



# **Ergebnisse der Untersuchung „Krisenbewältigung aus Sicht des Unternehmers“**

**München, den 28. Dezember 2005**

## Inhaltsübersicht

1.	Zusammenfassung der Ergebnisse	4
2.	Zielsetzung und Untersuchungsaufbau	5
3.	Untersuchungsergebnisse im Einzelnen	9
4.	Weiterführende Informationen	27

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Altersstruktur der Teilnehmer
- Abb. 2: Position der Teilnehmer im Unternehmen
- Abb. 3: Anzahl der Jahre in dieser Position im Unternehmen
- Abb. 4: Anzahl der Geschäftsführer im Unternehmen
- Abb. 5: Beteiligung der Teilnehmer am Unternehmen
- Abb. 6: Umsatzgröße der Unternehmen im Jahr 2004
- Abb. 7: Anzahl Mitarbeiter in den Unternehmen (2004)
- Abb. 8: Anzahl beteiligter Banken zum Krisenzeitpunkt
- Abb. 9: Verteilung des Kreditvolumens auf Institutsformen
- Abb. 10: Poolführung und Verhandlungsführung nach Institutsformen
- Abb. 11: Dauer der Krisensituation
- Abb. 12: Verhalten der Banken zu Krisenbeginn
- Abb. 13: Veränderung von Verhaltensweisen der Bankenvertreter im Krisenablauf
- Abb. 14: Auslöser der Verhaltensweisen
- Abb. 15: Ausprägungsformen von Verhaltensweisen und Alterskategorien
- Abb. 16: Konflikte unter den Banken
- Abb. 17: Unterschiedliches Verhalten nach Institutsformen
- Abb. 18: Rollenverständnis des Poolführers oder Verhandlungsführers aus Sicht des Unternehmers
- Abb. 19: Einschätzung der Person des „Poolführers“ in den Bankensitzungen
- Abb. 20: Wahrnehmung in der Krisenentstehung
- Abb. 21: Persönliche Befürchtungen im Rahmen der Krise
- Abb. 22: Forderungen der Banken an die Unternehmer oder Manager
- Abb. 23: Persönliche Betroffenheit als Folge der Bankenforderungen
- Abb. 24: Mögliche Motivatoren bei den Unternehmern und Managern
- Abb. 25: Einflussfaktoren auf die Form der persönlichen Krisenbewältigung
- Abb. 26: Qualität der Bankenbeziehungen nach der akuten Krise
- Abb. 27: Veränderungen im Unternehmen als Folge des Sanierungsprozesses
- Abb. 28: Ratschläge an Unternehmer und Managerkollegen aus der eigenen Krisenerfahrung
- Abb. 29: Anforderungen an das Rollenverständnis des Sanierungs- und Krisenberaters

## 1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Auslöser für die vorliegende Untersuchung war eine ähnlich gelagerte Befragung vom Mai 2005. Dabei wurde die Sichtweise von Bankenvertretern zum Thema „Psychologie des Krisenmanagements“ hinterfragt. Aufbauend auf diesen Ergebnissen lag es nahe, in ähnlicher Weise Unternehmer und Manager nach ihren persönlichen Krisenerlebnissen zu befragen.

Der erste Teil der Befragung konzentriert sich darauf, wie die Unternehmer den Umgang der Banken und Bankenvertreter mit ihnen als Personen erleben. Hier wurde zunächst eine zu geringe Wertschätzung im Umgang kritisiert, die sich auch im Laufe des gesamten Sanierungsprozesses nur in geringem Maße verbessert. Vor allem bei den Merkmalen Lösungsorientierung, Sachorientierung und Auseinandersetzung mit Unternehmen sehen die Unternehmer eine positive Veränderung im Rahmen des Zeitablaufs. Der Beitrag externer Berater spielt dabei eine wesentliche Rolle. Jüngere Bankenvertreter verhalten sich aus Sicht der Befragten deutlich emotionaler, kompromissloser und weniger kommunikationsbereit. Ihr Vorgehen wird aber als systematischer beschrieben. Sie sind auch bereit, sich mit dem Unternehmen in der Tiefe auseinanderzusetzen. Ältere Banker werden als diplomatischer, lösungsorientierter und kommunikationsbereiter eingeschätzt. Auch sehen die Unternehmer deutliche Unterschiede im Verhalten von regionalen und überregionalen Banken. Die Person, die eine Poolführung oder Verhandlungsführung wahrnimmt erleben die Unternehmer weniger als Moderator und Konfliktmanager. Auch sehen sie ihn nicht als denjenigen, der bereits im Vorfeld strittige Punkte abklärt.

Die Einschätzung der eigenen Situation als Unternehmer beherrscht den zweiten Teil der Befragung. Die meisten Befragten wurden von der Krise nicht überrascht, haben aber die Dimension des Problems meist unterschätzt. Vor allem die Sorge vor dem Untergang des Lebenswerkes, die Folgen für die Belegschaft aber auch für sie selbst bestimmten die Gedanken während der Krise. In Bezug auf die Banken steht die Wahrnehmung von mangelndem Vertrauen in die eigene Person und fehlendes Vertrauen in die Fähigkeit zu sanieren im Vordergrund. Offenheit, Benennung von Gründen für Forderungen, Problemlösungsorientierung und wertschätzenden Umgang sehen Unternehmer als positive Motivatoren im Umgang von Bank und Unternehmer. Sie selbst ziehen die Unterstützung aus einer eher intrinsischen Motivation in Form einer grundsätzlich optimistischen Einstellung. Dritte haben einen eher geringen Anteil an der Motivation des Unternehmers.

Neben materiellen Verbesserungen wie schlankeren Strukturen und gesteigerter Ertragskraft sehen Unternehmer als Ergebnis des Sanierungsprozesses vor allem verbesserte Entscheidungsunterlagen. Wenig verbessert haben sich nach ihrer Einschätzung die Beziehungen zu den Banken. Den wichtigsten Rat, den „sanierungserfahrene“ Unternehmern geben, ist eine bessere Vorbereitung von Bankensitzungen. Das Rollenverständnis des externen Beraters sollte das eines Moderators und Vermittlers zwischen Unternehmen und Bank sein.

Dr. Günter Lubos

## 2. Zielsetzung und Untersuchungsaufbau

Zielsetzung der Online-Studie „Krisenbewältigung aus Sicht des Unternehmers“ war es, zu ermitteln und darzustellen, wie Betroffene im Unternehmen das Entstehen und den Ablauf der Krise aus psychologischer Sicht empfinden. Diese Untersuchung stellt gleichsam die komplementäre Sicht zu den Banken dar. Das Krisenempfinden der Kreditgeber wurde in einer ähnlich strukturierten Untersuchung im Mai 2005 hinterfragt. Insgesamt wurden 65 Fragebögen an Unternehmer, Geschäftsführer und Vorstände verschickt. Dabei handelt es sich ausnahmslos um Unternehmen, bei denen die Sanierung ohne Insolvenz erfolgte. Der Rücklauf umfaßte 19 Fragebögen, was einer Quote von ca. 29 % entspricht. Die niedrige Grundgesamtheit schränkt die statistische Aussagekraft sicherlich ein, genügt aber immer noch, um Tendenzen erkennen zu lassen. Die Erfahrung zeigt darüber hinaus, daß die Teilnahmebereitschaft bei der Befragung zu Krisenthemen auf Seiten der Unternehmer sehr eingeschränkt ist. Dies gilt vor allem für den Fall der inhabergeführten Unternehmen, die den größten Anteil innerhalb der Grundgesamtheit ausmachen.

Bei der Mehrzahl der Untersuchungsteilnehmer handelt es sich um geschäftsführende Gesellschafter, die das vierzigste Lebensjahr überschritten haben und die Funktion bereits seit einem längeren Zeitraum ausüben. Sie teilen sich die Aufgabenstellung der Unternehmensführung meist mit einem weiteren Kollegen

Die von ihnen geführten Unternehmen haben mittelständischen Charakter und wurden zu Beginn der Krise durch eine größere Anzahl von Banken finanziert. Die Poolführung oder Verhandlungsführung lag dabei in etwa gleichgewichtig bei regionalen Instituten und überregional tätigen Geschäftsbanken. Die Streubreite des Kreditvolumens ist hingegen auf Regionalstufe und Geschäftsbanken relativ groß

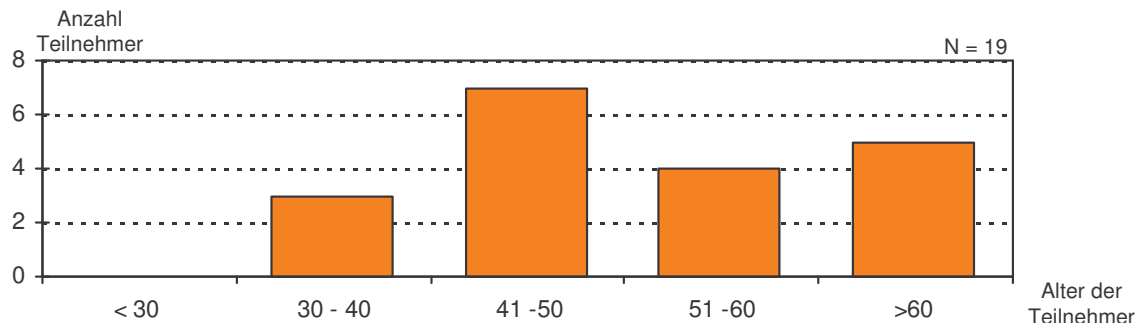


Abb. 1: Altersstruktur der Teilnehmer

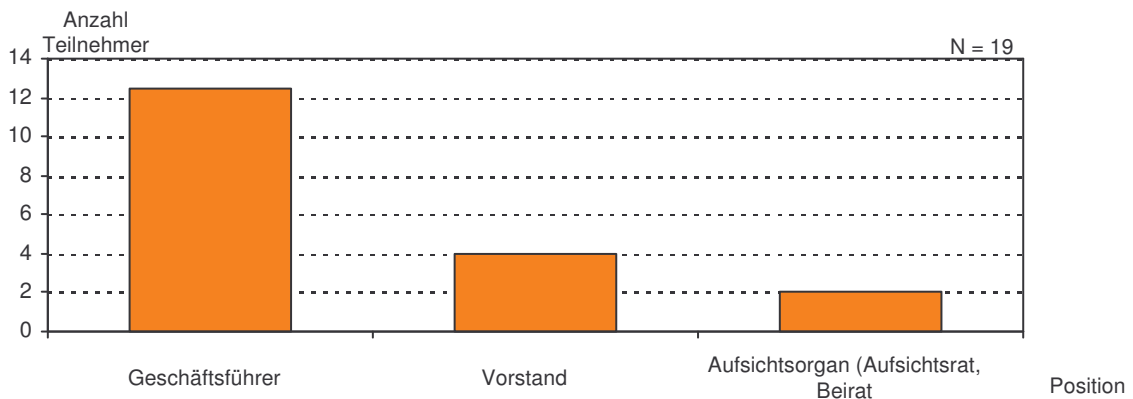


Abb. 2: Position der Teilnehmer im Unternehmen

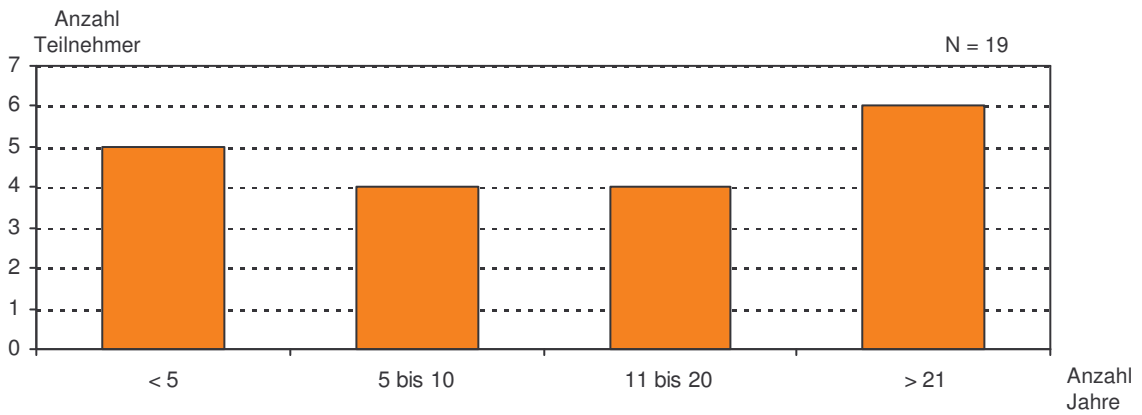


Abb. 3: Anzahl der Jahre in dieser Position im Unternehmen

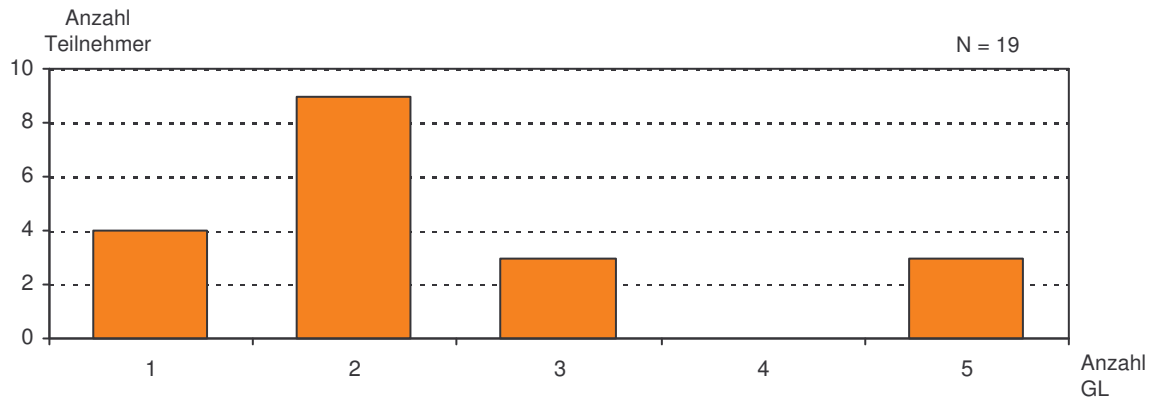


Abb. 4: Anzahl der Geschäftsführer im Unternehmen

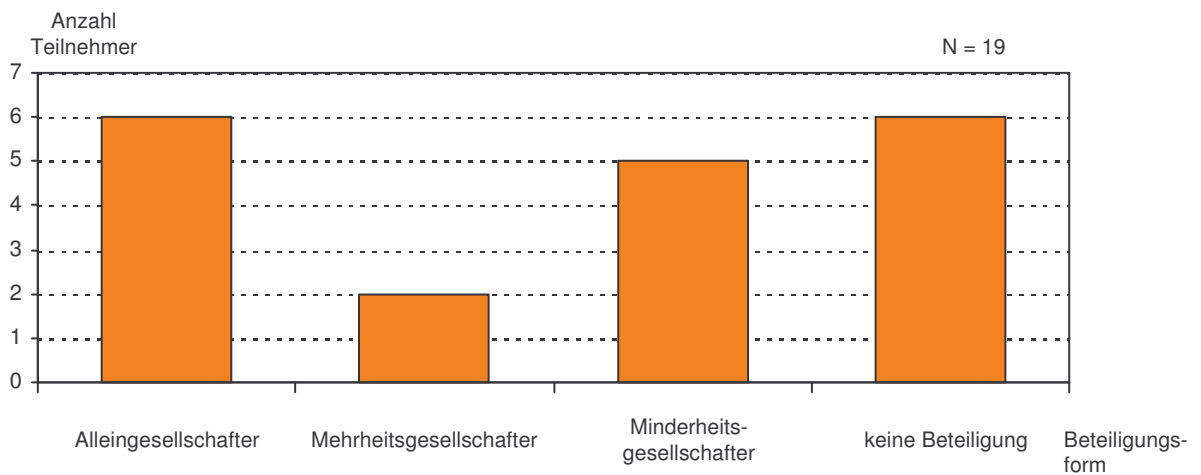


Abb. 5: Beteiligung der Teilnehmer am Unternehmen

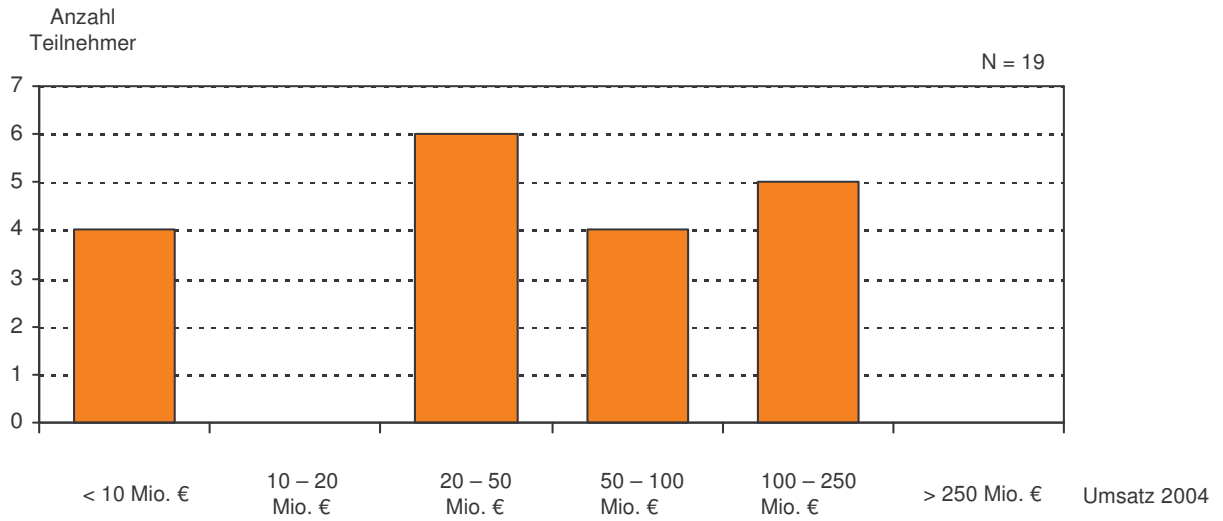


Abb. 6: Umsatzgröße der Unternehmen im Jahr 2004

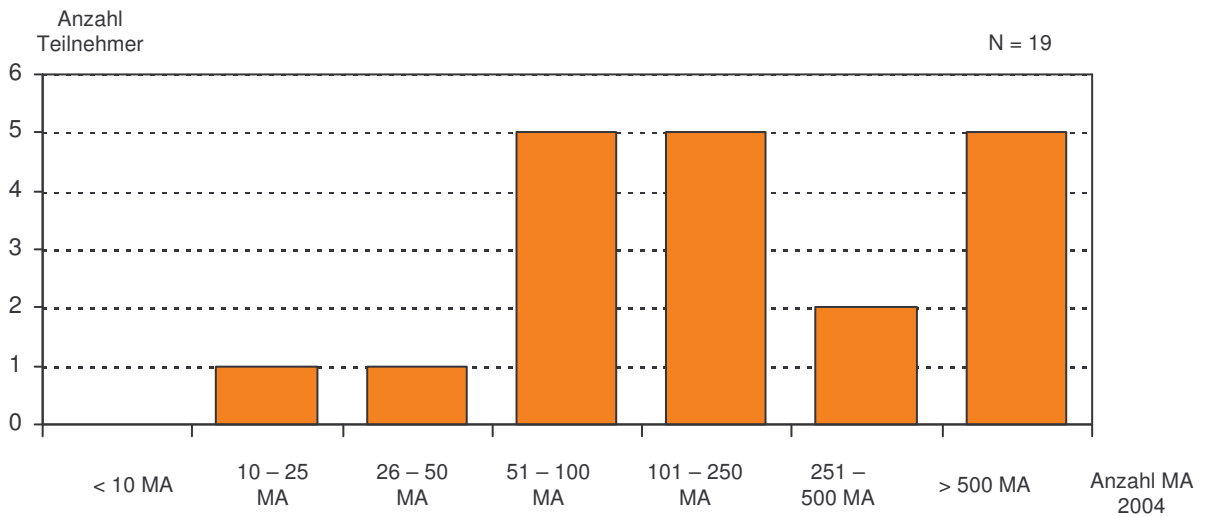


Abb. 7: Anzahl Mitarbeiter in den Unternehmen (2004)

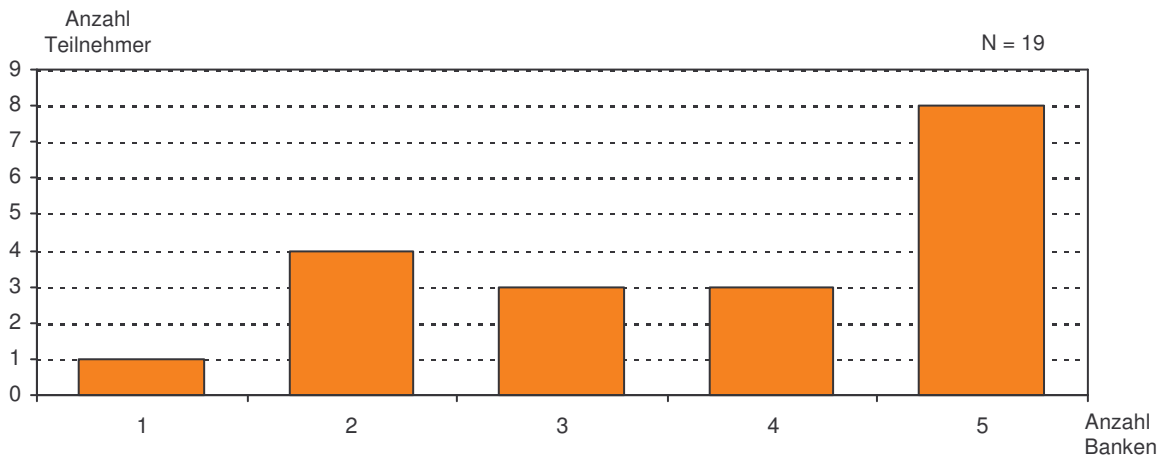


Abb. 8: Anzahl beteiligte Banken zum Krisenzeitpunkt

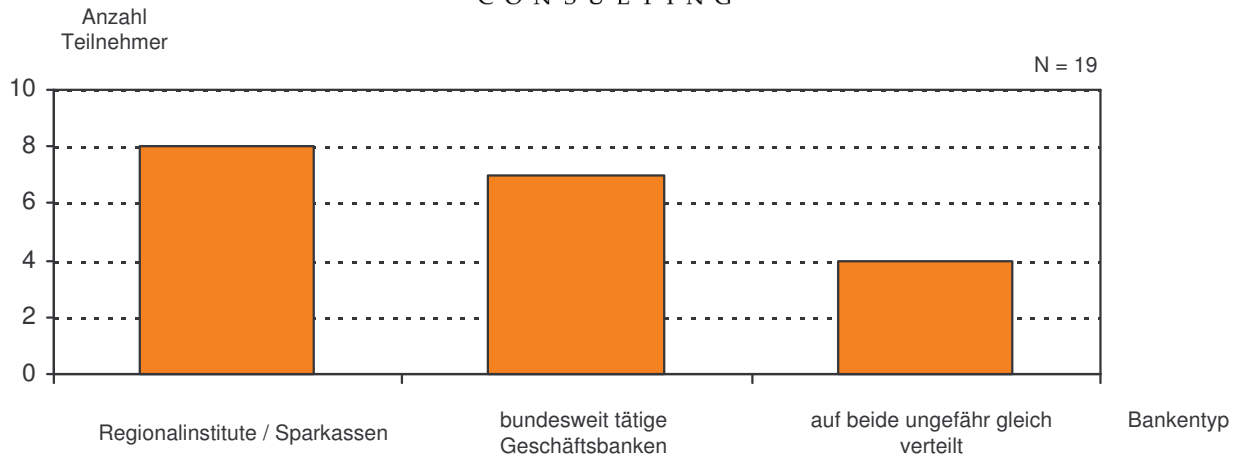


Abb. 9: Verteilung des Kreditvolumens auf Institutsform

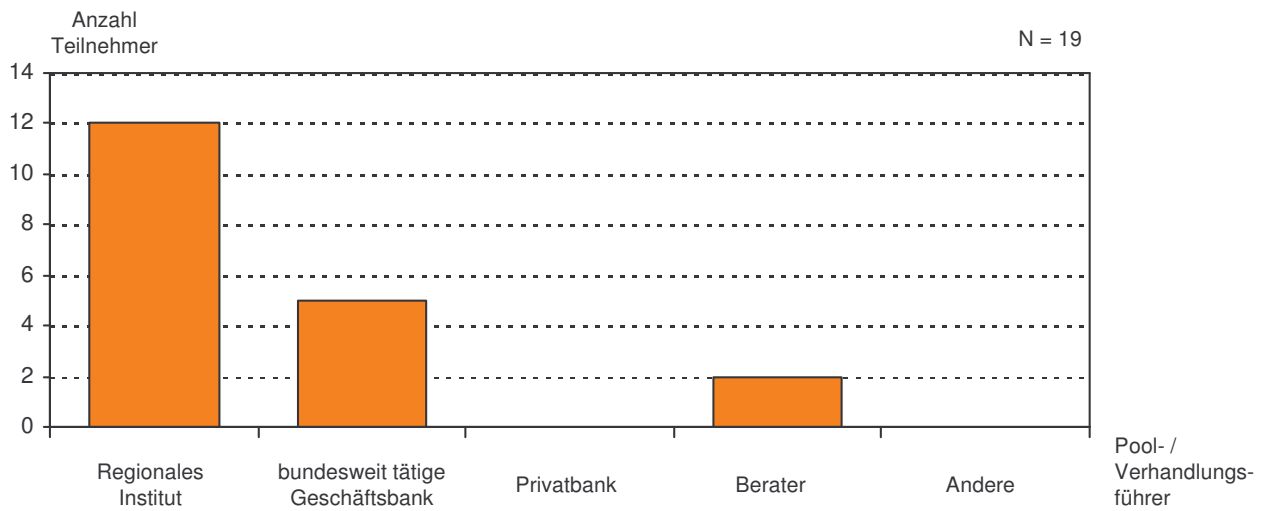


Abb. 10: Poolführung und Verhandlungsführung nach Institutsform

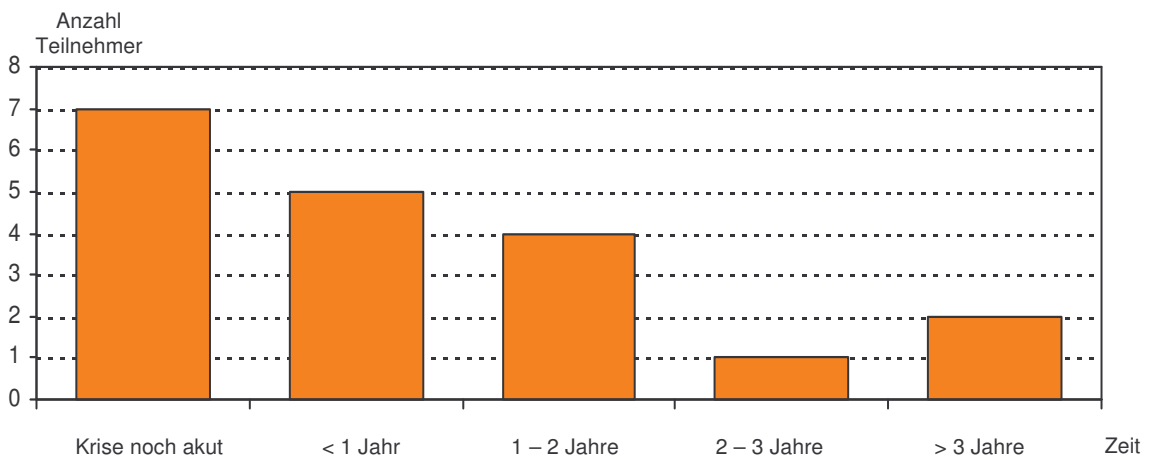


Abb. 11: Dauer der Krisensituation



3. Die Anfangsphase der Krise ist durch umfassende Forderungen der Banken gekennzeichnet, die jedoch offensichtlich wenig wertschätzend gegenüber Unternehmen und Unternehmer vorgetragen wurden. Aus Sicht der Unternehmer ist diese Phase durch hohe Emotionalität seitens der Finanzierer und eine wenig konstruktive Atmosphäre gekennzeichnet. Besonders auffällig ist, dass die Befragten zu einem hohen Prozentsatz feststellen, daß man sich mit dem Unternehmer gar nicht oder nur in geringerem Maße auseinandersetzt.

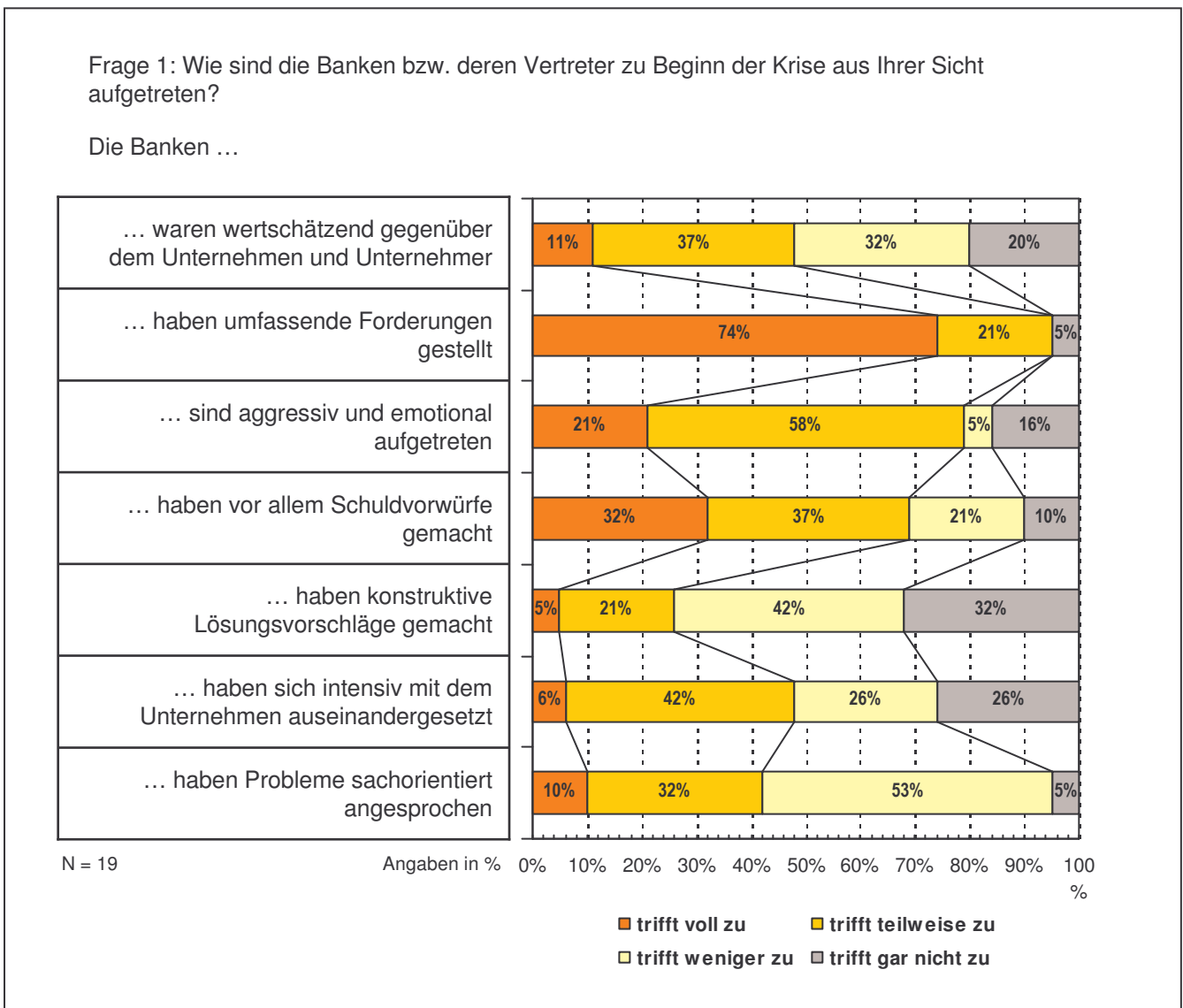


Abb. 12: Verhalten der Banken zu Krisenbeginn

Aus Sicht der Befragten haben sich im Laufe des Sanierungsprozesses vor allem

Lösungsorientierung,

Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und,

Sachorientierung

positiv verbessert.

Keine oder nur geringe Veränderungen wurden in den Bereichen Wertschätzung und Emotionalität im Auftritt registriert

Frage 2: Welche der in der vorigen Frage genannten Verhaltensweisen der Bankenvertreter haben sich im Laufe der Krise verändert?

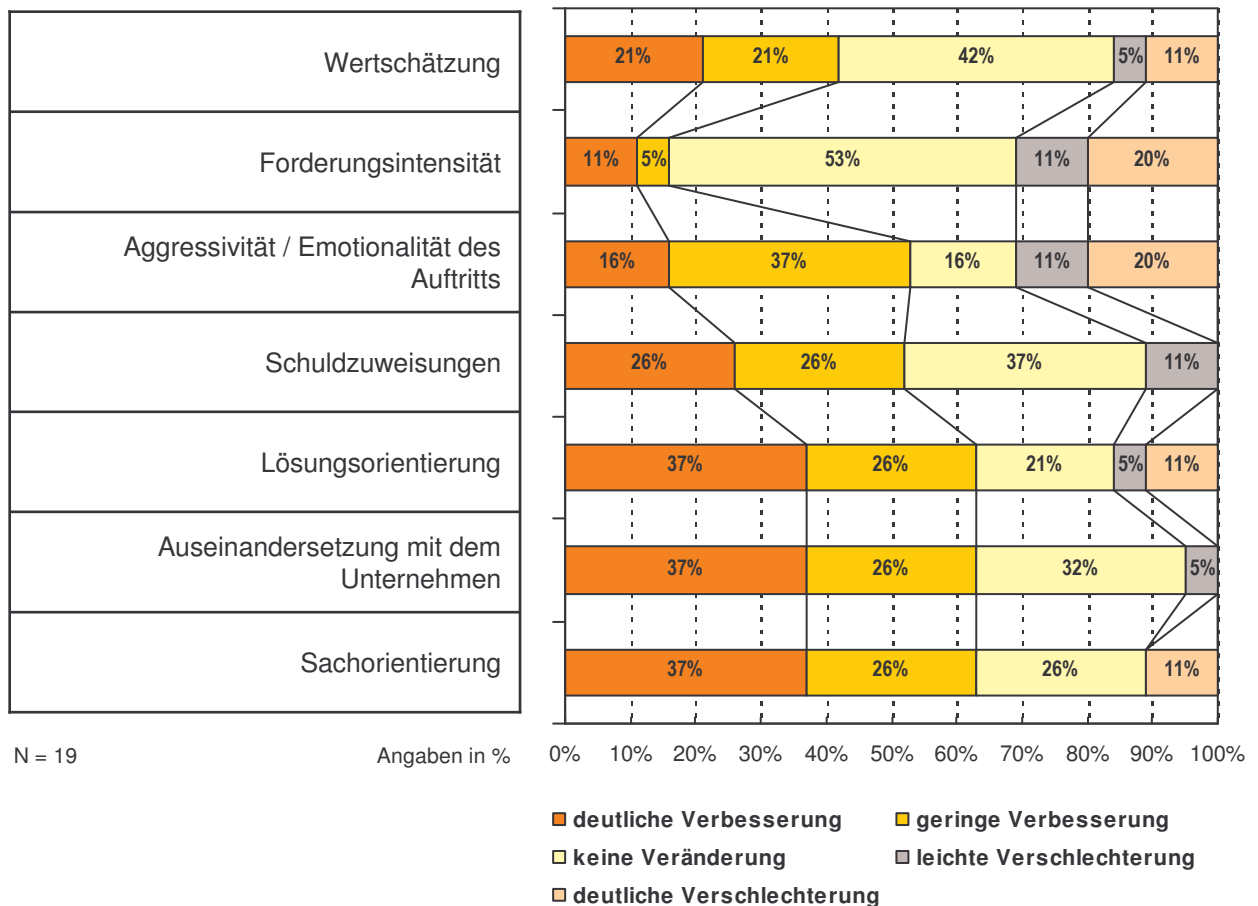


Abb. 13: Veränderung von Verhaltensweisen der Bankenvertreter im Krisenablauf

Einen wesentlichen Beitrag zur Veränderung der Situation leisten nach Einschätzung der Befragten neutrale Dritte wie externe Berater oder Wirtschaftsprüfer und die Erfüllung der Bankenforderungen. Gleichzeitig stellen die Unternehmen fest, dass zwischen ihnen und den Vertretern der Kreditinstitute die Verbesserung des persönlichen Zugangs nur in sehr geringem Maße zum Tragen kommt.

Frage 3: Was hat aus Ihrer Sicht diese Verhaltensänderung bei den Banken bewirkt?

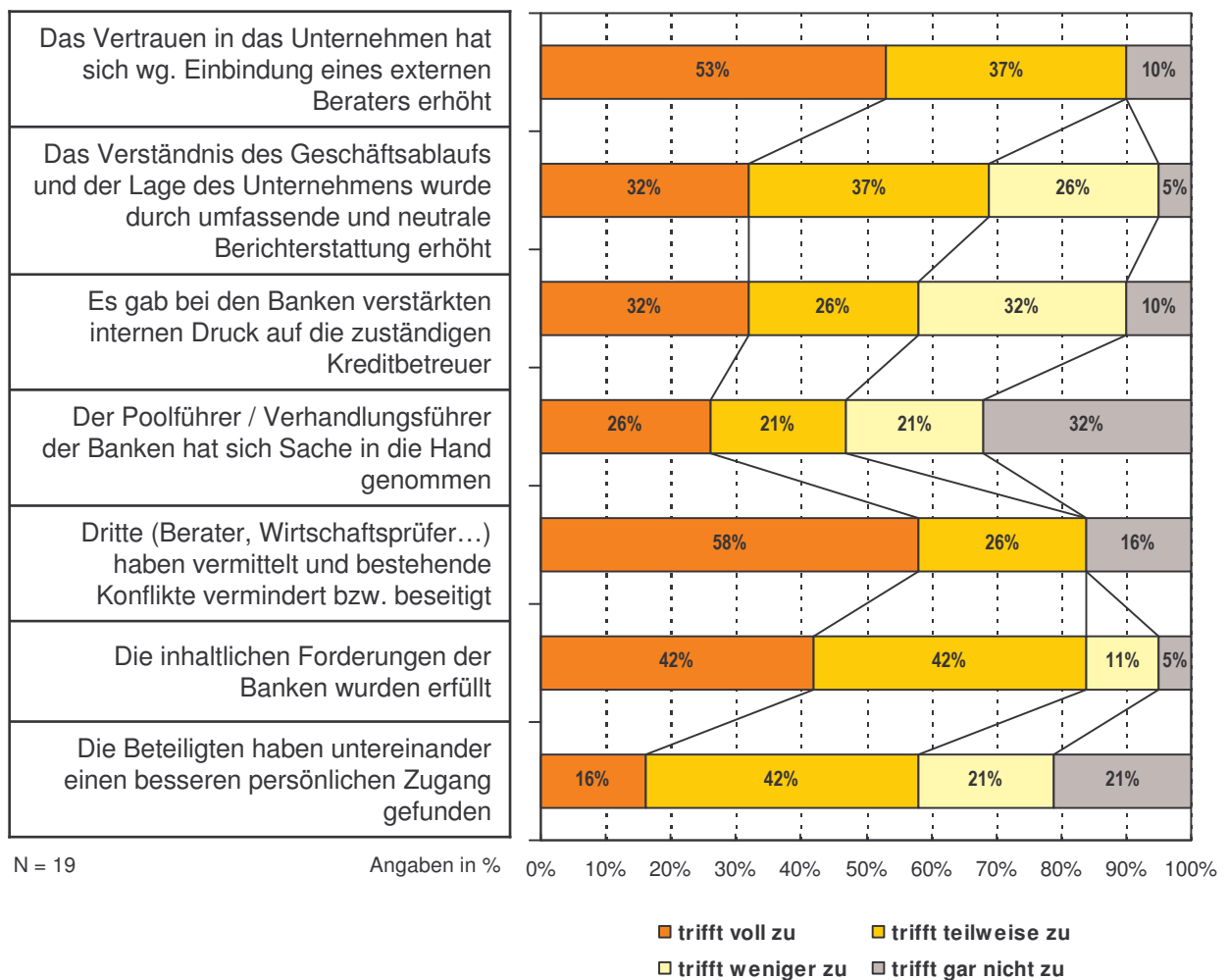
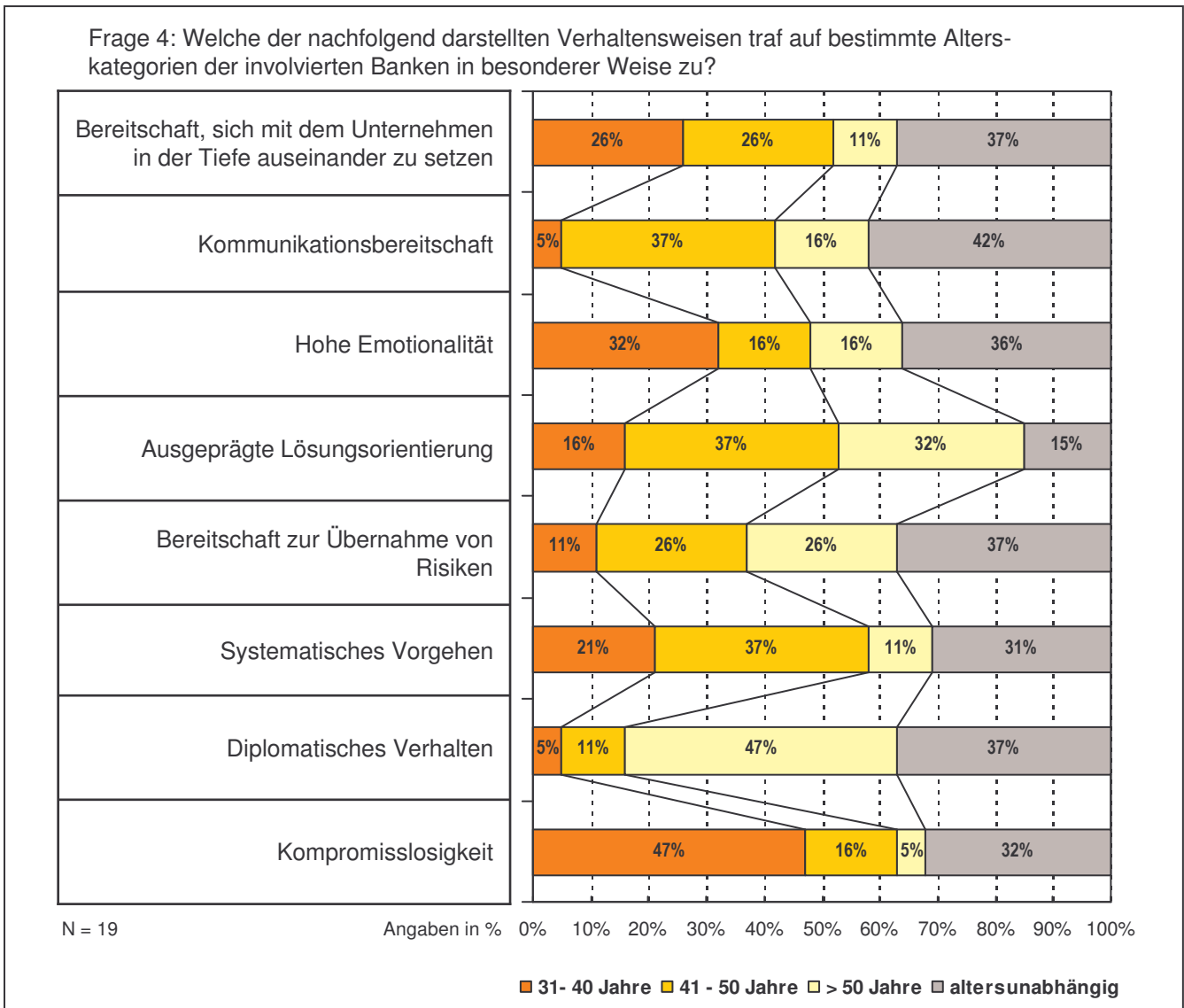


Abb. 14: Auslöser der Verhaltensweisen

Ein bestimmtes Lebensalter bedingt auch bestimmte Erfahrungen und damit auch spezifische Erfahrungen. Unternehmer und Manager, die ein Unternehmen, zumal ein Krisenunternehmen führen, haben meist ein höheres Lebensalter. Dies zeigt sich bereits in der Altersstruktur der Befragten (Abb. 1). Bei den Bankvertretern, die ein Krisenunternehmen betreuen, ist die Altersbandbreite hingegen wesentlich größer. Dies schlägt sich vor allem in einer größeren Grundgesamtheit der unter 40-Jährigen nieder (siehe auch Abb. 3 der Untersuchung „Psychologie des Krisenmanagement“). Aus diesem Grunde wurden die Unternehmer danach gefragt, wie sie das Verhalten der Banker nach verschiedenen Alterskategorien empfinden. Hier zeigt sich folgendes Bild: Zu einem großen Teil, meist von über 30 %, wurde das Verhalten als altersunabhängig bewertet. Bei den unter 40-Jährigen wurden vor allem geringe Kommunikationsbereitschaft, hohe Emotionalität, ausgeprägte Kompromisslosigkeit und wenig diplomatisches Geschick gesehen. Die Bereitschaft, sich mit dem Unternehmen auseinander zu setzen ist in dieser Alterskategorie besonders ausgeprägt. In der Altersgruppe der 40 – 50 –Jährigen fallen Kommunikationsbereitschaft, Lösungsorientierung und systematisches Vorgehen besonders ins Auge. Bei den über 50-Jährigen fallen Lösungsorientierung und diplomatisches Vorgehen besonders auf.



Konflikte sind die typische Begleiterscheinung einer Krisensituation. Die beiden dominanten Konfliktfelder der Banken untereinander, die auch der Kunde in der Krisensituation „mitbekommt“ sind das Ausscheren einzelner Banken und die Aufteilung der Sicherheiten. Vor allem hierin sehen die befragten Unternehmer eine Behinderung des Sanierungsprozesses.

Frage 5: Welche Konflikte gab es zwischen den Banken?

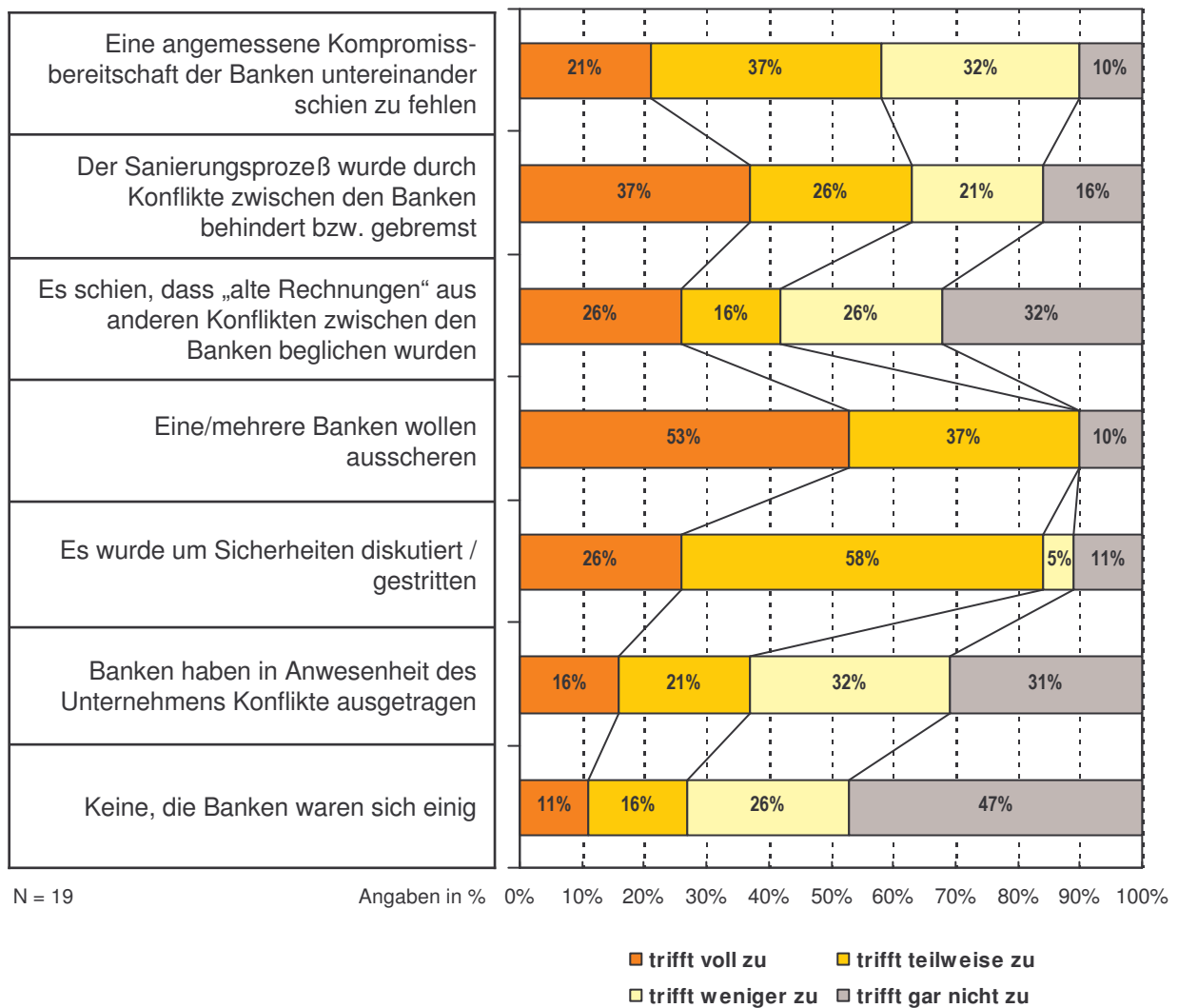


Abb. 16: Konflikte unter den Banken

Bei der Betrachtung nach Institutsformen ergab sich ein differenziertes Bild. Etwa die Hälfte der Befragten sah keinen Unterschied in der Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung nach Institutsformen. Von den restlichen Befragten wurden die Entscheidungsprozesse der Regionalinstitute als deutlich schneller empfunden. Ähnliches gilt für die Risikobereitschaft nach Institutsformen.

Die Unternehmer schätzten die Regionalinstitute als deutlich interessierter an einer Sanierung und kompromissbereiter ein. Auch besteht die Ansicht, dass Regionalinstitute mehr „zum Unternehmen halten“. Hervorstechend bei den überregionalen Instituten ist das fordernde Vorgehen und die professionelle Abwicklung des Prozesses.

Frage 6: Gab es Unterschiede im Verhalten verschiedener Kreditinstitute?

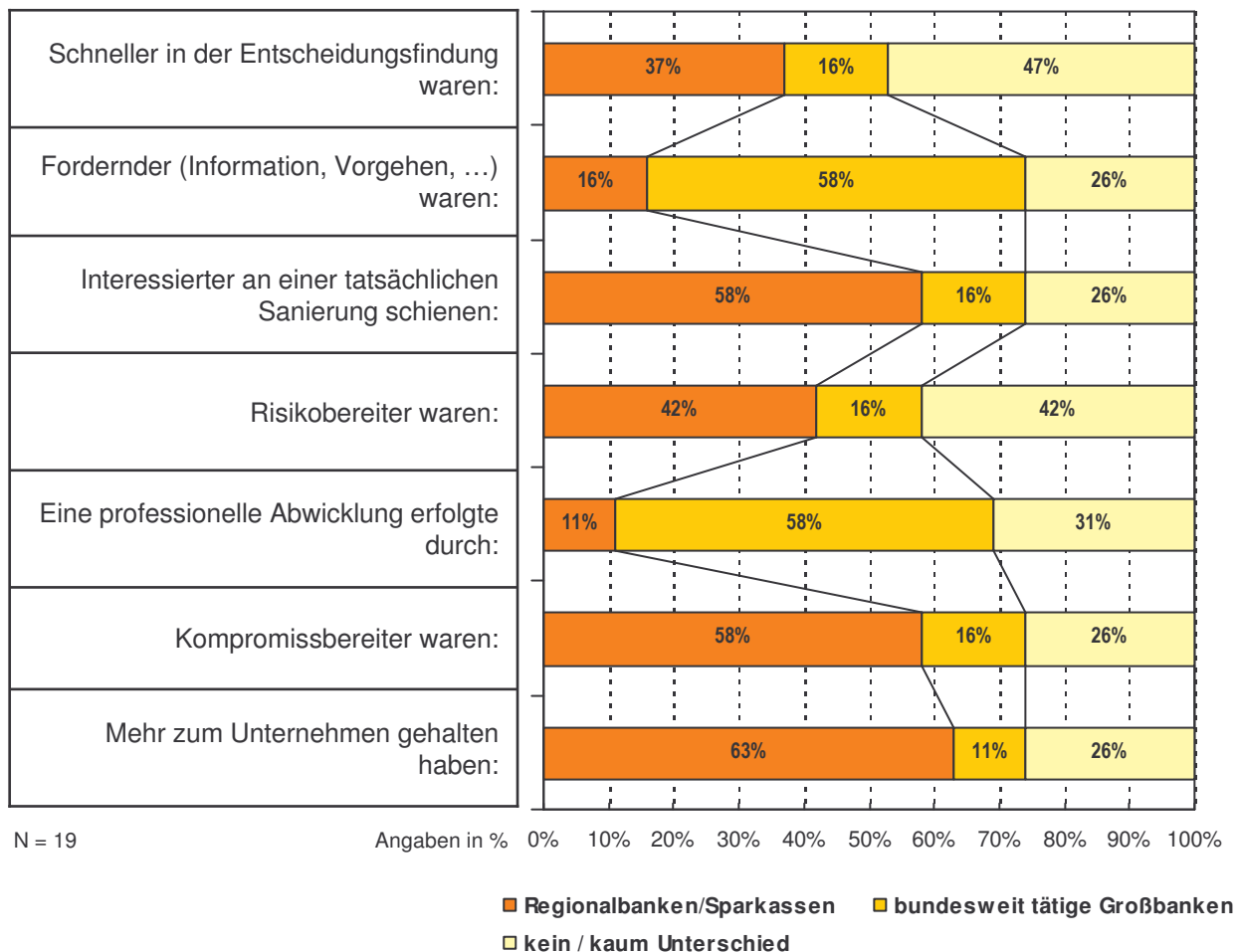


Abb. 17: Unterschiedliches Verhalten nach Institutsformen

Der Poolführer oder Verhandlungsführer von Banken ist derjenige, der mit dem Unternehmer im Rahmen einer Sanierung besonders engen Kontakt hat. Die Befragung zeigt zu dessen Verhalten in der Krise kein eindeutiges Bild. Nach Ansicht der Unternehmer ist der Poolführer derjenige, der sich zum einen für die Sichtweisen des Unternehmens interessiert, zum anderen jedoch auch in starkem Maße Eigeninteressen verfolgt. Die Gewichtung der Eigeninteressen liegt dabei tendenziell sogar über den Gesamtinteressen aller Banken.

Frage 7: Wie haben Sie das Rollenverständnis und das Verhalten des poolführenden bzw. dominierenden Kreditinstituts empfunden?

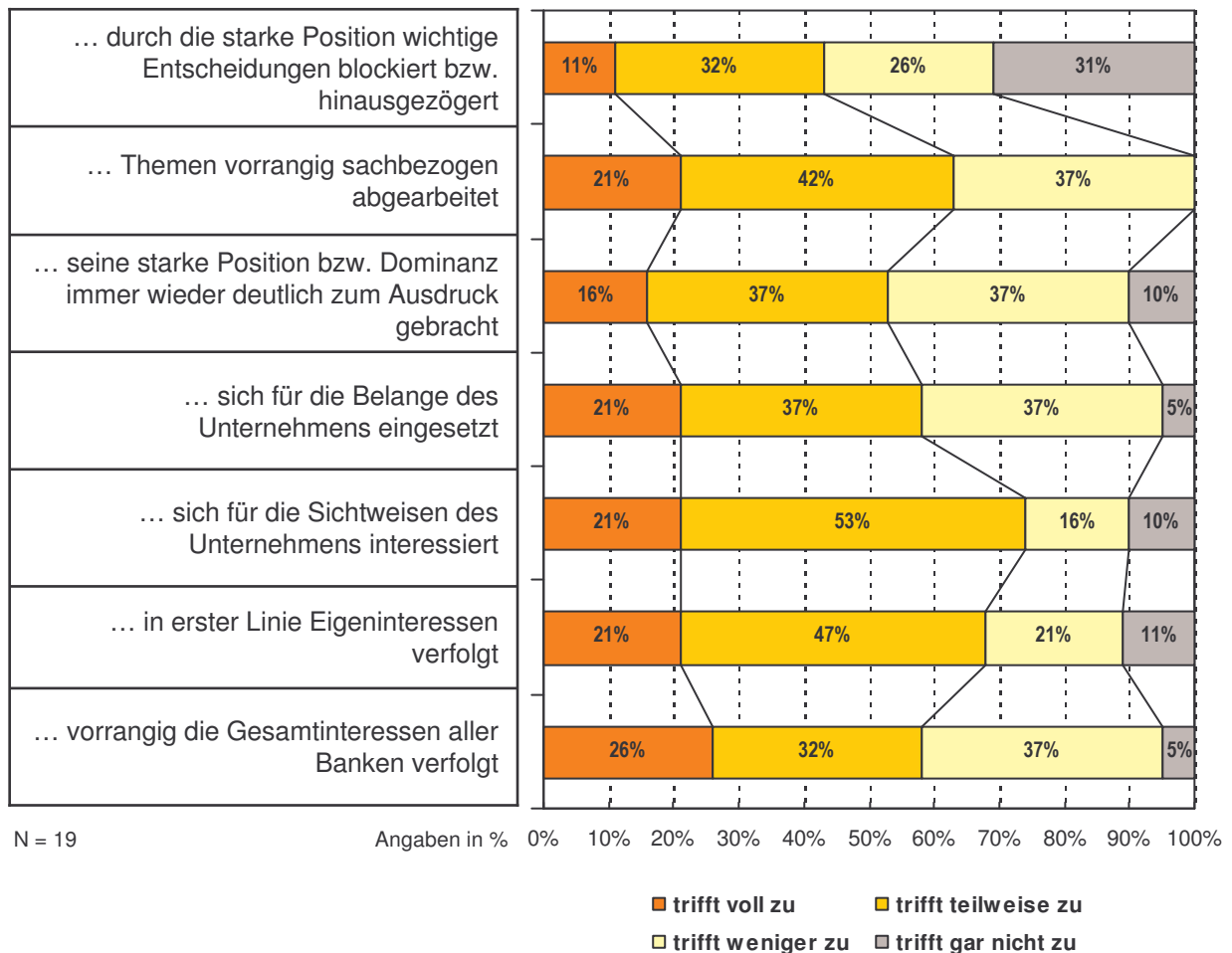


Abb. 18: Rollenverständnis des Poolführers oder Verhandlungsführers aus Sicht des Unternehmers

Personen prägen in starkem Maße das Geschehen in Poolsitzungen. Dies gilt in besonderem Maße für die Person, die den Poolführer repräsentiert und Bankensitzungen leitet. Nach Ansicht der Unternehmer war diese für den Erfolg von Verhandlungen zwischen dem Unternehmen und den Banken und den Banken untereinander von keiner herausragenden Bedeutung. Dies obwohl die Person des Poolführers gut vorbereitet war und die Sitzungen im Griff hatte. Dabei sah sich der Poolführer nach Einschätzung der Befragten jedoch nicht als ausgeprägter Moderator oder Konfliktmanager.

Frage 8: Welche Eindrücke haben Sie von der Person „Poolführer“ in der Bankensitzung gewonnen?

Der Pool- bzw. Verhandlungsführer...

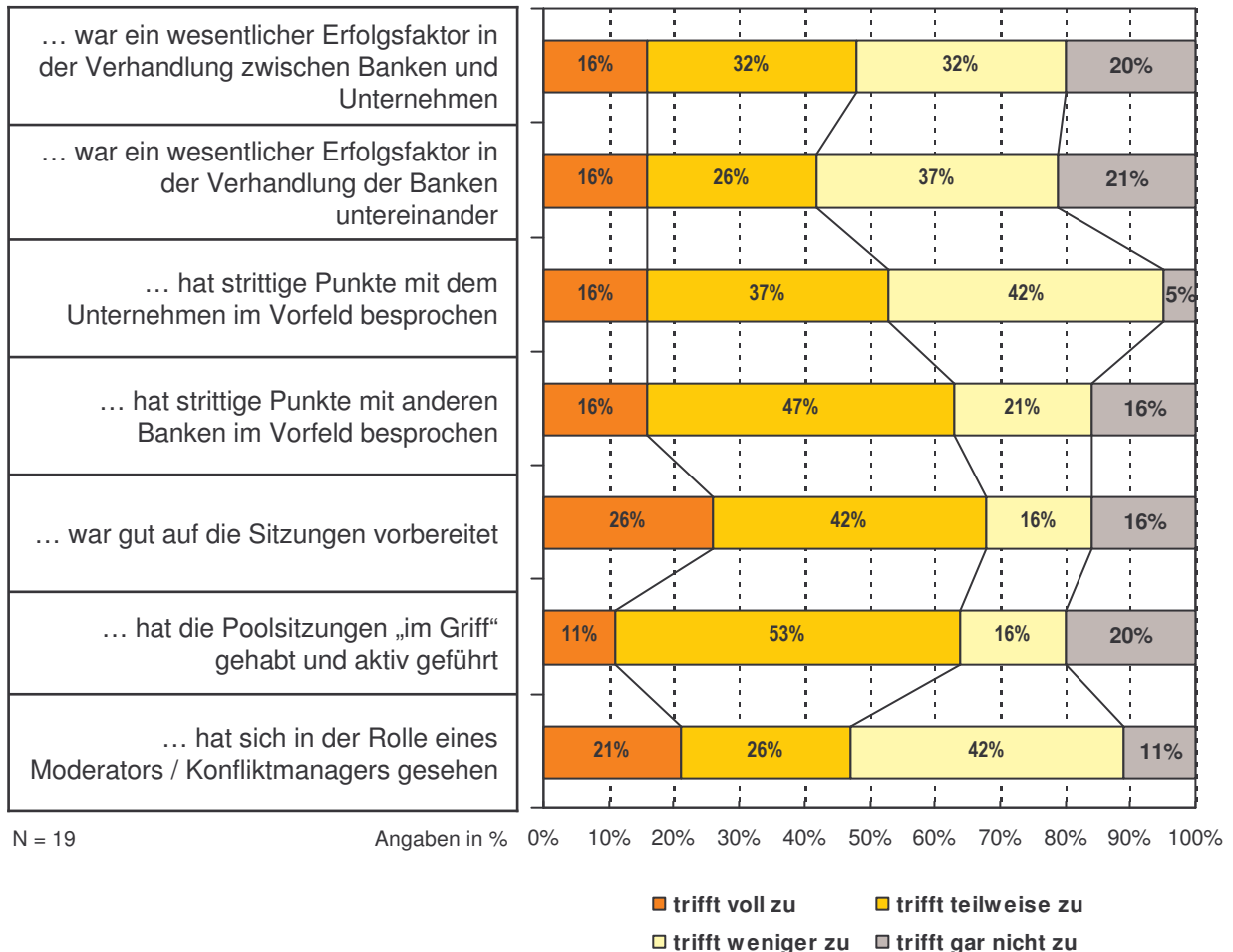


Abb. 19: Einschätzung der Person des „Poolführers“ in den Bankensitzungen



Bei den Fragen zur Entstehung der Unternehmenskrise fällt auf, dass dies von den Befragten als wenig überraschendes Ereignis gesehen wird. So haben sich die Probleme mit den Banken über einen längeren Zeitraum hinweg angedeutet und die Befragten sahen sich von der Krise als wenig überrascht. Allerdings haben sie nach eigenem Bekunden die Dimension der Probleme überrascht.

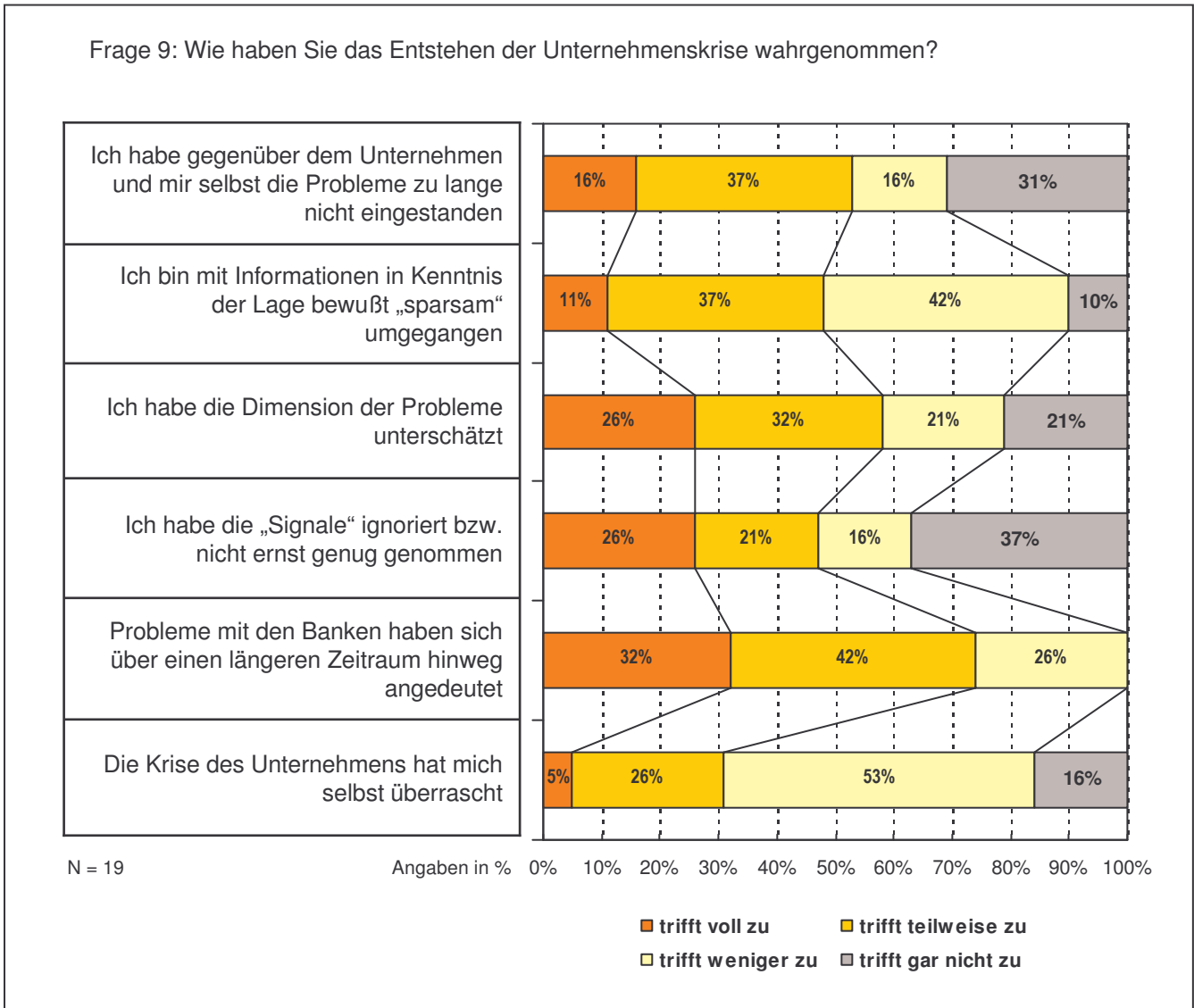


Abb. 20: Wahrnehmung der Krisenentstehung

Krisen treffen Menschen meist persönlich. Dies trifft auch für den Unternehmer und die Unternehmenskrise zu. Die Sorge um den Untergang des Lebenswerkes, die Folgen der Krise für die Belegschaft gefolgt um die Sorge bezüglich der eigenen Existenz bewegen Unternehmer in der Krisensituation am meisten. Sorge um den Ansehensverlust bei Geschäftspartnern und in der Öffentlichkeit folgen diesen Bedrohungen.

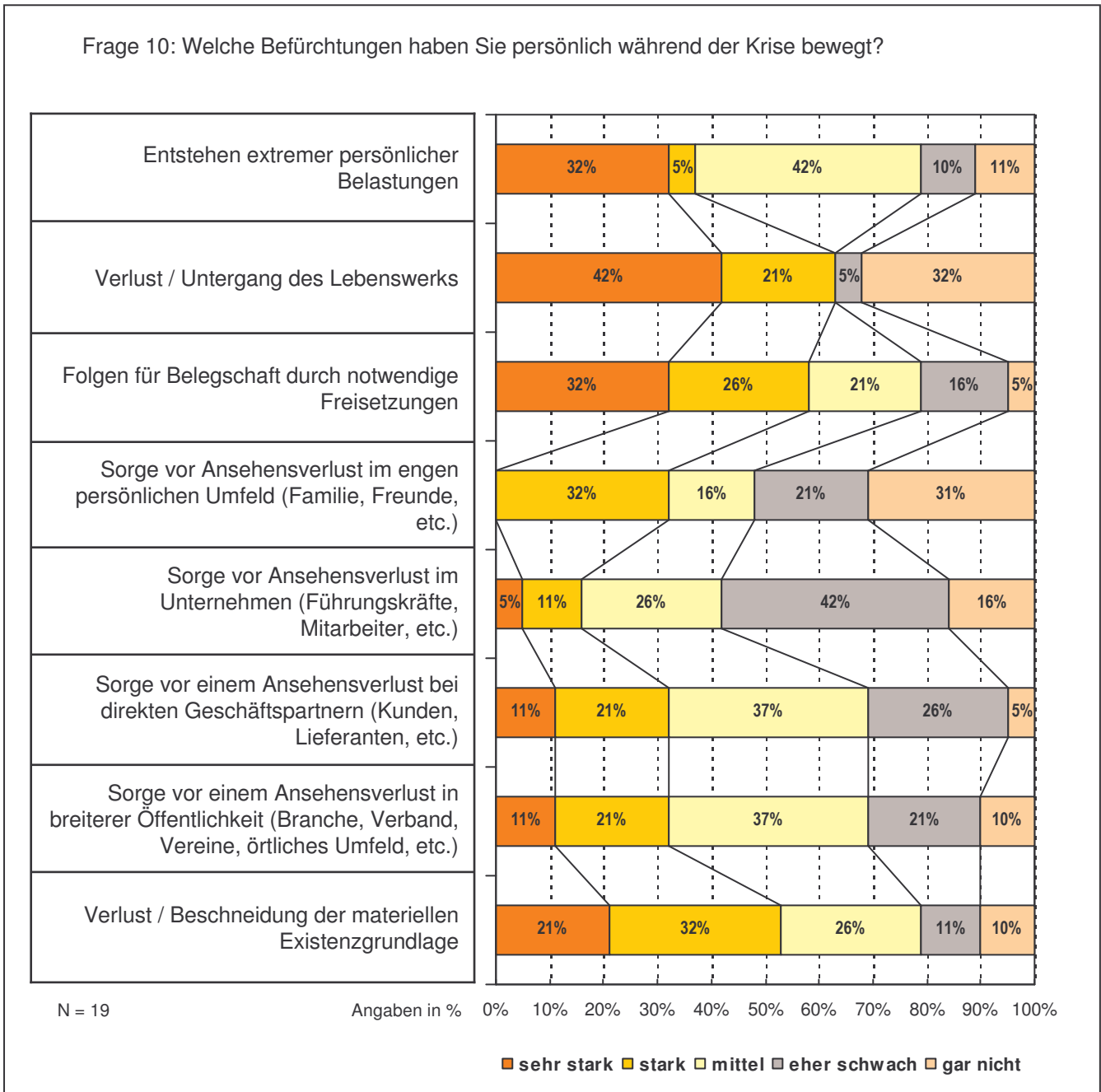


Abb. 21: Persönliche Befürchtungen im Rahmen der Krise

Bei den Forderungen der Banken gegenüber den Befragten dominieren die Einschaltung eines externen Beraters, die Offenlegung der privaten Vermögensverhältnisse, die Stellung von Sicherheiten und die treuhänderische Übertragung der Geschäftsanteile. Veränderungen in der Geschäftsleitung besitzen hingegen (erstaunlicherweise) nur eine geringe Bedeutung.

Frage 11: Zu welchen der folgenden Forderungen von Seiten der Banken gegenüber Ihnen / Ihrem Unternehmen kam es im Krisenprozess?

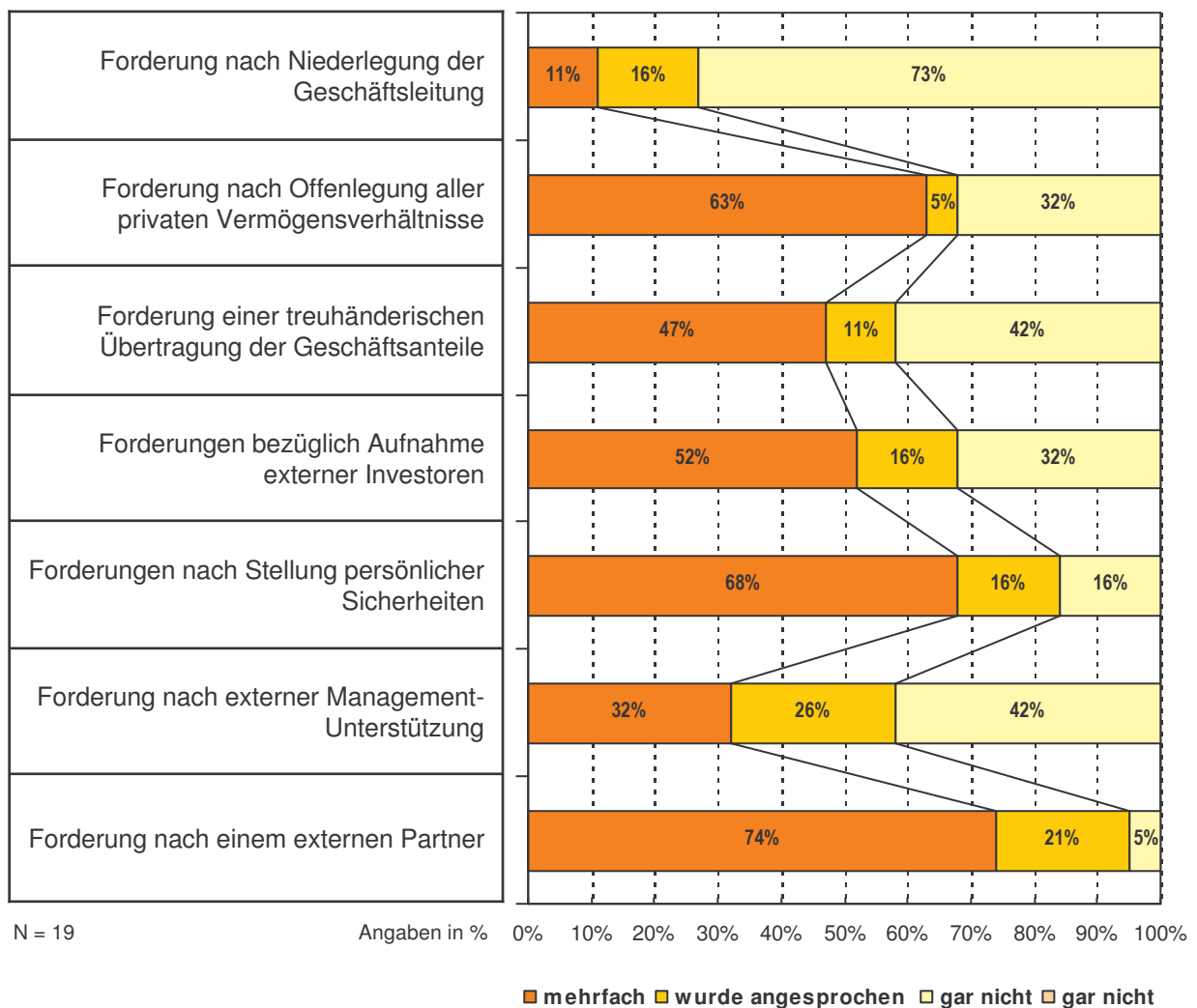


Abb. 22: Forderungen der Banken an den Unternehmer oder Manager

Auf die Frage nach den eigenen Assoziationen und Reaktionen werden das mangelnde Vertrauen in die Person und die Sanierungskompetenz als die wesentlichen Empfindungen genannt.

Frage 12: Welche der folgenden Assoziationen und Reaktionen wurden durch die Forderungen der Banken in Ihnen ausgelöst?

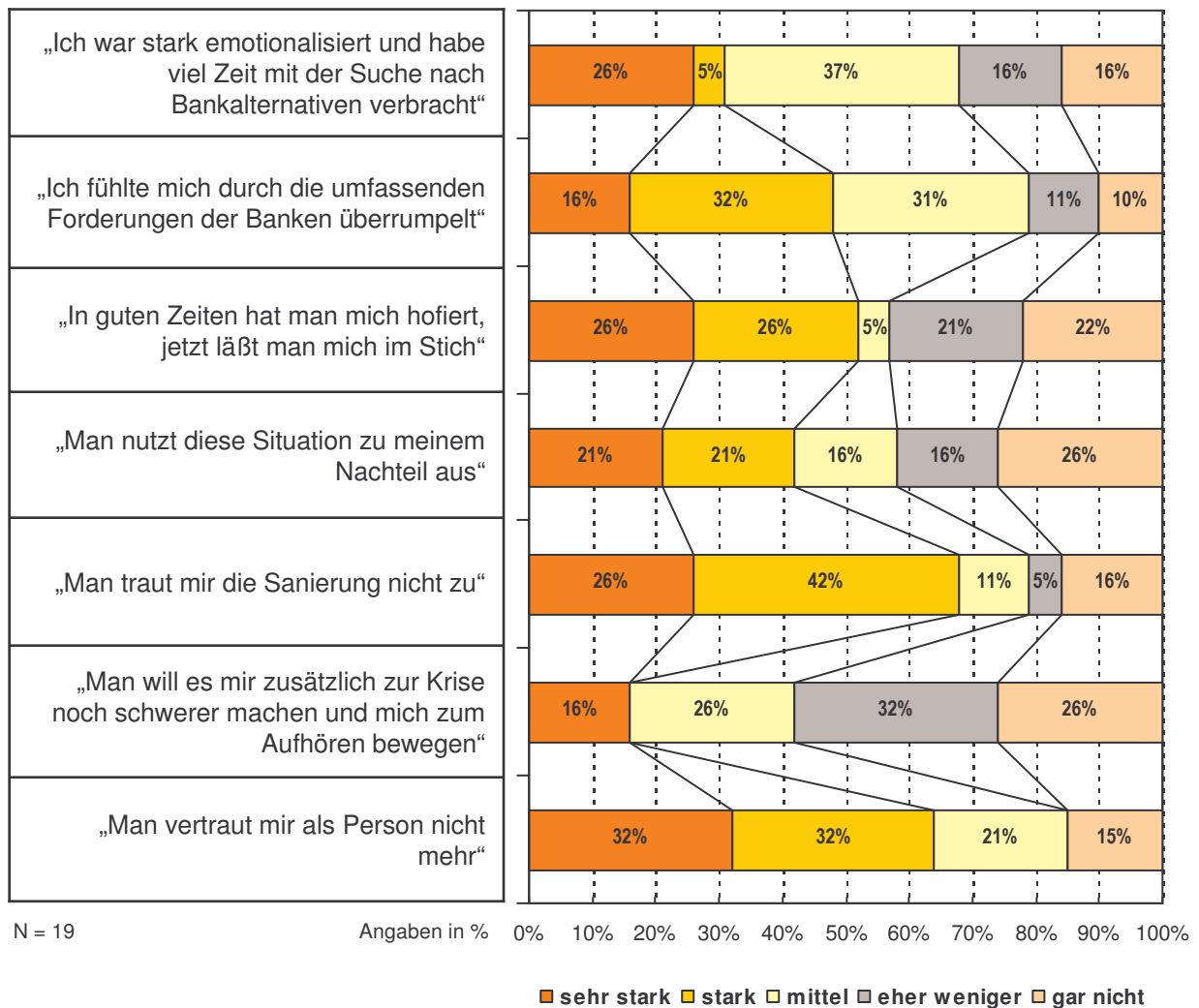


Abb. 23: Persönliche Betroffenheiten als Folge der Bankenforderungen

Befragt nach Auslösern für positive Reaktionen nennen die Unternehmer vor allem den offenen Umgang, vor allem wenn die Bank kein Interesse an der weiteren Zusammenarbeit mehr hat, an erster Stelle. Ähnliches gilt für die Frage nach Schuldzuweisungen

Frage 13: Welches Verhalten der Banken hätte bei Ihnen positivere Reaktionen in der Krisensituation hervorgerufen?

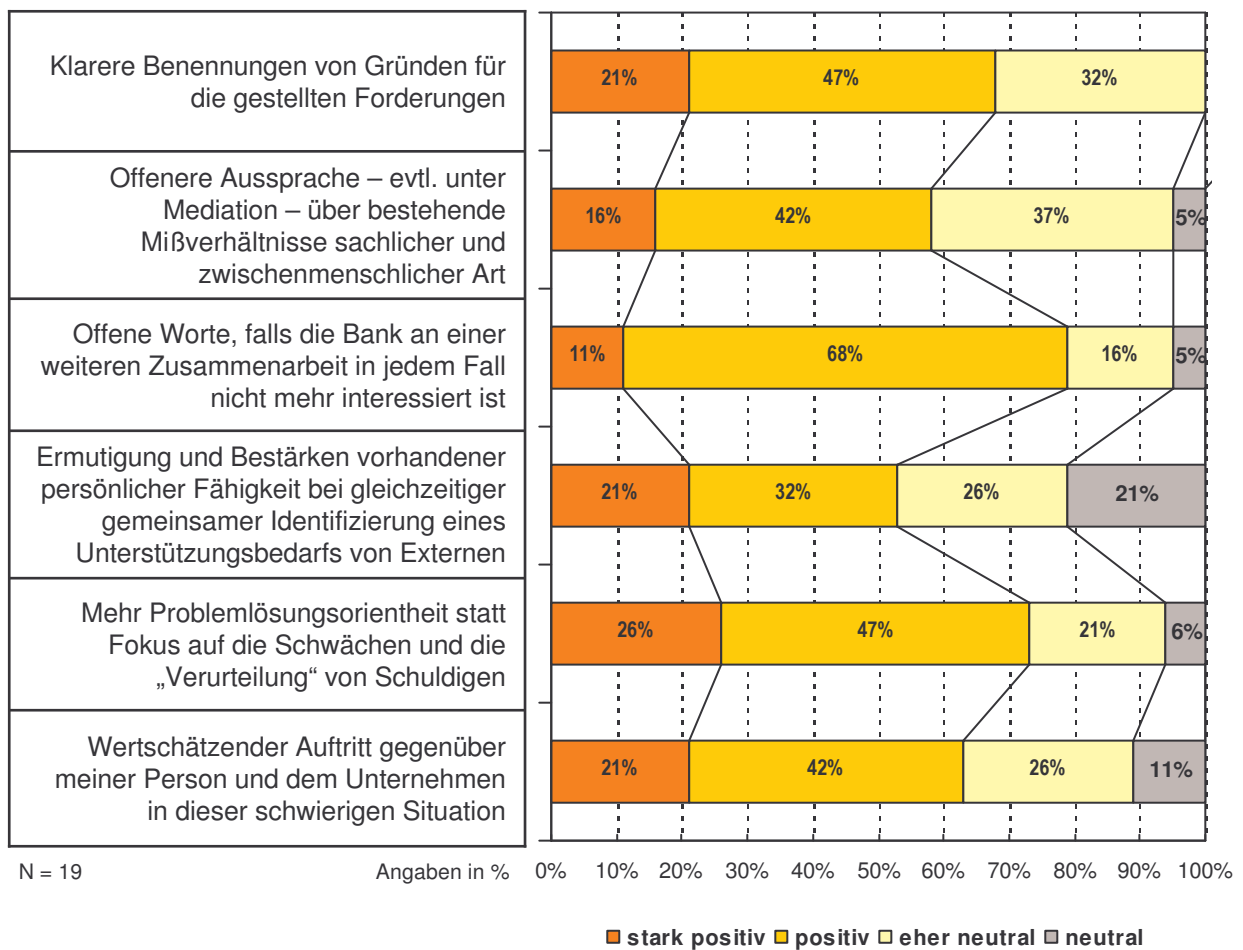


Abb. 24: Mögliche Motivatoren bei den Unternehmern und Managern

Bei der Frage nach den „Hilfestellungen“ bei der Krisenbewältigung fällt auf, dass exogene Faktoren wie Ablenkung, Familie, Geschäftspartner, etc. eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielen. Herausragend sind vielmehr die Konzentration auf Lösungswege und vor allem eine grundsätzlich optimistische Einstellung. Intrinsische Faktoren haben damit offenbar eine erhebliche Bedeutung für die Motivation von Managern und Unternehmern bei der Sanierung.

Frage 14: Was hat Sie dabei unterstützt, die schwierigen unternehmerischen und persönlichen Situationen in der Krise zu bewältigen?

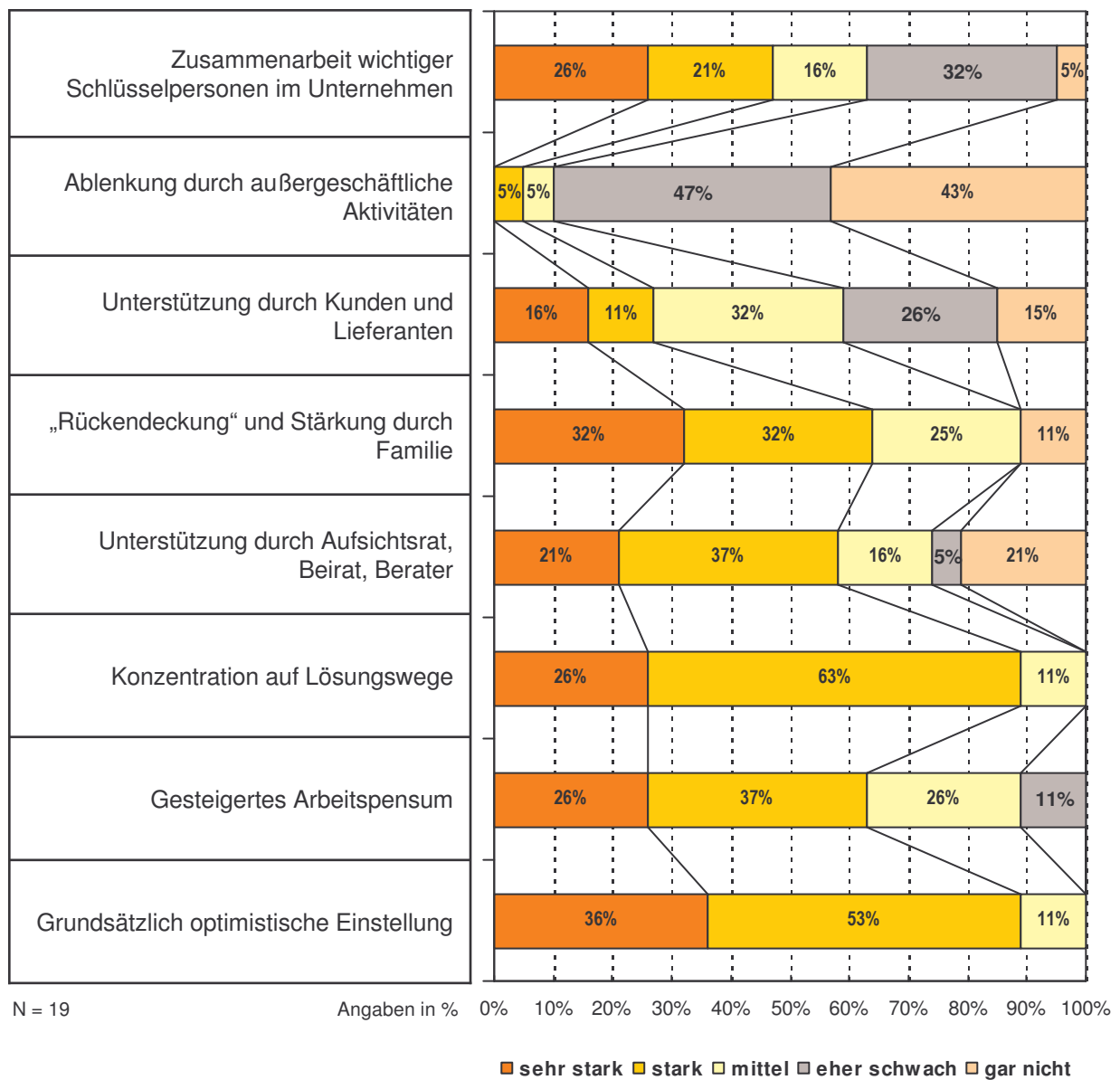


Abb. 25: Einflussfaktoren auf die Form der persönlichen Krisenbewältigung

Nach Bewältigung der Krise wird ein höheres Vertrauen und eine deutlich höhere Zufriedenheit der Banken mit der Geschäfts- und Informationspolitik festgestellt. Auch die Kommunikation zu den Banken wird als besser bewertet, allerdings sehen dies ein größerer Teil der Befragten als nur teilweise zutreffend an.

Frage 15: Wie gestaltet sich das Verhältnis zwischen Ihrem Unternehmen und den Banken nach Bewältigung der akuten Krisensituation?

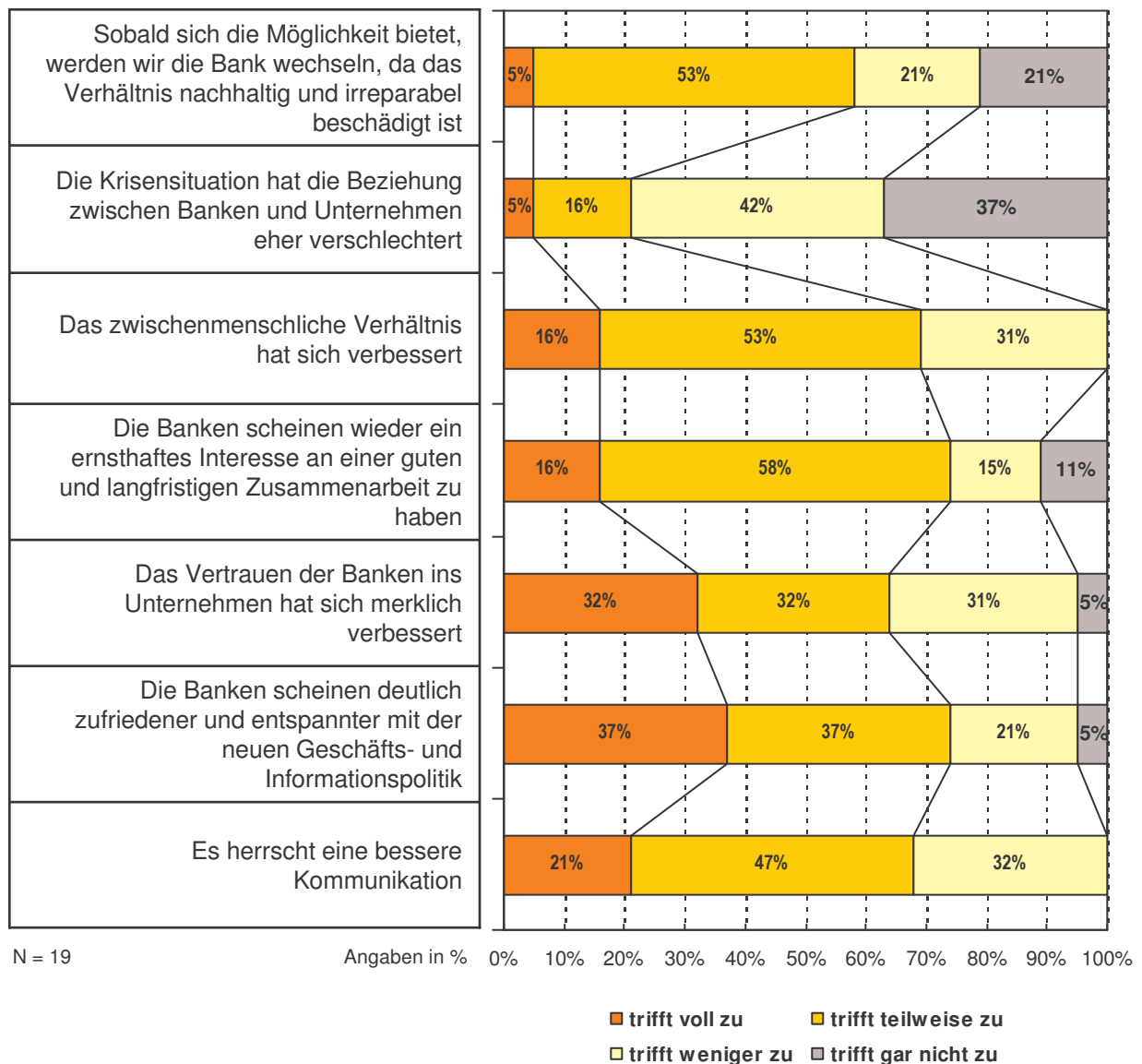


Abb. 26: Qualität der Bankenbeziehungen nach der akuten Krise

Sanierungen bringen Veränderungen für jedes Unternehmen mit sich. Unternehmer sehen als Ergebnis der Sanierungen vor allem deutlich verbesserte Transparenz hinsichtlich Ziele, Stärken und Schwächen. Wenig verbessert wird aus Sicht der Unternehmer die Beziehung zu den Banken.

Frage 16: Welche Veränderungen hat der Sanierungsprozess für Ihr Unternehmen gebracht?

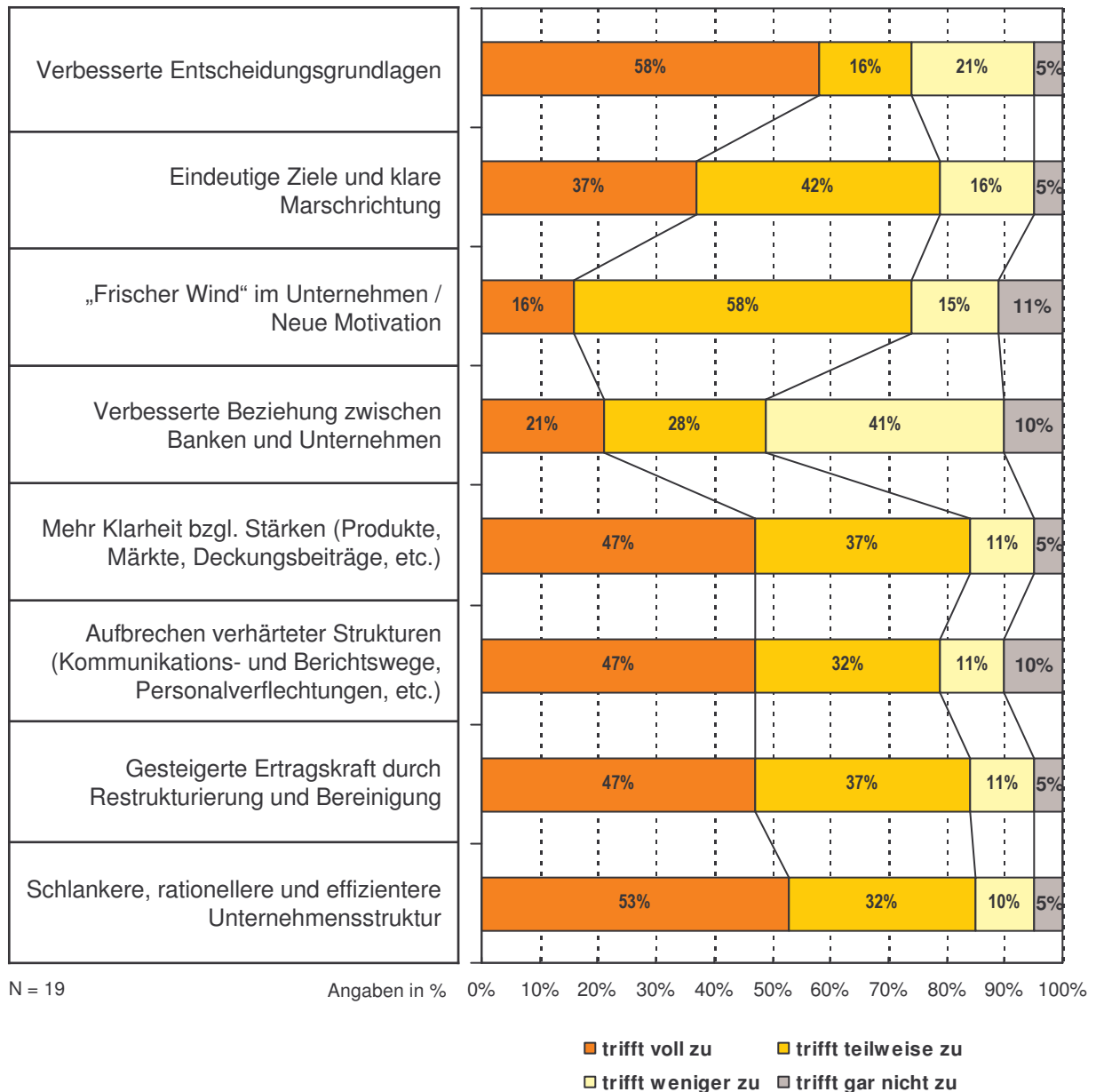


Abb. 27: Veränderungen im Unternehmen als Folge des Sanierungsprozesses



Gefragt nach Ratschlägen für Unternehmerkollegen in einer ähnlichen Situation steht für alle Befragten eine systematischere Vorbereitung von Bankensitzungen als zu 95 % sehr wichtig im Vordergrund. Dem folgen eine frühere Einbindung von externen Beratern und eine frühere Information der Banken als Ratschlag.

Frage 17: Welche halten Sie für die wichtigsten Ratschläge, die Sie einem Unternehmer / Managerkollegen für eine Krisensituation geben können.

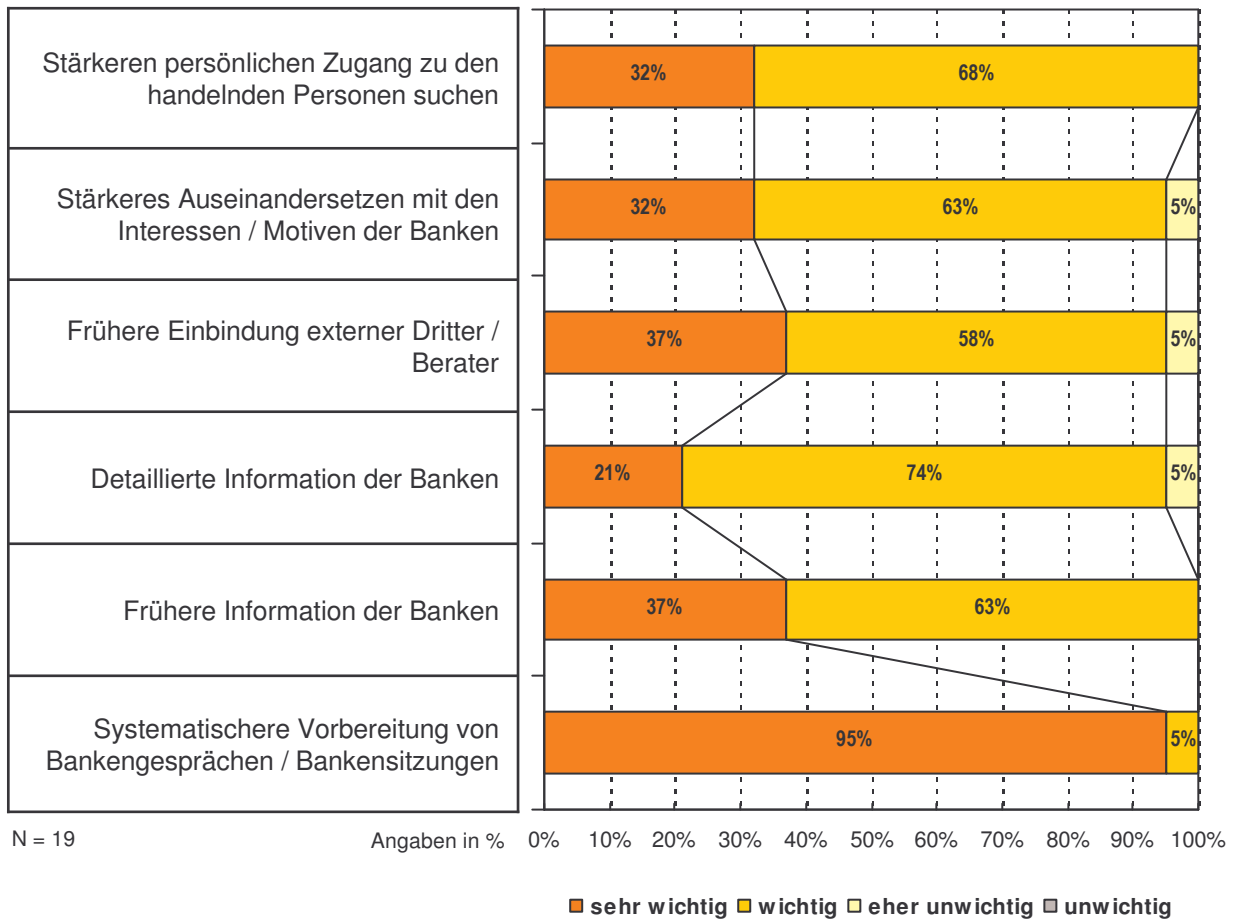


Abb. 28: Ratschläge an Unternehmer und Managerkollegen aus der eigenen Krisenerfahrung

Kaum eine Sanierung findet heute ohne externe Begleitung durch einen Berater statt. Befragt nach dem Rollenverständnis aus Sicht des Unternehmers dominieren hier vor allem die Rolle als Moderator zwischen Banken und Unternehmen gefolgt von der des Analytikers, der Probleme erkennen und Lösungen erarbeiten soll.

Frage 18: Welches Rollenverständnis sollte ein Sanierungs- und Krisenberater aus Ihrer Sicht haben?

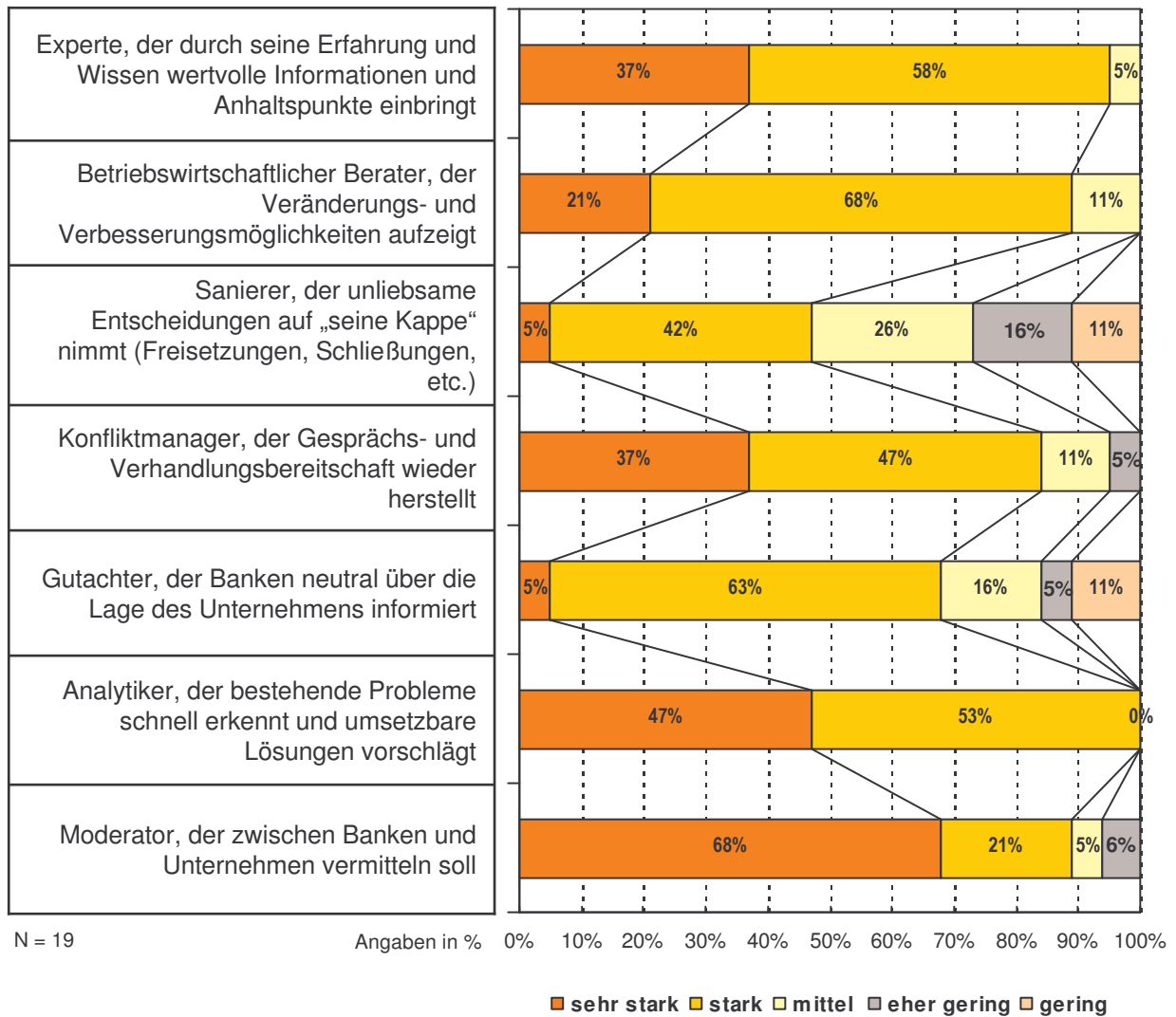


Abb. 29: Anforderungen an das Rollenverständnis des Sanierungs- und Krisenberaters



#### 4. Weiterführende Informationen

Sollten Sie im Hinblick auf den Untersuchungsaufbau oder die Untersuchungsergebnisse Interesse an weiteren Informationen haben, so können Sie sich gerne an uns wenden:

**Dr. Günter Lubos, Geschäftsführer der TAC Consulting GmbH**

Nymphenburger Straße 20 b

80335 München

Telefon: 089 / 52 302 101

Fax: 089 / 52 302 150

Email: [koerber@tac-consulting.de](mailto:koerber@tac-consulting.de)