematisch-statistischen Vorgehensweise, möglicherweise vorhandenen Halo-Effekten, Qualität und Repräsentativität sowie der Ableitung der Schlussfolgerungen sei auf den Auswertungsteil dieser Dissertationsschrift verwiesen.

Für ein tieferes Verständnis für die Gesamtproblematik wird vor der Präsentation der Forschungsergebnisse nun in den folgenden Abschnitten der entsprechende Literatur- und Erfahrungskontext dargelegt.

4. Literatur- und Erfahrungsteil

Der in den Anfangskapiteln aufgezeigte literarische Kontext dieser Dissertationsschrift sollte die Arbeit hinsichtlich ihrer Relevanz legitimieren und das Aufgreifen von tangierenden Problemaspekten durch die Literatur darstellen. Nach Ansicht des Verfassers konnte die Literatur die Relevanz einer näheren Beschäftigung mit dem Zusammenwirken von Banken und Unternehmen im Krisenmanagement untermauern. Vor diesem Hintergrund wurde in den letzten Abschnitten die Forschungsstudie entworfen. In den nun folgenden Abschnitten wird eine Kombination aus Literaturlaufarbeitung und Erfahrungsteil zur weiteren Analyse des Themas beitragen. Die Literatur soll dabei tiefgreifende Aspekte psychoökonomischer Entscheidungssachverhalte aufzeigen. Der Erfahrungsteil ist erforderlich, um die praktisch

durchzuführende Forschungsstudie an den Kontext der Arbeit zu adaptieren. Der nächste Abschnitt geht nun auf ein erstes Untersuchungskriterium ein.

4.1 Dauer und Intensität der Kundenbindung

Ein Bankenlehrskriptum soll nochmals eine wesentliche Grundannahme aufzeigen:

„Ohne die Mitwirkung der kreditgebenden Banken sind heteronome Sanierungsmaßnahmen, also Sanierungsmaßnahmen unter Mitwirkung Außenstehender nicht denkbar. Sie (die kreditgebenden Banken; Anm. d. Verf.) können Unterstützung geben durch

- finanztechnische Maßnahmen
- Management- und Beratungshilfen
- Vertrauenszuwachs, der sich durch Kunde-Bank-Beziehung im Rahmen des langjährigen Engagements entwickelt.“⁸³⁾

„Die Grundvoraussetzungen für bankenseitige Sanierungshilfen ist, neben einem realistischen und aussichtsreichen Sanierungskonzept, vor allem ein gutes Vertrauensverhältnis.“⁸⁴⁾ Wie dies zustande kommen soll, wird wie folgt ausgeführt: „Nicht erst im Falle drohender Insolvenz, sondern schon in Zeiten eines normalen Geschäftsganges sollte dieses Vertrauensverhältnis langfristig aufgebaut werden. Die Bank sollte auf zusätzlichen Kreditbedarf frühzeitig hingewiesen werden. Dadurch zeigt der Kreditnehmer, dass er seine zukünftige Liquiditätsentwicklung überblickt, und er vermeidet, seine Bank in Zeitnot zu bringen. Denn nichts fürchten Banken mehr, als unter Zeitdruck über zusätzlichen Kredit entscheiden zu müssen. Die Bank sollte dabei offen über die Krisensituation unterrichtet werden, aber mit einer Darlegung der geschäftlichen Planung, wie die Krise gemeistert werden soll und des daraus abgeleiteten Finanzbedarfs.“⁸⁵⁾

Wie nun bereits hinreichend gezeigt, spielt Vertrauen in den Unternehmer eines Krisenunternehmens eine existenzielle Rolle bei den Kreditentscheidungen der Bank aufgrund des zunehmenden „Wissens-Vakuums“ infolge unsicherer Zukunftsannahmen und des im Menschen latente Neigung, dieses „Wissens-Vakuum“ schnellstmöglich mit „etwas“ auffüllen zu wollen, vor allem dann, wenn der Mitarbeiter der Bank als Mensch vor einer Entscheidung unter Unsicherheit bzw. Risiko steht. Dieses Auffüllen mit „etwas“ wird mutmaßlich um so *gefühl*t positiver ausfallen, je länger die persönlichen Geschäftsverbindungen zwischen Krisenunternehmer und Bankmitarbeiter bestanden haben, unabhängig davon, ob der Sachverhalt tatsächlich positiver bewertbar ist oder nicht. Es kommt hierzu vermutlich auf die Zeitdauer und Intensität an, während/mit der sich die

Personen gekannt haben, um auf Seiten des Entscheiders in der Bank ein gewisses Ausmaß an gefühlter positiver „Stabilität“ bezüglich der künftigen Planannahmen des Unternehmers zu unterstellen.

Es wird dabei ein weiteres Gedankenmodell aufgestellt:

Viele Unternehmen samt Unternehmer und Arbeitsplätzen gehen unter, weil ein „Fürsprecher“ auf Seiten der Bank nicht existiert, der das Kreditanliegen in der Krise eindeutig positiv votiert und/oder sich persönlich dafür einsetzt, dass ein anderer positiv votiert. Denn positives Votieren setzt am letztendlich vorhandenen Kulminationspunkt der tatsächlichen Kreditentscheidung zwischenmenschlich wohlwollendes Vertrauen im Sinne einer Vertrautheit voraus - selbst dann, wenn zwar sachdienliche Bonitätsunterlagen vorhanden sind, deren Glaubwürdigkeit vor allem bei der prognostischen Beurteilung (Kreditentscheid, Rating usw.) dennoch vertrauensvolles Votieren auf der Basis zwischenmenschlicher Beziehungen zwingend voraussetzen müssen, weil schlussendlich niemand tatsächlich in die Zukunft sehen kann.

Über die in den Ausführungen dieser Dissertationsschrift bereits gezeigten Aspekte vertrauensbeeinflussender Faktoren in zwischenmenschlichen Beziehungen hinaus, ist z.B. auch das langjährige Begleiten des Unternehmers als Bank durch bisherige „Höhen und Tiefen“ entscheidend, also die bisher bereits erlebte *Erfahrung*, dass der Kreditnehmer eine (leichtere) Krisensituation schon einmal gemeistert hat, ein gutes persönliches Kennen des Kreditnehmers hinsichtlich einer Abschätzung seines künftigen Verhaltens, seiner Krisenbewältigungskompetenz oder seiner Glaubwürdigkeit und Integrität auf der Basis sich bisher bestätigender Aussagen, sowie eine nachhaltige Wahrhaftigkeit aller bisherigen Auskünfte des Kreditnehmers usw..

Existiert eine solche zwischenmenschliche Bindung, idealerweise einschließlich der Erfahrung einer bereits bewältigten Krisensituation, nicht, wie dies zum Beispiel bei den Direktbanken oft der Fall sein dürfte oder ist diese noch zu schwach, da beispielsweise ein Wechsel der Hausbank und damit des persönlichen Kundenbetreuers noch zu kurze Zeit zurückliegt, dann muss gemäß obigen Gedankenmodells auch die Wahrscheinlichkeit steigen, dass Kunden von ihrer Bank zu früh aufgegeben werden, obschon das Unternehmen möglicherweise hätte wirtschaftlich überleben können. Dies wäre dann selbst bei Sanierungsfähigkeit des Krisenunternehmens so, weil die zwischenmenschliche Bank-Kunde-Beziehung zu schwach vor dem Hintergrund bisher zu geringer Erfahrungen und zu geringer Vertrautheit mit der Sach- und Personenlage war. Siehe hierzu auch.¹¹⁰⁾ Eine entsprechende Untersuchung, die einen statistischen Zusammenhang zwischen Insolvenzen von

Unternehmen (aber auch Privatpersonen) und der bisherigen zeitlichen Entwicklung der Bankverbindung (Direktbank oder Bankwechsel in der jüngsten Zeit im Gegensatz zu langjährig gewachsener persönlicher Kundenbeziehung bei klassischer mittelständischer Vor-Ort-Bank) herstellt, könnte einen bestehenden Zusammenhang gemäß obigen Gedankenmodells messen. Stellt sich ein signifikanter Zusammenhang heraus, rückt der Nachweis näher, dass Kreditinstitute mit schwacher Kundenbindung volkswirtschaftlichen Schaden hinsichtlich entgangener Steuern und Arbeitsplatzverlusten aus Gewerbeinsolvenzen, wie auch Steuerausfälle und Sozialsystembelastungen aus Privatin solvenzen überproportional induzieren, bzw. in der Umkehrung, solche Entwicklungen statistisch nachweisbar mit höherer Wahrscheinlichkeit vermeidbar gewesen wären.

Ein Untersuchungsdesign könnte z.B. sein, dass in die Insolvenz gegangene Unternehmer (oder auch Privatpersonen) zum strukturellen Verlauf ihrer ehemaligen Bankverbindungen vor und während des Verlaufes der Krise befragt werden, also welche Bankverbindungen vorhanden waren und wie deren zeitlicher Verlauf war (Zeitpunkt der Verbindungsentstehung usw.). Ferner könnten in die Insolvenz gegangene Unternehmer (oder auch Privatpersonen) nach der persönlichen Bindungsintensität (z.B. Skala von 1 - 9) in Etappen des temporären Verlaufs der Kundenbeziehung, z.B. fünf Jahre vor der Insolvenz; drei Jahre vor der Insolvenz, ein Jahr vor der Insolvenz; drei Monate vor der Insolvenz usw.) zu ihrem jeweiligen, direkten persönlichen Berater befragt werden.

Ist eine überproportionale Insolvenzquote bei Banken mit schwacher Kundenbindung (wie z.B. Direktbanken mit relativ personenfernen und meist sachorientierten Kundenbeziehungen) statistisch nachweisbar, ist die Hypothese bewiesen.

Ist eine überproportionale Insolvenzquote messbar, je kurzzeitiger die eingegangene Bankverbindung läuft und/oder je schwächer die zwischenmenschliche Bindungsintensität zwischen dem Unternehmer (oder der Privatperson) und dem in der Bank direkt zugeordneten Kreditbetreuer war, kann auf die Wichtigkeit der persönlichen Kundenbeziehung abgestellt werden und die Hypothese ist unmittelbar bewiesen. Lässt sich ein Zusammenhang nachweisen, wäre dies natürlich auch ein schlagkräftiges Marketinginstrument für alle mittelständischen Banken und Sparkassen mit hoher Kundenbindung (oder auch hoher Intensität in der Kunde-/Bankbeziehung), welche ihre Bankgeschäfte quasi am Point-of-Sale, sprich mit dem Kunden im direkten (langjährigen) persönlichen Kontakt abwickeln. Banken mit hoher Kundenbindung wirken dann nachweislich krisenpräventiv. Ein Feldversuch in diese Richtung soll im Rahmen der Forschungsstudie stattfinden, wengleich aufgrund des

Fragendesigns eine unmittelbare Hypothesenüberprüfung nicht möglich ist, aber zumindest ein mittelbarer Induktionsschluss machbar erscheint.

Über den Aspekt eines vermuteten Zusammenhangs zwischen Andauer und Intensität der Betreuung eines Kreditengagements und der davon abhängigen, wirtschaftlichen Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmen in der Krise hinaus, existiert das bankinterne Eskalationsprinzip als weiterer Einflussfaktor im Zusammenwirken von Banken und Unternehmen im Krisenmanagement.

4.2 Bankinternes Eskalationsprinzip

In den bisherigen Ausführungen wurde davon ausgegangen, dass es sich nur um einen Ansprechpartner für den Krisenkunden innerhalb der Banken handelt. Dies geschah vor dem Hintergrund, sich ein einfacheres Bild von der Sachlage zu machen. Tatsächlich existiert das so genannte 4-Augen-Prinzip in Banken, welches u. a. einem Kreditmissbrauch infolge zu starker Bindung zwischen Kunde und Bankmitarbeiter oder eine Kreditvergabe an nicht oder nicht mehr kreditwürdige Personen vorbeugen soll. Wenn auch der Bankmitarbeiter als Betreuer des in die Krise geratenen Kreditengagements im Sinne der bisherigen Ausführungen positiv für den kreditersuchenden Unternehmer auf der Basis stimmiger Vertrauenslage und positiver ökonomischer Rahmenbedingungen votieren würde, existiert ein zweiter Kreditsachbearbeiter im Back-Office der Bank - meist ohne Kundenkontakt - welcher ebenfalls positiv votieren muss. Es handelt sich um die Mitarbeiter der sogenannten Marktfolge (also der Kreditabteilung).

Mithin treten drei Verantwortlichkeiten auf Seiten der Bank auf, die zur Senkung der Insolvenzwahrscheinlichkeit beitragen müssen.

Erstens ist es der Einfluss und die Überzeugungskraft des Mitarbeiters, welcher das Kreditengagement direkt vor Ort betreut (der Mitarbeiter am Markt) eben auf jenen, soeben erwähnten, Mitarbeiter in der Kreditabteilung der Bank (der Mitarbeiter in der Marktfolge) solch positiven Einfluss zu nehmen und/oder den Mitarbeiter in der Kreditabteilung mit solch positiven Informationen über den Problemkunden, z.B. hinsichtlich der Auswertung von Bonitätsunterlagen o.ä., einzustimmen, dass dieser ebenfalls positiv votieren würde. Beide Mitarbeiter müssen sich sowohl ihrer Verantwortung für die Ertrags- und Risikosituation der Bank, aber auch für das Krisenunternehmen samt dessen auf dem Spiel stehenden Arbeitsplätzen bewusst sein. Dies dürfte in den meisten Fällen auch der Fall sein. Beide

müssen aber auch entsprechend geschult sein, dass die von der Unternehmerseite allein aufgrund dieser Funktionstrennung so häufig missverständlich empfangenen und damit durchaus negativ auslegbaren Signale (jemand im Hintergrund „hetzt“ gegen den Unternehmer) keinesfalls in einer Weise missdeutet werden, dass das Unternehmen trotz ökonomischer Überlebensfähigkeit infolge Missverständnissen und artifiziellen (Spannungsverhältnis zwischen Markt und Marktfolge) Animositäten von Seiten der Bank zu schnell aufgegeben wird.

Jedoch hält es der Verfasser zweitens für unerlässlich, dass sich die Mitarbeiter selbst im Falle des Negativvotums vor dem vorab insgesamt gezeigten Hintergrund je ein sorgfältiges Bild von der Lage und der Vertrauenswürdigkeit des kreditantragstellenden Unternehmers in der Krise machen sollten, um aufgrund des bisher gezeigten Hintergrundes die Insolvenzwahrscheinlichkeit zu reduzieren und zu vermeiden, dass eben nicht erforderliche Insolvenzen auch nicht geschehen. Es ist dem Verfasser dabei durchaus klar, dass davon möglicherweise die Wirtschaftlichkeit im Abarbeitungsprozess der Kreditengagements in der Kreditmarktfolge negativ beeinflusst werden kann. Dennoch muss diese Überlegung vor dem Hintergrund der zu Eingang dargelegten Auswirkungen existieren dürfen. Gesamtwirtschaftlich darf nicht sein, dass erhebliche volkswirtschaftliche Schäden dadurch entstehen, bankwirtschaftliche Prozesse minimal schlank zu halten, wenn dadurch anderer Orts ein weitaus größerer volkswirtschaftlicher Schaden entsteht. Würden sich alle Banken daran halten, entstünde insgesamt über alle Banken hinweg ohnehin ein Ausgleich. Zudem würde sich das Adressausfallrisiko infolge des bisher Gezeigten gleichwohl reduzieren. Vielleicht darf man insgesamt davon ausgehen, dass sich die Negativaspekte, wie z.B. höheren Sorgfaltsaufwands zu Lasten der Bearbeitungsdurchlaufzeiten, mit dem Positivaspekten aufwiegen, was hier jedoch nur Spekulation sein kann.

Schlussendlich gilt dies drittens hinsichtlich des Eskalationsprinzips und der Verantwortlichkeit im Wirtschaftsgeschehen, einen Blick auch einmal über den Tellerrand hinaus zu wagen, auch für die Vorgesetzten im Kreditressort von Banken, die dann zum Einsatz kommen müssen, wenn sich die rangniedrigeren Mitarbeiter nach dem 4-Augen-Prinzip nicht einigen können und damit den Eskalationsmechanismus auslösen. Auch für diese vorgesetzten Ressorts gilt das Gleiche, wie das oben Ausgeführte. Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass es dem Verfasser dieser Dissertationsschrift nicht darum gehen kann, jeden möglicherweise schon längst nicht mehr kreditwürdigen, vielleicht sogar unseriösen, Kreditantragsteller, der vielleicht unter dem Deckmantel „Krise“ versucht, Fresh-money zu erhalten, zu einer fadenscheinigen wirtschaftlichen Fortexistenz zu

geleiten. Hierzu existiert schlussendlich auch die genau dort richtig angewandte Rechtsprechung. Ferner ist dem Verfasser selbst die Schwierigkeit bekannt, abzuwägen, einerseits das Ertragssteigerungs- und Risikominimierungsstreben der Bank im Auge zu behalten, um auch hinsichtlich der wirtschaftlichen Tragkraft die eigene wirtschaftliche Existenzberechtigung in der Bank nicht leichtsinnig oder leichtfertig aufs Spiel zu setzen, jedoch andererseits auch das Ausmaß des eigenen Handelns im Hinblick auf die existenziellen Auswirkungen für den Krisenfall abzuwägen.

Nach Darlegung des bankinternen Eskalationsprinzips soll im folgenden Abschnitt nun auf das Nutzen-Risiko-Theorem als weiterem Einflussfaktor im Krisenmanagement mittelständischer Unternehmen eingegangen werden.

4.3 Nutzen-Risiko-Theorem

Mit dem Begriff Nutzen-Risiko-Theorem versucht der Verfasser dieser Dissertationsschrift einen Zusammenhang darzustellen, wenn Kreditentscheider positiv oder negativ über einen Kreditantrag eines Unternehmens in der Krise votieren, und dies in jeweiliger Abhängigkeit davon, inwieweit sich ein Nutzen für die Bank und/oder für die Kreditentscheider bei höherer oder geringerer Wertigkeit im Verhältnis zu den entstehenden Risiken ergibt. Starobom meint dazu, dass „mit der Entscheidung unter Sicherheit ein Extremfall bezeichnet ist, der entgegengesetzte Fall wird in Anlehnung an das Schrifttum als Entscheidung unter Unsicherheit bezeichnet. Hier hat der Entscheidungsträger keinerlei Anhaltspunkte dafür, welche Umweltlage eintreffen wird. In einer solchen Situation liegt vollkommene Ignoranz vor. Nach Bierfelder haben empirische Studien ergeben, dass nur einige Menschen bereit sind, in solchen Situationen Entscheidungen zu treffen. Das gleiche trifft in der Regel für die Entscheidungssubjekte in der vorgegebenen Entscheidungssituation zu. Die Entscheidungsträger und die Bankmitarbeiter, welche die Entscheidung vorbereiten, werden im Normalfall soviel Informationen sammeln (zur Problematik der richtigen Menge an Informationen in einem Entscheidungsszenario siehe auch ¹⁶¹), dass sie in der Lage sind, einzelne Anhaltspunkte über die Entscheidungsparameter zu formulieren. Bei Entscheidungen unter Risiko kennt der Entscheidende mindestens einen Parameter mit bekannter Verteilung. Die Situation zwingt zur Wahl zwischen verschiedenen Wahrscheinlichkeitsverteilungen, da dem Entscheidungssubjekt im Augenblick der Entscheidung nicht bekannt ist, welchen exakten Wert der Parameter annimmt. Es liegt unvollkommene Information vor. In der vorgegebenen Entscheidungssituation sind weder

vollkommene Information noch vollkommene Ignoranz gegeben, sondern eine (qualitativ und quantitativ) unvollkommene Information; mithin ist eine Entscheidung unter Risiko zu treffen.“⁸⁶⁾

Wiederum kommt es damit auf das Vertrauen an, welches der Kreditentscheider in den Unternehmer in der Krise setzt - Vertrauen, für welches übrigens die lateinische Entsprechung „Credere“, also „Kredit“ darstellt. Starobom meint hierzu weiter, dass „die Bank den Kredit tatsächlich nur dann weiter rechtfertigen kann, wenn sie weiter Vertrauen in den Unternehmer setzt, ausreichend Erträge und Cashflows zu erwirtschaften. Wenn dieses Vertrauen in den Unternehmer bzw. das Management erschüttert ist, beispielsweise weil eine Nachfolgeregelung nicht getroffen wurde oder weil das Unternehmen in eine Größenordnung hineingewachsen ist, bei welcher der Gründerunternehmer überfordert ist, dann sollte sich die Bank konsequent von dem Schuldnerunternehmen zurückziehen.“⁸⁷⁾ Er schließt, dass „im Ergebnis also festzuhalten bleibt, dass bislang sowohl die Betriebswirtschaftslehre als auch die Wirtschaftspraxis den Nachweis schuldig bleiben, dass sie über betriebswirtschaftliche Indikatoren verfügen, die ein Urteil über die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens bzw. den Erfolg von Sanierungsmaßnahmen erlauben. Eine hinreichend *gesicherte* Aussage über die zukünftige Leistungsfähigkeit eines Sanierungsobjektes ist also nach betriebswirtschaftlichen Kriterien nicht möglich und kann deshalb nicht Gegenstand der Prüfung sein. Das Risiko einer Sanierung kann den Sanierungsbeteiligten, darunter der kreditgebenden Bank, durch eine Sanierungsfähigkeitsprüfung nicht abgenommen werden; möglicherweise lässt sich jedoch mit einer Prüfung das Risiko besser abschätzen. Die Begründung dafür, gleichwohl eine Sanierungsfähigkeitsprüfung durchzuführen bzw. extern durchführen zu lassen, ergibt sich für Gläubiger daher vor allem vor dem Hintergrund der Sanierungskreditproblematik.“⁸⁸⁾ Mit diesen, vielleicht etwas irritierend anmutenden Aussagen meint Starobom richtigerweise, dass die Betriebswirtschaftslehre eine höchst verlässliche Aussage über die Sanierungsaussichten mangels umfassender Theorie bislang noch nicht sicher tätigen kann. Insofern muss zwangsläufig ein Risiko für die Bank übrigbleiben, welches sich durch eine extern und/oder bankintern sorgfältig durchgeführte Prüfung der Sachlage jedoch immerhin besser einschätzen ließe.

Für die Abschätzung dieses Risikos spielt das Vertrauen in den Unternehmer wiederum die wesentliche Rolle, weshalb hinsichtlich dieses Aspektes im nächsten Abschnitt darauf eingegangen werden soll. Die Literatur soll dabei wesentliche Eckpfeiler zum besseren Verständnis des Vertrauenskomplexes aufzeigen.

4.3.1 Vertrauen in der Wirtschaft

Die Wirtschaftswissenschaften, damit die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, sind Erkenntnisobjekte der Sozialwissenschaften. Vertrauen in den Sozialwissenschaften wird generell definiert als „Verhaltensweisen, die

- die eigene Verwundbarkeit steigern
- gegenüber einer Person erfolgen, die nicht unserer persönlichen Kontrolle unterliegt
- in einer Situation bestehen, in der Schaden, den man erleidet, wenn ein anderer diese Verwundbarkeit ausnützt, größer ist, als der Vorteil (Nutzen), den man gewinnt, wenn der andere sie nicht ausnützt.⁸⁹⁾

Vertrauen ist dabei stets zielgerichtet, denn „Vertrauen bedeutet nicht ein globales Gefühl der Wärme und Zuneigung, sondern die bewusste Regulierung der eigenen Abhängigkeit von einem anderen, verschieden je nach Art der Aufgabe, der Situation und der Person des anderen.⁹⁰⁾

Oft jedoch ist das Vertrauen gestört, weshalb die Vertrauensstörungen näher dargestellt werden sollen. Zunächst zu den Vertrauensstörungen von Unternehmern in Bankmitarbeiter.

4.3.2 Störung des Vertrauens in Bankmitarbeiter

Gib führt anhand seiner Forschungsergebnisse aus, dass „wer (hier der Krisenunternehmer; Anm. d. Verf.) einem anderen nicht traut, einschlägige Informationen verheimlichen oder verzerren wird, er wird es vermeiden, Fakten, Ideen, Folgerungen oder Gefühle mitzuteilen, von denen er glaubt, dass sie anderen gegenüber seine Verwundbarkeit steigern. Die Informationen, die er gibt, werden also nicht sehr genau, umfassend und pünktlich sein und sich wenig mit der Wirklichkeit decken. Den Versuchen anderer Personen, Einfluss auszuüben, wird er widerstehen oder ausweichen. Er wird argwöhnisch gegen ihre Ansichten sein und unempfänglich für ihre Zielvorstellungen, ihre Vorschläge zur Erreichung des Ziels und ihre Definition der Kriterien und Methoden zur Bewertung der Fortschritte. Obwohl er selbst den Einfluss anderer abweist, wird er von anderen (z.B. Unternehmensberater, Steuerberater; Anm. d. Verf.) die Übernahme seiner Ansichten erwarten. Schließlich wird er versuchen, sein Angewiesensein auf andere möglichst gering zu halten. In dem Gefühl, sich nicht darauf verlassen zu können, dass sie getroffene Abmachungen einhalten, versucht er ihr Verhalten zu kontrollieren, auch wenn zur Erreichung gemeinsamer Ziele eher Koordination notwendig wäre, wird er aber erschrocken und widerspenstig sein, wenn die anderen (hier nun die Bankmitarbeiter; Anm. d. Verf.) ihrerseits sein Verhalten kontrollieren wollen. Wenn

wiederum die anderen in seinem Verhalten Misstrauen finden, werden sie ihrerseits zögern, Informationen bekannt zu geben, sie werden Einflussnahmen zurückweisen und Kontrollen ausweichen. Dieses Kurzschluss-Feedback verstärkt wiederum das anfängliche Misstrauen des Ersten, und wenn keine Verhaltensänderungen auftreten, verfestigt sich die Beziehung auf einem niedrigen Grad von Vertrauen. Insgesamt wird dieses Verhalten, das aus fehlendem Vertrauen folgt, abträglich sein für den Informationsaustausch, die Wechselseitigkeit von Einflussnahmen und die Ausübung von Selbstkontrolle; es wird den Erfolg gemeinsamer Problemlösungsversuche verringern.“⁹¹⁾ Liegt also eine Störung im Vertrauensgeflecht zwischen Unternehmern und Bankmitarbeitern vor, werden obige Aspekte eine Übereinkunftsaussicht und damit auch eine Kreditvergabewahrscheinlichkeit deutlich reduzieren.

Im nächsten Abschnitt werden nun die Störungen des Vertrauens von Bankmitarbeitern in Unternehmer betrachtet.

4.3.3 Störung des Vertrauens in Unternehmer

Personen mit geringem Vertrauen (Bankmitarbeiter mit Negativerfahrungen oder juristisch oder arbeitsdisziplinarisch vorgewarnte Bankmitarbeiter; Anm. d. Verf.) werden bei Bemühungen um gemeinsame Problemlösungen versuchen, ihre Verwundbarkeit möglichst gering zu halten. Die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen und Fehldeutungen wird damit größer. Die soziale Ungewissheit macht es wahrscheinlicher, dass latente Probleme nicht entdeckt oder vermieden werden und dass unzulängliche Lösungen nicht als solche erkannt und verworfen werden. Wenn die Gruppe (hier Unternehmer *und* Bankmitarbeiter; Anm. d. Verf.) nicht fähig ist, aus diesem untauglichen Problemlösungsmuster auszubrechen, wird sie sich einer Patentlösung bedienen (z.B. Stillhalten auf Seiten der Bank; Anm. d. Verf.), um die Arbeit zu beenden und sich auflösen zu können (Gesprächsstillstand, und damit der Untergang des Unternehmens in der Krise; Anm. d. Verf.).“⁹²⁾

Nach dem Aufzeigen der Vertrauensstörungen soll im kommenden Abschnitt darauf eingegangen werden, welche Aspekte auf ausgeglichene Vertrauensverhältnisse hindeuten.

4.3.4 Ausgeglichenes Vertrauen als Sollstatus

Herrscht ein beiderseits ausgeglichenes zielgerichtetes Vertrauen vor, werden „Personen, die einander vertrauen, einander relevante, umfassende, genaue und unverzögerte Informationen geben und damit zu realistischer Problemlösung beitragen. Sie werden weniger bemüht sein, sich keine Blößen zu geben, die ausgenutzt werden könnten, und werden daher dem Einfluss anderer zugänglicher sein. In der Zuversicht, dass die anderen ihr Verhalten selbst im Sinne der getroffenen Abmachungen kontrollieren, werden sie mit wechselseitiger Abhängigkeit einverstanden sein und es so weniger nötig haben, den anderen Kontrollen aufzuzwingen. Folglich werden sie zur Verringerung sozialer Ungewissheit (z.B. in der Einhaltung gegenseitiger verlässlicher Absprachen; Anm. d. Verf.) beitragen, und es wird weniger wahrscheinlich, dass sie Absichten und Verhalten anderer fehldeuten. Das Ergebnis ist eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass latente Probleme erkannt und geprüft und dass angemessenere, kreativere und langfristige Lösungen gefunden werden.“⁹³⁾

In diesem Zusammenhang erwies sich zusammenfassend, dass „die Annahme (des Bankmitarbeiters; Anm. d. Verf.), dass der >Bittsteller< (also gemeinhin z.B. ein Kreditantragsteller in der Krise aus Sicht des Umfeldes; Anm. d. Verf.) die Hilfe auch verdient ein bedeutsamer Bedingungsfaktor für altruistisches Verhalten ist.“⁹⁴⁾

Allerdings existiert Vertrauen nicht nur vor dem Hintergrund altruistischer Hilfsbereitschaft bei offen zu Tage tretender Hilfsbedürftigkeit. Gerade in der Ökonomie spielen wirtschaftliche Erwartungen und Gegenerwartungen im Sinne von Ausgleichsmodellen oft eine entscheidende Rolle. In der Wirtschaft wäre natürlich auch ein altruistisches Grundmotiv gänzlich zweckverfehlt. Auf die wirtschaftlichen Aspekte zwischenmenschlicher Vertrauensbildung und -aufrechterhaltung wird deshalb im folgenden Abschnitt eingegangen.

4.3.5 Ökonometrie des Vertrauens

„In der Ökonomie spielen Transaktionen eine zentrale Rolle. Ihnen ist gemein, dass immer mindestens zwei Personen beteiligt sind, und der Leistung des einen die Gegenleistung des anderen gegenübersteht. Grundbedingung einer jeden Transaktion ist ein ausreichendes Vertrauen, dass der jeweils andere auch seine Gegenleistung erbringen wird. Offenkundig ist, dass dieses Vertrauen auch enttäuscht werden kann. In diesem Fall (der mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit stattfindet) entstehen dem Transaktionspartner Kosten (z.B. der uneinbringliche Kaufpreis). Umgekehrt entsteht durch die (korrekt durchgeführte)

Transaktion ein Nutzen. Nur wenn dieser Nutzen höher liegt als der Erwartungswert des möglichen Missbrauchs des Vertrauens wird das Vertrauen ausreichen, die Transaktion durchzuführen.“⁹⁵⁾

Diese Haltung kann man formelmäßig auch auf das zwischenmenschliche Zusammenwirken von Unternehmen und Banken übertragen. Das Vertrauen, also die ökonomisch zielgerichtete (hier nicht altruistische) Bereitschaft eines Vertrauenden (A; Bank; Anm. d. Verf.) sich auf die Handlung eines anderen (B; Unternehmer; Anm. d. Verf.) zu verlassen, lässt sich in Form einer Formel so darstellen:⁹⁶⁾

nach der Wahrscheinlichkeitsrechnung:

$$P \times G(z) - (1 - p) \times L(y) > 0$$

wobei

P = Wahrscheinlichkeit (oft aufgrund der subjektiven Beurteilung von A) (Bank; Anm. d. Verf.), dass B (Unternehmer) die Handlung z ausführt bzw. auswählt

z = Handlung, die B (Unternehmer) ausführen soll (z.B. Sanierung durchführen; Anm. d. Verf.)

y = nicht z, d.h. Handlung, die B ausführt und damit das Vertrauen missbraucht

G(z) = Bezahlung/Gewinn für die Handlung z (z.B. Sanierung durchführen)

L(y) = Verlust, der durch die Handlung y (z.B. nicht die Sanierung durchzuführen) zustande kommt.

Umgeformt lautet die Formel, wenn das notwendige Vertrauen bestimmt werden soll:

$$P > L(y) / (L(y) + G(z))$$

Beispiel:⁹⁷⁾

Eine Bank will einem Bankkunden einen Kredit über 10.000 Euro geben. Die Bank würde an dem Kredit 1.000 Euro verdienen - wenn der Kunde ihn vertragsgemäß zurückzahlt. Ob der Kunde dies machen wird, ist ungewiss. Aus ihren Erfahrungen im Kreditgeschäft weiß die Bank, dass bei Ratenkrediten 3% der Kunden ihre Kredite nicht zurückzahlen. Zahlt der Kunde nicht zurück, verliert die Bank das ausgeliehene Kapital.

P = Wahrscheinlichkeit der korrekten Rückzahlung = 97%

y = Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde das Vertrauen missbraucht und nicht zahlt = 3%

G(z) = Gewinn bei Rückzahlung = + 1.000 Euro

L(y) = Verlust bei Nicht-Rückzahlung = - 10.000 Euro

demnach ist Vertrauen:

$0,97 \times 1.000 \text{ Euro} - 0,03 \times 10.000 \text{ Euro} = 970 \text{ Euro (Zinsertrag)} - 300 \text{ Euro (Risikokosten)} = 670 \text{ Euro}$

Da in diesem Beispiel der Ertrag höher liegt als die Kosten, wird die Bank das Vertrauen aufbringen, den Kredit zu gewähren.

Im Kontext zu obiger, formelhafter ökonomischer Vertrauensdarstellung bei bekannter Risikoverteilung müssen Rahmenbedingungen vorherrschen, die einen Vertrauens-Ausbreitungsraum überhaupt ermöglichen. „Ein wesentliches vertrauensstiftendes Element sind funktionierende Institutionen (z.B. Gerichte, Handelskammern, Normungsinstitute). Hierzu zählt vor allem der Rechtsstaat. Nur mittels dieser Institutionen ist es dem Wirtschaftsteilnehmer möglich, einen möglichen Vertrauensbruch des anderen sanktionieren zu lassen. Die Sanktionsmöglichkeit erhöht das nötige Vertrauen.“⁹⁸⁾ Siehe hierzu auch der Begriff „Financial Covenants“ als quasi-Sanktionsmechanismus in der speziellen Beziehung zwischen Bank und Kreditnehmer für den Fall eines Ausgleichsbestrebens eines entstehenden Verlustes aus $L(y)$ mittels Sanktion gemäß obiger Formel.

Im selben Kontext wie obiges ökonometrisches Modell einer Nutzenerwartung durch den Vertrauensgeber meint Möllering, dass „wenn ich also einen Nutzen darin sehe, zu vertrauen und ich denjenigen, dem ich vertrauen muss, als vertrauenswürdig einstufe, dann ist es auch sehr wahrscheinlich, dass ich ihm Vertrauen schenke.“⁹⁹⁾ Im Prinzip bedeutet das, dass einerseits eine klare Nutzenerwartung vorliegt, wie z.B. ein ausreichender Deckungsbeitrag für die Bank aus dem Kreditgeschäft sowie ggf. sogar ein altruistischer Aspekt in der Beziehung zwischen dem Bankmitarbeiter und dem Krisenunternehmer vorhanden sein mag, aber zur Vergabe des Kredites auch eine definitiv vertrauenswürdige Einstufung des Krisenunternehmers durch den Bankmitarbeiter erfolgt sein muss. Eine Kreditvergabewahrscheinlichkeit stützt sich demnach nicht nur auf den in Aussicht stehenden, konkret ökonomisch messbaren Verdienst oder jede andere Gegenleistung für die Bank, wie z.B. ein Imageaspekt, sondern insbesondere auf die Vertrauenswürdigkeit des Kreditantragstellers als Person.

Dies ist eine besonders schwierige Einschätzung, die der Mensch quasi „aus dem Bauch heraus“ trifft. Wie schwierig solche Einschätzungen zu treffen sind und wie treffsicher diese sind, ist dabei nur sehr schwer nachvollziehbar. Hierzu meint Kenning: „Wir wissen, dass Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Entwicklung einer Volkswirtschaft haben kann. Trotzdem ist nur wenig über die Entstehung von Vertrauen bekannt.“¹⁰⁰⁾

Ein weiteres ökonomisches Modell hierzu entstammt der bereits vorab erwähnten Prospect-Theory von Kahneman und Tversky welches besagt, dass der Gesamtwert v einer Option a eine Wertefunktion von (X) nach folgender Formel annimmt ¹⁰¹⁾:

$$V = \sum \pi(p) * v(X)$$

wobei „die Wertefunktion $v(X)$ den subjektiven Wert abbildet, den die Konsequenzen der Wahl einer Option für den Entscheider besitzen, die Konsequenzen nicht absolut, sondern immer relativ zu einem bestimmten Referenzpunkt bewertet werden, die Konsequenzen oberhalb des Referenzpunktes als Gewinne, unterhalb des Referenzpunktes als Verluste kodiert werden. Die Entscheidungsgewichtungsfunktion $\pi(p)$ bildet dabei die subjektive Gewichtung der Wahrscheinlichkeiten ab, mit der die Konsequenzen der Wahl einer Option eintreten. Die Wertfunktion ist für Verluste steiler als für Gewinne. Der subjektive Wert eines verlorenen objektiven Betrages X ist größer als der subjektive Wert desselben gewonnenen Betrages X .“ ¹⁰²⁾

Ein anderes ökonomisches Modell über das auf Vertrauen basierende Nutzen-Risiko-Theorem hinaus, welches ebenfalls in diesem Zusammenhang eine Bedeutung hat, ist die Motivation für eine Kreditvergabe. Auch dieses Modell lässt sich ökonomisch darstellen.

4.3.6 Vertrauen und Motivation

Zeigte die vorherige Formel die Vertrauensbildung als Wahrscheinlichkeit der Handlungsauslösung (P) eher noch vor einem mehr nutzenerwartungsorientierten Hintergrund, so stellt die nachfolgende Formel mehr auf die Motivation zur Durchführung der Kreditvergabe eher im Sinne von Unterstützungsbereitschaft ab:

$$\text{Motivation} = \text{Hoffnung auf Erfolg} - \text{Furcht vor Misserfolg} + \text{Belohnung/Zwang} \text{ }^{103)},$$

wobei der Term (Hoffnung auf Erfolg - Furcht vor Misserfolg) Bestandteile intrinsischer Motivation sind und der Term Belohnung/Zwang auf extrinsischer Motivation beruhen.

In Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Führungslehre „basiert extrinsische Motivation auf einer Anstrengungs-Belohnungs-Erwartung des Mitarbeiters, er wird durch einen äußeren Reiz dazu motiviert, seine Tätigkeit auf bestimmte Art und Weise auszuführen. Extrinsische Faktoren sind z.B. Entlohnung, sicherer Arbeitsplatz, günstige Arbeitszeiten etc.. Intrinsische Faktoren sind solche, die im Bereich der Arbeitsaufgaben liegen wie z.B. eigenständiges,

eigenverantwortliches und initiatives Handeln, Identifikation mit Unternehmenszielen, Arbeitsinhalten und -beziehungen usw.“¹⁰⁴⁾

Auf eine Nutzen-, Wiedergutmachungs- oder Dankbarkeitserwartung nach erfolgter Hilfestellung wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

4.3.7. Dankbarkeit und Belohnung

Es ist beachtenswert, dass man „bei Forschungsarbeiten über Hilfeverhalten fand, dass Hilfe für eine Person, die sich dafür nicht in irgend einer Weise erkenntlich zeigen kann, deren Selbstachtung beeinträchtigt und feindselige Gefühle gegen den Helfer verursacht.“¹⁰⁵⁾ Dies mag mit eine Erklärung des beobachtbaren, besonderen Phänomens sein, dass Unternehmer nach Überwindung einer Krisensituation zunächst mithilfe der Unterstützung der Bank, diese im Anschluss wechseln. Bei den Bankmitarbeitern tritt dann natürlich völliges Unverständnis auf, dass die Bank dafür nun „abgestraft“ wird, obwohl sie dem Krisenunternehmer im Vorfeld aus der Krisensituation herausgeholfen hat. Problematisch ist, dass sich dieses im Prinzip undankbare Verhalten im Laufe der Zeit bei Bankmitarbeitern möglicherweise zu einem Zynismus gegenüber künftigen Unterstützungsersuchen ausbreiten kann, mit der Konsequenz, solche potentiellen Unterstützungen auf Seiten der Bankmitarbeiter künftig per se nicht mehr ausführen zu wollen. Die Furcht der Bankmitarbeiter vor solchen Enttäuschungen führt dabei ebenfalls zu der bereits beschriebenen und hypothetisierten Überemotionalisierung.

Ein weiteres erforschtes Denkmodell hierzu in der Beziehung zwischen Krisenunternehmer und Bankmitarbeiter ist als Gleichgewichtstheorie (Equity Theory) bekannt: „Die wahrgenommene Balance von Belohnungen und Kosten innerhalb einer Beziehung entscheidet über deren Fortdauer und Qualität (Grundprinzipien folgend; Anm. d. Verf.):

- Menschen fühlen sich in einer Beziehung am wohlsten, wenn sie genau das bekommen, was ihnen ihrer Meinung nach zusteht.
- Sobald jemand entdeckt, dass eine Beziehung ungleichgewichtig ist, folgt der Versuch, das Gleichgewicht wiederherzustellen durch
 - Wiederherstellung des tatsächlichen Gleichgewichts
 - Wiederherstellung des psychologischen Gleichgewichts - das heißt der Überzeugung, dass es sich um eine gerechte Beziehung handelt
 - Beendigung der Beziehung.“¹⁰⁶⁾

Über das Nutzen-Risiko-Theorem mit den unterschiedlichen Einzelfaktoren hinaus existiert das Deckungsbeitrags-Prinzip als weiterer Einflussfaktor im Zusammenwirken von Banken und Unternehmen im Krisenmanagement. Dieses stellt nun weniger die psychoökonomischen, sondern vielmehr die betriebswirtschaftlichen Entscheidungsaspekte in den Vordergrund.

4.4 Deckungsbeitrags-Prinzip

Aus Bankkreisen ist des Öfteren die Aussage zu vernehmen, dass die Betreuung von Unternehmen mit Krisenentwicklung im Prinzip ein Verlustgeschäft sei, da höher als Durchschnitts-Bankmitarbeiter bezahlte betriebswirtschaftliche Spezialisten diese Krisenunternehmen im Kreditgeschäft betreuen müssen und vor allem deshalb der Deckungsbeitrag des Kreditgeschäfts mit eben diesen Krisenunternehmen nicht so ausreichend profitabel zu sein scheint, wie die anderen „normalen“ Kreditgeschäfte. Im Wesentlichen wird dies damit begründet, dass - wie erwähnt - teure Spezialisten die Betreuung durchführen müssen und der für die Betreuung durchschnittlich erforderliche Zeitaufwand zudem noch erheblich höher ist als im „Normal“-Geschäft, was dazu führt, dass der Bearbeitungsdurchsatz des höher bezahlten Mitarbeiters auch noch überproportional langsamer ist.

Entsprechend der Deckungsbeitragsübersicht ¹⁰⁷⁾

Erlöse, z.B. aus Zinsspannen, Provisionen
- Kosten für die Refinanzierung, Personalkosten für die Beratung und Bearbeitung, EDV-Kosten, allgemeine Risikokosten
<hr/>
= Konditions-/Provisionsbeitrag als Deckungsbeitrag 1a/b
- direkt dem Geschäft zurechenbare Risikoprämien bei Kreditgeschäften
<hr/>
= Deckungsbeitrag 2
- Standardstückkosten, wie nicht unmittelbare Kosten, wie z.B. Controlling, Revision
<hr/>
= Deckungsbeitrag 3
- Kosten des Eigenkapitals bei Kreditgeschäften
<hr/>
= Ergebnis

wird deutlich, dass höher risikobehaftete Einzelgeschäfte samt höherem Betreuungsaufwand im Krisenmanagement notleidender Unternehmen allein schon die Positionen Personalkosten, allgemeine Risikokosten sowie Risikoprämien verteuern und dadurch den Deckungsbeitrag für dieses Geschäft tatsächlich schmälern. Hinzu kommt, dass gerade auch im Krisengeschehen von der Bank erwartet wird, gerade dort mit günstigen Zinskonditionen aufzuwarten, um für die ohnehin schon angeschlagenen Unternehmen, zumindest bei deren Fremdkapitaldienst, Erleichterung und damit Erhöhung der Überlebenschancen zu verschaffen.

Gerade dann also, wenn die Deckungsbeiträge für risikobehaftete Einzelgeschäfte - im Krisenmanagement - reduziert sind und die Bank deshalb höhere Zinsen zum Ausgleich dessen verlangen müsste, soll sie dies nicht, um nicht andererseits die Existenz des krisenbetroffenen Unternehmens durch die Verteuerung dessen Kapitalkosten aufs Spiel zu setzen. Dies wird mit einer der Gründe sein, warum Banken recht vorsichtige Kreditpolitik im Falle erster Krisenanzeichen bei Unternehmen bzw. bei bereits vorhandenen Negativeinstellungen zum Krisenmanagement per se entwickelt haben. Dies in Summe führte zu einem Effekt, als „die hohen Insolvenzzahlen sicherlich zu einem Großteil auch ein Ergebnis der Self-fulfilling Prophecy gewesen sein dürften, hervorgerufen durch die äußerst selektive Kreditvergabe deutscher und übrigens auch schweizerischer Banken.“¹⁰⁸⁾ Im Kontext ist dabei zu erwähnen, dass „nach einer internen Schätzung einer größeren Landesbank die durchschnittliche Sicherheitenquote im Firmenkundengeschäft derzeit ca. 50% beträgt.“¹⁰⁹⁾ „Grundsätzlich erwägenswert zur Abwehr einer Tendenz zum Credit-Crunch ist ein Modell der Hausbanken, die eine enge Beziehung zu Unternehmen haben und dadurch Informationsasymmetrien zwischen Schuldner und Gläubiger minimieren können. Banken helfen einem Unternehmen eher über eine schwierige Situation hinweg, wenn eine langjährige Vertrauensbeziehung existiert und umfassende Informationen über das Unternehmen vorliegen.“¹¹⁰⁾

In Ergänzung zum Hausbankmodell besagen die bereits erwähnten MaK/MaRisk, dass solche Mitarbeiter, die auf Sanierungen spezialisiert sind, im Grunde ohnehin vorgehalten werden müssten, nachdem Krisen-Kreditengagements aus der „normalen“ Kundenbetreuung gemäß dieser Vorschriften herausgenommen und in die Spezialbetreuung überführt werden sollen. Somit liegt ohnehin schon ein höheres Kostenaufkommen, quasi schon aus der Verpflichtung zu Vorhalteleistung, vor. Warum also dieses Potential nicht adäquat nutzen? Zudem meint hierzu Henzelmann, dass „Banken nicht mehr umhin kommen, dem Bereich gefährdete

Kredite mehr Aufmerksamkeit zu widmen, als das noch vor einigen Jahren der Fall war. Wurden Insolvenzen bis dahin als das Produkt eines normalen Ausleseprozesses in der Wirtschaft betrachtet, so ist nicht zuletzt aufgrund der immer höheren Ausfälle bei Banken ein Umdenken zu beobachten. Kreditkrisenmanagement ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden.“¹¹⁴⁾ David meint hierzu, dass „ein noch wichtigerer Hebel in der Chance besteht, von den jetzigen und potentiellen Kunden als wirklicher Partner wahrgenommen zu werden, der auch und gerade in der Krise des eigenen Unternehmens schnell, gezielt und professionell wertvolle Hilfe anbieten kann. Auf diese Weise lässt sich ein möglicherweise entscheidender strategischer Wettbewerbsvorteil aufbauen.“¹¹²⁾

Dies resultiert einerseits daraus, als „der nach aktuellem Stand erschreckenden Performance des deutschen Kreditgewerbes mit einem Resultat von ca. 300 Mrd. Euro faulen Krediten im Bestand (entsprechend einer Fehlerquote von 8,5% des Gesamtgeschäfts) wir es für wahrscheinlich halten, dass die Professionalität des Kreditgeschäfts durch ein effizienzorientiertes Reengineering der klassischen Wertschöpfungskette deutlich angehoben werden kann.“¹¹³⁾ Andererseits jedoch: „Wer jedes Risiko zu eliminieren versucht, der unterdrückt auch jede Chance. Oftmals werden den Banken eine inkompetente Beratung und das Vorhandensein nur unzureichender Risikosteuerungsinstrumente vorgeworfen. Der Erfolg beim Umgang mit Risiken liegt in der aktiven und professionellen Steuerung derselbigen. Durch das Inkrafttreten der Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute wurde die Betreuung von Problemkrediten aktuell geregelt.“¹¹⁴⁾ Hinzu kommt natürlich auch noch die negative Imagewirkung auf Seiten der Kunden, wenn die Bank im Fall von Krisenanzeichen per se keine Bemühungen zeigt, den Kunden noch unterstützen zu wollen, sondern gleich die Abwicklung betreibt. Gerade im Firmenkundenbereich würde sich eine solche Vorgehensweise z.B. in den verschiedenen örtlichen Gewerbeverbänden herumsprechen mit der Konsequenz, dass sich die Bank ein negatives Image zuzieht. Dies wird sich mittelfristig auch auf das operative Ergebnis der Bank niederschlagen und zu spürbaren Animositäten bei der Neukundengewinnung führen. Dass jedoch gerade die Kundenbindung ein ganz erheblicher Faktor für die Erfolgsentwicklung von Geschäftsbanken ist, stellen Herr und Stachuletz auf kritische Weise so dar: „Für die Zukunft halten wir, auch aufgrund der anhaltenden strategischen Ratlosigkeit in weiten Bereichen des Geschäftsbankensektors, grundsätzlich eine stärkere Konzentration des Kreditgeschäfts auf Institute mit traditionell enger Kundenbindung und ausgeprägter regionaler Marktorientierung für wahrscheinlich.“¹¹⁵⁾

Über den vorab gezeigten, am betriebswirtschaftlichen Deckungsbeitrag angeknüpften Einflussfaktor im Zusammenwirken zwischen Banken und Unternehmen im Krisenmanagement mittelständischer Unternehmen hinaus, ist die (sozialpsychologische) Personenwahrnehmung ein besonders stark auf Entscheidungen Einfluss nehmender Faktor, prinzipiell damit ein entscheidender Wirtschaftsfaktor. Diesem nun folgenden, recht umfangreichen Abschnitt wird recht großes Gewicht beigemessen. Wiederum soll die aufgezeigte Literatur die wesentlichen Annahmen dieser Dissertationsschrift untermauern und soweit festigen, dass der Erfahrungsteil, mithin die Adaption der Feldstudie, ein tragfähiges Fundament erhält. Innerhalb des Komplexes der Personenwahrnehmung werden die hierzu wesentlichen Stützpfeiler dargelegt.

4.5 Personenwahrnehmung

Hinsichtlich der Personenwahrnehmung von Unternehmern in der Krise durch die Mitarbeiter von Banken eignen sich zur Einleitung einige Autorengedanken, wie z. B.:

- „Auch müssen die Aussagen solcher Unternehmer, die von einer Krise betroffen sind oder waren, nur sehr vorsichtig interpretiert werden, da die Ursachen von diesen eher außerhalb des Unternehmens gesucht werden.“¹¹⁶⁾
- „In der Krise eines Unternehmens sind eine offene Informationspolitik des Unternehmers, seine Bereitschaft zu konstruktiven Diskussionen und insbesondere eine anhaltende Vertrauensbasis unerlässlich. Der Unternehmer darf sich in der Krise gerade nicht zurückziehen, um Probleme zu verwalten; vielmehr muss er - bei allen Zusatzbelastungen - mit einer klaren Strategie am Markt tätig sein. Gerade in den Diskussionen mit seinem Finanzierer muss der Unternehmer bereit sein, eingetretene Fehlentwicklungen in seinem Unternehmen anzuerkennen und diesen nach Kräften entgegenzutreten. Gespräche und Verhandlungen in diesem Stadium müssen ausschließlich sachbezogen angelegt sein und auf Kooperation basieren. Verschleiendes Taktieren wirkt stets kontraproduktiv. Die erforderliche Glaubwürdigkeit kann durch zu optimistisch oder pessimistisch gefärbte Informationen herabgesetzt werden. Sofern nicht bereits zerstört, sollte die Vertrauensgrundlage erhalten werden. Das setzt voraus, dass die Situation, in der sich der Kunde befindet, diesem nicht persönlich vorgeworfen wird. Die Kooperationsbereitschaft des Kreditnehmers sollte - und dies kann selbst in der Abwicklung eines Kreditverhältnisses durch Sicherheitenverwertung zu besseren Ergebnissen führen - erhalten bleiben oder wieder hergestellt werden. Dies zu überprüfen ist ein weiterer

Zweck des Gesprächs. Weiterhin wird vom Unternehmer erwartet, dass er sämtliche ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Überwindung der Krise einsetzt. Ist der Unternehmer nicht bereit, aus vorhandenem Privatvermögen seinem Unternehmen Kapital zuzuführen, darf davon ausgegangen werden, dass er die Gesellschaft oder sein Einzelunternehmen aufgegeben hat.“¹¹⁷⁾

- „Da in 90% aller Insolvenzen Managementfehler der alten Unternehmensleitung als Auslöser gesehen werden, sollten Vorstand oder Geschäftsführung selbst den Anstoß zu Umbesetzungen in ihren eigenen Reihen geben. Vielfach bedarf es jedoch des energischen Einschreitens der Kontrollorgane, der Intervention der Hausbanken oder des Drängens von Beratern, damit es zu einem solchen Schritt kommt.“¹¹⁸⁾
- „Es ist realistisch, davon auszugehen, dass die Entscheidungsträger im Bankbetrieb über ein großes Background-Knowledge der Kreditbewertung verfügen, das sie zu Prognosen über den zukünftigen Verlauf eines Kreditengagements befähigt. Die Kreditwürdigkeit eines Kreditantragstellers wird dann als gegeben angesehen, wenn sowohl persönliche Eigenschaften, als auch wirtschaftlich-sachliche Faktoren auf eine termingerechte Verzinsung und Rückzahlung des beantragten Kredits schließen lassen.“¹¹⁹⁾

Hinsichtlich der Eindrucksbildung durch die persönlichen Eigenschaften ist natürlich die Wahrnehmung der Persönlichkeit des Unternehmers von entscheidender Bedeutung. Diese kann durch eine Vielzahl von Faktoren derartig verfälscht sein, dass eine ohnehin höchst schwierige Kreditentscheidung aufgrund des Erkennens der „richtigen“ Persönlichkeitsmerkmale stark gestört ist. Dies führt auch zu der fatalen Konsequenz, dass Kreditgesuche aufgrund falscher Personenwahrnehmung abgelehnt werden, obschon das Unternehmen als solches erhaltenswürdig ist und der Unternehmer vielleicht doch in der Lage gewesen wäre, sein Unternehmen zielsicher durch die Krisensituation zu steuern. Solche Unwägbarkeiten der Personenwahrnehmung und mögliche Auswirkungen auf die Kreditentscheidung sollen im Folgenden nun betrachtet werden.

„So weist Zimmermann in Anlehnung an das Konzept des Lebenslagenansatzes darauf hin, dass Überschuldung (gemeint ist hier nicht die formale bilanzielle Überschuldung nach der Insolvenzordnung; Anm. d. Verf.) für die davon betroffenen Personen nicht nur ein finanzielles Problem darstellt, sondern mit anderen psychosozialen Problemen korrespondiert. Überschuldung ist ein multifaktorielles Phänomen, das sich mit mehreren Lebensbereichen – Arbeit, Beruf, Familie, Partnerschaft, Gesundheit usw. - in einer problembelasteten Relation befindet. Überschuldung stellte somit eine kumulierte Problemlage dar. Die Analyse der Überschuldung kann sich daher nicht nur auf den

monetären Aspekt beschränken, sondern muss weitere Lebensbereiche berücksichtigen. Korczak berücksichtigt diesen Zusammenhang sogar in der Definition von Überschuldung (hier im Wesentlichen auf die Einheit Unternehmer und Privatperson, wie dies z.B. bei der Einzelfirma regelmäßig der Fall ist; Anm. d. Verf.), die seiner Auffassung nach nur dann vorliegt, wenn neben der ökonomischen Destabilisierung eine psychosoziale hinzutritt. Dabei umfasst die psychosoziale Destabilisierung eine große Spannbreite: sie reicht von Nervosität, Schlaflosigkeit über Trennung bis hin zur Gewalttätigkeit und Isolation. Überschuldung wird somit von den betroffenen Personen als in hohem Maße belastende Lebenskrise empfunden. Das Ausmaß der psychosozialen Destabilisierung ist nach Korczak individuell unterschiedlich und hängt auch von der Dauer des Überschuldungszustandes ab.“¹²⁰⁾

In diesem Kontext konnte eine Studie nachweisen, dass „Menschen mit schwachen sozialen Bindungen (Auswirkung infolge der wirtschaftlichen Situation und deren Auswirkung auf die Persönlichkeit) eine bestimmte rigide und autoritäre Persönlichkeitsstruktur aufweisen.“¹²¹⁾

Angesichts der bisher erfolgten Ausführungen wird bereits deutlich, dass es mit einer bloßen Vermutungsentscheidung der Bank nach dem einfachen Motto, dass der Kreditnehmer hinsichtlich seiner Persönlichkeit entweder kreditwürdig sei oder eben nicht, nicht mehr getan sein kann. Alles deutet vielmehr darauf hin, dass zur Beurteilung der Kreditnehmerpersönlichkeit vor allem in Krisensituationen ein weitaus tiefgreifenderes Ausmaß von Analyse und Verständnis erforderlich wäre, will man über die Grenze einer bloßen Zufallsentscheidung hinaus kommen.

In einer 2005 durchgeführten Studie überschuldeter Haushalte wurden die nachstehend dargelegten Ergebnisse bekannt, welche die Persönlichkeit unmittelbar betreffen. Kritisch mag man nun einwenden, es handele sich hier ja „nur“ um Haushalte und nicht um Unternehmen. Demgegenüber steht einerseits die unmittelbare Verknüpfung von Privathaushalt und Firma im Falle z.B. der Einzelunternehmen, welche ja einen wesentlichen Anteil der Insolvenzen stellen. Andererseits ist nachvollziehbar, dass auch der angestellte Geschäftsführer oder Vorstand einer Kapitalgesellschaft auf die Schuldenlast oder die Krisenentwicklung, die „sein“ Unternehmen drückt, ähnlich - vielleicht in etwas abgeschwächter Form - reagieren wird, wie ein Unternehmer. Zudem existieren oft auch unmittelbare Verknüpfungen zwischen Privathaushalt und Kapitalgesellschaft, z.B. dann, wenn private Bürgschaften für Kapitalgesellschaften begeben wurden.

Folgende Forschungsergebnisse wurden hierzu gefunden:

- 90% der Betroffenen schieben ihre Schuldsituation bereits länger als ein Jahr vor sich her, leben also länger in einer prekären Situation.
- 95% aller Befragten gaben an, infolge der Überschuldung Beeinträchtigungen in gesundheitlicher, psychischer und sozialer Hinsicht hinnehmen zu müssen. Schulden machen krank und stellen ein Hindernis zur Integration in den Arbeitsmarkt dar.
- 80% der Betroffenen äußern z.T. heftige Zukunftsängste. Dazu zählt vor allem die Angst der Unumkehrbarkeit der Lebenssituation, aber auch Angst vor Obdachlosigkeit, Gefängnis, Krankheit, Isolation und Missachtung.
- Die übergroße Mehrheit der Befragten ist bereit, durch Änderung des eigenen Verhaltens zur Lösung des Überschuldungsproblems beizutragen. Das bezieht sich auf die Annahme auch bisher nicht zugemuteter Arbeit, die drastische Einschränkung des persönlichen Lebens oder den Wohnungswechsel.
- 2/3 der Befragten erwarten Unterstützung beim Insolvenzverfahren, 60% Hilfe, um mit den Schulden leben zu können, 53% lebenspraktische Hilfe, 49% die Übernahme der Arbeit mit den Gläubigern (durch Berater; Anm. d. Verf.), 37% seelischen Zuspruch durch Berater.¹²²⁾

Des Weiteren kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass, „überschuldete Menschen auch sehr unterschiedliche Sichtweisen auf ihre Situation haben und diese sehr verschieden bewerten. Vielen fällt es aus unterschiedlichen Gründen schwer, eine nüchterne Bewertung ihrer Situation vorzunehmen. Darüber hinaus fällt es manchen schwer, die eigene Position und das eigene Verhalten so einzuschätzen und mit Schlussfolgerungen zu versehen, dass es ihnen möglich wird, mit klarem Ziel und Programm eine Lösung der Probleme anzugehen.“¹²³⁾

Ganz ähnlich erscheinen hierzu Forschungsergebnisse aus dem Unternehmenssektor: „Untersuchungen über die Entwicklung von Unternehmenskrisen haben ergeben, dass die Mehrzahl der verantwortlichen Unternehmer oder Manager zu spät die erforderlichen Konsequenzen gezogen haben. Sie haben sich gegen die Erkenntnis des kommenden Unheils gesperrt. Die Vernachlässigung des Rechnungswesens ist vielfach eine *Folge* (und nicht die Ursache; Anm. d. Verf.) dieser Haltung.“¹²⁴⁾

Damit wird auch verständlich, warum die von vielen Autoren in der Sanierungsliteratur geäußerte Forderung, dass der Krisenunternehmer mit Haltungen wie „ohne Tabus“, „in völliger Offenheit“, „mit vollem Problembewusstsein“ usw. über seine Probleme mit der Bank sprechen und konkrete Lösungsvorschläge innerhalb kurzer Zeit vorlegen und umsetzen soll, in der Praxis mit so großen, oft unüberwindlichen Schwierigkeiten versehen ist. „Von den Befragten gaben 67% an, sich durch die Schuldsituation belastet zu fühlen, 9,6%

schämen sich dafür, 3,8% empfinden Ärger und 22,1% haben die Schulden verdrängt. Niemand äußerte, dass ihm oder ihr die Schulden egal seien. Wenn es erfahrungsgemäß auch einen Teil von Schuldnern gibt, der in der Tat leichtfertig mit Schulden umgeht - was übrigens mit dem falschen, aber weit verbreiteten Vorurteil in der Öffentlichkeit übereinstimmt, überschuldete Personen würden per se durch Ignoranz und Leichtfertigkeit Schulden aufbauen -, so wird doch deutlich, dass zum Zeitpunkt des Entschlusses, eine Beratungsstelle aufzusuchen, niemand mehr mit der Attitüde der bewussten Ignoranz seine Situation beurteilt.“¹²⁵⁾

Ein wichtiger Aspekt hinsichtlich der Einschätzung der Zukunftsaussichten auch von Krisenunternehmern ist die Befähigung zur Übernahme von Verantwortung für die bisherige Krisenentwicklung. Hier gaben die Befragten in der Studie an, dass

- „für rund 21% der Fälle die (allgemeinen; Anm. d. Verf.) Verhältnisse für die eigene Situation verantwortlich zu sein scheinen
- Banken, Gläubiger, Geschäftspartner oder Partner für 17,2% der Befragten verantwortlich seien
- sie sich selbst mit 26,7% die Schuld zurechnen
- für 8,6% niemand die Schuld an der eingetretenen Situation verantwortlich ist, „es sei halt dumm gelaufen“.
- Wir stellen also fest, dass nur ein Viertel der Befragten sich direkt die Verantwortung für die eingetretene Situation zuschreibt.“¹²⁶⁾

Dies ist ein wichtiges Forschungsergebnis, denn „die Verknüpfung der Zuschreibung der Verantwortung und der normativen Bezüge der Begründung oder Ablehnung von Schulden führt zu einem differenzierten Bild. So kann z.B. im Fall der externen Zurechnung bei gleichzeitiger Anlehnung an das Übliche eine Einstellung zur eigenen Situation vorliegen, die eine rationale Bewältigung ermöglicht. Das Gegenteil allerdings wäre ebenfalls denkbar, dann nämlich, wenn die Externalisierung der eigenen Situation selbstkritische und rationale Handlungsstrategie *unmöglich* macht.“¹²⁷⁾

„Auffällig ist, dass diejenigen, die die Banken und Gläubiger für ihre Schulden verantwortlich machen, auch davon ausgehen, dass Schulden begründet sind (aus Üblichkeit und aus Notwendigkeit). Dass Menschen, die die Ursache ihrer Überschuldungssituation bei sich selbst oder in der eigenen wirtschaftlichen Lage sehen, zu der Ansicht neigen, dass sich Schulden zu machen nicht gehört, ist nur scheinbar ein Widerspruch. Für zwei Drittel derjenigen, die sich selbst die Schuld geben, trifft das zu. Hier liegt eine kritische Selbsteinschätzung vor, die eine günstige Voraussetzung für einen dauerhaften

Lösungsansatz sein kann. Denkbar ist aber auch, dass eben dieser Widerspruch bei den Betroffenen ein tatsächlicher ist und eine Selbstblockierung oder kognitive Dissonanz offen legt, deren Folge die Handlung gegen den eigenen Vorsatz ist.“¹²⁸⁾

Die Studie kommt dabei zu einer wesentlichen Erkenntnis: „Der Vergleich der Zurechnung der Verantwortung mit der Dimension der Situationswahrnehmung ergibt kein einheitliches Bild. In den Fällen externer Zurechnung der Schulden (Schuldabwälzung; Anm. d. Verf.) auf Banken, Gläubiger oder die allgemeine wirtschaftliche Lage kann eine eindeutige Vermeidung einer intrinsischen Wahrnehmung und ausschließlich ein Belastungserleben (hier sicherlich nicht nur aber vor allem auf externe Belastungsfaktoren zurückzuführen) und ein Fall von Verdrängung beobachtet werden. Beide Arten der Außenverlagerung des eigenen Problems scheinen sich zu ergänzen. Ansonsten aber kommen vor allen Dingen bei den Selbstzurechnungskategorien die Bezüge zur Belastungsempfindung (die dann weniger ausschließlich auf externe Belastungsfaktoren zurückzuführen sein wird) wie auch die Scham vor.“¹²⁹⁾

Was heißt das nun für den Krisenunternehmer mit Kreditgesuch an die Bank? Es steht zu vermuten, dass diejenigen, die die Schuld für ihre Lage *außen* suchen, geringere Wahrnehmung dafür haben, wie und warum es überhaupt so weit kam und zusätzlich die Situation als fremderzeugt oder mit Schamgefühl erleben. Gerade als Unternehmer in der Krise ist es jedoch außerordentlich wichtig, bisherige Fehler fest- und abzustellen. Fehlt diese Befähigung und tritt zusätzlich ein Fremdbelastungserleben auf, wie gemäß oben zu erwarten, dann müssten eine negative Prognose zu stellen sein. Jedoch sind Pauschalansätze nur sehr vorsichtig handzuhaben, denn „die mentale Disposition und, wie sich zeigen wird, auch die psychosomatische und soziale Situation der Klienten ist von ausgesprochen großer Vielfalt und Heterogenität. Es ist nicht möglich, aus wichtigen Dimensionen des mentalen Weltbezuges von Menschen auf das Erleben, die Wahrnehmung und Beurteilung einer Überschuldungssituation zu schließen.“¹³⁰⁾ Dennoch „spielt die Zurechnung der Verantwortung für die Überschuldung eine Rolle. Ob also die Situation unverschuldet eingetreten ist (oder so eingeschätzt wird) bzw. welchen eigenen Anteil die Betroffenen dabei ausmachen, ist für den Ansatz der Problemlösung wichtig. In jedem Fall, also unabhängig davon, ob die Schuldensituation auch objektiv externen Umständen und Ereignissen zuzuschreiben ist oder nicht, wird die Lösung des Überschuldungsproblems eine Verhaltensänderung nötig machen, auf die die Klienten unterschiedlich vorbereitet sind. Jedoch auch in den Fällen, die *ohne* eigene Verantwortung überschuldet sind, kann eine Verhaltensänderung schwer fallen.“¹³¹⁾ Als Unternehmer unverschuldet in die Krise zu

geraten ist demnach also noch keine Gewähr dafür, dass der Unternehmer eine zur wirtschaftlichen Gesundung seines Unternehmens unerlässliche Verhaltensänderung, wie z.B. drastische Senkung seines Gehaltes oder seiner Entnahmen, auch tatsächlich umsetzen wird. Dies ist eine wichtige Erkenntnis, womit sich gleich die Frage stellt, warum dies so ist bzw. welche Verhaltensbeeinträchtigungen Ursache für den oftmaligen Stillstand anstatt der unerlässlichen raschen Veränderungen sind:

- 81% der Befragten leiden unter Stress und Gereiztheit (Auswirkungen im Bankgespräch)
- 49% leiden unter Schlafstörungen
- 27% der Befragten gaben an, aggressiver geworden zu sein
- 6% räumten ein, gewalttätiger zu sein ¹³²⁾

„Zu den psychischen Begleiterscheinungen der Überschuldung gehört die Niedergeschlagenheit und Antriebslosigkeit. Morgens nicht mehr aufstehen zu wollen und die Kraft nicht mehr zu spüren, die alltäglichen Verrichtungen auszuführen, sind Beeinträchtigungen, die typisch sind, gleichzeitig aber gerade in dieser Situation besonders hinderlich. Der Notwendigkeit, aktiv die eigene Lage anzugehen und eine Reihe von Verhaltensmerkmalen zu ändern, kann nicht hinreichend begegnet werden. 69% fühlten sich in dieser Hinsicht betroffen. Männer und Frauen gleichermaßen. Die Dauer der Schuldenlast spielt dabei keine Rolle. Auch kurzfristig Überschuldete leiden unter diesen Symptomen.“ ¹³³⁾

Im unternehmerischen Krisenmanagement bedeutet dies, dass bereits eine kurzfristig auftretende Überschuldungssituation lähmende Prozesse auslöst. Dies mag mit ein Grund dafür sein, dass viele Unternehmen in immer ernstere Krisenstufen quasi ohne Gegenmaßnahmen hineingeraten. Dies ist aber auch ein eindeutiges Signal an die Bankmitarbeiter, sogar bereits die „harmlose“ kurzfristige Kontoüberziehung ernst zu nehmen.

Ganz wesentlich ist auch, dass „die Konfrontation mit einer Sanktionsandrohung zum Auftreten der genannten Begleiterscheinungen stärker beiträgt als die Dauer der Betroffenheit.“ ¹³⁴⁾ Dies bedeutet, dass allein die Drohung einer wie auch immer gestalteten sanktionierenden Einflussnahme durch die Bank eher nicht den Effekt eines „aufweckenden Aufrüttelns des Unternehmers“ zum endlichen Herangehen an seine Probleme zur Folge hätte, sondern viel mehr die Verursachung oder bereits Verschärfung einer beklemmenden Starre.

„Noch nachhaltiger dürften die seelischen Belastungen sein, die sich auf das Selbstwertgefühl und das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit beziehen. Mehr als die Hälfte aller Befragten sind in ihrem Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl beeinträchtigt und fühlen

sich hilflos und überfordert. Auch in dieser Hinsicht ist zu beobachten, dass ebenso viele Männer wie Frauen über eine nur eingeschränkte Selbstzuversicht verfügen. Die Dauer der Schuldenlast hat auf diesen Aspekt der Beeinträchtigungen einen etwas größeren Einfluss. Etwa 44% der Kurzeitschuldner (Schulden bestehen weniger als drei Jahre) und 65% der Langzeitschuldner (Schulden bestehen drei Jahre und länger) leiden darunter. Zur Bewertung dieses Befundes könnte man in Rechnung stellen, dass sich Einschränkungen des Selbstwertes, also ein tiefer und nachhaltiger Einschnitt in das Vertrauen in die eigene Kompetenz, erst nach anhaltendem Minderwertigkeitsempfinden einstellen. Dass dennoch fast die Hälfte auch derjenigen, die weniger als zwei Jahre mit dem Schuldenproblem konfrontiert sind, vom eigenen Wert nicht mehr so überzeugt sind wie früher, mag überraschen. Demnach muss (bereits) die aktuelle Situation wohl doch sehr direkt *und unmittelbar* Wirkungen hinterlassen.“¹³⁵⁾ Gerade also auch deshalb ist die Bank zu raschem Handeln aufgerufen.

Die Studie führt noch aus, dass „eine der häufig zu beobachtenden Konsequenzen von Problemsituationen Ersatz- und Ausweichhandlungen sind. Nach einer der Verbreitetsten haben wir gefragt. So gaben 15% der Befragten an, mehr Alkohol als früher zu trinken“.¹³⁶⁾ Auf das Problem der Ersatz- und Ausweichhandlungen stößt man im Krisenmanagement immer wieder. Man gewinnt dabei nicht selten den Eindruck, als würden sich Krisenunternehmer mit ganz nebensächlichem Sachverhalt fast schon zwanghaft wirkend beschäftigen wollen, nur um einen vorgeschobenen Grund zu haben, nicht an das (angstauslösende) Hauptproblem heranzugehen. Dies lässt sich auch im Bankgespräch mit Krisenunternehmern feststellen, welche manchmal bereits stoisch wirkend immer wieder auf Nebensächlichkeiten auszuweichen versuchen.

Grund hierfür wiederum mag sein, dass sich „die Schuldensituation vor den Klienten in einer Weise aufgebaut hat (verstärkt durch die Sanktionsandrohungen der Banken; Anm. d. Verf.), die sie daran zweifeln lässt, sie jemals abzubauen oder gar bewältigen zu können. Die Angst vor Irreversibilität der Lebenslage beeinträchtigt weitgehend die Handlungsfähigkeit. So befürchten 91% der Befragten, dass die Schulden weiter anwachsen. Das ist ein beachtenswerter Befund, besagt er doch, dass zu diesem Zeitpunkt für fast alle Befragten die Zukunft ungewiss ist und ein Stopp der Schulden oder gar eine Entlastung nicht zu erwarten ist. Das kann auf verschiedene allgemeine Gesichtspunkte zurückzuführen sein. Einmal kann es sein, dass die konkrete Konfrontation mit der eigenen Lage die Situation so diffus und unübersichtlich erscheinen lässt, dass (allein hieraus; Anm. d. Verf.) Möglichkeiten und Wege einer Umkehrung nicht (mehr; Anm. d. Verf.) gedacht werden können. Die

Komplexität der Schulden und die vermeintliche Ausweglosigkeit lassen zunächst keine differenzierte Analyse zu und führen dazu, das ganze Syndrom in die endlose Zukunft zu verschieben. Die Angst, dass die Schulden weiter anwachsen, ist die Wahrnehmung einer Bedrohung, der Antizipation, dass die Lage sich nicht nur nie bessern wird, sondern im Gegenteil noch mehr verschärfen könnte. Der Befund ist aber auch ein Hinweis auf eine tiefe Verunsicherung des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen.“¹³⁷⁾

Gerade im Hinblick darauf, dass Unternehmer in der Krise oft mit der Haltung in ein Bankgespräch gehen, tunlichst alles vermeiden zu wollen, was auch nur den geringsten Verdacht auf persönliche Schwäche oder Unvermögen lenkt, steht „in engem Zusammenhang mit dem oben erwähnten Selbstwertgefühl, die Angst der Geringschätzung durch Dritte. 56% der Befragten meinten wenigstens teilweise zu befürchten, dass sie von anderen als Versager angesehen werden könnten. Auch hier ist die enge Korrespondenz von Selbstwahrnehmung und angenommener Fremdeinschätzung dafür verantwortlich, dass die geäußerten Selbstzweifel so dominant in die Lebenssituation eingreifen. Neben diesen Ängsten der Beurteilung der eigenen Person stehen auch Ängste, die sich auf die faktische Selbständigkeit der Lebensführung (oder Unternehmensführung; Anm. d. Verf.) beziehen. So sorgen sich drei Viertel aller Betroffenen darüber, die Freiheit ihrer Lebensführung zu verlieren und unter ständige Kontrolle durch Dritte (Banken; Anm. d. Verf.) zu geraten. Diese Antizipation eines eingeschränkten und kontrollierten Lebens wird als Bedrohung erlebt. Die Beratung und evtl. Hilfestellung durch die Beratungsstellen (oder Berater der Banken; Anm. d. Verf.) wird dabei nicht als Einschränkung der Freiheit gedeutet - das Gegenteil ist der Fall. Vielmehr bezieht sich die Sorge auf unfreiwillig zu gewährende Einblicke und Eingriffe in das eigene Leben und die damit verbundene Befürchtung, dass das auf Dauer geschieht.“¹³⁸⁾ Gerade hinsichtlich der Verpflichtung von Kreditnehmern zur laufenden Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse wird vor dem gesamten Hintergrund deutlich, warum diese Verpflichtung zunehmend schwerer fällt, je schlechter die wirtschaftliche Lage des Betroffenen ist. Niemand ist gerne bereit, freiwillig das eigene persönliche Unvermögen, die eigene sachliche Unfähigkeit, oder gar das eigene Versagen laufend offenzulegen.

Ein weiteres Forschungsergebnis ist, dass die „Gefühle nach einem Misserfolg am negativsten waren, wenn der Misserfolg nach großer Anstrengung eintrat im Vergleich zu einem Misserfolg nach geringer Anstrengung. Aus dieser Situation kann hohe Motivation bedrohlich für das Selbst sein, weil bei einem potentiellen Misserfolg der Rückschluss auf niedrige Fähigkeiten unausweichlich zu sein scheint.“¹³⁹⁾ Gerade jedoch hohe Motivation

wird jetzt zur Krisenbewältigung unerlässlich und wird von den Außenstehenden zwingend vorausgesetzt.

Natürlich scheint es nun weit hergeholt, sich nach Lösungen für das bisher Erkannte suchend, Fragestellungen aus der Tiefenpsychologie und der Psychotherapie zuzuwenden. Welcher Mitarbeiter von Banken hat hier einschlägige Kenntnisse, die über mehr als nur die üblichen Alltagserfahrungen hinausgehen? Immerhin meinte aber bereits schon Herrhausen, ein früherer Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank: „50% der Wirtschaft ist Psychologie“. Wenn dies einer der Hauptvertreter der Bankenwelt schon so sah, muss es auch im Rahmen der theoretischen Überlegungen einer Dissertationsschrift erlaubt sein, diesen Bogen zu spannen. Dies soll hier dadurch erreicht werden, dass Ansätze aus der Gesprächspsychotherapie betrachtet werden:

„C. R. Rogers (als einem der Hauptvertreter der Gesprächspsychotherapie, Anm. d. Verf.) ist im Laufe seiner beratenden Tätigkeit zu der Überzeugung gelangt, dass in jedem Lebewesen eine Kraft vorhanden ist, die das Bestreben hat, das Individuum zur bestmöglichen Entfaltung zu bringen. Er nannte diese Kraft die >Aktualisierungstendenz<. Ein ratsuchender oder leidender Mensch ist fähig, seinen eigenen Weg (aus der Krise; Anm. d. Verf.) zu finden, wenn in Beratung oder Therapie folgende Bedingungen erfüllt sind (Auszug):

- Berater und Klient befinden sich in Kontakt
- der Berater ist kongruent in der Beziehung vom Klienten
- der Therapeut empfindet dem Klienten gegenüber bedingungslose positive Wertschätzung
- der Therapeut versteht empathisch den inneren Bezugsrahmen des Klienten und vermittelt ihm sein Verständnis
- der Klient nimmt die Kongruenz, Akzeptanz und Empathie des Therapeuten wahr.“¹³¹⁾

Es ist natürlich schwierig, solche psychotherapeutischen Herangehensweisen bei psychischen Störungen auf das Zusammenwirken zwischen Bankmitarbeitern und Unternehmern in einer Krisensituation zu übertragen. Geht man jedoch trotzdem einmal von dieser Denkhaltung aus, welche vielleicht auch einen ratsuchenden Unternehmer befähigen könnte, den richtigen Weg zu finden, so wird anhand der merklich spürbaren Unterschiede hinsichtlich obiger Ausführungen zu den meist gänzlich anderen Haltungen in einem Bankgespräch deutlich, wo gravierende Unterschiede zu finden sind und vertrauensschädigende Dissonanzen entstehen können. Wenn zum Beispiel erwartet wird, dass der Bankberater gegenüber seinem Kunden „bedingungslose positive Wertschätzung“ empfinden soll, nachdem der Kunde den Bankmitarbeiter z.B. lange Zeit über seine wahre Situation im Unklaren gelassen hat, beschönigt hat, vielleicht verschleiert hat usw., dann wird deutlich, wie weit das harte

Wirtschaftsleben von der Psychotherapie entfernt ist. Aber, und darauf soll hier nochmals besonders hingewiesen werden, es geht hier auch um eine theoretische Suche nach neueren Lösungsansätzen zur besseren Vermeidung von Insolvenzen. Unstrittig dürfte jedenfalls sein, dass eine positive Wertschätzung auch einem noch so schwierigen Bankkunden das wirtschaftliche Überleben eher ermöglicht, als eine spürbar kalte Ablehnung seiner Person (und natürlich seiner Kreditbemühungen) durch die Bank.

In diesem Kontext ist auch zu sagen, dass Bankmitarbeitern nicht selten vorgeworfen wird, anstelle sich mitfühlend um die Probleme der Krisenunternehmer zu kümmern, oftmals eben jene kalte Ablehnung zu zeigen. Auch hier kann man einen interessanten Bogen zur Psychotherapie spannen, denn gerade „durch ungenügende Abgrenzung, durch das Überflutetwerden von Mitgefühl werden leicht Schutzmechanismen ausgebildet, die zwar beim Umgang mit den eigenen psychischen Belastungen helfen, die aber den Kontakt mit den Hilfesuchenden behindern können. Diese Schutzmechanismen werden durch die Erwartungen an die Helfer dann begünstigt, wenn normale Gefühle der Wut, des Ärgers, der Hilflosigkeit, Angst oder Trauer wenig toleriert werden (so auch im Bankgespräch; Anm. d. Verf.). Solche Gefühle werden möglicherweise durch Aktionismus oder Ablenkung unterdrückt. Das Schutzverhalten hilft zwar, den Alltag zu bewältigen, kann jedoch auf Dauer leicht zu Gleichgültigkeit, Gefühllosigkeit oder Aggression gegenüber den Hilfesuchenden führen. Der Umgang mit diesen (Unternehmen in der Krise; Anm. d. Verf.) wird dann distanziert, abwertend oder auch zynisch.“¹⁴¹⁾ Rogers fand dabei, „dass in einer wirksamen Hilfsbeziehung ein Beteiligter (der Berater, Therapeut oder Helfer) sich vertrauenserrückend verhielt, während der andere (dadurch; Anm. d. Verf.) zunehmend Vertrauen schöpfte. Rogers folgerte, dass die Entwicklung von Vertrauen ein entscheidender Faktor zu Beginn einer solchen Beziehung und ein notwendiges Element für ihre Fortsetzung ist. Er berichtete über eine umfangreiche Forschung, in der gestiegenes Vertrauen kausal verknüpft erscheint mit schnellerer geistiger Entwicklung, höherer Originalität, höherer emotionaler Stabilität und niedrigeren Graden physiologischer Erregung zur Angstabwehr.“¹⁴²⁾

Damit würde grundsätzlich genau die erforderliche Grundlage für einen Unternehmer in der Krise mittels Errichtung einer Vertrauensbasis zur Krisenbewältigung geschaffen.

Gib fand hierzu auch, „dass Mitglieder von Kleingruppen mit abwehrendem Klima Schwierigkeiten hatten, sich auf Mitteilungen zu konzentrieren, dass sie die Motive, Werthaltungen und Emotionen anderer weniger genau wahrnahmen und Informationen stärker verzerrten. Andere Untersuchungen deuten darauf hin, dass ein gewisses Maß interpersonalen Vertrauens für wirksames Problemlösen in einer Gruppe erforderlich ist.

Parloff und Handlon fanden, dass intensive und beharrliche Kritik bei den Mitgliedern einer Gruppe Abwehrbereitschaft und Misstrauen steigerte und ihre Fähigkeit, gute Ideen zu erkennen und anzunehmen, verringerte. Meadow u.a. berichtete, dass Abwehrhaltungen zu einer anhaltenden Verringerung der Problemlösungs-Effektivität führen.“¹⁴³⁾ Dieser Aspekt ist übrigens nicht nur für die Beziehung zwischen Unternehmern und Bankmitarbeitern bemerkenswert, sondern generell auch für die Managementlehre.

Man kann die Beziehung zwischen Krisenunternehmern und Bankmitarbeitern aber auch mittels einer soziologischen gruppenspezifischen Herangehensweise bei der Beurteilung einer beschädigten oder bereits zerstörten Vertrauenslage beschreiben:

„Verhandlungen, beispielsweise zwischen Management und Gewerkschaftsvertretern (oder auch Bankmitarbeitern; Anm. d. Verf.), stellen einen interessanten Fall von Konflikt zwischen Gruppen dar. Auch hier haben sich Regeln entwickelt (hier eher zur Rolle des Krisenunternehmers passend; Anm. d. Verf.), die zur besseren Bewältigung der Situation beitragen: offensichtliche Unwahrheiten sind zu vermeiden, ausdrückliche Versprechen müssen gehalten werden, niemals dürfen Beschimpfungen gebraucht werden, eine grundsätzliche Übereinkunft darf bei der späteren Ausarbeitung von Einzelheiten nicht eklatant verletzt werden und gegenseitige Abmachungen dürfen im Nachhinein nicht absichtlich missdeutet werden. Zusätzlich sind bestimmte soziale Fertigkeiten für den Umgang mit solchen Situationen nötig. Man hat herausgefunden, dass ein erfolgreicher Verhandler (nun eher zur Rolle des Bankmitarbeiters passend; Anm. d. Verf.) folgende Richtlinien beherzigt:

- er sollte seinen Standpunkt überzeugend darstellen, klare Forderungen stellen und nur geringe Zugeständnisse machen
- er sollte jedoch nicht zu hart auftreten, weil sonst keine Übereinstimmung erzielt werden könnte, und er sollte die Gegenseite nicht angreifen oder reizen
- er sollte offen für ein breites Spektrum von Alternativen sein und sich nicht im Voraus auf ein bestimmtes Ergebnis festlegen
- er sollte eine rationale, problemorientierte Haltung einnehmen, in der er alle Möglichkeiten auslotet, einiges über die andere Seite und ihre Probleme erfährt, aber auch selbst Informationen gibt sowie klar und unzweideutig kommuniziert
- er sollte sich den Ruf von Aufrichtigkeit und Entschlossenheit erwerben und das Ansehen seiner Partei (der Bank; Anm. d. Verf.) stärken.¹⁴⁴⁾

Im Folgenden wird es nun darum gehen, weitere wissenschaftliche Erkenntnisse der Personenwahrnehmung aufzuzeigen, die helfen sollen, das zwischenmenschliche Miteinander

von Unternehmer und Bankmitarbeiter durch mehr Verständnisschaffung auf die Sachebene zu transferieren.

Folgende Forschungserkenntnisse liegen vor:

- „Der Eindruck einer anderen Person baut sich im Allgemeinen nicht langsam auf, sondern ist fast unmittelbar bei der ersten Begegnung in spezifischer Weise festgelegt (ob dieser richtig ist, ist hier nicht zu beurteilen, nur, dass der Eindruck bereits festsetzt; Anm. d. Verf.). Auffällig ist auch, dass ein Eindruck, der sich einmal gebildet hat, über lange Zeit erhalten bleibt und selbst dann selten vergessen wird, wenn kein weiterer Kontakt mit der anderen Person erfolgt.“¹⁴⁵⁾
- Eine Studie zeigte, dass eine als warmherzig beschriebene Person z.T. positiver eingeschätzt wurde als eine kaltherzige Person. Ausgesuchte Aspekte daraus, welche für das hier bearbeitete Thema relevant sind, wurden dabei mit folgender Zuordnungs-Verteilung für warmherzig/kaltherzig festgestellt:¹⁴⁶⁾
Weisheit (65/25), Beharrlichkeit (100/97), Ernsthaftigkeit (100/99), Phantasievorhandenheit (51/19), Stärke (98/95), Ehrlichkeit (98/94). Damit könnte man davon ausgehen, dass die besseren wirtschaftlichen Überlebensaussichten hinsichtlich der Kreditnehmerbeurteilung einer warmherzigen Person zugeschrieben werden müssten.
- „Das Ergebnis ist ein starker Beleg dafür, dass die Eindrucksbildung eine organisierte, kognitive Repräsentation einer anderen Person durch den Wahrnehmenden darstellt. Wenn in der schematischen Repräsentation der Zielperson Lücken vorhanden sind, dann werden diese Lücken auf der Basis der impliziten Persönlichkeitstheorie der Wahrnehmenden gefüllt. Das legt die Vermutung nahe, dass im Laufe der Zeit zwischen den konkreten Informationen und den aufgrund von Personenschemata gefüllten Lücken in diesen Informationen zunehmend schlecht differenziert werden kann, so dass nach einiger Zeit konkrete Tatsachen und daraus geschlossene Vermutungen gleichermaßen als evident eingeschätzt werden.“¹⁴⁷⁾

Die Literaturlausführungen belegen, dass - wie vorher schon an anderer Stelle - nicht vorhandenes Wissen über einen Kreditantragsteller mittels vorhandener, anderweitiger Vermutungen aufgefüllt wird und im Laufe der Zeit nicht mehr zwischen beiden unterschieden werden kann. Demzufolge entspricht dies der zuvor bereits geäußerten Notwendigkeit für jeden Kreditantragsteller in der Krise, möglichst viele Informationen offenzulegen. Dazu weitere wissenschaftliche Ausführungen:

- „Die kognitive Wende in der Analyse von Stereotypen hat insbesondere die Erkenntnis gebracht, dass verzerrte Einschätzungen von Binnen- und Außengruppe durch eine Vielzahl von allgemeinen Urteilsprozessen aufrechterhalten werden. Man kann geradezu davon sprechen, dass die Beständigkeit von Stereotypen durch die kognitiven Erklärungsansätze überbetont wird, indem sie mehr Beständigkeit voraussagen, als tatsächlich vorhanden ist. Man muss sich fragen, wie es überhaupt noch zu einer veränderten Einschätzung einer Person kommen kann, die einer stereotypisierten Gruppe angehört.“¹⁴⁸⁾ und „Die Beurteiler haben zu wenig Informationen über die zu beurteilende Person, um die einzelnen Urteilsdimensionen hinreichend abgesichert beurteilen zu können. Daher rekurren sie auf einen globalen Gesamteindruck, um die Aufgabenstellung dennoch bewältigen zu können. In diesem Zusammenhang ist auf Stereotype zu verweisen, von denen gezeigt wurde, dass sie vor allem dann wirksam werden, wenn zu wenig Informationen für eine differenzierte Urteilsbildung zur Verfügung stehen (im Extremfall nur Informationen über soziale Gruppenzugehörigkeiten)“¹⁴⁹⁾ und „dass der Alltagsmensch dazu neigt, von einer Information über eine Person auf andere Informationen zu schließen, die aber überhaupt nicht explizit gegeben sind. Fehlende Informationen werden häufig erschlossen. Im Falle der Informationsintegration ergibt sich damit die Möglichkeit, dass neben den expliziten Informationen auch implizite Informationen, die aus den expliziten Informationen erschlossen werden, in das zusammenfassende Urteil einfließen.“¹⁵⁰⁾

Dies ist ein in zweierlei Hinsicht bemerkenswertes Forschungsergebnis, besagt es doch einerseits, dass stereotypisiert vermutete Persönlichkeitsmerkmale eines Kreditnehmers, nur weil dieser zu einer bereits stereotypisierten Gruppe, z.B. die der Krisenunternehmer, gehört, diesem so gut wie unabänderlich zugeschrieben werden, egal ob diese Merkmale nun tatsächlich vorliegen mögen oder nicht. Andererseits würden Bankmitarbeiter allein dadurch stereotypisieren, dass sie MaK-organisationsbedingt Kreditnehmer klassifizieren, wie z.B. in „Sanierungsfälle“ oder „Abwicklungsfälle“.

Zur Problemlösung bei zu starker Neigung zur Stereotypisierung meint die Forschung, dass

- „Persönlichkeitsbeurteilungen bei Klienten eine umso größere Variabilität aufweisen sollten, je mehr Informationen über die zu beurteilenden Personen zur Verfügung stehen. Diese Hypothese wurde gut bestätigt: Beurteilungen auf der Basis eines ausführlichen Interviews (z.B. ein offen geführtes Bankgespräch; Anm. d. Verf.) kombiniert mit Verhaltensbeobachtungen (Betreuer des Kreditnehmers kennt diesen persönlich genauer;

Anm. d. Verf.) waren differenzierter als Protokollbedingungen oder eine Nur-Beobachter-Bedingung. Am wenigsten Variabilität wurde in den Einschätzungen deutlich, wenn die Beurteilung aufgrund von Stereotypen durchgeführt wurde.“¹⁵¹⁾ und

- die Bereitstellung von aktuellen Informationen (durch den Kreditnehmer selbst; Anm. d. Verf.), die möglichst während (der Phase; Anm. d. Verf.) der Urteilsbildung präsent sind scheinen besonders wichtig zu sein, weil Urteile, die auf gedächtnisgestützten Informationen beruhen, besonders anfällig für illusionäre Halo-Effekte sind. Umso schwächer die Gedächtnisspuren ausgeprägt sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass auf implizite Annahmen über die Zusammenhänge unter den Merkmalen zurückgegriffen wird.¹⁵²⁾

Obiges Forschungsergebnis aus¹⁵¹⁾ ist insbesondere für die bereits gezeigte These relevant, dass Kunden von Banken mit geringerer Kundenbindungsintensität wahrscheinlich schlechtere wirtschaftliche Überlebenschancen im Falle einer wirtschaftlichen Krisenentwicklung haben. Das Ergebnis aus¹⁵²⁾ spricht ebenfalls dafür, nur insoweit eingeschränkt, als die Kundenbeziehung nicht bereits schon lange vorhanden sein muss, sondern vielmehr erscheint die (momentane) Intensität bedeutungsvoller.

Besonders wichtig bei der Aufrechterhaltung von Vertrauensverhältnissen ist natürlich die Persönlichkeitseigenschaft der Zuverlässigkeit.

Hierzu fand die Forschung,

- „dass bei Widerlegung der Verlässlichkeitserwartung eine hohe Situationsattribution zu finden ist, während die Personattribution besonders niedrig ausfällt. Hingegen wird eine Widerlegung der Erwartung von Unzuverlässigkeit besonders wenig auf situationale Einflüsse zurückgeführt und stattdessen der Person zugeschrieben“¹⁵³⁾ und „unerwartetes Verhalten, das zu Optimismus im Hinblick auf die Zielperson Anlass gab, wurde eher der Person zugeschrieben, unerwartetes Verhalten, das zu Pessimismus im Hinblick auf die Zielperson Anlass gab, eher der Situation zugeschrieben.“¹⁵⁴⁾

Dieser Literaturabschnitt sollte themenrelevant folgendes verdeutlichen: Glaubt ein Bankmitarbeiter zunächst, ein Krisenunternehmer wäre zuverlässig und ist er dies später dann doch nicht, habe dies eher nichts mit der Person des Unternehmers zu tun, sondern mit den Rahmenumständen. Glaubt der Bankmitarbeiter jedoch, der Unternehmer sei unzuverlässig und ist dieser es dann doch nicht, so habe dies mit dessen Persönlichkeit zu tun. Um im Umkehrschluss also Vertrauen (zurück)zugewinnen, bedarf es demnach möglichst vieler Informationen über die *Person* des Unternehmers, warum er zuverlässig sei (und weniger

über die Situation), welche sodann eher eine Erwartung der Zuverlässigkeit begründen bzw. stabilisieren könnten.

Gerade hinsichtlich der Verletzung von Zuverlässigkeits- oder Glaubwürdigkeitserwartungen als zentrale Faktoren zur Beurteilung der Kreditnehmereigenschaft fand hierzu die Forschung, dass

- „negative Eigenschaften das Gesamturteil über eine Person (davon abgeleitet auch über deren wirtschaftliche Sachlage; Anm. d. Verf.) so stark dominieren, dass es nur noch einen geringen Unterschied machte, welche weiteren Eigenschaften (ob gute oder weitere schlechte; Anm. d. Verf.) hinzukamen. Wenn wenigstens *eine* extrem negative Eigenschaft in der Personenbeschreibung enthalten war, tendierte die Beurteilung über die (gesamte; Anm. d. Verf.) Person dazu, negativ zu sein, wobei eine positive Eigenschaft das Urteil nur wenig verbesserte. Hingegen hatte eine positive Eigenschaft einen wesentlich stärkeren Effekt, wenn sie mit einer neutralen oder einer weiteren positiven (jedoch keiner negativen; Anm. d. Verf.) Eigenschaft kombiniert wurde. In der Eindrucksbildung waren also negative Eigenschaften einflussreicher als positive Eigenschaften.“¹⁵⁵⁾

Beispielhaft entstehen solche Eindrücke aus Unzuverlässigkeiten oder Vertrauensbrüchen durch Unterlassung zugesagter oder zu erwartender Handlungen, wie z.B. das Nichtüberziehen des Kontos ohne vorherige Vereinbarung oder auch die Nichteinreichung zugesagter Unterlagen usw. Die Mitarbeiter von Banken empfinden dies als enttäuschenden und Sanktionen herausfordernden Vertrauensbruch. Beim trotzdem ausgeführten Vollzug solcher oder vieler kleiner Vertrauensverletzungen stellt sich deshalb die Frage, welche Variabilität im Anschluss hinsichtlich der Persönlichkeitseinschätzung des Unternehmers durch den Bankmitarbeiter überhaupt noch vorhanden ist. Hierzu wird ähnlich der Urteilsbildung im Strafrecht als Konsequenz aus dem zuvor erfolgten Unrecht die Eindrucksbildung in der Forschung wie folgt beschrieben:

- „Bei Experten, denen die Fälle vorgelegt wurden, trat an die Stelle einer additiven Urteilsbildung über die Strafhöhe eine konfigurale Urteilsbildung, da sie die Strafhöhe dann höher ansetzten, wenn eine Straftat internal-stabil verursacht war. In weiteren Untersuchungen des Urteilsverhaltens von Experten wurde festgestellt, dass spontane Attributionen bei der Beurteilung von Straftaten häufig in die Kategorie internal-stabil fallen, wobei dann eher Gnade gewährt wurde, wenn die interne Attribution gering ausgeprägt war. Generell zeigte sich eine starke Tendenz, Straftaten internal-stabil zu erklären.“¹⁴⁷⁾

Dieser Literatúrauszug soll verdeutlichen, dass z.B. eine erhebliche, ungenehmigte Kontoüberziehung, quasi als eine „Straftat“ im Sinne des Vertrauensverhältnisses zwischen Bank und Unternehmer, dazu führen müsste, dass der Bankmitarbeiter zunächst eher davon ausgehen wird, dass es sich bei diesem Vorgehen um einen von der Persönlichkeit des Unternehmers selbst (internal) ausgelösten Akt des Vertrauensmissbrauchs handelt, und die Ursache für die Kontoüberziehung daher eher nicht (also nicht external) den außerhalb der Persönlichkeit des Unternehmers liegenden Faktoren (wie z.B. dazu zwingende äußere wirtschaftliche Rahmenumstände) zugeschrieben wird. Zudem wird gleichzeitig vermutet, dass es sich damit eher um ein Dauerphänomen handeln wird (internal-stabil) und nicht um einen einmaligen Vertrauensmissbrauch. Das ist fatal, denn diese anscheinend zunächst so geringfügigen Brüche von Vertrauens, wie z.B. die „lapidare“ Kontoüberziehung oder die vom Unternehmer unentschuldig nicht termingerechte Einreichung zugesagter Unterlagen o.ä., muss man demnach in ihrer Negativauswirkung auf die Vertrauensgrundlage relativ hoch einschätzen, weil der Bankmitarbeiter den Unternehmer künftig als internal-stabil (also persönlichkeitsbedingt-dauerhaft) unzuverlässig einschätzen wird. Dies jedoch bedeutet eine zerstörte Ausgangsbasis für eine Kreditgewährung im Krisenfall.

In Bezug auf die Bankgespräche ist es deshalb von großer Bedeutung, dass

- „optimale Bedingungen für eine Selbst-Verifikation der Zielperson (Kredit Antragsteller in der Krisensituation; Anm. d. Verf.) dann gegeben sind, wenn der Beobachter (Bankmitarbeiter, Analytiker, Anm. d. Verf.) offene Fragen stellt, die keinen manipulativen Inhalt haben und wenn die Zielperson diese Fragen im Hinblick auf ihre Extraversion explizit beantworten kann. Wenn sich die Zielperson in einer solchen Gesprächssituation ihrer Selbsteinschätzung sicher ist, überzeugt sie den Beobachter, der mit einer gegenteiligen Erwartung begonnen hat, von ihrem Selbstkonzept. Hingegen ist eher mit einer Erwartungsbestätigung des Beobachters zu rechnen, wenn er manipulative Fragen stellt bzw. wenn er sich seiner Erwartung subjektiv (voreilig; Anm. d. Verf.) sehr sicher ist, während die Zielperson völlig unsicher über ihre Disposition ist.“¹⁵⁷⁾ und
- „ein Sprecher, der eine stereotypisierte Ausdrucksweise benutzt, könnte durch Erwartungen seiner Mitmenschen dazu gebracht werden, eine (im Bankgespräch zumindest temporär flüchtige; Anm. d. Verf.) Persönlichkeit zu bilden, die dem Stereotyp entspricht. Durch Merkmale in der Stimme ausgelöst könnten falsche Attributionen der Empfänger zu einem verfälschten Interaktionsverhalten führen, das die Neigungen der Zielperson erst nachträglich (aber tatsächlich; Anm. d. Verf.) hervorruft, die anfänglich nur (fälschlich; Anm. d. Verf.) unterstellt worden waren. Auf diese Weise

könnte die soziale Umwelt (tatsächlich) Erwartungen durchsetzen, die im Nachhinein (sogar noch; Anm. d. Verf.) als valide erscheinen.“¹⁵⁸⁾

Die Literatur lässt daraus den Schluss zu, dass derjenige Bankmitarbeiter, der z.B. im Bankgespräch dem Kreditantragsteller manipulative Fragen stellt, die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass der Kreditantragsteller diese erst dadurch „ins Leben gerufene“ Manipulation dann tatsächlich - zumindest im Bankgespräch - aufzeigen wird. Der Bankmitarbeiter fühlt sich sodann im Nachgang in seiner ursprünglichen „Meinung“ (die natürlich vollkommen falsch sein kann) wiederum bestätigt. Seine ursprüngliche Meinung wird damit „valide“, erscheint ihm also in ihrem „Wahrheitsgehalt“ im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung bestätigt. Im übrigen ist allein deshalb das manipulative Fragenstellen grundsätzlich ein riskant wahrheitsverzerrender Vorgang, vor allem im pädagogischen Bereich oder z.B. bei der Mitarbeiterführung in Unternehmen.

Ein weiterer wichtiger Forschungsaspekt aus der Literatur war, wie bereits gezeigt, die Erkenntnis, dass „wir dazu tendieren, das Verhalten anderer zu sehr auf innere Eigenschaften, und unser eigenes Verhalten zu sehr auf Eigenschaften der Umwelt zurückführen. Es ist dabei nachgewiesen worden, dass wir nicht die persönliche Verantwortung für unser eigenes schlechtes Verhalten übernehmen wollen (ein selbstverteidigendes Vorurteil). So wollen wir uns selbst weder als faul noch als dumm (oder als für unfähig zur Führung eines Unternehmens oder unfähig zur Bewältigung einer selbstinduzierten Krisensituation; Anm. d. Verf.) ansehen. Im Gegensatz zu diesem selbstverteidigenden Vorurteil gibt es auch Belege für ein Schwerevorurteil. Das heißt, wir neigen dazu, andere Menschen umso mehr für persönlich verantwortlich (also für persönlich unfähig; Anm. d. Verf.) zu halten, je gravierender ihr schlechtes Verhalten (also die verursachte Krisensituation; Anm. d. Verf.) ist.“¹⁵⁹⁾

Mit anderen Worten bedeutet dies einerseits, dass, je größer das Ausmaß der wahrgenommenen Krise durch den Unternehmer ist, desto größer auch die Wahrscheinlichkeit wird, dass er die „Schuld“ dafür nach „Außen“ (auf „Sachgründe“, für die er nicht verantwortlich sein will, weil diese z.B. von der Politik gemacht werden oder aber auf andere Personen, z.B. Mitarbeiter, für die er nicht verantwortlich sein will, „weil er diese ja gar nicht laufend beaufsichtigen kann“ usw.) ablenken wird. Ist die wirtschaftliche Existenz des Unternehmers akut bedroht, so ist natürlich auch das gefühlte Ausmaß der Krisenwahrnehmung hoch. Demzufolge wird das Schuldablenkungsverhalten überdeutlich vorhanden sein mit der Konsequenz, dass der beobachtende Bankmitarbeiter eine „Wahrnehmungsverzerrung“ beim Unternehmer vorzufinden glaubt. Andererseits werden,

wie vorhin ausgeführt, die Beobachter (also die Bankmitarbeiter) den Unternehmer deshalb zunehmend persönlich für die Situation verantwortlich machen.

Alles, was bislang dargelegt wurde, mündet nun natürlich in ein höchst problematisches Dilemma und ist vermutlich eine der Hauptursachen, wenn Krisenbewältigungsabsichten am zwischenmenschlichen Miteinander von Unternehmern und Bankmitarbeitern scheitern. Denn es wird ja gerade zur Bewältigung der Krisensituation vom Unternehmer gefordert, in aller Offenheit, ohne Tabus, aufrichtig, ehrlich und einsichtig zu akzeptieren und einzugestehen (siehe hierzu alle die bisherigen Ausführungen samt der Querverweise zur Literatur), dass er solch schwere Fehler gemacht haben soll, die das Unternehmen bzw. auch ihn selbst nun an den Rand des Ruins getrieben haben, und gleichzeitig wird von ihm die sofortige Einsicht samt hoher Motivation erwartet, nunmehr umgehend umwälzende Besserungsmaßnahmen einzuleiten. Gemäß all den bisherigen sozialpsychologischen Forschungserkenntnissen scheint der Krisenunternehmer aber gerade hierzu überhaupt nicht in der Lage und ist demnach in solcher Situation völlig überfordert.

Dies nun ist eine fatale Situation, weil hier zu den wirtschaftswissenschaftlichen Postulaten samt wirtschaftspraktischen Erfordernissen des Krisenmanagements die sozialpsychologischen Erkenntnisse hinsichtlich tatsächlicher Realisierbarkeit im krassen Gegensatz stehen. Bedeutet dies doch schlussfolgernd, dass das, was in einer Krisensituation von einem Unternehmer geleistet werden muss, von ihm grundsätzlich gar nicht geleistet werden könnte. Hinzu kommt noch im Kontext aller gezeigten Forschungserkenntnisse, dass die Beobachter auf Seiten der Bank dem Unternehmer zusätzlich mehr und mehr Krisenaspekte als höchst persönliches Verschulden zurechnen werden, damit nun tatsächlich auch solche äußeren Sachaspekte, für die man die Person des Unternehmers prinzipiell nicht unmittelbar verantwortlich machen kann.

Natürlich mag man nun einwenden, dass der Unternehmer schlussendlich für alles die Verantwortung zu tragen hat, was mit seinem Unternehmen zu tun hat. Das ist selbstverständlich vom rein ökonomischen Standpunkt aus auch richtig und jeder Unternehmer weiß dies ohnehin, aber um solchen trivialen Ansatz soll es hier nicht gehen. Schließlich wäre er auch nicht für z.B. sich ändernde politischen Rahmenbedingungen oder Naturkatastrophen unmittelbar persönlich verantwortlich zu machen, hat aber dennoch deren ökonomischen Auswirkungen in aller Regel selbst zu bestreiten, wenngleich auch manche Risiken von Versicherungen mitgetragen werden. Es geht hier jedoch nicht um triviales Pauschaldenken, sondern um die Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten im Krisenmanagement von Unternehmen.

Dennoch ist dies nun eine sehr bemerkenswerte Situation: sie müsste im Grunde dazu führen, dass jeder Manager im Falle einer Krisenentwicklung sofort auszutauschen wäre, weil er vom sozialpsychologischen Standpunkt aus gesehen, zumindest innerhalb der Kürze der erforderlichen Reaktionszeit, zu den notwendigen drastischen Verhaltensänderungen gar nicht in der Lage zu sein scheint.

Hinsichtlich dieses Dilemmas meint ein Autor angesichts psychologischer Forschungsergebnisse weiter: „Wenn Sie meinen ungünstigen Eindruck abschwächen wollen, wäre Ihre beste Taktik, mir die Informationen zukommen zu lassen, die mir fehlen (z. B., dass der Unternehmer sich zur Lösung des Problems sehr bemüht hat, alle verfügbaren Eigenressourcen eingelegt hat und sonst noch nie in Schwierigkeiten war; Anm. d. Verf.) und es zu vermeiden, dass mein (der Bankmitarbeiter als Beobachter; Anm. d. Verf.) eigenes Selbstverteidigungsvorurteil wachgerufen wird (indem z.B. die Auflagen der Bank oder der Informationsbedarf der Bank vom Unternehmer als unfair oder als Hinhaltenaktik bezeichnet wird; Anm. d. Verf.). Wenn Sie aber darauf hinweisen, wie furchtbar schwierig Ihr Leben in der letzten Zeit war, könnte das möglicherweise ebenfalls bewirken, dass ich besser von Ihnen denke – falls ich Ihnen glaube.“¹⁶⁰⁾

Zu diesem Dilemma und wegen der erwähnten Vorurteile, unbegründeten Überzeugungen oder unkritisch übernommenen Meinungen weist Makridakis in Bezug auf die Bemühungen zur Versachlichung um von der Personenebene abzukommen, zudem auf folgendes hin: „Wir sind in einer Kultur aufgewachsen, in der wir bestimmte Aussagen als wahr akzeptieren, auch wenn sie das vielleicht nicht sind. So glauben wir zum Beispiel, dass unsere Entscheidungen umso genauer sein werden, je mehr Informationen uns zur Verfügung stehen (z.B. hinsichtlich der Menge aktueller Bonitätsprüfungsunterlagen des Krisenunternehmens um eine richtige Kreditentscheidung zu treffen; Anm. d. Verf.). Diese Überzeugung lässt sich nicht empirisch belegen. Stattdessen scheint ein Mehr an Informationen lediglich unsere Überzeugung zu stärken, dass wir Recht haben, ohne dass unsere Entscheidungen notwendigerweise richtig werden. Tatsächlich sind die meisten verfügbaren Informationen redundant und von geringem zusätzlichen Wert.“¹⁶¹⁾

Fernöstliche Autoren wie Nonaka und Takeuchi finden 1995 deshalb zur gleichen Erkenntnis, dass sich „westliche Manager von der alten Denkweise lösen müssen, dass Wissen durch Handbücher, Bücher oder Vorlesungen erworben, vermittelt oder geschult werden kann. Statt dessen müssen sie der weniger formalen und systematischen Seite des Wissens mehr Beachtung schenken und beginnen, sich auf die hochgradig subjektiven Erkenntnisse,

Intuitionen und Ahnungen zu verlassen, die durch die Verwendung von Metaphern, Bildern oder Erfahrungen entstehen.“¹⁶²⁾

Man kann nun festhalten, dass der Aspekt des dem Menschen immanenten „Ablenkens“ in ggf. schuldhaft verursachten Negativsituationen des Verschuldens einer Krise auf äußere Einflüsse, weniger ein Aspekt „uneinsichtigen oder gar schlechten“ Charakters (eines Krisenunternehmers) zu sein scheint, sondern vielmehr aufgrund der vorliegenden Forschungsergebnisse erneut darauf hindeutet, dass der Mensch psychologisch gar nicht anders „funktionieren“ kann. Dies deckt sich mit den zu Eingang erwähnten Axiomen aus den Minderwertigkeitsgefühlen nach Adler, nur war die Herangehensweise anders. Dies würde jedoch bedeuten, dass einsichtig gezeigtes Verhalten im Bankgespräch eher nicht als echte Einsicht zu bezeichnen wäre, weil der Mensch zu dieser Einsicht doch vor dem literarisch umfassend dargelegten Hintergrund kaum in der Lage wäre, weil er nach gezeigter „Einsicht“ rasch wieder in die bisherigen, krisenverursachenden Verhaltensmuster zurückverfallen müsste.

Dies mag die Person eines krisenbehafteten Unternehmers zwar hinsichtlich seiner „Schuld“ entlasten, löst aber das Problem nicht, dass er umgehend schadhaftes Verhalten abzustellen habe, umfassende Neuerungen bzw. Änderungen einzuführen habe und dies auch noch mit voller persönlicher Einsicht dieser Notwendigkeiten, weil eben sonst keine Nachhaltigkeit erreicht wird.

Einen anderen Versuch zur Lösung dieses Problemkomplexes könnte man möglicherweise über eine Herangehensweise mittels „Änderung von Einstellungen“ oder „Konfliktlösungsmechanismen“ (Aggressionswirkung auf den Kritisierten durch den Kritisierenden) diskutieren. Dies hieße jedoch, dass hierzu auch ein ausreichender Zeitraum zur genügend positiven gegenseitigen Intervention erforderlich wäre, weil Einstellungsänderungen bekanntlich nur schrittweise vonstatten gehen, was gerade in der Praxis des Krisenmanagements sowohl zeitlich als auch vor dem bereits gezeigten rechtlichen Hintergrund (z.B. wegen der Verschleppung der Insolvenz) erhebliche Schwierigkeiten aufwerfen wird.

Dass eine Einstellungsänderung ausreichender Zeit bedarf und nur schrittweise erfolgen kann, begründet die Literatur anhand von Forschungsergebnissen damit, dass „gesendete Botschaften (z.B. von Bankmitarbeitern; Anm. d. Verf.), die den Einstellungen des die Botschaft Aufnehmenden (z.B. Unternehmer) nahekommen, mit hoher Wahrscheinlichkeit übernommen werden, während jedoch beim Versuch, völlig neue Einstellungen zu prägen (z.B. Aufforderung zur sofortigen radikalen Änderung des bisherigen Verhaltens; Anm. d.

Verf.) eher die alten in ihrer Wirksamkeit zusätzlich verstärkt werden.“¹⁶³⁾ Auch dies widerspräche somit klar den Vorstellungen von den Notwendigkeiten im Krisenmanagement. Bei konsequenter Einlassung auf all diese Forschungsergebnisse würde sich das Dilemma, welches eben besagt, dass wirtschaftlich zwingende Notwendigkeiten vor dem Hintergrund sozialpsychologischer Machbarkeiten nahezu unmöglich würden, nun noch größer geworden sein. Denn handelt es sich dabei um Einstellungen auf Seiten des Krisenunternehmers, welche z.B. von Bankmitarbeitern zur Herbeiführung von Änderungen kritisiert werden, dann fällt die Kritik auf meist fruchtlosen Boden mit der Konsequenz, dass sich nichts mehr ändert, weil dies zwar nicht generell bedeutet, „dass sich diese Einstellungen nie ändern können, sondern nur, dass sie äußerst widerstandsfähig gegen Veränderung sind.“¹⁶⁴

Als wesentlich weiter gefasster, globaler Problemlösungsansatz bliebe an dieser Stelle für beide Seiten nur die Einsicht durch Vernunft mittels besserem Verständnis, wozu diese Dissertationsschrift beitragen sollte. Dazu ist sinnvoll, die Glaubwürdigkeit der Quelle der Kritik am Verhalten eines Krisenunternehmers zu erhöhen, denn in der Forschung ist „gut bewiesenes Ergebnis, dass das Ausmaß, mit dem eine Kommunikation bei Veränderungen von Einstellungen wirksam ist, von der (durch den Unternehmer; Anm. d. Verf.) wahrgenommenen Glaubwürdigkeit der Quelle abhängt.“¹⁶⁵⁾

Abschließend soll noch ein letzter Erklärungsansatz aus der Literatur in Bezug auf die Schwierigkeiten, Personen zu Änderungen ihrer bisherigen Verhaltensweise zu bewegen, mit einfließen. Es handelt sich um die Kognition als die geistige Verarbeitung von sozialen Gegenständen.

4.6 Kognition im Hinblick auf die Wahrnehmung

Ein Wissenschaftsautor meint hierzu: „Die kognitive Struktur eines Menschen (sein Bild von anderen Menschen und sein Weltbild) ist eigentlich getönt. Sie hat die Tendenz zur einheitlichen Kognition (geistige Vereinheitlichung) in allen Dimensionen. Drei Theorien erklären diese Tendenz:

- Theorie der kognitiven Dissonanz nach Festinger:

Nach einer Entscheidung werden Informationen nur noch aufgenommen, wenn sie die zur kognitiven Struktur verbundenen Informationen, auf denen die Entscheidung beruht, nicht stören (ihnen nicht widersprechen). Fazit: Man ist mit den einmal getroffenen Entscheidungen (auch wenn sie falsch sind bzw. sich als falsch herausstellen; Anm. d. Verf.) später meist (relativierend; Anm. d. Verf.) zufrieden.

- Theorie des strukturellen Gleichgewichts nach Heider:

Menschen folgen in ihrer Informationsverarbeitung der Tendenz zu Einheitsbildung, zu einheitlichen Kognitionen. Sie bilden nur Elemente, die in sich vereinbar sind und erwarten diese Elemente auch bei anderen, um sie schätzen zu können. Fazit: Toleranz fällt Menschen daher so schwer (insbesondere z.B. bei Kritik durch die Bankmitarbeiter am Unternehmer für seine bisherige krisenverursachende Vorgehensweise, weshalb nicht selten Bankmitarbeiter von Unternehmern umgekehrt als sachlich nicht in der Lage beurteilt werden, das Problem zu erkennen; Anm. d. Verf.)

- Das Kongruenzprinzip nach Sherif:

Bei neuen Informationen, zu denen bereits eine kognitive Struktur besteht, gibt es eine Konstanz-Suggestion nach dem Motto: das kann dieser kluge Mann doch gar nicht gesagt haben (also eine internale Ablehnung z.B. einer vom Bankmitarbeiter geäußerten Kritik, da dieser sich z.B. nicht wie bisher lobend über die Unternehmensentwicklung äußert, sondern plötzlich seine Meinung ändert, was doch gar nicht sein kann und wenn überhaupt, dann nur weil dieser vielleicht einen schlechten Tag hatte und den Sachverhalt deshalb „falsch“ einschätzte; Anm. d. Verf.). “¹⁶⁶⁾

Auch hierin lässt sich „zusammenfassend in Anlehnung an Bergius feststellen, dass „die Hauptsache sozialen Handelns die Gesichtswahrung ist. Die Selbstachtung soll ermöglicht werden durch das Herstellen von Bedingungen für die Achtung durch andere.“¹⁶⁷⁾

Damit wäre wiederum der Bogen zu den psychologischen Herangehensweisen gespannt, zumindest was die Erreichung eines beiderseits tiefgreifenderen Verständnisses anbelangt. Mit seiner Aussage „50% der Wirtschaft ist Psychologie“ hat Alfred Herrhausen demnach ein wahres Wort gesprochen.

Mit diesen Ausführungen wird der Literatur- und Erfahrungsteil im Kontext der Untersuchung abgeschlossen. Im nächsten Abschnitt folgen nun die Präsentation der Untersuchungsergebnisse, die schlussfolgernde Befunderhebung und die Ableitung der Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften.

5. Auswertung der eigenen Untersuchung

Die Auswertung der Untersuchung erfolgt mittels Prüfung der Repräsentativität, der Darlegung der mathematisch-statistischen Methodik, der Darlegung der Qualität der Forschungsstudie sowie der Ableitung von Schlussfolgerungen zur Befunderhebung.

5.1. Repräsentativität der Untersuchung

Die Grundgesamtheit (N) der Studie betrug 325 Banken, bestehend aus einer ungarischen Bank, sowie 324 deutschen Banken. Die Grundgesamtheit besteht aus Bankgenossenschaftlicher Rechtsform, welche weitestgehend mittelständisch orientiert und bis auf die ungarische Bank Mitglied im Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) sind. Hieraus wurden 324 bayerische Banken adresstechnisch erfasst und kontaktiert. Die ungarische Bank, welche im Prinzip die 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 vier Teilnehmer ihre Teilnahme anonymisiert hatten und weitere Fragebögen z.T. von mehreren Teilnehmern aus jeweils einem Bankinstitut eingereicht wurden. 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 zudem nur die personenunabhängigen, rein statistischen Ergebnisse in die Studie ein.

Die Teilnahme an der Fragebogenaktion verteilte sich wie in nachstehender Tabelle ersichtlich.

Tabelle 5: Verteilung der Teilnahme

71 Banken reichten jeweils 1 Fragebogen ein
4 Banken reichten 2 Fragebögen ein
2 Banken reichten 3 Fragebögen ein
1 Bank reichte 4 Fragebögen ein
4 Teilnehmer blieben anonym

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Retrograd kann man also feststellen, dass 93 Teilnehmer

- ◆ abzüglich 3 Fragebögen aus dem vierfach eingereichten Satz

- ◆ abzüglich 2 mal 2 Fragebögen aus den dreifach eingereichten Sätzen
 - ◆ abzüglich 4 mal 1 Fragebogen aus den doppelt eingereichten Sätzen
 - ◆ abzüglich 4 anonymisierte Fragebögen ohne Bankenzuordnung
- zu einem Ergebnis von 78 Banken führt, welche identifiziert werden konnten.

Dies würde insgesamt nachfolgende Quote für das Verhältnis zwischen der Stichprobe (n) und der Grundgesamtheit (N) ergeben:

- ◆ 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 nach Ansicht des Verfassers im Prinzip als weitgehend repräsentativ zur Grundgesamtheit einzuschätzen, nachdem fast jede vierte Bank der Grundgesamtheit auch tatsächlich teilgenommen hat.

Ob diese erfreuliche Repräsentativität auch nach Prüfung möglicher Klumpenrisiken noch erhalten blieb, soll nachstehend überprüft werden. Hinsichtlich einer Beurteilung der Repräsentativität der Studie wurde auf eine Prüfung zweier statistischer Klumpenrisiken abgestellt: 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 Vorhandenheit einer Klumpenbildung bei der regionalen Verteilung der Teilnehmerbanken anhand der Postleitzahlen der Stichprobe (n) im Vergleich zur Verteilung der Postleitzahlen in der Grundgesamtheit (N).

5.1.1 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 als Stichprobe der Grundgesamtheit gegenübergestellt. Es ergab sich dabei nachstehende, in der Tabelle komprimiert dargestellte Struktur.

Tabelle 6: Verhältnis Stichprobe zur Grundgesamtheit

Größe der Banken:	Anzahl Stichprobe:	Anzahl 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

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

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.

Nach Überprüfung des Klumpenrisikos hinsichtlich der Größe der Bankinstitute folgt nun die Überprüfung des Klumpenrisikos regionaler Häufung mittels Postleitzahlenüberprüfung.

5.1.2 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:

Tabelle 7: geographische Verteilung der Untersuchung

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

Erläuterung: H = Ungarn, Postleitziffern der 1. und 2. Stelle; D = Deutschland, Postleitziffern der 1. und 2. Stelle

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

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.

Nach Überprüfung der Studie hinsichtlich möglicher Klumpenrisiken folgt im nächsten Abschnitt die Darstellung der mathematisch-statistischen Vorgehensweise bei der Analyse der Quelldaten und die Ergebnis- bzw. Schlussfolgerungsableitungen.

5.2 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 gewogenen 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

$$\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

zunächst auf die Formel

$$\sqrt{\frac{1}{(TNn)} \sum_{i=1}^{TNn} ((x_i - \bar{x})^2 (TNn))}$$

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. Das obige n darf hier nicht mit dem n einer Stichprobe zur Grundgesamtheit N verwechselt werden.

Zur weiteren Überprüfung der Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse soll im nächsten Abschnitt auf die Qualität der Messergebnisse eingegangen werden.

5.3 Qualität der Untersuchung

Zur Qualität der Studie in Bezug auf sowohl das Ausfüllen der Fragebogen selbst aber auch die Meinungsqualität der Teilnehmerschaft lässt sich ein recht erfreuliches Niveau feststellen. Fast alle Teilnehmer haben die Fragebögen komplett und richtig ausgefüllt. Diejenigen, bei denen zur Beantwortung der einen oder anderen Frage Probleme auftraten, wählten den telefonischen Rückfrageweg zur richtigen Beantwortung der Frage in der Studie. Die einzelnen Fragen in der Studie selbst wurden von den Teilnehmern trotz teils recht anspruchsvoller Forderung nach Aufmerksamkeit und Sorgfalt bei zum Teil komplizierter Fragestellung plausibel und eindeutig beantwortet. Es kamen sowohl keine Doppel- oder Mehrfachantworten vor, als auch keine Pauschalierungen, wie etwa die Vergabe der gleichen Noten oder Rangplätze für alle Items einer Frage zur Vereinfachung der Antwortensystematik. Diejenigen, bei denen die Beantwortung des einen oder anderen Items eine doch unüberwindliche Hürde darstellte, vergaben keine Bewertung bei dieser Frage, jedoch bei allen anderen Fragestellungen. Ebenso gut konnte die eine oder andere Frage versehentlich überblättert, das eine oder andere Item auch schon mal übersehen werden. Solche fehlenden Antworten wurden in der statistischen Auswertung nicht mit „gemittelt“ und etwa dadurch in die Befunderhebung mit einbezogen, sondern generell nicht berücksichtigt, damit auch nicht hinsichtlich der Bildung der arithmetischen oder gewogenen arithmetischen Mittelwerte, der Quotenbildung, der Modalwerte oder auch der Standardabweichungen berücksichtigt. Die Meinungsqualität der Teilnehmer dürfte ebenfalls dem hohem Niveau hinsichtlich der Erwartungen dieser Studie an die Probanden entsprechen haben, da alle Teilnehmer qualifizierte Sachbearbeiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter oder

Vorstände der Banken waren. Damit konnte die Stichprobe insgesamt diejenigen Probanden erreichen, die am wahrscheinlichsten eine brauchbare Repräsentativität hinsichtlich der tatsächlichen Entscheidungskompetenz aber auch tagtäglicher Entscheidungspraxis - wie für die qualifizierte Bearbeitung der Fragebögen erforderlich - im Bankenumfeld der Grundgesamtheit erwarten lässt.

Im folgenden Abschnitt werden nun die Untersuchungsergebnisse in Bezug auf die einzelnen Fragestellungen präsentiert und Schlussfolgerungen aus diesen abgeleitet.

5.4. Ergebnisse aus der Datenerhebung und Schlussfolgerungen

Nebenbemerkung: Die in den Fragebögen den Teilnehmern angebotene Möglichkeit zur Ergänzung der jeweils vorgegebenen Lösungsmöglichkeiten mit eigenen Ansätzen, welche in den Fragebögen nicht angegeben waren bzw. von den Teilnehmern als für fehlend empfunden wurden, sind bis auf eine einzige Ergänzung nicht genutzt worden.

Folgende Abkürzungen wurden bei der Ergebnispräsentation verwandt:

- **aMW**
bedeutet arithmetischer Mittelwert, also der Durchschnittswert aller abgegebenen Beurteilungswerte.
- **gMW**
bedeutet gewogener arithmetischer Mittelwert, also der Durchschnittswert aller abgegebenen Beurteilungswerte, gewichtet um die jeweilige Anzahl der Nennungen (der Befragten) je Beurteilungswert.
- **StAW**
bedeutet Standardabweichung vom arithmetischen Mittelwert, also die durchschnittliche Abweichung aller Beurteiler von dem arithmetischen Mittelwert (Durchschnittswert).
- **gStAW**
bedeutet Standardabweichung vom gewogenen arithmetischen Mittelwert, also die durchschnittliche Abweichung aller Beurteilungen von dem gewogenen Mittelwert (gewogener Durchschnittswert).
- **ModW**
bedeutet Modalwert. Er zeigt den am häufigsten auftretenden Beurteilungswert ohne weitere mathematisch-statistische Anwendungen an.

- **Quote**
bedeutet die Summe aller Beurteilungswerte bei Berücksichtigung der Nennungshäufigkeit aller Werte, dividiert durch die Anzahl der Befragten in %.
- **r_s**
bedeutet statistischer Rangkorrelationskoeffizient nach Spearman als Anwendung multivariater statistischer Methodik. Dieser soll Zusammenhänge bei der Rangplatzvergabe von Variablen aufzeigen.

Hinsichtlich der nach jedem statistischen Ergebnis anschließend gezogenen Schlussfolgerung soll noch erwähnt werden, dass diese aus dem bisherigen literarischen Kontext, eigener Erfahrung und Einschätzung, sowie natürlich aus den statistischen Befunden abgeleitet sind. Im Anschluss daran erfolgt dann noch eine Kurzzusammenfassung der Schlussfolgerungen als Gesamtbefund.

Der Verfasser war hinsichtlich der kommentierenden Schlussfolgerungen natürlich redlich um Objektivität bemüht, kann jedoch subjektive Einflüsse nicht gänzlich ausschließen. Zudem würde sich der Verfasser wünschen, dass die Prägnanz mancher Ergebnisse samt auch der daraus auch so gewollten Prägnanz der kommentierenden Schlussfolgerungen in Anlehnung an Wissenschaftsautoren, nach deren Ansicht wissenschaftliche Thesen durchaus „auch kühn formuliert sein sollen“ (vgl. z.B. Mayer, Hans-Otto; a.a.O.), wenn eine Forschungsstudie überhaupt eine Wirkung nach sich ziehen soll, in diesem Sinne wohlwollende Leser findet.

Nunmehr im Folgenden die einzelnen Ergebnisse:

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 1:**

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
Stillhalten	5,93	2,69	7
Duldung der vorhandenen Überziehung bis 90 Tage	6,14	2,62	7, 8
Duldung der vorhandenen Überziehung über 90 Tage	4,56	3,78	1, 7
Sanierungskredit gegen Sicherheiten	4,76	3,24	5
Überbrückungskredit bis zum Sanierungsgutachten	3,24	3,82	1
Umschuldung mit Höherkreditierung	3,55	2,95	2, 3
Sanierungskredit ohne Sicherheiten	2,17	3,58	1
Tilgungsaussetzung	6,31	2,38	8
Zinsreduktion, Zinsaussetzung	3,67	3,30	3
Forderungs(teil-)verzicht	2,97	3,40	2
Debt Equity Swab (Beteiligungsumwandlung)	1,16	1,53	1

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Das am meisten genutzte Instrument der Beiträge von Banken zur Sanierung von Unternehmen ist die Tilgungsaussetzung mit einem gMW von 6,31, unmittelbar gefolgt von der Duldung von Überziehungen bis 90 Tage mit einem gMW von 6,14. Beide Werte haben den höchsten erreichten Mittelwert, jedoch auch eine hohe Standardabweichung von 2,38 bzw. 2,62 bei einem Wertungsfeld von 1 bis 9, was darauf hindeutet, dass die Beurteiler bei der Abgabe ihrer Wertung wenig einheitlich gewertet haben. Dass diese beiden Maßnahmen statistisch knapp vor dem Stillhalten lagen ist insoweit erfreulich, als man den befragten Banken damit nicht mehr grundsätzlich vorhalten kann, sie würden dem Untergang von Unternehmen in der Krise eher zuschauen (wollen), anstatt sich aktiv einzubringen. Interessant ist auch, dass die befragten Banken mit einem gMW von 4,56 der Duldung der vorhandenen Überziehung über 90 Tage hinaus, sowie mit gMW von 4,76 der Vergabe eines Sanierungskredites gegen Sicherheiten gegenüberstanden. Diese, bereits mit Risiken ausgestatteten, Items lagen noch vor dem absoluten Mittelwert von 4,5 als der tendenziellen Ja/Nein-Grenze. Hierin zeigt sich statistisch eine grundsätzlichere Neigung der Banken zum Handeln denn zum Stillhalten, selbst dann, wenn das Stillhalten an sich als Handlungsmotiv mit einem gMW von 5,93 zwar den dritthöchsten Wert erreichte, jedoch innerhalb der Fragenanordnung eine mehrfache Gleichbewertung zulässig war um differenzieren zu können und eben nicht zwischen Stillhalten oder Handeln abgrenzend unterscheiden zu müssen. Damit konnte festgestellt werden, dass das passive Handlungsmotiv „Stillhalten“ auf Rang 3 zwar mit einem gMW von 5,93 gegeben ist, dennoch eine recht hohe, latent aktive Handlungsbereitschaft mit dem Item „Sanierungskredit gegen Sicherheiten“ auf Rang 4 mit einem gMW von 4,76 trotzdem vorhanden ist. Vor dem Hintergrund der Ja/Nein-Grenze wäre damit die Tendenz eher zur Unterstützungsbereitschaft als zum Rückzug von Unternehmen in der Krise durch diese Banken erkennbar. Nachdem aufgrund der Überprüfung der Repräsentativität der Studie eine tendenzielle Übertragbarkeit der Stichprobe auf die Grundgesamtheit erlaubt erschien, dürften die Ergebnisse mit hoher Wahrscheinlichkeit auch für die Grundgesamtheit gelten.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 2:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
Wert zwischen 1 und 9	5,20	2,90	4

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Dieser Wert mit einem gMW von 5,20 wird aufgrund der Alleinstellung dieses Items in dieser Frageanordnung als für relativ niedrig empfunden, jedoch mit einer hohen gStAW von 2,90. Zudem deutet der ModW mit 4 verstärkt auf eine Niedrigpositionierung dieses Items hin. Hier darf demnach vermutet werden, dass die befragten Banken mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Einschätzung der Sachlage über die Krisensituation und der Zukunftsaussichten des Krisenunternehmens selbst durchführen und eine generelle Einschätzungsänderung der Situation aufgrund des Hinzukommens externer Sachstandsdarlegung weniger wahrscheinlich, ggf. sogar urteilsbestätigend wirkt. Dies wäre ein Indiz für ein relativ schwaches Wirkungspotential von Sanierungsgutachten oder Stellungnahmen von Unternehmensberatern im Krisenfall, jedoch andererseits auch ein gleichzeitig weniger ausgeprägtes Absicherungsstreben dieser Banken, ihre Lageeinschätzung über Krisenunternehmen von Dritten bestätigt sehen zu wollen. Dies wiederum ist eher nur dann wahrscheinlich, wenn eine gewisse Urteilsstabilität aufgrund vermuteter ausreichender Kenntnislage der Situation sowie ausreichende Intensität in der Bank-Kunde-Beziehung vorhanden ist.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 3:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
Wert zwischen 1 und 9	5,32	3,09	6, 7

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Dieser Wert mit einem gMW von 5,32 wird aufgrund der Alleinstellung dieses Items in dieser Frageanordnung ebenfalls als für recht niedrig empfunden. Jedoch liegt bei hoher gStAW und vor allem bei den in Bezug zum gMW von 5,32 höheren ModW von 6 und 7 als den am häufigsten genannten Werten eine Höherpositionierung des Ratings im Vergleich zu den Sanierungsgutachten vor. Das deutet statistisch darauf hin, dass die befragten Banken ihr hauseigenes Rating für tauglicher zur Lageeinschätzung in Bezug auf die Sanierungsaussichten von Krisenunternehmen halten als z.B. externe Sanierungsgutachten. Dies ist einerseits ein Indiz dafür, dass das hauseigene Rating eine bedeutendere Rolle einnimmt, sich jedoch hier nicht abschließend klären ließ, ob eher die Unterstützungsbereitschaft für Unternehmen in der Krise Resultat des Ratings ist, oder eher ein Verzicht auf die Bemühungen quasi auch vom Rating aufgezwungen werden kann oder ggf. auch beides vorliegt. Andererseits jedoch erschien der Wert für ein absolutes

Qualitätsempfinden des Ratings als wichtiges Kriterium, um über existenzielle Entscheidungen von Krisenunternehmen zu befinden, für deutlich zu gering. Hier dürften also Verbesserungspotentiale vermutet werden.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 4:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
Wert zwischen 1 und 9	3,39	4,14	1

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Bemerkenswert ist der sehr niedrige gMW von 3,39 für dieses Item, vor allem auch hinsichtlich der enormen gStAW von 4,14 und des Modalwertes von 1. Das bedeutet, dass statistisch die meisten Befragten kaum Auswirkungen der Einsatzmöglichkeiten von Financial Covenants auf den Kreditentscheidungsprozess erkennen können. Dies verwundert, denn einerseits wird damit auf Sanktionsmöglichkeiten verzichtet, wenn die Sanierung eines Krisenunternehmens nicht den von den Banken angestrebten positiven Verlauf nimmt, und andererseits erscheint damit das sich Verlassen auf die Richtighandlungen des Krisenunternehmens viel zu stark dominierend. Darüber hinaus werden hier Ertragspotentiale gerade bei zunehmend kostenintensiverer Intensivbetreuung von Krisenengagements in den Banken nicht gehoben. Andererseits natürlich ist der bewusste Verzicht auf diese Art legaler Einflussnahme im Krisenunternehmen einschließlich des bewussten Verzichts auf zusätzliche Erträge aus den Krisenengagements aus Sicht des von der Krise betroffenen Unternehmens von Vorteil, denn es drohen schließlich keine Sanktionen und keine weitere Teuerung gerade in der Krise. Dennoch gäbe der Verfasser vor der Entscheidung stehend, dem Krisenunternehmen weitere Unterstützung zu gewähren - dies jedoch nur bei Vereinbarung von Financial Covenants den Vorzug - in Relation zu einer Entscheidung, bei gleicher Zustandslage nichts mehr zu unternehmen, weil bei gleicher Sachlage der Erhalt von Unternehmen stets die bessere Alternative ist. Damit wäre auch eine Teuerung des Kredits legitim, denn hielte das Krisenunternehmen die vertraglichen Vereinbarungen zur Krisenbewältigung ein, setzten auch keine Sanktionen, damit auch keine Teuerung, ein.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 5:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
Wert zwischen 1 und 9	3,91	3,74	3

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Ein Indiz für die schwache Einwertung der Einsatzmöglichkeiten von Financial Covenants in Krisensituationen mag deren Erfolgseinschätzung sein. Dies wurde bei einem gMW von 3,91 bei wiederum hoher gStAW von 3,74, jedoch einem ModW von 3 ermittelt. Dass diese Werte so niedrig sind, jedoch hohe Uneinigkeit bei der Erfolgseinschätzung vorliegt, mag ggf. damit zu tun haben, dass die Erfolgseinschätzung der Vereinbarung von Financial Covenants in Krisensituationen bislang eine sehr untergeordnete Rolle (siehe die Ergebnisse zu Frage 4) gespielt hat, somit also noch kein hinreichender Erfahrungsschatz vorliegt, der diese niedrige Erfolgsprognose hinreichend stabilisieren würde. Demnach liegt die Vermutung nahe, dass die Negativeinwertung tendenziell nur vorweggenommen wurde.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 6:**

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
Risiken in der Unternehmerpersönlichkeit	7,70	1,69	8
Rechtliche Risiken	5,26	2,68	5
Betriebswirtschaftliche Risiken	6,73	1,95	6, 7, 8
Marktrisiken	6,26	2,16	7

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Diese Wertung ist bemerkenswert, denn die vermuteten, hochabschreckenden rechtlichen Risiken werden von den Befragten am rangniedrigsten angesetzt. Im Wesentlichen wurden für ein Scheitern einer Sanierung unter Vereinbarung von Financial Covenants Risiken in der Unternehmerpersönlichkeit vermutet, welche jedoch geradezu zur Vereinbarung von Financial Covenants ermuntern. Gerade die vermutete, unsichere Rechtslage in Bezug auf dieses Item, ließ die Banken jedoch nicht das Scheitern annehmen. Deshalb dürften auch hinsichtlich dieses Items noch Verbesserungspotentiale im Krisenmanagement vermutet werden.

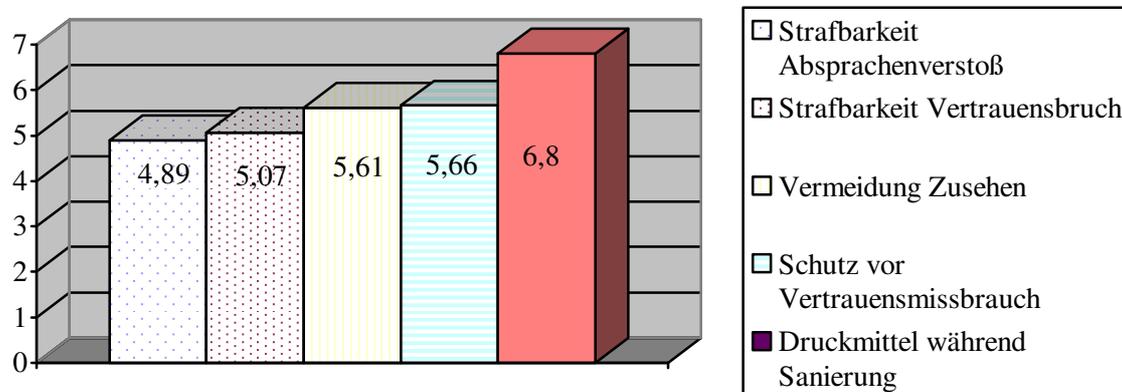
▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 7:**

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
quasi-Strafbarkeit des Unternehmers bei Verstößen gegen Absprachen	4,89	4,03	3
quasi-Strafbarkeit des Unternehmers bei Vertrauensbruch	5,07	4,20	3
Vermeidung, dem Unternehmer sonst ohnmächtig zusehen zu müssen	5,61	2,74	6
Schutz vor dem Ausnutzen von Vertrauen durch den	5,66	2,89	7

Unternehmer			
Druckmittel auf den Unternehmer während der Sanierung	6,80	2,28	8

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Graphik 2: Verteilung der Wichtigkeit von Financial Covenants für Bankmitarbeiter (in gMW)



Schlussfolgerung:

Zur Kommentierung der Ergebnisse aus Frage 6 passend, geben die befragten Banken nun als höchsten gMW mit 6,80 an, durch die Vereinbarung von Financial Covenants ein „Druckmittel auf den Unternehmer“ zu besitzen, die vertraglichen Vereinbarungen zur Sanierung seines Unternehmens auch wie vereinbart umzusetzen. Besonders bemerkenswert ist auch, dass sich die befragten Banken mit einem gMW von 5,66 lieber vor dem Vertrauensmissbrauch durch einen Krisenunternehmer zu schützen wünschen und mit einem gMW von 5,61 für die Vermeidung des Zusehens, als mit einem gMW von 5,07 bzw. 4,89 das Unternehmen nur abstrafen zu wollen. Die hohen Standardabweichungen deuten bei den Abstrafungsitems zwar auf erhebliche Uneinigkeit bei den Banken hin. Die Modalwerte dokumentieren hier jedoch tendenziell ein weit geringeres Interesse für ein „Abstrafen“ von Unternehmen durch die Banken als für den Schutz vor Missbrauch. Ein Vorwurf an die Banken, es ginge gegenüber den Unternehmen in der Krise vordringlich um kritisierende Einflussnahme und abstrafend vorschnellen Rückzug, kann mithin tendenziell entkräftet werden, als bei der Itemkombination „Strafbarkeit“ im Vergleich zu dem, durchaus legitimen, „Schutz vor Missbrauch“ erhebliche Uneinigkeit bei den Banken besteht und die „Strafbarkeit“ auf eine niedrige Beurteilungsstufe platziert wurde.

▪ Ergebnistabelle zu Frage Nr. 8:

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
Wert zwischen 1 und 9	6,99	1,62	7

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

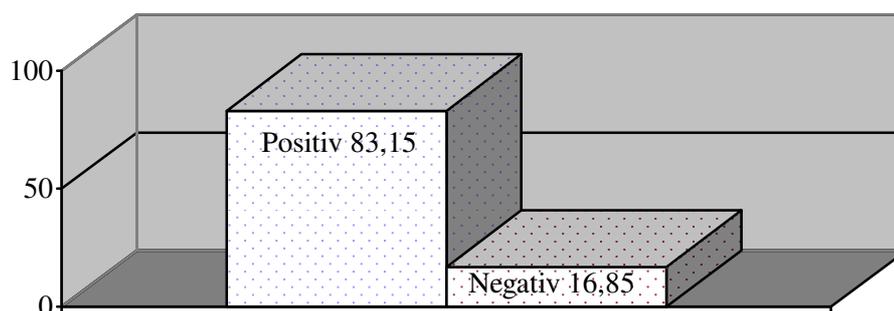
Aufgrund der niedrigeren gStAW von 1,62 bei starker Annäherung des ModW von 7 an den gMW von 6,99 scheinen sich die Banken dahingehend weitgehend einig zu sein, dass es sinnvoll ist, eine Zuordnungsänderung der Betreuung krisenbetroffener Unternehmen, weg von der regulären Firmenkundenbetreuung hin in ein Spezial-Sanierungsressort, vorzunehmen. Inwieweit dies eher ein Resultat der Umsetzung der Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK) oder mehr Ergebnis eigener Erfahrungen ist, kann nicht beantwortet werden. Der relativ hohe Zustimmungswert bei niedrigerer gStAW deutet jedoch eher nicht auf einfache Pflichterfüllungsbereitschaft hin, sondern mehr auf die Einschätzung infolge eigener Erfahrungen. Damit würde sich eine tendenzielle Bereitschaft der Banken widerspiegeln, zur Bewältigung der Krisensituation von Unternehmen einen Beitrag leisten zu wollen, obschon die Vorhalteleistung eines Sanierungsressorts ohnehin einen erheblichen Kostenfaktor für die Banken aufwirft.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 9:**

Ergebnis:	Quote POSITIV	Quote NEGATIV
Auswahl	83,15%	16,85%

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Graphik 3: Verteilung der Zustimmung oder Ablehnung zur Offenheit in der Krise (in %)



Schlussfolgerung:

Dieses Item sollte abprüfen, inwieweit eine generelle Bereitschaft der Banken vorliegt, selbst bei besonders schwerer Krise noch einen Sanierungsbeitrag leisten zu wollen. Gerade hier würde die Vermutung naheliegen, dass kaum mehr Unterstützungsbereitschaft vorhanden ist. Aus dem eindeutigen Ergebnis geht jedoch hervor, dass das zwischenmenschliche Vertrauen,

welches die Banken in die Unternehmen setzen, eine erheblich wichtigere Rolle spielt, als ein noch so großes, rein sachlich-ökonomisches Krisenausmaß. Selbst ein theoretisches, totales unternehmerisches Versagen, gefolgt von den sachlich-ökonomischen Konsequenzen, scheint demnach im Extremum eine untergeordnetere Rolle zu spielen als ein authentisch erlebbares, rollenkonformes Krisenverhalten des Unternehmers. Inwieweit zudem konditionierte Belohnungsaspekte für die vertrauensstiftende Offenbarung eines Verschuldens samt daraus induzierter Helfersymptomatik bei der Beantwortung dieser Itemüberprüfung eine Rolle gespielt haben, kann hier nicht festgestellt werden. Tatsache scheint jedoch, dass eine übergroße Mehrheit der Befragten als Grundlage für eine Sanierung eine Vertrauensbasis aus Offenheit und Ehrlichkeit intuitiv voraussetzt. Diese Itemüberprüfung hätte deshalb zum Ergebnis, dass die nicht selten von Unternehmern geäußerte Vermutung, man dürfe den Banken das wahre Krisenausmaß so lange als möglich nicht und möglichst auch nicht in vollem Umfang „beichten“, tendenziell mit hier über 80%iger Wahrscheinlichkeit eher einen Rückzug der Banken nach sich ziehen würde. Das schon in der Literatur immer wieder geforderte, zeitnahe und lückenlose, offene und ehrliche „Aufdecken“ einer Krisenentwicklung kann somit weitgehend bestätigt werden. Gleichzeitig würde diese Tendenz zeigen, dass gewachsene, zwischenmenschliche Vertrauensstrukturen, etwa durch eher intensivere als anonymere Bank-Kunde-Beziehung entstanden, im Ernstfall eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit von Krisenunternehmen infolge dann auch höher wahrscheinlicher Sanierungsbegleitung durch die Banken zur Folge hat. Die hohe Positivquote scheint dies zu untermauern, denn bei zwischenmenschlicher Anonymität dürfte zudem eine urplötzliche, schonungslose Offenheit in der Krisendarstellung durch eine gänzlich oder weitgehend unbekannte Person eine weitaus geringere Positivreaktion der Banken erwarten lassen, als wenn vorab bereits Vertrauen entstanden ist. Die Negativquote wird deshalb gleichzeitig auch dahingehend gedeutet, dass dieses Vertrauen für eben nicht ausreichend eingeschätzt würde, wenn man von der Offenheit eines Fremden zu stark überrascht wird.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 10:**

Ergebnisse:	Quote zu 1 in %	Quote zu 2 in %	Quote zu 3 in %
rein wirtschaftliche Zukunftsaussichten, z.B. anhand von Bonitätsunterlagen	8,70	52,17	39,13
Offenheit, Integrität und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmers	7,61	36,96	55,43
persönliche Schuldlosigkeit des Unternehmers bzw.	77,17	10,87	11,96

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Zur weiteren Feststellung der Bedeutung der zwischenmenschlichen Kontaktsituation zwischen Banken und Unternehmen in der Krise wurde bei dieser Frageanordnung eine differenzierende Wertung durch die Beurteiler erzwungen, weil eine Gleichbewertung der Items ausgeschlossen wurde. Diese Besonderheit der Fragestellung wurde von fast allen Beurteilern auch so reflektiert. Interessant ist, dass die Befragten als das wichtigste Kriterium (Stufe 3) mit einer Quote von 55,43% die „Offenheit, Integrität und Vertrauenswürdigkeit“ des Unternehmers angaben. Mit 52,17% vergaben die Beurteiler den im Prinzip sehr wichtigen „rein wirtschaftlichen Zukunftsaussichten“ nur den zweiten Rang. Schlussendlich wurde mit 77,17% der „persönlichen Schuldlosigkeit des Unternehmers bzw. einer Unvorhersehbarkeit der Krise“ der dritte Rang zuwiesen. Dieses Ergebnis wird dadurch gefestigt, als die Probanden die rein wirtschaftlichen Zukunftsaussichten mit nur 39,13% auf Rang 1 bewerteten, während nur 36,96% der Ansicht waren, dass Offenheit und Integrität nur den zweiten Rang einnehmen sollten. Im Verhältnis zu diesen zwei Items spielte also ein persönliches unternehmerisches Versagen oder aber eine Nichtschuldigkeit an einer Krisensituation aus Sicht der Banken kaum mehr eine Rolle. Dies scheint mit den bisherigen Befunden zu korrelieren. Dadurch konnte zugleich auch mit festgestellt werden, dass hier kaum Verwerfungen durch Halo-Effekte vorhanden waren. Bemerkenswert ist hier der Befund, dass für die Überlebenaussichten von Unternehmen das Vertrauen eine höhere Rolle zu spielen scheint, als dies die Darstellung der rein wirtschaftlichen Aussichten des Unternehmens vermag. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine Darstellung auch noch so guter wirtschaftlicher Aussichten durch das Unternehmen oder auch seiner externen Berater weniger erfolversprechende Überlebenschancen in Krisensituationen erwarten lassen, als zwischenmenschliches „Vertrauen, Integrität und Offenheit“ dies können. Gerade angesichts der oftmals erheblichen Bemühungen der Unternehmer bzw. Berater um sachliche positive Darstellung der Krisensituation, fallen selbige Bemühungen um Vertrauensrückgewinnung oft recht spärlich aus bzw. sind mangels Befähigung und Wissen über die Rückgewinnungsmöglichkeiten von Vertrauen dem bloßen Zufall unterworfen. Nach der Eingang dieser Dissertationsschrift vermuteten Schadenshöhe durch Insolvenzen darf es jedoch nicht bloßer Zufall sein, dem die Überlebenssicherung von Unternehmen in der Krise unterworfen wird. Dieser Befund würde demnach ein klares Defizit aufzeigen, hinter welchem noch Potential für die Krisenbekämpfung vermutet werden darf.

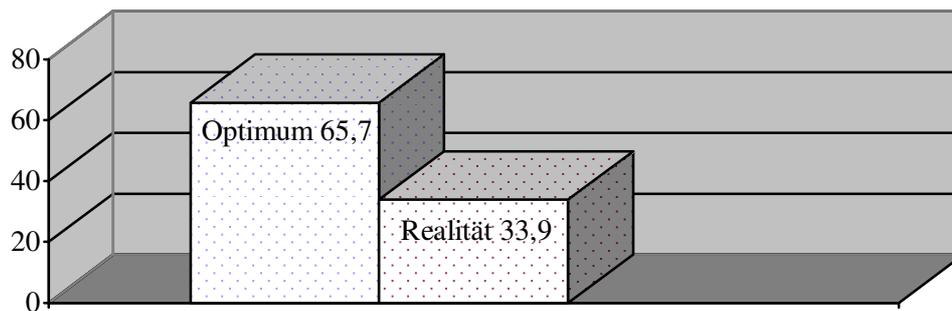
Aufgrund des Vorliegens von Rangplätzen konnte bei dieser Frageanordnung auch eine Überprüfung stattfinden, in welchem Ausmaß die Vergabe der Rangplätze durch die Befragten Abhängigkeiten innerhalb der Variablen aufwies. Durch Ermittlung des Rangkorrelationskoeffizienten r_s sollte dabei festgestellt werden, wie weit die von den Befragten vorgenommene Rangplatzvergabe von einer reinen Zufallsentscheidung bzw. von einer völligen Übereinstimmung über alle Beurteiler hinweg „entfernt“ ist. Wenngleich auch die Anwendung des r_s bei nur drei Werteausprägungen methodische Vorbehalte auslösen mag, taugt das Ergebnis nach Ansicht des Verfassers trotzdem als eine erste Richtungsweisung. Ferner wurde bei der Berechnung in zwei Varianten unterschieden: Zunächst wurden als Ausgangsbasis rechnerische Durchschnittsrangplätze gebildet und die Rangplatzabweichungen davon ermittelt. Dieses Vorgehen jedoch könnte ebenfalls methodische Vorbehalte auslösen, da bei der Feststellung des Rangkorrelationskoeffizienten prinzipiell von tatsächlichen Rangplätzen auszugehen ist, und nicht von deren arithmetischem Mittel. Deshalb wurde von den Durchschnittsrangplätzen ausgehend zudem eine absolute Basisrangplatzsituation definiert und sodann von dieser die tatsächlichen Rangabweichungen ermittelt. Insgesamt taugen hier nach Ansicht des Verfassers beide Ergebnisse für eine Richtungsweisung. Als Ergebnis stellte sich nach Rang*durchschnitts*abweichungen ein r_s in Höhe von 0,69, nach Rangabweichungen von *definierten* Rängen ein r_s in Höhe von 0,56 ein. Beide Werte lassen also eine mittlere Korrelation vermuten.

▪ **Ergebnistabelle zu Fragen Nr. 11 und 12:**

Ergebnis Frage Nr. 11:	gMW	gStAW	ModW
%-Wert zwischen 0 und 100	65,73	18,19	70
Ergebnis Frage Nr. 12:	gMW	gStAW	ModW
%-Wert zwischen 0 und 100	33,86	15,43	40

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Graphik 4: Verteilung des Unterschiedes zwischen Optimum und Realität bzgl. der Sanierungs-Erfolgsquote (in gMW)



Schlussfolgerung:

Die Kommentierung der Fragen Nr. 11 und 12 fällt zusammen. Die Probanden wurden gebeten, eine Einschätzung vorzunehmen, inwieweit Wunschvorstellung und Wirklichkeit über die Sanierungsaussichten von Krisenunternehmen auseinanderfallen. Der gMW bei der Wunschvorstellung ist mit 65,73 etwa doppelt so hoch wie die Wirklichkeit mit 33,86. Dieses Ergebnis kann auch die relativ hohe Uneinigkeit der Probanden bei der Fragebeantwortung aufgrund der hohen gStAW nicht schmälern, weil auch die ModW mit 70 für die Wunschvorstellung und 40 für die Realität auf eine ähnliche Meinungsverteilung hindeuten. Mit dieser Itemüberprüfung wurde darzulegen versucht, ob zumindest ein gedankliches Residualvolumen bei den Banken vorhanden ist, dem Krisenmanagement notleidender Unternehmen künftig weitere Ausbaumöglichkeiten einzuräumen oder ob bereits schon eine gedankliche Eingrenzung vorhanden ist, dass bisweilen bereits alles getan sei, was man tun könne. Der Befund, natürlich recht abstrakter Natur, zeigt jedoch, dass das Krisenmanagement an sich noch Potentiale hätte. Damit wird auf die Betriebswirtschaftslehre als auch die Jurisprudenz verwiesen, diese auch insoweit zu heben, da nicht verantwortet werden kann, solche Potentiale bei hohem volkswirtschaftlichem Insolvenzschaden ungehoben zu belassen bzw. sich damit abzufinden, dass fast jedes zweite Unternehmen nicht hätte in die Insolvenz bzw. Liquidation zu gehen brauchen. Erfreulich erscheint deshalb hinter dieser Antwortdifferenzierung aus den Fragen 11 und 12, dass die Banken selbst erkennen, dass Bemühungen im Krisenmanagement durchaus noch bessere Ergebnisse tragen könnten, als dies bislang der Fall ist. Damit würde einem Vorwurf entgegengetreten werden können, Banken würden per se dem Krisenmanagement kaum Stellenwert einräumen und eher zur Kreditabwicklung tendieren, weil dies der einfachere Weg sei, als mühevollen und teils risikotragende Sanierungsversuche anzustrengen.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 13:**

Wirtschaftliche und organisatorische Merkmale im Unternehmen:

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
Verlustentstehung, Überschuldung	7,36	2,07	9
Umsatz- und Ertragsrückgang	6,96	1,68	8
schlechtes Rating	3,87	2,62	2, 3
falsche Produktpalette, falsche Absatzpolitik	6,55	2,09	7, 8
falsche Beschaffungspolitik, falscher Standort	5,32	2,60	5
unzureichende Forschung und Entwicklung	3,68	2,96	2
unzureichendes Rechnungswesen/Controlling	7,45	1,42	8
Ersatz-/Investitionsstau	5,57	2,73	6
falsche Rechtsform	2,42	2,72	2
zu rasches Wachstum	5,38	2,65	4, 5
zu hohe Betriebskosten	6,79	1,79	8
hohe Privatentnahmen	6,80	1,76	8
unzureichende Betriebsorganisation	6,64	1,72	7
schlechtes Betriebsklima	4,75	2,57	5

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
unentschuldigte/s Terminversäumis/se	5,66	2,26	5, 6
Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen	6,64	2,00	6, 8
Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne	7,49	1,63	8
Hypernervosität, Konzentrationsstörungen	5,28	2,67	6
Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung	6,82	1,94	8
verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben	6,58	2,51	7
Neigung zur Unwahrheit, Manipulation	6,80	3,17	9
Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz	6,52	2,27	7
Schuldeinsichtsprobleme, Schuldzuweisungen	6,46	2,15	7
schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider	6,12	2,03	7
unzureichende fachliche Qualifikation und Information	6,66	1,93	8
unzureichende gedankliche Beweglichkeit	6,12	2,20	6
starres Festhalten an früherer Vorgehensweise	7,02	1,86	8
Stolz, Ehrgeiz, Dominanz	5,80	2,19	6

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Die Beantwortung dieser komplexen Frage erforderte hohe Aufmerksamkeit mit dem Ziel, dass die Probanden sich auf die Beantwortung der einzelnen Items konzentrierten. Gewollt war hier jedoch auch eine nochmalige Überprüfung, welche Gewichtung per se die Gesamtheit der rein wirtschaftlichen Aussichten im Verhältnis zur Gesamtheit aller psychologischen Items aufweisen. Setzt man den Durchschnitt aller 14 wirtschaftlichen gMW mit 5,68 ins Verhältnis zum Durchschnitt aller 14 psychologischen gMW mit 6,43 wird deutlich, dass die psychologischen Items gegenüber den wirtschaftlichen mit hoher

Wahrscheinlichkeit obsiegen wenn es darum geht, retrograd das Scheitern von Sanierungen, damit in Umkehrung auch das Gelingen von Sanierungen, zu begründen. Dieser Befund wird auch durch die stellenweise hohen gStAW nicht im Kern umgestoßen, nachdem sich bei den ModW ebenfalls eine Relation von 5,32 zu 7,11 im Durchschnittsvergleich der wirtschaftlichen zu den psychologischen ModW ergibt. Die rein wirtschaftlichen Aussichten scheinen in den Banken dabei methodisch eher durch die Ratings sowie die schulisch und im Berufsalltag erlernte Befähigung zum Umgang mit wirtschaftswissenschaftlichem Material erfasst werden zu können. Gänzlich anders ist dies – trotz Obsiegen der psychologischen Items - mit ebendiesen. Nach Kenntnisstand des Verfassers ist eine *methodische* Einschätzung des Unternehmers in der Krise hinsichtlich psychologischer Faktoren im Vergleich zu den wirtschaftlichen Items derzeit völlig unbedeutend. Nachdem diese bei jetzt schon mehrfacher Überprüfung der These immer wieder obsiegen, entsteht nach Ansicht des Verfassers hieraus geradezu eine Forderung nach künftig psychologisch methodischer Vorgehensweise und einem zusätzlichen, psychologischen Kundenrating per se. Hier sei nochmals an den hohen volkswirtschaftlichen Insolvenzschaden erinnert, welcher nicht dem bloßen Zufall einer subjektiv höchst unterschiedlich ausgeprägten Befähigung zur „Menschenkenntnis“ hinsichtlich einer treffsichereren Einschätzung der Unternehmerpersönlichkeit durch die Banken ausgesetzt sein darf. Auf die exorbitant hohe Irrtumswahrscheinlichkeit bloßer „Menschenkenntnis“ sei hierzu ausdrücklich hingewiesen. Bei der Befundableitung zu den Einzelitems ist noch bemerkenswert, dass sich die Probanden bei recht niedriger gStAW wahrscheinlich einig sind, dass für die wirtschaftlichen Aussichten ein „unzureichendes Rechnungswesen bzw. Controlling“ das entscheidende KO-Kriterium ist und es für die psychologischen Items die „Wahrnehmungsverzerrung bzw. Realitätsferne“ ist, welche Sanierungen am häufigsten scheitern lassen. Wichtig ist es an dieser Stelle zu erwähnen, dass scheinbare „Wahrnehmungsverzerrung und Realitätsferne“ einerseits auf eine bewusste, vielleicht sogar beabsichtigte Andersdarstellung der Wirklichkeit mit dem Ziel (siehe anderes Item) einer Schönung bzw. Verschleierung hindeuten kann. Andererseits könnte dies jedoch bereits auch auf eine ins Pathologische abrutschende Wahrnehmung der Umwelt hindeuten. Eine Einschätzung ist natürlich sehr schwierig, weil, wie bereits zuvor dargestellt, „Wahrnehmungsverzerrung bzw. Realitätsferne“ sehr vorsichtig differenzierend bewertet werden muss.

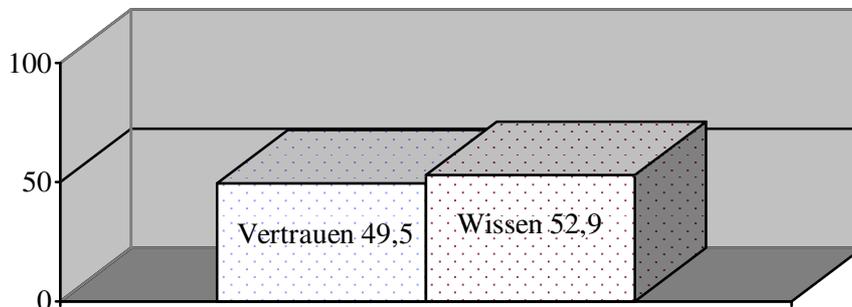
▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 14:**

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
--------------------	------------	--------------	-------------

%-Wert zwischen 0 und 100 für „Vertrauen“	49,54	13,59	40
%-Wert zwischen 0 und 100 für „Umstände“	52,90	12,90	60

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Graphik 5: Verteilung der Wichtigkeit von Vertrauen oder gesichertem Wissen (in gMW)



Schlussfolgerung:

Im Unterschied zu den bisherigen Ergebnissen aus den bisherigen Fragen tritt nun bei erstmals direkter Konfrontation der Befragten mit der gezielten und jetzt offen durchschaubaren Fragestellung, ob denn wirtschaftliche oder psychologische Faktoren wichtiger für eine Kreditentscheidung seien, Zurückhaltung ein. Die Frage wurde zwar so gestellt, dass hier nicht von einer Krise auszugehen war, jedoch dürften hier zumindest geringfügig vorhandene Halo-Effekte vorliegen, da die ggf. schulisch erlernte, gedankliche Einstimmung auf Krisensituationen, welche man üblicherweise möglichst sachlich und eben nicht emotional anzugehen habe, auch auf die Beantwortung dieser Fragestellung erinnernd eine Abfärbewirkung entfalten konnte. Die Beurteiler geben hier - also beim normalen Kreditgeschäft - der Überprüfung der wirtschaftlichen Umstände mit einem gMW von 52,90 im Vergleich zu einem gMW von 49,54 für das Vertrauen geringfügig, aber dennoch den Vorzug. Auch die sich hier für beide Items nur geringfügig unterscheidenden gStAW deuten auf ein hoch wahrscheinlich ausgeglichenes Meinungsbild hin. Nachdem beide gMW sowie beide gStAW recht nahe beieinander liegen, können die stark unterschiedlichen ModW zwar noch eine geringfügig bestätigende Tendenz anzeigen, jedoch sind sie hier hinsichtlich ihrer starken Abweichungen statistisch eher als zufällig zu interpretieren. Dennoch ist der Befund trotz der vermuteten Halo-Effekte bemerkenswert, weil die psychologischen Faktoren anscheinend sogar im normalen Kreditgeschäft fast die gleiche Rolle spielen wie die wirtschaftlichen Faktoren.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 15:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW

%-Wert zwischen 0 und 100	42,57	19,70	40
---------------------------	-------	-------	----

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Geht man von dem Vorurteil aus, dass Krisenentstehung nur deshalb möglich wird, weil viele Unternehmer von Haus aus bislang nur Glück hatten und es ohnehin nur eine Frage der Zeit war, dass diese in die Krise kommen, so darf daraus schlussfolgernd abgeleitet werden, dass Banken auch keine besonderen Bemühungen anstrengen würden, solche Unternehmen im Krisenmanagement sanierend zu begleiten. Deshalb sollte diese Frage untersucht werden, welche Einstellung bei den Banken diesbezüglich vorliegt. Wie ersichtlich, ist der gMW mit 42,57 deutlich unterhalb der Ja/Nein-Grenze mit 50,0 ermittelt worden. Die gStAW mit 19,70 deutet zwar auf Uneinigkeit bei der Einschätzung durch die Befragten hin, der ModW von 40 bestätigt jedoch eher wieder die Tendenz zu Nein. Dies bedeutet, dass eine Einstellung, dass krisenanfällige Unternehmer bislang eben nur Glück hatten und demnach ohnehin aus dem Marktgeschehen auszuschneiden haben, in den Banken weniger wahrscheinlich vorhanden ist. D.h., dass auch hieraus die Voraussetzungen zur Durchführungen von Anstrengungen im Krisenfall höher wahrscheinlich gegeben sind als bloßes Stillzuhalten.

▪ Ergebnistabelle zu Frage Nr. 16:

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
unentschuldigte/s Terminversäumis/se	6,09	2,44	7
Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen	7,57	1,63	8
Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne	7,36	1,70	8
Hypernervosität, Konzentrationsstörungen	5,51	2,17	5
Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung	6,86	1,91	8
verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben	7,30	1,74	7
Neigung zur Unwahrheit, Manipulation	8,23	1,43	9
Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz	6,82	1,82	8
Schuldeinsichtsprobleme, Schuldzuweisungen	6,70	1,71	7
schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider	6,15	1,90	7
unzureichende fachliche Qualifikation und Information	7,28	1,99	8
unzureichende gedankliche Beweglichkeit	6,18	2,13	6
starres Festhalten an früherer Vorgehensweise	6,57	2,27	8
Stolz, Ehrgeiz, Dominanz	5,80	2,15	7

Intelligenz, Problemlösungskompetenz	7,28	1,63	8
persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft	7,18	1,76	7
gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität	6,81	2,07	8
soziale, führungstechnische und Konfliktlösungskompetenz	6,72	1,81	7

psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen	5,97	1,83	7
Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse	5,78	2,42	7
Geschäftssinn	7,12	1,53	7
Perfektionismus	4,46	2,85	5
Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit	7,98	1,49	9
Charisma, Niveau	5,40	2,54	7
Verwegenheit, Mut	4,31	2,91	4
fachliche Qualifikation	7,47	1,56	8
Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen	6,89	1,73	7
Gerechtigkeitsempfinden	4,84	2,59	5

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Wie bereits in der Dissertationsschrift gezeigt, gehen die Sozialwissenschaften davon aus, dass vorhandene Negativmerkmale einer Person bei der Personenwahrnehmung deren Positivmerkmale deutlich dominieren. Also wurde bei der Fragestellung darauf geachtet, festzustellen, welche tendenziell zugeordneten (Schnittmengen konnten hier nicht beachtet werden) Persönlichkeitsmerkmale eines Unternehmers die Kreditvergabewahrscheinlichkeit in welcher Stärke eher positiv bzw. negativ beeinflussen. Zunächst bestätigten die Durchschnittswerte der gMW für positive Verhaltensmerkmale mit 6,30 sowie die der negativen Verhaltensmerkmale mit einem DgMW von 6,74 erneut die bereits seit langem bekannten Erkenntnisse der Sozialwissenschaften, dass negative die positiven Verhaltensmerkmale bei der Personenwahrnehmung dominieren. Dieser Befund lag hier allerdings mit nur schwächerer Tendenz vor. Die schwächere Tendenz erscheint jedoch trotzdem stabilisiert, weil die durchschnittlichen gStAW aller negativen Items mit nur 1,93, bei den positiven jedoch mit 2,05, sowie die durchschnittlichen ModW aller negativen Items mit 7,36 und bei den positiven mit 6,86 ermittelt wurden. Hinsichtlich der Einzelitems obsiegt auf Rang 1 das Eigenschaftspaar „Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit“ mit einem gMW 7,98 bzw. dessen Negation „Neigung zur Unwahrheit, Manipulation“ mit einem gMW 8,23. Rang 2 erhalten die Items „fachliche Qualifikation“ mit einem gMW 7,47 für positiv bzw. „Nichteinreichung zugesagter Unterlagen“ mit einem gMW 7,57 für negative Verhaltensmerkmale.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 17:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
%-Wert zwischen 0 und 100	47,33	25,57	70

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Nachdem das Item „Wahrnehmungsverzerrung bzw. Realitätsferne“ hinsichtlich der problematischen Grenzziehung vermuteter persönlichkeitsbedingter Umkehrbarkeit bzw. Nichtumkehrbarkeit eine erhebliche Rolle bei der Beurteilung von Unternehmern im Krisenmanagement durch Banken spielt, sollte hierzu untersucht werden, inwieweit Banken bereits im Vorfeld eine Änderungssymptomatik der Persönlichkeit in Krisensituationen festzustellen glauben. Mit einem gMW von 47,33 scheinen Banken demnach durchschnittlich sensibilisiert, dass sich bei veränderter Persönlichkeit des Unternehmers ggf. eine Krisenentwicklung abzeichnen könnte. Allerdings muss man einschränkend feststellen, dass die sehr hohe gStAW von 25,57 bzw. auch ein weit vom gMW abweichender ModW von 70 auf erhebliche Meinungsunterschiede bei der Beantwortung dieses Items hindeuten. Wo also für einen Teil der Bankmitarbeiter noch eine Bandbreite gefühlter „Normalität“ beim Auftritt des Unternehmers vorhanden zu sein scheint, auch wenn sich die Persönlichkeit des Unternehmers änderte, beginnt sich bei einem anderen Teil der Bankmitarbeiter bereits ein Gefühl der Krisenentstehung und -entwicklung zu entfalten. Der Wert ist insoweit bemerkenswert, als sich damit ein sehr unterschiedliches Reaktionsbild der Banken auf eine sich (temporär) verändernde Persönlichkeit des Unternehmers in Krisensituationen abzeichnet.

▪ Ergebnistabelle zu Frage Nr. 18:

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
unentschuldigte/s Terminversäumis/se	6,19	2,09	7
Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen	7,48	1,78	8
Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne	6,93	1,53	7
Hypernervosität, Konzentrationsstörungen	5,40	2,60	5, 7
Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung	7,10	1,77	8
verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben	6,01	2,37	7
Neigung zur Unwahrheit, Manipulation	7,44	1,91	9
Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz	5,83	2,15	6
Schuldeinsichtsprobleme, Schuldzuweisungen	6,78	1,79	8
schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider	5,06	2,45	6
unzureichende fachliche Qualifikation und Information	6,08	2,54	5
unzureichende gedankliche Beweglichkeit	5,49	2,46	7
starrs Festhalten an früherer Vorgehensweise	5,90	2,51	6
Stolz, Ehrgeiz, Dominanz	5,05	2,78	7
Intelligenz, Problemlösungskompetenz	3,91	4,13	3
persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft	3,95	4,01	1

gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität	3,94	3,22	1, 5
soziale, führungstechnische und Konfliktlösungskompetenz	3,99	3,23	4
psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen	3,74	3,11	5
Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse	5,30	3,13	7
Geschäftssinn	4,58	3,20	6
Perfektionismus	3,58	3,62	3
Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit	4,10	4,09	2
Charisma, Niveau	4,13	3,35	5
Verwegenheit, Mut	4,52	4,00	3
fachliche Qualifikation	4,42	3,50	5
Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen	3,75	4,26	1
Gerechtigkeitsempfinden	3,57	3,18	3

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Bei dieser Fragestellung ging es darum, festzustellen, auf welche Merkmale einer evtl. Persönlichkeitsänderung durch den Unternehmer in der Krise die Banken am höchsten sensibilisiert sind. Das Ergebnis ist insoweit bedeutsam, als damit Unternehmer einerseits informiert sind, dass diese nicht aus gänzlich anderen Motiven fälschlich Signale der Krisenentstehung senden, andererseits Bankmitarbeiter genereller und einheitlicher sensibilisiert werden könnten, um z.B. Frühindikatoren einer verschleierte Krisenentwicklung besser deuten zu können und damit zu einer rascheren, zielgerichteteren und bankübergreifend einheitlicheren Reaktionsweise im Krisenmanagement zu gelangen. Würde man obige Items als beispielhafte Frühindikatoren festlegen, so erhielte man zunächst im Vergleich der durchschnittlichen gMW für Positivmerkmale einen Wert von 4,11, für die Negativmerkmale jedoch einen Wert von 6,20. Wiederum zeichnet sich ab, dass die Negativmerkmale die Positivmerkmale dominieren, diesmal jedoch stärker als im vorherigen Befund. Trotz der Schwierigkeit, dass die Items teilweise Schnittmengen aufzeigen, wie z.B. das Item „Stolz, Ehrgeiz, Dominanz“, welches einerseits zu den negativen Persönlichkeitsmerkmalen im Hinblick auf die Rollenerwartung an einen Unternehmer in einer Krisensituation (z.B. im Bankgespräch) zugewiesen werden könnte, aber auch zu den Positivmerkmalen, wenn man unterstellt, dass Ehrgeiz ein Aspekt hoher intrinsischer Motivation sei, waren sich die Banken bei der Festsetzung der Negativmerkmale nun mit einer durchschnittlichen gStAW über alle negativen Items mit nur 2,20 im Vergleich zu der durchschnittlichen gStAW aller positiven Items von 3,57 deutlich einiger. D.h., dass man bankseits auf die Negativmerkmale einer Persönlichkeit deutlich einheitlicher und auch deutlich ausgeprägter sensibilisiert und/oder aufmerksam zu reagieren scheint als auf deren Positivmerkmale. Die Verschleierung einer Krisenentwicklung wird dabei in folgenden

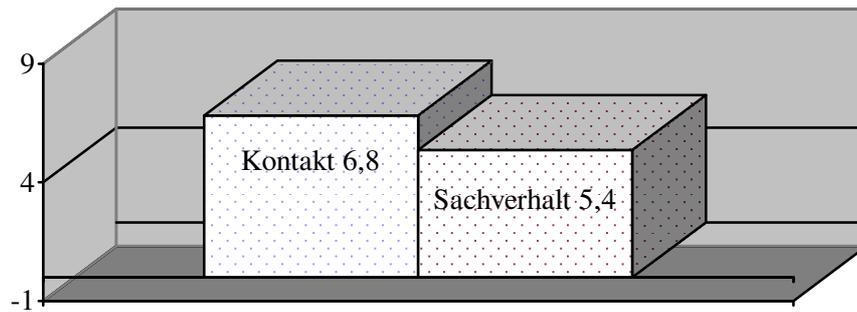
Negativrängen besetzt: die Items „Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen“ und „Neigung zur Unwahrheit, Manipulation“ erhalten beide die höchsten Ränge mit einem gMW von 7,48 bzw. 7,44. Rang 3 erhält das Item „Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung“ mit einem gMW von 7,10, gefolgt vom Item „Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne“ mit einem gMW von 6,93. Als mit Abstand höchsten Positivwert wurde bemerkenswerter Weise das Item „Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse“ mit einem gMW von 5,30 bei allerdings hoher gStAW von 3,13 jedoch einem hohen ModW von 7 bewertet. Die Bedeutung dieses Items als einem mit ebenfalls größeren Schnittmengen mit den negativen Persönlichkeitsmerkmalen besteht darin, dass die am höchsten beurteilte Befähigung zur Verschleierung von Krisensituationen damit von den Banken einer Gruppe von Persönlichkeitsmerkmalen zugeschrieben wird, die gerade dort am wenigsten zu erwarten waren. Ergo haben die Probanden aufgrund des großen Messwerteabstandes zu den anderen Items trotz kritischer, weil gerade in dieser Frageanordnung nicht offen feststellbarer Zuordnung dieses Items in die hier nicht dazu passenden Positivmerkmale erkannt, dass dieses Item hier auch nicht zu dem Bereich der vertrauensstiftenden oder vertrauenswiederherstellenden Merkmale gehört. Dies ist ein wichtiges Signal für die Unternehmer in der Krise bzw. deren Berater, welche sich z.B. auf ein Bankgespräch vorzubereiten haben, dass ein besonders „clever“, „raffiniert“ oder rücksichtslos wirkender Businessplan eben nicht den gewünschten Effekt hat, die Banken durch nunmehr besonders „gerissene“ Vorgehensweise davon überzeugen zu wollen, dass damit eine besondere Befähigung zur Krisenbewältigung gegeben sei. Der Frageblock mit den Positivitems hat sich ansonsten erübrigt, weil diese nicht zur Fragebeantwortung bedeutsam waren.

▪ **Ergebnistabellen zu Frage Nr. 19, Teil 1 und 2:**

Ergebnis Teil 1:	gMW	gStAW	ModW
%-Wert zwischen 0 und 100	6,82	1,66	7
Ergebnis Teil 2:	gMW	gStAW	ModW
%-Wert zwischen 0 und 100	5,38	3,39	5

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Graphik 6: Verteilung der Wichtigkeit des persönlichen Kontakts in der Krise (in gMW)



Schlussfolgerung:

In dieser Fragestellung ging es darum, festzustellen, inwieweit gewachsene Vertrauensstrukturen eine Rolle spielen. Kennt die Bank den Unternehmer in der Krise schon länger, dann liegt ein gMW von 6,82 vor, mit welchem sich eine Bank anstrengen würde, dem Unternehmer aus der Krise herauszuhelfen. Dieser Wert wird durch eine niedrige gStAW von 1,66 und einem den gMW stabilisierenden ModW von 7 unterstützt. Anders ist die Wertelage bei einem unbekanntem Kreditantragsteller, bei dem die Banken nur anonym, z.B. anhand von Bonitätsprüfungsunterlagen entscheiden könnten. Hier liegt der gMW einerseits nur bei 5,38 zwar mit einer hohen gStAW von 3,39, jedoch einem wieder stabilisierten Ergebnis durch den ModW 5. Dennoch ist das Ergebnis bemerkenswert. Zwar ist der Abstand und damit eine höhere Überlebenschance für das Krisenunternehmen deutlich vorhanden, jedoch nicht im erwarteten Ausmaß. Nachdem gerade der gewachsene Vertrauensraum und die erst daraus resultierende bankseitige (Risiko-)Bereitschaft zur Unterstützung von Unternehmen in der Krise von besonderer Bedeutung ist, verwundert hier das Ergebnis, weil es gerade die Domäne der höchst regional tätigen Banken sein müsste, sich genau hier zu profilieren, weil genau dort ein wichtiger und sonst ungenutzter USP der Regionalbanken vorhanden wäre. Allerdings liegt bei dem Teil, bei welchem die Bank den Unternehmer nicht schon länger kennt, eine recht hohe gStAW vor, so dass in das statistische Ergebnis - im Gegensatz zum ersten Fragenteil - höchst unterschiedliche Meinungsäußerungen von Bank zu Bank eingespielt wurden.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 20:**

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
unentschuldigte/s Terminversäumis/se	2,22	3,14	2
Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen	2,43	2,86	2
Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne	2,23	2,60	2
Hypernervosität, Konzentrationsstörungen	2,49	2,49	2
Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung	2,43	2,86	2

verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben	4,06	3,34	3
Neigung zur Unwahrheit, Manipulation	1,94	3,50	1
Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz	3,55	2,61	2
Schuldeinsichtsprobleme, Schuldzuweisungen	2,83	2,73	2
schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider	3,28	2,80	2
unzureichende fachliche Qualifikation und Information	2,35	3,05	2
unzureichende gedankliche Beweglichkeit	2,60	2,72	2
starrs Festhalten an früherer Vorgehensweise	3,18	2,86	2
Stolz, Ehrgeiz, Dominanz	4,42	3,26	3

Intelligenz, Problemlösungskompetenz	7,40	1,39	8
persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft	7,02	1,84	8
gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität	7,39	1,54	8
soziale, führungstechnische und Konfliktlösungskompetenz	6,76	1,95	8
psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen	6,35	1,79	7
Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse	6,66	1,86	7
Geschäftssinn	7,75	1,52	8
Perfektionismus	5,44	2,16	6
Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit	7,60	1,51	8
Charisma, Niveau	6,38	1,78	7
Verwegenheit, Mut	5,39	2,34	6
fachliche Qualifikation	7,44	1,44	8
Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen	7,19	1,51	8
Gerechtigkeitsempfinden	5,72	2,25	6

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Mit dieser Fragestellung sollte festgestellt werden, welche Persönlichkeitsmerkmale durch die Banken der höchsten Aussicht auf Beherrschung einer Krisensituation zugeschrieben werden. Den Rang 1 belegt das Item „Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit“ als höchstem Messwert mit einem gMW von 7,60 als Item für hierzu vermutete höchste unternehmerische Befähigung zur Krisenbewältigung. Nur Rang 2 belegt die „fachliche Qualifikation“ mit einem gMW von 7,44. Rang 3 wurde für das Item „gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität“ mit einem gMW von 7,39 vergeben. Die gStAW sind alle verhältnismäßig niedrig und die ModW stabilisieren die gMW, so dass von relativ einheitlicher Meinungsverteilung ausgegangen werden kann. Im übrigen wurde für das Item „Verwegenheit, Mut“ der letzte Rang vergeben. Dies wäre ebenfalls ein indizieller Hinweis für Unternehmer, dass das Kommunizieren heroischer Geschäftspraxis oder auch heroischen Privatlebens z.B. in einem Bankgespräch hinsichtlich dessen Erfolgsaussichten abträglich erscheint. Interessant ist auch der Aspekt, dass das Item „Stolz, Ehrgeiz, Dominanz“ zwar mit Rang 1 dem sehr erfolgreichen Unternehmer zugeschrieben wird, jedoch nur mit einem gMW von 4,42 bei einer hohen gStAW von 3,26 und einem ModW von 3. Interessant ist ferner,

dass selbst bei erfolgreichen Unternehmern, bei welchen man dieses Item geradezu auf Rang 9 vermuten würde, diesem nur solch geringe Werte zugeordnet sind. Dies ist ein Indiz dafür, dass das Item „Stolz, Ehrgeiz, Dominanz“ klar negativ in Krisensituationen, jedoch selbst in wirtschaftlich erfolgreicher Zeit eher verhalten sowie höchst unterschiedlich beurteilt wird. Dies mag mit ein Grund dafür sein, dass, wer gemäß diesem Item in wirtschaftlich erfolgreicher Zeit auftritt, im Fall seines Niedergangs wahrscheinlich mit Erinnerungsrestriktionen durch die Banken rechnen muss.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 21:**

Wirtschaftliche und organisatorische Merkmale im Unternehmen:

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
noch vorhandenes Eigenkapital	6,62	2,25	7
Umsatzsteigerung, Ertragssteigerung	7,12	1,91	8
gutes Betriebsklima, guter Führungsstil	5,85	2,05	6
noch vorhandener Auftragsstamm	6,92	1,52	7
noch ausreichender Kundenstamm	6,98	1,62	7
ausreichende Produktpalette, passendes Marketing	7,08	1,63	7
richtiger Standort	6,04	2,09	7
gutes Rating	4,47	3,43	5
ausreichendes Rechnungswesen/Controlling	7,39	1,70	8
kein Investitionsrückstau	6,12	1,82	6, 7
vorhandene Forschungs- und Entwicklungstätigkeit	4,65	2,73	5
passende Rechtsform	3,48	2,84	3
Einigkeit in der Geschäftsführung	7,62	1,70	8
kein übertriebenes Wachstum	6,42	1,71	7

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Zum Testen der betriebswirtschaftlichen Merkmale auf Sanierungsrelevanz wurde auf obige Items abgestellt. Rang 1 nimmt das Item „Einigkeit in der Geschäftsführung“ mit einem gMW von 7,62 bzw. im Falle keiner Mehrpersonengeschäftsführung das Item „ausreichendes Rechnungswesen, Controlling“ mit einem gMW von 7,39 ein. Rang 3 erhielt das Item „ausreichende Produktpalette, passendes Marketing“ mit einem gMW von 7,08.

Das hier bewusst fehl am Platze positionierte Item „gutes Rating“, nachdem es ja nicht den Steuerungsmöglichkeiten des Krisenunternehmens zugerechnet werden kann, erhielt von den Befragten übrigens den bemerkenswerten vorletzten Platz mit einem gMW von 4,47, zwar bei hoher gStAW von 3,43 sowie einem etwas bessernden ModW von 5, jedoch bei insgesamt sehr niedriger Wertung vor allem im Vergleich zu allen anderen Items außer der „passenden Rechtsform“. Nachdem die Befragten diese Frageanordnung kaum bewusst

durchsicht haben konnten, erlaubt die recht niedrige Wertung durch die Probanden zumindest Zweifel an der Tauglichkeit des Ratings zur betriebswirtschaftlichen Analytik und Prognostik von Krisenunternehmen.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 22:**

Wirtschaftliche und organisatorische Merkmale im Unternehmen:

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
Verlustentstehung, Überschuldung	7,30	2,24	9
Umsatz- und Ertragsrückgang	7,11	1,98	8
schlechtes Rating	4,47	2,81	5
falsche Produktpalette, falsche Absatzpolitik	7,27	1,63	7
falsche Beschaffungspolitik, falscher Standort	6,43	1,78	7
unzureichende Forschung und Entwicklung	4,89	2,56	5
unzureichendes Rechnungswesen/Controlling	7,70	1,61	8
Ersatz-/Investitionsstau	5,85	2,06	6, 7
falsche Rechtsform	3,39	2,87	3
zu rasches Wachstum	5,76	2,00	6
zu hohe Betriebskosten	7,31	1,33	8
hohe Privatentnahmen	7,72	1,50	8
unzureichende Betriebsorganisation	6,91	1,84	8
schlechtes Betriebsklima	5,78	2,08	6, 7

Schlussfolgerung:

Zum Testen der betriebswirtschaftlichen Merkmale auf sanierungsschädliche Wirkung wurde auf obige Items abgestellt. Die Probanden vergaben dem Item „hohe Privatentnahmen“ den Rang 1 mit einem gMW von 7,72 bei niedriger gStAW von 1,50 und die hohe Wertung bestätigendem ModW von 8. Rang 2 belegte sehr knapp unter Rang 1 das Item „unzureichendes Rechnungswesen/Controlling“ mit einem gMW von 7,70. Rang 3 wurde für das Item „zu hohe Betriebskosten“ vergeben. Bemerkenswerter Weise sind die ersten beiden Items diejenigen, welche der eigentlichen Krisenursache nur *nachfolgen* und selbst jedoch eine Krise an sich kaum verursachen. Denn selbst die hohen Privatentnahmen können je nach operativem Ergebnis des Unternehmens reduziert werden, es sei denn, sie sind z.B. wegen anderweitigem Kapitaldienst weitgehend unveränderlich. Klassische Faktoren, welche eher einer unmittelbaren Krisenverursachung zugerechnet werden könnten, wie z.B. „Umsatz- und Ertragsrückgang“ oder „falsche Produktpalette, falsche Absatzpolitik“, und damit klassisch schwieriger steuerbar sind, erhielten niedrigere Ränge.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 23:**

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
Intelligenz, Problemlösungskompetenz	7,44	1,50	8
persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft	6,98	1,80	8
gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität	7,10	1,40	8
soziale, führungstechnische und Konfliktlösungskompetenz	6,69	1,84	8
psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen	5,97	1,90	6
Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse	5,75	1,74	6
Geschäftssinn	7,24	1,56	8
Perfektionismus	4,55	2,74	5
Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit	7,85	1,63	8, 9
Charisma, Niveau	5,62	2,08	6
Verwegenheit, Mut	4,55	3,13	5
fachliche Qualifikation	7,43	1,45	8
Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen	7,41	1,42	8
Gerechtigkeitsempfinden	5,13	2,18	6

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Diese Frage sollte abprüfen, welche Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern in der Krise von den Banken als für wesentlich hinsichtlich einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit zur Krisenbewältigung eingeschätzt werden. Nachdem sich angesichts der auf den ersten Blick bereits recht erfreulich differenzierten Wertung durch die Befragten auch eine gute Differenzierbarkeit bei den Einzelitems ergeben hat, könnte daraus evtl. ein erster Versuch zur Erstellung eines Ratings abgeleitet werden, welches nun auch psychologische Komponenten beinhalten würde, um Prognoseinstrumente weiter zu entwickeln, die eine gute Vorhersagekraft hinsichtlich der Befähigungseinschätzung zur Krisenbewältigung aufweisen. Auf Rang 1 wurde das Item „Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit“ mit einem gMW von 7,85 bei recht niedriger gStAW von 1,63 und hoch stabilisierenden ModW von 8 und 9 eingestuft. Das Item „Intelligenz, Problemlösungskompetenz“ wurde mit einem gMW von 7,44 bei ebenfalls recht niedriger gStAW von 1,50 und zudem stabilisierendem ModW von 8 auf Rang 2 eingewertet, unmittelbar gefolgt mit einem gMW von 7,43 für das Item „fachliche Qualifikation“ auf Rang 3 und mit einem gMW von 7,41 auf Rang 4 für das Item „Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen“. Auch bei diesen Items waren sich die Befragten aufgrund niedriger Standardabweichungen und bestätigenden ModW hinsichtlich der Meinungsverteilung recht einig.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 24:**

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

Ergebnisse:	gMW	gStAW	ModW
unentschuldigte/s Terminversäumis/se	6,91	1,98	7
Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen	7,95	1,58	9
Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne	7,66	1,48	8
Hypernervosität, Konzentrationsstörungen	5,51	1,91	5, 6
Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung	7,37	1,64	8
verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben	7,84	1,43	8
Neigung zur Unwahrheit, Manipulation	8,39	1,29	9
Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz	7,19	1,55	7
Schuldeinsichtsprobleme, Schuldzuweisungen	7,17	1,39	8
schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider	6,48	1,76	7
unzureichende fachliche Qualifikation und Information	7,61	1,31	8
unzureichende gedankliche Beweglichkeit	7,01	1,39	7
starres Festhalten an früherer Vorgehensweise	7,34	1,50	8
Stolz, Ehrgeiz, Dominanz	5,72	2,43	7

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Diese Frage sollte feststellen, welches Managementverhalten von Unternehmern durch die Banken hinsichtlich der Zukunftsaussichten in Bezug auf die Unterstützungswürdigkeit eher abgelehnt wird. Mit Abstand auf Rang 1 wurde das Item „Neigung zur Unwahrheit, Manipulation“ bei einem gMW von 8,39 gesetzt. Dies ist der höchste, in der gesamten Studie gemessene gMW-Wert bei niedrigster gStAW und höchstem ModW von 9. Ein Unternehmer demnach, der bereits im Vorfeld zu „Unwahrheit oder Manipulation“ neigte, ist damit hinsichtlich einer Zukunftsprognose von den Banken mit höchster Wahrscheinlichkeit bereits als chancenlos aufgegeben worden. Rang 2 belegt sodann das Item „Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen“ mit einem gMW von 7,95, sowie Rang 3 das Item „verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben“ mit einem gMW von 7,84. Alle oberen Ränge haben eine verhältnismäßig geringe gStAW bei jeweils hoch bestätigenden ModW, was allein schon aufgrund der oberen Grenze bei 9 und geringen gStAW darauf hindeutet, dass sich die Banken bei der Beurteilung dieser Items recht einig waren. Wieder sehr erfreulich erschien die differenzierte Werteverteilung durch die Befragten, sich überhaupt die Mühe gemacht zu haben, auch hier eine so deutliche Werteunterscheidung vorgenommen zu haben. Dies deutet einerseits wiederum auf die hohe Qualität der Messwerte in der Gesamtstudie hin, andererseits hat man dadurch einen recht interessanten Katalog gewonnen, was bei Banken gar nicht akzeptiert, und was vielleicht noch bedingt hingenommen werden würde.

Interessant dabei ist, dass alle Werte bereits von Haus aus recht hoch angesetzt wurden, denn alle Werte liegen über dem absoluten Mittelwert von 4,5. Die Banken weisen demnach eine recht ausgeprägte, sensorische Empfindlichkeit für Verhaltensaspekte auf, denn den rein betriebswirtschaftlich-sachlichen Items aus Frage 22 wurde im Durchschnitt aller Items ein DgMW von 6,28 eingeräumt, den verhaltensbezogenen Items aus dieser Frage 24 jedoch ein DgMW von 7,15. Wenn man daraus eine sensorische Empfindlichkeit für betriebswirtschaftliche Aspekte im Vergleich zu den verhaltens- und persönlichkeitsbezogenen Aspekten ableiten wollte, dann wäre festzustellen, dass die verhaltensbezogenen Aspekte bei dieser fragebedingten Messung um 13,9 % höher eingewertet wurden als die rein betriebswirtschaftlichen. Dies ist insoweit recht bedeutsam, als gleichwohl nun auch die rechnerische Abwehrspannung bei den Banken bei verhaltensbezogenen Negativauffälligkeiten um 13,9 % höher als die betriebswirtschaftlichen vermutet werden darf, was den vorab aufgezeigten, sozialpsychologischen Bezugsrahmen nochmals statistisch bestätigt.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 25:**

Ergebnisse:	Quote zu 1 in %	Quote zu 2 in %	Quote zu 3 in %	Quote zu 4 in %	Quote zu 5 in %
Bonitätsprüfungsunterlagen und Businessplanung plausibel dargelegt	7,78	12,22	11,11	28,89	40,00
Fortführungsprognose/Testat vom Steuerberater eingereicht	19,78	17,58	25,27	15,38	21,98
Hoffnung auf die fachliche Befähigung und Aktualität des Unternehmers	43,33	27,78	12,22	6,67	10,00
Vertrauen in die charakterliche Integrität und Glaubwürdigkeit des Unternehmers	4,44	15,56	26,67	27,78	25,56
schon längere persönliche und/oder intensive Betreuung des Unternehmers	23,33	26,67	23,33	20,00	6,67

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Diese Frage, bei der die Befragten keine Gleichrangvergabemöglichkeit hatten, sollte nun messen, was im Extremfall einer Unterstützungserfordernis durch Banken von besonderer Wichtigkeit wäre. Rang 5 als höchstem Wert wurde von 40 % der Befragten für eine „plausible Bonitätsprüfung“ vergeben, gefolgt von „Vertrauenswürdigkeit“ mit 25,56 %. Rang 4 wurde für die „Bonitätsprüfung“ von 28,89 % der Probanden vergeben, gefolgt von 27,78 % für die „Vertrauenswürdigkeit“. Eine mittlere Wichtigkeitseinschätzung auf den jeweiligen Rängen 3 führt die „Vertrauenswürdigkeit“ mit 26,67 % an, gefolgt von der

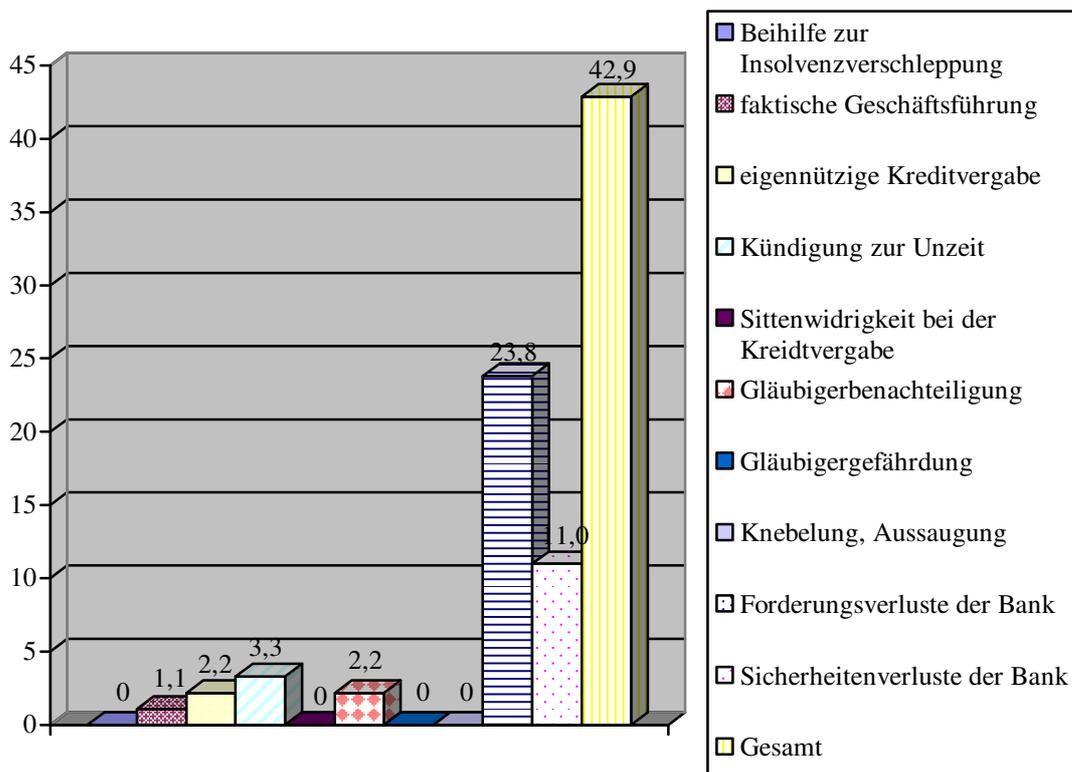
„Fortführungsprognose“ mit 25,27 %. Auf die unteren Ränge wurden von den Befragten die „Unternehmerqualifikation“ sowie „Betreuungsintensität“ zwischen Banken und Unternehmen eingewertet. Allerdings existieren auch hier Schnittmengen. So ist die „Vertrauenseinschätzung“ auch gekoppelt sowohl mit der „Plausibilitätseinschätzung“ der Bonitätsunterlagen als auch der „Betreuungsintensität“. Aufgrund des Zwangs zu differenzierender Rangvergabe dürfte das Ergebnis dennoch mit hoher Wahrscheinlichkeit die Wichtigkeitsrangordnung repräsentieren können. Wie schon bei der Frage 10 erläutert, lässt auch diese Frageanordnung die Überprüfung der Rangkorrelation zu. Allerdings haben hier methodischen Vorbehalte wegen $n < 4$ keine Bedeutung mehr, da $n = 5$. Wie schon bei Frage 10 wurden die Rangkorrelationskoeffizienten r_s nach Spearman im Sinne der Abweichungen von der Ausgangsbasis als Rangdurchschnitte sowie davon ausgehender, definierter Rangplatzfestlegung in zweifacher Weise ermittelt. Sie betragen r_s 0,60 bzw. 0,44. Auch hier werden demnach mittlere Korrelationen erreicht. Sowohl bei Frage 10 als auch hier konnte somit gezeigt werden, dass die Befragten die Ränge im Mittelfeld zwischen Zufallsverteilung und Gleichförmigkeit zuwiesen. Insgesamt ist dies ein brauchbares Resultat um die Aussagekraft der Untersuchung zu festigen.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 26:**

Ergebnisse:	Quote in %
Beihilfe zur Insolvenzverschleppung	0,00
faktische Geschäftsführung	1,10
eigennützige Kreditvergabe	2,20
Kündigung zur Unzeit	3,30
Sittenwidrigkeit bei der Kreditvergabe	0,00
Gläubigerbenachteiligung	2,20
Gläubigergefährdung	0,00
Knebelung, Aussaugung	0,00
Forderungsverlust/e	23,08
Sicherheitenverlust/e, z.B. aufgrund Anfechtung	10,99
disziplinarische Konsequenzen gesamt	42,87

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Graphik 7: Verteilung der Gründe für disziplinarische Sanktionen gegen Bankmitarbeiter (in %)



Schlussfolgerung:

Diese Frage sollte abprüfen, inwieweit Bankmitarbeiter ein gefühltes bzw. echtes persönliches Risiko im Kreditgeschäft und dort in verstärkter Form auch im Krisenmanagement zu tragen haben. Die Auswertung ermittelte dabei einen grundsätzlichen %-Wert einer einfachen Überhaupt-Betroffenheit und eben nicht eine, durchaus auch vorhandene, Mehr- oder Vielfach-Betroffenheit je Bank. D.h., dass Mehrfachangaben je Item und je Bank nur als jeweilige Einfachbetroffenheit gewertet wurden. Völlig überraschend gaben 23,08% der Befragten an, dass ihre Bank mindestens ein Mal von Disziplinarmaßnahmen gegen eigene Mitarbeiter aufgrund von Forderungsverlusten betroffen war. Hinzu kommen noch die weiteren, aufgelisteten Nennungswerte. Aufgrund dieses außergewöhnlich hoch erscheinenden statistischen Wertes von insgesamt 42,87 % Betroffenheit (unter Einfachzählung auch von Mehrfachnennungen) von Disziplinarmaßnahmen gegen abhängige Beschäftigte kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Frage bei einigen Probanden dahingehend missverstanden wurde, dass nur die institutionelle Bank, nicht jedoch der höchstpersönliche Mitarbeiter, egal in welcher hierarchischen Stufe, betroffen war. Sollte dem jedoch nicht so sein, was aufgrund der einfach verständlichen Fragestellung der Fall sein dürfte, hatte in über 40% der befragten Banken mindestens ein Mitarbeiter höchstpersönliche Konsequenzen für Handlungen im Rahmen seiner Arbeitsplatzobliegenheiten zu tragen. Es wurde bei der Beantwortung der

Frage allerdings nicht darauf abgestellt, innerhalb welchen Zeitraumes bzw. bei welcher Anzahl an Betroffenen je Bank solche Konsequenzen zutage traten. Je nach Erinnerungsvermögen der Probanden könnten diese natürlich auch einen Mehr- oder Langjahreszeitraum in Betracht gezogen haben. Wären diese, ggf. vorhandenen, Mehrjahreszeiträume noch jährlich statistisch geglättet worden, und hätte man die Betroffenenkopfzahl in das Verhältnis zur Gesamtkopfzahl je Bank gesetzt, würde eine daraus neu errechnete, jährliche Quote natürlich deutlich niedriger ausfallen. Allerdings widerspräche das der Annahme, dass solche Negativerlebnisse sicherlich länger als nur ein Jahr eine Wirkung entfalten würden, weshalb die Frage auch so gestaltet wurde. Tatsache ist aber anscheinend, dass es sich bei den zu tragenden Risiken von Bankmitarbeitern nicht nur um „gefühlte“ sondern gemäß dieser Probandenbefragung um höchst reale, persönliche Risiken handelt. Nachdem diese Studie überwiegend von den leitenden Mitarbeitern der Banken bearbeitet wurde, würde dies den Befund noch festigen. Dieser Befund wird vom Verfasser dieser Dissertationsschrift für außerordentlich bemerkenswert erachtet, rückt er doch abhängige Beschäftigte in eine bedingte Nähe vollunternehmerischer Risiken und würde natürlich auch dafür sorgen, dass sich die gefühlten und erinnernden Risiken noch weitaus höher in die Alltags-Entscheidungsprozesse bei der Kreditvergabe niederschlagen, als allgemein vermutet.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 27:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
Wert zwischen 1 und 9	3,65	4,84	1

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Diese Frage sollte, anders als die vorherige Frage mit in Bezug auf die *gefühlten* Auswirkungen abprüfen, inwieweit sich ein Restriktionsverhalten bereits aufgrund *allgemeiner* juristischer Konsequenzen ausbreiten konnte. Das Ergebnis deutet jedoch eher auf das Gegenteil als einer hohen Restriktionsableitung aufgrund des Betroffenheitsergebnisses aus Frage 26 hin. Zwar kann anhand des gMW von 3,65 ein leichtes bis mittleres Restriktionsverhalten festgestellt werden, dies jedoch mit einer solch hohen gStAW von 4,84 und bei einem ModW von nur 1, dass statistisch als Konsequenz nur interpretiert werden kann, dass sich bei der Mehrheit der Befragten überhaupt kein bewusstes Restriktionsverhalten etabliert hat und bei denjenigen in der Minderheit dafür jedoch ein solch starkes, dass sich dieser statistische Gesamtbefund überhaupt ergeben konnte. Mit

anderen Worten bedeutet dies, dass die meisten Probanden dem Krisenmanagement eher angstfrei und neutral (aufgrund der überproportional hohen aStAW von 4,84 und einem eindeutigen ModW von 1) gegenüberstehen, einige jedoch solche stark prägenden Negativerfahrungen gemacht haben müssen, dass deren statistische Gegenposition den gMW so stark in Richtung Restriktionsverhalten verschieben konnte.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 28:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
%-Wert zwischen 0 und 100	23,19	19,37	10

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Diese Frage verlangte nun von den Probanden in Bezug auf die *tatsächlichen* Auswirkungen *allgemein* drohender juristischer Konsequenzen eine Einschätzung. Zur nicht sofortigen Übertragbarkeit der Antwort aus Frage 27 wurde nun die Skalierung gewechselt, so dass damit zugleich versucht wurde, Halo-Effekte möglichst gering zu halten. Auch bei dieser Skalierung ergab sich im Prinzip ein vergleichbarer Befund wie zur vorherigen Frage. Hier lässt sich feststellen, dass der ModW 10 beträgt bei einem gMW von 23,19 und hoher gStAW von 19,37 was darauf hindeutet, dass wegen *allgemein* drohender, juristischer Konsequenzen entsprechend dem ModW von 10 bis zum gMW von 23,19 ein Rumpfwert von ca. 10 - 20 % verlorener Krisenunternehmen vermutet werden darf, weil die *allgemeine* juristische Drohkulisse trotz ggf. vorhandener, ökonomischer Sanierungsfähigkeit das Überleben von Unternehmen verhinderten. Dieser Wert wird angesichts des Betroffenheitsergebnisses aus Frage 26 als für außerordentlich niedrig empfunden.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 29:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
Wert zwischen 1 und 9	1,77	3,88	1

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Völlig aus dem Rahmen fällt nun der Befund zu dieser Fragestellung aufgrund des Betroffenheitsergebnisses aus Frage 26. Wenn durch die Probanden richtig bewertet und alle personaldisziplinarischen Maßnahmen ursächlich richtig erinnernd zugeordnet wurden, kann es nicht sein, dass sich - bei einer statistischen Betroffenheitsquote von über 40 % aus Frage

26 über alle befragten Banken hinweg - hier nur ein gewogener *gefühlter* Restriktions-Mittelwert von 1,77 ergibt. Zwar ist wiederum die gStAW mit 3,88 recht hoch, jedoch bestätigt der ModW von 1 das Ergebnis auf der niedrigsten Stufe. Auch würde die Vergabe der Bewertung 1 bedeuten, dass ein Gefühl drohender arbeitsrechtlicher Konsequenzen bei allen Sanierungsmaßnahmen generell nicht zuträfe. Dies würde wiederum bedeuten, dass die realen *disziplinarischen* Maßnahmen gegen abhängige Beschäftigte stärker vertreten sind als das vorhandene Gefühl, dass solche Maßnahmen drohen. Dies jedoch wäre eine Wahrnehmungsverzerrung und dürfte somit auszuschließen sein.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 30:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
%-Wert zwischen 0 und 100	10,71	13,62	0

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Auch hier wurde nun eine Differenzierung, weg von „gefühlte“ nun in die Realität vorgenommen, jetzt jedoch eindeutig aufgrund direkter Disziplinarmaßnahmen und nicht mehr allgemeiner Drohkulisse, womit von den Befragten jetzt auch das tatsächliche Restriktionsverhalten einzuschätzen war. Auch dieses Ergebnis entspricht dem aus Frage 29. Zur wiederum versuchten Zurückdrängung von Halo-Effekten wurde erneut ein Skalierungswechsel vorgenommen. Trotzdem bestätigt dieser Befund, nun noch in verstärktem Maße, den aus Frage 29. Mit diesem Ergebnis muss somit erneut die Möglichkeit näher in Betracht gezogen werden, dass Frage 26 von den Probanden tatsächlich in der Weise missverstanden oder zu eilig überlesen wurde, dass in der Realität die institutionellen *Banken* von Maßnahmen infolge der benannten juristischen Konsequenzen betroffen waren, weniger jedoch die Mitarbeiter direkt persönlich von arbeitsrechtlichen Konsequenzen. Anders kann sich der Verfasser die Befunde aus der Kombination der Ergebnisse der Fragen 26, 29 und 30 nicht weiter erklären, es sei denn, dass sich die Bankmitarbeiter weder von den anscheinend *real* festgestellten, noch von den *gefühlten* arbeitsrechtlichen Konsequenzen in ihrer Vorgehensweise beeinflussen lassen. Dies wird vom Verfasser jedoch als für eher unwahrscheinlich erachtet, weil dies außerordentliche Hartgesottenheit und nahezu völlige Unempfindlichkeit gegenüber Risiken voraussetzen würde, die gegen Bankmitarbeiter höchstpersönlich gerichtet sind und nicht nur die institutionelle Bank betreffen.

▪ **Ergebnistabelle zu Frage Nr. 31:**

Ergebnis:	gMW	gStAW	ModW
Wert zwischen 1 und 9	7,63	1,54	7

Quellenangabe: Daten der eigenen Untersuchung

Schlussfolgerung:

Am Schluss der Studie sollten die Befragten beurteilen, wie wichtig ihnen die Aus- und Fortbildung der Bankmitarbeiter für die Durchführung von Unternehmensanierungen ist. Nachdem den Banken z.B. gelegentlich von Unternehmern vorgeworfen wird, dass Bankmitarbeiter das Unternehmertum weniger gut nachvollziehen können, war es wichtig, festzustellen, wie stark eine bankeigene Bildungsmotivation vorhanden ist. Der Wert ist mit einem gMW von 7,63 erfreulich hoch; zudem sind sich die Befragten bei nur geringer gStAW von 1,54 auch noch recht einig. Ein Vorwurf, Bankmitarbeiter wollen sich mit externen Unternehmensthemen - damit auch dem Krisenmanagement - nur ungern beschäftigen, kann damit kaum aufrechterhalten werden. Die Fragestellung lautete hier zwar auf „Einfluss des Aus- und Fortbildungsstandes“ und nicht auf „Wunsch zur Erhöhung des Aus- und Fortbildungsstandes“. Die Fragestellung bei letzterer Formulierung hätte sich jedoch erübrigt, weil sonst vermutlich nur Maximalwerte angegeben worden wären um einen Unwillen zur Bildung nicht, auch nicht anonym, zu dokumentieren. Insoweit erschien die Fragestellung als „Umleitung“ dieser Problematik durch die in der Fragestellung gewählte Formulierung samt der Ergebnisableitung hieraus auch als für zulässig.

Nach Präsentation der Untersuchungsergebnisse samt Ableitung der Schlussfolgerungen kann nun im folgenden Abschnitt die Überprüfung der Hypothesen stattfinden.

5.5 Hypothesenüberprüfung anhand der Schlussfolgerungen

- **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.

Im folgenden Abschnitt soll für einen besseren Überblick nochmals eine Kurzfassung der wesentlichen, zuvor bereits ausführlich dargestellten, Schlussfolgerungen zusammengestellt werden.

5.6 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.

Nach alledem können nun nachstehende, neue Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften gefunden werden.

6. Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften

Anhand der Untersuchungsergebnisse und der abgeleiteten Schlussfolgerungen konnte der Autor dieser Dissertationsschrift nachstehende Erkenntnisse für die Wirtschaftswissenschaften gewinnen:

- 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 Verbesserungspotentiale liegen, konnte die Untersuchung zeigen.

Abschließend soll nun noch eine Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte und der Vorgehensweise in dieser Dissertation erfolgen.

7. 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

Literaturstellenverzeichnis (in der Reihenfolge ihres Vorkommens):

- 1) Dr. Wieselhuber & Partner GmbH: Studie Erfolgsfaktoren der Unternehmenssanierung; Krisentreiber und kritische Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung aus Bankensicht, Unternehmensberatungsgesellschaft, München, 2004, S. 14
- 2) ebenda, S. 8
- 3) ebenda, S. 32
- 4) Kieser, Alfred und Kubicek, Herbert: Organisation, Verlag de Gruyter, 3. Auflage, Berlin, New York, 1992, S. 299
- 5) ebenda, S. 300
- 6) Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 1988, S. 607, 608
- 7) McNurlin, Barbara C., Sprague, Ralph H.: Information Systems Management in Practice, Second Edition, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1989, S. 45
- 8) Universität Augsburg, Lehrstuhl für Personalwesen, Prof. Dr. O. Neuberger: Lehrskript HR-Change-Management III/1. Organisationsentwicklung, S. 16
- 9) Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Unternehmenspolitik und strategische Führung; Prof. Seidl, David PhD: Die Evolutionstheorie, S. 2
- 10) ebenda, S. 9
- 11) vgl. u. a. Vernon, Raymond: International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quarterly Journal of Economics. Cambridge, May 1966, S. 191–207
- 12) Kayser, Gunter und Wallau, Frank: Der Mittelstand: Rückgrat der Wirtschaft; Bericht des Instituts für Mittelstands-Forschung, Bonn, aus „Wirtschaft in NRW 2006. Konjunktur, Prognosen, Perspektiven“, Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, 2006
- 13) Huber, M.: Ursachen und Erkennungsmerkmale von Unternehmenskrisen, Lehrskript der Akademie bayerischer Genossenschaften, 2003, S.
- 14) Huber, M.: Umgang mit insolvenzbedrohten Unternehmen, Lehrskript der Akademie bayerischer Genossenschaften, 2003, S. 1
- 15) ebenda
- 16) ebenda
- 17) ebenda, S. 2
- 18) ebenda
- 19) ebenda
- 20) ebenda
- 21) ebenda

- ²²⁾ Creditreform Wirtschaftsforschung: Insolvenzen in Europa, Jahr 2006/2007, S. 2, 25
- ²³⁾ Creditreform Wirtschaftsforschung: Insolvenzen in Europa, Jahr 2007/2008, S. 2, 25
- ²⁴⁾ Creditreform Wirtschaftsforschung: Insolvenzen in Europa, Jahr 2006/2007, S. 25, 26
- ²⁵⁾ ebenda, S. 4, 27
- ²⁶⁾ Creditreform Wirtschaftsforschung: Insolvenzen in Europa, Jahr 2007/2008, S. 6, 26
- ²⁷⁾ Creditreform Wirtschaftsforschung: Insolvenzen in Europa, Jahr 2007/2008, S. 25
- ²⁸⁾ ebenda
- ²⁹⁾ Creditreform Wirtschaftsforschung: Insolvenzen in Europa Jahr 2006/2007, S. 27
- ³⁰⁾ ebenda, S. 16
- ³¹⁾ Creditreform Wirtschaftsforschung: Insolvenzen in Europa, Jahr 2007/2008, S. 18
- ³²⁾ Universität Essen, Institut für Soziologie, Sozialpolitik aktuell in Deutschland, Internetveröffentlichung, zitiert aus der Zahlenfibel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
- ³³⁾ ebenda
- ³⁴⁾ Universität Essen, Institut für Soziologie, Sozialpolitik aktuell in Deutschland, Internetveröffentlichung, zitiert aus Berechnungen der Bundesagentur für Arbeit (BA)
- ³⁵⁾ Staroßom, Heiko: Der Kredit in der Krise, Ein Ratgeber für die richtige Entscheidung der Bank, DG-Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 13, 14
- ³⁶⁾ Destatis; Deutsches Statistisches Bundesamt 2008; Inflationsentwicklung
- ³⁷⁾ Krahen, Jan Pieter: Warum sind Firmenpleiten gut? Artikel aus Faz.Net der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung, Internetveröffentlichung, 08.03.2008
- ³⁸⁾ Schlüsselbauer, Gerhard: Gesamteuropäisches Studienwerk e.V., Ungarn/Magyarország; Internetveröffentlichung, Vlotho
- ³⁹⁾ Doelling, Robert: Turnaround bei schweren Unternehmenskrisen; veröffentlichte Seminararbeit an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, 2003/2004
- ⁴⁰⁾ ebenda,
- ⁴¹⁾ Staroßom, Heiko: Der Kredit in der Krise, Ein Ratgeber für die richtige Entscheidung der Bank, DG-Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 17, 18
- ⁴²⁾ ebenda, S. 24
- ⁴³⁾ Berner, Winfried: Zitat von Parkinson, Dyrill N. im Beitrag „Gerüchte: Von Dramatisierung und kollektiven Befürchtungen“; Internetveröffentlichung „Die Psychologie der Veränderung“ der Firma Die Umsetzungsberatung Winfried Berner + Kollegen, 2001

- ⁴⁴⁾ Westerhoff Nikolas: Artikel „Mit Vollgas in den Untergang. Die Angst vor dem Verlieren: Beharrlichkeit ist gefragt, wenn es gilt ein hohes Ziel zu erreichen. Doch leider neigen wir dazu, auch noch daran festzuhalten, wenn Aufgeben längst klüger wäre.“ aus der Süddeutschen Zeitung, Internetveröffentlichung im Wissensressort vom 07.05.2008
- ⁴⁵⁾ Macharzina, Klaus: Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen, 3. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 117
- ⁴⁶⁾ Westerhoff Nikolas: Artikel „Mit Vollgas in den Untergang. Die Angst vor dem Verlieren: Beharrlichkeit ist gefragt, wenn es gilt ein hohes Ziel zu erreichen. Doch leider neigen wir dazu, auch noch daran festzuhalten, wenn Aufgeben längst klüger wäre.“ aus der Süddeutschen Zeitung, Internetveröffentlichung im Wissensressort vom 07.05.2008
- ⁴⁷⁾ ebenda
- ⁴⁸⁾ Krüger, Wilfried: Organisation der Unternehmung, Auszug aus der 3. Auflage; Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, S. 32
- ⁴⁹⁾ Macharzina, Klaus: Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen, 3. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 529
- ⁵⁰⁾ Jobe, Clemens J. und Stachuletz, Rainer: Workout, Management und Handel von Problemkrediten, Bankakademie Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 1. Auflage 2005, S. 219
- ⁵¹⁾ Ehlenz, Hans-Dieter und Weis, Ditmar: Insolvenzrecht für Banken, Verlag Paffenzholz, Bornheim, 1999, S. 90
- ⁵²⁾ ebenda
- ⁵³⁾ ebenda, S. 91
- ⁵⁴⁾ ebenda, S. 91
- ⁵⁵⁾ Insolvenzordnung der Bundesrepublik Deutschland, §19, Stand Dezember 2004
- ⁵⁶⁾ Ehlenz, Hans-Dieter und Weis, Ditmar: Insolvenzrecht für Banken, Verlag Paffenzholz, Bornheim, 1999, S. 91
- ⁵⁷⁾ Rauch, Anton und Kochanski, Stefan: Kreditgewährung an insolvenzgefährdete Unternehmen, Rechtsabteilung des Genossenschaftsverbandes Bayern, Lehrskript der Akademie bayerischer Genossenschaften, 2005, S. 4
- ⁵⁸⁾ Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 1986, S. 178
- ⁵⁹⁾ vgl. ebenda, S. 178 ff.
- ⁶⁰⁾ Jobe, Clemens J. und Stachuletz, Rainer (Hrsg.): Workout, Management und Handel von Problemkrediten, Bankakademie Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2005, S. 240
- ⁶¹⁾ ebenda, S. 215, 216
- ⁶²⁾ ebenda, S. 154

- ⁶³⁾ ebenda, S. 173
- ⁶⁴⁾ ebenda, S. 199
- ⁶⁵⁾ ebenda, S. 199
- ⁶⁶⁾ ebenda, S. 208
- ⁶⁷⁾ Müller, Peter: Internetveröffentlichung in Philolex.de, Erläuterungen im Personenregister zu Alfred Adler, Berlin
- ⁶⁸⁾ ebenda
- ⁶⁹⁾ vgl. Kahneman, D. und Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, S. 263-291 sowie (1992): *Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty* sowie (2000): *Choices, values and frames*, Cambridge University Press, Cambridge, S. 44-66
- ⁷⁰⁾ Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung; Entwicklung, Durchführung, Auswertung; 4. Auflage; Verlag Oldenbourg; München-Wien, 2008, S. 15
- ⁷¹⁾ ebenda, S. 18
- ⁷²⁾ ebenda, S. 81
- ⁷³⁾ ebenda, S. 89
- ⁷⁴⁾ ebenda, S. 94
- ⁷⁵⁾ ebenda, S. 56
- ⁷⁶⁾ ebenda, S. 24
- ⁷⁷⁾ ebenda, S. 22
- ⁷⁸⁾ Vgl. US bankruptcy code in Chapter 11 of Title 11 of the United States Code
- ⁷⁹⁾ Eder, Ulrich: Artikel „Corporate Financial Covenants in Kreditverträgen“, Düsseldorf, 2001, Internetveröffentlichung aus Legamedia.net mit Definitionsverweis auf MBOnet.
- ⁸⁰⁾ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Rundschreiben 5/2007 (BA), Mindestanforderungen an das Risikomanagement MaRisk, BTO 1.2 Anforderungen an die Prozesse im Kreditgeschäft, Bonn, Frankfurt am Main, 2007
- ⁸¹⁾ ebenda, BTO 1.2.4 Intensivbetreuung
- ⁸²⁾ ebenda, BTO 1.2.5 Behandlung von Problemkrediten
- ⁸³⁾ Staroßom, Heiko: *Der Kredit in der Krise, Ein Ratgeber für die richtige Entscheidung der Bank*, DG-Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 46
- ⁸⁴⁾ ebenda
- ⁸⁵⁾ ebenda

- ⁸⁶⁾ ebenda, S. 17, 18
- ⁸⁷⁾ ebenda, S. 24
- ⁸⁸⁾ ebenda, S. 67
- ⁸⁹⁾ Lück, Helmut E. (Hrsg.): Mitleid - Vertrauen - Verantwortung, Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens, Konzepte der Humanwissenschaften, Ernst Klett-Verlag, 1. Auflage, Stuttgart, 1977, S. 62
- ⁹⁰⁾ ebenda, S. 63
- ⁹¹⁾ ebenda, S. 64, 65
- ⁹²⁾ ebenda, S. 65
- ⁹³⁾ ebenda
- ⁹⁴⁾ ebenda, S. 95
- ⁹⁵⁾ vgl. Coleman, James Samuel: Grundlagen der Sozialtheorie, Internetbeitrag Vertrauen (Wirtschaft) entnommen aus Wikipedia.de, da abgesicherte Primärquellenangabe vorhanden: Band 1, Handlungen und Handlungssysteme, München-Oldenburg 1991
- ⁹⁶⁾ ebenda
- ⁹⁷⁾ ebenda
- ⁹⁸⁾ ebenda
- ⁹⁹⁾ Jenkner Carolin: Ohne Vertrauen kann man nur im Bett bleiben; Artikel aus Tagesspiegel vom 24.11.2007 über den Vertrauensforscher Guido Möllering aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln
- ¹⁰⁰⁾ Roßbach Heike: Das Geheimnis der Emotionen, die Wirtschafts-Erforscher; Artikel aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 16.08.2007 über den Neuroökonom Peter Kenning von der Universität Münster über ein neues Forschungsgebiet
- ¹⁰¹⁾ Belting, Julia und Nasterlack Florian: Seminar Entscheiden, Allgemeine Psychologie II, Seminar Entscheidung an der Technischen Universität Berlin, 2005/2006
- ¹⁰²⁾ ebenda
- ¹⁰³⁾ vgl. Mayer, Horst Otto: Interview und schriftliche Befragung, Entwicklung, Durchführung, Auswertung; 4. Auflage, Verlag Oldenbourg, München-Wien, 2008, S. 33
- ¹⁰⁴⁾ ebenda, S. 34
- ¹⁰⁵⁾ Argyle, Michael und Hederson, Monika: Die Anatomie menschlicher Beziehungen/ The Anatomy of Relationships, Junfermann Verlag, London, Paderborn, 1985, 1986, S. 42
- ¹⁰⁶⁾ ebenda, S. 111
- ¹⁰⁷⁾ vgl. Unterrichtsskript „Deckungsbeitragsrechnung“ des E-Learning-Portals von VR-Bildung

- ¹⁰⁸⁾ Jobe, Clemens J. und Stachuletz Rainer: Workout, Management und Handel von Problemkrediten, Bankakademie Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 1. Auflage 2005, S. 19
- ¹⁰⁹⁾ ebenda, S. 22
- ¹¹⁰⁾ ebenda, S. 70, 71
- ¹¹¹⁾ ebenda, S. 278
- ¹¹²⁾ Sven, David: Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken; Eul-Verlag, Lohmar-Köln, 2001, S. 5
- ¹¹³⁾ Jobe, Clemens J. und Stachuletz Rainer: Workout, Management und Handel von Problemkrediten, Bankakademie Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 1. Auflage 2005, S. 62
- ¹¹⁴⁾ ebenda, S. 314
- ¹¹⁵⁾ ebenda, S. 61
- ¹¹⁶⁾ Sven, David: Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken; Eul-Verlag, Lohmar-Köln, 2001, S. 60
- ¹¹⁷⁾ Lauer, Jörg: Das Kreditengagement zwischen Sanierung und Liquidation, 4. Auflage, Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart, 2005, S. 137, 138
- ¹¹⁸⁾ Ehlers, Harald und Drieling, Ilka: Unternehmenssanierung nach der Insolvenzordnung, 2. Auflage, Verlag C. H. Beck, München, 2000, S. 100, 101
- ¹¹⁹⁾ Staroßom, Heiko: Der Kredit in der Krise; Ein Ratgeber für die richtige Entscheidung der Bank; DG-Verlag; 2. Auflage, Wiesbaden 1999, Anmerkungen S. 145
- ¹²⁰⁾ Hanf, Thomas; Furmanek, Sandra und andere; Projektgruppe Schuldnerberatung, Studie Überschuldung privater Haushalte in Friedrichshain/Kreuzberg am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum Berlin-Brandenburg; Berlin, 2005, S. 62
- ¹²¹⁾ Argyle, Michael und Hederson, Monika: Die Anatomie menschlicher Beziehungen/ The Anatomy of Relationships, Junfermann-Verlag, London, Paderborn, 1985, 1986, S. 40
- ¹²²⁾ Hanf, Thomas; Furmanek, Sandra und andere; Projektgruppe Schuldnerberatung, Studie Überschuldung privater Haushalte in Friedrichshain/Kreuzberg am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum Berlin-Brandenburg; Berlin, 2005; Kurzfassung der Ergebnisse der Studie
- ¹²³⁾ Hanf, Thomas, Furmanek, Sandra und andere; Projektgruppe Schuldnerberatung, Studie Überschuldung privater Haushalte in Friedrichshain/Kreuzberg am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum Berlin-Brandenburg; Berlin, 2005, S. 63
- ¹²⁴⁾ Harz, Michael, Hub Heinz-Günter, Schlarb, Eberhard: Sanierungs-Management, Unternehmen aus der Krisen führen, 2. Auflage, Verlag Wirtschaft und Finanzen, Düsseldorf, 1999, S. 34
- ¹²⁵⁾ Hanf, Thomas; Furmanek, Sandra und andere; Projektgruppe Schuldnerberatung; Studie Überschuldung privater Haushalte in Friedrichshain/Kreuzberg am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum Berlin-Brandenburg; Berlin, 2005, S. 68
- ¹²⁶⁾ ebenda, S. 71

- ¹²⁷⁾ ebenda
- ¹²⁸⁾ ebenda, S. 72
- ¹²⁹⁾ ebenda
- ¹³⁰⁾ ebenda
- ¹³¹⁾ ebenda, S. 72, 73
- ¹³²⁾ ebenda, S. 79
- ¹³³⁾ ebenda
- ¹³⁴⁾ ebenda
- ¹³⁵⁾ ebenda
- ¹³⁶⁾ ebenda
- ¹³⁷⁾ ebenda, S. 81, 82
- ¹³⁸⁾ ebenda, S. 83
- ¹³⁹⁾ Bierhoff, Hans Werner: Personenwahrnehmung, vom ersten Eindruck zur sozialen Interaktion, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo, 1986, S. 461
- ¹⁴⁰⁾ Langfeldt, Hans-Peter: Psychologie, Grundlagen und Perspektiven, Luchterhand-Verlag, Neuwied, Berlin, 1993, S. 290
- ¹⁴¹⁾ ebenda, S. 419, 420
- ¹⁴²⁾ Lück, Helmut E. (Hrsg.): Mitleid - Vertrauen - Verantwortung, Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens, Konzepte der Humanwissenschaften, Ernst Klett-Verlag, 1. Auflage, Stuttgart, 1977, S. 61, 62
- ¹⁴³⁾ ebenda, S. 62
- ¹⁴⁴⁾ Argyle, Michael und Hederson, Monika: Die Anatomie menschlicher Beziehungen/ The Anatomy of Relationships, Junfermann-Verlag, London, Paderborn, 1985, 1986, S. 336, 337
- ¹⁴⁵⁾ Bierhoff, Hans Werner: Personenwahrnehmung, Vom ersten Eindruck zur sozialen Interaktion, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo, 1986, S. 3
- ¹⁴⁶⁾ ebenda, S. 13
- ¹⁴⁷⁾ ebenda, S. 14, 15
- ¹⁴⁸⁾ ebenda, S. 49
- ¹⁴⁹⁾ ebenda, S. 87
- ¹⁵⁰⁾ ebenda, S. 70

- ¹⁵¹⁾ ebenda, S. 88, 89
- ¹⁵²⁾ ebenda, S. 90
- ¹⁵³⁾ ebenda, S. 133
- ¹⁵⁴⁾ ebenda, S. 138
- ¹⁵⁵⁾ ebenda, S. 406
- ¹⁵⁶⁾ ebenda, S. 448, 449
- ¹⁵⁷⁾ ebenda, S. 483
- ¹⁵⁸⁾ ebenda, S. 488
- ¹⁵⁹⁾ Krech, David und Crutchfield, Richard S. u.a.: Grundlagen der Psychologie, Studienausgabe, Hrsg. Hellmuth Benesch, Beltz Psychologie VerlagsUnion, Weinheim, 1992, Band 7: Sozialpsychologie, S. 81
- ¹⁶⁰⁾ ebenda
- ¹⁶¹⁾ Mintzberg, Henry, Ahlstrnad, Bruce und Lampel, Joseph: Strategy Safari, Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Verlag Redline Wirtschaft, Heidelberg 2007, S. 178
- ¹⁶²⁾ ebenda, S. 240
- ¹⁶³⁾ Arnold, Wilhelm, Eysenk, Hans Jürgen und Meili, Richard: Lexikon der Psychologie, Band 1, Verlag Herder, Freiburg, Basel Wien, 11. Auflage, 1993, S. 442
- ¹⁶⁴⁾ ebenda, S. 436
- ¹⁶⁵⁾ ebenda, S. 441
- ¹⁶⁶⁾ Gonschorrek, Ulrich und Schimmelpfennig, Adam H.: Angewandte Sozialwissenschaften in der Verwaltung, Verwaltungspädagogik und Führungslehre, R. v. Decker's Verlag, G. Schenck, Heidelberg, Hamburg, 1981, S. 90
- ¹⁶⁷⁾ ebenda

Literaturverzeichnis (in alphabetischer Reihenfolge):

Argyle, Michael und Hederson, Monika: Die Anatomie menschlicher Beziehungen / The Anatomy of Relationships, Junfermann Verlag, London, Paderborn, 1985, 1986

Arnold, Wilhelm, Eysenk, Hans Jürgen und Meili, Richard: Lexikon der Psychologie, Band 1, Verlag Herder, Freiburg, Basel Wien, 11. Auflage, 1993

Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 1988

Belting, Julia und Nasterlack Florian: Seminar Entscheiden, Allgemeine Psychologie II, Seminar Entscheidung an der Technischen Universität Berlin, 2005/2006

Berner, Winfried: Zitat von Parkinson, Dyrill N. im Beitrag „Gerüchte: Von Dramatisierung und kollektiven Befürchtungen“; Internetveröffentlichung „Die Psychologie der Veränderung“ der Firma Die Umsetzungsberatung Winfried Berner + Kollegen, 2001

Bierhoff, Hans Werner: Personenwahrnehmung, Vom ersten Eindruck zur sozialen Interaktion, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo, 1986

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Rundschreiben 5/2007 (BA), Mindestanforderungen an das Risikomanagement MaRisk, Bonn, Frankfurt am Main, 2007

Bundesrepublik Deutschland, Insolvenzordnung, InsO

Cleff, Thomas: Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2008

Coleman, James Samuel: Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1, Handlungen und Handlungssysteme, München-Oldenburg, 1991

Creditreform Wirtschaftsforschung: Insolvenzen in Europa, Jahr 2006/2007 und 2007/2008

Deutsches Statistisches Bundesamt; Destatis Internetveröffentlichungen, 2008

Eder, Ulrich: Artikel Corporate Financial Covenants in Kreditverträgen, Düsseldorf, 2001, Internetveröffentlichung in legamedia.net mit Definitionsverweis auf MBOnet.

Ehlers, Harald und Drieling, Ilka: Unternehmenssanierung nach der Insolvenzordnung 2. Auflage, Verlag C. H. Beck, München, 2000

Ehlenz, Hans-Dieter und Weis, Ditmar: Insolvenzrecht für Banken, Verlag Paffenzholz, Bornheim, 1999

Gonschorrek, Ulrich und Schimmelpfennig, Adam H.: Angewandte Sozialwissenschaften in der Verwaltung, Verwaltungspädagogik und Führungslehre, R. v. Decker's Verlag, G. Schenck, Heidelberg, Hamburg, 1981

Hanf, Thomas, Furmanek, Sandra und andere; Projektgruppe Schuldnerberatung: Studie Überschuldung privater Haushalte in Friedrichshain/Kreuzberg am Sozialwissenschaftlichen Forschungszentrum Berlin-Brandenburg; Berlin, 2005

Harz, Michael, Hub Heinz-Günter, Schlarb, Eberhard: Sanierungs-Management, Unternehmen aus der Krisen führen, 2. Auflage, Verlag Wirtschaft und Finanzen, Düsseldorf, 1999

- Huber, M.: Ursachen und Erkennungsmerkmale von Unternehmenskrisen, Lehrskript der Akademie bayerischer Genossenschaften, 2003
- Huber, M.: Umgang mit insolvenzbedrohten Unternehmen, Lehrskript der Akademie bayerischen Genossenschaften, 2003 und 2005
- Jenkner, Carolin: Ohne Vertrauen kann man nur im Bett bleiben; Artikel aus Tagesspiegel vom 24.11.2007 über den Vertrauensforscher Guido Möllering aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln
- Jobe, Clemens J. und Stachuletz Rainer (Hrsg.): Workout, Management und Handel von Problemkrediten, Bankakademie Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2005
- Kahneman, D. und Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, S. 263-291 sowie (1992): *Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty* sowie (2000): *Choices, values and frames*, Cambridge University Press, Cambridge
- Kayser, Gunter und Wallau, Frank: Der Mittelstand: Rückgrat der Wirtschaft; Bericht des Instituts für Mittelstands-Forschung, Bonn, aus „Wirtschaft in NRW 2006“. Konjunktur, Prognosen, Perspektiven, 2006, Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen
- Kieser, Alfred und Kubicek, Herbert: *Organisation*, Verlag de Gruyter, 3. Auflage, Berlin, New York, 1992
- Krahen, Jan Pieter: Warum sind Firmenpleiten gut? Artikel aus Faz.Net der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung, Internetveröffentlichung
- Krech, David und Crutchfield, Richard S. u.a.: *Grundlagen der Psychologie*, Studienausgabe, Hrsg. Hellmuth Benesch, Beltz Psychologie VerlagsUnion, Weinheim, 1992, Band 7: Sozialpsychologie
- Krüger, Wilfried: *Organisation der Unternehmung*, Auszug aus der 3. Auflage; Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz
- Langfeldt, Hans-Peter: *Psychologie, Grundlagen und Perspektiven*, Luchterhand-Verlag, Neuwied, Berlin, 1993
- Lauer, Jörg: *Das Kreditengagement zwischen Sanierung und Liquidation*, 4. Auflage, Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart, 2005
- Lück, Helmut E. (Hrsg.): *Mitleid - Vertrauen - Verantwortung, Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens, Konzepte der Humanwissenschaften*, Ernst Klett Verlag, 1. Auflage, Stuttgart, 1977
- Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Unternehmenspolitik und strategische Führung; Prof. Seidl, David PhD: *Die Evolutionstheorie*
- Macharzina, Klaus: *Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen*; 3. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden, 1999
- Mayer, Horst Otto: *Interview und schriftliche Befragung; Entwicklung, Durchführung, Auswertung*; 4. Auflage; Wissenschaftsverlag Oldenbourg; München-Wien, 2008
- McNurlin, Barbara C., Sprague, Ralph H.: *Information Systems Management in Practice*, Second Edition, Prentice-Hall International Editions, New Jersey, 1989, S. 45

Mintzberg, Henry, Ahlstrnad, Bruce und Lampel, Joseph: Strategy Safari, Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Verlag Redline Wirtschaft, Heidelberg 2007

Müller, Peter:, Internetveröffentlichung in Philolex.de, Erläuterungen im Personenregister von Alfred Adler, Berlin

Rauch, Anton und Kochanski, Stefan: Kreditgewährung an insolvenzgefährdete Unternehmen, Rechtsabteilung des Genossenschaftsverbandes Bayern, Lehrskript der Akademie bayerischer Genossenschaften, 2005

Roßbach, Heike; Artikel aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 16.08.2007 über den Neuroökonom Peter Kenning von der Universität Münster über ein neues Forschungsgebiet: das Geheimnis der Emotionen; die Wirtschafts-Erforscher

Schlüsselbauer, Gerhard: Gesamteuropäisches Studienwerk e.V., Vlotho, Ungarn/Magyarország; Internetveröffentlichung

Starobom, Heiko: Der Kredit in der Krise; Ein Ratgeber für die richtige Entscheidung der Bank; DG-Verlag; 2. Auflage, Wiesbaden 1999

Sven, David: Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken; Eul-Verlag, Lohmar-Köln, 2001

Universität Essen, Institut für Soziologie, Sozialpolitik aktuell in Deutschland, Internetveröffentlichung, zitiert aus der Zahlenfibel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

Universität Essen, Institut für Soziologie, Sozialpolitik aktuell in Deutschland, Internetveröffentlichung, zitiert aus Berechnungen der Bundesagentur für Arbeit (BA)

Universität Augsburg, Lehrstuhl für Personalwesen, Prof. Dr. O. Neuberger: Lehrskript HR-Change-Management III/1. Organisationsentwicklung

United States Code, Bankruptcy Code, Chapter 11

Vernon, Raymond: International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quarterly Journal of Economics, Cambridge, May 1966

Westerhoff Nikolas: Mit Vollgas in den Untergang. Die Angst vor dem Verlieren: Beharrlichkeit ist gefragt, wenn es gilt, ein hohes Ziel zu erreichen. Doch leider neigen wir dazu, auch noch daran festzuhalten, wenn Aufgeben längst klüger wäre, Artikel aus Süddeutsche Zeitung, Internetveröffentlichung im Wissensressort vom 07.05.2008

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH: Studie Erfolgsfaktoren der Unternehmenssanierung; Krisentreiber und kritische Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung aus Bankensicht, Unternehmensberatungsgesellschaft, München, 2004

Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München, 1986

VR-Bildung: Unterrichtsskript „Deckungsbeitragsrechnung“ des E-Learning-Portals von VR-Bildung

Anhang 1: Das Einladungsschreiben an die teilnehmenden Banken durch die die Studie begleitende Bank

An die
Raiffeisenbank Musterort eG
Musterstr.
11111 Musterort

Universitäre Forschungsstudie

Sehr geehrte Damen und Herren,

unsere Bank unterstützt ein universitäres Forschungsvorhaben bei Banken.

Wir leiten Ihnen mit diesem Schreiben den Fragebogen der Studie zu und bitten Sie ganz herzlich, das Forschungsvorhaben mit zu unterstützen, indem Sie den Fragebogen auszufüllen und danach an unsere Bank zurücksenden.

Die Teilnahme ist vertraulich; alle Teilnehmer bleiben anonym. Sie brauchen auf dem Fragebogen Ihren Namen bzw. den Ihrer Bank nicht anzugeben, wenn Sie nicht wollen.

Auf Wunsch können wir Ihnen das Forschungsergebnis nach dessen Erstellung zusenden. Auch dann garantieren wir Ihnen Vertraulichkeit; Adressen und Namen werden nicht veröffentlicht oder anderweitig verwendet oder weitergegeben.

Wir möchten Sie nochmals ganz herzlich bitten, unsere Studie tatkräftig mit zu unterstützen!

Dies kann nur durch qualifiziertes Ausfüllen des Fragebogens und dessen Rücksendung geschehen. Wenn Sie den Fragebogen einfach wegwerfen, wird unsere Studie nicht funktionieren, was ein Scheitern des gesamten Vorhabens zur Folge hätte.

Bitte senden Sie uns den Fragebogen bis zum 20. September 2008 zurück; es beginnt dann die Auswertungsphase. Herzlichen Dank im Voraus für Ihre freundliche Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Anhang 2: Das Anleitungsformular zum Ausfüllen des Fragebogens

Anleitung zum Ausfüllen des Fragebogens

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklären, durch Ihre so wichtige Unterstützung unsere universitäre Studie überhaupt möglich zu machen. Die Anzahl der Teilnehmer an dieser Studie ist recht begrenzt, die Teilnehmer wurden statistisch zufällig ausgewählt. Deshalb ist es zusätzlich ganz besonders wichtig, dass Sie durch Ihre qualifizierte Mithilfe zu einem Gelingen unseres Vorhabens entscheidend beitragen.

Zeitraum der Studie:

Um die Auswertungen zeitnah durchzuführen, benötigen wir den Fragebogen bitte bis 20.09.2008 zurück. Haben Sie vielen Dank für Ihr Verständnis!

Anonymität der Studie:

Die Teilnahme ist anonym. Die Auswertung der Fragebögen ist rein wissenschaftlich statistisch und funktioniert natürlich auch dann, wenn die Teilnehmer ihre Identität nicht angeben.

Wenn Sie wollen, können Sie Ihren bzw. den Namen Ihres Bankinstituts auch angeben. Die Teilnehmerdaten sowie die Fragebögen unterliegen dem Datenschutz. Es werden keine Teilnehmer bekanntgegeben, evtl. Nachfragen werden abgewiesen. Ausgewertet werden ausschließlich die personenunabhängigen Fragebogeninhalte.

Hintergrund der Studie:

Hintergrund der Studie ist die universitäre Erforschung zum Kreditvergabeverhalten von Banken an mittelständische Unternehmen in der Krise.

Das eigentliche Ausfüllen des Fragebogens ist ganz einfach:

- Lesen Sie jede Frage in aller Ruhe durch und antworten Sie spontan, ohne über Ihre Antwort allzu groß nachzudenken. Dadurch soll sichergestellt werden, dass Sie Ihr spontanes Alltags-Arbeitsverhalten darlegen. Vor allem an diesem sind wir interessiert.
- Auch wenn Ihnen die Fragen manchmal schon etwas allgemein vorkommen sollten, antworten Sie bitte trotzdem. Nicht jeder ist so intensiv mit der Materie befasst wie Sie, weshalb wir ja auch Ihr Wissen benötigen.
- Bitte füllen Sie den gesamten Fragebogen aus. Sie werden dafür rund 20 Minuten benötigen.

Nochmals sagen wir ganz herzlichen Dank für Ihr Opfer an Zeit und für Ihre Mühe. Bitte bedenken Sie nochmals, dass die Teilnehmerzahl statistisch begrenzt ist und wir deshalb auf Ihre Teilnahme unbedingt angewiesen sind. Auf Wunsch erhalten Sie nach der wissenschaftlichen Fragebogen-Ergebnisseauswertung den Forschungsbericht als Studie gerne auch zugesandt.

Wenn Sie die Studie gerne haben möchten, teilen Sie uns hier bitte Ihre Postanschrift mit. Der Fragebogen selbst kann damit trotzdem anonym bleiben.

Ja, ich möchte die Studie gerne haben; meine Anschrift/Name:

Anhang 3: Der Fragebogen der Studie

Rücksendeadresse:

Bitte den kompletten Fragenkatalog einfach mit diesem Deckblatt an obige Rücksendeadresse einsenden.

Das obige Adressfeld ist für normale Fensterkuverts bereits richtig positioniert.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Allgemeine Fragen (diese Angaben sind freiwillig):

Name und Adresse Ihrer Bank: _____

Anzahl der Mitarbeiter, Bilanzsumme: _____

Hat Ihre Bank ein eigenes Sanierungsressort? _____

Ihr Name und Funktion/Position in der Bank: _____

Nachfolgend die fachlichen Fragen (diese Angaben sind uns wichtig und lassen keinerlei Rückschlüsse auf die Identität des Ausfüllers des Fragebogens zu):

Frage 1

Bitte kreuzen Sie auf einer Skala von 1 - 9 an, wie oft Sie nachstehende Sanierungsmöglichkeiten für mittelständische Unternehmen verwenden, wobei 1 = belanglos, 9 meistgenutzt bedeutet. Mehrfache GleichEinstufung ist möglich. Sie können auch weitere Möglichkeiten ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Stillhalten									
Duldung vorhandener Überziehung bis 90 Tage									
Duldung vorhandener Überziehung über 90 Tage									
Sanierungskredit gegen Sicherheiten									
Überbrückungskredit bis zum Sanierungsgutachten									
Umschuldung mit Höherkreditierung									
Sanierungskredit ohne Sicherheiten									
Tilgungsaussetzung									
Zinsreduktion, Zinsaussetzung									
Forderungs(teil-)verzicht									
Debt Equity Swab (Beteiligungsumwandlung)									

Frage 2

Bitte beurteilen Sie, wie stark externe Sanierungsgutachten Ihren persönlichen Kreditentscheidungsprozess auf einer Skala von 1 - 9 beeinflussen können, wobei 1 = einflusslos, 9 = höchster Einfluss bedeutet.

Ihr Wert zwischen 1 und 9: _____

Frage 3

Bitte beurteilen Sie, wie stark das Rating Ihren persönlichen Kreditentscheidungsprozess auf einer Sala von 1 - 9 beeinflussen kann, wobei 1 = einflusslos, 9 = höchster Einfluss bedeutet.

Ihr Wert zwischen 1 und 9: _____

Frage 4

Bitte beurteilen Sie, wie stark die Einsatzmöglichkeit von Financial Covenants in Kreditverträgen Ihren Kreditentscheidungsprozess auf einer Sala von 1 - 9 beeinflussen kann, wobei 1 = einflusslos, 9 = höchster Einfluss bedeutet.

Ihr Wert zwischen 1 und 9: _____

Frage 5

Bitte beurteilen Sie, für wie erfolgreich Sie generell auf einer Skala von 1 - 9 den Einsatz von Financial Covenants im Krisenmanagement mittelständischer Unternehmen halten, wobei 1 = erfolglos, 9 = höchst erfolgversprechend bedeutet.

Ihr Wert zwischen 1 und 9: _____

Frage 6

Nachstehende Risiken können zum Scheitern einer Sanierung trotz Vereinbarung von Financial Covenants führen. Bitte beurteilen Sie auf einer Skala von 1 - 9 die Risiken, wobei 1 = risikolos, 9 = höchst risikobehaftet bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können zusätzliche Risiken ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Risiken in der Unternehmerpersönlichkeit									
rechtliche Risiken									
betriebswirtschaftliche Risiken									
Marktrisiken									

Frage 7

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 - 9, was Ihnen bei den Financial Covenants im Sanierungsbereich wichtig ist, wobei 1 = unwichtig, 9 = besonders wichtig bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können zusätzlich für Sie Wichtiges ergänzen, was hier nicht aufgelistet ist.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Quasi-Strafbarkeit des Unternehmers bei Verstößen gegen Absprachen									
Quasi-Strafbarkeit des Unternehmers bei Vertrauensbruch									
Vermeidung, dem Unternehmer sonst ohnmächtig zusehen zu müssen									
Schutz vor dem Ausnutzen von Vertrauen durch den Unternehmer									
Druckmittel auf den Unternehmer während der Sanierung									

Frage 8

Bitte bewerten Sie den Sanierungserfolg auf einer Skala von 1 - 9 bei Zuordnungsänderung von Krisenengagements aus der normalen Firmenkundenbetreuung in die Sanierungsbetreuung, wobei 1 = erfolglos, 9 = besonders erfolgversprechend bedeutet.

Ihr Wert zwischen 1 und 9: _____

Frage 9

Ihr Krisenkunde offeriert Ihnen in aller Offenheit sein persönliches/fachliches Versagen/Verschulden samt großem Krisenausmaß. Würden Sie aufgrund seiner schonungslosen Darstellung der Sachlage, welche er Ihnen ohne Rücksicht auf das Ansehen seiner Person schildert, die Zukunftsperspektiven für den Unternehmer eher als positiv oder negativ einschätzen? Bitte unterstreichen Sie POSITIV oder NEGATIV.

Frage 10

Bitte bilden Sie eine Rangordnung bzgl. nachfolgender Merkmale als Indiz für den künftigen Sanierungserfolg, wobei 1 = weniger wichtig, 2 = relativ wichtig, 3 = am wichtigsten bedeutet. Die Abstufung muss erteilt werden, bitte keine Gleichrangordnung vergeben.

	Ihre Rangeinstufung:
rein wirtschaftliche Zukunftsaussichten, z.B. anhand von Bonitätsunterlagen	
Offenheit, Integrität und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmers	
persönliche Schuldlosigkeit des Unternehmers bzw. Unvorhersehbarkeit der Krise	

Frage 11

Bitte schätzen Sie, wie hoch eine theoretisch maximale Erfolgsgröße bei Sanierungen in % aller Krisenfälle wäre, wenn wirklich alles optimal verlaufen würde?

Ihr Prozentwert zwischen 0 und 100: _____

Frage 12

Bitte schätzen Sie, wie hoch die Sanierungs-Erfolgsquote in % aller Krisenfälle mittelständischer Unternehmen tatsächlich ist (Hinweis: was nicht von der Erfolgsquote umfasst ist, geht in die Insolvenz, ordentliche Liquidation, Abwicklung).

Ihr Prozentwert zwischen 0 und 100: _____

Frage 13

Was sind die Hauptgründe, warum Sanierungen scheitern? Bitte bewerten Sie die vorgegebenen Merkmale auf der nachstehenden Merkmalstabelle jeweils von 1 - 9, wobei 1 = belanglos, 9 = besonders wichtig für ein Scheitern bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können weitere, wichtige Risiken ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Wirtschaftliche und organisatorische Merkmale im Unternehmen:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verlustentstehung, Überschuldung									
Umsatz- und Ertragsrückgang									
schlechtes Rating									
falsche Produktpalette, falsche Absatzpolitik									
falsche Beschaffungspolitik, falscher Standort									
unzureichende Forschung und Entwicklung									
unzureichendes Rechnungswesen/Controlling									
Ersatz-/Investitionsstau									
falsche Rechtsform									
zu rasches Wachstum									
zu hohe Betriebskosten									
hohe Privatentnahmen									
unzureichende Betriebsorganisation									
schlechtes Betriebsklima									

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
unentschuldigte/s Terminversäumnis/se									
Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen									
Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne									
Hypernervosität, Konzentrationsstörungen									
Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung									
verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben									
Neigung zur Unwahrheit, Manipulationen									
Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz									
Schuldeinsichtprobleme, Schuldzuweisungen									
schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider									
unzureichende fachliche Qualifikation und Information									
unzureichende gedankliche Beweglichkeit									
starres Festhalten an früherer Vorgehensweise									
Stolz, Ehrgeiz, Dominanz									

Frage 14

Was halten Sie bei Kreditentscheidungen für wichtiger: Vertrauen in den Kreditantragsteller oder gesichertes Wissen über dessen wirtschaftlichen Umstände (z.B. anhand von Bonitätsunterlagen)? Geben Sie bitte eine Quote an, wobei beide Prozentwerte addiert 100% ergeben müssen, also z.B. Vertrauen 45%, Umstände 55%.

Ihr Prozentwert zwischen 0 und 100 für vorhandenes Vertrauen: _____

Ihr Prozentwert zwischen 0 und 100 für wirtschaftliche Umstände: _____

Frage 15

Wie hoch schätzen Sie, ist der Prozentsatz von Unternehmern in der Krise, die im Grunde bislang nur Glück hatten, jedoch aufgrund ihrer Persönlichkeit schon von Haus krisenanfällig waren?

Ihr Prozentwert zwischen 0 und 100: _____

Frage 16

Beurteilen Sie auf der nachstehenden Merkmalstabelle die positiven und negativen psychologischen Verhaltensmerkmale hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für Ihre Kreditentscheidung auf einer Skala von 1 - 9, wobei 1 = unwichtiges, 9 = besonders wichtiges Merkmal bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können weitere Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
unentschuldigte/s Terminversäumnis/se									
Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen									
Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne									
Hypernervosität, Konzentrationsstörungen									
Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung									
verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben									
Neigung zur Unwahrheit, Manipulationen									
Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz									
Schuldeinsichtprobleme, Schuldzuweisungen									
schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider									
unzureichende fachliche Qualifikation und Information									
unzureichende gedankliche Beweglichkeit									
starres Festhalten an früherer Vorgehensweise									
Stolz, Ehrgeiz, Dominanz									

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Intelligenz, Problemlösungskompetenz									
persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft									
gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität									
Soziale und führungstechnische Kompetenz, Konfliktlösungskompetenz									
psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen									
Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse									
Geschäftssinn									
Perfektionismus									
Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit									
Charisma, Niveau									
Verwegenheit, Mut									
fachliche Qualifikation									
Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen									
Gerechtigkeitsempfinden									

Frage 17

Wie hoch schätzen Sie ist der Erwartungswert in Prozent, dass sich die Persönlichkeit bei Unternehmern ändert, denen es wirtschaftlich schlechter geht?

Ihr Prozentwert zwischen 0 und 100: _____

Frage 18

Welche Persönlichkeitsmerkmale auf der nachstehenden Tabelle erwarten Sie bei einem Unternehmer, von dem Sie vermuten, dass sich dieser in einer Krise befindet, er dies Ihnen gegenüber jedoch noch nicht zugeben will, wobei 1 = gänzlich „unverdächtige“, 9 = besonders „verdächtige“ Merkmale darstellen? Mehrfache GleichEinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche „verdächtige“ Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
unentschuldigte/s Terminversäumnis/se									
Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen									
Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne									
Hypernervosität, Konzentrationsstörungen									
Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung									
verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben									
Neigung zur Unwahrheit, Manipulationen									
Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz									
Schuldeinsichtprobleme, Schuldzuweisungen									
schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider									
unzureichende fachliche Qualifikation und Information									
unzureichende gedankliche Beweglichkeit									
starres Festhalten an früherer Vorgehensweise									
Stolz, Ehrgeiz, Dominanz									

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Intelligenz, Problemlösungskompetenz									
persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft									
gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität									
Soziale und führungstechnische Kompetenz, Konfliktlösungskompetenz									
psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen									
Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse									
Geschäftssinn									
Perfektionismus									
Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit									
Charisma, Niveau									
Verwegenheit, Mut									
fachliche Qualifikation									
Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen									
Gerechtigkeitsempfinden									

Frage 19

Sie betreuen einen Unternehmer schon länger. Nun kommt er in die Krise. Schätzen Sie auf einer Skala von 1 - 9 das Ausmaß Ihrer Anstrengungen, Marktfolge bzw. Vorgesetzte zu überzeugen, dass der Krisenunternehmer wirtschaftlich überlebensfähig sei, wobei 1 = keine Bemühungen, 9 = höchste Bemühungen bedeutet.

Ihr Wert zwischen 1 und 9: _____

Wie hoch auf der Skala wäre der Wert, wenn Sie den Unternehmer nicht schon länger bzw. nicht persönlich kennen würden, und demnach nur nach dem reinen Sachverhalt (z.B. anhand von Bonitätsunterlagen) entscheiden könnten?

Ihr Wert zwischen 1 und 9: _____

Frage 20

Welche Persönlichkeitsmerkmale auf der nachstehenden Tabelle schreiben Sie einem sehr erfolgreichen Unternehmer zu, von dem Sie wissen, dass dieser sich in einwandfreien wirtschaftlichen Verhältnissen befindet, wobei 1 = völlig unzutreffende, 9 = besonders zutreffende Merkmale darstellen?. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
unentschuldigte/s Terminversäumnis/se									
Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen									
Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne									
Hypernervosität, Konzentrationsstörungen									
Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung									
verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben									
Neigung zur Unwahrheit, Manipulationen									
Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz									
Schuldeinsichtprobleme, Schuldzuweisungen									
schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider									
unzureichende fachliche Qualifikation und Information									
unzureichende gedankliche Beweglichkeit									
starres Festhalten an früherer Vorgehensweise									
Stolz, Ehrgeiz, Dominanz									

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Intelligenz, Problemlösungskompetenz									
persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft									
gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität									
Soziale und führungstechnische Kompetenz, Konfliktlösungskompetenz									
psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen									
Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse									

Geschäftssinn									
Perfektionismus									
Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit									
Charisma, Niveau									
Verwegenheit, Mut									
fachliche Qualifikation									
Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen									
Gerechtigkeitsempfinden									

Frage 21

Bitte bewerten Sie die Wichtigkeit betriebswirtschaftlicher/organisatorischer Merkmale auf der nachstehenden Tabelle für eine erfolgreiche Sanierung, wobei 1 = völlig unwichtig, 9 = besonders sanierungsförderlich bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche Merkmale ergänzen, die nicht aufgelistet sind.

Wirtschaftliche und organisatorische Merkmale im Unternehmen:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
noch vorhandenes Eigenkapital									
Umsatzsteigerung, Ertragssteigerung									
gutes Betriebsklima, guter Führungsstil									
noch vorhandener Auftragsstamm									
noch ausreichender Kundenstamm									
ausreichende Produktpalette, passendes Marketing									
richtiger Standort									
gutes Rating									
ausreichendes Rechnungswesen/Controlling									
kein Investitionsrückstau									
vorhandene Forschungs- und Entwicklungstätigkeit									
passende Rechtsform									
Einigkeit in der Geschäftsführung									
kein übertriebenes Wachstum									

Frage 22

Bitte bewerten Sie die Sanierungsschädlichkeit nachstehender betriebswirtschaftlich/organisatorischer Merkmale, wobei 1 = völlig unschädlich, 9 = besonders sanierungsschädlich bedeutet. Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche Merkmale ergänzen, die nicht aufgelistet sind.

Wirtschaftliche und organisatorische Merkmale im Unternehmen:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Verlustentstehung, Überschuldung									
Umsatz- und Ertragsrückgang									
schlechtes Rating									
falsche Produktpalette, falsche Absatzpolitik									
falsche Beschaffungspolitik, falscher Standort									
unzureichende Forschung und Entwicklung									
unzureichendes Rechnungswesen/Controlling									
Ersatz-/Investitionsstau									
falsche Rechtsform									
zu rasches Wachstum									
zu hohe Betriebskosten									
hohe Privatentnahmen									
unzureichende Betriebsorganisation									
schlechtes Betriebsklima									

Frage 23

Welche Persönlichkeitsmerkmale aus der nachstehenden Tabelle erwarten Sie auf Seiten des Unternehmers als wesentlich förderliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Sanierung, wobei 1 = völlig nebensächliche, 9 = besonders sanierungsförderliche Merkmale darstellen? Mehrfache GleichEinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche förderliche Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Intelligenz, Problemlösungskompetenz									
persönliche Integrität, charakterliches Format, ehrenhaft									
gedankliche Beweglichkeit und intellektuelle Flexibilität									
soziale und führungstechnische Kompetenz, Konfliktlösungskompetenz									
psychologische Kompetenz, Einfühlungsvermögen									
Cleverness, Gerissenheit, Raffinesse									
Geschäftssinn									
Perfektionismus									
Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit									
Charisma, Niveau									
Verwegenheit, Mut									
fachliche Qualifikation									
Selbstkritikfähigkeit, Lernfähigkeit, Reflexionsvermögen									
Gerechtigkeitsempfinden									

Frage 24

Welche Persönlichkeitsmerkmale aus nachstehender Tabelle dürfen zu einer erfolgreichen Sanierung nicht vorhanden sein, wobei 1 = völlig nebensächliche, 9 = besonders sanierungshinderliche Merkmale darstellen? Mehrfache Gleicheinstufung ist möglich. Sie können noch zusätzliche hinderliche Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

Psychologische Verhaltensmerkmale, Persönlichkeitsmerkmale des Unternehmers:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
unentschuldigte/s Terminversäumnis/se									
Nichteinreichung/en zugesagter Unterlagen									
Wahrnehmungsverzerrung, Realitätsferne									
Hypernervosität, Konzentrationsstörungen									
Neigung zu Schönung bzw. Verschleierung									
verschwenderischer Lebensstil, Luxusleben									
Neigung zur Unwahrheit, Manipulationen									
Überheblichkeit, Unterschätzung anderer, Ignoranz									
Schuldeinsichtprobleme, Schuldzuweisungen									
schlechter Führungsstil, Autokrat, Alleinentscheider									
unzureichende fachliche Qualifikation und Information									
unzureichende gedankliche Beweglichkeit									
starres Festhalten an früherer Vorgehensweise									
Stolz, Ehrgeiz, Dominanz									

Frage 25

Sie betreuen einen Unternehmer in wirtschaftlich äußerst angespannten Verhältnissen, welcher der Bank keine weiteren Kreditsicherheiten mehr geben kann, jedoch zum wirtschaftlichen Überleben dringlichst Fresh-money benötigt. Bitte bilden Sie eine Rangordnung bzgl. nachfolgender Merkmale, was Ihnen in dieser Situation jeweils abgestuft weniger wichtig erscheint, wobei 1 = am unwichtigsten, 5 = am wichtigsten für Sie ist. Die Abstufung muss erteilt werden, bitte keine Gleichrangordnung vergeben. Sie können auch noch zusätzliche Merkmale ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

	Ihre Rangeinstufung:
Bonitätsunterlagen und Businessplanung plausibel dargelegt	
Fortführungsprognose/Testat vom Steuerberater eingereicht	
Hoffnung auf die fachliche Befähigung und Aktualität des Unternehmers	
Vertrauen in die charakterliche Integrität und Glaubwürdigkeit des Unternehmers	
schon längere persönliche und/oder intensive Betreuung des Unternehmers	

Frage 26

Kam es in Ihrer Bank schon einmal wegen nachstehender Gründe zu disziplinarischen Konsequenzen für Bankmitarbeiter (Ermahnung, Abmahnung, Degradierung, Versetzung, Entlassung o.ä.)? Zutreffende Merkmale bitte ankreuzen; sollten Sie deren Anzahl wissen, bitte jeweils anstatt Ankreuzen die Anzahl eintragen. Sie können noch zusätzliche Gründe ergänzen, die hier nicht aufgelistet sind.

	Ihre Markierung:
Beihilfe zur Insolvenzverschleppung	
faktischer Geschäftsführung	
eigennütziger Kreditvergabe	
Kündigung zu Unzeit	
Sittenwidrigkeit bei Kreditvergabe	
Gläubigerbenachteiligung	
Gläubigergefährdung	
Knebelung, Aussaugung	
Forderungsverlust/e	
Sicherheitenverlust/e, z.B. aufgrund von Anfechtung	

Frage 27

Haben Sie das Gefühl, dass Sie wirtschaftlich das eine oder andere Unternehmen hätten noch sanieren können, jedoch drohende juristische Konsequenzen Sie daran gehindert haben? Bitte äußern Sie hierzu Ihre Zustimmung auf der Skala von 1 - 9, wobei 1 = nicht zutreffend, 9 = völlig zutreffend bedeutet.

Ihr Wert zwischen 1 und 9: _____

Frage 28

Wie hoch schätzen Sie nun den Prozentsatz der Krisenunternehmen, die man hätte noch wirtschaftlich sanieren können, jedoch aus drohenden juristischen Konsequenzen eine Sanierung bereits gar nicht mehr versucht hat?

Ihr Prozentwert zwischen 0 und 100: _____

Frage 29

Haben Sie das Gefühl, dass Sie wirtschaftlich das eine oder andere Unternehmen hätten noch sanieren können, jedoch drohende disziplinarische/arbeitsrechtliche Konsequenzen Sie daran gehindert haben? Bitte äußern Sie hierzu Ihre Zustimmung auf der Skala von 1 - 9, wobei 1 = nicht zutreffend, 9 = völlig zutreffend bedeutet.

Ihr Wert zwischen 1 und 9: _____

Frage 30

Bitte schätzen Sie nun den Prozentsatz der Krisenunternehmen, die man hätte noch wirtschaftlich sanieren können, jedoch aus drohenden disziplinarischen/arbeitsrechtlichen Konsequenzen eine Sanierung nicht mehr versucht wurde?

Ihr Prozentwert zwischen 0 und 100: _____

Frage 31

Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 9 den Einfluss des Aus- und Fortbildungsstandes der Bankmitarbeiter auf die Sanierungs-Erfolgsaussichten, wobei 1 = völlig unwichtig, 9 = höchst erheblich bedeutet.

Ihr Wert zwischen 1 und 9: _____

Anhang 4: Struktur der Hypothesen und der Fragen aus dem Fragenkatalog

- **Haupthypothese 1 („Grundkonstruktion“)**
wird mit Hilfe Unterhypothese 1 durch die Fragen Nr. 9 und 10 überprüft.
 - ♦ **Unterhypothese 1 zur Haupthypothese 1 („Offenheit“)**
wird überprüft durch die Fragen Nr. 9 und 10.
- **Haupthypothese 2 („Bittstellerhabitus“)**
wird überprüft durch die Fragen Nr. 11 bis 13.
- **Haupthypothese 3 („Glücksritter“)**
wird überprüft durch die Fragen Nr. 14 bis 18.
- **Haupthypothese 4 („Überemotionalisierung“)**
wird mit Hilfe Unterhypothese 1 durch die Fragen Nr. 19 bis 25 überprüft.
 - ♦ **Unterhypothese 1 zur Haupthypothese 4 („Intensität“)**
wird überprüft durch Frage Nr. 19, Teil 2.
- **Haupthypothese 5 („Fallstricke“)**
wird überprüft durch die Fragen Nr. 26 bis 30.
 - ♦ **Unterhypothese 1 zur Haupthypothese 5 („Ängste“)**
wird überprüft durch die Frage Nr. 26.
- **Haupthypothese 6 („Bildungsstand“)**
wird mit Hilfe Unterhypothese 1 durch Frage Nr. 31 überprüft.
 - ♦ **Unterhypothese 1 zur Haupthypothese 6 („Zuordnungswirkung“)**
wird überprüft durch die Fragen Nr. 8 und 31.
- **Nebenhypothese 1 („Sanierungsmöglichkeiten“)**
wird überprüft durch die Frage Nr. 1.
- **Nebenhypothese 2 („Sanierungsgutachten“)**
wird überprüft durch die Frage Nr. 2.
- **Nebenhypothese 3 („Rating“)**
wird überprüft durch die Frage Nr. 3.
- **Nebenhypothese 4 („Financial Covenants“)**
wird überprüft durch die Fragen Nr. 4 bis 7.
- **Nebenhypothese 5 („Zuordnung MaRisk“)**
wird überprüft durch die Frage Nr. 8.