



**Untersuchungsergebnisse zur Studie
„Psychologie des Krisenmanagements“**

München, den 22. Juni 2005

Inhaltsübersicht

	Seite
1. Zusammenfassung der Ergebnisse	4
2. Zielsetzung und Untersuchungsaufbau	5
3. Untersuchungsergebnisse im Einzelnen	10
3.1 Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern und Managern	10
3.2 Der Ablauf einer Sanierung unter psychologischen Gesichtspunkten	20
4. Schlussfolgerungen für die Sanierungspraxis	32
5. Weiterführende Informationen	33

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Teilnehmerstruktur nach Funktionsbereichen	5
Abb. 2: Teilnehmerstruktur nach Institutsformen	6
Abb. 3: Teilnehmerstruktur nach Alter der Befragten	7
Abb. 4: Dauer der Tätigkeit bei der Betreuung gefährdeter Engagements	8
Abb. 5: Anzahl der Engagements pro Befragten	9
Abb. 6: Reaktionsmuster von Unternehmern und Managern zu Beginn einer Krisensituation	11
Abb. 7: Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern und Managern in der Krise	12
Abb. 8: Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen bei Unternehmern und Managern von Krisenunternehmen	13
Abb. 9: Auslöser von Veränderungen bei Persönlichkeitsmerkmalen	14
Abb. 10: Notwendige fachliche Befähigungen zur Krisenbewältigung	15
Abb. 11: Notwendige Persönlichkeitsmerkmale als Voraussetzung einer Krisenbewältigung durch das Management	16
Abb. 12: Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale in Abhängigkeit vom Lebensalter	17
Abb. 13: Unterschiedliche Verhaltensmuster von angestellten Managern und geschäftsführenden Gesellschaftern	18
Abb. 14: Konfliktpotenzial zwischen Banken und Unternehmern in verschiedenen Sanierungsphasen	20
Abb. 15: Bankenforderungen als Konflikttreiber im Sanierungsprozess	21
Abb. 16: Häufigkeit von Managementveränderungen in Krisenunternehmen	22
Abb. 17: Auslöser für Managementveränderungen	23
Abb. 18: Gründe für die Notwendigkeit von Managementveränderungen	24
Abb. 19: Informations- und Kommunikationsstörungen im Sanierungsprozess	25
Abb. 20: Konflikttreiber unter Banken in gemeinsamen Krisenengagements	26
Abb. 21: Auswahlkriterien von Poolführern bei gemeinsamen Krisenengagements	27
Abb. 22: Entscheidungskriterien für die verantwortliche Person im Pool führenden Institut	28
Abb. 23: Aus- und Weiterbildungsbedarf bei Sanierungsbetreuern	29
Abb. 24: Gründe für das Scheitern von Sanierungen	30
Abb. 25: Empfehlungskriterien für Sanierungsberater	31

1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass dem Thema „Psychologie des Krisenmanagements“ im Bankenbereich mittlerweile relative hohe Bedeutung zuerkannt wird. Vor allem dem Umgang mit Unternehmern oder Managern von Krisenunternehmen kommt dabei Bedeutung zu. Wird diesen zu Beginn einer Krise nur unzureichende Kooperationsbereitschaft attestiert, so wird gleichzeitig festgestellt, dass sich dieses Verhalten im Fortgang der Krise zunehmend in eine positive Richtung entwickelt. Allerdings erfolgen diese Veränderungen meist nicht aufgrund eigener Einsicht, sondern infolge des Drucks von externen Kapitalgebern.

Die Fähigkeit, eine Sanierung erfolgreich zu bewältigen, hängt bei einem Unternehmer oder Manager von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen ab. Diese werden zu einem großen Teil als altersunabhängige Merkmale gesehen. Eine Reihe von Ausprägungen wie Teamfähigkeit oder Radikalität beim Beschreiten neuer Wege werden jedoch bestimmten Alterskategorien dominant zugeordnet. Auch sehen die Befragten Verhaltensunterschiede von angestellten Managern zu geschäftsführenden Gesellschaftern.

Konflikte prägen nach Auffassung der Befragten in hohem Maße einen Sanierungsprozess. Es lassen sich in den unterschiedlichen Beziehungskonstellationen durchaus spezifische Konflikttreiber lokalisieren, die typisch für Phasen der Sanierung oder Gestaltungsvorstellungen von Banken sind. In der Beziehung der Banken zum Unternehmen wird vor allem das Informationsverhalten des Managements als problematisch angesehen. Probleme zwischen den Banken sind durch unterschiedliche Interessenlagen verschiedener Institute gekennzeichnet.

Die Fähigkeit zum Umgang mit den begleitenden Konflikten erfordert von allen Beteiligten Moderations- und Mediationsfähigkeiten. Dies gilt für Banken insbesondere dann, wenn sie in Poolkonstellationen eingebunden sind. Angesichts dieser Beurteilungen ist es nachvollziehbar, dass in den Bereichen Konfliktmanagement, Verhandlungsführung und Moderation der größte Aus- und Weiterbildungsbedarf gesehen wird. Auch bei externen Beratern sind die Fähigkeiten zur Moderation und zum Konfliktmanagement offensichtlich wichtige Auswahl- beziehungsweise Empfehlungskriterien.

Dr. Günter Lubos

Peter Henzler

2. Zielsetzung und Untersuchungsaufbau

Zielsetzung der Online - Studie „**Psychologie des Krisenmanagements**“ war es, Erkenntnisse über die Verhaltensweisen von Betroffenen und Beteiligten bei Unternehmenssanierungen aus Sicht von Betreuern und Entscheidern in Kreditinstituten zu gewinnen. Dazu wurden in der Zeit vom 28. April 2005 bis 12. Mai 2005 insgesamt 750 Fragebögen an Kreditinstitute versandt. 140 Fragebögen gingen in diesem Zeitraum ausgefüllt bei TAC ein. Dies entspricht einer Quote von 18,7 %.

Bei der Auswahl der Befragten wurde besonderer Wert auf Erfahrungen im Umgang mit Krisenunternehmen gelegt. Die Auswertung der Teilnehmerstruktur nach Funktionsbereichen zeigt, dass dies gelungen ist. Der hohe Anteil an Betreuern von Risikoengagements gewährleistet das Einfließen spezifischer Krisenerfahrung (Abb. 1) und damit auch Kenntnisse über Verhaltensweisen von Betroffenen und Beteiligten in der Unternehmenskrise.

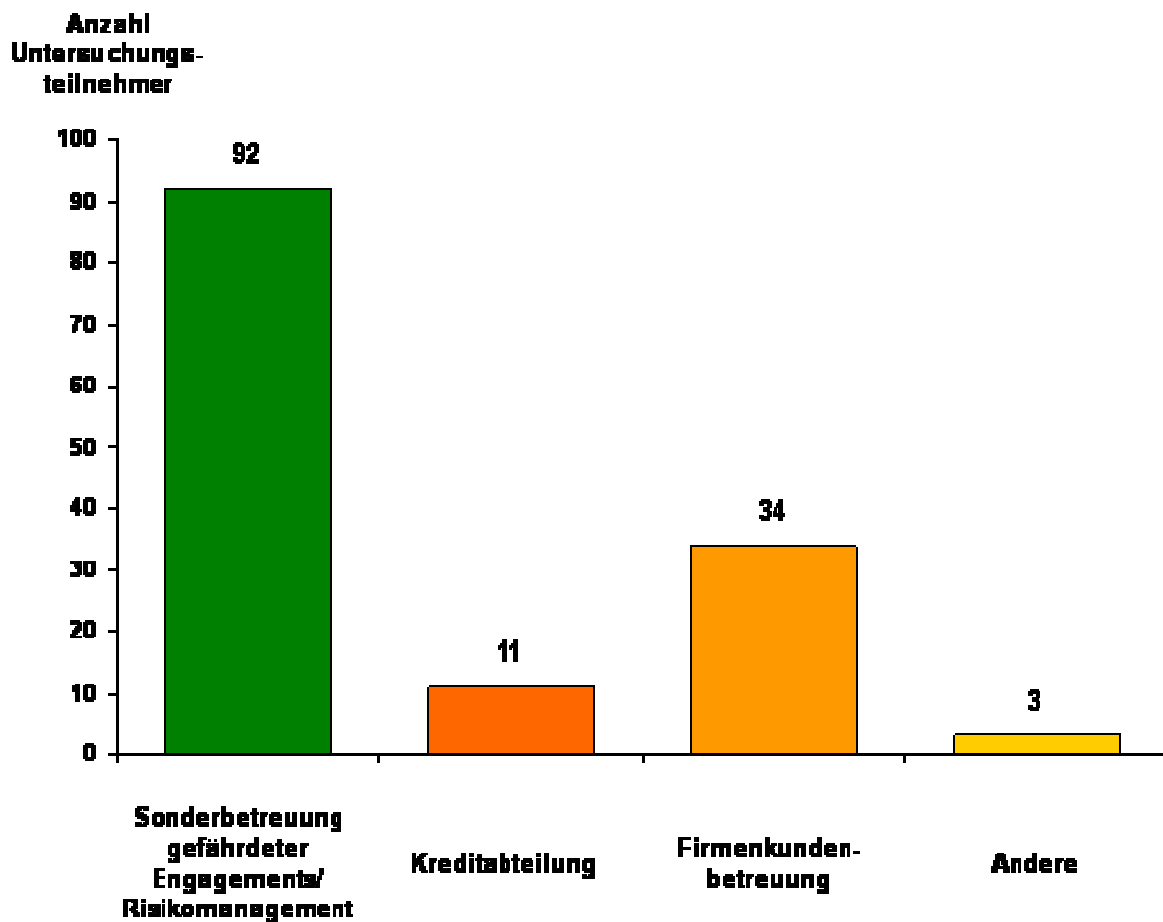


Abb. 1: Teilnehmerstruktur nach Funktionsbereichen

Bei der Teilnehmerstruktur nach Institutsformen (Abb. 2) dominieren mit ca. 41 % der Grundgesamtheit die Geschäftsbanken, gefolgt von den Sparkassen mit ca. 16 %.

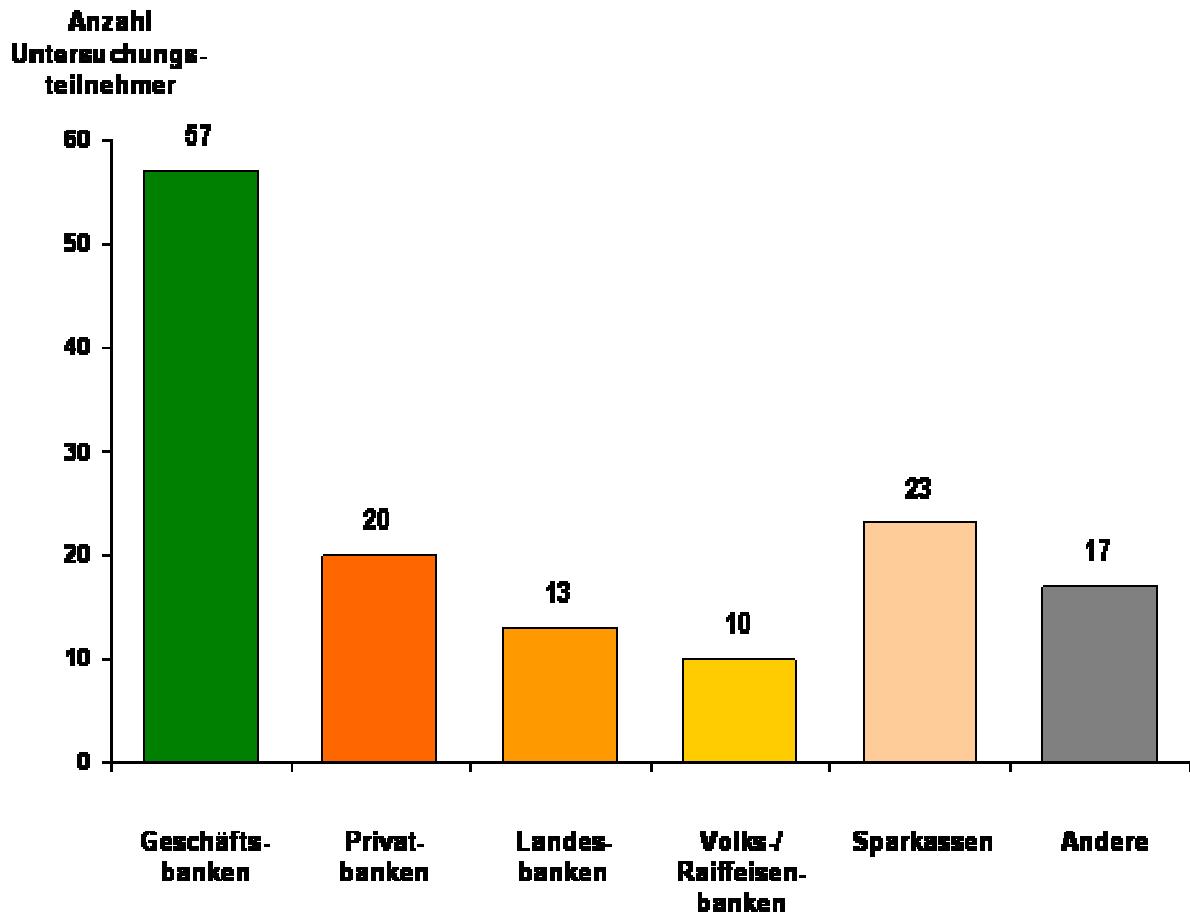


Abb. 2: Teilnehmerstruktur nach Institutsformen

Um eventuell unterschiedliche Erfahrungshorizonte in Einzelfragen abbilden zu können, wurden auch die Altersklassen der Untersuchungsteilnehmer abgefragt. Hier dominiert mit 43 % die Gruppe der 41- bis 50-Jährigen, gefolgt von der Gruppe der 31- bis 40-Jährigen.

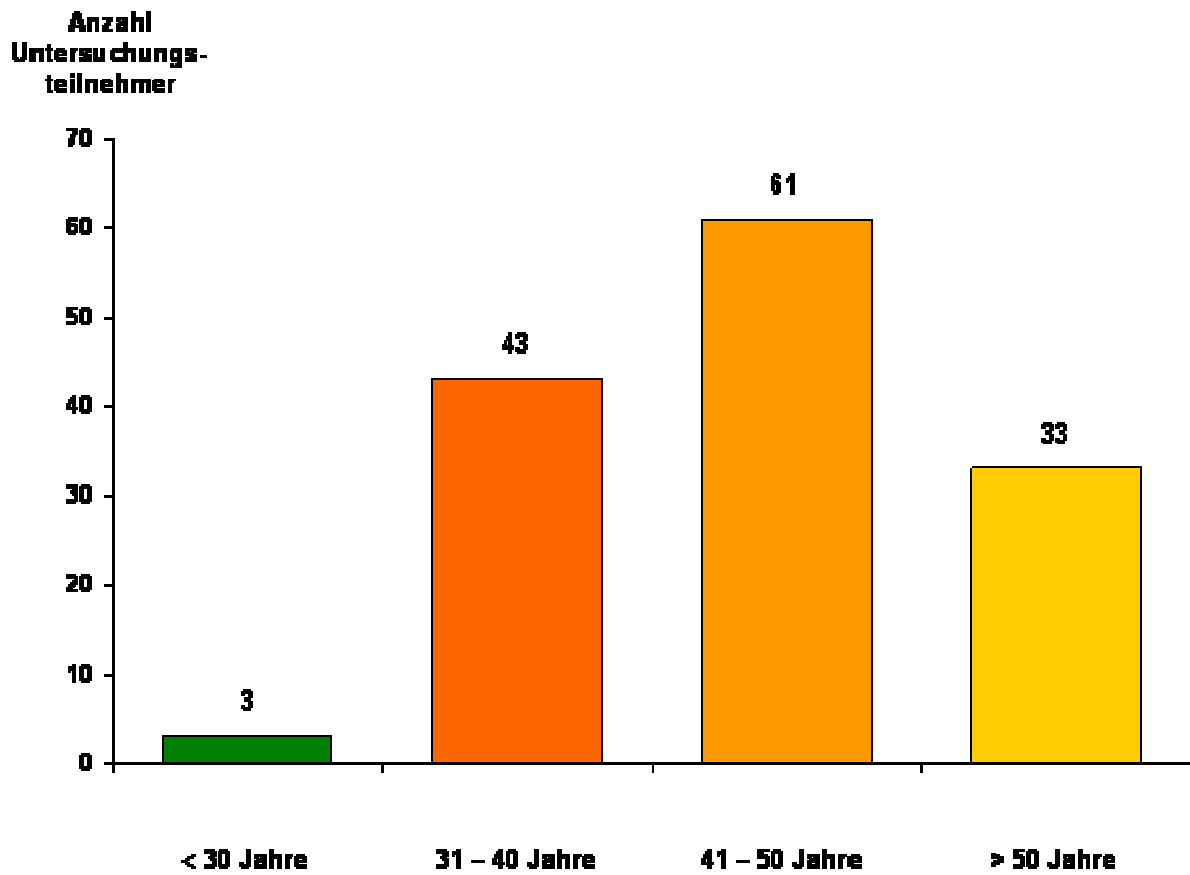


Abb. 3: Teilnehmerstruktur nach Alter der Befragten

Die vertiefende Auswertung des zeitlichen Erfahrungshorizontes der Untersuchungsteilnehmer aus der Gruppe „Sonderbetreuung gefährdeter Engagements“, zeigt, dass aufgrund der Tätigkeitsdauer umfassende persönliche Erfahrungen in die Antworten zu den gestellten Fragen einfließen.

**Anzahl Teilnehmer aus
Grundgesamtheit
Sonderbetreuung**

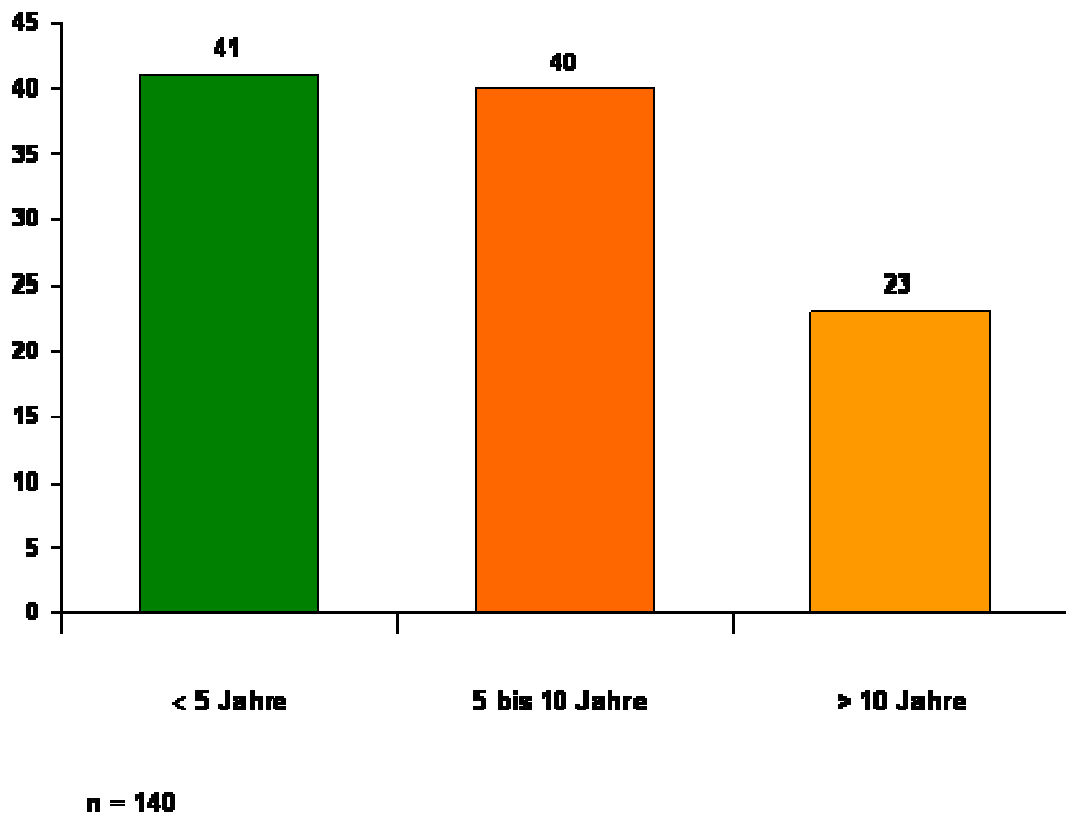


Abb. 4: Dauer der Tätigkeit bei der Betreuung gefährdeter Engagements

Dieser Eindruck wird noch durch die Tatsache verstärkt, dass jeder der Teilnehmer eine größere Anzahl von Bestandsengagements wie Neuengagements im Jahr 2004 zu verantworten hat (Abb. 4). Da sich in der Sanierungspraxis jeder Fall anders darstellt, fließt also eine sehr hohe Zahl von Einzelerfahrungen in die Antworten ein.

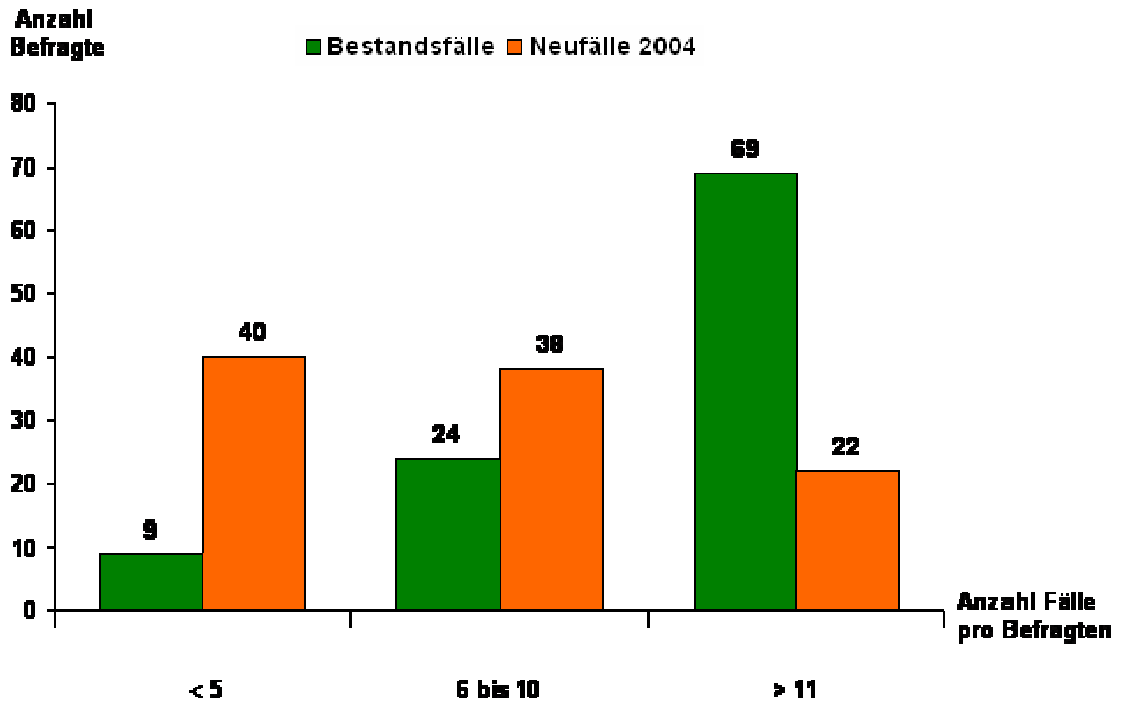


Abb. 5: Anzahl der Engagements pro Befragten

3. Untersuchungsergebnisse im Einzelnen

Insgesamt zeigt die Untersuchung ein weitgehend homogenes Antwortbild nach Institutsformen, Altersklassen und Funktionszugehörigkeit. Aus diesem Grund wurden differenzierte Analysen nach den vorgenannten Teilnehmerkategorien nur dort vorgenommen, wo die Standardabweichung in der Beantwortung der Einzelfragen auf signifikante Unterschiede hinweist. Für alle anderen Antworten wurden die Fragen übergreifend ausgewertet.

3.1 Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern und Managern

Unternehmer und Manager von Krisenunternehmen sind diejenigen, die bei der Bewältigung einer Krise zwangsläufig im Brennpunkt des Geschehens stehen. Der erste Teil der Studie legt den Schwerpunkt daher auf deren Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale. Dabei steht – wie auch bei allen anderen Fragen – naturgemäß das Empfinden der Befragten im Vordergrund. Die Ergebnisse sind in diesem Sinne keine „objektiven“ Bestandsaufnahmen.

Konfrontiert eine Bank den Unternehmer in einem ersten Gespräch mit der Einschätzung, dass sich das Unternehmen in einer Sanierungssituation befindet, dominieren bei dem Betroffenen vor allem

- Benennen von Schuldigen
- Absprechen der Beurteilungsfähigkeit und
- Aggressives Auftreten gegenüber dem Gesprächspartner

Zusammen mit dem Abweisen eigener Verantwortung dominieren diese Reaktionsmuster gegenüber den übrigen Verhaltensweisen deutlich (Abb. 6).

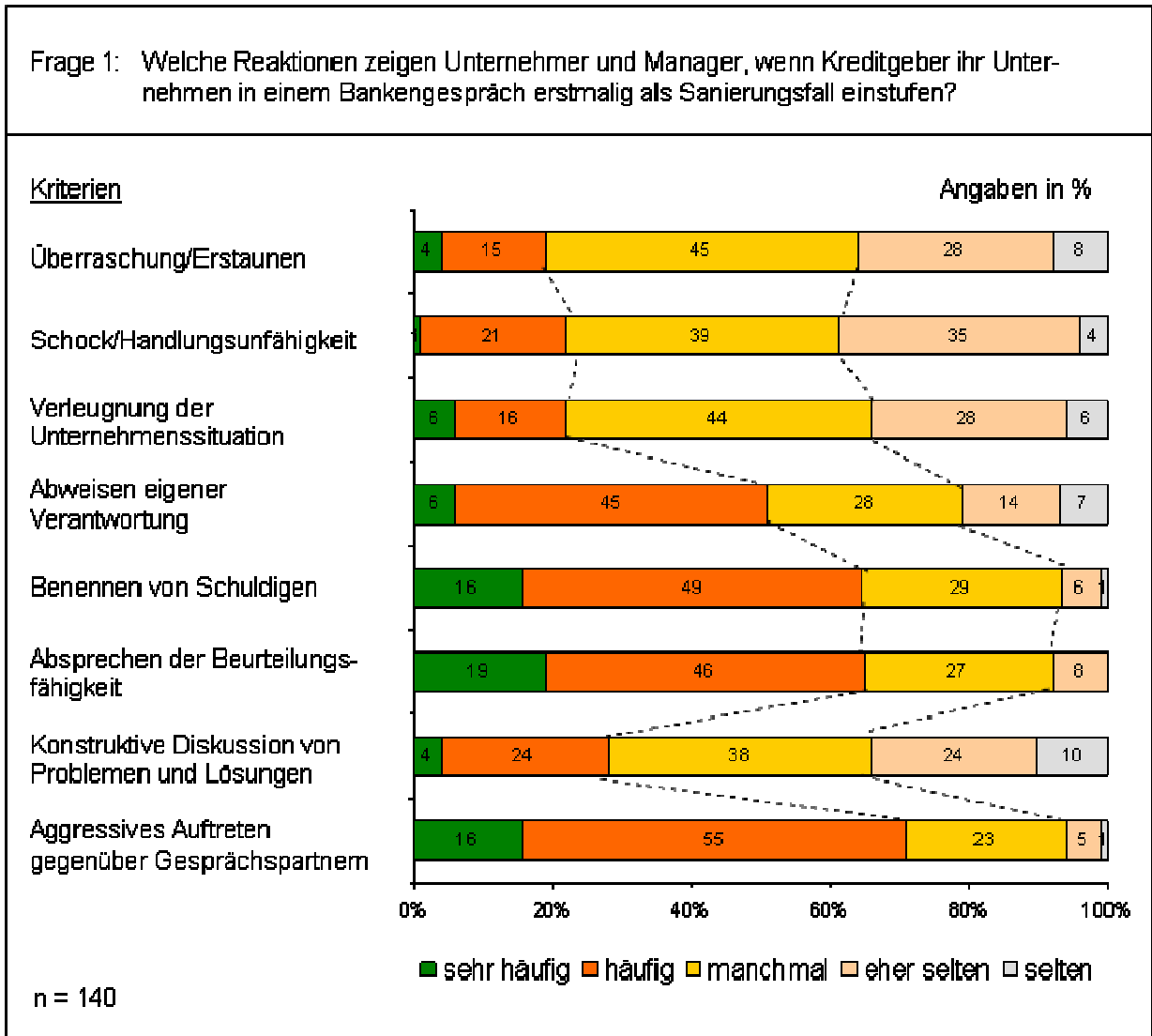


Abb. 6: Reaktionsmuster von Unternehmern und Managern zu Beginn einer Krisensituation

Es ist nachvollziehbar, dass mit derartigen Verhaltensweisen ein erhebliches, auch persönliches Konfliktpotenzial einhergehen kann. Gerade zu Beginn einer Sanierung führen solche Auseinandersetzungen zu Irritationen auf allen Seiten. Sie können einen Sanierungsprozess erheblich behindern wenn nicht sogar gefährden.

Jeder Unternehmer oder Manager weist wie jeder Mensch unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften auf. Interessant ist allerdings, ob sich bei den Leitern von Krisenunternehmen bestimmte Eigenschaften besonders ausprägen und ob sich diese Eigenschaften im Laufe eines Sanierungsprozesses verändern.

In der spezifischen Frage wurden vor allem solche Eigenschaften hinterfragt, die für die Bewältigung eines Krisenprozesses besonders hinderlich oder förderlich erscheinen. Unternehmer und Manager werden von Banken insbesondere als uneinsichtig, sich selbst überschätzend, wenig kommunikationsbereit und stark emotional erlebt (Abb. 7).

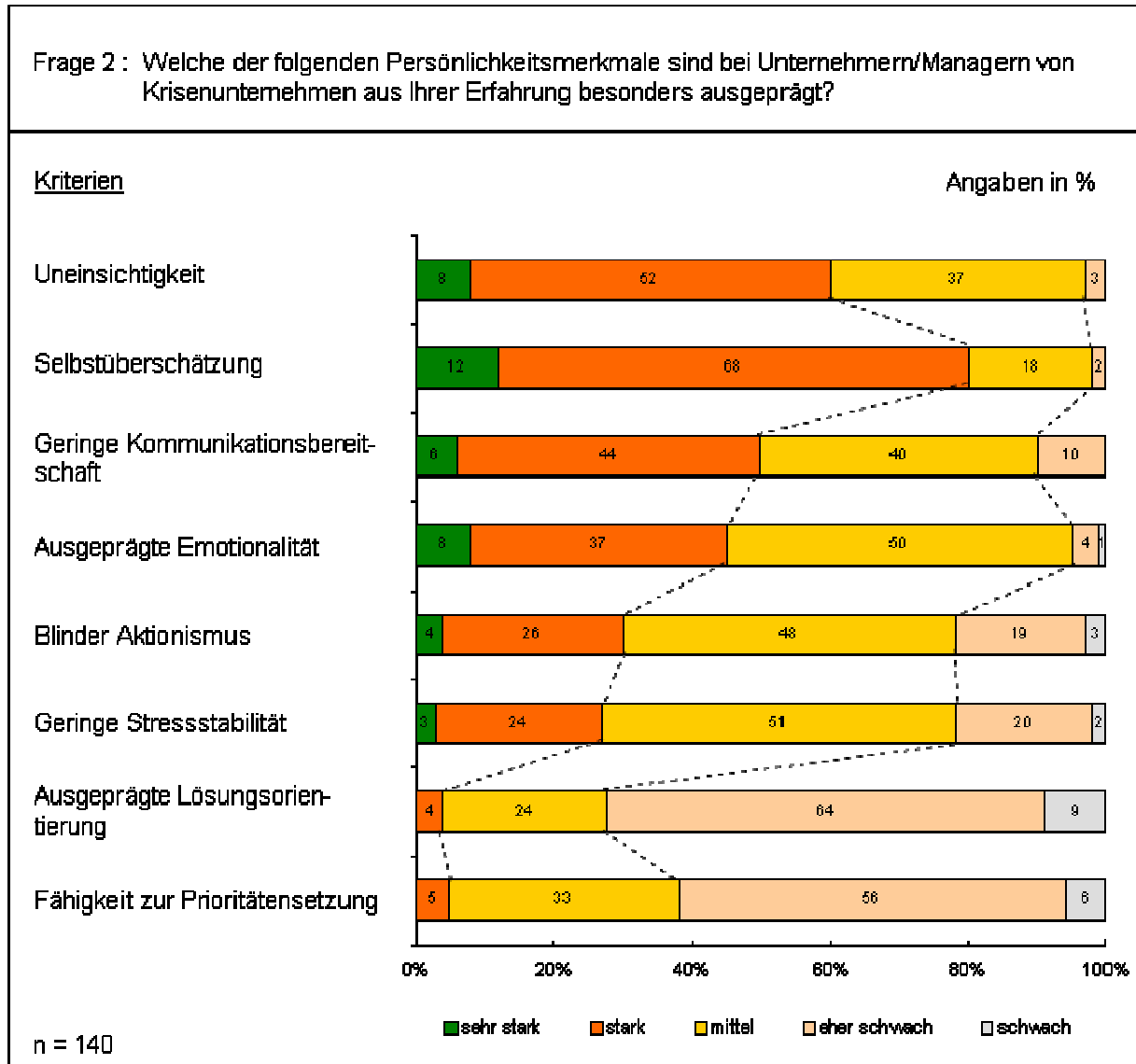


Abb. 7: Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern und Managern in der Krise

Trifft diese subjektiv empfundene Einschätzung zu, so stellen derartige Eigenschaften sicherlich ein erhebliches Hindernis auf dem Weg zur Lösung der Krise dar. Dies würde umso mehr für den Fall gelten, wenn derartige Persönlichkeitsmerkmale statisch sind und keine Veränderung im Laufe des Krisenprozesses eintritt. Nach den Erfahrungen der Teilnehmer ist dies jedoch nicht der Fall. So unterliegen die zu Beginn eines Sanierungsprozesses dominierenden Eigenschaften Uneinsichtigkeit, Selbstüberschätzung und geringe Kommunikationsbereitschaft einem deutlich positiven Veränderungsprozess. Auch die Fähigkeit zur Lösungsorientierung und zur Prioritätensetzung gewinnt deutlich an Bedeutung (Abb. 8).

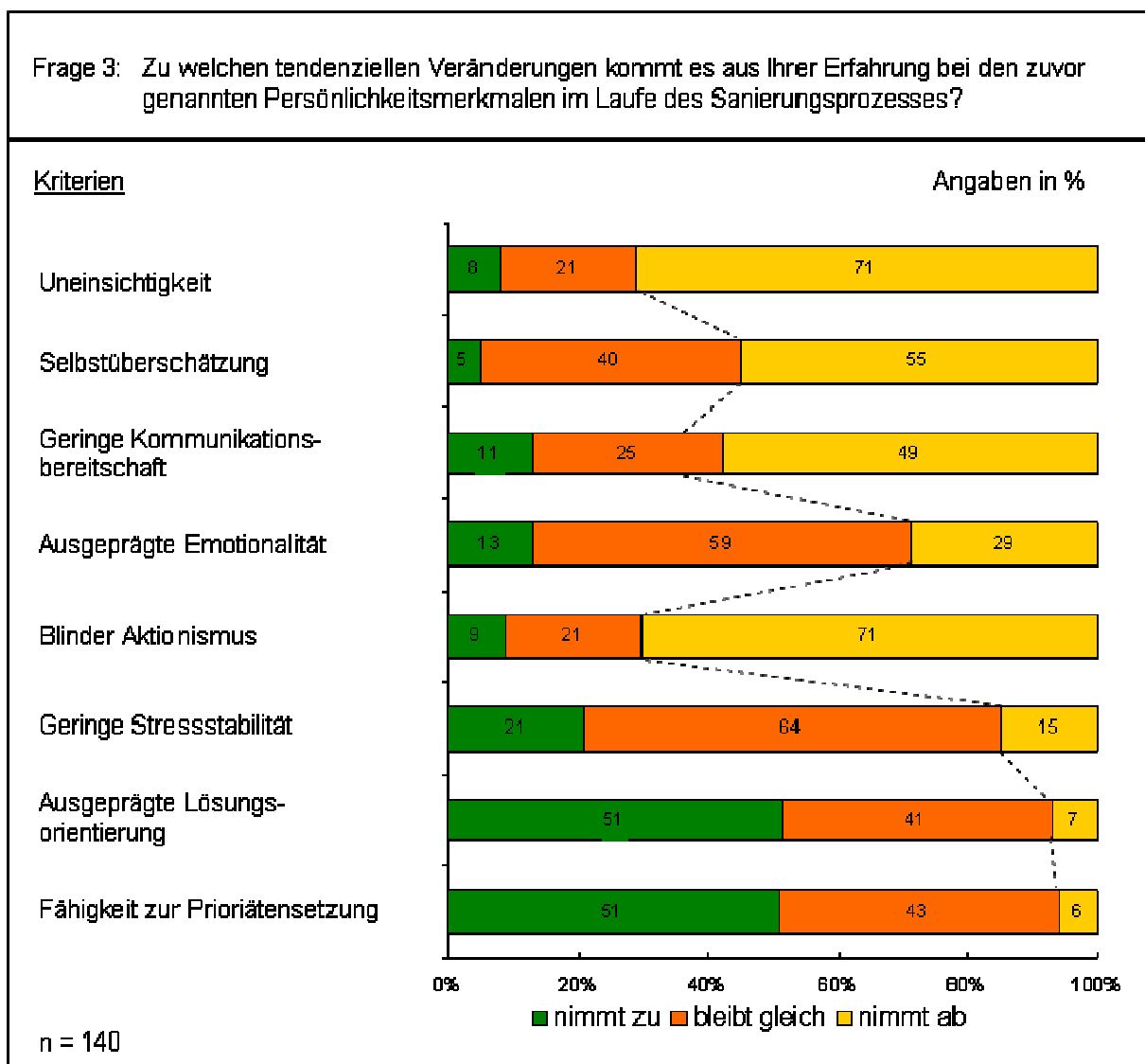


Abb. 8: Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen bei Unternehmern und Managern von Krisenunternehmen

Weitgehend statisch bleiben die Eigenschaften „geringe Stresstabilität“ und „ausgeprägte Emotionalität“. Allerdings wird der Faktor geringer Stresstabilität nur von ca. 27 % als ausgeprägtes Persönlichkeitsmerkmal gesehen. Die ausgeprägte Emotionalität erreicht hingegen einen Wert von über 50 %. Für die Sanierungspraxis bedeutet dies bei allen positiven Veränderungen der übrigen Eigenschaften, dass die „Wogen der Emotionalität“ den Unternehmer und Manager während des gesamten Sanierungsprozesses begleiten. Die Fähigkeit zum Umgang mit Konfliktsituationen wird so für den Bankbetreuer ein entscheidender Punkt, um emotional geprägte Konflikte zu entschärfen.

Die Veränderungen in den dargestellten Persönlichkeitsmerkmalen werden nach Ansicht der Befragten vor allem durch Dritte initiiert. An erster Stelle steht der Druck, der von den Fremdkapitalgebern ausgeht, gefolgt von der Einsichtsvermittlung über andere Externe wie Berater, Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater. Die eigene Erkenntnis hat hingegen nach Ansicht der Befragten einen geringen Anteil (Abb. 9).

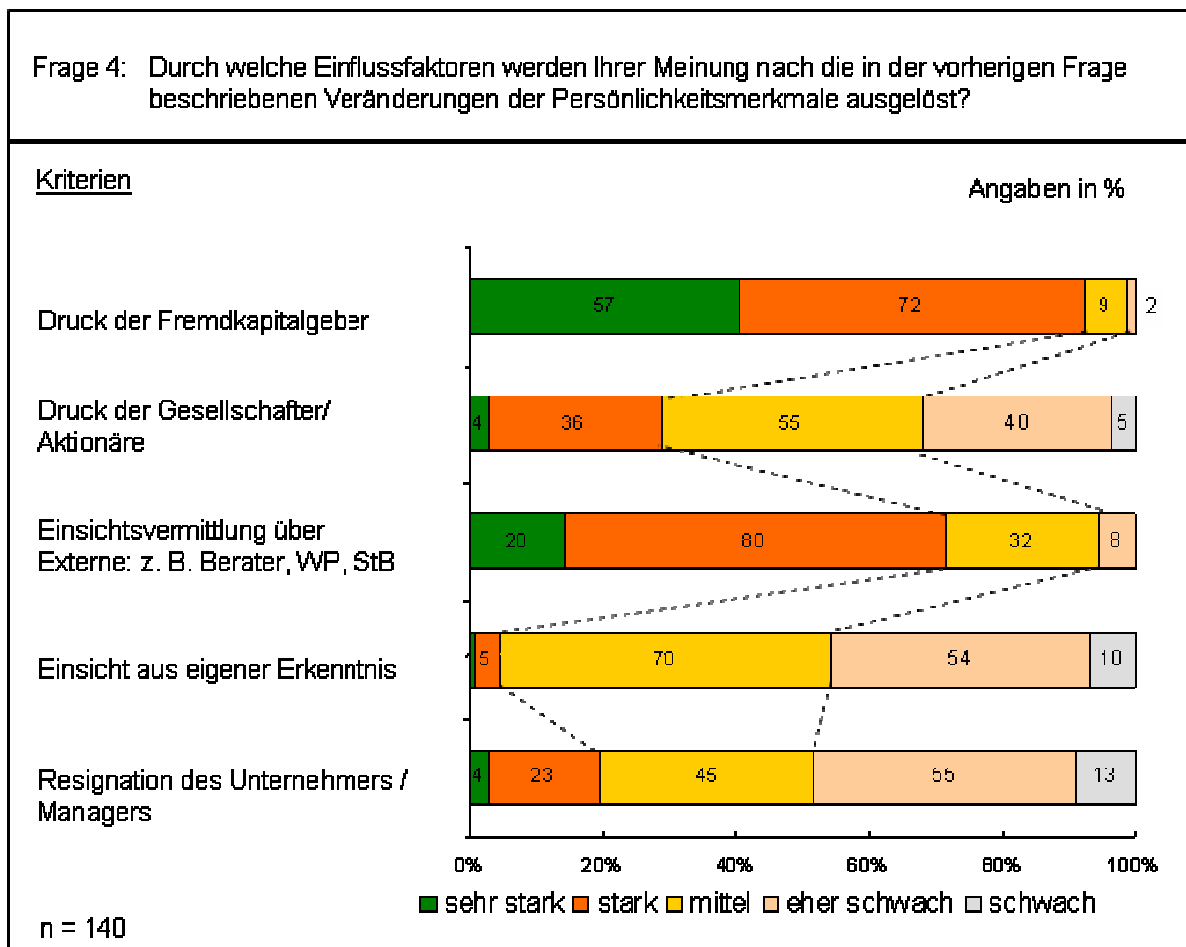


Abb. 9: Auslöser von Veränderungen bei Persönlichkeitsmerkmalen

Fachliche Eigenschaften sind eine unabdingbare Grundvoraussetzung, um eine Krise zu bewältigen. Nach Ansicht der Befragten überstrahlt jedoch das Führungs-Know-How als unverzichtbare Befähigung alle übrigen sachbezogenen Befähigungen eines Krisenmanagers. Dies gilt selbst für die Bereiche Sanierungs-Know-How und kaufmännisches Know-How (Abb. 10).

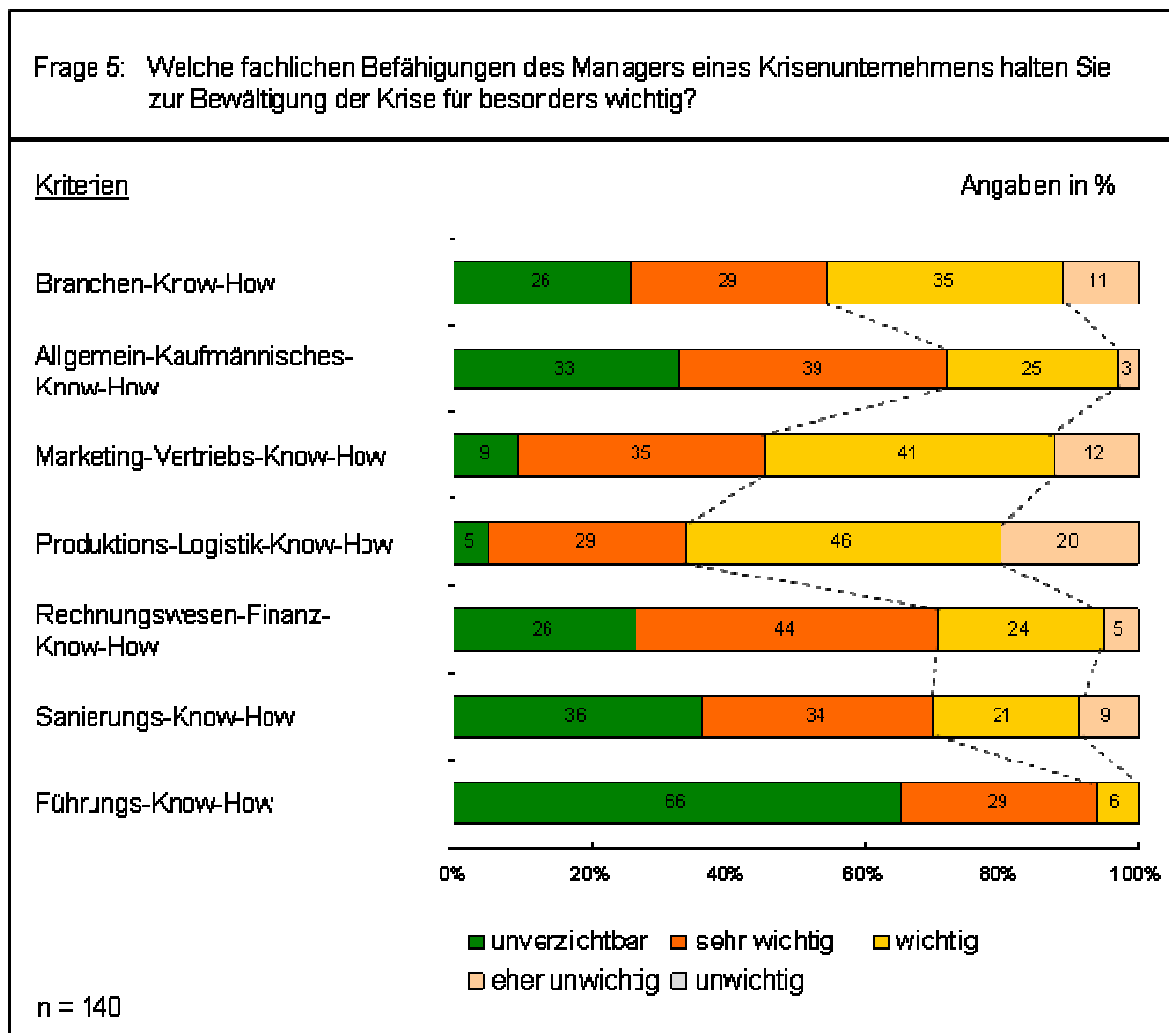


Abb. 10: Notwendige fachliche Befähigungen zur Krisenbewältigung

Die Fähigkeit eines Unternehmers oder Managers zu führen, wird wiederum durch eine Vielzahl unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale geprägt. Überzeugungskraft, Konfliktfähigkeit und Bereitschaft zu radikalen Änderungen werden dabei als die unverzichtbaren Persönlichkeitsmerkmale für eine Krisenbewältigung angesehen. Diplomatischem Geschick messen die Befragten eine eher untergeordnete Bedeutung zu.

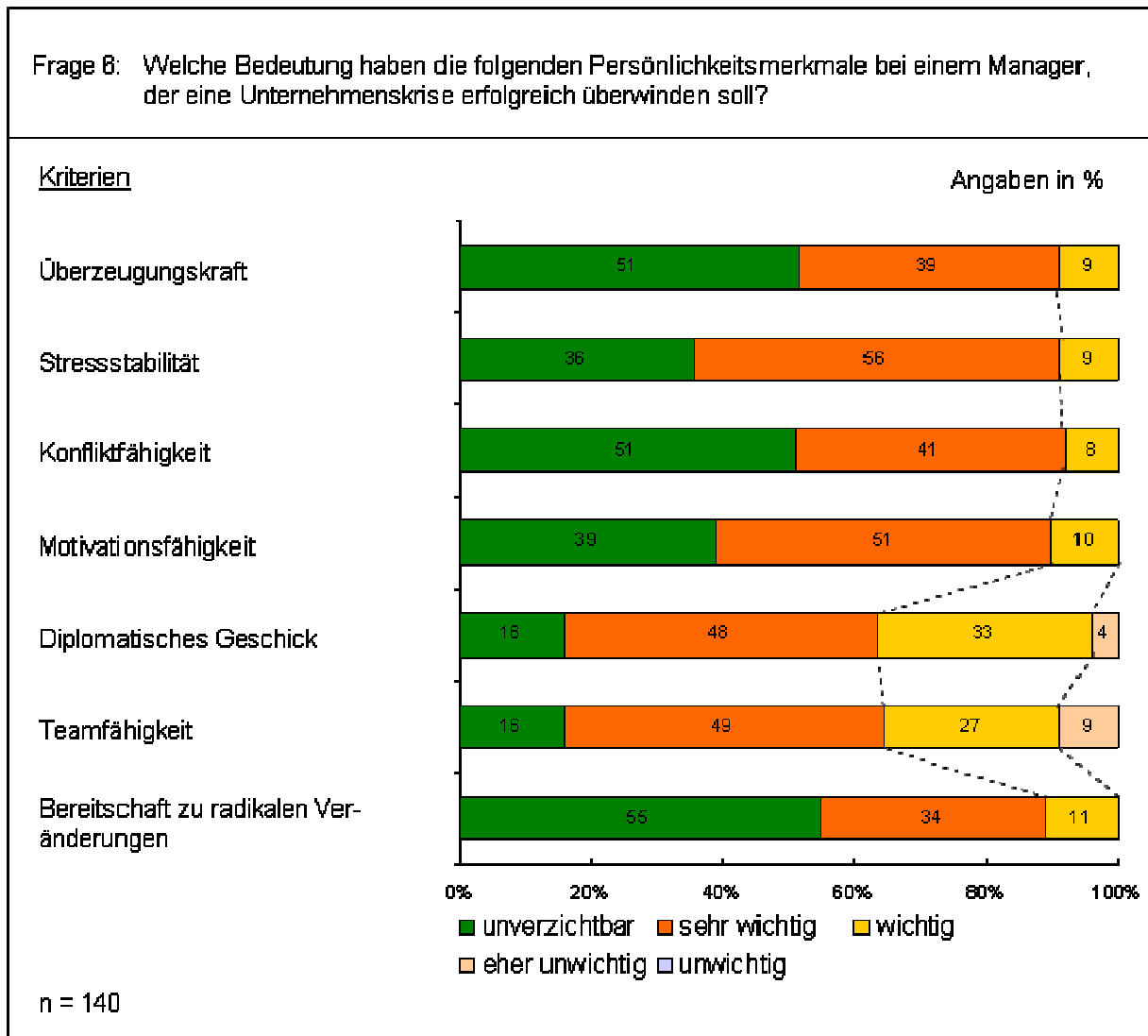


Abb. 11: Notwendige Persönlichkeitsmerkmale als Voraussetzung einer Krisenbewältigung durch das Management

Interessanter noch als die absolut ausgerichtete Frage nach den Persönlichkeitsmerkmalen ist die differenzierte Betrachtung, in welchen Alterskategorien welche Eigenschaften bei Unternehmern und Managern besonders ausgeprägt sind (Abb. 12). Die Ergebnisse zeigen, dass etwa ein Drittel der Persönlichkeitsmerkmale als altersunabhängig angesehen werden.

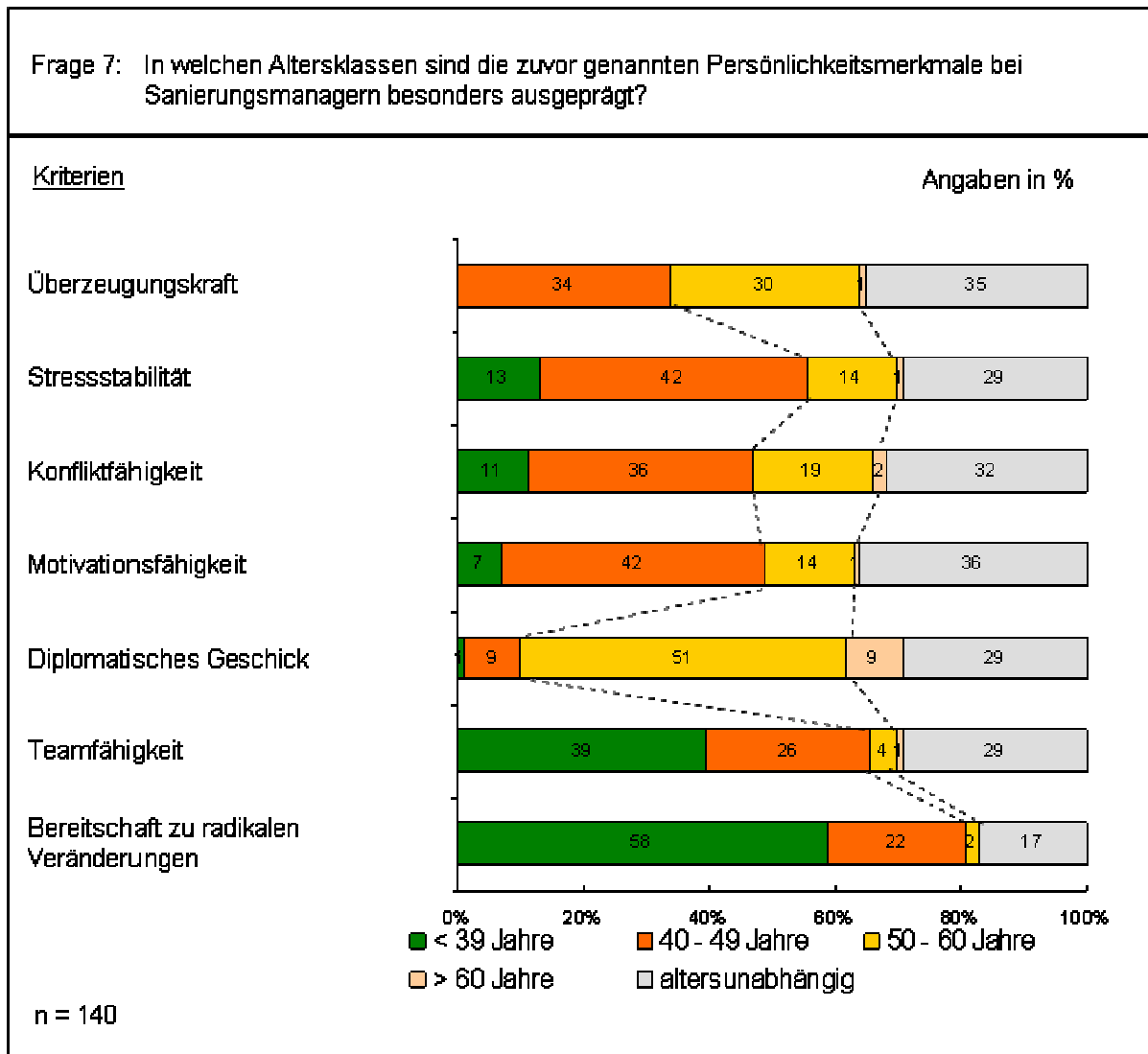


Abb. 12: Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale in Abhängigkeit vom Lebensalter

Die einzig signifikante Abweichung besteht bei der Bereitschaft zu radikalen Änderungen. Hier wird der Altersgruppe der unter 40-Jährigen eine deutlich höhere Bereitschaft zugebilligt, gleiches gilt für die Teamfähigkeit.

Realistischerweise ist der Anteil der unter 40-Jährigen Manager in Krisenunternehmen erfahrungsgemäß relativ niedrig. Ausnahmen entstehen dort, wo über Erbfolgen in Familienunternehmen jüngere Familienmitglieder in Managementpositionen rücken.

Das breiteste Spektrum an Persönlichkeitsausprägung gilt, mit Ausnahme der Veränderungsbereitschaft, für die Altersgruppe der 40- bis 49-Jährigen. Vor allem für den Sanierungserfolg wesentliche Faktoren wie Überzeugungskraft, Konfliktfähigkeit und Motivationsfähigkeit sehen die Befragten in dieser Gruppe am stärksten repräsentiert.

Von vielen Beteiligten an einer Unternehmenskrise wird das Verhalten angestellter Manager oft anders empfunden, als das Verhalten von geschäftsführenden Gesellschaftern. Zu zwei Dritteln sind nach Ansicht der Befragten persönliche Risikobereitschaft und emotionale Verbundenheit zum Unternehmen bei angestellten Managern geringer ausgeprägt, als dies bei Inhabern der Fall ist. Umgekehrt wird bei den angestellten Managern in etwa gleicher Ausprägung deutlich höhere Veränderungs-, Kommunikationsbereitschaft und Realitätsnähe gesehen (Abb. 13).

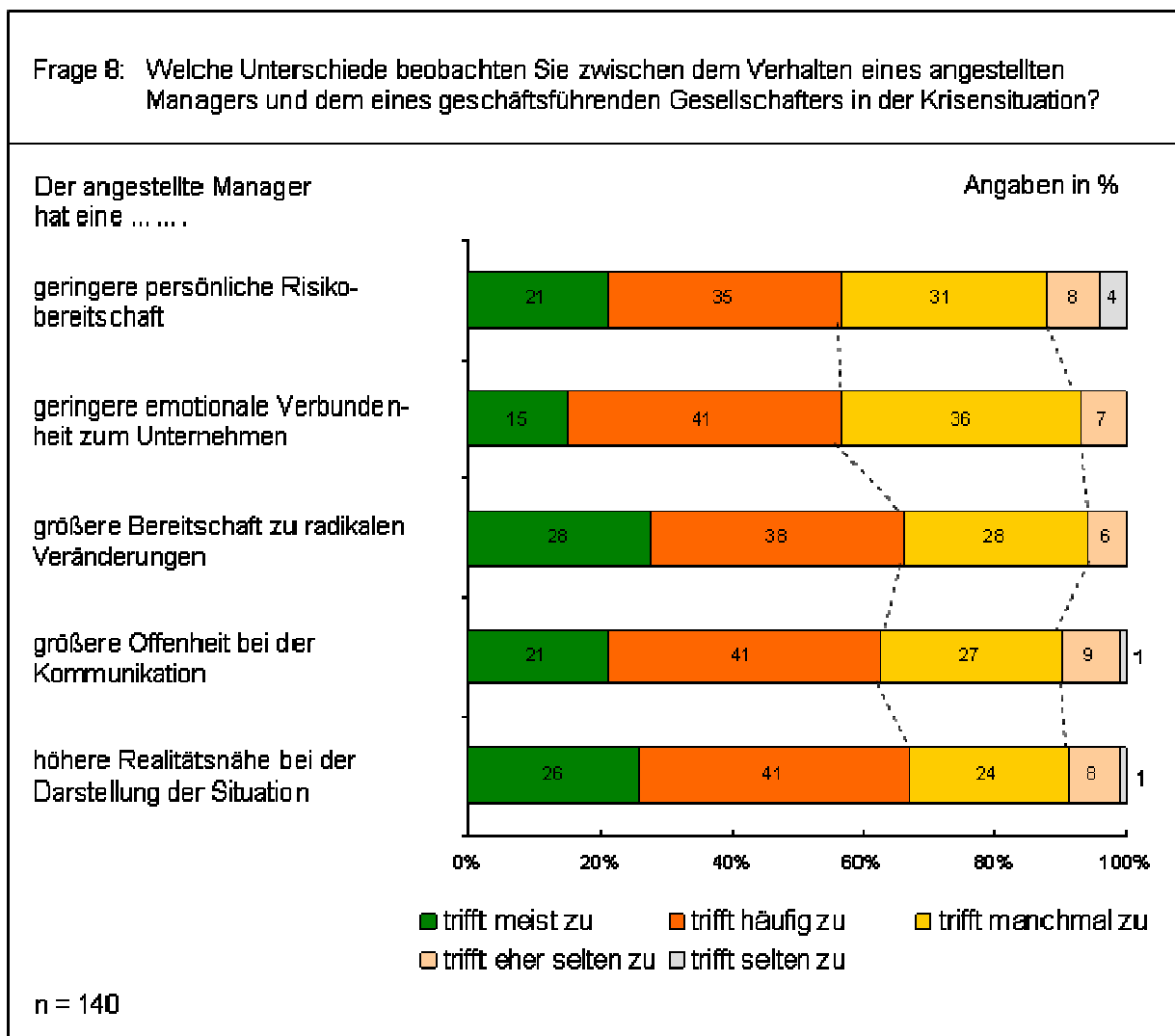


Abb. 13: Unterschiedliche Verhaltensmuster von angestellten Managern und geschäftsführenden Gesellschaftern

Beide Merkmalsausprägungen bringen im konkreten Sanierungsfall Vor- und Nachteile mit sich. So führen die höhere Risikobereitschaft und die tiefere emotionale Verbundenheit dazu, dass länger und intensiver für den Erhalt des Unternehmens gekämpft wird.

3.2 Der Ablauf einer Sanierung unter psychologischen Gesichtspunkten

Jeder Sanierungsprozess durchläuft verschiedene Phasen, die sich auf die Beziehung von Banken und Unternehmen unterschiedlich auswirken. Dabei gibt es Konflikttreiber, die innerhalb des Gesamtprozesses die gegenseitigen Beziehungen unterschiedlich belasten. Vor allem in der ersten gemeinsamen Sitzung aller Banken mit dem Unternehmen wird das Konfliktpotenzial am höchsten gesehen. Alle übrigen Teilschritte fallen dahinter zurück. Lediglich die Konsensfindung über das Vorgehen bei der Sanierung ragt aus den Phasen noch hervor (Abb. 14).

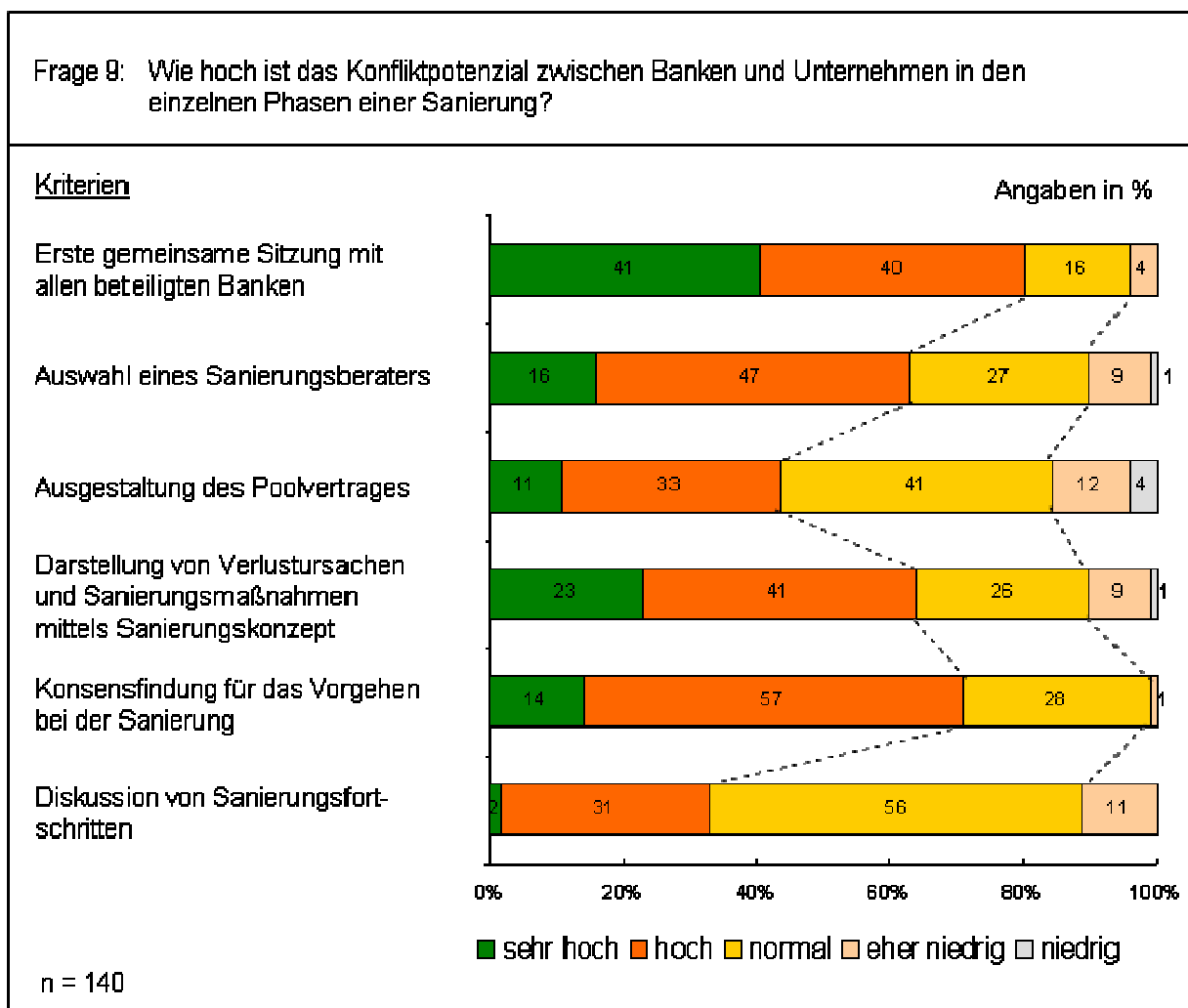


Abb. 14: Konfliktpotenzial zwischen Banken und Unternehmen in verschiedenen Sanierungsphasen

Für das Managen eines Sanierungsprozesses bedeutet dies, dass seitens aller Beteiligter gerade dieser „Einstieg“ in die Sanierung besonders gut vorbereitet werden sollte. Auf diese

Weise lassen sich eine Vielzahl von Konfliktpotenzialen und Eskalationsauslöser unter Kontrolle bringen.

Geht man einen Schritt weiter und grenzt Konflikttreiber auf bestimmte Bankenforderungen im Rahmen einer Sanierung ein, so ist – wenig überraschend – die Forderung nach Austausch des Managements der Konflikttreiber Nummer Eins. Hier ist bereits ein deutlicher Abfall gegenüber einer Managementergänzung (zum Beispiel durch einen Interimmanager) zu sehen. Das „Abschneiden“ von der Entscheidungshoheit wird logischerweise als der Konflikt schlechthin betrachtet. Es bedarf keiner besonderen Erwähnung, dass diese Forderung bei einem geschäftsführenden Gesellschafter wohl zum höchsten Konflikt führt (Abb. 15).

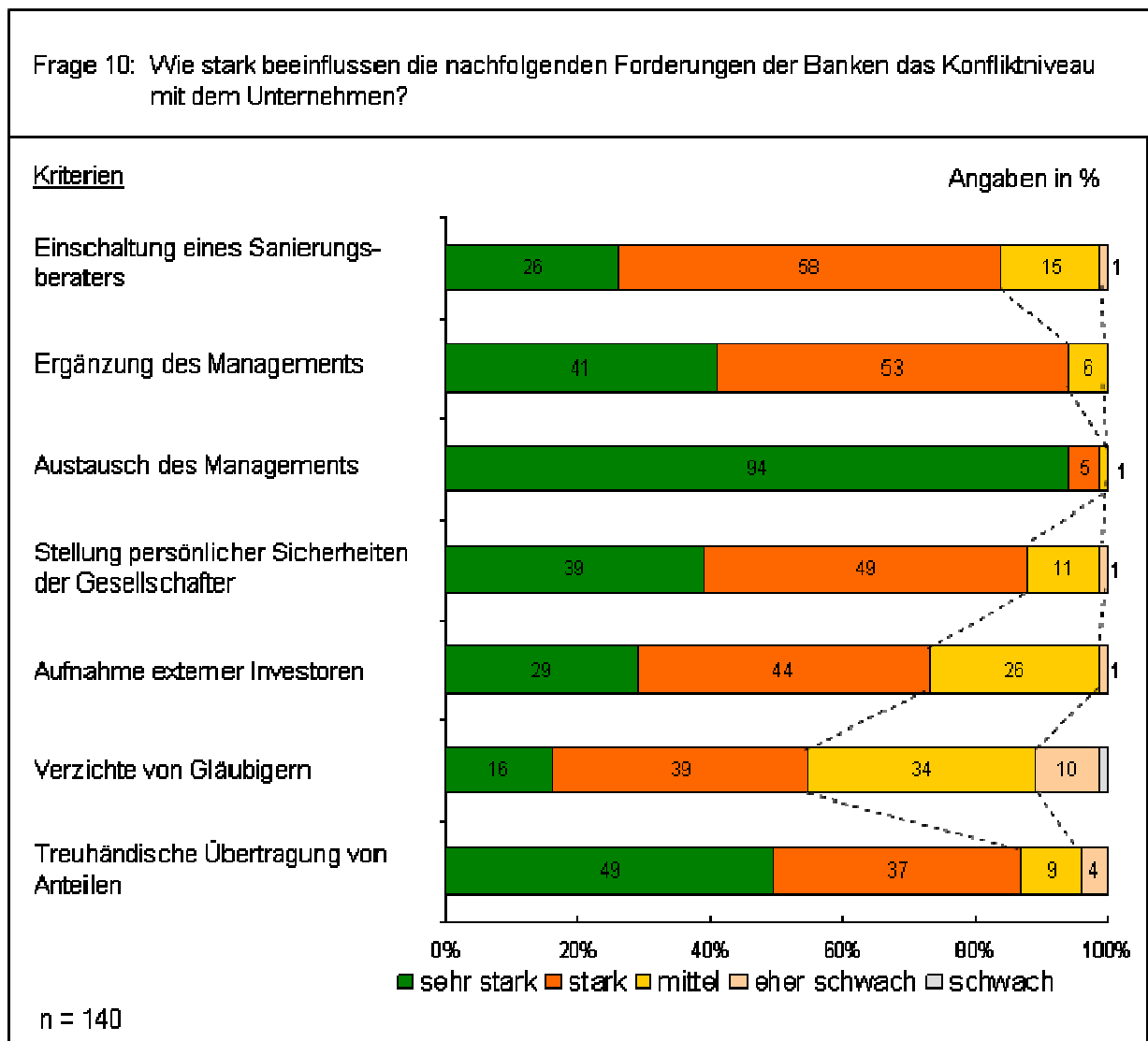


Abb. 15: Bankenforderungen als Konflikttreiber im Sanierungsprozess

Ein den Konflikt begrenzender Umgang mit den Fragen zum Thema Management ist deshalb wichtig, da es nach Einschätzung der Untersuchungsteilnehmer bei einem großen Anteil der Sanierungsfälle zu einer Managementergänzung oder einem Managementaustausch kommt (Abb. 16).

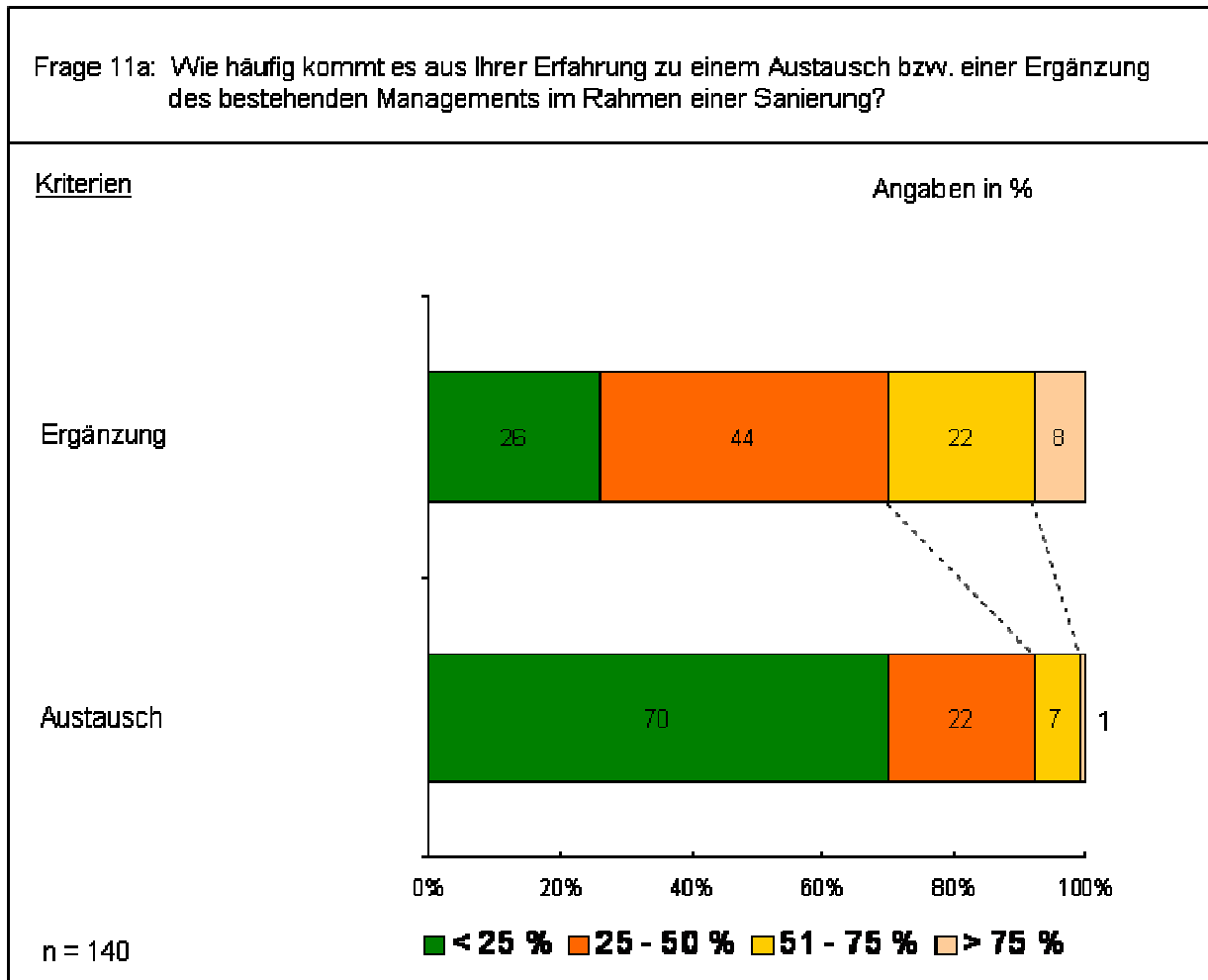


Abb. 16: Häufigkeit von Managementveränderungen in Krisenunternehmen

Da sich vor allem Banken als Auslöser oder Treiber der Managementveränderung, gefolgt vom Sanierungsberater sehen (Abb. 17), ist es logisch, dass sich die Konfliktsituation auf deren Vertreter ausrichten wird.

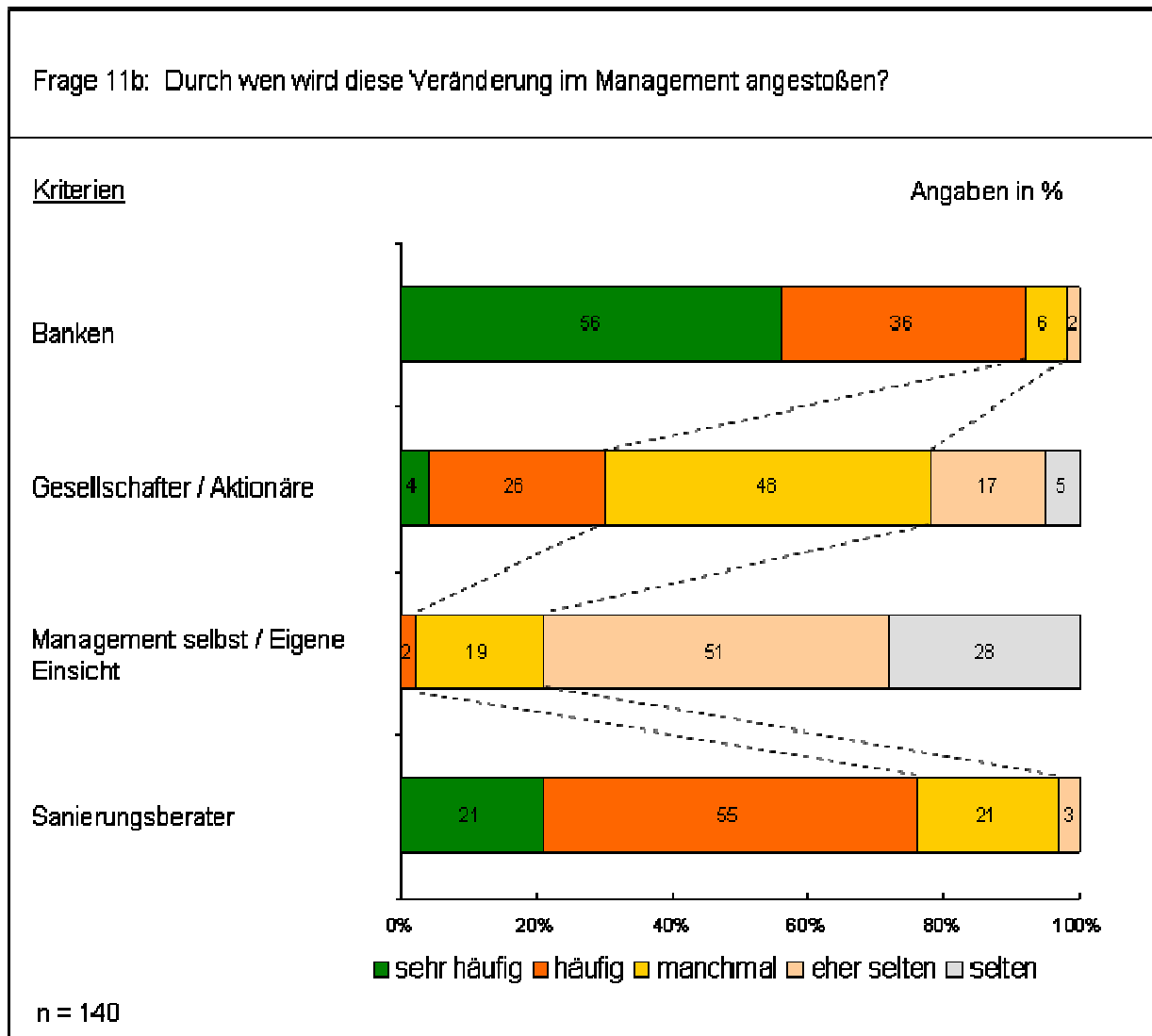


Abb. 17: Auslöser von Managementveränderungen

Die Tatsache, dass mit den Entscheidungs- und Handlungsnotwendigkeiten erhebliche Konflikte einhergehen, kann für Banken nicht bedeuten, dass man auf das Artikulieren eigener Vorstellungen und Forderungen verzichtet. Angesichts des Konfliktpotenzials verschiedener Phasen und möglicher Forderungen stellt sich jedoch die Frage, zu welchem Zeitpunkt es aus psychologischen Gründen zweckmäßig ist, bestimmte Forderungen gegenüber dem Unternehmen und dessen Management in den Raum zu stellen.

Hinterfragt man die Begründungen für die Notwendigkeit von Veränderungen im Management, so zeigt die Auswertung vor allem den Vertrauensverlust seitens der Banken als wesentliche Begründung. Daneben stehen dominant die Gründe der zögerlichen Umsetzung und der generellen Überforderung mit der Sanierungssituation (Abb. 18). Die Aufarbeitung

der Vergangenheit hinsichtlich von Fehlentscheidungen hat hingegen zwar eine gewisse, jedoch untergeordnete Bedeutung. Sogar die fehlende fachliche Kompetenz tritt hinter die genannten Faktoren zurück (Abb. 18).

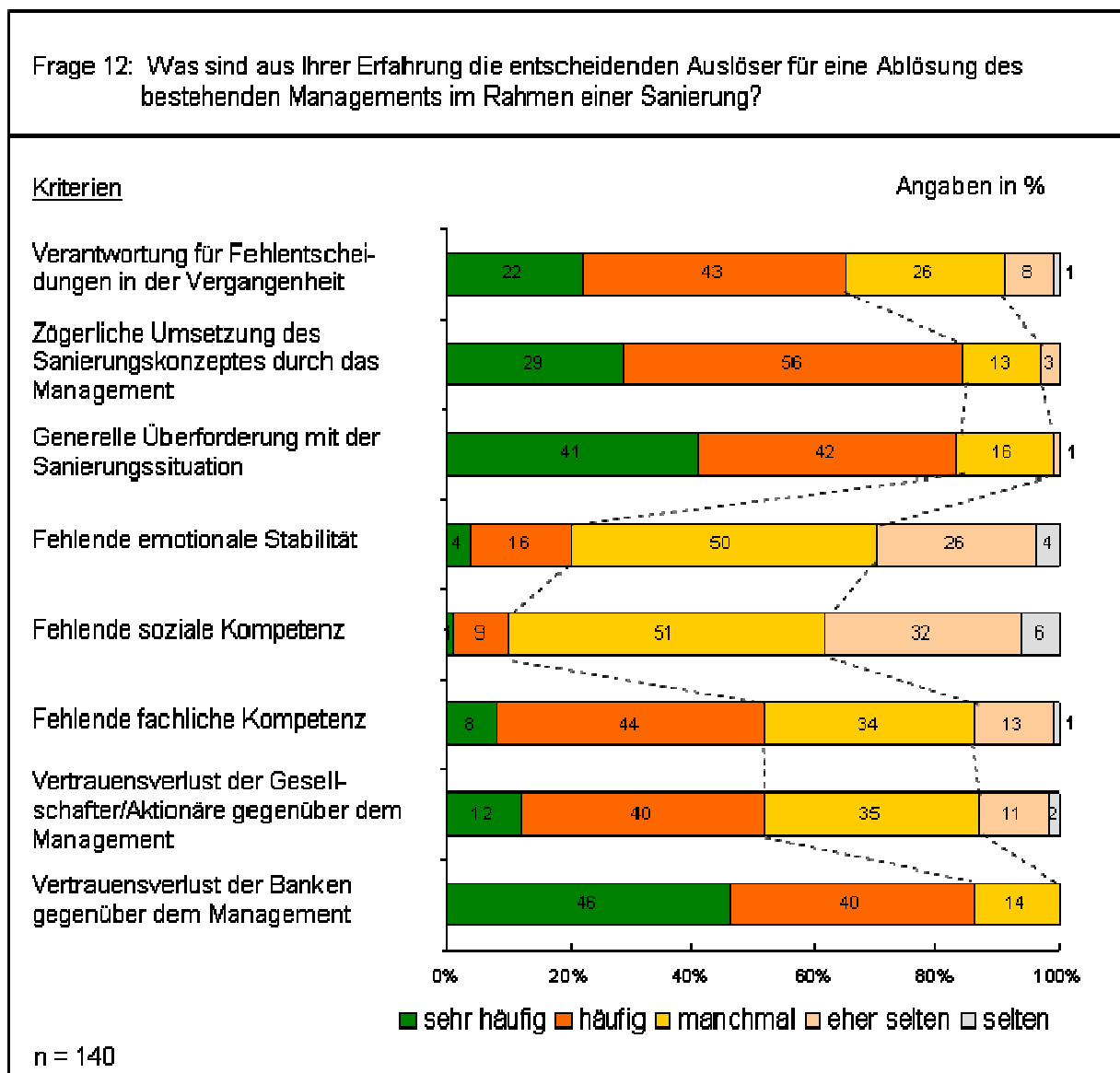


Abb. 18: Gründe für die Notwendigkeit von Managementveränderungen

Betroffene und Beteiligte einer Sanierung identifizieren das Kommunikationsverhalten immer wieder als wichtigen Faktor. Die Befragten sehen in diesem Zusammenhang Probleme vor allem in der Informationsbeziehung zwischen Banken und Unternehmen. Verspätete, aber auch unvollständige Informationen werden mit weitem Abstand als Störfaktor im gesamten Sanierungsprozess gesehen (Abb. 19).

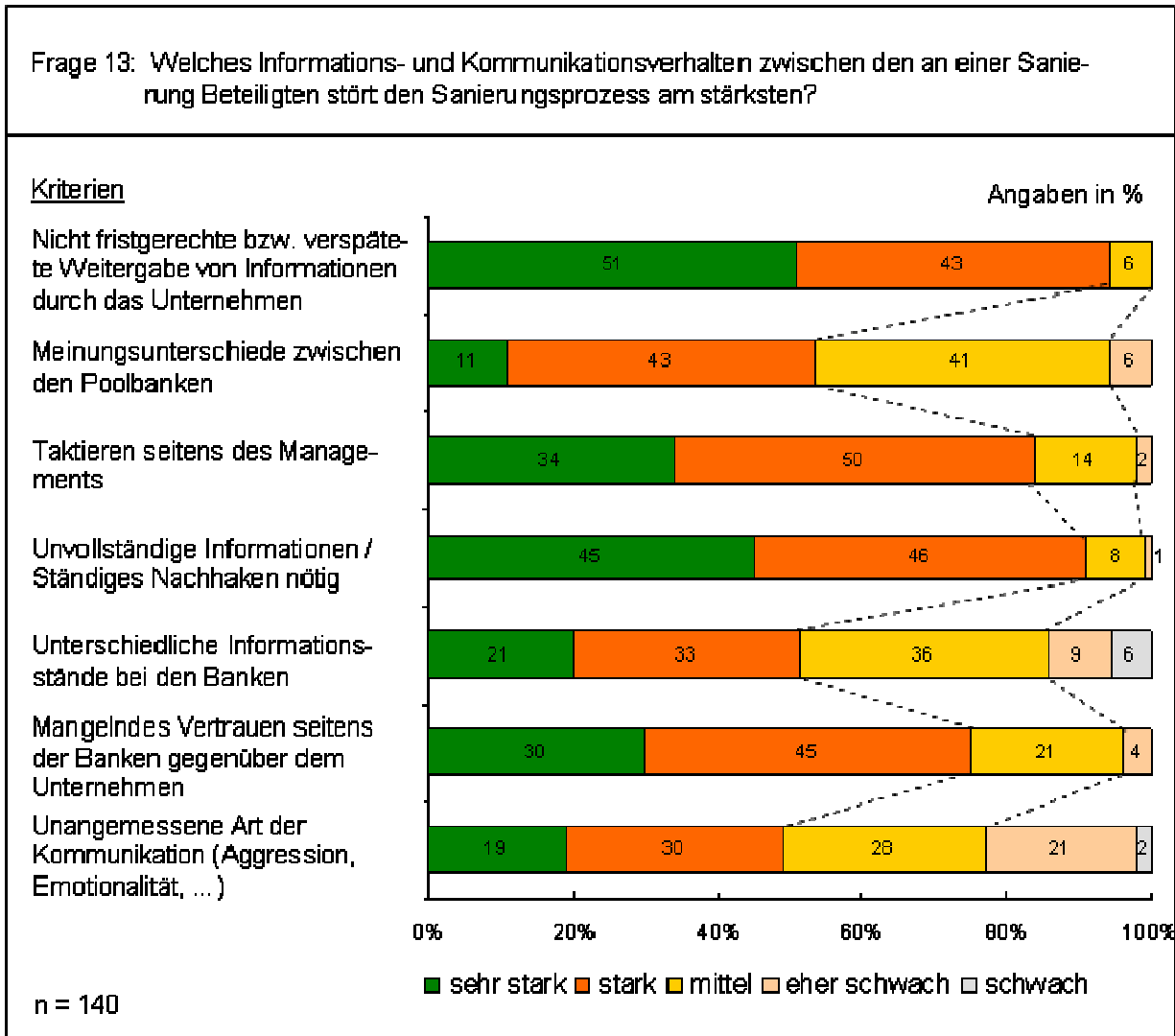


Abb. 19: Informations- und Kommunikationsstörungen im Sanierungsprozess

Das Kommunikationsverhalten zwischen den Banken wird gegenüber den Problemen mit dem Unternehmen als nachrangiges Problem gesehen.

Untersucht man mögliche Konfliktfelder zwischen den Banken genauer, so dominieren hier mit weitem Abstand die unterschiedlichen Interessenslagen der Banken, gefolgt von der Uneinigkeit über das Vorgehen. Hingegen fallen Verteilungskonflikte hinsichtlich Sicherheiten deutlich zurück (Abb. 20).

Frage 14: Welche Konfliktfelder prägen die Beziehungen der Banken in gemeinsamen Krisenengagements besonders?

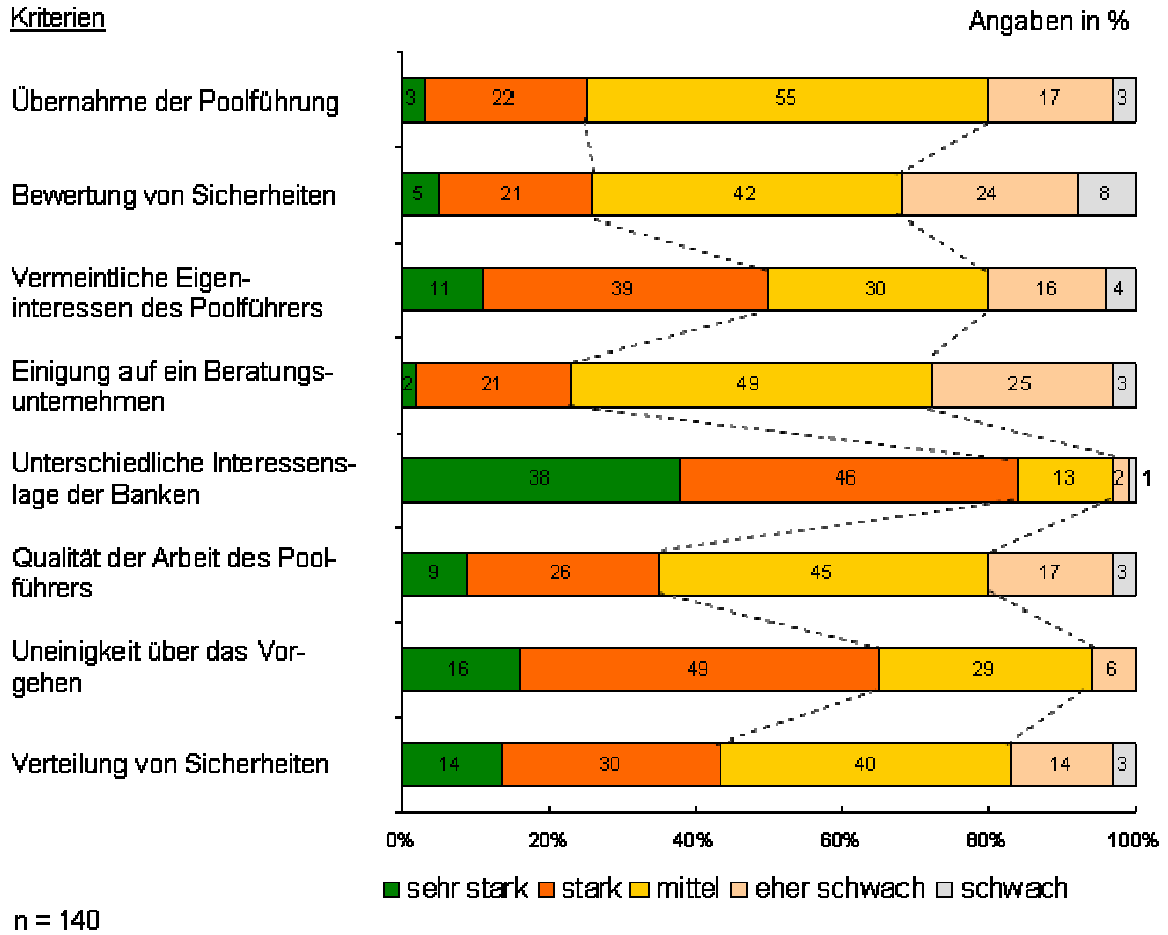


Abb. 20: Konflikttreiber unter Banken in gemeinsamen Krisenengagements

Größere Krisenengagements werden in der Regel im Rahmen von Poolvereinbarungen betreut. Die Auswahl des Poolführers kann angesichts der dargestellten Konfliktfelder zu einem wichtigen Erfolgskriterium für das Gelingen einer Sanierung werden. Der Prozess bei der Auswahl des Poolführers läuft dabei zweistufig. Die Banken einigen sich auf ein Institut als Poolführer. Innerhalb des Pool führenden Instituts wird eine Person als verantwortlicher Poolführer festgelegt.

Bei der Auswahl des Instituts dominieren fast gleichrangig absolute und relative Engagementhöhe, dicht gefolgt von spezifischen Sanierungserfahrungen. Die verfügbaren Kapazitäten der betreuenden Abteilung beeinflussen den Entscheidungsprozess zwischen den Instituten nur mit deutlichem Abstand zu den vorgenannten Kriterien (Abb. 21).

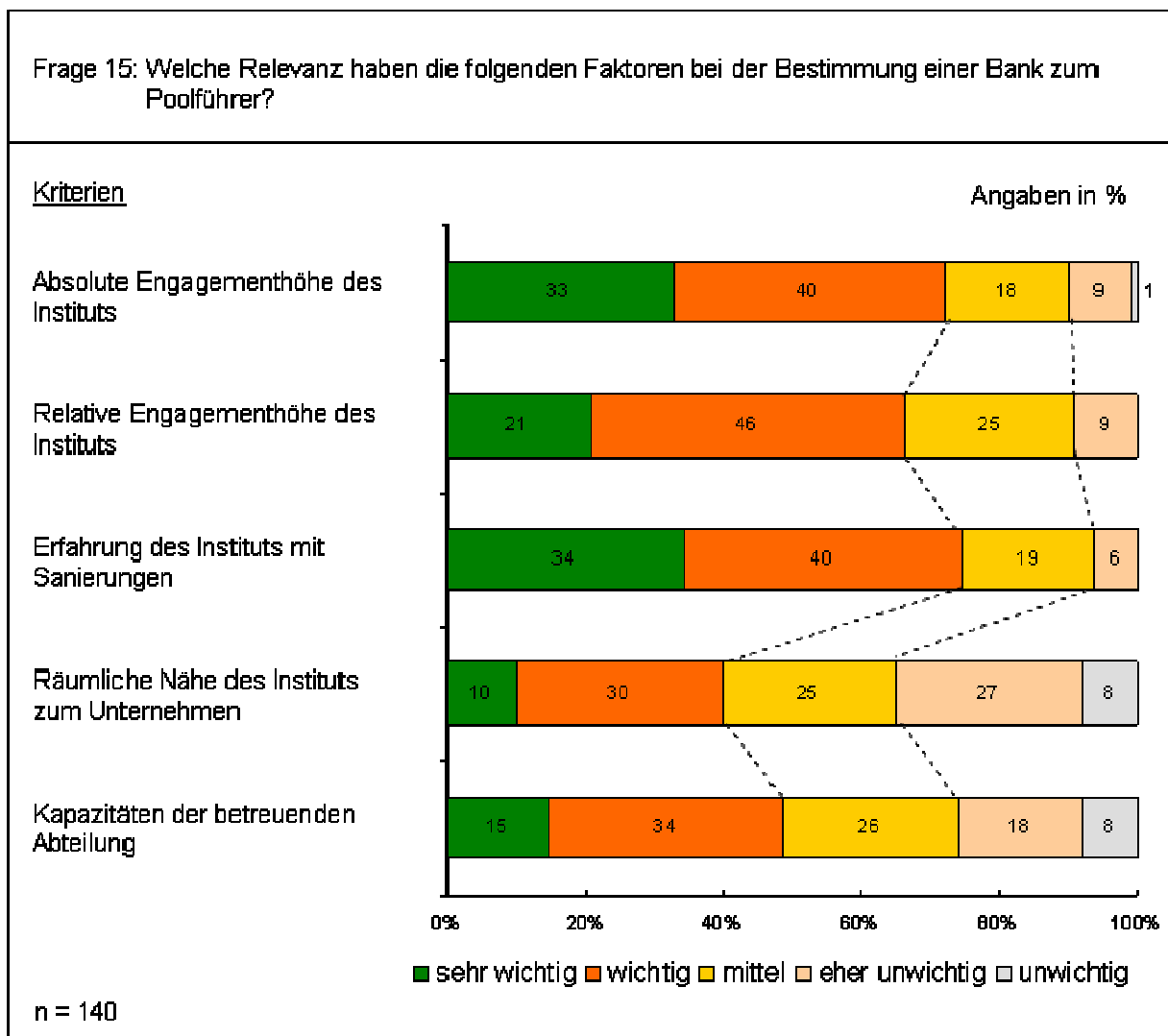


Abb. 21: Auswahlkriterien von Poolführern bei gemeinsamen Krisenengagements

Für die personenbezogene Auswahl innerhalb des Pool führenden Instituts sind die Erfahrung bei der Betreuung von Krisenengagements und in der Poolführung ebenfalls dominante Entscheidungskriterien. Daneben spielen im Gegensatz zur Auswahl des Pool führenden Instituts die Kapazitäten eine deutlich höhere Rolle. Großes Gewicht wird auch den Moderationsfähigkeiten und der persönlichen Stresstabilität der auszuwählenden Person beigemessen (Abb. 22).

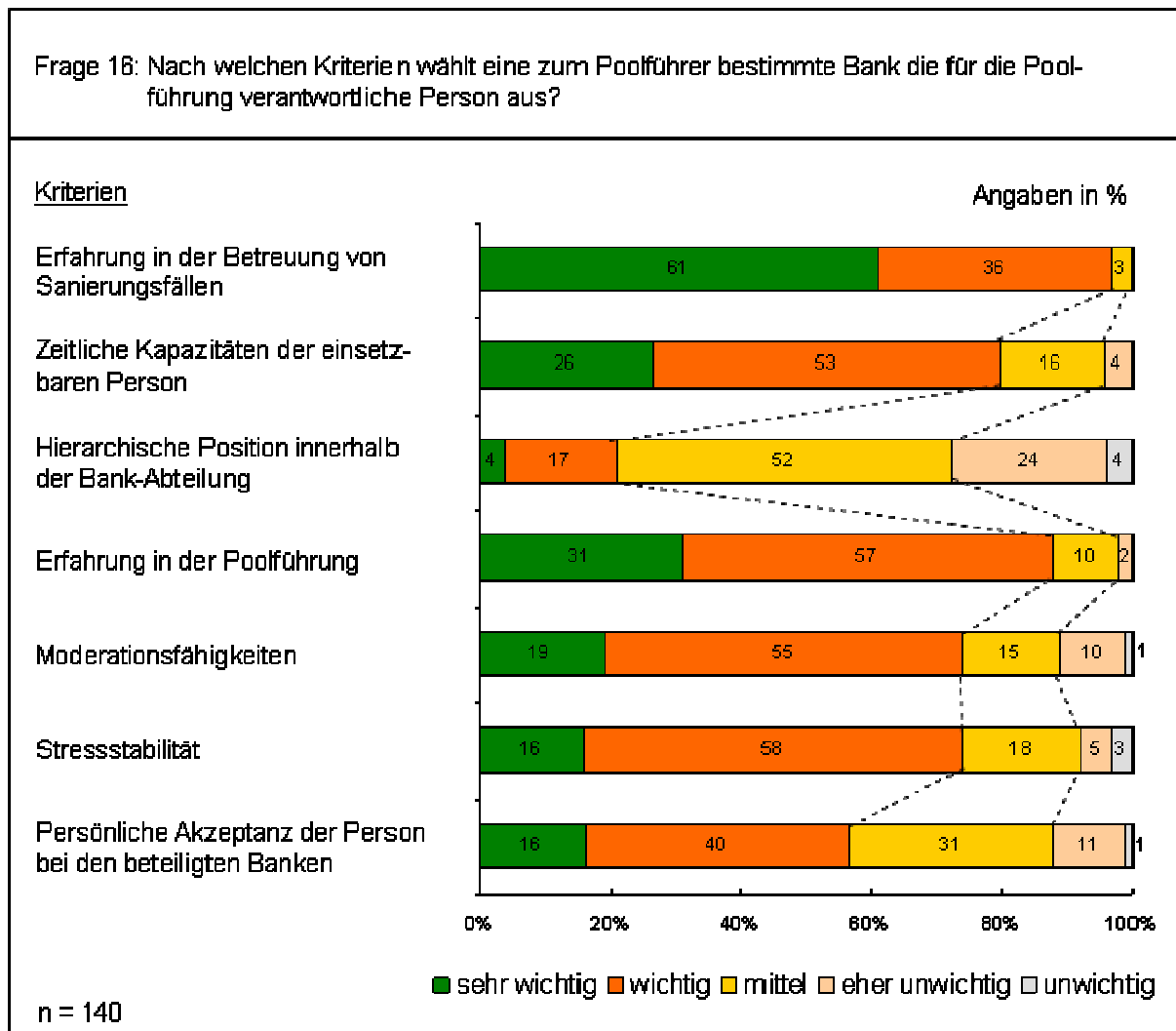


Abb. 22: Entscheidungskriterien für die verantwortliche Person im Pool führenden Institut

Angesichts der hohen Bedeutung der Themen Moderation und Konfliktmanagement überrascht es nicht, dass die Befragten vor allem in diesen Bereichen einen sehr hohen und hohen Weiterbildungsbedarf sehen. Dies gilt insbesondere in den Bereichen Verhandlungsführung und Konfliktmanagement (Abb. 23).

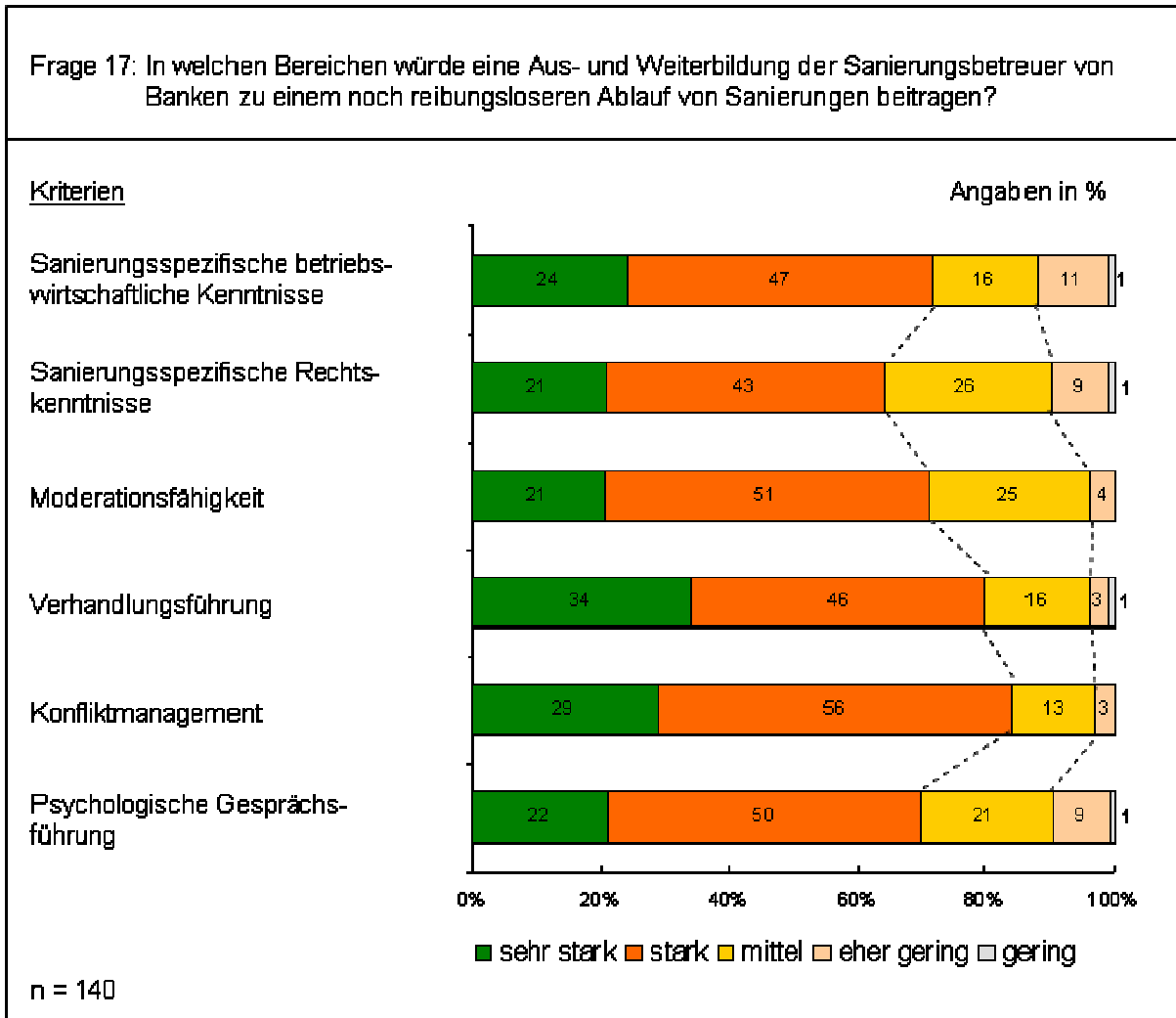


Abb. 23: Aus- und Weiterbildungsbedarf bei Sanierungsbetreuern

Nach Meinung der Befragten spielen Konflikte und Konfliktmanagement eine zentrale Rolle im Prozess der Sanierung. Fragt man allerdings nach den Gründen des Scheiterns von Sanierungen, so messen sie „harten Faktoren“ wie mangelnder Umsetzung oder fehlender Überzeugungskraft des Sanierungskonzeptes nach wie vor die tragende Rolle zu.

Eine Ausnahme hierzu bildet allerdings der „aufgelaufene“ Vertrauensverlust gegenüber dem Management. Dieser wird in einem hohen Maße als Ursache des Scheiterns gesehen (Abb. 24).

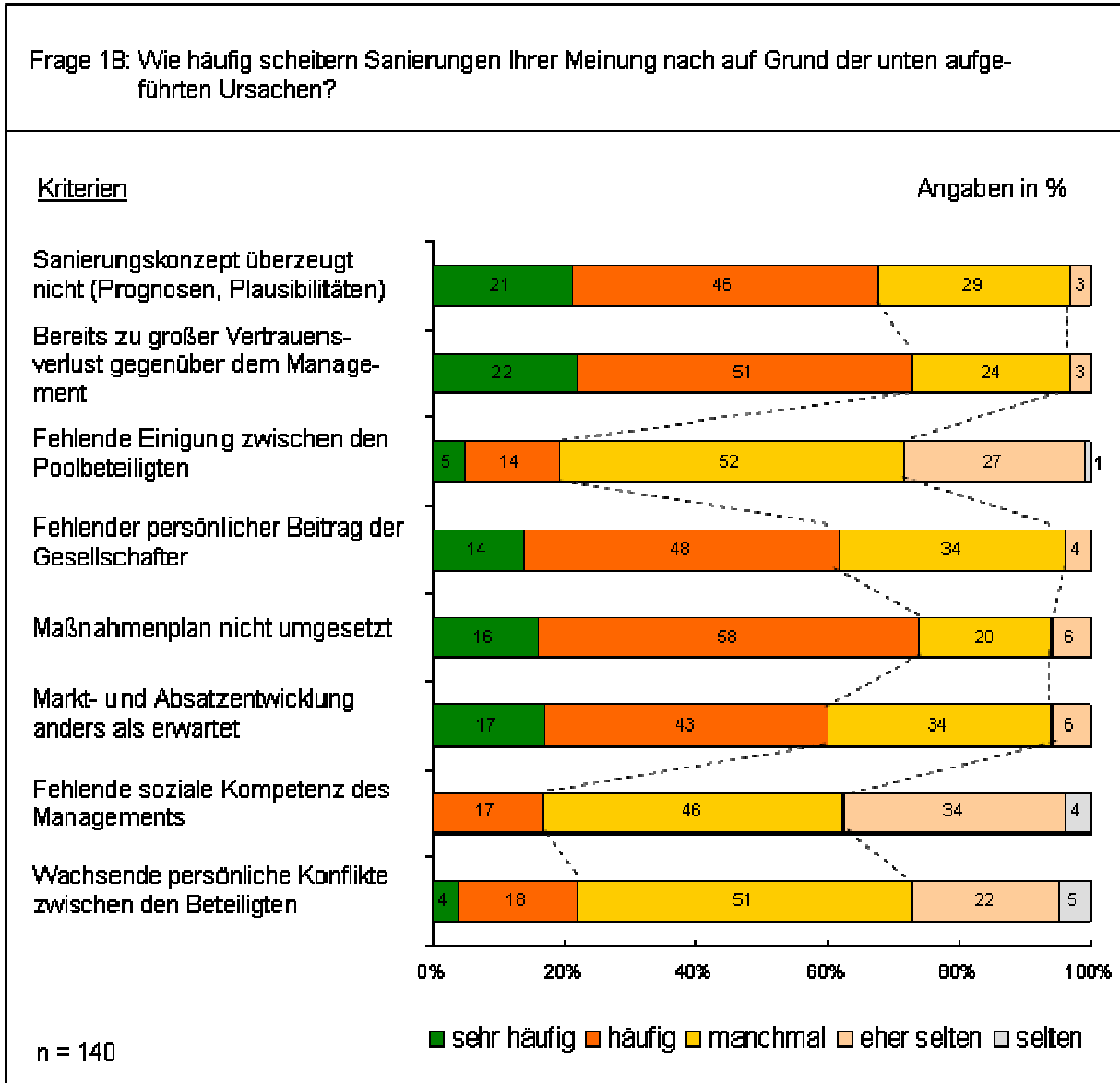


Abb. 24: Gründe für das Scheitern von Sanierungen

In der überwiegenden Anzahl bankgetriebener Sanierungsfälle beurteilen spezialisierte Beratungsunternehmen die Sanierbarkeit eines Krisenunternehmens. Damit werden sie automatisch in die Konfliktsituationen involviert. So stellt sich die Frage, mit welchem Stellenwert die Fähigkeiten zur Moderation und zum Konfliktmanagement in die Beraterempfehlung beziehungsweise in die Beraterauswahl einfließen. Neben Sanierungs- und Branchenerfahrung sowie persönlichen Referenzen haben – wenig überraschend – die Moderations- und Mediationsfähigkeiten des Beraters eine hohe Bedeutung bei den Befragten (Abb. 25).

Frage 19: Wie bedeutsam sind die folgenden Kriterien für Sie bei der Empfehlung einer Sanierungsberatungsgesellschaft an ein Krisenunternehmen?

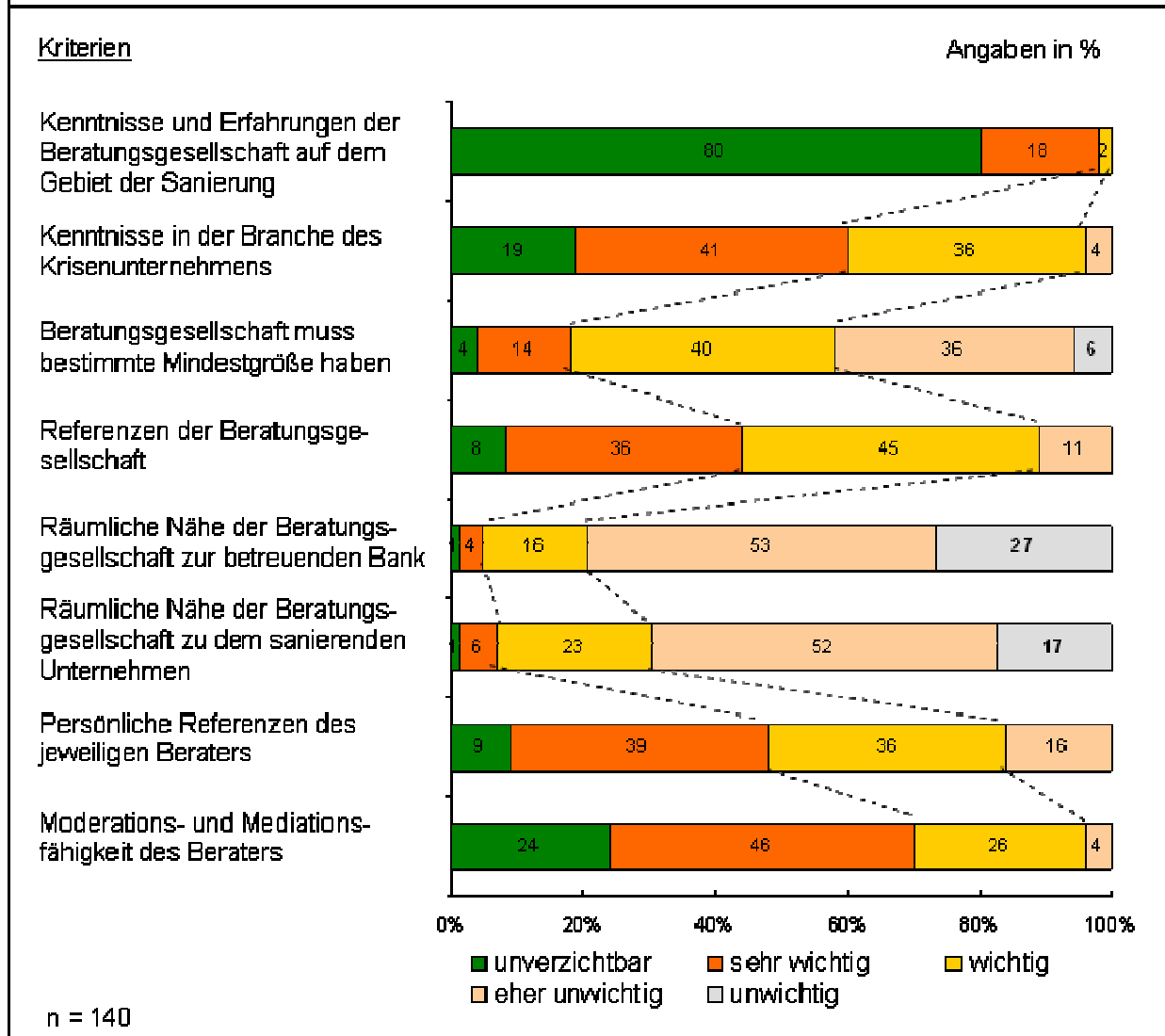


Abb. 25: Empfehlungskriterien für Sanierungsberater

4. Schlussfolgerungen für die Sanierungspraxis

Leitet man aus den Studienergebnissen Schlussfolgerungen für die Sanierungspraxis ab, so lassen sich diese wie folgt zusammenfassen:

- Das Erkennen von latenten und offensichtlichen Konfliktsituationen ist wesentliche Voraussetzung für ein effektives Sanierungsmanagement.
- Gerade die Anfangsphase eines Sanierungsprozesses wird als besonders konfliktträchtig angesehen und bedarf bei ihrer Steuerung besonderer Aufmerksamkeit.
- Unternehmer und Manager legen gerade zu Beginn des Sanierungsprozesses eine geringe Kooperationsbereitschaft an den Tag, verändern jedoch im Laufe des Prozesses ihre Verhaltensmuster ins Positive. Die Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit sollte daher genau verfolgt werden. Ist sie vorhanden und setzt sie frühzeitig ein, so kann dies die extrem konfliktbehaftete Notwendigkeit zu Managementveränderungen relativieren.
- Der Vertrauensverlust gegenüber dem Management ist einer der wesentlichen Faktoren, die eine Sanierung scheitern lassen. Der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen mittels intensiver Kommunikation wird damit zu einem entscheidenden Erfolgskriterium. Gerade dies ist jedoch das Feld, in dem die Befragten die größten Defizite sehen. Für die Unternehmer resultiert daraus meist die Notwendigkeit zu einer radikalen Veränderung ihres bislang praktizierten Informations- und Kommunikationsverhaltens.
- Die Aneignung und Beherrschung von Instrumenten, Methoden und Techniken auf dem Feld Konfliktmanagement, Verhandlungsführung und Mediation lässt Betroffene und Beteiligte in Konfliktsituationen deutlich zielorientierter und emotional freier agieren.
- Gezielte Weiterentwicklung zum Konfliktmanager trägt daher nicht nur zu höherer Effektivität und Effizienz des Gesamtprozesses bei, sondern ermöglicht auch „persönliche“ Wettbewerbsvorteile.

Beachtet man konsequent derartige Aspekte, so kann dies insgesamt zu einer deutlich höheren Effektivität und Effizienz beim Steuern eines Sanierungsprozesses führen.

5. Weiterführende Informationen

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

Dr. Günter Lubos, Geschäftsführer TAC Consulting

Peter Henzler, Leiter der Studie

Nymphenburger Straße 20b

80335 München

Tel: 089/5230201

Fax: 089/52302150

Email: henzler@tac-consulting.de

Über die Studie hinaus haben wir das Thema „Psychologie des Krisenmanagements“ in einer ca. 60-seitigen Broschüre aufgearbeitet, die Sie über unsere Homepage www.tac-consulting.de gerne bestellen können.