

Sven David

Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken



JOSEF EUL VERLAG
Lohmar • Köln

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSÜBERSICHT.....	VII	
INHALTSVERZEICHNIS.....	EX	
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XXI	
TABELLEN	VERZEICHNIS.....	XXVII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XXIX	
1 GRUNDLEGUNG.....	1	
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	1	
1.2 ZIEL DER ARBEIT.....	5	
1.3 STAND DER LITERATUR.....	7	
1.3.1 Historische Entwicklung des Forschungsgebietes.....	7	
1.3.2 Forschungsbefunde.....	8	
1.3.2.1 Das methodische Element.....	9	
1.3.2.2 Das institutionelle Element.....	12	
1.3.2.3 Das inhaltliche Element.....	13	
1.3.2.3.1 Strategisches Krisenmanagement.....	14	
1.3.2.3.2 Operative Maßnahmen des Krisenmanagements.....	18	
1.4 DEFINITIONEN UND BEGRIFFSABGRENZUNGEN.....	21	
1.4.1 Krise.....	21	
1.4.1.1 Der Begriff der Krise in nicht-ökonomischer Betrachtungsweise.....	21	
1.4.1.2 Der Begriff der Krise in ökonomischer Betrachtungsweise.....	22	
1.4.1.3 Die Abgrenzung des Begriffes der Unternehmenskrise von ähnlichen Begriffen.....	23	
1.4.2 Nicht-finanzielles Krisenmanagement.....	24	
1.4.2.1 Der Management-Begriff als Grundlage für das Krisenmanagement.....	25	
1.4.2.2 Der Begriff des Krisenmanagement.....	26	
1.4.2.2.1 Das funktionale Krisenmanagement.....	26	
1.4.2.2.2 Das institutionelle Krisenmanagement.....	28	
1.4.2.3 Die Abgrenzung des Krisenmanagements von ähnlichen Begriffen... ..	29	
1.4.2.3.1 Turnaround Management.....	30	
1.4.2.3.2 Restrukturierung.....	30	
1.4.2.3.3 Sanierung.....	31	
1.4.2.4 Das nicht-finanzielle Krisenmanagement als spezifisches Krisenmanagement.....	33	
1.4.3 Externe Unterstützung.....	34	
1.4.4 Bank.....	34	
1.5 FORTGANG DER UNTERSUCHUNG.....	35	

2	DIE ERKENNUNG EINER UNTERNEHMENSKRISE.....	38
2.1	DER KRISENVERLAUF ALS BEZUGSRAHMEN DER KRISENERKENNUNG.....	38
2.1.1	Der Krisenverlauf als unstrukturierter Prozeß.....	39
2.1.2	Der Krisenverlauf als strukturierbarer Prozeß.....	40
2.1.3	Beurteilung der Krisenverlaufsmodelle.....	44
2.1.4	Implikationendes Krisenverlaufs für das Krisenmanagement.....	47
2.2	KRISENINDIKATOREN.....	50
2.2.1	Quellen der Krisenfrüherkennung.....	51
2.2.2	Systematisierung von Indikatoren zur internen Krisenfrüherkennung.....	54
2.2.3	Systematisierung von Indikatoren zur externen Krisenfrüherkennung.....	56
2.3	KRISENURSACHEN.....	59
2.3.1	Die quantitative Krisenursachenforschung.....	59
2.3.2	Die qualitative Krisenursachenforschung.....	60
2.3.3	Beurteilung des Nutzens der Krisenursachenforschung für die Krisenfrüherkennung.....	65
2.4	ABGRENZUNGSPROBLEME IM PROZEB DER KRISENERKENNUNG UND -ANALYSE.....	65
2.5	TRÄGER DER KRISENFRÜHERKENNUNG.....	67
3	DAS KRISENMANAGEMENT DER BANK.....	71
3.1	DIE STELLUNG DER BANK IM PROZEB DES KRISENMANAGEMENTS.....	71
3.1.1	Die Bank als destruktiver Faktor im Kontext von Unternehmenskrisen.....	72
3.1.2	Die Eignung der Bank als unterstützender Akteur des Krisenmanagements.....	73
3.2	DIE ENTSCHEIDUNGEN DER BANK IM KONTEXT EINER UNTERNEHMENSKRISE.....	75
3.2.1	Die Relevanz der Entscheidungen von Banken im Kontext des Krisenmanagements.....	75
3.2.2	Der Zeitpunkt der Einleitung von Entscheidungen der Bank.....	76
3.2.3	Restriktionen der Durchsetzung autonomer Zielsetzungen als Handlungsrahmen bankwirtschaftlicher Entscheidungen im Krisenkontext.....	78
3.2.3.1	Die Pflicht der Bank zur Unterstützung eines Unternehmens in der Krise.....	78
3.2.3.2	Die Grenzen der Unterstützung des Krisenmanagements durch die Bank.....	79
3.2.3.2.1	Rechtlich definierte Grenzen.....	79
3.2.3.2.1.1	Haftung aus Konkursverschleppung.....	80
3.2.3.2.1.2	Haftung aus faktischer Geschäftsführung.....	81
3.2.3.2.1.3	Haftung aus qualifiziert faktischem Konzern.....	82
3.2.3.2.1.4	Haftung aus Knebelung.....	82

3.2.3.2.1.5	Haftung für Steuerschulden des Schuldners.....	83
3.2.3.2.1.6	Beschränkungen aus den Regelungen des Kreditwesens.....	83
3.2.3.2.1.7	Anfechtung von Rechtsgeschäften durch den Insolvenzverwalterin der Insolvenz.....	83
3.2.3.2.1.8	Strafrechtliche Haftung des handelnden Bankmitarbeiters.....	84
3.2.3.2.1.9	Beurteilung der rechtlichen Handlungsrestriktionen.....	84
3.2.3.2.2	Freiwillig auferlegte Beschränkungen.....	84
3.2.4	Die Struktur und die Inhalte der Bankentscheidungen im Kontext des Krisenmanagements.....	86
3.2.4.1	Überbrückungsmaßnahmen.....	88
3.2.4.2	Analyse der Grundvoraussetzungen für ein Krisenmanagement der Bank.....	91
3.2.4.2.1	Beurteilung der Unterstützungsbedürftigkeit des Krisenmanagements durch die Bank.....	91
3.2.4.2.1.1	Relevanz der Beurteilung der Unterstützungsbedürftigkeit.....	91
3.2.4.2.1.2	Vorgehen zur Beurteilung der Unterstützungsbedürftigkeit.....	91
3.2.4.2.1.3	Akteure der Beurteilung der Unterstützungsbedürftigkeit des Krisenmanagements.....	95
3.2.4.2.2	Beurteilung der Erfolgsaussichten des durch die Bank unterstützten Krisenmanagements.....	95
3.2.4.2.2.1	Relevanz der Beurteilung der Erfolgsaussichten.....	96
3.2.4.2.2.2	Vorgehen zur Beurteilung der Erfolgsaussichten.....	96
3.2.4.2.2.3	Akteure der Beurteilung der Erfolgsaussichten.....	98
3.2.4.2.3	Beurteilung der Unterstützungswürdigkeit des Krisenmanagements durch die Bank.....	101
3.2.4.2.3.1	Das Zielsystem der Bank als Gestaltungsrahmen der Strategie in der Krise.....	101
3.2.4.2.3.2	Divergierende Untertziele als systematisches Problem der Bank in der Krise.....	103
3.2.4.2.3.3	Umsetzung des Zielsystems in Entscheidungen und Maßnahmen.....	104
3.2.4.2.3.4	Das kooperative Verhalten des Kreditnehmers als Faktor der Bankentscheidungen.....	104
3.2.4.3	Definition einer Strategie des Krisenmanagements der Bank.....	105
3.2.4.3.1	Strategische Handlungsoptionen der Bank.....	106
3.2.4.3.1.1	Unterstützung des Kreditnehmers.....	106
3.2.4.3.1.2	Abwarten.....	107
3.2.4.3.1.3	Konfrontation.....	107
3.2.4.3.2	Identifikation der optimalen strategischen Handlungsoption.....	108
3.2.4.3.3	Beurteilungsunterschiede zwischen der Bank und dem Unternehmen.....	110

3.2.4.4	Operative Maßnahmen als Umsetzung der Strategie des Krisenmanagements der Bank.....	111
3.2.4.4.1	Finanzielle Maßnahmen zur Unterstützung des Krisenmanagements.....	111
3.2.4.4.1.1	Stichenlassen der Kredite.....	113
3.2.4.4.1.2	Sicherheitenfreigabe.....	113
3.2.4.4.1.3	Stundung und Umschuldung.....	113
3.2.4.4.1.4	Zinsverzicht.....	114
3.2.4.4.1.5	Umwandlung von Forderungen in Genußrechtskapital.....	115
3.2.4.4.1.6	Umwandlung von Forderungen in Beteiligungen.....	115
3.2.4.4.1.7	Überführung des Krisenunternehmens in eine Sanierungsobjektgesellschaft.....	119
3.2.4.4.1.8	Erwerb einer Sanierungsbeteiligung durch Erhöhung des Kapitalüberlassungsrahmens.....	120
3.2.4.4.1.9	Nachrangiges Haftkapital mit Rangrücktritt.....	121
3.2.4.4.1.10	Außergerichtlicher Vergleich.....	121
3.2.4.4.1.11	Verzicht auf Kapitalrückzahlung und Besscrungsklausel.....	122
3.2.4.4.1.12	Sanierungskredit.....	123
3.2.4.4.2	Nicht-finanzielle Maßnahmen zur Unterstützung des Krisenmanagements.....	124
3.2.4.4.2.1	Koordination der Gläubigerinteressen.....	126
3.2.4.4.2.2	Vorbereitung der Gespräche mit anderen Stakeholdern.....	129
3.2.4.4.2.3	Betriebswirtschaftliche Beratung des Krisenmanagements.....	130
3.2.4.4.2.4	Vermittlung externer Berater.....	131
3.2.4.4.2.5	Vermittlung von Kauf- oder Beteiligungsinteressenten.....	133
3.2.4.4.2.6	Personelle Unterstützung des Managements durch Mitarbeiter der Bank.....	135
3.2.4.4.3	Bewertung der operativen Maßnahmen der Bank im Krisenkonlexl.....	136
3.2.4.5	Möglichkeiten der Bank zur Durchsetzung von Strategien und operativen Maßnahmen.....	137
3.3	EINFLUBFAKTOREN DES BANKVERHALTENS IN DER KRISE.....	139
3.3.1	Systematische Einflußparameter bezüglich des gesamten Bankenwesens.....	140
3.3.1.1	Das österreichische Reorganisations- und Insolvenzrecht.....	140
3.3.1.1.1	Das österreichische Reorganisationsrecht.....	140
3.3.1.1.1.1	Grundsätze des Reorganisationsrechts.....	140
3.3.1.1.1.1.1	Antragstellung.....	140
3.3.1.1.1.1.2	Pflicht zur Antragstellung und Haftung bei Nichteinleitung.....	141
3.3.1.1.1.1.3	Verfahrenseinleitung.....	143
3.3.1.1.1.1.4	Reorganisationsprüfer.....	144
3.3.1.1.1.1.5	Reorganisationsplan.....	145

3.3.1.1.1.1.6	Aufhebung und Einstellung des Verfahrens.....	146
3.3.1.1.1.1.7	Durchführungsphase.....	147
3.3.1.1.1.2	Wirkungen des Verfahrens.....	147
3.3.1.1.1.2.1	Einschränkung der Anfechtung im Konkurs.....	148
3.3.1.1.1.2.2	Eigenkapitalersetzende Gesellschafterleistungen.....	150
3.3.1.1.1.3	Beurteilung der Verfahrensregelungen.....	151
3.3.1.1.1.3.1	Einbindung des Reorganisationsverfahrens in den Kontext des Krisenmanagements.....	151
3.3.1.1.1.3.2	Eignung der Verfahrensregeln für das Krisenmanagement.....	152
3.3.1.1.1.3.3	Konsequenzendes Reorganisationsverfahrens nach URG für Bankentscheidungen in der Krise des Kreditnehmers.....	153
3.3.1.1.1.3.4	Einsatzmöglichkeiten für externe Akteure des Krisenmanagements im Rahmen des Reorganisationsverfahrens.....	154
3.3.1.1.2	Das österreichische Insolvenzrecht.....	155
3.3.1.2.1	Konkursfähigkeit und Konkursgründe.....	155
3.3.1.2.2	Konsequenzen des Vorliegens der Voraussetzungen einer Verfahrenseröffnung.....	156
3.3.1.2.3	Verfahrenseröffnung.....	156
3.3.1.2.4	Konsequenzen der Verfahrenseröffnung.....	157
3.3.1.2.5	Feststellung der Konkursmasse und der Konkursforderungen.....	160
3.3.1.1.2.6	Untermehmensfortführung.....	161
3.3.1.1.2.7	Verwertung der Konkursmasse.....	163
3.3.1.1.2.8	Abweichende Regelungen für natürliche Personen.....	166
3.3.1.2	Das deutsche Insolvenzrecht.....	167
3.3.1.2.1	Konkurs-/ Insolvenzfähigkeit und Konkurs-/Insolvenzgründe.....	169
3.3.1.2.2	Konsequenzen des Vorliegens der Voraussetzungen einer Verfahrenseröffnung.....	171
3.3.1.2.3	Verfahrenseröffnung.....	172
3.3.1.2.4	Konsequenz der Verfahrenseröffnung.....	173
3.3.1.2.5	Feststellung der Konkursmasse und der Konkursforderungen.....	174
3.3.1.2.6	Untermehmensfortführung.....	176
3.3.1.2.7	Verwertung der Konkursmasse.....	178
3.3.1.2.8	Abweichende Regelungen für natürliche Personen.....	179
3.3.1.2.9	Konsequenzen der Insolvenzrechtsreform bezüglich des Krisenmanagements der Bank.....	180

3.3.1.3	Vergleich des österreichischen und deutschen Reorganisations- und Insolvenzrechts unter dem Aspekt des externen Krisenmanagements aus Banksicht.....	184
3.3.2	Systematische Einflußparameter bezüglich einzelner Banken und Bankengruppen.....	185
3.3.2.1	Einfluß von Unterscheidungskriterien der Banken und Bankengruppen auf deren Verhalten in der Krise eines Kreditnehmers.....	186
3.3.2.1.1	Ziel der Banktätigkeit.....	186
3.3.2.1.2	Einbindung in Verbandsstrukturen der Bankengruppe.....	187
3.3.2.1.3	Größe des Institutes.....	187
3.3.2.1.4	Kundenstruktur.....	187
3.3.2.1.5	Regionale Ausdehnung des Tätigkeitsbereiches.....	188
3.3.2.1.6	Breite der angebotenen Bankleistungen.....	188
3.3.2.1.7	Ziel des Einflusses der Anteilseigner.....	189
3.3.2.2	Beschreibung der Bankengruppen anhand der gebildeten Kriterien ...	189
3.3.2.2.1	Aktienbanken und Bankiers bzw. Kreditbanken.....	190
3.3.2.2.2	Genossenschaftliche Institute.....	191
3.3.2.2.3	Sparkassen und deren Zentralbanken.....	193
3.3.2.3	Beurteilung der Befunde.....	195
3.3.3	Die Gestaltung der Bankorganisation als institutsindividueller Parameter des Krisenmanagements.....	196
3.3.3.1	Modelle der Betreuung und Entscheidungsfindung bei Kreditengagements in der Krise.....	196
3.3.3.1.1	Betreuung durch die bisherige Kreditorganisation.....	196
3.3.3.1.2	Betreuung durch Sanierungsspezialisten.....	197
3.3.3.1.2.1	Einsatzbereiche von Sanierungsspezialisten.....	197
3.3.3.1.2.2	Aufgabenstellungen der Sanierungsspezialisten.....	198
3.3.3.1.2.3	Organisation der Sanierungsabteilung der Bank ...	199
3.3.3.1.2.4	Qualifikation der Sanierungsspezialisten.....	201
3.3.3.1.2.5	Kultur der Sanierungsabteilung.....	201
3.3.3.1.2.6	Zeitpunkt der Einschaltung bankinterner Krisenspezialisten.....	202
3.3.3.1.2.7	Beurteilung der Einrichtung einer Workout-Organisation.....	202
3.3.3.1.3	Betreuung durch die Abwicklungs- bzw. Rechtsabteilung ...	203
3.3.3.1.4	Betreuung durch ein Bearbeitungsteam.....	203
3.3.3.1.4.1	Zusammensetzung des Teams.....	204
3.3.3.1.4.2	Entscheidungskompetenz im Team.....	205
3.3.3.1.4.3	Probleme der Zusammenarbeit im Team.....	206
3.3.3.2	Beurteilung der bankorganisatorischen Gestaltungsalternativen.....	206
4	DAS KRISENMANAGEMENTS DES UNTERNEHMENS UNTER EINBEZIEHUNG EXTERNER AKTEURE.....	208
4.1	DAS EXTERN UNTERSTÜTZTE, NICHT-FINANZIELLE KRISENMANAGEMENT IN DER FUNKTIONELLEN BETRACHTUNGSWEISE.....	209

4.1.1	Der Ablauf und die Inhalte des nicht-finanziellen Krisenmanagements im Unternehmen als Gestaltungsraum externer Akteure.....	209
4.1.1.1	Konzeptphase.....	211
4.1.1.1.1	Sofortmaßnahmen.....	212
4.1.1.1.1.1	Maßnahmen zur Erhöhung des Liquiditätszuflusses.....	213
4.1.1.1.1.1.1	Bareinzahlungen der Gesellschafter.....	213
4.1.1.1.1.1.2	Liquidierung von Vermögensgegenständen.....	214
4.1.1.1.1.1.3	Beschleunigung des Zahlungseinganges von Debitoren.....	215
4.1.1.1.1.1.4	Preisveränderungen.....	215
4.1.1.1.1.2	Maßnahmen zur Verringerung des Liquiditätsabflusses.....	216
4.1.1.1.1.2.1	Investitionsstopp und -Verschiebung.....	216
4.1.1.1.1.2.2	Restriktive Materialeinkäufe.....	216
4.1.1.1.1.2.3	Restriktive Personaleinstellung.....	216
4.1.1.1.1.2.4	Administrative Regelungen zur Begrenzung des Liquiditätsabflusses.....	216
4.1.1.1.1.2.5	Sonstige Maßnahmen.....	217
4.1.1.1.1.3	Maßnahmen zur Erhöhung des Kreditspielraumes.....	217
4.1.1.1.1.4	Maßnahmen zur Gewährleistung der Handlungsfähigkeit der Unternehmensleitung.....	217
4.1.1.1.1.5	Maßnahmen zur Schaffung und Erhaltung einer Vertrauensgrundlage bei den Stakeholdern.....	218
4.1.1.1.2	Erstellung einer Bestandsaufnahme.....	219
4.1.1.1.3	Erstellung eines Grobkonzeptes.....	220
4.1.1.1.3.1	Klärung der Voraussetzungen des Krisenmanagements.....	221
4.1.1.1.3.2	Generierung operativer Ziele des Krisenmanagements.....	222
4.1.1.1.3.3	Ableitung operativer Maßnahmen.....	223
4.1.1.1.3.3.1	Maßnahmen zur Senkung der Aufwendungen.....	225
4.1.1.1.3.3.2	Maßnahmen zur Erhöhung der Umsatzerlöse.....	230
4.1.1.1.3.3.3	Maßnahmen zur Verbesserung der Führungsqualität.....	231
4.1.1.1.3.3.4	Maßnahmen zur Stärkung der Kapitalbasis der Gesellschaft.....	234
4.1.1.1.3.4	Strategisches Krisenmanagement.....	235
4.1.1.1.3.4.1	Vorgehen im Rahmen des strategischen Krisenmanagements.....	235
4.1.1.1.3.4.2	Determinanten des strategischen Krisenmanagements.....	236
4.1.1.2	Festlegung des mit dem Krisenmanagement verfolgten Ziels.....	237
4.1.1.3	Umsetzungsphase.....	238

4.1.1.3.1	Erreichung der gesetzten Ziele durch die Umsetzung von Maßnahmen.....	238
4.1.1.3.1.1	Maßnahmenplanung und -Umsetzung.....	238
4.1.1.3.1.2	Umsetzungscontrolling.....	239
4.1.1.3.2	Begleitende Detaillierung des Grobkonzeptes (Detailkonzept).....	240
4.1.2	Kausalanalyse der Einbeziehung externer Unterstützung in das nicht-finanzielle Krisenmanagement.....	241
4.1.3	Formen des externen, nicht-finanziellen Krisenmanagements.....	245
4.1.3.1	Aufgabenspezifische Beratung.....	246
4.1.3.2	Fortdauernde Unterstützung der Unternehmensleitung als gleichwertige Partner.....	246
4.1.3.3	Krisenmanagement auf Zeit.....	247
4.1.3.4	Zuordnung der Tätigkeitsformen zu externen Akteuren.....	249
4.2	DAS EXTERN UNTERSTÜTZTE, NICHT-FINANZIELLE KRISENMANAGEMENT IN DER INSTITUTIONELLEN BETRACHTUNGSWEISE.....	251
4.2.1	Die Kriterien der Auswahl.....	251
4.2.1.1	Studie von Scharl zur betriebswirtschaftlichen Beratung im Mittelstand.....	251
4.2.1.2	Studie der Customer Satisfaction Surveys Ltd. zur Unternehmensberatung in Europa.....	252
4.2.1.3	Studie von Muffler zur Unternehmensberatung in der Schweiz.....	255
4.2.1.4	Studie der Customer Satisfaction Surveys Ltd. zu Insolvency Practitioners bzw. Corporate Recovery Practitioners in Großbritannien.....	257
4.2.1.5	In der sonstigen Literatur genannte Anforderungen an einen Krisenmanager.....	258
4.2.1.6	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	260
4.2.2	Analyse der Eignung möglicher externer Träger.....	264
4.2.2.1	Spezialisten der Bank.....	264
4.2.2.1.1	Tätigkeitsbild.....	264
4.2.2.1.2	Marktsituation und Marktentwicklung.....	265
4.2.2.1.3	Fähigkeit zur Umsetzung individueller Anforderungen des Krisenunternehmens.....	265
4.2.2.1.4	Krisenmanagement-Know-how.....	266
4.2.2.1.5	Marktgerechtes Honorar.....	266
4.2.2.1.6	Branchenerfahrung.....	266
4.2.2.1.7	Qualität des Personals.....	267
4.2.2.1.8	Krisenmanagement-Erfahrungen.....	267
4.2.2.1.9	Zusammenfassende Würdigung.....	267
4.2.2.2	Das Überwachungs- und Beratungsgremium des Unternehmens (Beirat, Aufsichtsrat).....	268
4.2.2.2.1	Tätigkeitssbild.....	268
4.2.2.2.2	Marktsituation und Marktentwicklung.....	277
4.2.2.2.3	Fähigkeit zur Umsetzung individueller Anforderungen des Krisenunternehmens.....	278
4.2.2.2.4	Krisenmanagement-Know-how.....	283

4.2.2.2.5	Marktgerechtes Honorar.....	284
4.2.2.2.6	Branchenerfahrung.....	285
4.2.2.2.7	Qualität des Personals.....	285
4.2.2.2.8	Krisenmanagement-Erfahrungen.....	286
4.2.2.2.9	Ergänzende Aspekte.....	286
4.2.2.2.10	Zusammenfassende Würdigung.....	289
4.2.2.3	Krisenmanager.....	289
4.2.2.3.1	Tätigkeitsbild.....	289
4.2.2.3.2	Marktsituation und Marktentwicklung.....	293
4.2.2.3.3	Fähigkeit zur Umsetzung individueller Anforderungen des Krisenunternehmens.....	293
4.2.2.3.4	Krisenmanagement-Know-how.....	295
4.2.2.3.5	Marktgerechtes Honorar.....	296
4.2.2.3.6	Branchenerfahrung.....	296
4.2.2.3.7	Qualität des Personals.....	297
4.2.2.3.8	Krisenmanagement-Erfahrungen.....	298
4.2.2.3.9	Ergänzende Aspekte.....	298
4.2.2.3.10	Zusammenfassende Würdigung.....	299
4.2.2.4	Unternehmensberater.....	300
4.2.2.4.1	Tätigkeitsbild.....	300
4.2.2.4.2	Marktsituation und Marktentwicklung.....	310
4.2.2.4.3	Fähigkeit zur Umsetzung individueller Anforderungen des Krisenunternehmens.....	313
4.2.2.4.4	Krisenmanagement-Know-how.....	317
4.2.2.4.5	Marktgerechtes Honorar.....	318
4.2.2.4.6	Branchenerfahrung.....	319
4.2.2.4.7	Qualität des Personals.....	320
4.2.2.4.8	Krisenmanagement-Erfahrungen.....	323
4.2.2.4.9	Zusammenfassende Würdigung.....	323
4.2.2.5	Steuerberater.....	325
4.2.2.5.1	Tätigkeitsbild.....	325
4.2.2.5.2	Marktsituation und Marktentwicklung.....	334
4.2.2.5.3	Fähigkeit zur Umsetzung individueller Anforderungen des Krisenunternehmens.....	336
4.2.2.5.4	Krisenmanagement-Know-how.....	339
4.2.2.5.5	Marktgerechte Honorare.....	345
4.2.2.5.6	Branchenerfahrung.....	346
4.2.2.5.7	Qualität des Personals.....	347
4.2.2.5.8	Krisenmanagement-Erfahrungen.....	348
4.2.2.5.9	Ergänzende Aspekte.....	350
4.2.2.5.10	Zusammenfassende Würdigung.....	350
4.2.2.6	Wirtschaftsprüfer.....	354
4.2.2.6.1	Tätigkeitsbild.....	354
4.2.2.6.2	Marktsituation und Marktentwicklung.....	361
4.2.2.6.3	Fähigkeit zur Umsetzung individueller Anforderungen des Krisenunternehmens.....	364
4.2.2.6.4	Krisenmanagement-Know-how.....	366
4.2.2.6.5	Marktgerechte Honorare.....	368
4.2.2.6.6	Branchenerfahrung.....	369

4.2.2.6.7	Qualität des Personals.....	370
4.2.2.6.8	Krisenmanagement-Erfahrungen.....	374
4.2.2.6.9	Zusammenfassende Würdigung.....	374
4.2.2.7	Kammern und Wirtschaftsverbände.....	377
4.2.2.7.1	Tätigkeitsbild.....	377
4.2.2.7.2	Marktsituation und Marktentwicklung.....	380
4.2.2.7.3	Fähigkeit zur Umsetzung individueller Anforderungen des Krisenunternehmens.....	381
4.2.2.7.4	Krisenmanagement-Know-how.....	382
4.2.2.7.5	Marktgerechtes Honorar.....	383
4.2.2.7.6	Branchenerfahrung.....	383
4.2.2.7.7	Qualität des Personals.....	384
4.2.2.7.8	Krisenmanagement-Erfahrungen.....	384
4.2.2.7.9	Zusammenfassende Würdigung.....	385
4.2.2.8	Rechtsanwältc.....	386
4.2.2.8.1	Tätigkeitsbild.....	386
4.2.2.8.2	Marktsituation und Marktentwicklung.....	386
4.2.2.8.3	Fähigkeit zur Umsetzung individueller Anforderungen des Krisenunternehmens.....	388
4.2.2.8.4	Krisenmanagement-Know-how.....	389
4.2.2.8.5	Marktgerechtes Honorar.....	390
4.2.2.8.6	Branchenerfahrung.....	390
4.2.2.8.7	Qualität des Personals.....	390
4.2.2.8.8	Krisenmanagement-Erfahrungen.....	391
4.2.2.8.9	Zusammenfassende Würdigung.....	391
4.2.2.9	Zusammenfassende Beurteilung der Eignung möglicher externer Träger des Krisenmanagements.....	392
4.3	DIE ORGANISATION DES EXTERN UNTERSTÜTZTEN KRISENMANAGEMENTS	394
4.3.1	Gruppen des Krisenmanagements.....	395
4.3.1.1	Entscheidungsgruppen.....	395
4.3.1.2	Beratergruppen.....	396
4.3.1.3	Detaillierungsgruppen.....	396
4.3.1.4	Unterstützungsgruppen.....	396
4.3.2	Modelle der Zusammenarbeit von Krisenmanagementgruppen.....	397
4.3.2.1	Das Teamorientierte Projektgruppen-Modell.....	397
4.3.2.2	Das Management-Assistenz-Modell.....	398
4.3.2.3	Das Krisenkollegium-Modell.....	399
4.3.2.4	Das Unipersonalc Modell.....	400
4.3.3	Bewertung des Gesamtmodells.....	401

5	THESENBILDUNG.....	402
6	EMPIRISCHE ANALYSE DER EINBEZIEHUNG EXTERNER UNTERSTÜTZUNG IN DAS NICHT-FINANZIELLE KRISENMANAGEMENT AUS DER SICHT DER BANK.....	407
6.1	EMPIRISCHE BASIS DER UNTERSUCHUNG.....	407
6.2	ANALYSE DES KRISENMANAGEMENTS DER BANK.....	411
6.2.1	Die Organisation des Krisenmanagements in der Bank.....	412
6.2.1.1	Bearbeitungs- und Entscheidungsinstitutionen.....	412
6.2.1.1.1	Bearbeitungsinstitutionen.....	412
6.2.1.1.2	Entscheidungsinstitutionen.....	415
6.2.1.1.3	Zahl der bearbeitenden und entscheidenden Institutionen in den Instituten der Bankengruppen.....	417
6.2.1.2	Kontakt der Bank zu externen Akteuren des Krisenmanagements ...	418
6.2.1.2.1	Kontaktaufnahme zu externen Akteuren.....	419
6.2.1.2.2	Grundlage der Auswahl des zu kontaktierenden Akteurs. ...	422
6.2.2	Existenz und Nutzung einer Dokumentation bezüglich externer Akteure.....	424
6.2.3	Maßnahmen der Bank zur Unterstützung des Krisenmanagements des Kreditnehmers.....	428
6.2.4	Zwischenfazit des Krisenmanagements in Banken.....	433
6.3	ANALYSE DES EXTERNEN KRISENMANAGEMENTS.....	436
6.3.1	Durchführungsvariantendes Krisenmanagements.....	437
6.3.2	Die funktionale Betrachtung des externen Krisenmanagements.....	439
6.3.3	Die Erfolgsfaktoren des externen Krisenmanagements.....	443
6.3.4	Die institutionelle Betrachtung des externen Krisenmanagements.....	446
6.3.4.1	Die Auswahl externer Akteure des Krisenmanagements.....	446
6.3.4.1.1	Die Bedeutung einzelner Aspekte für die Auswahl externer Akteure.....	446
6.3.4.1.2	Die Anforderungen an externe Akteure des Krisenmanagements.....	450
6.3.4.1.2.1	Fachliche Anforderungen an externe Akteure des Krisenmanagements.....	450
6.3.4.1.2.2	Persönliche Anforderungen an externe Akteure des Krisenmanagements.....	453
6.3.4.2	Die Beurteilung der Eignung von Trägern des externen Krisenmanagements.....	456
6.3.4.2.1	Die Eignung von Akteursgruppen des externen Krisenmanagements.....	456
6.3.4.2.2	Die Eignung und der Bekanntheitsgrad von Anbietern des externen Krisenmanagements.....	467
6.4	FAZIT DES EMPIRISCHEN TEILS.....	474

6.5	ABLEITUNG EINER OPTIMALEN INTEGRATION EXTERNER AKTEURE IN DAS KRISENMANAGEMENT.....	479
6.5.1	Phaseneignungsoptimales Besetzungsmodell ohne Einbeziehung eines externen Krisenmanagers in die Umsetzungsphase.....	480
6.5.2	Koordinationsoptimales Besetzungsmodell ohne Einbeziehung eines externen Krisenmanagers in die Umsetzungsphase.....	480
6.5.3	Phaseneignungs- und koordinationsorientiertes Besetzungsmodell ohne Einbeziehung eines externen Krisenmanagers in die Umsetzungsphase.....	481
6.5.4	Phaseneignungsorientiertes Besetzungsmodell mit Einbeziehung eines externen Krisenmanagers in die Umsetzungsphase.....	481
6.5.5	Phaseneignungs- und koordinationsorientiertes Besetzungsmodell mit Einbeziehung eines externen Krisenmanagers in die Umsetzungsphase (1)...	481
6.5.6	Phaseneignungs- und koordinationsorientiertes Besetzungsmodell mit Einbeziehung eines externen Krisenmanagers in die Umsetzungsphase (2)...	482
6.5.7	Bewertung der Besetzungsmodelle.....	482
7	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	484
	LITERATURVERZEICHNIS.....	491
	ANHANG.....	533