

Ein idiographischer Ansatz zur Prävention von Krisen in landwirtschaftlichen Familienunternehmen

Habilitationsschrift von
Dr. agr. Ulrich Bodmer
für das Fach Agrarökonomie

4. Juni 2008
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der
Technischen Universität München

Dank

Ich danke Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. A. Heissenhuber, dass er mir die Möglichkeit gegeben hat, trotz organisatorischer Zugehörigkeit zur Fakultät WZW meine Habilitation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TUM durchführen zu können. Dazu gehörte auch, dass ich mich an der Lehre in Fächern der Agrarökonomie für die Studiengänge Agrar-/Gartenbauwissenschaften bzw. Landnutzung beteiligen konnte.

Als Mentoren meiner Habilitation danke ich Herrn Prof. Dr. B. Eichwald, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. A. Heissenhuber, Herrn Prof. Dr. K. Salhofer und Herrn Prof. Dr. P. Wagner (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg) für die freundliche Betreuung. Insbesondere Herrn Prof. Dr. Eichwald möchte ich dabei für seine Bereitschaft danken, jederzeit als Diskussionspartner zur Verfügung zu stehen. Seine Beispiele aus der Praxis wirkten zudem immer wieder motivierend und haben mir gezeigt, dass sich das Verhalten der Beteiligten in Krisenfällen – und Entscheidungssituationen allgemein – zwischen der Landwirtschaft und KMU anderer Branchen oftmals sehr ähnelt.

Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. W. Bokelmann (Humboldt-Universität Berlin) und Herrn Prof. Dr. G. Karg. Beide hatten mich in einer frühen Phase der Habilitation darin bestärkt, dass mein Vorschlag einer integrierten Analyse ökonomischer, psychologischer, sozialer und juristischer Faktoren auf die Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskrisen neue Perspektiven für die Forschung in der Agrarökonomie bietet.

Schließlich gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. H. Hoffmann und Herrn Dr. H. Pahl für ihre fachliche Unterstützung sowie Herrn Prof. R. Vaughan, PhD (Bournemouth University), der dazu beigetragen hat, dass mein Ansatz zur Krisenprävention u.a. im Rahmen der IFORS 2008 einem internationalen Publikum vorgestellt werden kann.

Ein idiographischer Ansatz zur Prävention von Krisen in landwirtschaftlichen Familienunternehmen

ABKÜRZUNGEN	4
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	4
TABELLENVERZEICHNIS	5
EXECUTIVE SUMMARY: AN IDIOGRAPHIC APPROACH TO PREVENTING CRISES IN FAMILY FARMS	7
ES 1 INTRODUCTION	7
ES 1.1 PROBLEMS WITH CRISIS IDENTIFICATION AND PREVENTION	8
ES 1.2 OBJECTIVES	11
ES 2 CRISIS DETECTION AND CRISIS PREVENTION	13
ES 2.1 IDENTIFICATION OF A REFERENTIAL THEORY	13
ES 2.2 DETERMINATION OF THE PERCEIVED STABILITY	17
ES 2.3 DETERMINATION OF THE RELEVANT INPUT AND OUTPUT DATA TO ANALYZE THE PERCEIVED STABILITY	25
ES 3 CONCLUSION AND OUTLOOK	26
EIN IDIOGRAPHISCHER ANSATZ ZUR PRÄVENTION VON KRISEN IN LANDWIRTSCHAFTLICHEN FAMILIENUNTERNEHMEN	28
1 EINLEITUNG	28
1.1 EINFÜHRUNG	28
1.2 PROBLEMSTELLUNG	32
EXKURS: SITUATION AUF DEM BIOENERGIEMARKT ALS BEISPIEL FÜR DYNAMIK UND KOMPLEXITÄT	37
1.3 ZIELE UND AUFBAU DER ARBEIT	45
2 ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES UND DES METHODENSCHWERPUNKTES	53
2.1 ABGRENZUNG DER FÜR DIE UNTERSUCHUNG RELEVANTEN UNTERNEHMEN	53
2.2 UNTERNEHMENSKRISEN IN KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN	56
EXKURS: BEISPIEL FÜR EINE UNTERNEHMENSKRISE ALS PROZESS	57
2.3 ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES ZUR RISIKOIDENTIFIKATION UND RISIKOBEWERTUNG	63
2.4 THEORIEN DER UNTERNEHMENSKRISE ALS SPEZIELLE THEORIEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG	65
2.5 VORSCHLAG FÜR EINEN ANSATZ ZUR BESTIMMUNG DES KRISENEINTRITTSFALLS	69
2.6 ZUSAMMENFASSENDE ÜBERBLICK DES 2. KAPITELS	83
3 LITERATURANALYSE: EINFLUSS VON VERHALTENSTYPEN, OPPORTUNISMUS, ENTSCHEIDUNGSANOMALIEN UND EINSTELLUNGEN AUF DIE ENTSTEHUNG UND IDENTIFIKATION VON UNTERNEHMENSKRISEN	84
3.1 TYPISIERUNG KRISENRELEVANTEN VERHALTENS VON STAKEHOLDERN	86
3.1.1 <i>Unternehmertyp als Faktor für krisenrelevantes Verhalten</i>	86
3.1.2 <i>Unternehmenskultur als Faktor für krisenrelevantes Verhalten</i>	87
3.1.3 <i>Verhaltensmuster als krisenrelevante Einflussgrößen</i>	88
3.2 OPPORTUNISMUSNEIGUNG VON STAKEHOLDERN ALS KRISENEINFLUSSGRÖßE	90
3.3 ENTSCHEIDUNGSANOMALIEN ALS KRISENEINFLUSSGRÖßEN	93
3.3.1 <i>Equity-Theorie und mögliche Verhaltensweisen</i>	96
3.3.2 <i>Theorie der kognizierten Kontrolle und mögliche Verhaltensweisen</i>	97
3.3.3 <i>Theorien der Bewältigung zur Erklärung des Auftretens von Entscheidungsanomalien</i>	100
3.4 AUSGEWÄHLTE KONZEPTE DER WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE ZUR ERKLÄRUNG UND VORHERSAGE VON VERHALTEN	101
3.4.1 <i>Einstellungen</i>	103

3.4.2	<i>Attributionen</i>	107
3.5	ZUSAMMENFASSENDE ÜBERBLICK DES 3. KAPITELS	109
4	LITERATURANALYSE: FINANZIERUNGSSITUATIONEN UND KRISENRELEVANTE FINANZIERUNGSGESTALTUNGEN ALS GRUNDLAGE FÜR INTERPRETATIONEN	110
	EXKURS: BEGRIFFE DER NEUEN INSTITUTIONENÖKONOMIE MIT BEZUG ZU UNTERNEHMENSKRISEN	112
4.1	SPEZIFIKA DER FINANZIERUNG VON KMU, FINANZIERUNGSPROBLEME UND INTERPRETATIONSPROBLEME IM ZUSAMMENHANG MIT FINANZIERUNGEN	117
4.2	SPEZIFIKA DER FINANZIERUNG LANDWIRTSCHAFTLICHER UNTERNEHMEN, FINANZIERUNGSPROBLEME UND INTERPRETATIONSPROBLEME IM ZUSAMMENHANG MIT FINANZIERUNGEN	121
4.2.1	<i>Verschuldungssituation, Umfang des Eigenkapitals und Eigenkapitalveränderung</i>	123
4.2.2	<i>Nachfrage nach Grund und Boden</i>	123
4.2.3	<i>Anreize durch staatliche Stellen/Förderprogramme</i>	125
	EXKURS: PROBLEMATIK LEISTUNGSABHÄNGIGER AUSGESTALTUNGEN VON INVESTITIONSFÖRDERPROGRAMMEN	127
4.3	ZUSAMMENFASSENDE ÜBERBLICK DES 4. KAPITELS	133
5	LITERATURANALYSE: IDENTIFIKATION VON UNTERNEHMENSKRISEN	134
5.1	QUANTITATIVE ANSÄTZE DER (UNTERNEHMENS-)KRISENFORSCHUNG AN OBJEKTEN DER REALWELT.....	135
5.1.1	<i>Überblick</i>	135
5.1.2	<i>Grenzen der Aussagekraft quantitativer Forschungsansätze</i>	136
5.1.2.1	Grenzen von auf Jahresabschlussanalysen basierenden Methoden für die Krisenfrüherkennung und Krisenursachenforschung.....	137
	EXKURS: EINWÄNDE GEGEN FINANZPLANUNGEN	139
5.1.2.2	Grenzen von auf Jahresabschlussanalysen basierenden mathematisch-statistischen Verfahren und Verfahren der Künstlichen Intelligenz zur Krisenfrüherkennung	147
	Exkurs: Ausgewählte Probleme der Klassifizierung landwirtschaftlicher Jahresabschlüsse mittels Neuronaler Netze und eines Fuzzy Systems	148
5.2	QUALITATIVE (KASUISTISCHE) ANSÄTZE DER (UNTERNEHMENS-)KRISENFORSCHUNG AN OBJEKTEN DER REALWELT	153
5.2.1	<i>Überblick</i>	153
5.2.2	<i>Beispiele für Aussagen kasuistischer Ansätze der (Unternehmens-) Krisenforschung - einschließlich Praktikerverfahren</i>	156
5.2.3	<i>Grenzen der Aussagekraft kasuistischer Forschungsansätze</i>	158
5.3	KOMBINATION QUANTITATIVER UND QUALITATIVER ANSÄTZE FÜR EINE (UNTERNEHMENS-)KRISENIDENTIFIKATION AN OBJEKTEN DER REALWELT	159
5.4	ANSÄTZE DER SYSTEMWISSENSCHAFTEN SOWIE MATHEMATISCHE METHODEN UND MODELLE ZUR (UNTERNEHMENS)KRISENFORSCHUNG AN OBJEKTEN DER MODELLWELT	162
5.4.1	<i>Überblick</i>	163
5.4.2	<i>Quantitative Modellierung von (Krisen-)Unternehmen</i>	165
	Exkurs: Grenzen ausgewählter Ansätze der Systemwissenschaften	169
5.4.3	<i>Qualitative Modellierung von (Krisen-)Unternehmen</i>	174
	Exkurs: Wirkungsmatrix 174	
	Exkurs: Anreizsystem – Möglichkeit zur Komplexitätsreduktion für die Krisenfrüherkennung?	178
	Exkurs: Signalling - Möglichkeit zur Komplexitätsreduktion für die Krisenfrüherkennung?	181
5.5	ZUSAMMENFASSENDE ÜBERBLICK DES 5. KAPITELS	184
6	VORSCHLAG FÜR EINEN ANSATZ ZUR BESTIMMUNG DER PERZIPIERTEN STABILITÄT BZW. KRISENEXPOSITION	187
7	ENTWICKLUNG EINES VORSCHLAGES FÜR DIE STANDARDISIERTE ERHEBUNG VON INTERPRETATIONEN ZUR UNTERNEHMENSKRISENFRÜHERKENNUNG	193
7.1	EINSTELLUNGSERMITTLUNG – EIN ÜBERBLICK	196
7.1.1	<i>Dekomponierende Verfahren zur Bestimmung von Einstellungen am Beispiel der „Multidimensionalen Skalierung“ und der „Conjoint Analyse“</i>	196
7.1.2	<i>Komponierende Verfahren zur Bestimmung von Einstellungen</i>	201
7.2	ZUSAMMENSTELLUNG DER KRISENRELEVANTEN FAKTOREN AUS DEN ERKENNTNISSEN DER KAPITEL 3 BIS 5	208
7.3	ERHEBUNGSINSTRUMENT ZUR GEWINNUNG KRISENRELEVANTER ATTRIBUTE	210

7.3.1	Gewinnung krisenrelevanter Einflussfaktoren aus dem Verhalten von Stakeholdern und den dem Verhalten vorgelagerten Konstrukten (Ergebnisse aus Kapitel 3).....	212
7.3.2	Gewinnung krisenrelevanter Einflussfaktoren aus Vertragsgestaltungen, Sicherheiteneinsatz und Investitionsförderungen (Ergebnisse aus Kapitel 4)	214
7.3.3	Gewinnung zusätzlicher krisenrelevanter Einflussfaktoren aus dem Rechnungswesen.....	219
7.4	ZUSAMMENFASSENDE ÜBERBLICK DES KAPITELS 7	220
8	ENTWURF EINES VORSCHLAGS FÜR DIE ANALYSE DER PERZIPIERTEN UNTERNEHMENSKRISENEXPOSITION AUF DER GRUNDLAGE ÖKONOMISCHER UND NICHTÖKONOMISCHER PARAMETER.....	221
8.1	ERMITTLUNG UND ANALYSE VON DISSENS BEZOGEN AUF WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE UND – STÄRKEN KRISENRELEVANTER FAKTOREN	224
8.2	ERMITTLUNG VON GLOBALAUSSAGEN DER PERZIPIERTEN STABILITÄT MITTELS DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA).....	226
	<i>Exkurs: Erläuterung des DEA-Ansatzes zur Ermittlung der perzipierten Stabilität.....</i>	<i>231</i>
8.3	ANALYSE DER VON DEN STAKEHOLDERN WAHrgENOMMENEN KRISENEXPOSITION EINES UNTERNEHMENS AUF EINZELATTRIBUTEBENE	235
8.4	ERHEBUNG UND AUSWERTUNG VON ATTRIBUTIONEN.....	237
8.5	ZUSAMMENFASSENDE ÜBERBLICK DES KAPITELS 8	239
9	ANWENDUNGSBEISPIEL FÜR EINE INTEGRIERTE ANALYSE KRISENRELEVANTER ÖKONOMISCHER UND NICHT-ÖKONOMISCHER FAKTOREN ZUR KRISENFRÜHERKENNUNG	240
9.1	ERLÄUTERUNG DES BEISPIELFALLES	241
9.2	ERLÄUTERUNG DER ERGEBNISSE DER DATA-ENVELOPMENT-ANALYSEN	244
9.3	FOLGERUNGEN FÜR DEN PRAXISEINSATZ	253
9.4	DISKUSSION VON STÖRFAKTOREN BEI DER KRISENFRÜHERKENNUNG MITTELS DEA.....	254
9.4.1	<i>Modellgröße.....</i>	<i>254</i>
9.4.2	<i>Relativität der Effizienz-(Stabilitäts-)ermittlung.....</i>	<i>254</i>
9.4.3	<i>Lerneffekte im Zeitablauf der Krisenentstehung.....</i>	<i>255</i>
9.4.4	<i>Gültigkeit der verarbeiteten Input- und Outputdaten in Data-Envelopment-Analysen.....</i>	<i>257</i>
9.5	ZUSAMMENFASSENDE ÜBERBLICK DES 9. KAPITELS	260
10	KONSEQUENZEN FÜR DAS WEITERE FORSCHUNGSPROGRAMM	261
10.1	INHALTLICHE WEITERENTWICKLUNGEN UND WEITERENTWICKLUNG DER ERHEBUNGSMETHODIK	261
10.2	WEITERENTWICKLUNG DER METHODIK	262
10.2.1	<i>Weiterentwicklung der Analysemethodik.....</i>	<i>262</i>
10.2.2	<i>Weiterentwicklung der Methodik zur normativen Gestaltung von Geschäftsbeziehungen</i>	<i>263</i>
10.3	WEITERENTWICKLUNG DER PRAKTISCHEN ANWENDBARKEIT	264
11	ZUSAMMENFASSUNG	266
LITERATUR	270	
ANHANG	292	
	DATEN FÜR DAS BEISPIEL IN KAPITEL 9	292
	ÜBERBLICK „QUALITATIVE KRISENURSACHENFORSCHUNG“	294
	PROBLEMATIKEN VON SICHERHEITEN	296
	AGENCYRELEVANZ VON PERSONAL- UND REALSICHERHEITEN	298
	BEGRÜNDUNG DER BEVORZUGUNG DES ERTRAGSWERTS GEGENÜBER DEM DISCOUNTED CASHFLOW (DCF) 300	
	VORSCHLÄGE ZUR ERWEITERUNGEN DER DATENGRUNDLAGE FÜR ANALYSEN ZUR KRISENFRÜHERKENNUNG	301
	NÄHERUNGSWEISE BERECHNUNG DER ABGELEITETEN LIQUIDITÄT	304
	VORSCHLAG ZUR ERWEITERUNG DER CASHFLOW-DATENGRUNDLAGE ZUR KRISENFRÜHERKENNUNG	305
	BEISPIELE FÜR STIMULI ZUR BESTIMMUNG VON BEWERTUNGSFUNKTIONEN.....	305
	EXEMPLARISCHER FRAGENKATALOG.....	306
	<i>Teil 1: Allgemeine Fragen an den Unternehmer.....</i>	<i>306</i>
	<i>Teil 2: Laufende Ermittlung der Ausprägungen der Einstellungskomponenten des Unternehmers.....</i>	<i>314</i>
	<i>Teil 3: Beispiel</i>	<i>314</i>
REGISTER	320	

Abkürzungen

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AHP	Analytic Hierarchy Process
AS	Summe der aktiven Beeinflussungen bzw. Wirkungen eines Faktors
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BSE	Bovine spongiforme Enzephalopathie
C	Sicherheiten
DCF	Discounted Cashflow
DEA	Data Envelopment Analysis
DEA-AR	Data Envelopment Analysis mit Assurance Regions
DMU	Decision Making Unit
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EK	Eigenkapital
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes
EZB	Europäische Zentralbank
FK	Fremdkapital
InsO	Insolvenzordnung
KE	Krisenexposition
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWK	Kraft-Wärme-Kopplung
LKP	Landeskuratorium für pflanzliche Erzeugung
LKV	Landeskuratorium der Erzeugerringe für tierische Veredelung.
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute
MELFF-MV	Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Fischerei Mecklenburg-Vorpommern
NAWARO	Nachwachsende Rohstoffe
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
PK	Privatentnahmen
PS	Summe der passiven Beeinflussungen bzw. Wirkungen durch andere Faktoren
RME	Rapsmethylester
S	perzipierte Stabilität
StGB	Strafgesetzbuch
Tz	Textziffer
UFOP	Union zur Förderung von Öl- und Proteinpflanzen e.V.
WJ	Wirtschaftsjahr

Die Erläuterung weitere Abkürzungen erfolgt direkt im jeweiligen Kontext

Abbildungsverzeichnis

Figure 1: Factor groups with influence on the emergence and development of a crisis	15
Figure 2: Modified Interpretive Approach	17
Figure 3: Simplified example of a DEA run (compare Tables 4 and 5)	23
Figure 4: Determination of the perceived exposure to an entrepreneurial crisis by a single stakeholder	25
Figure 5: Process model to analyze an enterprise's stability	26
Abbildung 1-1: Ursachen für Unternehmenskrisen	31
Abbildung 1-2: Modell der Unternehmenskrisen beeinflussenden Faktoren.	35
Abbildung 1-3: Interpretationsansatz – Interpretation von Unternehmenssituationen durch verschiedene Stakeholder	46
Abbildung 1-4: Synoptische Übersicht der Arbeit	52
Abbildung 2-1: Risikofelder von Unternehmen	64
Abbildung 2-2: Wechselseitige Einflüsse in (landwirtschaftlichen) Familienunternehmen	70
Abbildung 2-3: Strukturmodell der Forschung mit postulierten Kausalannahmen	76
Abbildung 2-4: Bestimmung der von einem einzelnen Stakeholder wahrgenommenen Stabilität bzw. Krisenexposition eines Unternehmens durch ex ante und ex post Vergleich	78
Abbildung 2-5: Graphische Darstellung der Input-Kombinationen eines Unternehmen	79

Abbildung 2-6: Beurteilung der Unternehmenssituationen durch einen Stakeholder	81
Abbildung 3-1: Schema der Reaktanztheorie	99
Abbildung 3-2: Vereinfachtes Schema zur Bildung von Einstellungen und die Entwicklung von Verhalten durch Verknüpfung mit verwandten psychologischen Konstrukten	105
Abbildung 4-1: Organizational failure framework	113
Abbildung 5-1: Das Unternehmen in der Krise als Regelkreise	168
Abbildung 5-2 : Qualitativer Wirkungsgraph für ein einfaches Kreditmodell	176
Abbildung 5-3: Weitere Arbeitsschritte (1) bis (3) zur Nutzung des Interpretationsansatzes zur Bestimmung der perzipierten Stabilität.	186
Abbildung 6-1: Bestimmung der perzipierten Stabilität	189
Abbildung 7-1: Einstellungsmodell bezogen auf Unternehmenssituationen	204
Abbildung 7-2: Bestimmung der von den Stakeholdern als relevant erachteten Krisenidentifikatoren für die Analyse eines Unternehmens	208
Abbildung 7-3: Ablauf einer Laddering-Studie zur Gewinnung neuer krisenrelevanter Inputattribute	211
Abbildung 7-4: Hierarchische Wertkarte (eines Stakeholders) der Zusammenhänge zwischen krisenrelevanten Inputattributen und Outputattributen für die Ermittlung von Einstellungskomponenten	211
Abbildung 7-5: Vorschlag für ein Schema zur Vertragsanalyse	216
Abbildung 8-1: Vorschlag für den Verfahrensablauf zur Bestimmung der perzipierten Stabilität	223
Abbildung 8-2: Vereinfachtes Beispiel (Modell mit konstanten Skalenerträgen)	229
Abbildung 8-3: Verschiebung der Effizienzlinie im Zeitablauf	230
Abbildung 8-4: Beispiel eines KE_R/KE_D-Diagramms für zwei Stakeholder	234
Abbildung 9-1: Beispiel eines Merkmalsprofils zur Krisenanalyse	248
Abbildung 9-2: Interpretation der Unternehmensdaten durch die Bank	251
Abbildung 9-3: Vergleich der Interpretation der Unternehmensdaten durch die Bank und den Unternehmer	252

Tabellenverzeichnis

Table 1: Comparison of management theories with regard to crisis situations in farms.	14
Table 2: Schema for the Input-Output-Matrix for a DEA-run (only one enterprise is evaluated – by the various stakeholders)	19
Table 3: Example of alternative strategies for a single enterprise (farm) and the attributes for the assessment of the strategies	20
Table 4: Determination of the entrepreneur’s “perceived stability” (relative efficiency)	21
Table 5: Example of data for a DEA – strategy 2 of Table 3	22
Tabelle 1-1: Unterschiede in der mentalen Repräsentation von Risikoproblemen bei Experten und Laien	41
Tabelle 1-2: Angestrebte integrative Perspektive für die Krisenfrüherkennung	50
Tabelle 2-1: Beispiel für die Entwicklung ökonomischer Kennzahlen eines ausgewählten landwirtschaftlichen Unternehmens	59
Tabelle 2-2: Hypothesen einer Theorie von Ad-hoc-Krisen	66
Tabelle 2-3: Unternehmenskrise	69
Tabelle 2-4: Zuordnung der Fragestellung zu ausgewählten Organisation-, Management- und Unternehmensführungstheorien	72
Tabelle 2-5: Beispiel für die Ermittlung der von einem Stakeholder perzipierten Stabilität („Effizienz“)	82
Tabelle 3-1: Determinanten des ein Verhalten beeinflussenden konzeptionellen Rasters	85
Tabelle 3-2: Wertorientierte Unternehmertypen	87
Tabelle 3-3: Typische Verhaltensmuster Betroffener in Krisensituationen	88
Tabelle 3-4: „Menschentypen“ in wirtschaftlichen Beziehungen in Abhängigkeit von ihrem Rationalitätsverhalten und ihrer Opportunismusneigung	92
Tabelle 3-5: Die Komponenten der Einstellung	104
Tabelle 4-1: Rollenverteilung in Kreditbeziehungen	115
Tabelle 4-2: Informationsasymmetrien in Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen	116
Tabelle 4-3: Ziele von KMU-Unternehmern	118
Tabelle 4-4: Kaufwerte (Kaufpreise) in € je ha Fläche landwirtschaftlicher Nutzung (ohne Gebäude und ohne Inventar)	124
Tabelle 5-1: Methodenunzulänglichkeiten und sachliche Unzulänglichkeiten von Jahresabschlüssen und Jahresabschlussanalysen hinsichtlich der Krisenfrüherkennung	137

Tabelle 5-2: Grenzen der Aussagefähigkeit mathematisch-statistischer Verfahren und Verfahren der künstlichen Intelligenz	150
Tabelle 5-3: Beispiele für Umkehrschlüsse und Verallgemeinerung der Ergebnisse quantitativer Krisenursachenforschung	152
Tabelle 5-4: Beispiele für Mängel qualitativer Krisenursachenkataloge	154
Tabelle 5-5: Wichtige Aussagen kasuistischer Unternehmenskrisenforschung	156
Tabelle 5-6: Risikogruppen für Unternehmen – mit Beispielen.....	161
Tabelle 5-7: Denkfehler im Umgang mit komplexen Problemsituationen	163
Tabelle 5-8: Beispiele modellgestützter Krisenforschung.....	171
Tabelle 5-9: Beispiel für Wirkungszusammenhänge und Wirkungsstärke zwischen Elementen eines Systems	174
Tabelle 6-1: Formale Bestimmung der perzipierten Stabilität	190
Tabelle 7-1: Vorschlag für ein auf den Kontext der Einstellungsermittlung zu krisenrelevanten Attributen angepasstes Trommsdorff-Modell.....	205
Tabelle 7-2: Daten zum Beispielfall „Ermittlung der perzipierten Stabilität“ (Teil 1)	206
Tabelle 7-3: Daten zum Beispielfall „Ermittlung der perzipierten Stabilität“ (Teil 2)	207
Tabelle 7-4: Themenbereiche der Interviews zur Bestimmung der von seinen Stakeholdern perzipierten Stabilität eines Unternehmens.....	209
Tabelle 7-5: Beispiel für die Typisierung zur Gewinnung der Ausprägungen kognitiver und affektiver Einstellungskomponenten sowie von Begründungen	212
Tabelle 7-6: Beispiel für Einflüsse auf Handlungen durch Motive, Emotionen und Denkfallen	214
Tabelle 7-7: Beispiel für die Ableitung von Fragen aus „ergänzenden Bedingungen“ zu einem Kreditvertrag	217
Tabelle 7-8: Potentieller Umfang und Ausschöpfung des noch freien Umfangs der abgeleiteten Liquidität	218
Tabelle 7-9: Beispiel für die Erfassung der Werte von kognitiven und affektiven Einstellungskomponenten bezüglich der abgeleiteten Liquidität.....	218
Tabelle 8-1: Beispiel für die Ermittlung von Dissens hinsichtlich der Wirkungszusammenhänge und Wirkungsstärken zwischen Stakeholdern eines Unternehmens mittels modifizierter Wirkungsmatrix	225
Tabelle 8-2: Attributionsschema.....	238
Tabelle 9-1: Inputkategorien des DEA-Beispiels und ihre Erläuterung	243
Tabelle 9-2: Outputkategorien des DEA-Beispiels und ihre Erläuterung.....	244
Tabelle 9-3: Vergleich der perzipierten Stabilität (Effizienz) der Stakeholder zum Zeitpunkt „vor Invest“ Berechnung mit CCR-I-Modell.....	245
Tabelle 9-4: Vergleich der von den Stakeholdern perzipierten Stabilität zu den Zeitpunkten „vor Invest“ und nach Abschluss des Kreditvertrages („nach Invest“)	247
Tabelle 9-5: Projektion der Krisenexposition (zum Zeitpunkt „nach Invest“). Aus der Sicht des Unternehmers und der Bank erforderliche Anpassung der Inputattributwerte, damit das Unternehmen einen Stabilitätswert von 1 (Unternehmen wird als stabil wahrgenommen) erhalten würde.	249
Tabelle 9-6: Vergleich der von den Stakeholdern perzipierten Stabilität des Unternehmens am Ende des ersten und des zweiten Jahres nach der Investition	251
Tabelle 9-7: Entwicklung der Malmquist-Effizienzindizes MI^E des Beispielsunternehmens ermittelt aus den Einstellungen der Stakeholder zu dem Unternehmen.....	253
Tabelle 9-8: Input-Output-Konstellation des Ist-Zustandes zum Zeitpunkt „nach 2 Jahren“ beurteilt durch den Berater.....	254
Tabelle 9-9: Variante der Input-Output-Konstellation des Ist-Zustandes zum Zeitpunkt „nach zwei Jahren“ beurteilt durch den Berater	255
Tabelle 9-10: Simulation der Auswirkung der nachträglichen Aufnahme von Attributen in eine DEA ..	256

Executive Summary: An Idiographic Approach to Preventing Crises in Family Farms

ES 1 Introduction

The recognition of threats leading to entrepreneurial¹ crises and the identification of ways and means for their prevention are important and typical managerial tasks (MACHARZINA AND WOLF 2005, pp. 668). One might assume that, because of the importance of crisis recognition and crisis prevention, research on crises is based on a suitable theory. MITCHELL (2002, p 2), however, states that, in relation to “business failures”, he knows of no contribution that can explain this phenomenon satisfactorily. Furthermore, the meaning of “crisis” in the context of an enterprise is comparatively vague and is related to very different phenomena ranging from mere operating troubles up to the closure of an enterprise (GABLER 2000, pp 3186). GRENZ (1987, p 52) states that no exact criteria have been found yet to determine if an enterprise faces a crisis or not. FOERSTER & POERKSEN (2003, p 118), as well as WILLKE (2005, pp 22), doubt if exact criteria will ever be found because objectivity is the illusion of an observer who believes he/she can observe without being influenced by his/her own attitudes and experiences.

Instead of a suitable theory pragmatic approaches dominate crisis identification and crisis management. For example high equity rates are recommended as a bulwark against threats of a crisis. But still problems may occur as the situation of family farms in Western Germany² demonstrates. On average these farms have an equity rate of more than 80 % (BMVEL). Despite this high equity rate, compared to other economic sectors, more than 50 % of the farms sustain equity losses (BMVEL). Due to high equity rates and inner reserves these losses of equity do not usually lead to quick insolvencies but lead to a gradual loss of property as property is periodically sold. These processes often last for many years as banks usually are willing to lend money to these farmers. Credit worthiness, however, is often interpreted by these farmers as a signal that any signs of an approaching crisis are of minor importance. For these farmers there seems to be no need to undertake proper measures of crisis management until it is too late for them to take the necessary action.

¹ In this contribution the words “farm” and “enterprise” as well as “farmer” and “entrepreneur” are used as synonyms as this contributions deals with crisis in family farm enterprises.

² The approach will be developed by referring to the situation of family farms in Germany, as the practical experiences especially had been conducted with these enterprises.

Thus it may be argued that the identification of the threats of an impending crisis is required as these farmers often behave with bounded rationality in times of crisis and they lack the awareness of objective criteria for crisis identification and prevention.

Crisis situations for farmers can often be characterized as follows³ (SIEVERS 1982, BUCHMANN 1996, MEHLIG 1996, ALLWÖRDEN 2005):

1. The farmers are often primarily interested in production techniques and prefer executive tasks to management tasks.
2. The effect of the farmer's priority-setting, mentioned above, often leads to planning errors as well as errors concerning organizing and controlling information. In these enterprises no organizational unit deals specifically with financial control. Monitoring their bank giro account is often the only measurement they employ to "control" their financial situation.
3. About 90 percent of the crises are caused internally in these enterprises.

As result in the case of a crisis the typical behaviour of farmers is to:

1. blame others (e.g. politicians) when the first signs of a crisis emerge,
2. do more of the same (e.g. work more and harder) as well as looking for solutions "inside" the enterprise and neglecting opportunities outside the enterprise when the signs of a crisis are obvious,
3. ignore the threats, or hide from the threats, until a late stage in the crisis.

For big incorporated companies special laws require the establishment of risk-management-systems (e.g. KonTraG in Germany – Corporate Sector Supervision and Transparency Act). Such kinds of institutionalized attention to risks and dangers is missing in family-controlled small enterprises, especially in family farms subject to the substantial influence of market regulations as is the case in the EU. For these enterprises crises do not represent everyday events. Thus crisis recognition and crisis management are not routine activities⁴.

ES 1.1 *Problems with crisis identification and prevention*

HERMANN (1963, pp. 61; 1969, p. 29; 1972) identified "threat", "time" and "surprise" to be the three basic factors determining if an enterprise faces an entrepreneurial crisis. This approach has been improved by BILLINGS ET AL. (1980, pp. 300) who suggested that it is important how people perceive an enterprise's situation in order to determine if it faces a crisis. BILLINGS ET AL. (1980) identified the three factors of "the perceived value of possible loss", "the perceived probability of loss" and "the perceived time pressure" to be elementary in determining if an enterprise is threatened by a crisis. Thus there are subjective elements to be taken into consideration if an entrepreneurial situation is to be interpreted as a crisis. Due to the high complexity and contingency of these situations, as well as psychological and socio-

³ These characteristics resemble similarities to the characterizations of other family businesses as being introverted, burdened by old traditions, inflexible, resistant to change (KETS DE VRIES, 1993; DYER, 1994; GERSICK ET AL., 1997).

⁴ As in family farms there is an interrelation between the entrepreneurial and the private sphere, influences of a crisis in either sphere may also have mutually effects within the other sphere.

logical influences, it is often difficult to interpret entrepreneurial situations properly. According to constructivism, which is a basic element of the “Interpretive Approach”, stakeholders are competent observers of an enterprise (WILLKE, 2005, p. 200). They may differ in their perceptions of, and may come to different conclusions about, an enterprise (HEDELIN, 2000, pp. 163).

According to WILLKE, 2000, pp. 17 and BERGAUER, 2003, pp. 20) the preconditions for a crisis to occur are (adapted to the situation of a farm):

1. The farmer must have faced more than one single foreseeable environmental condition with either a known or unknown probability,
2. the farmer undertook measures to deal with issues other than the actual environmental issues, and
3. the farmer is not able, or is not willing, to act according to the new environmental conditions.

The different traditional approaches for crisis identification deal with this complexity in a different manner:

1. Positivism - quantitative approaches based on real world data

The traditional quantitative approaches, such as balance sheet analysis using statistical procedures like Discriminant Analysis or artificial intelligence approaches such as Neuronal Networks, are, in most cases, nomothetically orientated (KREHL & KNIEF, 2002, p. 200).

Statistical procedures are limited because of their focus on “ex post analysis” of the effects (e.g. lack of liquidity) rather than the reasons for the entrepreneurial crisis. Their aim is to discover the statistical dependencies of the emergent crises. Credit losses, for example, are regarded as stochastic events of entrepreneurial "hard facts" while the probability of a loss in a certain time interval is determined by the kind and frequency of the external effects and the ability of the enterprise to bear stress (SPREMANN & GANTENBEIN, 2003, p. 216). Problems due to complexity and contingency, however, are hardly taken into consideration.

Analyses with Neuronal Networks also face problems (ADAM, 1996, p. 452). Distorting factors affect a network’s learning process in a negative way and an understanding of the underlying basic structure of the problem is impossible, as Neuronal Networks behave like black boxes.

Eventually all traditional quantitative approaches face two problems. One problem is related to the fact that criteria for classifying an enterprise as “stable” or “not stable” are usually externally given - derived from empirical data of the past like balance sheet ratios (KREHL & KNIEF, 2002, pp. 177). Externally fixed criteria, however, appear to be inappropriate for intervention (WILLKE, 2005, p. 88), because they provoke resistance (WIMMER, 1993, p. 296) and may cause window-dressing of balance sheets by entrepreneurs as they try to steer the complex social system of an enterprise, from the outside (WILLKE, 2004, p. 25). This means:

- Any externally fixed criteria for determining the stability of his/her enterprise (i.e. criteria fixed by somebody else than the entrepreneur), from the viewpoint of an entrepreneur, may provoke resistance, if the entrepreneur has a different opinion about the enterprise.
- This resistance may for example be conducted by window-dressing the balance sheet.
- The reason why resistance may occur is that there had been no agreement in advance about the criteria between the “external person” imposing the criteria and the entrepreneur.

neur. The entrepreneur will try to present his/her enterprise in a better way than it actually is.

The other problem of the traditional quantitative approaches relates to wrong classifications. Enterprises that had been classified as “insolvent” but had survived, as well as those enterprises that had been classified as “solvent” but had actually gone bankrupt, are regarded to be “mal-classifications” because of faults in the classification tool. This, however, need not necessarily be the case. The unexpected development of an enterprise might be due to the actions of the enterprise’s management. Thus these cases of “mal-classification” might be useful as they can give hints as to how entrepreneurs act during a crisis.

2. Qualitative methods based on real world data

Qualitative orientated approaches (causal approaches) act as warning systems for an entrepreneurial crisis to come also have limits. They are often based on descriptive approaches and they are usually conducted ex post [e.g. BODMER (1998, pp. 54), MANZEL & MANZEL (2003, pp. 17), ALLWÖRDEN (2005, pp. 156)].

3. Simulations - quantitative methods based on models derived from quantitative analysis of real world data

The main disadvantage of research concerning entrepreneurial crises dealing with real world objects is that a systematic variation of the influences of factors that might lead to a crisis is not possible. This disadvantage does not exist in a “model world” (e.g. BURMESTER, 1994; HINNERS-TOBRÄGEL, 2000; LIN, 2000, pp. 277; LÜTTGENS, 2004; GLEISSNER, 2006, pp. 175). In a “model world” influences on the emergence of entrepreneurial crises can be simulated. The question, however, is whether the model represents the real system adequately in respect of structure and behaviour. In open systems, such as enterprises, knowledge of all the facts (the input for interpretations), required to forecast all possible future developments (the output as results of interpretations), at a given time, is impossible (WATZLAWICK ET AL., 2003, p. 33). Additionally “nontrivial machines⁵” like human beings change their internal structure and the transformation rules again and again (FOERSTER & POERKSEN, 2003 p. 56) – not at least to gain advantages compared to competitors and business partners. Therefore the deficiency of approaches based upon quantitative simulations in a “model world” is the lack of knowledge about the “underlying” economic-psychological-social-legal-dependencies. More holistic analysis, however, will not be possible before the next generation of models is available (ASHWORTH & CARLEY, 2006, p. 89).

For practical purposes, however, quantitative methods based on real world data (see number 1 above) dominate the approaches to the recognition of entrepreneurial crises. ALLWÖRDEN (2005, p. 219) therefore states that instead of active crises-management often nothing else but mere identification of crises at a very late stage can be conducted. She therefore proposes an institutionalized process for the identification of crises in small enterprises when signs of a crisis are hardly visible. This should help the farmers, tax advisors, banks, consultants, family

⁵ A trivial machine resembles something/somebody with a known functional dependency of “input” (for example a stimulus) and “output” (the response): If a certain input is known, then because of functional dependencies the output (a person’s behaviour) is known, too. The “homo oeconomicus” is such kind of trivial machine. In reality these functional dependencies do not exist, if human beings are involved. People may for example be opportunistic or act with bounded rationality. People’s behaviour may change due to time and/or situation.

members and other stakeholders of the farm to identify early warning signals at the single enterprise level in order to undertake proper measurements of crisis management in time.

A common disadvantage of many economic approaches meant for crisis detection, however, is that they are often based on the assumption of rational behaviour. In reality, however, humans often decide emotionally, commit thinking errors and sometimes act according to habits, automatisms, rituals and social standards, which are not reasonable (WISWEDE, 2000, p. 36). Numerous biases have been identified such as, for example, 'availability bias' (TVERSKY & KAHNEMAN 1973), 'gambler's fallacy' (TVERSKY & KAHNEMAN 1971), 'mental accounting' (THALER 1985), 'overconfidence', 'illusion of control' (LANGER 1975), 'law of small numbers' (BARON & WARD 2004, pp. 555; KEH ET AL., 2002, pp. 125), and 'learned helplessness' (for an overview see FÖRSTERLING, 2001, p. 123) etc.

The effect of the biases mentioned above may be that the various stakeholders of an enterprise may differ in their perceptions of, and may come to different conclusions about, an enterprise's situation (HEDELIN, 2000, pp. 163). Some stakeholders, the precautionous ones, might perceive that a certain enterprise faces a crisis situation while other stakeholders don't. Knowing about the perceptions of the precautionous stakeholders would be helpful to analyze the enterprise's situation. But it's not sure that the precautionous stakeholders get the opportunity to articulate their perceptions. Analogous to the concept of HIRSCHMAN (1970) stakeholders have three possibilities when reacting to the symptoms of a crises: "Voice", in the sense of objection and/or contradiction, "exit" in the sense of terminating a contract and "loyalty" in the sense of keeping still. For a constructive handling of crisis symptoms the alternative of "voice" should be preferred. Traditionally, however, contradiction is judged as being negative (SIMOLA, 2005, p. 344). Therefore it is necessary to offer the opportunity to all stakeholders of an enterprise to articulate their perceptions about the stability of an enterprise frankly taking into consideration not only the economic "hard facts" but also the economic-psychological-social-legal-dependencies leading to the stakeholders' perceptions about the threats of a crisis for a farm.

ES 1.2 Objectives

The current approaches for crisis detection such as balance sheet analysis using statistical procedures like Discriminant Analysis or artificial intelligence approaches such as Neuronal Networks have a focus on economic aspects of an enterprise's stability. They offer useful information for crisis detection. But as it had been stated above, additionally psychological, social and legal dependencies have to be taken into consideration as well.

Therefore an integrated approach will be presented that is based on the current approaches for early crisis detection but offers enhancements in respect of analyzing the economic, social, psychological and legal aspects of a crisis.

As some of the methods to be used within this integrated approach are not common in crisis detection up to now, the focus of this contribution will be on the explanation of how these methods can be applied in the context of crisis detection, by using simple examples.

BOHMANN & VOBRUBA (1992, p.145) emphasize that a situation will only be regarded as a crisis if the persons involved actually interpret the situation as a crisis. Economic, social, legal and psychological aspects may have an influence upon these interpretations. Therefore the different stakeholders of an enterprise might differ in their evaluation of whether the enterprise faces a crisis or not. Each stakeholder may interpret an enterprise's situation selectively - led by pseudo regularities, expectation-dependent observations, selective perceptions and deduction errors (DIEKMANN, 1999, p 40). The detection of the threat of a crisis therefore has to have a single enterprise focus⁶. Measuring and evaluating these interpretations requires a suitable theory.

1st objective: Identification of a referential theory for entrepreneurial crisis perception.

It has been mentioned earlier that if a stakeholder utters contradictory opinions about an enterprise's stability compared to other stakeholders, this might be interpreted in a wrong way by the other stakeholders of the same farm. Thus a "platform" seems to be necessary for stakeholders to be able to articulate the contradictions in a farm's situation, its development strategies etc. without negative effects on internal (family) and external (business) relations.

2nd objective: Development of a proposal on how the contradictory opinions of stakeholders about a farm's situation can be gained and analyzed: a process model to gain and evaluate the relevant data to determine the perceived (in)stability of a farm.

There may be the objection that the single enterprise focus mentioned above will be a hindrance for any standardized research. Too many details might indicate that everything might be related to everything, somehow, and factors that are important for one enterprise might be of minor importance for another one.

This objection has been thought through. The answer is that the single enterprise focus offers new opportunities for crisis relevant factors to be analyzed from the viewpoint of its different stakeholders. It can be helpful to detect the threats of a crisis even if the perceptions concerning an enterprise's situation differ between the various stakeholders. Individual stakeholders of an enterprise may have blind spots, but if their different evaluations are analyzed together

⁶ The aim – right now – is not to infer from one farm's crisis situation to a crisis situation of another farm. Generalized statements are topics of later research.

this might help to give a better picture of the enterprise's real situation – either for reinterpretation or for crisis management.

3rd objective: Presentation of a simplified example of how knowledge of how stakeholders perceive an enterprise's (in)stability may be used for consultation.

ES 2 Crisis detection and crisis prevention

Because of the bounded rationality of entrepreneurs' and other stakeholders', and the importance of their interpretations concerning the identification of an entrepreneurial crisis, theories which assume the objectivity of the people involved, and that have a high normative claim, seem to be inappropriate to serve as a referential theory for crisis detection. For practical purposes, however, quantitative methods based on objectivity, and with a high normative claim, dominate the approaches to the recognition of entrepreneurial crises. Therefore a compromise seems to be necessary. As a referential theory for crisis detection a theory that incorporates quantitative and qualitative, objective and subjective, elements seems to be necessary.

ES 2.1 Identification of a referential theory

With a referential theory a specific scientific paradigm is determined and either the methodology to be used for the research is usually stipulated or a starting point is given to enhance the methodology. The identification of a referential theory for crisis detection and crisis prevention set out in this paper is based on WOLF (2005, pp 435) who classified 16 management theories by means of eight criteria (see Table 1). Each criterion had been rated by Wolf. A score of 1 indicates that the corresponding criterion is not characteristic for the theory, while a score of 5 indicates that the corresponding criterion is typical for the theory. It is, for example, typical for "Prescriptive Decision Theory" to assume a high rationality (score 5) of the acting stakeholders, while objectivism (score for "objectivism" is "2") is not very typical for this theory - instead subjective influences play an important role.

Out of the 16 management theories in Table 1 only those ten theories that resemble the reality of a crisis situation in family farms at least in some of the criteria (compare shaded table elements) are listed. The scores for the column "Reality of entrepreneurial crisis in family farms" have been derived from literature analysis. For rationality, for example, the score in Table 1 is based on WISWEDE, 2000, p. 36.

Similarity between a theory in Table 1 and reality (last column in Table 1) is assumed if, for a criterion, the score for the two columns is identical. The more the scores for criteria are identical between a theory in Table 1 and "reality", the better the theory resembles "reality".

Table 1: Comparison of management theories with regard to crisis situations in farms.

Management Theories	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Criteria	Prescriptive Decision Theory	System Theory	Situative Approaches and Theories of Inter- Behavioural Sciences	New Institutional Economy	Evolution Theory	Theory of Self-organization	Gestalt Approach	Interpretative Approach (Constructivism)	Resource Based View		Reality of entrepreneurial crisis in family farms
1. Assumed rationality of the acting stakeholders (1=low; 5=high)	5	(2)	4	1	4	2	2	(3)	2	(4)	low 1-2
2. Objectivism (=5) vs. subjectivism (=1)	2	(2)	4	1	2	2	2	(3)	1	(4)	low 1-2
3. High (=5) vs. low (=1) precision of rules	4	2	(3)	2	(3)	2	1	(3)	2	(3)	low 1-2
4. Uniformity (=5) vs. individuality (=1) of the stakeholders' behaviour	2	2	1	1	2	2	1	3	2	1	low 1-2
5. High (=5) vs. low (=1) relevance of the context	4	4	5	2	3	5	4	5	4	2	medium 3-4
6. Internal (=1) vs. external (=5) orientation	(3)	4	3	2	3	5	2	3	3	2	medium 3
7. High (=5) vs. low (=1) assumed invariance concerning location and time	5	1	5	3	4	(3)	2	4	2	2	low 1-2
8. High (=5) vs. low (=1) normative claim of the theory	5	1	4	2	4	1	3	4	2	4	low 1-2

[Source: adjusted to WOLF (2005, pp 435); numbers in brackets indicate that the corresponding criteria is of minor importance within the related theory]

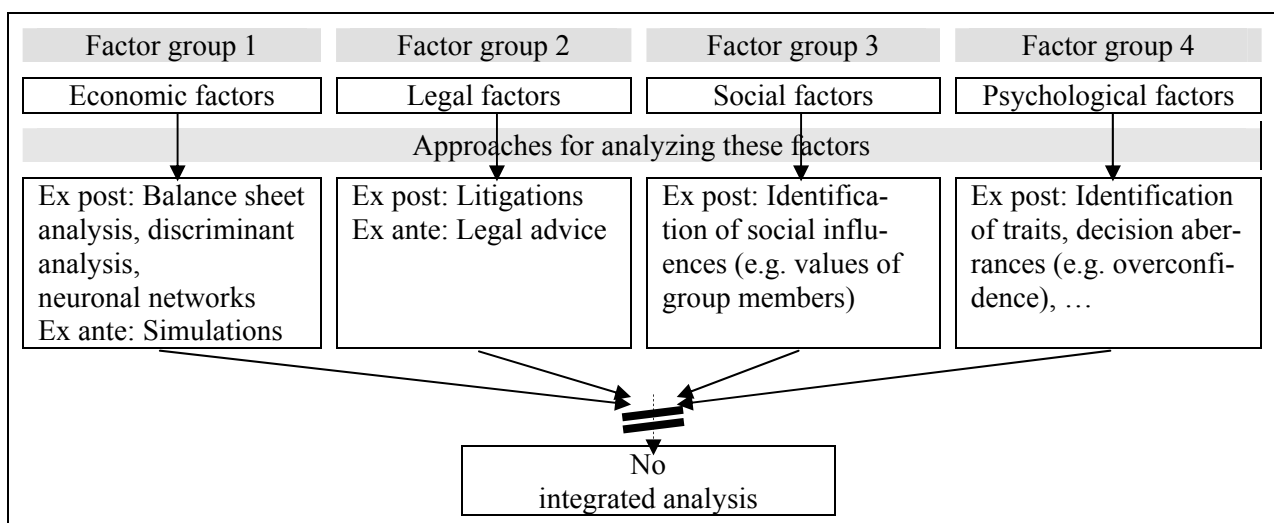
As mentioned above farmers, as entrepreneurs, are often influenced by bounded rationality. Subjectivity plays an important role leading to context dependent individual behaviour in times of a crisis. Thus theories with a low normative claim and a low precision in their rules seem to be appropriate as a referential theory for entrepreneurial crisis. Comparing these characteristics with the classifications of WOLF in Table 1 'System Theory', and especially the 'Interpretive Approach' (Constructivism), seem to match to the real situations of entrepreneurial crisis in family farms. The importance of interpretation, as mentioned by BOHMANN & VOBRUBA (1992), seems to stress the suitability of the 'Interpretive Approach' (Constructivism).

Stakeholders' interpretations may be related to the different aspects of an entrepreneurial crisis (see figure 1). In the past integrated analysis of the different factor groups of figure 1 has not been common. One reason might be that the approaches that serve to analyze the different factors in figure 1 usually apply methods that are, at a first glance, incompatible and yield results based on different scaling – if one thinks for example about crises relevant factors like

debt service, overconfidence, emotions, mortgages, opportunistic behaviour of business partners: Debt service for example can be measured with a ratio scale. If whether an entrepreneur with a certain debt service is overconfident the analysis would be based on, for example, a Likert Scale or a Rating Scale to determine the “degree of overconfidence” of the entrepreneur. A Likert- or a Rating-Scale might also be used to “measure” emotions and opportunistic behaviour. But overconfidence, emotions and opportunism might also be gained by means of qualitative approaches, e.g. narrative interviews, yielding results that might be described as being nominal scaled. Thus no integrated analysis of these qualitative results and quantitative “hard facts” would be possible.

Using interval scaled data and, if available, ratio scaled data to analyze the different factor groups of Figure 1 might be a means of analyzing the influence of different crisis relevant factor groups in a joint way. Using interval scaled data for evaluation, however, runs contrary to Constructivism, because of the prevalence of qualitative methods⁷ and the importance of hermeneutics.

Figure 1: Factor groups with influence on the emergence and development of a crisis



In order to mitigate objections against the ‘Interpretive Approach’ (Constructivism)⁸ due to hermeneutics, modifications will be applied: the results of interpretations will be interval

⁷ HINDLE (2004, pp 582) names three hurdles to the use of qualitative methods: Introspection, holism and temporality.

⁸ Meanwhile “Grounded Theory” is the commonly used “technique” for research based on the “Interpretive Approach”. “Grounded Theory”, however, is a qualitative research method. As quantitative methods based on balance sheet analysis dominate techniques for crisis detection, however, “Grounded Theory” doesn’t seem to be the proper technique to incorporate quantitative and qualitative aspects in an integrated approach of crisis detection.

The “Modified Interpretive Approach” requires quantitative data both on the input side (the basis for the interpretations) as well as the output side (the interpretation). It is true that the “quantification” of economic, legal,

scaled perceptions. This enables joint analysis of numeric input and output data as well as quantitative statements about the perceived stability of an entrepreneurial situation by every single stakeholder.

It is true that applying quantitative methods to evaluate the stakeholders' interpretations leads to a loss of information compared to qualitative research methods. However this offers the opportunity to jointly evaluate the different factor groups of figure 1.

Figure 2 outlines the process through which stakeholders' perceptions about an enterprise's stability can be determined. Each stakeholder of an enterprise has access to certain data about the enterprise that may, however, already be filtered (input-vector(s) x in figure 2). This data is interpreted by the stakeholder. The process of interpretation is driven by the individual's "cognitive maps"⁹. These cognitive maps are influenced by each stakeholder's "individual background": earlier experiences in the private and/or entrepreneurial sphere and entrepreneurial (or private) activities (HOWORTH ET AL., 2005, p. 38). The single stakeholder's interpretations finally lead to (among other things) his or her perceptions of, and attitudes towards, this enterprise (output-vector(s) y in figure 2)¹⁰.

A verbal description of crisis perception might run as follows:

1. An enterprise's situation can be characterized by a vector x (with input attribute values) derived from the enterprise's "hard and soft facts" (private sphere included). The higher the value of an input attribute the more it indicates an emergent crisis.
2. Each stakeholder can develop perceptions (represented by a vector y of output attribute values) that are
 - a. based on the input vector x mentioned above, and
 - b. is influenced by the stakeholder's own cognitive maps.
 - c. Additionally management ratios that indicate the enterprise's success (e.g. "equity accumulation") may also be part of the output vector y . The lower the value of an output attribute the more it indicates an emergent crisis.
3. At least one stakeholder (usually the entrepreneur) is able to define at least
 - a. one target situation (target scenario) – characterized by an input vector of "hard and soft facts" as well as the corresponding output vector, and
 - b. one worst case situation (worst case scenario) that indicates the frontier to a crisis – also characterized by an input vector of "hard and soft facts" as well as the corresponding output vector.
4. Each stakeholder can identify certain input vector attributes to be compulsory with certain attribute values that have to be fulfilled. If in an entrepreneurial situation the value of such

social and psychological information on the input side and the "quantification" of interpretations on the output side lead to a loss of information. But this is necessary to be able to evaluate the various data in a "holistic" way.

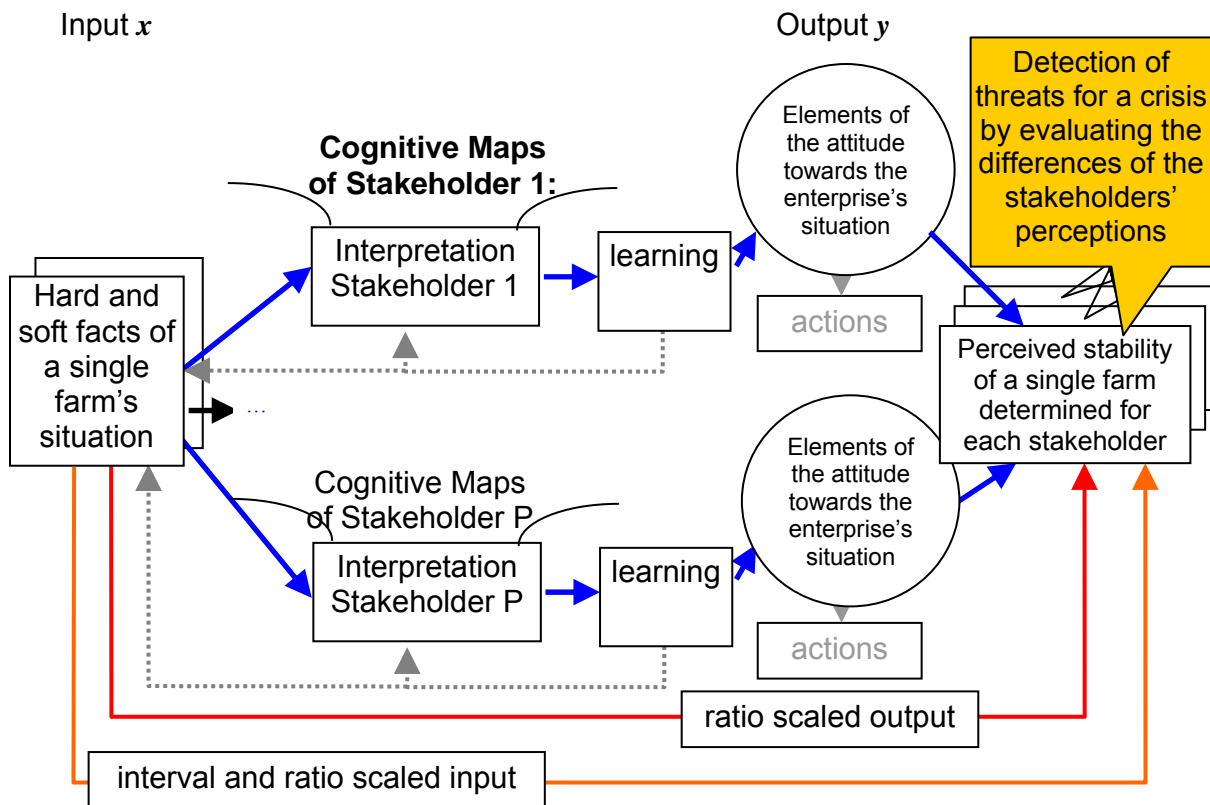
⁹ Besides attitudes and perceptions that are (among other influences) results of attitudes, MACHARZINA & WOLF (2005, pp. 112) also mention the manager's value system, his motives and needs, his way to solve problems, his strategies and the entrepreneurial culture as the fundamental elements of „cognitive maps“ that influence his interpretation of an entrepreneurial situation.

¹⁰ The stakeholder's interpretations may also have an effect upon the stakeholder's actions concerning this enterprise (figure 2) – but it's not the aim of this approach to predict behaviour.

a compulsory attribute is worse than the value defined by the stakeholder, he/she will assume a crisis-situation without evaluating the other attributes of the enterprise.

5. If all compulsory attributes are fulfilled a stakeholder perceives an entrepreneurial crises for a certain entrepreneurial situation if the “perceived stability” of this situation is worse than the “perceived stability” of the corresponding worst case scenario.
6. Usually a target scenario should indicate the highest possible “perceived stability”.

Figure 2: Modified Interpretive Approach



(Source: Extended to MACHARZINA & WOLF, 2005, pp 112)

The central idea of this approach is that input derived from “hard and soft facts” (figure 2) lead to interval scaled perceptions of the values of the input attribute and ratio scaled output, such as “equity accumulation”. This gives the opportunity, not only to use perceptions and other output to determine an enterprise’s stability or exposure to a crisis (like BILLINGS ET AL. (1980) did), but also to use numerical (interval and ratio scaled) input for the analysis as well by calculating a numerical value of the “perceived stability” (“perceived efficiency”) for each stakeholder and each situation.

It will now be explained, how “perceived stability” can be determined.

ES 2.2 Determination of the perceived stability

Based on various contributions (e.g. CHOI & SHEPHERD, 2004; SHEPHERD & ZACHARAKIS, 1997) MITCHELL ET AL. (2005, p 670) identified conjoint analysis as a technique to measure intuition as well as conscious and unconscious processes. Conjoint analysis might serve to de-

termine a weighting function under which conditions the various stakeholders of an enterprise regard the enterprise to be stable or not.

Using Conjoint-Analysis assumes that an enterprise's situation (as represented by the hard and soft facts) leads to an overall impression for every stakeholder. In order to gain the parameters that lead to these overall impressions the attributes would have to be varied in an experimental design. This means that the stakeholders would have to evaluate designed stimuli, ranging from the crisis situations to the target situations of an enterprise.

Using an experimental design for determining the stakeholders' weighting functions offers quite some advantages, such as:

1. Identification of differences concerning the weighting factors for crisis relevant attributes between the different stakeholders, thus crisis management can put a focus on these important attributes,
2. a stakeholder's weighting function might be used multiple times in the future to determine the stakeholder's impression of the enterprise based on the actual data of the enterprise and
3. as the stimuli are hypothetical entrepreneurial situations there will be no negative effects on existing business relations.

But there are also some disadvantages in using conjoint analysis and weighting functions that may arise:

1. The impressions gained by the hypothetic stimuli need not be related to the stakeholders actual emotions, motives etc. in situations of an entrepreneurial crisis. Future changes concerning the stakeholders' motives, emotions, traits etc. that would cause changes within the weighting functions cannot be taken into consideration.
2. Simulated stimuli cannot resemble real entrepreneurial situations¹¹. For example changes concerning interpersonal relations that might arise during the process of a crisis can hardly be simulated as stimuli.

Because of the disadvantages of conjoint analysis mentioned above the own approach strives for an alternative way to determine, how different stakeholders "perceive the stability of an enterprise" by means of the non-parametric technique of Data Envelopment Analysis (DEA). DEA is often used to estimate production functions. DEA is also used e.g. to compare the efficiency of various Decision Making Units (DMUs). These might be any economic unities, like for example hospitals. The benchmarks are the "best practice" DMUs within the sample – the DMUs with the highest Output-Input-Ratio. Inputs can be, for example, costs, working hours etc. Outputs are the results such as, for example, "cured persons", "satisfaction of the customers" etc. of a "production process".

In standard DEA the various DMUs are either different "enterprises", different branches of one enterprise, different departments of one enterprise, or other different organizational units.

¹¹ Experiments can hardly represent realistic entrepreneurial situations (for details: SHILLER (1989, pp. 436))

In the approach being put forward in this paper, of using DEA for determining the (perceived) stability of an enterprise, DMUs have a different meaning. As the analysis is based on only one enterprise, a single DMU comprises the enterprise's data about hard and soft facts of a certain entrepreneurial situation, like e.g. "amount of loans", "securities necessary", "workload" as input data¹². The necessary corresponding "output" comprises for example "equity accumulation", and perceptions concerning the "standard of living". Table 2 gives an example: It is assumed that strategy 1 affords (input-attributes), among other things, an amount of credit of 15.000 Euros and a weekly workload of 60 hours. It is assumed in this example that this strategy 1 leads to (among other output attributes) an equity accumulation of 7500 Euros/year and the entrepreneur rates the standard of living along with strategy 1 to be 4 (on a 5-scale Likert-Scale; 1=bad and 5=very good). This set of input-output-attribute-values had been gained in the first quarter of 2007. It represents a DMU. In this example it is called DMU_1. If the entrepreneur assesses strategy 1 at a different time or if he/she assesses a different strategy etc. the data-set of input- and output-attributes represents a different DMU each time.

Table 2: Schema for the Input-Output-Matrix for a DEA-run (only one enterprise is evaluated – by the various stakeholders)

Number of the DMU	A DMU represents:			Input-Attributes			Output-Attributes		
	Stakeholder	Situation	Time	Amount of Credit [€]	...	Workload [h/week]	Equity accumulation [€/a]	...	Standard of living [1...5]
DMU_1	Entrepreneur	Strategy 1	1 st quarter 2007	15000	...	60	7500	...	4
DMU_2	Entrepreneur	Strategy 2	1 st quarter 2007
...
DMU_N	Family member 2	Strategy 5	4 th quarter 2007	100000	...	70	8000	...	3

As it is unusual to use DEA for crisis analysis at the single enterprise level in combination with the "Interpretive Approach" (Constructivism), the principles of this approach will be demonstrated by means of simplified examples. Table 3 gives an example of the kind of data used to determine an enterprise's perceived stability:

1. A farmer has to decide what strategy he should choose out of the different strategies available (for example, retention, resettling, selling etc.) to the farm.
2. Each strategy can be described by various input attributes (such as the amount of credit that is necessary).

¹² Input is meant as all kind of technical input (workload, loans, etc.) necessary for an enterprise to achieve either a technical output (profit, asset accumulation etc. of the enterprise) or cause the development of a stakeholder's attitudes (as "psychological output").

3. Each strategy leads to various output attributes such as the amount of equity that can be accumulated with this strategy, as well as the cognitive and affective elements of attitudes regarding different input attributes.

Table 3: Example of alternative strategies for a single enterprise (farm) and the attributes for the assessment of the strategies

Strategy 1: Retention of the current situation and renovation Strategy 2: Resettling outside the village with official financing assistance + conveyance of the farm location in the village (regarded as „target situation“) Strategy 3: Selling of the farm in the long run and working on a job (regarded as “frontier to a crisis”) etc.		
Input (“Hard and soft facts”) concerning each strategy: <ul style="list-style-type: none"> • Amount of credit • Servicing of capital • Workload • Provision of collateral Etc.	Output concerning each strategy: Indicators of success: <ol style="list-style-type: none"> 1. Equity accumulation per year 2. Etc. Cognitive and affective elements of attitudes <ol style="list-style-type: none"> 1. Cognitive and affective components of the attitude concerning corresponding (interval or ratio scaled) input attributes 2. Cognitive and affective components of the attitude concerning qualitative input attributes: 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Support by the family • Dependencies on agricultural policies 	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunities to develop • Standard of living • Etc.

Choosing strategy 1 for example requires a certain amount of credit (15.000 Euros – as listed in Table 2) as well as a certain servicing of capital, a certain workload, provision of collaterals etc. All in all this strategy will lead to a certain accumulation of equity per year etc. And each stakeholder will develop certain attitudes – based on the amount of credit, servicing of capital etc. along with this strategy.

This means: In order to determine perceived stabilities, the different strategies in Table 2 have to be assessed by the enterprise’s different stakeholders. Each stakeholder “transforms¹³” his/her knowledge about the enterprise’s input attributes (e.g. amount of credit) concerning each of the development strategies in a process of interpretation into outputs (the perceptions about the various input parameters in Table 3). The lower the values of the input attributes, and the higher the values of the output attributes, the higher (better) is the perceived stability of the enterprise (and vice versa).

To explain the main principle the example in table 3 is even more simplified in Table 4. Out of the different input and output attributes listed in Table 3 only two have been chosen: As input attribute the amount of credit necessary has been chosen and the entrepreneur had been asked to give an overall assessment concerning each of the three strategies listed in Table 3.

¹³ There is an analogy to a production process.

Each of the three strategies requires a certain amount of credit that is listed in line 1 of Table 3: Strategy one requires a loan of 15.000 Euros in order to run the enterprise in the future. The entrepreneur “rates” this strategy with 25. This means that he is not very much satisfied with this strategy. Strategy 2 requires a loan of 225.000 Euros. The entrepreneur “rates” this strategy with a score of 50. He obviously is more satisfied with this strategy.

Table 4: Determination of the entrepreneur’s “perceived stability” (relative efficiency)

Line		Strategy 1 of table 1	Strategy 2 of table 1	Strategy 3 of table 1
		Retention	Resettling	Selling
1	x_i : loan [€] (the smaller, the better)	15000	225000	50000
2	y_i : The strategy makes me feel ... <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>very very anxious satisfied</p> <p>0 25 50 75 100</p> <p>(the higher the assessment, the better)</p> </div>	25	50	25
3	„efficiency“ y_i/x_i (approximately)	0,0017	0,0002	0,0005
4	$S =$ “perceived stability” relative efficiency (approx.) $\left(\frac{y_i}{x_i}\right) / \max\left(\frac{y_i}{x_i}\right)$	1	0,112	0,294

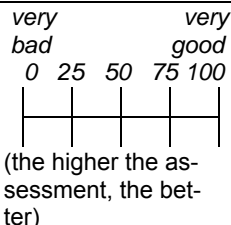
0,0017 max. „efficiency“

Table 4 (line 2) shows that although strategy 2 “leads” to a higher output than strategy 1, the latter strategy is regarded to be more efficient by the entrepreneur (Table 3, line 3 – and with 0-1-normalisation line 4), because a sufficiently high output can be “produced” with considerably less input.

In realistic situations more than just one input and one output attribute, as well as multiple stakeholders and situations of an enterprise, have to be taken into consideration. For these purposes Data Envelopment Analysis (DEA) can be used to determine the perceived stability (relative efficiency) – (compare e.g. COOPER ET AL. (2002); BAUER ET AL., 2004, pp. 12; BRØNN & BRØNN 2005, pp. 45; COOK ET AL., 1996).

In order to demonstrate the principles of DEA to determine the differences in the perceptions of different stakeholders of an enterprise, Table 5 gives a slightly more complex example. Three different stakeholders, the entrepreneur and two family members, have to assess strategy 2 of Table 3.

Table 5: Example of data for a DEA – strategy 2 of Table 3

Input:	[€]	Output:				
		Perceived standard of living	 (the higher the assessment, the better)	Stakeholder		
				Entrepreneur	Family member 1	Family member 2
Loan necessary for strategy 2 of Table 3	225.000			50	60	35
		Equity accumulation [Euros/year]		7500	5000	4000

Strategy 2 requires a loan of 225.000 Euros and leads in the opinion of the entrepreneur to an annual accumulation of 7.500 Euros and enables a “medium” standard of living. Family Member 1 does not agree with the annual accumulation of equity. This person believes that only 5.000 Euros can be accumulated per year. But this person expects a standard of living a little bit higher than the entrepreneur. Family member 2 is much more pessimistic.

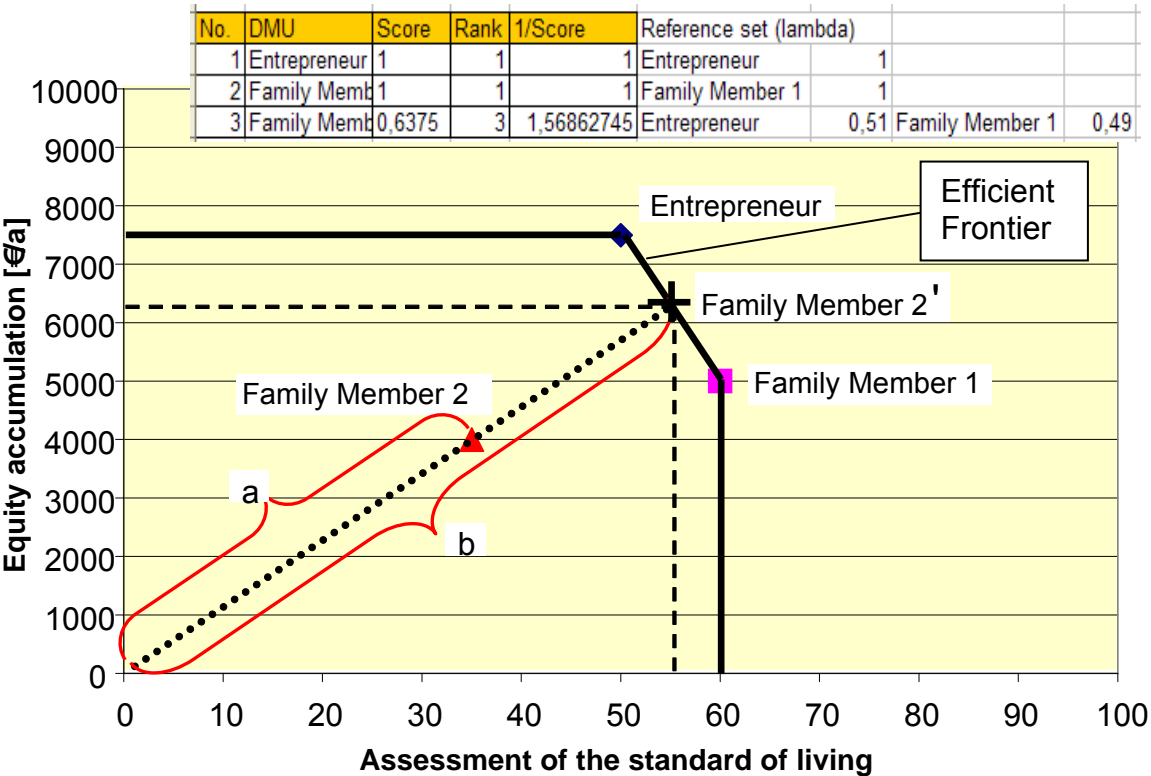
In DEA language, each combination of stakeholder and situation is a DMU (Decision Making Unit). Thus in Table 5 three DMUs are listed. Each DMU is characterized by an input vector with various input-attributes and an output vector with various output-attributes.

Different to the usual application of DEA, only one (!) enterprise is evaluated by each DEA-run (for details COOPER ET AL., 2002, pp. 21).

Figure 3 shows (corresponding to Table 5) a simplified¹⁴ example of some of the output of a DEA-run (CCR-Output Model). The column “score” represents the value of the “perceived stability” for each DMU. Family member 2 assesses strategy 2 (score approx. 0.638 = ratio a/b in figure 3) less favourably than the entrepreneur and the other family member (score 1).

¹⁴ As the input is constant with 225.000 Euros for all DMUs, it has been normalized to 1 in order to be able to show the real output values in the graphical representation.

Figure 3: Simplified example of a DEA run (compare Tables 4 and 5)



The calculation of one score per DMU, representing the perceived stability of an enterprise’s situation, is only one result of the analysis. More interesting is that DEA can give hints about the reasons for a certain score and hints about what has to be improved (either input oriented view or output oriented view) so that the enterprise’s situation would be perceived to be stable (efficient) by each stakeholder respectively (so called projection to the efficiency frontier).

What changes would be necessary for the example in Figure 3 (concerning family member 2) in order to get a score of 1 instead of 0,6375 (ratio a/b in figure 3)? The DEA-projection (visualized as family member 2’ in Figure 3) shows that the “assessment of the standard of living” by family member 2, and the “equity accumulation per year”, would both have to be increased by about 56 %, to reach the efficiency frontier (family member 2’ in figure 3).

The DEA-projection offers the opportunity to discuss differences in the perceptions in detail. The discussion, concerning the example in Figure 3, could focus on whether the increase in perceptions is possible (e.g. if family member 2 is too pessimistic) or if the entrepreneur and family member 1 are too optimistic or whether the problems to be solved are due to the input side. Thus the projection of an inefficient DMU on the efficiency frontier does not offer the optimal solution to make an inefficient DMU to be efficient, but it offers a starting point for communication with the stakeholders about the enterprise’s stability.

As Figure 3 indicates the hints for changes on the input side or on the output side are derived from the “best perception” DMUs¹⁵ that span the efficient frontier (in Figure 3 the entrepreneur and family member 1).

As in real evaluations, the number of DMUs, as well as the number of input and output attributes, is considerably higher than in the abbreviated example above. Also the DEA-projection to determine “what should be done on the input-side”, and “what might be done on the output-side”, of the model usually will be based on data relating to the various “best perception” DMUs. This might ease consultation compared to a situation where recommendations would be derived from only one stakeholder. An example should clarify things. Family Member 2 is an “inefficient DMU” in Figure 3. The corresponding “best-perception” DMU is Family Member 2’ in Figure 3 and not the Entrepreneur or Family Member 1. If the reason for the inefficiency of Family Member 2 is, for example, “learned helplessness”, and Family Member 2 has aversions to accepting the perceptions of the Entrepreneur or Family Member 1, it might be easier for him/her to accept the “projected output-attribute-values” of the virtual Family Member 2’ instead of the perceptions of certain real stakeholders.

In order to determine if a certain entrepreneurial situation, characterized by input-data and a stakeholder’s perceptions, indicates an entrepreneurial crisis or not, a standard for comparison is necessary. It has already been stated that this cannot be externally fixed criteria.

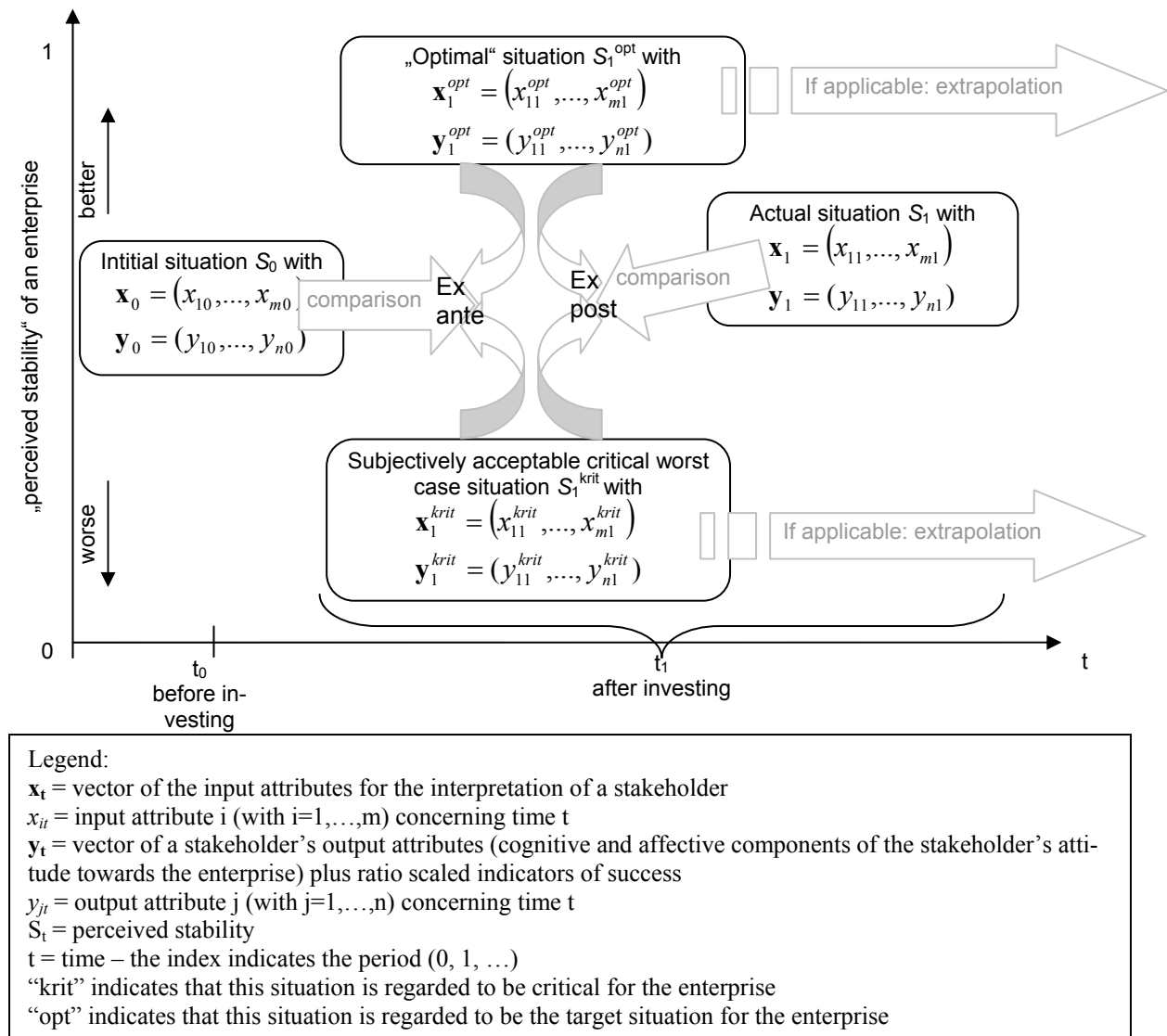
Instead it is assumed (Figure 4) that a stakeholder’s perception of an enterprise’s exposure to a crisis in an initial situation S_0 and the actual situation S_1 depends on the (perceived) target level(s) of the enterprise S_1^{opt} and the stakeholder’s perception about the willingness of the entrepreneur and his family to accept deviations from the target level(s) that are better than (an) individually defined limit(s) to a crisis (perceived frontier to a crisis situation S_1^{krit} in Figure 4).

S_0 might, for example, represent a situation before an investment will take place. Thus ex ante analysis of the perceived stability in comparison with the optimal (target) situation S_1^{opt} and in comparison with the critical situation S_1^{krit} might be conducted.

In order to determine if the investment had been an improvement in respect of stability, at least one ex post analysis should also take place, taking into consideration the initial situation S_0 , the target S_1^{opt} , the crisis S_1^{krit} and the actual situation S_1 .

¹⁵ In analogy to “best practice” DMUs in standard DEA models.

Figure 4: Determination of the perceived exposure to an entrepreneurial crisis by a single stakeholder



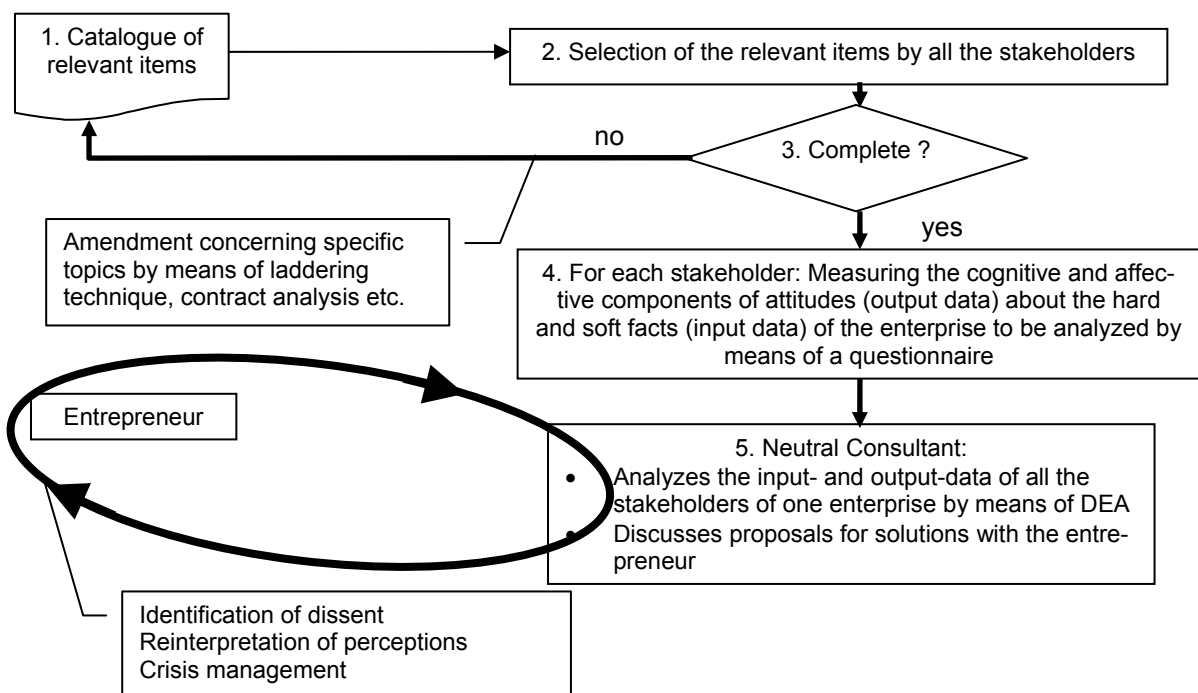
The question now is how to determine the relevant input and output vectors (compare examples in Table 2).

ES 2.3 Determination of the relevant input and output data to analyze the perceived stability

As stakeholders are competent observers of an enterprise (WILLKE, 2005, p. 200), they may differ in their perceptions of, and may come to different conclusions about, an enterprise's situation (HEDELIN, 2000, pp. 163). Therefore a process is necessary during which the stakeholders have to have the opportunity to determine what are, in their opinion, the relevant inputs and outputs required to evaluate the perceived stability. A catalogue of items that have

already been identified to be relevant in principle (literature review) serves as a “bootstrap” (No. 1 in Figure 5). Out of this catalogue the stakeholders select a list of items relevant for the analysis of the enterprise’s situation(s) (No. 2 in Figure 5). If items are regarded to be missing, they can be added to this list. Qualitative research methods, like the laddering technique, or text analysis (e.g. to determine the effects of contracts upon the enterprise to be analyzed), can be applied.

Figure 5: Process model to analyze an enterprise’s stability



After all the relevant items have been determined, the cognitive and affective components of the attitudes of each stakeholder concerning the enterprise’s situations to be evaluated are gained by means of a questionnaire¹⁶.

ES 3 Conclusion and Outlook

With the identification of the ‘Interpretive Approach’ as a referential theory to determine how different stakeholders perceive the stability of an enterprise, a proposal has been made about how the stakeholders of an enterprise, as elements of this system, can contribute to an early detection and prevention of a crisis taking into consideration economic, sociological, psychological and legal factors. In order to jointly evaluate different stakeholders’ perceptions of

¹⁶ Compare the example of a question in table 4 line 2).

various entrepreneurial situations of one enterprise Data Envelopment Analysis is applied. The advantages of using DEA to evaluate the perceived stability of an enterprise are (among others):

1. The fact that the weighting factors for the input- and output-attributes are determined endogenously in the model. Thus no stakeholder is able to dominate deliberately with his opinion¹⁷.
2. Quantitative and qualitative aspects can be evaluated jointly.
3. The generating of DEA-driven hints on how to improve the stability of the enterprise for DMUs with a score less than 1 is possible.

Numerical coding to determine an enterprise's stakeholders' perceptions of the enterprise's stability offers the opportunity to overcome certain shortcomings of the traditional 'Interpretive Approach' (Constructivism) with a focus on qualitative research. For example a standardized research program can be developed in order to compare the "perceived stability" of different stakeholders with the same questionnaire and a common scale.

For practical purposes to analyze an enterprise's perceived stability panel surveys are conducted. The panel studies should help to determine changes in an enterprise's stakeholders perceptions about the stability of the enterprise in the long run. They should also help to generate a theory of crisis development and to develop testable hypotheses derived from this theory of crisis development.

¹⁷ But it is also possible to define assurance regions.

Ein idiographischer Ansatz zur Prävention von Krisen in landwirtschaftlichen Familienunternehmen

1 Einleitung

1.1 Einführung

Das Erkennen von Unternehmenskrisen und die Identifikation von Möglichkeiten zur Krisenprävention stellen Aufgaben der Unternehmensführung dar (MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 668 ff.). Unter dem Begriff "Unternehmenskrise"¹⁸ werden dabei die unterschiedlichsten Phänomene im Leben einer Unternehmung subsumiert, die von einer bloßen Störung im Betriebsablauf bis hin zur Vernichtung der Unternehmung reichen können und von panikartigem¹⁹ Verhalten²⁰ in allen Bereichen begleitet werden (GABLER 2000, S. 3186 ff.). In der betriebswirtschaftlichen Literatur wurde der Begriff der „Unternehmenskrise“ lange Zeit nur selten genutzt (FELSCHER 1988, S. 18 f. sowie GLESS 1996 S. 17), weil erfolgreiche Unternehmen im Zentrum der Forschungen standen und nicht erfolgreiche Unternehmen lediglich eine Randgruppe bildeten²¹, die im Kontext der neoklassischen Wirtschaftstheorie²² eine uner-

¹⁸ Der Begriff „Unternehmenskrise“ wird synonym zum Begriff „Unternehmenskrise“ verwendet. Abzugrenzen hiervon sind die Begriffe "Risiko", "Konflikt", "Störung", "Katastrophe" (z.B. KRYSZEK 1987; FRANKE 1997, S. 32; APITZ 1987, S. 13 ff.) und „Default“ (Definition BIS 2001, S. 30 sowie KREHL UND KNIEF 2002, S. 40).

Der Begriff „(Unternehmens-)Krise“ findet in unterschiedlichem Kontext Verwendung:

- Im insolvenzrechtlichen Sinn (Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung). Die Handels-/Steuerbilanz ist jedoch nur Ausgangspunkt für die Ermittlung des wahren Wertes des Vermögens (MANZEL UND MANZEL 2003, S. 34 f.).
- Im strafrechtlichen Sinn: Der Krisenbegriff ist hierbei identisch mit demjenigen der InsO und bezieht sich auf die Straftatbestände Betrug (§263 StGB), Untreue (§266 StGB) und das Vereiteln der Zwangsvollstreckung (§268 StGB), den (schweren) Bankrott §283 bzw. §283a StGB, die Verletzung der Buchführungspflicht §283b StGB, die Gläubigerbenachteiligung §283c StGB, die Schuldnerbegünstigung §283d StGB) im kapitalersatzrechtlichen Sinn (vgl. §32a Abs. 1 GmbHG).
- Im ökologischen Kontext (z.B. HECKER 1997).
- Im sozialen Kontext (z.B. PFRIEM 1984, S. 25 ff; STREBEL 1994, S. 339 ff.; STOLL 1984, S. 353 ff.).
- Im technologiepolitischen Kontext – einschließlich der Auswirkungen des Technikeinsatzes (z.B. STAUDT 1984, S. 197 ff.; MÜLLER 1984, S. 213 ff.; KUBICEK 1984, S. 229 ff.).
- Im personalpolitischen Kontext (z.B. GAUGLER 1984, S. 259 ff.; STROHAUER 1984, S. 273 ff.; MARR UND FRIEDEL-HOWE 1984, S. 287 ff.; WÄCHTER 1984, S. 307 ff.; KRELL UND ORTMANN 1984, S. 321 ff.).
- Im volkswirtschaftlichen Kontext (z.B. Stichwort „Weltwirtschaftskrise“ in GABLER 1997).

Zur Herkunft und Bedeutung des Wortes "Krise" z.B. GERTOBERENS (1991, S. 172); KLUGE (1989, S. 414); DROSDOWSKI (1989, S. 388).

¹⁹ Unter Panik unterlaufen den Menschen elementarste Fehler, sie handeln unter Druck so, dass die Handlungen möglicherweise ihren eigenen Interessen oder den Interessen ihrer Firma zuwiderlaufen (TEN BERGE 1989, S. 13f.).

²⁰ Synonym zum Begriff „Verhalten“ wird der Begriff „Handeln“ verwendet. Handeln ist die menschliche Form des Verhaltens, d.h. das intendierte Verhalten, das der Handelnde (im sozialen Rahmen) zu verantworten hat (verkürzte Definition bei CRANACH UND SCHAN 2000, S. 125; bezüglich Abgrenzung der Begriffe „Verhalten“ und „Handeln“ s. SCHLEE 1988, S. 11 ff.).

²¹ Bei einer auf Wachstum und Rentabilität eingestellten Wirtschaft ist gemäß HÖHN (1974, S. V) eine gewisse Abneigung gegen die Beschäftigung mit dem Phänomen Krise zu verzeichnen. Außerdem fehlt es der Unternehmensführung am notwendigen Krisenbewusstsein, das mindestens ebenso wichtig ist, wie das immer wieder

wünschte Ausnahme darstellten, in der z.B. „Opportunismus“, „Zahlungsverzug“ etc. lediglich als Ausnahmen auf dem Weg zu einem „vollkommenen Markt“ betrachtet wurden. „Insolvenzen“ und freiwillige Betriebsaufgaben wurden positiv gewertet, weil der damit verbundene Strukturwandel, so die Theorie, nicht zu Kapitalvernichtung, Kapitalumschichtung, Arbeitslosigkeit, sozialem Abstieg und Folgeinsolvenzen bei Geschäftspartnern, sondern vielmehr, bedingt durch die vollständige Information und das rationale²³ Verhalten der Entscheider, zu einer optimalen Allokation von Ressourcen führen würde²⁴. Deshalb wurde von der Wirtschaftspolitik teilweise weniger die Sanierung krisenbedrohter Unternehmen, als vielmehr die Förderung technologieorientierter Existenzgründer bevorzugt (hierzu BRUCH-KRUMBEIN ET AL. 1999, S.17 f.)²⁵. Konsequenterweise fehlt teilweise, wie z.B. in Brandenburg, eine staatlich organisierte und finanzierte sozioökonomische Beratung – insbesondere Krisenberatung – für Landwirte (hierzu KUSEMANN 2000, S. 70 ff.).

Seitens der EG bzw. EU sowie seitens der Agrarpolitik in Deutschland wurden in der Vergangenheit jedoch andererseits auch keine einheitlichen Signale an die Landwirte hinsichtlich Entwicklungsmöglichkeiten ausgesandt (vgl. auch Kritik von PETERSEN (1991, S. 53) bezüglich fehlender Signale für die Rahmenbedingungen). Seit Mitte der 60er Jahre bis in die 80er Jahre wurde die Gesundschumpfung des Sektors als einzig wirksame Entwicklungsstrategie propagiert. Die Fördermittel wurden auf die Vollerwerbsbetriebe konzentriert (KRÖGER 2006, S. 252 ff.). Seit der Agrarreform 1992, der Agenda 2000 und der Agrarreform 2003 wird hingegen eine qualitative Weiterentwicklung und Sicherung der Betriebe angestrebt (HEISSENHUBER 2005, S. 19 f.). Seit 2007 werden mit ELER (Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes) durch die Agrarpolitik drei Ziele verfolgt:

geforderte Informations- und Kontrollbewusstsein (HÖHN 1974, S. 10). DÖRNER UND REK (2005, S. 439 f.) weisen darauf hin, dass für Mitarbeiter in Unternehmen das Problemlösen gegenüber der Krisenvermeidung hinsichtlich des beruflichen Fortkommens wichtiger ist, dass Krisensymptome tendenziell „schöngeredet“ werden, um sich „unnötige“ Arbeit zu sparen; derjenige, der vor Krisen warnt, wird leicht als „Störenfried“ angesehen (vgl. HIRSCHMAN (1970).

²² In dieser „Welt“ verfügt jeder Mensch beim Eintritt in das Wirtschaftsleben über ein wohlformuliertes, differenziert-abgestuftes und ein für alle Male festgelegtes Nutzensystem (WISWEDE 2000, S. 31).

²³ Das Konzept der Rationalität enthält allerdings keine Vorschriften über die Inhalte von Erwartungen und Präferenzen. Diese sind grundsätzlich subjektiv. Sie müssen jedoch begründet und konsistent mit den Rationalitätspostulaten sein, die der Entscheider anerkennt (EISENFÜHR UND WEBER 1999, S. 10).

²⁴ Die mehr oder weniger ausschließliche Beschäftigung mit „ökonomischen Faktoren“ führte dazu (SCHMÖLDERS 1975, S. 1), dass alle Kräfte, die auf das Verhalten von Wirtschaftssubjekten von Einfluss waren, in den Bereich der „Imponderabilien“ verwiesen wurden. SCHMÖLDERS kritisiert, dass quantitativ angelegte Verhaltensmodelle, mit denen die Wirtschaftstheorie die wirtschaftliche Wirklichkeit explikativ zu deuten versucht, optisch elegant wirken, die komplexen Prozesse des realen Wirtschaftslebens jedoch kaum erklären können.

²⁵ Allerdings werden von der EU-Kommission den Mitgliedsstaaten für KMU "Rettungs- und Umstrukturierungsbeihilfen" zugebilligt. Innerhalb der Bundesrepublik Deutschland haben sich durch die Einflüsse der EU-Kommission auf die Bundes- und Landespolitik unterschiedliche Haltungen/Einstellungen zur Konsolidierung/Sanierung von Unternehmen herausgebildet, die von einer offensiven bis hin zu einer restriktiven Haltung reichen (BRUCH-KRUMBEIN ET AL. 1999, S. 18).

1. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Land- und Forstwirtschaft,
2. Verbesserung der Umwelt und der Landschaft sowie
3. Steigerung der Lebensqualität im ländlichen Raum und Diversifizierung der Wirtschaft.

Aus den Zielen ist abzuleiten, dass der Strukturwandel in der Landwirtschaft und damit auch die Krisengefährdung für zumindest einen Teil der landwirtschaftlichen Unternehmen weiter anhalten wird und dass von der Agrarpolitik sogar neue Kriseneinflüsse zu erwarten sind (z.B. Diskussion über den Abbau der Milchquotenregelung nach 2015 – z.B. ISERMEYER 2007 – weil den Landwirten mit der Diskussion keine eindeutigen Planungsinformationen gegeben werden).

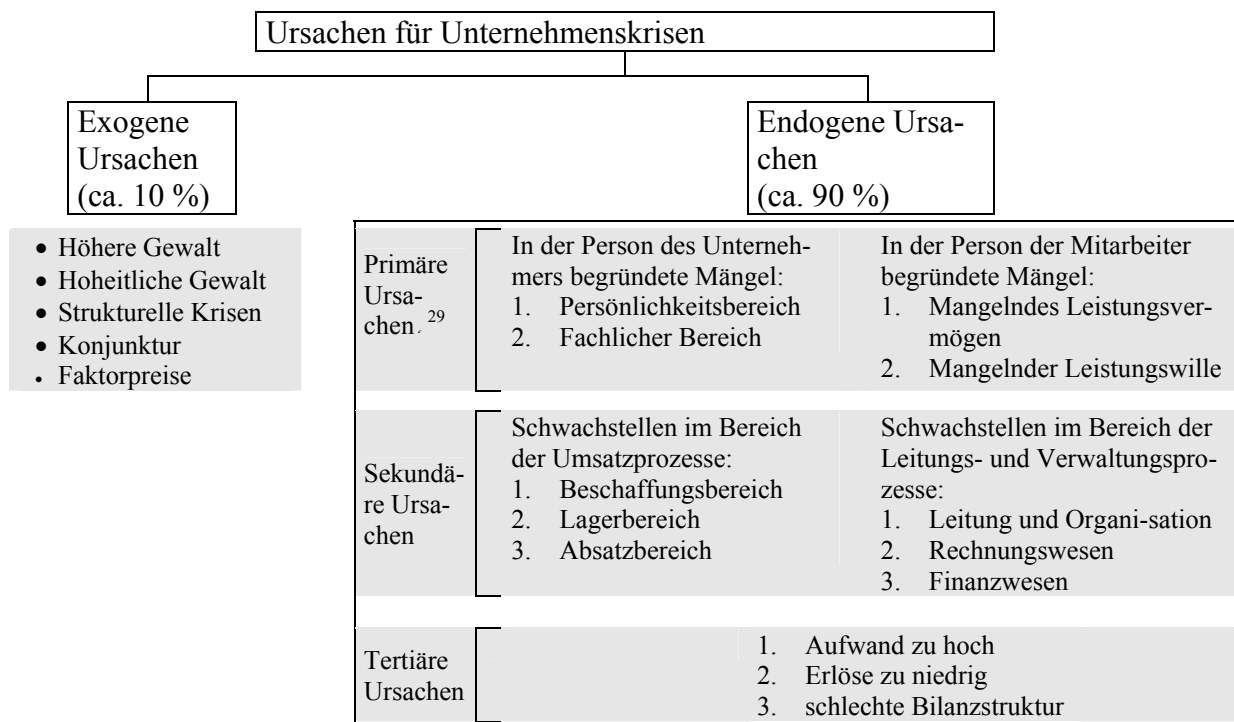
Der volkswirtschaftliche Schaden als Folge von Unternehmenskrisen ist allgemein hoch (Details²⁶: KREITMAIR 2001, S. 27 f.; SCHNEIDER UND WASCHK 2002, S. 2) und die Beschäftigung mit Unternehmenskrisen wird auch in der Zukunft nicht an Aktualität verlieren²⁷, zumal der dispositive Faktor in empirischen Untersuchungen als das oftmals bestimmende Element einer Unternehmenskrise ermittelt wurde (RINKLIN 1960, S. 54; FRANKE 1997, S. 201; CREDITREFORM 2004, S. 18). So merkt DUURSMA (1994, S. 351) an, dass Unternehmer fast nie in der Lage sind, auf Grund ihrer positiven Einstellung zum Unternehmen die Ernsthaftigkeit einer Krise zu erkennen²⁸. Insgesamt, so KRAMER 1998, S. 36; BOKELMANN 1993, S. 46; BUCHMANN 1996, sind ca. 90 % der Unternehmenskrisen durch unternehmensinterne, d.h. endogene, Faktoren bedingt (für wichtige Beispiele endogener Ursachen s. Abbildung 1-1). Erforderlich sind somit Methoden, die den Unternehmer bei der Entscheidungsfindung unterstützen, zumal LACHNIT (1989, S. 93 ff.) Mängel im Bereich wohl strukturierter Führungsinformationen von KMU konstatiert, während die Krisenforschung insgesamt durch eine stark deskriptive Ausrichtung geprägt ist (FREILING 2005).

²⁶ Forderungsverluste, Steuerausfälle, Sozialversicherungsausfälle, Folgeinsolvenzen, Verlust an Arbeitseinkommen etc. Die volkswirtschaftlichen Schäden als Folge der Insolvenzen betragen in den Jahren 2003 und 2004 jeweils rund 40 Mrd. Euro (CREDITREFORM 2004, S. 15).

²⁷ Auf den Sektor Landwirtschaft bezogen: Es wird davon ausgegangen, dass der Betriebsgrößenwandel weiterhin erfolgen muss, wobei aber auch größere Betriebe nur bei bester Betriebsführung erfolgreich sein werden (KÖHNE 2000, S. 365). Mehr als die Hälfte der landwirtschaftlichen Unternehmen werden in naher Zukunft auslaufen, ausscheiden oder aufgeben (WESSELMANN 2002, S. 72). Allerdings hat sich die landwirtschaftliche Betriebslehre bisher relativ wenig mit der Planung des Auslaufens von Betrieben beschäftigt (KÖHNE 2005, S. 241).

²⁸ An späterer Stelle – insbes. in Kapitel 3 – wird diese Aussage von DUURSMA (1994) differenzierter betrachtet.

Abbildung 1-1: Ursachen für Unternehmenskrisen



(Quellen: KRAMER 1998, S. 36; BOKELMANN 1993, S. 46; BUCHMANN 1996)

Folgerung: Erforderlich erscheinen Konzepte und Instrumente zur Analyse komplex organisierter Systeme (WILLKE 2000, S. 132) als Einzelfallanalysen (idiographischer³⁰ Ansatz), um Krisengefahren, die auch durch die Beteiligten selbst begründet sein können (s. Abbildung 1-1), frühzeitig zu identifizieren und ihre Ursachen zu analysieren, so dass z.B. durch geeignete Wachstumsschritte, Maßnahmen zur Kostensenkung, Einsparungen im Privatbereich oder geordnetes Auslaufen des Unternehmens Vermögensverluste vermieden werden können³¹.

Weil jedoch bisher, so MITCHELL (2002, S. 2)³² bzw. KRAMER (1998, S. 43), noch keine geschlossene Theorie der Unternehmenskrise³³ entwickelt worden ist, die

²⁹ Wechselseitige Einflüsse der Privat- und Unternehmenssphäre in Einzelunternehmen und Personengesellschaften.

³⁰ Zunächst erfolgen nur Einzelfallanalysen, d.h., es ist zunächst nicht das Ziel, empirisch-analytisch Krisentypen, Unternehmertypen etc. zu identifizieren, weil das Problem der Krisenfrüherkennung in diesem Fall nur auf eine Metaebene verlagert werden würde: Welchem Typ ist ein bestimmter Unternehmer etc. zuzuordnen – vgl. jedoch Vorschläge für Anschlussforschung in Kapitel 10.

Einzelfallanalysen sind erforderlich bei der Suche nach relevanten Einflussfaktoren und bei der Interpretation von Zusammenhängen (MAYRING 2002, S. 42).

³¹ Krisenvorsorge hat einen ausgesprochenen Vorbeugeeffekt. Geld und Arbeitskraft, die hier investiert werden, sind wie die Prämie für eine Lebensversicherung zu werten und sind keineswegs vergeudet (HÖHN 1974, S. VI).

³² MITCHELL (2002, S. 2) konstatiert u.a. bezüglich „business failures“, dass er keine Literaturstelle weiß, die dieses Phänomen zufriedenstellend erklären konnte. Nach KÖTZLE (1997, S. 27 f.) besteht das Erkenntnisziel einer betriebswirtschaftlichen Theorie der Unternehmensentwicklung darin, für bestimmte Problemkonstellationen in einer Ausgangssituation die Handlungsalternativen aufzuzeigen, um einen aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Soll-Zustand zu erreichen. Allerdings stellt KÖTZLE auch die Frage, ob dieser Anspruch angesichts der Komplexität der Wirkungsbeziehungen nicht „zu hoch geschraubt“ ist.

Als Ursache für die vergleichsweise geringe Zahl empirischer Untersuchungen bezüglich Theorien der Unternehmensentwicklung nennt KÖTZLE (1997, S. 39 f.) die Tatsache, dass mangels Zeit und finanzieller Förderung überwiegend retrospektive Querschnitts- statt Längsschnittuntersuchungen durchgeführt werden.

- (1) auf einer geprüften nomologischen Gesetzmäßigkeit basiert (FELSCHER 1988, S. 35),
 - (2) das Krisenphänomen vollständig erklärt³⁴ und
 - (3) Messvorschriften für die Verbindung theoretischer Aussagen und praktischer Anwendungen enthält,
- stößt die Aufgabe der Krisenfrüherkennung und -prävention an Grenzen. Die Probleme hierbei werden nachfolgend dargestellt.

1.2 Problemstellung

Simulationsrechnungen von PETERSEN (1991, S. 120 ff. sowie S. 195 f.) haben gezeigt, dass unter seinen Modellannahmen die langfristige Erhaltung von hoch verschuldeten landwirtschaftlichen Unternehmen nicht allein durch den Abbau von Fremdkapital erzielt werden kann. Notwendig sind vielmehr Wachstumsinvestitionen mit Verbesserung der Produktionseffizienz, die eine weitere oder zumindest stagnierende Verschuldung erfordern. Damit bleibt die Existenzgefährdung jedoch weiterhin bestehen, sofern nicht gleich die Betriebsaufgabe in Betracht gezogen wird. Die Auseinandersetzung mit Krisengefährdungen auf die Zeit einer Konsolidierungsberatung zu verschieben erscheint damit problematisch. Die Ergründung von Einflüssen durch Krisenfaktoren muss deshalb bereits früher ansetzen. Gemäß LÖBBE (2001, S. 59) beruht die Begabung der Menschen, die Umwelt ergründen und erkennen zu können, u.a. auf ihrer Fähigkeit, Informationen und Informationseinheiten zueinander in Relation setzen zu können. Dadurch entstehen Abbildungen, Zuordnungen und Funktionen. Diese Abbildungen lassen sich (LÖBBE 2001, S. 59) drei verschiedenen Grundtypen zuordnen:

- (1) Berechenbar: Es existiert ein Algorithmus, der die Ermittlung der Funktionswerte ermöglicht.
 - (2) Intuitiv: Hierzu gehören bestimmte Prognosen, Diagnosen und Klassifikationen. Es handelt sich um unscharfe Informationsverarbeitung.
 - (3) Chaotisch: Diese Zuordnungen sind weder berechenbar noch intuitiv erfassbar. Nach dem heutigen Wissensstand sind diese Abbildungen in keiner Art und Weise erfassbar.
- Sofern in der Praxis nur Abbildungen der o.g. ersten Art zu berücksichtigen wären, sollte die frühzeitige Identifikation von Krisen verhältnismäßig einfach möglich sein. Dies würde in

³³ Einen Überblick zum ökonomisch-theoretischen Grundverständnis von Ad-hoc-Krisen gibt FREILING (2005, S. 66 ff.) mit Bezugnahme auf die Denkwelten der Modern Austrian Economics (Unternehmenskrisen als Marktprobleme), Schneider (Unternehmenskrise als intraorganisationales Problem) und der kompetenzbasierten Theorie der Unternehmung. Demnach handelt es sich bei krisenrelevanten Problemen um Probleme der internen Koordination und um Koordinationsprobleme zwischen der Unternehmung und der Außenwelt [Erläuterungen zur Entwicklung einer Theorie von Ad-hoc-Krisen auf der Grundlage des populationsökologischen Ansatzes der Evolutionstheorie bei HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005, S. 83 ff.) sowie in Kapitel 2.4].

³⁴ Eine Krisenursache läge demnach dann vor, wenn für das Auftreten einer Krise eine Erklärung im Sinne des in der analytischen Wissenschaftstheorie verwendeten Hempel-Oppenheim-Schemas gegeben werden kann. Allerdings können bestimmte Ereignisse und Zustände sowohl Ursache als auch Symptome einer Ursache-Wirkungskette sein (FELSCHER 1988, S. 33) und Krisen können multikausal verursacht sein. Weitere Probleme bereiten der Zeitabstand zwischen dem Auftreten einer Krise und der Symptomerkenntnis, die Notwendigkeit, Realfaktoren von Zufallsfaktoren trennen zu müssen sowie die Unschärfe des Auftretens einer Krisenursache.

eingeschränktem Maße auch für Abbildungen der zweiten Art gelten³⁵. Tatsächlich ist aber festzustellen: Die Schwierigkeit, eine Krise wahrzunehmen und anzuerkennen, ist in der hohen Komplexität³⁶ begründet (Multilokalität, Multikausalität und Mehrstufigkeit der Krisenursachen). Hierzu zählen zum Beispiel widersprüchliche Signale der Politik, wie der Wunsch nach verstärktem Einsatz erneuerbarer Energien einerseits (z.B. hat der Biodieselmärkt 2004 mit dem In-Kraft-Treten der gesetzlichen Steuerbefreiung bis Ende 2009 einen erneuten Investitionsschub erlebt – BOCKEY UND VON SCHENCK 2005, S. 3), während sich durch die Änderung des §57 des Energiesteuergesetzes zum 1. August 2006 zur Haushaltssanierung die Wettbewerbsfähigkeit einheimischer Rohstoffe drastisch verschlechtert hatte und dazu geführt hat, dass die Mineralölindustrie zwischenzeitlich verstärkt auf Rohstoffe aus Übersee ausgewichen ist (BOCKEY 2006a, S. 11). Zudem sind es meist Krisensymptome, die erste Hinweise auf eine schwierige Situation geben, so dass Krisenunerfahrene verleitet werden, diese zu heilen (PINKWART ET AL. 2005, S. 75), statt die Ursachen zu beheben (auch z.B. bereits FLEEGE-ALTHOFF 1930, S. 83).

Welche Unterstützung erhalten Unternehmer jedoch zur Identifikation von Unternehmenskrisen und deren Ursachen? Die bisher in der Forschung und in der Praxis eingesetzten Methoden der Krisenfrüherkennung und -ursachenforschung³⁷ beziehen sich auf Objekte der Realwelt oder auf Objekte der Modellwelt (Überblick über Teilbereiche GLESS 1996, S. 20). Diese werden nachfolgend skizziert³⁸:

Quantitative Verfahren der Krisenfrüherkennung anhand von Objekten der Realwelt (z.B. Diskriminanzanalysen) besitzen eine große praktische Bedeutung als Teile von internen Ratingverfahren von Banken. Sie basieren allerdings i.d.R. (KREHL UND KNIEF 2002, S. 200) in erheblichem Maße auf Jahresabschlussdaten und sind für Kunden des Retailsegments von Banken – hierzu zählen landwirtschaftliche Familienunternehmen oftmals (FRIEDRICHS ET AL. 2005, S. 64) – nur eingeschränkt relevant (zur weiteren Kritik: z.B. KFW 2000, S. 29 f., REH-KUGLER UND PODDIG 1998). Allerdings handelt es sich bei quantitativen Krisenforschungen nicht um Ursachenforschung im eigentlichen Sinn, weil u.a. nicht die individuellen Ursachen der jeweiligen Unternehmenskrise Gegenstand dieser Art von Forschung sind (Kritik von

³⁵ Beispiel: Durch das EEG sind die Einspeisevergütung, der NAWARO-Bonus sowie ggf. der KWK-Bonus bei Biogasanlagen festgelegt. Steigen die Gestehungskosten für die Kosubstrate aus nachwachsenden Rohstoffen in einer Weise an, dass der NAWARO-Bonus nicht mehr ausreicht, dass die Wirtschaftlichkeit der Biogasanlage gewährleistet ist, handelt es sich um einen Hinweis auf eine Krise.

³⁶ Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes (WILLKE 2000 S. 22).

³⁷ Die Literatur zum Thema Unternehmenskrisen beschäftigt sich allerdings häufig nur mit dem Krisenmanagement. Die Diagnose einer Krise und die dabei eingesetzte Methodik werden i.d.R. als gegeben vorausgesetzt (ALLWÖRDEN 2005, S. 98).

³⁸ Eine ausführliche Auseinandersetzung erfolgt in Kapitel 5.

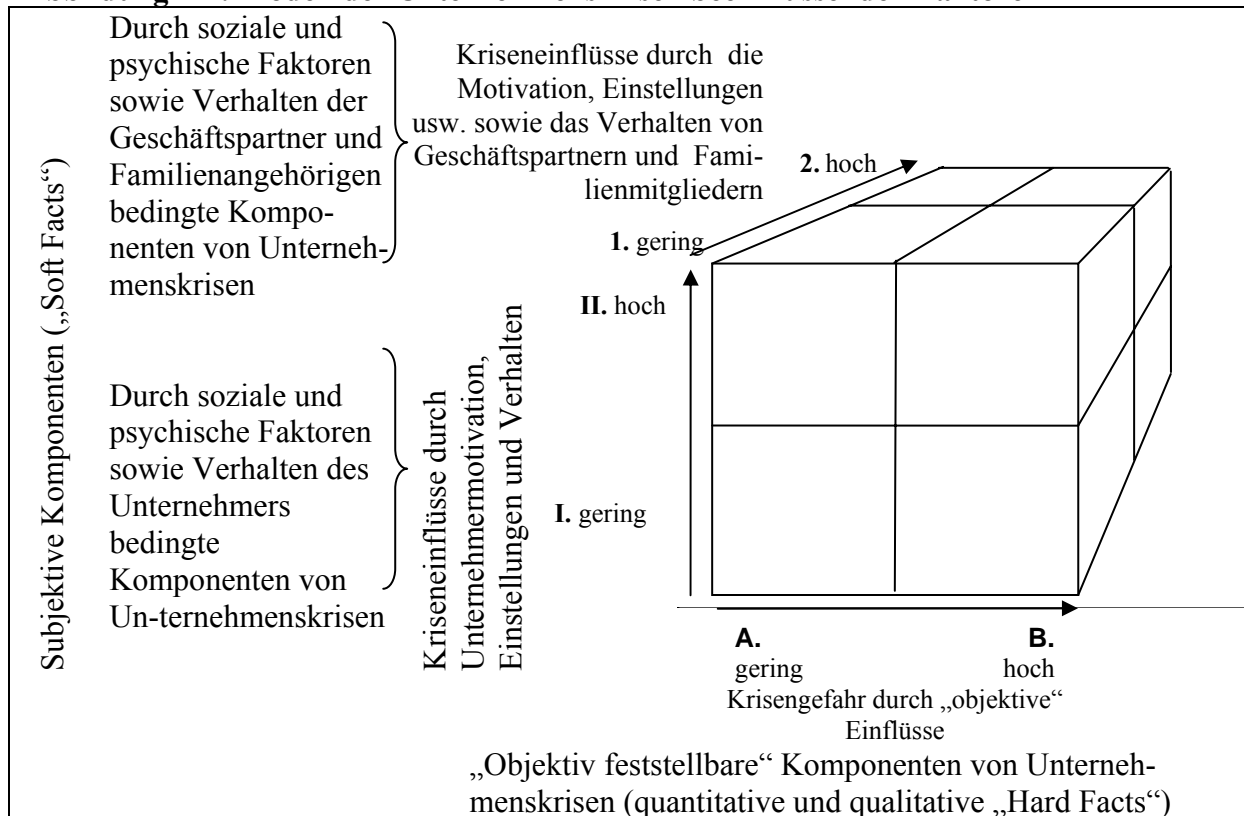
KRYSTEK 1987, S. 44). Sie basieren vielfach auf nomothetischen³⁹ Ansätzen zur Analyse der „Hard Facts“ der Abbildung 1-2, d.h. quantitativen und einigen qualitativen⁴⁰ objektiven Unternehmensinformationen, berücksichtigen nur einen Teil der bekannten Kriseneinflussfaktoren und verfolgen i.d.R. das Ziel, aus diesen „Hard Facts“ Gesetzmäßigkeiten der Krisenentstehung zu entdecken. Unternehmenskrisen werden dabei i.d.R. als rational zu erfassende Phänomene betrachtet, wodurch jedoch ein Konfliktpotential aufgrund von Komplexität und Kontingenz⁴¹ nicht explizit berücksichtigt werden kann. So werden z.B. Kreditausfälle als rein stochastische Ereignisse von „Hard Facts“ betrachtet, deren Wahrscheinlichkeit für einen Ausfall in einem gewissen Zeitintervall durch die Belastbarkeit des Unternehmens und die Art und Häufigkeit externer Einwirkungen bestimmt wird (SPREMANN UND GANTENBEIN 2003, S. 216). Gemäß SPIEB (2005, S. 18) führt diese Auffassung von Gesetzmäßigkeit jedoch zu einer Beschränkung der Forschung, weil meist auf eine durchschnittliche Betrachtung der Probleme gedrängt wird und das Einmalige eines Falles nicht interessiert. Allerdings orientieren sich Banken, als Folge der neuen Eigenkapitalrichtlinien des „Basel II Capital Accord“, zunehmend bei ihren Entscheidungen ggü. Schuldner durch Nutzung interner Ratings an diesen nomothetischen Ansätzen der Unternehmensanalyse.

³⁹ Erforschung allgemeingültiger Gesetzmäßigkeiten.

⁴⁰ Z.B. Berücksichtigung des Ausbildungslevels des Unternehmers in Ratingverfahren.

⁴¹ Freiheitsgrade der Handlungssteuerung (WILLKE 2000, S. 29), die einem System zur Verfügung stehen.

Abbildung 1-2: Modell der Unternehmenskrisen beeinflussenden Faktoren.⁴²



(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Rahmen der **qualitativen (kasuistischen) Krisenursachenforschung**, der zweiten Forschungsrichtung anhand von **Objekten der Realwelt**, werden individuelle Krisenverläufe ausgewertet. Im einfachsten Fall handelt es sich um Zusammenstellungen von Erfahrungen aus der Beratungspraxis [z.B. BODMER (1998, S. 54 f.), MANZEL UND MANZEL (2003, S. 17-19 und S. 22-25), GIESCHEN (2003, S. 77 ff), TRAUBOTH (2002, S. 19 f.)]. Derartige Kataloge sind mit dem Nachteil verbunden, dass teilweise nicht zwischen Ursachen und Symptomen unterschieden wird. Für systematische qualitative Krisenursachenforschungen werden hingegen Umfragemethoden eingesetzt oder Berichte zu individuellen Krisenverläufen ausgewertet (z.B. KRAMER 1998, S. 36; FRANKE 1997, S. 56 ff.; BRANDT 1984, S. 38 ff.; Überblick über wichtige Aussagen kasuistischer Unternehmenskrisenforschung BODMER 2005; bezüglich Risiko-/Krisenursachen und -typen in gartenbaulichen und landwirtschaftlichen Unternehmen: ALLWÖRDEN 2005, S. 156 ff.). Zahlreiche Faktoren können demnach die Entstehung einer

⁴² Der Einfluss der unbelebten Natur als Auslöser einer Krise wird „ausgeklammert“, denn i.d.R. sind nur die hinlänglich bekannten risikopolitischen Alternativen der Schadensverhütung (Risikovermeidung, -verminderung) oder der Schadensüberwindung (Risikoabwälzung, -teilung und -streuung („Diversifizierung“), -ausgleich, -kompensation, -versicherung und -tragung) möglich (vgl. z.B. Ertragsausfallversicherungen, Mehrgefahrenversicherungen). Das bedeutet nicht, dass durch die Natur bedingte Krisen (z.B. Unwetterschäden) keine Bedeutung hätten. Sie sind vielmehr mit den psychischen Faktoren auf das Verhalten der Stakeholder oder als Komponenten der Hard Facts (z.B. als Auszahlungen für Versicherungen oder als Auszahlungen für die Reparatur von Schäden) zu berücksichtigen.

Krise bedingen, die Krisenentwicklung kann schleichend sein und es können sich unterschiedliche Effekte überlagern. Die Komplexität und die Zeitdauer, bis eine Krise offensichtlich wird, erschweren es jedoch, die Existenzgefährdung auf konkrete Ursachen zurückzuführen (MEHLIG 1996, S. 50 ff; DETTLING 1992, S. 76), zumal kasuistische Forschungsansätze nicht auf Theorien oder Hypothesen basieren und meist ex post durchgeführt werden.

Ein Nachteil von Krisenforschungen an Objekten der Realwelt ist, dass die Wirtschaftswirklichkeit keine systematische Variation von Kriseneinflussfaktoren auf ein Unternehmen ermöglicht. Dieser Nachteil besteht im Falle der **Krisenfrüherkennung auf der Basis von Modellwelten** nicht (z.B. BURMESTER 1994; HINNERS-TOBRÄGEL 2000, LIN 2000, S. 277 ff., GLEIBNER 2006, S. 175 ff.). Zur Krisenfrühidentifikation können Effekte von Handlungen simuliert werden, um Schlüsse hinsichtlich des anzustrebenden ökonomischen Verhaltens der Unternehmer treffen zu können. In offenen Systemen – und hierzu zählen Unternehmen mit ihren Beziehungen im Privat- und Geschäftsbereich – ist jedoch die Möglichkeit eingeschränkt, dass durch vollkommene Kenntnis aller Tatsachen zu einem gegebenen Zeitpunkt die Voraussage aller zukünftigen Entwicklungen ermöglicht wird (WATZLAWICK ET AL. 2003, S. 33), weil es die Kenntnis aller kausalen Beziehungen erfordern würde. Gemäß FOERSTER UND PÖRKSEN (2003, S. 54 f.) ist jedoch nicht alles ermittelbar und auf eine Kausalidee zurückzuführen. Die Voraussetzung, um überhaupt von einer Ursache-Wirkungs-Beziehung sprechen zu können, wäre, dass die Transformationsregeln bekannt seien müssten (Vorliegen einer trivialen Maschine mit einer unbedingten und unveränderlichen Relation zwischen Input und Output)⁴³. „Nichttriviale Maschinen“ – und hierzu zählen u.a. Menschen – hingegen ändern ihre innere Struktur und die Transformationsregeln immer wieder (FOERSTER UND PÖRKSEN 2003 S. 56).

Insgesamt dominieren für die Krisenfrüherkennung bei kleineren Einzelunternehmen quantitative Ansätze bezogen auf Objekte der Realwelt. Weiterentwicklungen von Ansätzen zur Krisenprävention haben diese Tatsache sowie folgende fünf Problembereiche zu berücksichtigen:

1. Komplexität und Kontingenz der Unternehmenssituationen (Kapitel 3),
2. nicht-ökonomische Einflüsse auf das Verhalten von Stakeholdern⁴⁴ (Kapitel 3),
3. Subjektivität „objektiver“ Urteile über Unternehmenssituationen (Kapitel 2),
4. Unvollständigkeit ökonomischer und legistischer Informationen für Analysen (Kapitel 4) und

⁴³ Zumindest müsste die Veränderung der Transformationsregeln in Abhängigkeit beobachtbarer Größen darstellbar sein.

⁴⁴ Definition s. EBERHARDT 1998, S. 34 ff. Es handelt sich um die Mitglieder von Anspruchsgruppen (bezüglich des Unternehmens) – d.h. Unternehmer, Unternehmerfamilienmitglieder inkl. Altenteiler, Geschäftspartner inkl. Banken usw.

5. eine begrenzte Möglichkeit für Stakeholder, ihre Wahrnehmungen von Krisensymptomen offen zu artikulieren (Kapitel 2).

Diese fünf Problembereiche werden nachfolgend näher erläutert.

1. Problembereich – Komplexität und Kontingenz der Unternehmenssituationen:

Voraussetzung für das Auftreten von Unternehmenskrisen ist, dass mehr als ein vorhersehbarer Umweltzustand mit bekannter⁴⁵ oder unbekannter⁴⁶ Wahrscheinlichkeit auftreten kann und das Handeln im Unternehmen, bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften auch im Privatbereich, primär auf einen anderen als den tatsächlich eingetretenen Umweltzustand ausgerichtet war⁴⁷, der Unternehmer jedoch nicht im erforderlichen Maße über die Anpassungsfähigkeit, den Willen oder die Einsicht verfügt, das Handeln diesem neuen Umweltzustand anzupassen (Probleme der Komplexität und Kontingenz – WILLKE 2000, S. 17 ff; Ursachenkomplex von Unternehmenskrisen – BERGAUER 2003, S. 20 ff).

Das Nichterreichen von **quantitativ⁴⁸ erfassbaren Merkmalen bzw. Systemzielen** in Form von Liquiditätsengpässen und Illiquidität (FRANKE 1997, S. 40 ff.) kann zwar als besonders wichtiges **Krisensymptom** angesehen werden, lässt aber keinen Rückschluss auf die **Krisenursachen** zu. Vielmehr besteht ein Konfliktpotential aufgrund der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit des Entscheidungsfeldes sowie aufgrund der Handlungsalternativen (hierzu WILLKE 2000, S. 22 und 32). Die zunehmende Dynamik und Komplexität der Unternehmungsumwelt sowie die zunehmende Differenziertheit der Unternehmen ist durch Diskontinuitäten bedingt (BAETGE 1983b, S. 5).

Die Folgen umfassen:

- (1) Die Unternehmen können bezüglich des Bekanntheitsgrades von Ereignissen nicht mehr auf der Basis der bisherigen Erfahrungen extrapolieren (z.T. nur partiell voraussagbare schwache Signale),
- (2) die Geschwindigkeit der Änderungen ist größer als die Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmung,
- (3) die Unternehmer müssen die Macht über die Entscheidungen für das Unternehmen in zunehmendem Maße mit externen Gremien teilen und
- (4) die Organisationsstruktur und der Umweltbezug werden komplexer.

Als Beispiel für die o.g. vier Folgen wird in folgendem Exkurs die Situation im Jahr 2007 auf dem Bioenergiemarkt aufgezeigt.

Exkurs: Situation auf dem Bioenergiemarkt als Beispiel für Dynamik und Komplexität

ISERMEYER UND ZIMMER (2006, S. 27) konstatieren für den Bioenergiemarkt eine fehlende Konsistenz zwischen politischen Zielen und den eingesetzten Instrumenten: Einerseits waren in den vergangenen Jahren z.B. mit staatlichen Investitionsbeihilfen mittelständische Produktionsstätten zur RME-Produktion errichtet worden. Als Folge der Verabschiedung des Bio-Kraftstoffquotengesetzes im Jahre 2006 sind im Jahr 2007 Absatzeinbrüche von 30-70 Prozent bei RME zu verzeichnen gewesen (MASCHINENRING HESSEN 2007), so dass mit ersten Insolvenzen gerechnet wurde. Laut UFOP (2007) fand Ende 2007 für 2008 praktisch kein Vorkontrahandel für die Vermarktung von Biodieselreinkraftstoff mehr statt. Als Folge des Bio-

⁴⁵ Risiko

⁴⁶ Unsicherheit

⁴⁷ Die Verpflichtung gemäß KonTraG im Lagebericht auf die zukünftige Entwicklung einzugehen (§289 I HGB) und Maßnahmen zur Entwicklung und zum Fortbestand der Gesellschaft zu ergreifen (insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten) – §92 II AktG – kann deshalb das Entstehen von Unternehmenskrisen nicht vollständig ausschließen, zumal das KonTraG in vielen KMU und im vorliegenden Kontext der landwirtschaftlichen Familienunternehmen bereits aufgrund der Rechtsform nicht relevant ist.

⁴⁸ Hier Faktoren, die intervall- oder verhältnisskaliert sind.

kraftstoffquotengesetzes wurde nämlich die großindustrielle Produktion von Biokraftstoffen bevorzugt, wobei zudem bevorzugt auf Pflanzenöle aus Übersee zurückgegriffen wurde (Beispiel für Palmöl aus Indonesien und Malaysia: LANDESANSTALT FÜR UMWELT 2007), weil sie preisgünstiger zu beziehen waren und keine Anforderungen an eine nachhaltige Produktion von Biomasse gestellt worden waren, wie sie in der „Roadmap Biokraftstoffe“ (BMU und BMELV 2007) vorgeschlagen werden.

Die Interpretation der Folgen der (theoretisch) weitgehend unbegrenzten Nachfrage nach Bioenergie ist somit für den einzelnen Landwirt nicht leicht: Kostenanalysen (Isermeyer und Zimmer 2006, S. 25) deuten darauf hin, dass in Deutschland auch bei steigenden Erdölpreisen die Produktion von Biokraftstoffen und Strom aus Ackerfrüchten möglicherweise dauerhaft auf Subventionen bzw. Zollschutz angewiesen bliebe (bzw. ansonsten unterbleibt), weil Überseestandorte die agrarischen Rohstoffe kostengünstiger erzeugen und effizienter in Energieträger umwandeln können.

Obwohl in Deutschland bisher ein energiepolitisches Gesamtkonzept fehlt (BOCKEY 2006b, S. 26), werden andererseits dennoch staatlicherseits z.T. Signale mit Investitionsanreizen ausgesandt, indem die Planungssicherheit betont wird. So weist z.B. das MELFF-MV (2006, S. 9) darauf hin, dass die Bedingungen für die Stromeinspeisung im so genannten „Erneuerbaren-Energie-Gesetz“ (EEG) geregelt sind. Das EEG garantiert dem Betreiber der Biogasanlage für eine Laufzeit von 20 Jahren feste Vergütungssätze. Somit bestünde, so die Aussage des MELFF-MV, für Investoren und Anlagenbetreiber langfristige Planungssicherheit – ohne dass vom MELFF-MV dabei Risiken, wie zum Beispiel ein zu erwartendes Ansteigen der Pachtpreise und des Preises für das Zündöl, Korrosion am Fermenter, Einbußen beim Wirkungsgrad der Anlage oder die Folgen steigender Substratkosten (REINHOLD 2007) thematisiert werden würden (vgl. zu möglichen Risiken: KEYMER, 2004, S. 33 ff.).

Aber der dispositive Faktor wurde in empirischen Untersuchungen (u.a. FRANKE 1997, S. 200 f. sowie Kapitel 3) auch selbst oft als das bestimmende Element einer Unternehmenskrise ermittelt. Die Ursachen für das Auftreten von Krisen sind oftmals auf unternehmensinterne Fehler (auch Abbildung 1-1) zurückzuführen (FRANKE 1997, S. 201; CREDITREFORM 2004, S. 18)⁴⁹. Bei diesen (qualitativen⁵⁰) Krisenfaktoren kann es sich z.B. um mangelnde Substitutionsbereitschaft/-fähigkeit, falsche Einschätzung, oder Organisations- oder Führungsfehler handeln, die u.U. als "typisch" für die betreffende Entwicklungsphase des Unternehmens anzusehen sind [entwicklungsphaseninduzierte Krisen (CEZANNE 1999, S. 15 ff.; GREINER 1982) oder die durch exogene Einflüsse hervorgerufen sind (z.B. konjunkturinduzierte Krisen)].

STORCK (1994, S. 250) leitet aus der Tatsache, dass Diskontinuitäten Krisen verursachen können, ab, dass in zunehmendem Maße schnell wirkende Anpassungsmaßnahmen getroffen werden müssen. Damit steigen aber auch die Anforderungen an die Flexibilität, um bereits in einer frühen Phase einer Unternehmenskrise⁵¹ (SCHNEIDER UND WASCHK 2002, S. 8) einen „Turnaround“ zu erreichen⁵². Eine höhere Flexibilität erfordert jedoch eine entsprechende Li-

⁴⁹ Exogene Faktoren könnten eine steigende Bedeutung erhalten (HAHN UND KRYSTEK 1984, S. 7); vgl. Lebensmittelskandale Ende des 20. und am Anfang des 21. Jh. im Zusammenhang mit BSE, Nitrofen, Arzneimittelskandale in der Tiermast etc. (BODMER UND HORVÁTH 2002, S. 54).

⁵⁰ Bei qualitativen Faktoren soll es sich um solche Faktoren handeln, die nur nominal- oder ordinalskalierbar sind.

⁵¹ Einteilung z.B. nach: 1. Phase: potentielle, 2. Phase latente, 3. Phase: akute – aber beherrschbare, 4. Phase: akute, aber nicht beherrschbare Unternehmenskrise.

⁵² **Potenzielle Unternehmenskrisen** werden mangels wahrnehmbarer Krisensymptome meist nicht erkannt. **Latente Unternehmenskrisen** sollten mit Methoden der operativen bzw. strategischen Frühaufklärung erkannt werden, so dass rechtzeitig gegengesteuert werden kann. Die traditionellen Modelle werden jedoch nach CEZANNE (1999, S. 3) unbrauchbar, wenn die beobachteten Phänomene nicht adäquat verarbeitet werden können. In diesem Fall ist ein Paradigmenwechsel notwendig. KIRCHLER (2003, S. 12) weist allerdings darauf hin, dass

quidität bzw. „abgeleitete Liquidität“⁵³ für die Finanzierung. Fehlt diese, beschleunigt sich u.U. der Übergang in die nächste Krisenphase.

2. Problembereich – Neben ökonomischen wirken auch nicht-ökonomische Einflüsse auf das Verhalten von Stakeholdern:

Krisen sind sui generis psychische Prozesse (STRÄTLING, 2004, S.32), die das Verhalten bedingen können⁵⁴. Menschliche Entscheidungen sind nicht nur von der Ratio geprägt, sondern vielfach spielen Emotionen und irrationale Wünsche und Ängste eine große Rolle (SPIEB 2005, S. 69 f.). Stakeholder reagieren nicht direkt und mechanisch auf umweltbedingte Stimuli, sondern konstruieren, wie üblicherweise alle Menschen, ihre soziale Welt. Ihr Denken, Fühlen und Verhalten wird von ihrer Persönlichkeit und von sozialen Einflüssen bestimmt⁵⁵. Allgemein ist die Einschätzung des Vorliegens einer Unternehmenskrise ein sehr subjektives Konstrukt (ALLWÖRDEN 2005, S. 229). Insbesondere in Familienunternehmen⁵⁶ umfasst eine Unternehmenskrise nicht nur betriebswirtschaftliche und rechtliche Aspekte, sondern i.d.R. auch immaterielle, subjektiv empfundene Momente (SIGEL 1988, S. 12 ff.). So können für das Verhalten Motive, wie der Erhalt des Selbstwertgefühls⁵⁷, bestimmend sein (ARONSON ET AL. 2004, S. 26 f.). KUSEMANN (2004, S. 149) weist deshalb darauf hin, dass in (landwirtschaftlichen) Familienunternehmen neben Unternehmenskrisen auch Familienkrisen zu erforschen sind.

Gemäß einer Erhebung durch OHE (1985, S. 142) dominieren bei Landwirten intrinsische Werte, wie „Unabhängigkeit“ oder „Freude an der Tätigkeit“. Aber auch einzelne soziale Werte, wie „Familientradition fortführen“ sind von großer Bedeutung. PETERSEN (1991, S. 52 f.) stellt fest, dass für viele Landwirtschaftsfamilien nicht die Einkommens- und Vermögensmaximierung, sondern vielmehr die Erreichung von Sicherheits- und Stabilitätszielen im Vordergrund steht. Bei diesen Zielen handelt es sich in vielen Fällen nicht allein um die Erhaltung der wirtschaftlichen Existenzgrundlage, sondern um die damit verbundene Erhaltung der „Lebensform Landwirtschaft“. Einkommens- und Vermögensmaximierung sind diesem Hauptziel

Ökonomen, die sich von den starren Modellvorstellungen [der Ökonomie – Anm. d. Verf.] gelöst haben und psychologische Variablen, wie Statusüberlegungen, Affiliationsbedürfnisse (Geselligkeitsbedürfnisse) oder gesellschaftliche Normen, in ihre Studien einbezogen haben, seitens der Psychologie kaum Unterstützung gefunden haben. Ihre psychologischen Konzepte wurden als laienhaft abgetan, andererseits aber wurden psychologische Verhaltensmodelle, die Ökonomen in ihren Modellen berücksichtigen könnten, nicht angeboten).

Akute Unternehmenskrisen münden – auch wenn sie nicht im finanzwirtschaftlichen Bereich verursacht wurden – letztlich in einer **Finanzkrise** der Unternehmung, die bis hin zur Zahlungsunfähigkeit reichen kann (HÜTHMAIR 1995, S. 23 f.). Als Folge der Tatsache, dass eine Krise oftmals erst in Form einer Liquiditätskrise erkannt wird, kann erst nachträglich der Versuch erfolgen, auf die eigentlichen Krisenursachen zu schließen. Empirisch wurde eine Reihe unterschiedlicher Verlaufsformen von Krisen festgestellt (Überblick in LÖHNEYSEN 1982, S. 75 ff.), so dass aus diesen Entwicklungsverläufen von Krisen keine generellen Aussagen über und Empfehlungen zur Krisenvermeidung möglich sind (PFAFFENHOLZ 1998, S. 8 ff.).

⁵³ Beleihung vorhandener Vermögensgegenstände (= verliehene Liquidität) und die Beleihung künftiger finanzieller Überschüsse (= antizipierte Liquidität) (vgl. DRUKARCZYK 1996, S. 31).

⁵⁴ Nach KIRCHLER (2003, S. 12) verhalten sich Menschen in einer gegebenen wirtschaftlichen Welt und verändern diese durch ihr Verhalten wiederum.

⁵⁵ Individuen entwickeln subjektive Theorien (Alltagstheorien) über das Funktionieren der Welt. Diese Theorien wenden sie im Rahmen ihres Handelns an, überprüfen und revidieren sie ggf. (vgl. Attributionen – FLICK 2002, S. 37 f.; FLICK 1998; GROEBEN ET AL. 1988; HECKHAUSEN 1980, S. 441 ff.). Bei spontaner Konfrontation mit kritischen Situationen wenden Menschen ihr psychologisches Alltagswissen an („subjektive Theorien“) - ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 689.

⁵⁶ FUEGLISTALLER UND HALTER (2005, S. 35):Es handelt sich um Familienunternehmen (oftmals Einzelunternehmen oder Personengesellschaften), wenn das Unternehmen durch eine oder mehrere Familien substantiell beeinflusst wird oder beeinflusst werden kann.

⁵⁷ Wie sich Menschen wahrnehmen und bewerten, wirkt sich auf ihr Erleben und Verhalten aus. Personen mit einem hohen Selbstwertgefühl bewerten ihre Fähigkeiten i.d.R. auch höher als Personen mit einem niedrigen Selbstwert. Allerdings neigen Personen mit hohem Selbstwertgefühl dazu, bedrohliche Informationen zu negieren oder zu verdrängen (SPIEB 2005, S. 70 ff.).

untergeordnet. PETERSEN (1991, S. 53) leitet daraus ab, dass in Verbindung mit anderen Ursachen ein Teil der Fehlinvestitionen, die zur Gefährdung eines Unternehmens beigetragen haben, indirekt auf die dominierende Bedeutung des Zieles „Existenzerhaltung“ zurückzuführen ist.

Menschliches Verhalten wird durch Gefühle, Affekte und Stimmungen gesteuert. Menschen entscheiden oftmals „aus dem Bauch heraus“, begehen Denk- und Einschätzungsfehler, handeln manchmal lediglich nach Gewohnheiten, Automatismen und Ritualen und richten sich oftmals an sozialen Normen aus, die alles andere als vernünftig sind (WISWEDE 2000, S. 36). Befinden sie sich in einer vergleichsweise guten Stimmung, setzen sich Menschen weniger intensiv mit Argumenten oder einem Problem auseinander – d.h. der Wirkungspfad verläuft tendenziell über den peripheren Weg⁵⁸. Im Falle einer schlechteren Stimmung hingegen sind Menschen für Argumente zugänglicher und setzen sich gedanklich mit diesen auseinander (zentraler Weg) (HOCH 2000, S. 87 f.).

Die Bedeutung von „Soft Facts“ (Abbildung 1-2) für das Auftreten von Unternehmenskrisen gilt insbesondere für KMU in der Rechtsform des Einzelunternehmens, einer Personengesellschaft oder einer (kleinen) GmbH, deren Erfolg oder Misserfolg u.a. wesentlich von den Motiven, Einstellungen⁵⁹ und dem Verhalten des Unternehmers sowie anderer Stakeholder (Unternehmerfamilie, Geschäftspartner etc.) bestimmt wird⁶⁰. Aus diesem Grund verweist BAMBERGER (1982, S. 436) darauf, dass Wertvorstellungsprofile und Prioritäten relevanter Personengruppen zu identifizieren und für Planungen heranzuziehen sind⁶¹. Das bedeutet, dass für die (Unternehmens-)Führung somit nicht nur objektive Faktoren, sondern ggf. auch nur bedingt messbare Aspekte zu berücksichtigen sind (MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 37), wobei jedoch eine Kluft in der mentalen Repräsentation von Risikoproblemen bei Experten und Laien besteht (Tabelle 1-1). Aufgrund der Verschiedenartigkeit der mentalen Modelle nehmen beide Gruppen ggf. risikoreiche Aktivitäten unterschiedlich wahr und bewerten sie auch dementsprechend differenziert, was bei gleichen Ausgangsbedingungen zu verschiedenen Reaktionen bei „Experten“ und „Laien“ führen kann (GÖTSCH 1994, S. 60). WATZLAWICK (1977, S. 20 und S. 22 ff.) führt diese Unterschiede – einerseits logisch-methodisches Vorgehen und andererseits global-holistisches Erfassen – auf den Einfluss der jeweiligen Gehirnhälften zurück⁶².

⁵⁸ Es erfolgt keine kognitive Durchdringung des Problems.

⁵⁹ Hierzu zählen auch die Prozesse, die zu den Einstellungen geführt haben, denn der Erwerb von Einstellungen lässt sich als ein Prozess auffassen, der vor allem im Verstand von Menschen abläuft und von Gefühlen begleitet wird, die ihrerseits die Bildung von Einstellungen beeinflussen und hierbei besonders auf den bewertenden (affektiven) Aspekt wirken (HAMMANN UND ERICHSON 1994, S. 267).

Bei Einstellungen (attitudes) handelt es sich um durch Erfahrung, Erziehung und/oder abstrakte Wertmaßstäbe geprägte, relativ überdauernde Orientierungs-, Bewertungs- und Handlungstendenzen gegenüber Gegenständen und Situationen (FRÖHLICH 2000, S. 141).

⁶⁰ Details: NIEDERÖCKER 2002, S. 21 f.; PICOT ET AL. 2002, S. 260; PICOT UND ALETH 1999, RN180 ff.; CLASEN 1992, S. 18 ff.; WITTLAGE 1987, S. 563f und S. 582. Krisen als psychologische Prozesse: STRÄTLING, 2004, S.32); „**Overconfidence**“: CLASEN 1992, S. 9 und EISENFÜHR UND WEBER 1999, S. 370; „**erlernte Hilflo-sigkeit**“: FÖRSTERLING 2001, S. 123 ff.; **Denkfallen**: REINEKE 1997, S. 50.

⁶¹ Dabei kann auf Methoden der Marktforschung zurückgegriffen werden.

⁶² Die beiden sozialen Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ erfordern zudem unterschiedliche Verhaltens- und Kommunikationsregeln – z.B. stärker „personenorientiert“ in der Familie und stärker „funktionsorientiert“ im Unternehmen; die gleiche Person nimmt in beiden Systemen unterschiedliche Rollen ein (Details: KUSEMANN 2004, S. 8 ff.).

Tabelle 1-1: Unterschiede in der mentalen Repräsentation von Risikoproblemen bei Experten und Laien

Experten (Linkshirndominanz)	Laien (Rechtshirndominanz)
(1) Enge wissenschaftliche Problemdefinition	(1) Umfassende Problemdefinition
(2) Komplexes wissenschaftliches Modell	(2) Einfaches wissenschaftliches Modell
(3) „Naives“ soziales Modell	(3) Komplexes soziales Modell
(4) Hohe Differenziertheit wissenschaftlicher Aussagen	(4) Geringe Präzision technischer Aussagen
(5) Wissenschaftliche Aussagen vom Anspruch her deskriptiv	(5) Keine klare Trennung von Beschreibung und Wertung
(6) Kosten-Nutzen-Perspektive	(6) Vielfalt an Perspektiven.

(Quelle: nach PETERS 1992, S. 45)

Weil jedoch quantitative und objektive qualitative Daten („Hard Facts“ der Abbildung 1-2) einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten wichtiger Geschäftspartner – z.B. Kreditgeber – ausüben, entsteht für Unternehmer, ob zur Gruppe der „Experten“ oder „Laien“ gehörig, dennoch die Notwendigkeit, das Unternehmen gemäß den geforderten objektiven Kriterien ggü. diesen Geschäftspartnern bestmöglich darzustellen (bez. Probleme s. FABLER 1997, S. 37; SCHULZ VON THUN 1981, S. 106 ff.), auch wenn Kennzahlenwerte der objektiven Kriterien (z.B. Cashflow) nur sekundäre Kennzeichen einer Unternehmenskrise darstellen⁶³. Unternehmer befinden sich hierdurch in einem Spannungszustand, eine Unternehmenskrise in geeigneter Weise zu bewältigen (Überblick WENTURA ET AL. 2002, S. 101 ff.). So scheinen mittelständische Unternehmer Krisen ihres Unternehmens zwar zu erkennen, diese Erkenntnis jedoch (oft) zu verdrängen. Dabei können u.a. folgende Handlungsweisen festgestellt werden: Krisen werden verschleiert (MANZEL UND MANZEL 2003, S. 7, MEHLIG 1996, S. 54), Resignation und Kontaktvermeidung zu Banken oder Beratern (MEHLIG 1996, S. 62), Wechsel der Kreditgeber – ohne das eigentliche Problem zu lösen (BODMER 1998, S. 14 ff.).

Das Verhalten wird weiterhin bestimmt vom „Grad der Rationalität“, mit der sich Personen bei ihren Entscheidungen/Handlungen leiten lassen und durch die Neigung der Individuen, eigene Interessen egoistisch, opportunistisch oder altruistisch⁶⁴ zu verfolgen (KREPS 1990, S. 745; WILLIAMSON 1985).

Insbesondere im Falle von Ad-hoc-Krisen sind vollständig rationale Entscheidungen wegen einer mangelbehafteten Informationslage bzw. –verarbeitung kaum möglich, so dass nur subjektive Auswahlentscheidungen getroffen werden können, die sich einer allgemeinen Logik entziehen (geringe Objektivität), so HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005, S. 90 f.).

3. Problembereich – Objektive Urteile über Unternehmenssituationen sind kaum möglich, wodurch Krisenfrüherkennung und damit Krisenprävention erschwert werden:

Eine intersubjektiv nachvollziehbare Bestimmung eines für alle Wirtschaftssubjekte objektiv gleichen Eintrittszeitpunktes in das Stadium der Krisengefährdung ist nicht möglich. So wird zum Beispiel die Diskussion der Abschaffung der Milchquote nach 2014 von einem Teil der deutschen Landwirte derzeit als Chance wahrgenommen, mit ihrem Milchviehbetrieb in eine wettbewerbsfähige Größenordnung wachsen zu können, während andere Landwirte eine Streichung der Milchquote als Existenzgefährdung wahrnehmen.

BOHMANN UND VOBRUBA (1992, S.145) weisen darauf hin, dass eine Situation nur dann zu einer Krise wird, wenn sie von den Betroffenen Akteuren als solche interpretiert wird. Es fehlt

⁶³ Quantitative Kriterien fließen mit einer Gewichtung von rund 60-70% in Ratingurteile ein – KREHL UND KNIEF 2002, S. 200).

⁶⁴ Altruismus wird nachfolgend nicht weiter untersucht.

beispielsweise sogar die Möglichkeit zu einer genauen Feststellung, ob Insolvenztatbestände⁶⁵ erfüllt sind (KREITMAIR 2001, S. 57). Außerdem werden die wesentlichen Merkmale einer Unternehmenskrise in der Literatur nur vage bezeichnet (z.B. FRANKE 1997, S. 38; GRENZ 1987, S. 51):

- (1) Ungeplante bzw. ungewollte Bedrohung des Gesamtsystems (Überraschung) und/oder
- (2) Gefährdung hochrangiger Systemziele und/oder
- (3) Ambivalenz des Prozessausgangs und/oder
- (4) zeitliche Begrenzung des Krisenprozesses und
- (5) begrenzte Entscheidungszeit.

Es fehlen jedoch exakte Kriterien, in welchem Ausmaß dominante Unternehmensziele mit welchem Schweregrad gefährdet sein müssen, um von einer Krise sprechen zu können (GRENZ 1987, S. 52) und es ist fraglich, ob objektive Kriterien für eine Unternehmenskrise überhaupt jemals gefunden werden können (FOERSTER UND PÖRKSEN 2003, S. 118; WILLKE 2005, S. 22 ff.), weil Objektivität – so die Erkenntnis des Radikalen Konstruktivismus⁶⁶ – die Illusion eines Beobachters ist, seine Beobachtungen könnten ohne ihn erfolgen. Der Beobachter ist jedoch für seine Beobachtungen, sein Sprechen und sein Handeln verantwortlich. Er ist untrennbar mit dem Gegenstand und Objekt seiner Beschreibung verbunden (FOERSTER UND PÖRKSEN 2003, S. 118).

Aber selbst wenn Krisensymptome von den Stakeholdern rechtzeitig erkannt werden, sind Krisenverläufe dadurch nicht determiniert. Ursprünglich deterministische Prozesse, wie z.B. Kapitaldienstzahlungen während der Zinsbindungsfrist, können im Falle des Auftretens einer Unternehmenskrise in ihrem weiteren Verlauf zu nicht (exakt) vorhersehbaren Prozessen mutieren⁶⁷, weil beispielsweise ...

- (1) ... der Zeitpunkt einer Intervention von Banken nicht (exakt) vorhersehbar ist (Kapitel 3). So deuten Gläubiger teilweise bereits Störungen der vertraglich vereinbarten Leistung [Teilausfall oder Verzug (SCHULZE VOHREN 2003, S. 28 ff) oder sogar "schwache Signale"⁶⁸ (vgl. ANSOFF 1975, S. 7 ff.)] als Zeichen einer Krise. Andererseits intervenieren Banken, auch wenn Krisensymptome bereits erkennbar sind, teilweise erst spät – STEINER 1980, S. 189),
- (2) ... weder die Art noch der Umfang der Maßnahmen, die von Geschäftspartnern als Folge einer (drohenden) Unternehmenskrise ergriffen werden, vorhersehbar sind (teilweiser Forderungsverzicht, Stundung, keine zusätzliche Gewährung von Kredit, Umschuldung, Kündigung der Verträge, Einleitung von Zwangsversteigerungen etc.) (s. Kapitel 4),
- (3) ... der Zusammenhang zwischen der Schwere einer Unternehmenskrise und den von Gläubigern ergriffenen Maßnahmen nicht vorhersehbar ist (es können ggf. bereits wegen ausstehender Bagatellbeträge Zwangsvollstreckungen betrieben werden) (Kapitel 4),
- (4) ... die ergriffenen Maßnahmen von den Zielen der Gläubiger, z.B. von bankinternen Regelungen oder den bisherigen Geschäftsbeziehungen abhängen können (Kapitel 4),

⁶⁵ Eine Insolvenz stellt nur ein mögliches Ergebnis einer Unternehmenskrise dar.

⁶⁶ Radikaler Konstruktivismus: All unser Wissen über die Welt in unserem Gehirn ist aus Sinneswahrnehmungen konstruiert. Wir können nur von Bildern der Wirklichkeit, nicht aber von der Wirklichkeit sprechen (WATZLAWICK 1977 S. 16). Dies ist jedoch zu unterscheiden von einem Solipsismus (GLASERSFELD 1998, S. 22). Möglich ist jedoch Intersubjektivität. Überblick über „Radikalen Konstruktivismus“: GLASERSFELD (2003), WATZLAWICK ET AL. (2003)

⁶⁷ Damit besteht in einer Krise die Notwendigkeit, Entscheidungen im Rahmen einer unsicherheitsbedingten Konfliktsituation (BITZ 1981, S. 14) zu treffen, wobei zwischen den Beteiligten Zielkonflikte entstehen können, die nicht nur monetäre Aspekte umfassen (KREITMAIR (2001, S. 54) und MEHLIG (1996, S. 24)).

⁶⁸ Einerseits schnelle Veränderungen hinsichtlich der externen Bedrohungen (und Chancen) für eine Firma – andererseits zunehmender Zeitbedarf für ein Unternehmen [z.B. durch Spezialisierung – Anm. d. Verf.], um darauf reagieren zu können. Der Vorschlag von ANSOFF (1975, S. 7) betrifft: Nicht zuerst die erwünschten Reaktionen in einem Unternehmen erarbeiten – und dann auf die entsprechenden Informationen warten, um diese Entscheidungen umzusetzen, sondern (laufend) festlegen, welche Reaktionen das Unternehmen ausführen sollte, um auf vage Informationen zu reagieren.

- (5) ... die Reaktionen des Schuldners (z.B. Wechsel zu einer anderen Bank) auf eine Bankenintervention nicht vorhersehbar sind (Kapitel 3),
- (6) ... menschliches Verhalten durch Gefühle, Affekte und Stimmungen beeinflusst wird,
- (7) ... der tatsächliche Einfluss der einzelnen Stakeholder [Machtpotential und Bereitschaft zur Machtausübung (EBERHARDT 1998, S. 171)] unbekannt ist.

Zur „Überwindung“ des Problems, dass keine objektiven Kriterien bekannt sind, wann ein Unternehmen als „schlecht“ eingestuft werden muss, werden die Kriterien aus pragmatischen Gründen vielfach - abgeleitet aus Erfahrungswerten der Vergangenheit - extern vorgegeben (bez. Ratingverfahren z.B. KREHL UND KNIEF 2002, S. 177 ff.). Kreditnehmer versuchen dann ggf. gezielt, diese Kriterien mittels Bilanzpolitik einzuhalten, wenn bei der Nichteinhaltung Konsequenzen, wie z.B. Kreditkündigungen, zu erwarten sind. Extern vorgegebene Kriterien erscheinen deshalb nicht angemessen für Interventionen (WILLKE 2005, S. 88), denn sie provozieren Widerstand (WIMMER 1993, S. 296), weil sie in ihrer Konsequenz (z.B. Zwangsversteigerung) versuchen, von außen steuernd in ein komplexes soziales System einzugreifen (bez. der Probleme WILLKE 2004, S. 25). Außerdem ist jeder Stakeholder – in Analogie zu DIEKMANN (1999, S. 40) – als empirischer Sozialforscher mit Weltanschauungen, Traditionen, Vorurteilen etc. behaftet. Die Folge ist, dass die Stakeholder die jeweilige Unternehmenssituation selektiv wahrnehmen – sie werden geleitet von Pseudo-Regelmäßigkeiten, erwartungsabhängigen Beobachtungen, selektiver Wahrnehmung und Deduktionsfehlern (DIEKMANN 1999, S. 40 ff.). Wissenschaftliche Sozialforschung hat das Ziel (DIEKMANN 1999, S. 52), diese Fehlerquellen zu kontrollieren, um Aussagen nicht zu verfälschen. Dies ist im Fall nomothetischer Forschung auch erforderlich. Im Rahmen von Einzelfallanalysen, wie sie mit dem vorliegenden Ansatz verfolgt werden, müssen hingegen die Wahrnehmungen, selbst wenn sie von anderen Stakeholdern als „objektiv“ falsch erachtet werden, stattdessen explizit in die Analysen einfließen, weil sie einen Hinweis auf mögliches Verhalten der betreffenden Stakeholder geben können und Ansätze für Interventionen darstellen. Erforderlich für ein Krisenmanagement⁶⁹ auf der Ebene des Einzelunternehmens erscheinen deshalb Identifikation und Analyse jeglichen Dissenses (WILLKE 2000, S. 163) sowie Einstellungsänderungen bezüglich des Unternehmens bei den Stakeholdern (vgl. hierzu den Marktlaunenansatz von SHILLER (1989, S. 49 ff.)).

4. Problembereich – Selektive Berücksichtigung ökonomischer und legistischer Informationen in traditionellen Verfahren der Krisenfrüherkennung

In der Krisenfrüherkennungs- und -ursachenforschung werden bisher i.d.R. nur Teile der krisenrelevanten ökonomischen und legistischen Informationen berücksichtigt (Kapitel 3 bis 5). So liefert z.B. das Rechnungswesen, abgesehen von Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten⁷⁰, keine Informationen über Risiken oder auch den Einsatz von Sicherheiten. Folglich fehlen zur Beurteilung der Krisengefährdung eines Unternehmens u.a. wichtige Informationen über die Flexibilität⁷¹ bei der Liquiditätssicherung sowie über die subjektiv wahrgenommene Handlungsfreiheit. Die bisherigen Analysen zur Unternehmenskrisenfrüherkennung sind weiterhin z.T. durch Pragmatismus geprägt, wodurch Generalisierungen erschwert werden (TRIMMEL UND STANEK 1998, S. 77-91; HÜLSMANN UND SCHULENBURG 2005, S. 85).

⁶⁹ Damit ist keine Verallgemeinerung durch Induktion verbunden. Erst nach Aufbau einer ausreichend großen Datenbasis über viele Einzelfälle und einen langen Zeitraum, können ggf. Gesetzmäßigkeiten entdeckt werden.

⁷⁰ Eventualverbindlichkeiten sind nur für Kaufleute relevant und betreffen z.B. gewährte Bürgschaften. Diese sind unter der Bilanzsumme auf der Passivseite der Bilanz nachrichtlich auszuweisen.

⁷¹ Es handelt sich um die Option, den ursprünglichen Geschäftsplan ohne große Kosten revidieren zu können, falls die Umstände dies nahe legen sollten (SPREMANN ET AL. 2001, S. 53). Konkret kann sich Flexibilität dahingehend manifestieren, dass die Möglichkeit zur weiteren Kreditaufnahme mit marktüblichen Konditionen unter Gewährung von Kreditsicherheiten besteht.

5. Problembereich – Die Möglichkeiten für Stakeholder, ihre Wahrnehmung von Krisensymptomen zu artikulieren, ist begrenzt

Stakeholder haben gemäß dem Konzept von HIRSCHMAN (1970) drei Möglichkeiten, auf Krisensymptome zu reagieren, die er als „Voice“ im Sinne von Einspruch bzw. Widerspruch, „Exit“ im Sinne von Kündigung und „Loyalty“ im Sinne von Stillhalten bezeichnet. Für einen konstruktiven Umgang mit Krisensymptomen wäre die Alternative „Voice“ zu bevorzugen. Allerdings wird Widerspruch traditionell als negativ erachtet (SIMOLA 2005, S. 344). KUSEMANN (2004) zeigt Beispiele, wie u.a. „Widerspruch“ von Unternehmern falsch interpretiert wird. Erforderlich erscheint somit eine „Plattform“, Ein- und Widersprüche von Stakeholdern zu Unternehmensentwicklungsstrategien ohne negative Auswirkungen auf die innerfamiliären und geschäftlichen Beziehungen artikulieren zu können.

ALLWÖRDEN (2005, S. 217 ff.) zieht den Schluss, dass sich die zur Krisenfrüherkennung angewandten Diagnose- und Prognosemethoden in den letzten Jahrzehnten kaum über das Niveau der Jahresabschlussanalyse erhoben haben und dass der oftmals späte Beratungseintritt kaum noch Prognose-, sondern regelmäßig nur Diagnosemöglichkeiten lässt. Deshalb fordert sie, dass es gelingen müsste, die Krisenfrüherkennung zu institutionalisieren, damit die Unternehmer, Steuerberater, Banken und berufsständischen Berater frühzeitig Warnsignale auffangen können⁷². In der (Unternehmens-)Krisenursachen- und -früherkennungsforschung fehlt jedoch bisher ein Ansatz, der die o.g. Erkenntnisse berücksichtigt und auch im Rahmen von Einzelfallanalysen⁷³ jeweils die Krisengefahr für den einzelnen Unternehmer als Individuum⁷⁴ im Kontext seiner durch wirtschaftliche, juristische, soziale und psychische Faktoren bestimmte Unternehmenssituation⁷⁵, d.h. in Beziehung zu seinem Unternehmen und den sonstigen Stakeholdern, analysiert – und zwar bereits vor dem Eintritt einer möglicherweise auch nur latenten Unternehmenskrise. Durch eine frühzeitige Analyse von Differenzen hinsichtlich der von den Stakeholdern wahrgenommenen Krisenexposition eines Unternehmens sollten, so die eigene Annahme, die Gefahr krisenrelevanter Konstellationen (z.B. Motivationskonflikte⁷⁶ - TROPE ET AL. 2001, S. 257 f.) aufgedeckt werden können⁷⁷, weil von einem einheitlichen

⁷² Weiterhin zählt hierzu auch die Dokumentation von Krisenverläufen usw. (ALLWÖRDEN 2005, S. 215 ff.).

⁷³ Hierbei wird auch eingeschränkt rationales und opportunistisches Verhalten zu berücksichtigen sein [Eingeschränkt rationales Verhalten: Ein durch 'Normen' und einfache 'Regeln' gesteuertes Verhalten (RICHTER UND BINDSEIL 1995, S. 132), wobei die Erwartungen und Präferenzen nicht begründet und/oder nicht konsistent mit den Rationalitätspostulaten sind, die der Entscheider anerkennt (EISENFÜHR UND WEBER 1999, S. 10)].

Analog der Psychologie der Kreditaufnahme/Verschuldung (vgl. WISWEDE 2000, S. 170) könnte dies als „Psychologie der Unternehmenskrise“ bezeichnet werden.

⁷⁴ Berücksichtigung der Persönlichkeit des Unternehmers (der Unternehmerfamilie, der Geschäftspartner) und somit der psychologischen Faktoren, die einen Einfluss auf das Verhalten dieser o.g. Betroffenen bedingen – mit dem Ziel, das Verhalten vorherzusagen und ggf. zu verändern (vgl. ROTTER UND HOCHREICH 1979, S. 4 f.).

⁷⁵ Statt einer interessenmonistischen Auffassung von Unternehmensführung, wonach die Anteilseigner die alleinige Entscheidungsgewalt im Unternehmen besitzen (vgl. MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 11), besteht eine interessenpluralistische Auffassung gemäß dem Stakeholder-Ansatz.

⁷⁶ Motivation ist die allgemeine Bezeichnung für alle Prozesse, die körperliche und psychische Vorgänge auslösen, steuern oder aufrechterhalten (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 319). Sie geben Auskunft über die Gründe eines Verhaltens (nur dieses lässt sich beobachten, während die Motive, die zu einem bestimmten Verhalten geführt

Verhalten der Stakeholder im Krisenfall nicht ausgegangen werden kann (hierzu HÜLSMANN UND SCHULENBURG 2005, S. 91). Allerdings liegen aus anderen Wissenschaftsdisziplinen Beispiele vor, Probleme, die z.T. analoge Strukturen wie Unternehmenskrisen aufweisen, interdisziplinär zu analysieren⁷⁸.

1.3 Ziele und Aufbau der Arbeit

Zur Lösung der in Kapitel 1.2 angedeuteten Probleme soll mit der vorliegenden Arbeit im Sinne einer „angewandten Grundlagenforschung“⁷⁹ ein praktischer Beitrag zur institutionalisierten Krisenfrüherkennung für die Unternehmensführung⁸⁰ zur Prävention von Unternehmenskrisen sowie ein Beitrag zur Entwicklung einer Theorie der Krisenentstehung⁸¹ geleistet werden⁸². Methodisch wird dabei u.a. auf den Interpretationsansatz⁸³ der Organisationstheorien (s. z.B. MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 94 ff.) in modifizierter Form zurückgegriffen: Die subjektiven Interpretationen der Stakeholder bilden sich aufgrund von quantitativen und qualitativen Krisenfaktoren – auch in Verbindung mit den Netzwerken mit anderen Stakeholdern⁸⁴. Die Interpretationen sollen in standardisierter Form erhoben werden⁸⁵, um in Analysen eine möglichst gute Vergleichbarkeit der Beurteilungen und des Dissenses zwischen den Stakeholdern erzielen zu können (Abbildung 1-3): Jedem Stakeholder stehen Daten über das zu

haben, sich nicht unmittelbar erkennen lassen) (SPIEB 2005, S. 58 ff.). Allerdings können Einstellungen und Zufriedenheit als „Vorstufen“ zu einem möglichen Verhalten gemessen werden.

⁷⁷ Eine Unternehmenskrise ist sehr oft die Zuspitzung eines bestehenden Problems. Die fehlende Auseinandersetzung mit diesem Problem bereitet den Nährboden für den Ausbruch der Krise: Blinde Flecken, Tabus oder unbequeme Perspektiven engen die Handlungsmöglichkeiten ein. Gefährlich wird die Krise vor allem durch Abwehrmechanismen, Flucht oder Verdrängung (STRÄTLING 2004, S. 34).

⁷⁸ Analogien lassen sich in der Marketingforschung (z.B. Konzept der Kundenzufriedenheit), Organisationspsychologie (z.B. Konzept der Arbeitsplatzzufriedenheit), aber auch in der Medizin finden. So beschäftigt sich z.B. BLONSKI (2004) mit Infertilität und den daraus oftmals folgenden Lebenskrisen von Paaren.

⁷⁹ Ziel ist die (Weiter-)Entwicklung eines allgemeingültigen Wissens über Krisenentstehung, Krisenwahrnehmungen und Methoden der Krisenfrüherkennung (KROMREY 1995, S. 19).

Es handelt sich darüber hinaus auch um anwendungsorientierte Forschung, weil die Anwendbarkeit der Befunde Gegenstand der Untersuchung ist (hierzu KROMREY 1995, S. 19).

⁸⁰ In Abwandlung der Definition von „Unternehmensführung“ von MACHARZINA UND WOLF (2005, S. 46) soll es sich um die Gesamtheit derjenigen Handlungen der verantwortlichen Akteure handeln, die eine Gestaltung und Abstimmung der Unternehmens-Umwelt-Interaktionen im Rahmen der Identifikation des Auftretens eines Krisenprozesses sowie der Identifikation von Krisenursachen zum Gegenstand haben.

⁸¹ Eine derartige Theorie würde nicht nur der Erklärung, sondern auch der Prognose von Krisen dienen.

⁸² Als strategisches Ziel wird langfristig (Kapitel 10) die Erforschung von (möglichen) Gesetzmäßigkeiten der Krisenentstehung angestrebt.

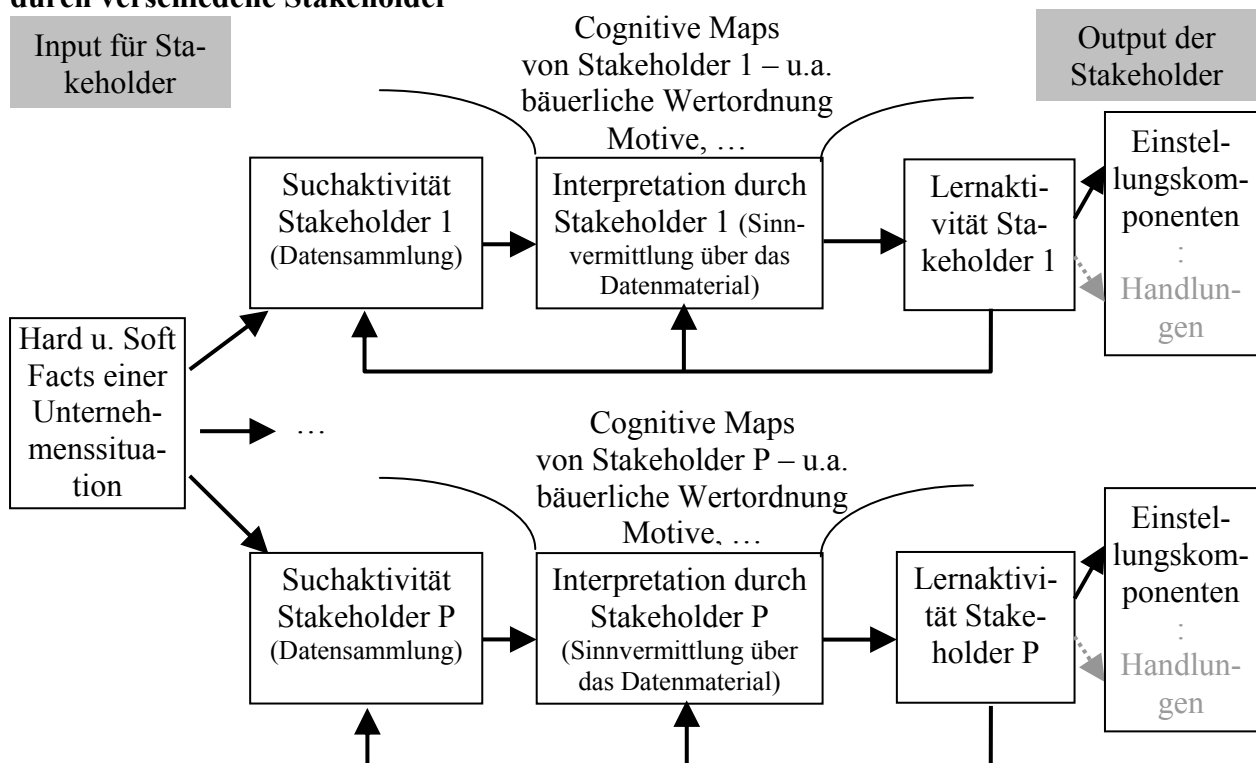
⁸³ Die Wahl wurde aufgrund der Beurteilungen von WOLF (2005, S. 440 f.) sowie MACHARZINA UND WOLF (2005) getroffen. Näheres hierzu in Kapitel 2.5 sowie im „Executive Summary“: Table 1).

⁸⁴ (Dis)advantages of an individual firm are often linked to the (dis)advantages of the network of relationships in which the firm is embedded (DYER UND SINGH 1998, S. 660).

⁸⁵ Die Tatsache, dass subjektive Interpretationen zusammen mit quantitativen Krisenfaktoren in standardisierter Weise erhoben und analysiert werden, könnte als Widerspruch aufgefasst werden. Durch die gemeinsame Analyse quantitativer und qualitativer Krisenfaktoren in dem eigenen Ansatz (Kapitel 6 ff.) wird jedoch eine Verbesserung der Krisenfrüherkennung angestrebt. Qualitative Methoden sollen zur Gewinnung krisenrelevanter Faktoren dienen, das Einstellungskonzept soll zur standardisierten Gewinnung der Interpretation von Unternehmenssituationen dienen und insbesondere die Data Envelopment Analysis soll der standardisierten Analyse von Dissens bezüglich der Interpretationen dienen.

analysierende Unternehmen zur Verfügung, die jedoch bereits während des Suchprozesses gefiltert werden. Die Interpretation dieser Daten wird durch „kognitive Raster“ (cognitive maps⁸⁶) beeinflusst. So bedingen der „individuelle Background“ und frühere Erfahrungen im Privat- und Geschäftsbereich die Art und Weise der Unternehmertätigkeit (HOWORTH ET AL. 2005, S. 38). Die Interpretationen können bei dem betreffenden Stakeholder u.a. zu Einstellungen, aber auch Handlungen führen. Die Interpretationen beeinflussen weiterhin auch den zukünftigen Interpretationsprozess.

Abbildung 1-3: Interpretationsansatz – Interpretation von Unternehmenssituationen durch verschiedene Stakeholder



Hinweis: Die für Interpretationen zur Verfügung stehenden „Hard Facts“ und „Soft Facts“ können zwischen den Stakeholdern differieren
(Quelle: Verändert nach MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 94 ff.)

Der Ansatz betrifft Aspekte der Grundlagenforschung und der angewandten Forschung. Aspekte der **Grundlagenforschung** umfassen die Gewinnung neuer Erkenntnisse der Krisenentstehung und –wahrnehmung für die Entwicklung eines Theorieentwurfs der Krisenperzeption durch Stakeholder auf der Grundlage von Interpretationen quantitativer und qualitativer Un-

⁸⁶ Neben den Einstellungen nennen MACHARZINA UND WOLF (2005, S. 112 ff.) auch das Wertesystem des Managers, seine Motive und Bedürfnisse, kognitive Strukturen, seine Art, Probleme zu lösen, die strategische Grundhaltung und die Unternehmenskultur als wesentliche Determinanten der „cognitive maps“, die einen Einfluss auf die Interpretationen durch die einzelnen Stakeholder ausüben. Dennoch sollen die Einstellungen – als Vorstufe für Verhalten – eine Sonderstellung einnehmen, weil sie auf mögliche Reaktionen des betreffenden Stakeholders hindeuten können.

ternehmensdaten (Abbildung 1-3; Wahrnehmung⁸⁷ von Krisensituationen und die Bildung von Einstellungen bezüglich des jeweiligen Unternehmens durch die verschiedenen Stakeholder). Die Aufgaben der **angewandten Forschung** betreffen die Entwicklung von Verfahren zur Gewinnung und Analyse der Interpretationen (Abbildung 1-3) durch Integration in bzw. Erweiterung von bestehenden Verfahren zur Krisenfrüherkennung. Hierfür wird ein Prototyp zur Krisenfrüherkennung entwickelt. Dabei ist die „Infrastruktur“ der Beratung sowie das „Nachfrageverhalten“ der Betroffenen zu berücksichtigen und die Organisation der Krisenfrüherkennung in geeigneter Weise zu gestalten, damit eine Akzeptanz in der Praxis erreicht wird, denn explorative Interviews⁸⁸ in Süddeutschland haben folgende Ergebnisse hinsichtlich der Früherkennung von Krisen in Zusammenarbeit mit Beratern ergeben:

- Eine „begleitende Beratung“, die auf eine Krisenerkennung vor dem Kriseneintrittsfall abzielt, würde von Unternehmern und Beratern befürwortet und genutzt werden.
- Landwirte nehmen tatsächlich jedoch nur sporadisch (zur Lösung konkreter/akuter Probleme) einen Berater in Anspruch - insbesondere, wenn damit Kosten verbunden sind.
- Nur ein Bruchteil der Landwirte macht überhaupt vom Beratungsangebot Gebrauch.
- Die Beratung von LKV⁸⁹ und LKP⁹⁰ ist auf die Produktionstechnik ausgerichtet.
- Steuerberater berücksichtigen soziale Aspekte nur teilweise.
- Schuldnerberatung/Konsolidierungsberatung befasst sich nur mit akuten Fällen.
- Landwirte führen bei fehlender Zukunftsfähigkeit (strategische Krise/Ertragskrise) des Unternehmens diese zunächst auf externe Ursachen zurück. Im Falle akuter Krisen besitzen sie eine Scheu, die Probleme mit Beratern offen anzusprechen.
- Auf der Seite der Berater stehen keine ausreichenden Kapazitäten zur Verfügung, eine „begleitende Beratung“ durchzuführen.
- In einzelnen Bundesländern fehlt eine staatlich organisierte und finanzierte sozioökonomische Beratung vollständig, wie z.B. in Brandenburg (KUSEMANN 2000, S. 70 ff.).

Damit wird es notwendig, dass die Diskussion über die richtige strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Prävention unternehmensgefährdender Entwicklungen innerhalb des Unternehmens, der Familie und ggf. weiterer Stakeholder erfolgt (hierzu ENSLEY 2006, S. 752), was eine Unterstützung durch geeignete Analysetechniken erfordert.

Auch REITZENSTEIN UND KANOWSKI (2004, S. 24) erachten eine Veränderung der Unternehmenskultur für notwendig, indem ein „Aufsichtsrat“ aus Internen (Familie des Unternehmers und Mitarbeiter) sowie Externen (Wirtschafts-, Steuer- und Bankberater) zur Stabilität des Unternehmens beitragen soll, wobei kritische Berater ausdrücklich geschätzt werden würden.

⁸⁷ Definition s. FRÖHLICH 2000, S. 470. Gesamtheit aller Prozesse, die sensorische Informationen aus Umwelt und eigenem Körper Zusammenhang und Bedeutung verleihen, zu ihrer bewussten Erfassung (awareness), Auffassung bzw. Erfassung (apperception) beitragen und es ermöglichen, einen Wahrnehmungsgegenstand zu lokalisieren, ihn zu erkennen, von anderen zu unterscheiden, ihn sich einzuprägen und auf ihn zu reagieren. Die Analyse von Wahrnehmungsprozessen umfasst physikalische Merkmale des Reizobjekts, die Prozesse der Verarbeitung und Modulation reizspezifischer Erregung und die kognitiven und die sozial-emotionalen Prozesse der Informationsverarbeitung.

⁸⁸ Fünf Berater der Landwirtschaftsverwaltung in Bayern.

⁸⁹ Landeskuratorium der Erzeugerringe für tierische Veredelung.

⁹⁰ Landeskuratorium für pflanzliche Erzeugung.

Es wird die Krisenidentifikation durch die Stakeholder angestrebt:

Operatives Ziel, das im Rahmen dieser Arbeit verfolgt wird, ist die Entwicklung eines **durch das System (Unternehmer und andere Stakeholder) gesteuerten Verfahrens der Krisenidentifikation zur Krisenprävention unter Nutzung des Interpretationsansatzes und weiterer Ansätze⁹¹ der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien** als Grundlage für Kriseninterventionen⁹². Es soll eine Weiterentwicklung der akademischen Forschung und praktischen Anwendbarkeit von Methoden erfolgen, die im Prozess des Krisenmanagements in den durch Wahrnehmungen gekennzeichneten Phasen des „Erkennens“ und „Klärens“ (analytische Komponente des Krisenmanagements) eingesetzt werden. Dabei sollen die wechselseitig wirkenden ökonomischen, sozialen, juristischen und psychologischen Einflüsse auf die Interpretationen der Unternehmenssituationen durch Stakeholder unter Nutzung quantitativer und qualitativer Methoden sowie den Erkenntnissen der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie möglichst standardisiert⁹³ in einem integrierten Ansatz analysiert werden (vgl. die auf emotionale Faktoren ausgerichteten Unternehmensführungstheorien⁹⁴ bei MACHARZINA UND WOLF 2005). Dabei sollen z.B. durch Mediation⁹⁵ Kontraste zwischen Fremd- und Selbstbeschreibungen zur Einleitung von Veränderungsprozessen [Umdeutung (WATZLAWICK 1977, S. 96)] genutzt werden – WILLKE 2000, S. 164⁹⁶.

Um das operative Ziel zu erreichen, erfolgt die Entwicklung eines Prototyps (Vorgehensmodell, Messinstrument und Analysemethode). Die Aufgaben zur Entwicklung dieses Prototyps betreffen:

(1) **Identifizierung krisenrelevanter Einflussgrößen aus Literaturanalysen.** Es handelt sich hierbei um:

- i. Gängige krisenrelevante Faktoren aus Unternehmensanalysen und Ratings – z.B. KREHL UND KNIEF 2002 [„traditionelle Hard Facts“ von Ratings].
- ii. Bisher nicht berücksichtigte ökonomische Parameter aus dem Unternehmens- und Privatbereich (z.B. abgeleitete Liquidität, Privat-Cashflow) [neue „Hard Facts“].
- iii. Juristische Parameter aus dem Unternehmens- und Privatbereich (z.B. Vertragsgestaltung, Sicherheiteneinsatz) [neue „Hard Facts“].
- iv. Psychologische Parameter [neue „Soft Facts“].

⁹¹ Die Kombination unterschiedlicher Paradigmen erfolgt, um die von HOWORTH ET AL. (2005, S. 38) aufgezeigten Vorteile eines Theoriemixes zu nutzen: Alternatives to the functionalist paradigm provide new insights ... and in particular are often more able to incorporate the dynamism, discontinuity, uniqueness and idiosyncrasies inherent in the entrepreneurial process.

⁹² Damit soll im Sinne der Stakeholder die Früherkennung/Vermeidung von Unternehmenskrisen verbessert werden (produktiver Umgang mit Komplexität und Kontingenz – analog WILLKE 2005, S. 199 f.): Aus der Wahrnehmung der Krisenexposition des Unternehmens durch die Stakeholder soll eine Lösung für eine (drohende) Krisensituation gefunden werden (WATZLAWICK 1977, S. 64 f.) bzw. es soll mittels Umdeutung (WATZLAWICK 1977, S. 96) dem Sachverhalt ein neuer Sinn verliehen werden.

⁹³ Standardisierungen dienen der Schaffung eines Rahmenkonsenses (WILLKE 2000, S. 165) zur Erzielung der Vergleichbarkeit der Aussagen der Stakeholder – ggf. auch im Zeitverlauf.

⁹⁴ Diese Theorievariante, die sich mit Ursachen und Konsequenzen von Unternehmensführungsentscheidungen auseinandersetzt, die mit Gefühlen, Gemütsbewegungen oder Stimmungen zu tun haben, wurde in der traditionellen ökonomischen Theorie kurzerhand als irrational ausgeblendet (MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 55).

⁹⁵ Gemäß den Grundformen der Intervention (PREIN 1987) soll neben dem Lösen inhaltlicher Probleme (vgl. „Hard Facts“ der Abbildung 1-2) auch das Lösen von Beziehungsproblemen ermöglicht werden.

⁹⁶ Die Einleitung der Veränderungsprozesse selbst ist jedoch Aufgabe der pragmatischen Komponente des Krisenmanagements. Die Einleitung des Krisenmanagements stellt eine Anwendung einer (Sozial-)Technologie dar $[(p \rightarrow q) \wedge p] \rightarrow q$: Ausgehend von der Konklusion (Explanandum) von Stakeholdern, dass sich das Unternehmen in einer Krise befindet, sollen innerhalb der Prämissen die Randbedingungen (als ein Teil des Explanans) so geändert werden, dass die zugrunde liegenden (unveränderten) nomologischen Hypothesen (als zweiter Teil des Explanans) nun zu der Konklusion führen, dass das Unternehmen stabil ist. Grenzen der (Sozial-)Technik: Steuerung ist nur mittels Selbststeuerung möglich (hierzu WILLKE 2001, S. 1 ff.).

- (2) **Kritische Auseinandersetzung mit bisher relevanten Forschungsmethoden und Weiterentwicklung dieser Methoden** für phänomenologische Einzelfallforschungen zur Gewinnung von Aussagen bezüglich realer Unternehmenssituationen des einzelnen Unternehmens⁹⁷.
- (3) **Entwicklung eines Theorieansatzes⁹⁸ zur Ermittlung der perzipierten Stabilität bzw. Krisenexposition eines Unternehmens durch seine Stakeholder.**
- (4) **Erweiterung des Methodenspektrums** zur Krisenprävention in klein- und mittelständischen Familienunternehmen. Zur Anwendung kommen insbesondere das Einstellungskonzept und die Data Envelopment Analysis⁹⁹ (DEA) für idiographische Analysen. Damit soll
 - a) eine Aussage über die perzipierte Stabilität bzw. Krisenexposition des Unternehmens durch jeden Stakeholder erreicht und
 - b) Aussagen möglich werden, welche Krisenfaktoren in welchem Umfang verändert werden müssten, damit Stakeholder, die das Unternehmen nicht als stabil erachten, als stabil beurteilen würden.
- (5) **Entwicklung eines Vorgehensmodells** zur Gewinnung zusätzlicher einzelfallrelevanter Kriseneinflussfaktoren aus Alltagstheorien, Verträgen und der Geschäftskorrespondenz.
- (6) **Entwicklung eines Index zur Erhebung der Einstellung von Stakeholdern zu Unternehmenssituationen** zur Ermittlung der perzipierten Stabilität bzw. Krisenexposition eines Unternehmens.
- (7) **Entwicklung eines Index zur Erhebung der Verhaltensintentionen und Verhaltensdispositionen von Stakeholdern** zur Interpretation der von ihnen perzipierten Stabilität eines analysierten Unternehmens.
- (8) **Exemplarische Analyse eines Beispielfalles.**

Die traditionell partikularistisch orientierten Methoden zur Unternehmenskrisenfrüherkennung sollen dadurch zu einem tendenziell holistisch ausgerichteten Ansatz weiterentwickelt werden, der zwischen den Extremformen des subjektivistischen und des objektivistischen Paradigmas der Unternehmensführung anzusiedeln ist (vgl. Tabelle 1-2) – vgl. auch HINDLE 2004, S. 592.

⁹⁷ Gemäß SHILLER (1989, S. 436 f) gilt: If we wish to understand market psychology, it is not enough just to learn about general principles of social psychology, or about common judgmental errors. Direct evidence on investor behaviour can be collected either by using experimental methods or by observing investors in the actual investing environment. Das Argument von SHILLER (1989, S. 437) gegen Experimente lautet: They may not duplicate the actual environment ... well enough to produce the kind of economic behaviour that occurs there.

⁹⁸ Unter einer Theorie wird nach ATTESLANDER (1984, S. 23) ein System logisch widerspruchsfreier Aussagen (Sätze bzw. Definitionen, Hypothesen) über soziale Phänomene (allgemein: den jeweiligen Untersuchungsgegenstand – Anm. d. Verf.) verstanden. Erforderlich für die Entwicklung einer Theorie sind:

a) Logische Form (Wissenschaftstheoretische Fundierung, Konstruktionsregeln, modelltheoretische Darstellungen)

b) Empirische Überprüfbarkeit

c) Die Berücksichtigung neuer Problemaspekte gegenüber bestehenden Theorien.

Aus b) und c) folgt, dass es Anwendungsmöglichkeiten für diese Theorie geben muss.

⁹⁹ Die Nutzungsmöglichkeiten von DEA reichen dabei über die traditionell in der landwirtschaftlichen Betriebslehre übliche Verwendung zur Schätzung von Produktionsfunktionen hinaus und betreffen z.B. die Berücksichtigung von Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität [z.B. BÜSCHKEN UND SCHLAMP (2004) sowie Literaturübersichten in BAUER ET AL. 2004, S. 32 ff.] sowie die Bestimmung von „Reputation“ (BRÖNN UND BRÖNN 2005, S. 45 ff.), die ebenso wie „Stabilität“ bzw. „Krise“ „immateriell“ ist.

Tabelle 1-2: Angestrebte integrative Perspektive für die Krisenfrüherkennung

Objektivismus	integrative Perspektive	Subjektivismus
Realismus (Abbilder der Wirklichkeit)	Gefilterte Realität	Nominalismus (Erfinder der Wirklichkeit)
Positivismus (Universelle Gesetze)	Muster, Zusammenhänge	Anti-Positivismus (Einzelfälle)
Determinismus (Unternehmer ist Marionette der Umwelt; vgl. Begriff „triviale Maschine“ in Kapitel 1.2)	Begrenzte Zahl von Einschränkungen	Voluntarismus (Unternehmer und andere Stakeholder mit Einflussmöglichkeit auf die Umwelt)
Nomothetik (großzahlige, quantitative Querschnittsanalyse mit statistischer Auswertung, um Hypothesen zu testen)	Typenbildung und Methodenverbund	Ideographie ¹⁰⁰ (tiefgehende, qualitative Längsschnittanalyse eines Einzelfalls mit induktiver Hypothesengewinnung)

(Quelle: verändert nach GÖBEL 1997, S. 20)

Die Stakeholder eines zu analysierenden Unternehmens filtern, bedingt durch ihre „cognitive maps“ (Abbildung 1-3) Informationen. Ihre Wahrnehmungen stellen somit kein objektives Abbild der Realität dar, es wird jedoch davon ausgegangen, dass es sich nicht (nur) um eine durch die Stakeholder „erfundene Wirklichkeit“ handelt. Allerdings ist durch die subjektiven Elemente der Wahrnehmung die Ableitung universeller Gesetzmäßigkeiten der Krisenentstehung erschwert, wenn nicht sogar unmöglich, weil die verschiedenen Stakeholder die Unternehmenssituationen und –prozesse beeinflussen können. Aber es sollen zumindest Zusammenhänge auf der Grundlage von Einzelfallanalysen gefunden werden.

Um die in Tabelle 1-2 dargestellte integrative Perspektive für die Krisenfrüherkennung erreichen zu können, gilt es geeignete Methoden der Krisenprävention der objektivistischen und der subjektivistischen Perspektive zu identifizieren und in geeigneter Weise zu integrieren, um ökonomische und nicht-ökonomische¹⁰¹ Einflussfaktoren auf krisenrelevante Interpretationen und Verhalten¹⁰² von Unternehmern und sonstigen Stakeholdern vor und in Unternehmenskrisen berücksichtigen zu können, weil Handlungen weitgehend durch das Wirken von

¹⁰⁰ Auch Idiographie.

¹⁰¹ Juristische, soziologische und psychologische Faktoren.

¹⁰² In Anlehnung an KATONA 1960, S. 4: Psychologische Analyse der Stakeholder im Vorfeld zu einer Krise, um diese vermeiden zu können. Die Sozialpsychologie untersucht die Art und Weise, in der menschliche Gedanken, Gefühle und Handlungen von der realen oder phantasierten Präsenz anderer Menschen (nicht objektive soziale Situation, sondern von den Menschen empfundene soziale Umwelt) beeinflusst werden (ARONSON ET AL. 2004, S. 6). Es gibt in der Sozialpsychologie Verhaltenstheorien, die mit dem Problem der Krisenentstehung und dem Verhalten in der Krise in enger Verbindung stehen könnten. Es handelt sich hierbei um Theorien (TROMMSDORFF 1974, S. 2), die Einstellungen als Variablen verwenden (denn Einstellungen bestimmen das Verhalten) bzw. Theorien, die Einstellungen mittels anderer Variabler erklären.

Gewohnheiten, Institutionen sowie sozialen Werten¹⁰³ und Normen „kanalisiert“ und „stabilisiert“ sind. Hierzu erfolgt eine Auseinandersetzung mit

- (1) für die Identifikation von Unternehmenskrisen relevanten Theorien der Unternehmensführung,
- (2) Methoden¹⁰⁴ der Unternehmenskrisen(früh)erkennung und –ursachenforschung,
- (3) das von einer Unternehmenskrise bedrohte oder sich bereits in einer Unternehmenskrise befindende Unternehmen,
- (4) den Stakeholdern des Unternehmens als Individuen¹⁰⁵,
- (5) der Struktur des abzubildenden Realitätsausschnitts („Hard Facts“, aber auch „Soft Facts“, die die Entstehung und den Verlauf von Krisen bedingen, wie Motive¹⁰⁶, Emotionen, Einstellungen¹⁰⁷, das Verhalten der Beteiligten¹⁰⁸, eingeschränkte Rationalität, Opportunismus).

Im Rahmen von Literaturanalysen¹⁰⁹ erfolgt durch Deduktion die Identifikation von Theorien der Unternehmensführung im Kontext von Unternehmenskrisen, von Methoden zur Komplexitätsreduktion und Krisen(früh)identifikation sowie -ursachenforschung, die einen Beitrag zur Erreichung der in Tabelle 1-2 aufgeführten integrativen Perspektive liefern können, um Dissens zwischen den Stakeholdern hinsichtlich ihrer Beschreibungen identifizieren und analysieren zu können. Der zu entwickelnde Ansatz ist wie folgt einzuordnen:

- (1) Es wird eine Orientierung insbesondere am Interpretationsansatz der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien gewählt (für Begründungen vgl. Kapitel 2.4 und 2.5 sowie die Kapitel 3 bis 5).
- (2) Allerdings ist der Operationalisierungsgrad des Interpretationsansatzes noch gering (Näheres hierzu bei MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 122 ff.). Um diesen Mangel zu beheben, wird folgendermaßen vorgegangen:

¹⁰³ Werte sind in Verbindung mit der Kultur und der Situation von zentraler Bedeutung für das menschliche Handeln und entscheiden darüber, welche Handlungsweise für eine Person in einer bestimmten Situation eine positive oder negative Valenz im Sinne von Wertigkeit bekommt. Werte können sich im Zeitablauf verändern (Wertewandel) (SPIEB 2005, S. 48 ff.).

¹⁰⁴ Hierzu HASITSCHKA 1988, S. 39:

- a) Validitätsproblem bei der Befragung (Angaben über Krisenursachen erfolgen je nach Betroffenheit, fachlicher Spezialisierung etc. mit unterschiedlichen Schwerpunkten).
- b) Grenzen der Beobachtung (non-reaktive Messungen, d.h., dass der Untersuchungsgegenstand sich nicht ändert, sind in realen Krisensituationen kaum möglich).
- c) Grenzen von Realexperimenten: Ökoskopische Erkenntnismethoden zur Bestätigung von Erklärungen der Krisenforschung scheitern i.d.R. an der Datenbasis. Es fehlen Zeitreihen über betriebliche Zielgrößen, interne Krisenursachen usw.

¹⁰⁵ Die Grundlage aller den Menschen betreffenden Analysen, gleichgültig welche Tätigkeit er ausübt, hat die Untersuchung der Persönlichkeit und der individuellen Differenzen zu bilden (BRENGELMANN 1989, S. 181).

¹⁰⁶ Kern eines jeden Motivs ist sein spezifischer Affekt (z.B. Stolz, Gefühl der Stärke) – RHEINBERG 2004, S. 194.

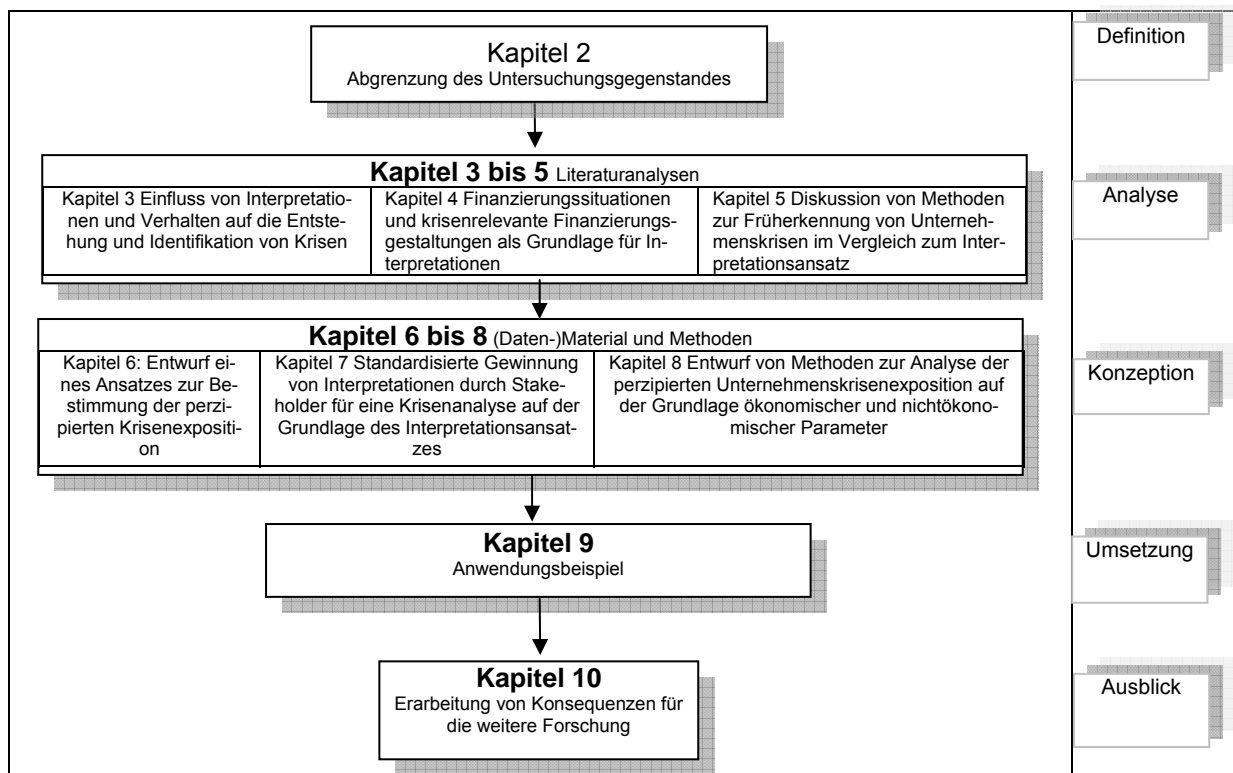
¹⁰⁷ Der Nutzenbegriff findet häufiger in präskriptiven, der Einstellungsbegriff in deskriptiv-explikativen Zusammenhängen Verwendung (TROMMSDORFF ET AL. 1979, S. 31).

¹⁰⁸ Psychologie hat das Erleben und Verhalten von Individuen zum Gegenstand. Erleben: All jene Prozesse, die die Gefühls- und Gedankenwelt eines Menschen bestimmen. Verhalten: Alle Aktivitäten des Menschen (angeboren oder erlernt). Wenn sich nun Psychologie auf sämtliche Formen des Erlebens und Verhaltens des Menschen bezieht, dann müsste die Psychologie auch prinzipiell wirtschaftliches Verhalten – hier im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen – erklären können (vgl. WISWEDE 2000, S. 20).

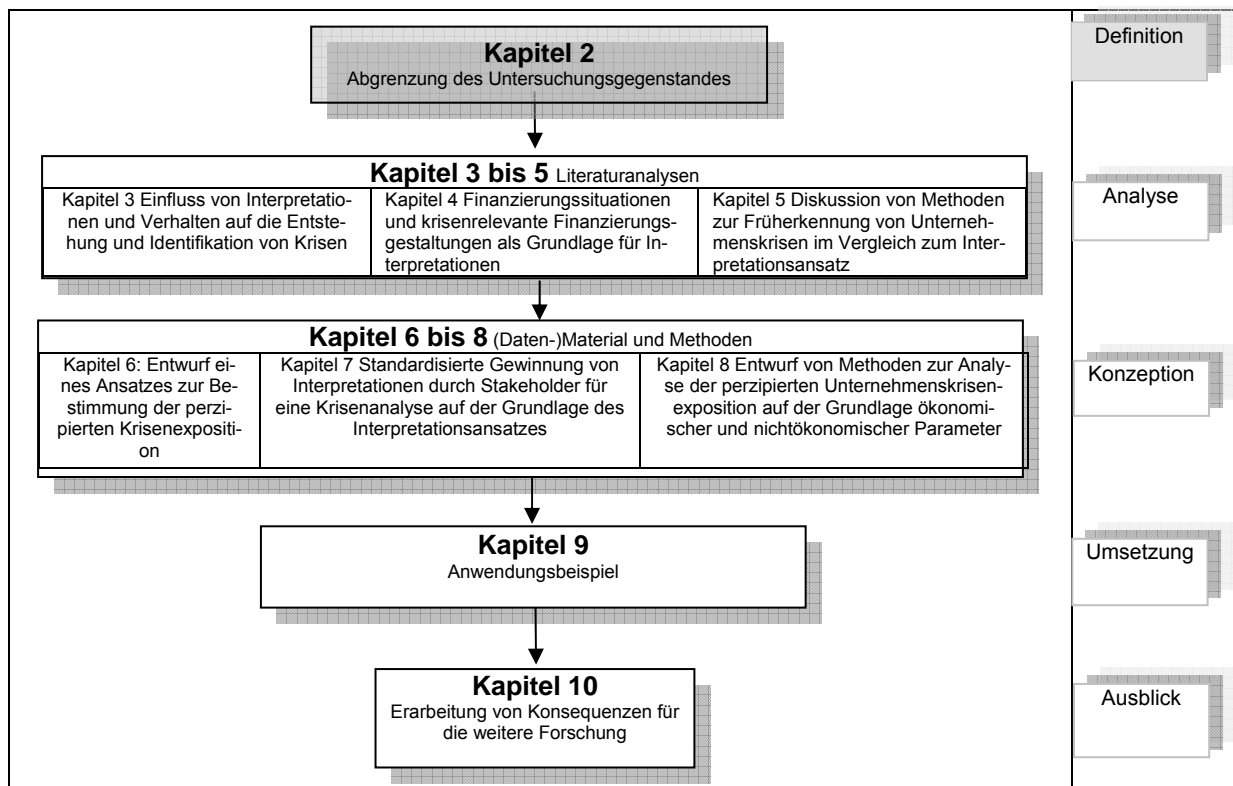
¹⁰⁹ Gewinnung einer Vorannahme (Vorverständnis); GRENZ 1987, S. 3 bezeichnet dies als „theoretische Dimension der Krise“.

- a) Kapitel 3 (Auseinandersetzung mit Einflüssen auf die Interpretationen der Stakeholder): Darstellung ausgewählter krisenrelevanter Einflüsse auf die Interpretationen der Stakeholder, um aufzuzeigen, wodurch die Interpretationen bedingt sind und welche Interpretationsmöglichkeiten für Analysen zu berücksichtigen sind.
 - b) Kapitel 4 (Auseinandersetzung mit der Datengrundlage der Interpretationen): Darstellung krisenrelevanter Auswirkungen von Finanzierungen, staatlichen Förderungen etc. auf die Datengrundlage für die Interpretationen der Stakeholder, um aufzuzeigen, welche „Hard Facts“ im Rahmen von Krisenfrüherkennungsverfahren i.d.R. bisher nicht berücksichtigt worden sind.
 - c) Kapitel 5 (Auseinandersetzung mit traditionellen Methoden der Krisenidentifikation): Darstellung wesentlicher Methoden der Krisenfrüherkennung, um ihre Kompatibilität zum Interpretationsansatz zu erörtern.
 - d) Kapitel 6: Entwurf eines Theorieansatzes zur Krisenidentifikation, die auf dem Interpretationsansatz beruht.
 - e) Kapitel 7 (Operationalisierung des Interpretationsansatzes zur Krisenfrüherkennung): Zur Operationalisierung der Interpretationen wird auf das Einstellungskonzept zurückgegriffen. Einstellungen bilden die Grundlage für weitere Entscheidungen und bestimmen damit neben den unvorhersehbaren Umweltzuständen den weiteren Entwicklungspfad des Unternehmens.
 - f) Kapitel 8 (Ableitung einer Aussage hinsichtlich der Krisenexposition eines Unternehmens): Zur Ableitung einer Aussage bezüglich der perzipierten Krisenexposition eines Unternehmens durch einen Stakeholder kommt insbesondere die Data Envelopment Analysis zum Einsatz.
 - g) Kapitel 9: Anwendungsbeispiel für den in den Kapiteln 6 bis 8 entwickelten Ansatz.
- Abbildung 1-4 enthält eine synoptische Übersicht, wie die o.g. Ziele erreicht werden sollen.

Abbildung 1-4: Synoptische Übersicht der Arbeit



2 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes und des Methodenschwerpunktes



Zunächst erfolgt eine Abgrenzung der für die Untersuchung relevanten Unternehmen. Daran schließt sich eine Auseinandersetzung darüber an, unter welchen Bedingungen das Vorliegen einer Unternehmenskrise angenommen werden kann, denn in Kapitel 1.2 (1. Problembereich) war festgestellt worden, dass bisher keine intersubjektiv eindeutigen (quantifizierbaren) Kriterien festgelegt werden konnten, wann sich ein Unternehmen in einer Krise befindet. Es wird deshalb ein Lösungsvorschlag entworfen, um die Beurteilung der Krisenexposition eines Unternehmens dennoch operationalisieren und die bisher in der Literatur veröffentlichten Ansätze zur Krisenfrüherkennung i.w.S., abgeleitet aus Theorien der Unternehmensführung, hinsichtlich der in Kapitel 1.3 festgelegten Ziele beurteilen zu können.

2.1 Abgrenzung der für die Untersuchung relevanten Unternehmen

Spektakuläre Unternehmenskrisen, die i.d.R. auf mangelnde Kontrolle zurückzuführen waren, hatten den Gesetzgeber dazu veranlasst, das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG – Bundesgesetzblatt Nr. 24 vom 30.4.1998) zu erlassen. Die auf dem KonTraG basierenden Änderungen im Aktiengesetz (AktG) und Handelsgesetzbuch (HGB) haben zu einer Zunahme der Bedeutung des Risikomanagements in Aktiengesellschaft-

ten und sonstigen großen (komplexen) Kapitalgesellschaften geführt. Auch wenn weder im KonTraG noch in der Begründung zu seiner Einführung detaillierte Informationen zur Ausgestaltung eines Risikoüberwachungssystems enthalten sind, so ist mit dem KonTraG dennoch eine Institutionalisierung der Beschäftigung mit Risiken und den Gefahren der Entstehung einer Unternehmenskrise verbunden (Detaillierte Auseinandersetzung mit der Berücksichtigung von leistungswirtschaftlichen Risiken bei WILDEMANN 2006). Eine derartige Institutionalisierung der Beschäftigung mit Risiken und Gefahren fehlt jedoch i.d.R. in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) insbesondere in der Rechtsform des Einzelunternehmens. Für diese KMU stellen Unternehmenskrisen keine alltäglichen Ereignisse dar, so dass es sich bei den Aufgaben der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements um keine Routinetätigkeiten handelt. Es fehlt ein institutionalisiertes Krisenmanagement (CLASEN 1992, S. 8)¹¹⁰. In der Regel besteht zudem eine enge Verbindung zwischen Unternehmens- und Privatsphäre, so dass, anders als bei einer Trennung von Eigentümern und Geschäftsführung in Kapitalgesellschaften, Kriseneinflüsse wechselseitig wirken können. Somit entsteht die Notwendigkeit, sich hinsichtlich Unternehmenskrisen in KMU als Einzelunternehmen bzw. Personengesellschaften auch in einem anderen Kontext als im Falle von Unternehmen, die dem KonTraG unterliegen, zu beschäftigen.

Es herrschen bisher allerdings divergierende Meinungen hinsichtlich der Anzahl und Art der Merkmale vor, die für eine exakte Klassifizierung als KMU erfüllt sein müssen¹¹¹. Deshalb soll nachfolgend festgelegt werden, welche Unternehmen Gegenstand der Untersuchung sind.

Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU): Weil i.d.R. vergleichsweise leicht zu ermitteln, werden meist nur **quantitative Indikatoren** zur Definition von KMU herangezogen. Hierbei handelt es sich insbesondere um die Kennzahlen „Anzahl der Mitarbeiter“, „erzielter Umsatz“ sowie „Kapitaleinsatz“. Allerdings bestehen Messprobleme, wenn mehrere Indikatoren vorliegen. Deshalb werden KMU oft lediglich auf der Basis eines dieser o.g. Indikatoren klassifiziert¹¹². Nachfolgend soll die Definition der Europäischen Union (EU-KMU (2003) Artikel 2 und Artikel 3) gelten, weil damit auf der Basis der Kennzahl „Anzahl der Beschäftigten“ arbeitsintensive Unternehmen und auf der Basis der Kennzahl „Jahresumsatz“ bzw. „Bilanz-

¹¹⁰ Eine Sonderstellung nimmt bei KMU die Beratung ein (vgl. MEHLIG 1996, S. 27 ff.), weil im Krisenfall, anders als in Großunternehmen, keine entsprechenden innerbetrieblichen Humanressourcen zur Verfügung stehen und deshalb oftmals durch externe Berater nicht nur die Identifizierung von Problemen, sondern auch die Lösung bzw. zumindest die Erarbeitung von Anleitungen zur Lösung von Problemen notwendig wird, wobei eine klientenzentrierte Gesprächsführung [diese ist geprägt durch einführendes Verständnis (aktives Zuhören, Empathie), Echtheit (Glaubwürdigkeit des Beraters; z.B. sollte fehlendes Fachwissen offen angesprochen werden) sowie emotionale Wärme und Wertschätzung (positive Einstellung zum Klienten)] anzustreben sind (vgl. MEHLIG 1996, S. 40 ff.).

¹¹¹ Für einen Überblick über verschiedene Klassifizierungsansätze vgl. NIEDERÖCKER 2002, S. 19 f.

¹¹² Besondere KMU stellen zum einen "Junge KMU" in den ersten 5 Jahren ihres Bestehens sowie Kleinunternehmen (CLASEN 1992, S. 20 f.) dar.

summe“ die technologieorientierten, rationalisierten und kapitalintensiven Unternehmen beurteilt werden können.

Landwirtschaftliche Unternehmen, deren Krisengefährdung einen Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit bildet, zählen meist zu den Klein(st)unternehmen.

Auch wenn die Abgrenzung von KMU in der Praxis primär auf quantitativen Kriterien beruht, sollen **qualitative** Indikatoren, die von HAUGH UND MCKEE (2004, S. 389) als gemeinsame Werte in einem „Cultural Paradigma“ bezeichnet werden, nicht unerwähnt bleiben (vgl. HAUGH UND MCKEE 2004, S. 377-394; NIEDERÖCKER 2002, S. 21 f.; PICOT ET AL. 2002 S. 260; PICOT UND ALETH 1999, RN180 ff.; CLASEN 1992, S. 18 ff., BICKEL 1988, S. 48 ff; HINDERER 1984, S. 9ff; PLEITNER, 1986, S. 7; WITTLAGE 1987, S. 563f und S. 582):

- (1) In der Regel handelt es sich bei KMU um Einzelunternehmen, Personengesellschaften oder (kleine) Gesellschaften mit beschränkter Haftung.
- (2) Der Unternehmer ist gleichzeitig wesentlicher Eigenkapitalgeber, hauptsächlicher Risikoträger und wesentlich mit der Unternehmensleitung beschäftigt (Eigentümerunternehmen). Es sind höchstens wenige andere Personen – zumeist Familienangehörige – an der Unternehmensleitung¹¹³ beteiligt (Familienbesitz). Der Unternehmer prägt durch seine Persönlichkeit das Unternehmen. In KMU sind das Eigentum und die Verfügungsrechte i.d.R. in einer Person vereint (vgl. Property Rights Theorie in dem Exkurs „Begriffe der Neuen Institutionenökonomie mit Bezug zu Unternehmenskrisen“). Die Residualrechte und die Entscheidungskompetenz hinsichtlich der Ressourcenverwendungsrechte (Nutzungsrecht und Veränderungsrecht) sind nicht wie im ausschließlich von Managern geführten Unternehmen separierbar. Damit entfallen jedoch auch spezifische Kontrollmechanismen zur Früherkennung von Unternehmenskrisen, wie z.B. die Interne Revision.
- (3) Das Unternehmen wird erwerbswirtschaftlich geführt und stellt die entscheidende, meist alleinige, Einkommensquelle dar. Die Ziele "Einkommenssicherung" und "Autonomie" haben dabei gleichermaßen eine hohe Bedeutung. Ein ausgeprägtes Unabhängigkeitsstreben und die fehlende Bereitschaft, sich gegenüber der Außenwelt zu öffnen, verhindern bzw. erschweren Koalitionen und strategische Allianzen. Die Mitwirkung externer Personen an betrieblichen Entscheidungsprozessen wird als Einmischung interpretiert.
- (4) Persönliche Beziehungen entscheiden maßgeblich über den Erfolg von KMU.
- (5) Es bestehen persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern und zwischen diesen und dem Unternehmer.
- (6) Durch die Entscheidungscentralisation beim Unternehmer kommt es traditionell zu einer Überlastung der Unternehmensspitze (Funktionenhäufung) – wobei die Unternehmer jedoch auch tendenziell keine Anstrengungen unternehmen, diesen hohen Grad der Abhängigkeit des Unternehmens von einem Entscheider abzubauen (FELTHAM ET AL. 2005, S. 13).
- (7) Die finanziellen Mittel sind begrenzt (Kein Zugang zum organisierten Kapitalmarkt).
- (8) Im Vordergrund des Denkens und Handelns steht die kurzfristige Orientierung, eine Unternehmensplanung gibt es selten (hoher Stellenwert von Improvisation und Intuition). Unternehmensführungskennntnisse sind oftmals zu gering. Eigentümer-Unternehmer sind oftmals eher technisch orientiert.

¹¹³ Es herrscht ein geringer Formalisierungsgrad mit Entscheidungscentralisation vor, was auch für Routineentscheidungen gilt.

- (9) Bei Fehlentscheidungen besteht nur eine geringe Ausgleichsmöglichkeit. Bereits eine Fehlinvestition kann den Ruin des Unternehmens bedeuten.
- (10) Pragmatismus.

Familienunternehmen (als KMU) werden so geführt, dass sie aus eigener Kraft und Substanz mit Sicherheit langfristig überleben können (SPREMANN ET AL. 2001, S. 53). HAUGH UND MCKEE (2004, S. 389) bezeichnen dies als „finanzielle Besonnenheit“. Dabei wird allerdings dem Streben nach Unabhängigkeit eine höhere Priorität eingeräumt als dem Renditestreben (ZELLWEGER UND FUEGLISTALLER 2005a, S. 15). Wird dem bedingungslosen Streben nach Unabhängigkeit auch bei Verlusten gefolgt, kann dies eine Krisenentstehung fördern. Worum es sich bei Unternehmenskrisen in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen handelt, wird in nachfolgendem Kapitel dargestellt.

2.2 Unternehmenskrisen in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen

CLASEN (1992, S. 73 f.) definiert eine Unternehmenskrise in KMU als einen ungeplanten, ungewollten und lebenszyklusunabhängigen Sonderprozess in der Unternehmensentwicklung und stellt dabei als ein wesentliches Charakteristikum den (drohenden) **Verlust der Autonomie** in den Vordergrund. Auch SPREMANN ET AL. (2001, S. 49 f.) betonen, dass **Family-Value** (Nachhaltigkeit; langfristige Unabhängigkeit) als Ziel in Familienunternehmen dominiert. Damit lösen sich CLASEN (1992) und SPREMANN ET AL. (2001) von monetären Zielgrößen der Liquiditätssicherung in Verbindung mit einer langfristigen Entnahmestrommaximierung oder Vermögensendwertmaximierung (vgl. z.B. KRUSCHWITZ 1978 S. 47 ff.) als Unternehmensziele¹¹⁴.

Die Definition des Begriffs „Unternehmenskrise in KMU“ von CLASEN (1992) eröffnet die Möglichkeit, ungewollte – aber krisenrelevante – Einschränkungen der Autonomie jeglicher Art unter den Begriff der Unternehmenskrise zu subsumieren¹¹⁵. Dazu zählt u.a. auch die Einschränkung der „finanziellen Bewegungsfreiheit“ (SCHMÖLDERS 1975, S. 25 f.). Diese ist für das einzelne Unternehmen nämlich nicht nur durch seinen Bestand an Bar- und Buchgeld sowie den nicht ausgeschöpften Kreditrahmen als sogenannte „**objektive Liquidität**“ bestimmt. Vielmehr bedingen die von SCHMÖLDERS (1975, S.26) als „**subjektive Liquidität**“ angenommenen, empfundenen oder nur vermuteten Möglichkeiten der Liquiditätsbeschaffung die

¹¹⁴ Die in BODMER UND HEISSENHUBER (1993, S. 268) genannten Unternehmensziele Rentabilität, Liquidität, Stabilität stellen i.e.S. nur Subziele der Vermögensakkumulation bzw. Entnahmestromrealisierung dar.

¹¹⁵ Die Begrenzung auf „ungewollte Einschränkungen“ erfolgt (anders als bei CLASEN 1992) deshalb, weil ein Autonomieverlust nicht zwangsweise nur negativ einzuschätzen ist - vgl. Franchiseunternehmen oder Sale-and-Lease-Back.

„finanzielle Bewegungsfreiheit“. Diese „subjektive Liquidität“ bestimmt wesentlich Kauf- und Investitionsentscheidungen¹¹⁶.

Das Kriterium des "ungewollten Verlustes der Autonomie"¹¹⁷ als Zeichen für eine Unternehmenskrise ermöglicht zudem eine Loslösung von der ausschließlichen Betrachtung eines an Zwecken und Mitteln orientierten Handelns¹¹⁸ in der Unternehmenssphäre mit („objektiven“) ökonomischen Zielen. Damit müssen in Analysen die Wechselwirkungen¹¹⁹ zwischen Privat- und Unternehmenssphäre sowie subjektive „Zielvariablen“ und subjektive Evaluationsbegriffe (Motive, Einstellungen, Nutzen, Präferenzen) einfließen¹²⁰. Nachfolgender Exkurs soll die Notwendigkeit verdeutlichen, diese subjektiven Evaluationsbegriffe für die Entwicklung eines Verfahrens zur Krisenfrüherkennung zu berücksichtigen.

Exkurs: Beispiel für eine Unternehmenskrise als Prozess

Jede Unternehmung ist als (soziales) Handlungssystem in eine hochkomplexe Umwelt eingebettet (FRANKE 1997, S. 35) und die Entscheidungsprobleme sind schlecht strukturiert. MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 109 f. betrachten die Ambiguität von Entscheidungsprozessen, die Mehrdeutigkeit der Wahrnehmung und Deutung von Umweltsituationen als ausschlaggebend für den Verlauf von Entscheidungsprozessen des Managements, was letztlich dazu führt, dass Vorurteile und Emotionen in Entscheidungsprozessen dominieren¹²¹. Dies kann dazu führen, dass vor bzw. in einer Unternehmenskrise von den Betroffenen die falschen Entscheidungen getroffen werden. Es besteht ein Komplexitätsgefälle von Außen nach Innen (PROBST 1987, S. 122 ff.), das durch **Filterung**¹²² zustande kommt. Damit erhalten Entscheider einerseits überhaupt erst eine überschaubare und bearbeitbare Umwelt. Andererseits wächst durch die Filterung aber die Gefahr, dass die Umwelt nicht mehr adäquat wahrgenommen wird und als Folge des Selektionsrisikos vor oder in einer Krise die falschen Maßnahmen getroffen werden (FRANKE 1997, S. 36).

Weiterhin ist ein **Probabilitätsrisiko** zu berücksichtigen (KEYNES 1994, S. 126), das die äußerste Fragwürdigkeit der Wissensgrundlage betrifft, auf der Schätzungen voraussichtlicher Erträge gemacht werden müssen.

¹¹⁶ In Einzelunternehmen und Personengesellschaften mit fehlender strikter Trennung von Unternehmen und Haushalt, können (Investitions-) Entscheidungen zumindest teilweise durch die Konsumwünsche des Unternehmers determiniert sein (MARWEDE 1967, S. 141). Aber auch ein gezielter Vermögensabbau im Unternehmensbereich, der bei alleiniger Betrachtung der Unternehmensergebnisse auf eine Krise hindeutet, jedoch zu einem Vermögensaufbau im Privatbereich führt, kann aus steuerlichen Gründen und/oder zum Zwecke des Erhalts von Mitteln zur Wirtschaftsförderung durchaus beabsichtigt sein.

¹¹⁷ Vgl. auch GEKLE 1997, S. 71: Bäuerliche Familienbetriebe besitzen ein ausgeprägtes Streben nach Dauerhaftigkeit und Selbständigkeit; LEHNER-HILMER (1999, S. 316 f.) weist nach, dass für die Aufrechterhaltung des landwirtschaftlichen Betriebes bei den meisten Betriebsleitern die **nicht-finanziellen Motive** im Vordergrund stehen (Freude an der Landwirtschaft, Besitz für Nachkommen erhalten, Möglichkeit der Selbstbestimmung).

¹¹⁸ Individuelle Akteure können weder konsistente Präferenzen entwickeln noch die erforderliche perfekte Information bereithalten (ESSER 1999, S. 113)

¹¹⁹ Bezüglich der engen wechselseitigen Durchdringung von Familie, Haushalt und Betrieb in landwirtschaftlichen Unternehmen: HAGEDORN 1992, S. 61.

¹²⁰ Nach GEKLE (1997, S. 71 ff.) orientieren sich bäuerliche Familienbetriebe in ihrem Handeln „am Nutzen für das Ganze“.

¹²¹ Im Rahmen des Interpretationsansatzes erfolgt die Annahme, dass Entscheidungen des Managements weitgehend auf Interpretationen von Umweltinformationen basieren (Grundstrukturen s. MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 106 ff.), wobei durch die Entscheidungsträger eine Sinnggebung konkreter Ereignisse versucht wird.

¹²² Erfolgt intuitiv, basierend auf den Erfahrungen, dem Wissensstand, der Motivation, der Erwartungshaltung oder den Zielsetzungen des Entscheidungsträgers (FRANKE 1997, S. 36).

Dass das Unternehmerverhalten nicht ausschließlich von ökonomischen Faktoren bestimmt wird, sondern auch von Unsicherheiten, Komplexitätsreduktion, Erfahrungen, Motiven und Einstellungen beeinflusst wird, soll nachfolgendes Beispiel verdeutlichen: Tabelle 2-1 zeigt die Entwicklung einiger ökonomischer Kennzahlen eines landwirtschaftlichen Unternehmens, das seit Jahren erhebliche Verluste erleidet. Der Kapitaldienst kann nur teilweise aus den laufenden Einzahlungen getätigt werden. Eine grundsätzliche Strategie zur Sanierung oder zur Aufgabe des Unternehmens besteht nicht¹²³. Maßnahmen beschränkten sich auf einzelne Grundstücksverkäufe¹²⁴, wie in 2002 geschehen, ohne allerdings eine grundsätzliche Wende zu bewirken, wie der erneute Anstieg der Verbindlichkeiten in 2003 sowie die Verhältnisse von Verbindlichkeiten zu Bilanzsummen im Verlauf der Jahre zeigen. Rund die Hälfte der Umsatzerlöse wurde ausschließlich zur Bedienung der fälligen Zinszahlungen für Verbindlichkeiten verwendet. Die Rückzahlung der Schulden aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist nicht möglich (vgl. Kennzahl „Dynamischer Verschuldungsgrad“).

Angesichts der Unternehmenssituation stellen sich Fragen, ob der betreffende Unternehmer die Krisensituation nicht erkennt, sie erkennt und verdrängt oder sie erkennt und nicht handeln kann und warum andere Stakeholder keine Initiative ergreifen, den offensichtlichen Prozess des sukzessiven Vermögensverlustes aufzuhalten? Welche Einstellungen haben die Stakeholder zu dem Unternehmen entwickelt? Welches Verhalten ist zukünftig von ihnen und vom Unternehmer möglicherweise zu erwarten?

Sowohl die o.g. Unternehmenssituation als auch die damit verbundenen Fragen stellen keinen Einzelfall dar, denn es ist

- (1) ein oftmals zu beobachtendes Verhalten (KREITMAIR 2001, S. 72 sowie ENGELKE 1998, S. 431), dass Banken tendenziell zu spät in einen Krisenprozess eingreifen, obwohl sie Krisenanzeichen bereits früher erkannt haben¹²⁵ und es ist
- (2) bekannt, dass das Verhalten der Unternehmer in einer akuten Krise nicht in jedem Fall durch (wirtschaftlich-)rationale Überlegungen, sondern offensichtlich auch durch andere Motive und Erwartungen bestimmt sein kann. Die Folgen sind z.B. nach der Untersuchung von ALLWÖRDEN (2005, S. 161 f.)¹²⁶, auf Unternehmen der Landwirtschaft bezogen, u.a. die Verdrängung und Realitätsverleugnung sowie die Tatsache, dass in vielen Fällen eine berufliche Umorientierung von Landwirten (zur Vermeidung von Krisen) durch psychisch bedingte starke Hemmfaktoren (Einstellungen, Vorurteile) blockiert wird. Lösungsmöglichkeiten werden von den Beteiligten stattdessen häufig in den landwirtschaftlichen Betrieben selbst gesucht, die sich jedoch bald als Scheinlösungen erweisen (z.B. HARRIS 1993, S. 483: Hohe Verschuldung vieler landwirtschaftlicher Betriebe). Das Problemkreditmanagement von Banken ist gemäß PINKWART ET AL. (2005, S. 147 f.) dabei mehr an der Sicherung des gefährdeten Engagements und weniger an der Rettung des Krisenunternehmens ausgerichtet.

¹²³ Während dieses Zeitraumes der fortschreitenden Krisenentwicklung hatte sich der Unternehmer u.a. sehr stark in der Verbandsarbeit engagiert.

¹²⁴ Aufdeckung stiller Reserven: Der Verkehrswert der Grundstücke betrug rund das Zwanzigfache des Buchwertes.

¹²⁵ Detaillierte Daten dieses Unternehmens - und weiterer Fälle - liegen dem Autor vor, werden aus Gründen des Datenschutzes jedoch nicht publiziert. Gemäß einer Zusammenstellung empirischer Erhebungen (PINKWART ET AL. 2005, S. 148 ff.) wurden bis zu 75 % der Problemfälle erst zum Zeitpunkt der Liquiditätskrise erkannt. Lediglich in rund 37 % der Fälle hatte der Unternehmer selbst auf seine Schwierigkeiten hingewiesen.

¹²⁶ Als Folge davon wird (in landwirtschaftlich/gärtnerischen Unternehmen) bei weniger als 10 % der akut krisengefährdeten Betriebe der Beratungsprozess überhaupt eingeleitet (von ALLWÖRDEN 2005, S. 202).

Tabelle 2-1: Beispiel für die Entwicklung ökonomischer Kennzahlen eines ausgewählten landwirtschaftlichen Unternehmens

	Geschäftsjahr				
	1999	2000	2001	2002	2003
Bilanzsumme	1.198.095,23 €	1.419.924,66 €	1.558.263,71 €	941.989,47 €	1.080.424,87 €
Verbindlichkeiten (lang- und kurzfristig)	1.176.633,23 €	1.410.609,93 €	1.531.489,19 €	920.666,02 €	1.059.077,31 €
EK (Unterbilanz)	- 262.305,90 €	- 515.547,95 €	- 704.971,23 €	-158.734,74 €	- 277.833,93 €
Gewinn(+); Verlust(-)	- 93.276,09 €	- 93.966,59 €	- 159.342,16 €	584.158,84 €	- 32.095,03 €
ordentliches Ergebnis	- 93.276,09 €	- 93.966,59 €	- 159.342,16 €	-84.760,93 €	- 32.095,03 €
Umsatzerlöse	196.474,67 €	191.704,27 €	173.238,66 €	183.109,11 €	143.953,40 €
Zinsaufwand (gesamt)	100.226,41 €	102.598,04 €	120.349,37 €	93.450,49 €	69.518,77 €
... davon für kurzfristige Verbindlichkeiten	49.784,74 €	38.795,26 €	93.089,32 €		
Abschreibung	41.069,55 €	40.401,07 €	40.392,58 €	38.092,03 €	32.826,15 €
Liquide Mittel	8.993,78 €	415,39 €	1.161,37 €	8.630,37 €	4.428,20 €
Cashflow	- 52.206,54 €	- 53.565,52 €	- 118.949,58 €	- 46.668,90 €	731,12 €
Dynam. Verschuldungsgrad	nicht definiert	nicht definiert	nicht definiert	nicht definiert	1.442,51 Jahre
Durchschnittlicher Zinssatz für das gesamte Fremdkapital	8,52% p.a.	7,27% p.a.	7,86% p.a.	10,15% p.a.	6,56% p.a.

(Quelle: Eigene Darstellung)

Weil das **abwartende Verhalten** der Stakeholder und der **schleichende Vermögensverzehr** durch Bodenverkäufe in dem o.g. Beispiel nicht ungewöhnlich sind¹²⁷, werden nachfolgend drei wichtige Problembereiche erläutert:

1. Interventionszeitpunkt durch Banken auf Krisensignale.
2. Sonderrechte und Kooperationsprobleme bei Banken.
3. Anpassungsfähigkeit landwirtschaftlicher Familien(unternehmen).

1. Interventionszeitpunkt durch Banken

Teilweise bestehen erhebliche Unterschiede im Interventionsverhalten¹²⁸ durch Banken als Reaktion auf Krisensymptome bei ihren Schuldern (KREITMAIR 2001, S. 72¹²⁹). Würden Banken ihre Wahrnehmungen den betreffenden Unternehmen mitteilen, sobald sie aufgrund der ihnen verfügbaren Informationen eine Unternehmenskrise eines Kunden identifizieren, so könnten Anstrengungen zur Sanierung des Unternehmens mit einer vergleichsweise hohen Wahrscheinlichkeit zu einem Erfolg führen (hierzu auch KUSEMANN 2004, S. 138). Es wird davon ausgegangen, dass selbst noch im Falle einer Erfolgskrise ein freier Handlungsspielraum besteht (ILB 2004, S. 7). Oftmals erfolgen Interventionen durch Banken jedoch erst bei Eintritt in eine Liquiditätskrise. Dann besteht dieser Handlungsspielraum i.d.R. nicht mehr.

¹²⁷ Fast die Hälfte der landwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland zeigt eine negative Eigenkapitalentwicklung (Im WJ 2004/05 wiesen rund 46 % der Unternehmen eine negative Eigenkapitalbildung auf), ein weiteres Viertel weist eine Eigenkapitalbildung auf, die darauf hindeutet, dass die Unternehmen mittel- bis langfristig aufgeben müssen - BMELF/BMVEL versch. Jahrgänge.

¹²⁸ Hierunter sollen Art und Zeitpunkt einer Maßnahme verstanden werden.

¹²⁹ Die einzelnen Krisenstadien lassen sich folgendermaßen kennzeichnen (vgl. SCHNEIDER UND WASCHK, 2002, S. 30):

Strategische Krise: stagnierendes/rückläufiges Betriebsergebnis.

Erfolgskrise: Jahresfehlbeträge (Eigenkapitalverluste, steigender Verschuldungsgrad, steigender Zinsaufwand).

Liquiditätskrise: Liquiditätsprobleme, drohende Zahlungsunfähigkeit als Folge von Kürzung/Aussetzen von Kreditlinien, Streichung von Lieferantenzielen.

Insolvenz: (drohende) Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung.

Allerdings befinden sich Banken im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen regelmäßig in einer Dilemmasituation, weil ihre Interventionen nicht nur ihre Interessen, sondern auch vertragliche Verhaltenspflichten gegenüber den Kreditnehmern, gesellschaftsrechtliche Pflichten gegenüber ihren Kapitalgebern, aufsichtsrechtliche Vorschriften sowie Mitverantwortung gegenüber anderen Gläubigern des von einer Krise betroffenen Firmenkunden tangieren (für eine ausführliche Darstellung mit Beispielen und Quellenverweisen KREITMAIR 2001, S. 29 ff. sowie PINKWART ET AL. 2005, S. 150). Bankenreaktionen scheinen deshalb nicht unbedingt als Frühindikator für eine drohende Unternehmenskrise geeignet zu sein, zumal Kreditgeber in eigenen Krisensituationen ein ähnliches Verhalten wie ihre Schuldner zeigen (SCHNUR 2000, S. 235).

Folgende Ursachen können verspätete Interventionen von Banken bedingen (vgl. KREITMAIR 2001, S. 73 ff. sowie DRUKARCZYK 1996, S. 549 ff.):

- (1) Gläubiger nehmen z.T. eine drohende Zahlungsunfähigkeit nicht oder zu spät wahr.
- (2) Eine vom (den Antrag stellenden) Gläubiger lediglich prognostizierte Zahlungsunfähigkeit als Auslöser für ein Insolvenzverfahren ist nicht zulässig - §18 Abs. 1 InsO.
- (3) Es besteht ein gewachsenes Vertrauensverhältnis bei langjährigen Geschäftsbeziehungen zwischen Firmenkunde und Betreuer, das nicht gefährdet werden soll (Wechsel des Firmenkunden zur Konkurrenz, wenn keine Kooperation zwischen Bank und Kunde möglich ist). Schuldner haben sogar bei bereits drohender Zahlungsunfähigkeit noch Möglichkeiten der Liquiditätsbeschaffung - sei es von weniger risikoscheuen Kreditgebern oder durch den Verkauf von Vermögensgegenständen oder durch die vertragswidrige Mehrfachbeileihung von Vermögensgegenständen (HÜTHMAIR 1995, S 217 ff.).
- (4) Die Möglichkeit zur Generierung nicht risikoadjustierter Brutto-Erträge im Falle gut besicherter Banken, wenn Schuldner Kreditlinien ausschöpfen.
- (5) Eine leistungsabhängige Entlohnung der Firmenkundenbetreuer (z.B. bei Umschuldungen).
- (6) Ein Rechtfertigungszwang des Firmenkundenbetreuers bei Einzelwertberichtigungen mit der Gefahr von Einbußen bei der leistungsorientierten Entlohnung.
- (7) Verzögerungen auf Hierarchiestufen innerhalb der Banken.

Eine verbesserte Kommunikation zwischen Kreditgebern und Kreditnehmern wird allerdings durch die „**Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute**¹³⁰“ (**MaK**) erwartet, die auf eine Stärkung des Risikobewusstseins der Kreditinstitute abzielen sowie im Rahmen der neueren **aktuarischen Beurteilung von Kreditrisiken** und dem damit verbundenen Unternehmensrating, das u.a. in Form des internen Ratings als Folge der **Eigenkapitalrichtlinien des Basel II Capital Accord** erfolgt. So sollen Ratingurteile gezielt auch zur Unternehmensberatung eingesetzt werden (u.a. KREHL UND KNIEF 2002, S. 10). Aber selbst wenn Kreditgeber ihren Kreditnehmern das Zustandekommen des Ratingurteils nicht erläutern, könnte das Ergebnis des Ratingprozesses theoretisch zur Frühidentifikation von Unternehmenskrisen dienen, weil veränderte Bonitäten sich im **Pricing der Kredite** niederschlagen. Erwartete Ausfälle¹³¹ werden durch einen – auf Vergangenheitsdaten basierenden – versicherungsmathematischen Zuschlag¹³² zum Zinssatz als Risikoabgeltung berücksichtigt (s. SPRE-

¹³⁰ Die MaK betreffen: Kreditbearbeitungsprozess, -kontrolle, Intensivbetreuung, Problemkreditbetreuung, Risikoversorge (BAFIN 2002, Abschnitt 1, Tz 1)

¹³¹ Die Einteilung eines Schuldners in eine Bonitätsstufe hängt vom Verschuldungsgrad, von Reserven und Bestimmungsgrößen der finanziellen Situation ab. Weiterhin hängt die Einteilung in die Bonitätsstufen von dem Exposure gegenüber der Konjunktur, der Technologie und der Branche ab. Die Ausfallwahrscheinlichkeit wird empirisch aus historischen Aufzeichnungen der tatsächlichen Kreditausfälle bestimmt (SPREMANN UND GANTENBEIN 2003, S. 217).

¹³² Die Aussage von SPREMANN UND GANTENBEIN (2003), dass ein Risikozuschlag aus der Bonitätsbeurteilung abgeleitet wird, ist einzuschränken: Während einer vereinbarten Zinsbindungsfrist trifft dies nicht zu. Der Zins-

MANN UND GANTENBEIN 2003, S. 217). Für (landwirtschaftliche) KMU ist Rating allerdings nicht relevant, sofern sie zum **Retailsegment** zählen. Außerdem erfolgt das Ratingurteil aus Sicht der Kredit gebenden Bank, d.h. es wird beurteilt, welcher Schaden der Bank als Folge eines **Default** des Kunden entsteht, um ihren Zinszuschlag an dem **Expected Loss** ausrichten zu können (Formel s. z.B. SPREMANN UND GANTENBEIN 2003, S. 220). Sicherheiten reduzieren nicht die Defaultwahrscheinlichkeit, sie können jedoch den erwarteten Verlust für die Bank reduzieren (SPREMANN UND GANTENBEIN 2003, S. 222). Daraus kann gefolgert werden, dass sich bei einem Schuldner, der dem Kreditgeber umfangreiche Sicherheiten bieten kann, eine Krisensituation weiterhin tendenziell weniger stark in schlechteren Kreditkonditionen bemerkbar machen wird, als bei einem Schuldner, der nur in geringerem Umfang Sicherheiten stellen kann. Allerdings üben nicht nur kreditnehmerspezifische Parameter einen Einfluss auf die Gewährung von Krediten und die Kreditkonditionen aus, sondern auch die Kreditvergabe- politik konkurrierender Kreditinstitute (s. EZB 2/2006, S. 16).

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Kreditkonditionen (Zinssatz, Umfang des erforderlichen Sicherheiteneinsatz, Kündigungsrechte beider Seiten, Möglichkeiten zu Sondertilgungen, Laufzeit, Covenants etc.) und ihre Veränderungen sind krisenrelevant.

Je schlechter die Kreditkonditionen für das zu analysierende Unternehmen wahrgenommen werden, desto krisengefährdeter ist es zu beurteilen.

Neben Veränderungen in den Kreditkonditionen könnte aber auch die Ausgestaltung von Kreditverträgen als Indikator dafür dienen, wie die betreffenden Kreditgeber den unternehmerischen Erfolg bzw. Misserfolg einschätzen.

2. Sonderrechte und Kooperationsprobleme zwischen Banken

Gemäß BRANDT (1984, S. 262 f.) bedingen sich (Groß)Gläubiger i.d.R. für den Zerschlagungsfall von Schuldnerunternehmen Sicherungsrechte aus¹³³. Die so privilegierte Gruppe ist jedoch im Falle von Krisen der Schuldner nicht in jedem Fall an Sanierungsmaßnahmen interessiert, da eine Unternehmensfortführung durch Sanierung mit einem freiwilligen Forderungsverzicht und daher mit einer Risikoübernahme verbunden wäre. Somit können Interessensgegensätze nicht nur zwischen Schuldnern und Gläubigern, sondern auch innerhalb der Gläubiger auftreten. Die möglichen Interessensgegensätze im Rahmen von Zwangsversteigerungsverfahren (STORZ 1986) betreffen das Verhältnis

- (1) zwischen den Gläubigern und den Schuldnern hinsichtlich einer Versteigerung selbst; die Schuldner bemühen sich oft ausschließlich darum, das Verfahren zu verzögern oder gar zu verhindern (STORZ 1986 S. 1),
- (2) zwischen den Gläubigern mit dem Schuldner und den Bietinteressenten um die Höhe des Preises und
- (3) zwischen den Gläubigern untereinander um das Ergebnis einer Versteigerung.

Die Gläubiger beschränken ihre Bemühungen z.T. auf die bürokratische Durchführung der Vollstreckungsmaßnahmen, so dass als Folge im Rahmen von Zwangsvollstreckungen teilweise nur erheblich niedrigere Erlöse als im Falle eines Verkaufes auf dem freien Markt erzielt werden können. Eine fehlende Kooperation zwischen den Schuldnern und Gläubigern bis

satz wird unter Berücksichtigung der historisch ermittelten Übergangswahrscheinlichkeiten zwischen den Bonitätsstufen ex ante festgelegt. Veränderte Einschätzungen der Bonität durch den Kreditgeber schlagen sich in diesen Fällen i.d.R. in Kreditkündigungen (aus einem wichtigen Grund) oder Forderungen nach Verstärkung der Sicherheiten nieder. Es müssen jedoch Verzögerungen hinsichtlich der Kapitaldienstzahlungen erfolgt sein.

¹³³ Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Gläubiger im Aufsichtsrat vertreten sind und damit über "Insider-Informationen" verfügen (BRANDT 1984, S. 262 f.).

hin zur Tendenz, ein Verfahren zu verhindern¹³⁴, ist damit nicht nur für die Schuldner von Nachteil.

Die Logik des Scheiterns von Sanierungsbemühungen kann als Beispiel für einen Anwendungsfall des **Gefangenendilemmas** dienen (BITZ, 1981, S. 250 ff., EIDENMÜLLER 1996, S. 350 ff.), wonach eine kollektiv rationale Entscheidung durch die jeweilige Verfolgung individueller und ausschließlich eigennutzorientierter Rationalität nicht verwirklicht werden kann.

3. Anpassungsfähigkeit landwirtschaftlicher Familienunternehmen

Der Anpassungsfähigkeit sind gemäß KUSEMANN 2004, S. 2 ff. natürliche, rechtliche, betriebliche und familiäre Grenzen gesetzt. Um die Existenz langfristig zu sichern, müssen die Familien ggf. wesentliche Ziele, Werte und letztlich die bisherige Lebensform ändern. Die Gefährdung der Existenz bzw. die Furcht vor einer drohenden und ungewollten Betriebsaufgabe sind mit familiären und psychischen Konflikten verbunden und betrifft nicht nur die materielle Existenz, sondern auch die **Identität**. Die Vermischung von Betrieb, Familie und Eigentum erfordert, dass Lösungen gefunden werden müssen, die betriebs- und familienverträglich sind. Eine Lösung, die betriebswirtschaftlich richtig sein kann, kann in der Familie zu Unverständnis, Wut, Schuldzuweisungen und Trauer führen (KUSEMANN 2004, S. 19).

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Die Bestimmung der Verhaltensdisposition bezüglich Vermögensverlusten im Zerschlagungsfall sowie der Bereitschaft der Gläubiger, an Sanierungen zu partizipieren ist mittels Fremd- und Selbsteinschätzung durch Unternehmer und sonstige Stakeholder erforderlich¹³⁵.

Je geringer die Bereitschaft der Stakeholder wahrgenommen wird, an Sanierungsbemühungen überhaupt teilzunehmen, desto krisengefährdeter ist das zu analysierende Unternehmen zu beurteilen.

Die in dem Exkurs dargestellten Probleme, d.h., die teilweise verspäteten Interventionen von Banken, die Ausbedingung von Sonderrechten sowie mögliche Kooperationsprobleme zwischen Gläubigern, zeigen, dass ein Kriseneintrittsfall nicht unbedingt aus den Reaktionen der Stakeholder abgeleitet werden kann und dass auf Konstrukte, die zeitlich dem Auftreten des Stakeholderverhaltens „vorgelagert“ sind, zurückgegriffen werden muss, um den Kriseneintrittsfall frühzeitig identifizieren zu können.

Es ist festzustellen, so KUSEMANN (2004, S. 2), dass existenzgefährdete landwirtschaftliche Familienbetriebe viel zu spät oder gar nicht geeignete Beratungsangebote in Anspruch nehmen. Weil aber Beratung in einem späten Stadium der Existenzgefährdung nur noch wenig befriedigende Lösungen zulässt, ist es dringend notwendig, die betroffenen Familien früher als bisher zu erreichen. Denkbar wäre u.a. die Einrichtung eines Risikomanagement- und Überwachungssystems.

¹³⁴ Eigentümer können sich beispielsweise vor einer Zwangsversteigerung gegen eine Innenbesichtigung des Wohnhauses wehren – dem Schutz der Unversehrtheit der Wohnung wird in der Rechtsprechung eine höhere Priorität eingeräumt als dem Gläubigerinteresse (KORNEMANN, 2004, S. 356).

¹³⁵ Hypothesen: Je negativer die Einstellung bezüglich des betreffenden Krisenunternehmens ist, je geringer die Bereitschaft ausgeprägt ist, dass Gläubiger an Sanierungen partizipieren und je geringer ihre Zufriedenheit mit den Regelungen im Zerschlagungsfall ist, desto krisengefährdeter wird eine Geschäftsbeziehung zu beurteilen sein.

2.3 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes zur Risikoidentifikation und Risikobewertung

Mit der Einführung des KonTraG wurden in erster Linie Aktiengesellschaften zur Einrichtung eines Risikomanagement- und Überwachungssystems verpflichtet, um bestandsgefährdende Risiken frühzeitiger identifizieren zu können. Auch wenn für KMU die Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikomanagement- und Überwachungssystems nicht besteht, könnte gefolgert werden, dass auch in diesen Unternehmen durch eine Nutzung der Methoden des Risikomanagements eine frühzeitige Identifikation von Kriseneinflüssen möglich werden könnte¹³⁶. Allerdings sind gemäß SCHRÖDER UND ROSO (2003, S. 154) nur wenige der zu einem Risikomanagement verpflichteten Unternehmen der Dimensionen ihres Risikofeldes¹³⁷ tatsächlich bewusst, denn die Bemühungen des Risikomanagements konzentrieren sich i. Allg. auf Ereignisse, die mit großer Wahrscheinlichkeit eintreten und nicht unerhebliche Chancen bieten oder Bedrohungen bergen (Nr. 1 in Abbildung 2-1), wohingegen contra-intuitive Ereignisse entweder nicht wahrgenommen oder als irrelevant klassifiziert werden¹³⁸.

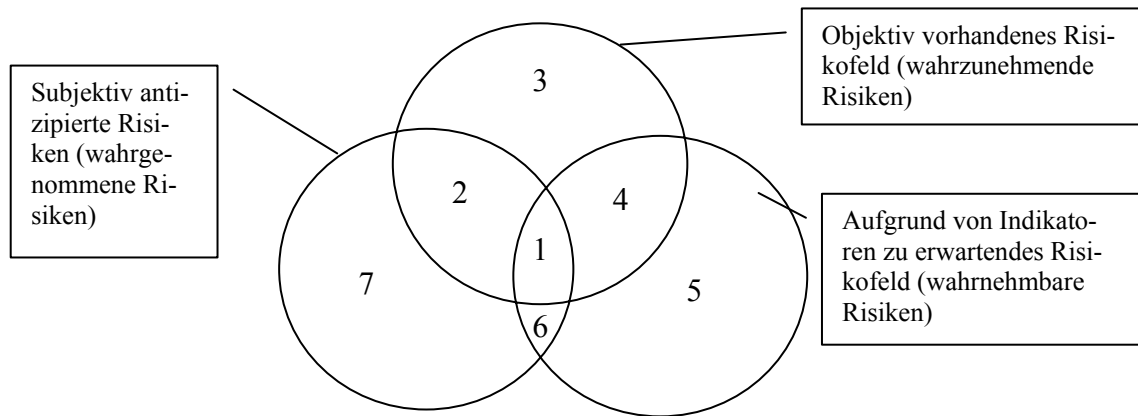
¹³⁶ Risikowahrnehmung: Subjektive Aufnahme und Speicherung von negativen oder positiven Konsequenzen und der Wahrscheinlichkeit ihres Eintreffens durch Individuen, Gruppen oder Institutionen.

Risikoakzeptanz: Ergebnis eines Entscheidungsprozesses, bei dem die erwarteten Konsequenzen und ihre Wahrscheinlichkeiten gewichtet und zusammen mit anderen Faktoren zu einem Gesamturteil über das Risiko verschmolzen werden. Dieses Urteil beeinflusst maßgeblich die Einstellung zum Risikoobjekt (für beide Definitionen: RENN 1984, S. 96).

¹³⁷ Es kann sich (BURMESTER 1994, S. 19 f.) um sichere – exakt vorhersehbare – Prozesse (z.B. Kapitaldienst während der Zinsbindungsfrist bei Festzinsvereinbarung), risikobehaftete – nicht exakt vorhersehbare Prozesse [entweder stochastische Prozesse (z.B. Ausfall von Maschinen) oder auch zu komplexe Prozesse (z.B. Wettergeschehen)] oder um dem Entscheidungsträger unbekannt (singuläre) Prozesse handeln (FABER UND PROOPS 1993, S. 22 ff.). Ex ante ist es nicht möglich, Beispiele für derartige (zukünftige) Prozesse zu geben. Lediglich ex post sind Aussagen möglich (vgl. BSE-Krise im Ernährungsbereich).

¹³⁸ SCHRÖDER UND ROSO 2002, S. 157 begründen dies mit unzureichenden (Früh-)Indikatoren oder Einflüssen von Mitarbeitern.

Abbildung 2-1: Risikofelder von Unternehmen



Erläuterungen mit Beispielen	Risiken sind ...		
	erwartet = subjektiv antizipiert	real = objektiv vorhanden	wahrnehmbar = Indikator zeigt Krise an
1: Aufgrund von (Früh-)Informationen erwartete und „real“ auch vorhandene Risiken.	X	X	X
2: Intuitiv erwartete und „real“ auch vorhandene Risiken, auf deren Eintritt keine Signale oder sonstigen Indikatoren hinweisen (BSE in Bayern, bevor der erste Fall in Bayern aufgetreten war).	X	X	
3: „Überraschungen“; contra-intuitive Ereignisse, deren Realisation sich nicht durch (Früh-)Indikatoren ankündigt (BSE bevor der erste Fall überhaupt aufgetreten war).		X	
4: Contra-intuitive Ereignisse, deren potenzieller Eintritt vom Unternehmer trotz entsprechender Hinweise nicht wahrgenommen wird (Von manchen Politikern in Bayern zunächst negierte Gefahr durch BSE, obwohl z.B. in UK und CH bereits Fälle aufgetreten waren).		X	X
5: Objektiv nicht vorhandene Risiken, die sich durch (un)wissentlich ignorierte Signale scheinbar andeuten (Messfehler, die ein Risiko fälschlicherweise andeuten und als Messfehler erkannt werden bzw. die ignoriert werden).			X
6: Aufgrund intuitiver Plausibilität und entsprechender (Früh-)Informationen erwartete, objektiv jedoch nicht vorhandene Risiken (Messfehler, die ein Risiko fälschlicherweise andeuten, jedoch nicht als Messfehler erkannt, sondern als Risiko interpretiert werden).	X		X
7: Intuitiv erwartete Risiken, die sich weder durch Signale ankündigen noch objektiv betrachtet vorhanden sind (es handelt sich z.B. um unbegründete Ängste von Hypochondern).	X		

(Quelle: erweitert nach SCHRÖDER UND ROSO 2003, S. 156)

Das Wissen um sich ankündigende, Risiko auslösende, Ereignisse ist im Allgemeinen nur unzureichend vorhanden. Erst im Laufe der Zeit werden die Indikatoren konkreter und gestatten dann eine eindeutige Aussage hinsichtlich ihrer Relevanz und Wirkungsrichtung (SCHRÖDER UND ROSO 2003, S. 155). „Unerwartete“ Risiken sind dabei durch ein hohes Maß an Subjektivität geprägt. SCHRÖDER UND ROSO (2003, S. 159) schlagen vor, das Wissen der Mitarbeiter im Unternehmen sowie externer Quellen zu erschließen, damit sich der Unternehmer noch

„unerwarteter“ und ein Risiko bedingender Ereignisse bewusst werden kann. Das Problem hierbei ist die Bewertung der Risiken¹³⁹. SCHRÖDER UND ROSO (2003, S. 160 ff) schlagen zur Lösung dieses Problems Verfahren der Extremwerttheorie einerseits und Fuzzy-Set-orientierte Verfahren andererseits vor. Im Falle der Anwendung von Verfahren der Extremwerttheorie muss auf Stichproben der Vergangenheit zurückgegriffen werden (SCHRÖDER UND ROSO 2002, S. 164). Im Fuzzy-Set-Ansatz erfolgt eine wiederholte Anpassung der Modelle unscharfer Mengen (Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit) im Zeitablauf an neue Informationen, um das resultierende unscharfe Risiko zu ermitteln¹⁴⁰. Beide Vorschläge erfordern eine monetäre Bewertung eigentlich subjektiver Gefühle, Meinungen usw. Dies kann für die betreffenden Stakeholder u.U. nur schwer möglich sein: Soll für einen Verwertungsfall z.B. berücksichtigt werden, dass die Altenteiler ihr Wohnrecht auf dem Hof, ihre Altersversorgung usw. ggf. verlieren, so handelt es sich nur zum Teil um monetär bewertbare Größen. Die psychischen Belastungen durch den Verlust des Hofes usw. sind i.d.R. kaum monetär zu erfassen. ADAM (1996, S. 438) weist entsprechend auf die praktischen Probleme der Quantifizierung und empirischen Fundierung der Zugehörigkeitsfunktionen von Fuzzy-Ansätzen sowie das Problem der logischen Verknüpfung einzelner Zugehörigkeitsfunktionen zu einer gemeinsamen Zugehörigkeitsfunktion hin. Welche Verknüpfungsform der Vorstellung des Entscheidungsträgers am besten entspricht, ist nur sehr schwer festzustellen.

Mit dem eigenen Ansatz sollen deshalb subjektive Momente (Gefühle, Meinungen, Zufriedenheit, Einstellungen zum Unternehmen, zu anderen Stakeholdern, Geschäftsbeziehungen usw.) zusammen mit ökonomischen Unternehmensdaten direkt zu einer Aussage der Krisenexposition verarbeitet werden können. Damit sollen auch Risiken der Risikofelder 2 bis 7 der Abbildung 2-1 erfasst werden können. Hierfür kann auf Theorien der Unternehmensführung zurückgegriffen werden.

2.4 Theorien der Unternehmenskrise als spezielle Theorien der Unternehmensführung

Die Existenz einer ausreichend umfassenden und spezifischen Theorie der Krise mit Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ist notwendige Voraussetzung für die Ableitung von Handlungsalternativen zur Krisenvermeidung bzw. –bekämpfung. Eine derartige Theorie fehlt jedoch (HÜLSMANN UND SCHULENBURG 2005, S. 85 sowie MITCHELL 2002, S. 2). Allerdings bieten HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005) auf der Grundlage von WOLF (2005, S. 285 ff) einen Vorschlag zur Entwicklung einer derartigen Theorie an, indem die von WOLF (2005)

¹³⁹ Angabe der Eintrittswahrscheinlichkeit auf einer numerischen Skala; bewertetetes Risiko $r=w \cdot E(\Delta z)$, mit $E(\Delta z)$ als Zielverfehlung und w als zugehöriger Eintrittswahrscheinlichkeit.

¹⁴⁰ Somit liegt keine Unsicherheit, sondern Unschärfe vor (vgl. Adam 1996, S. 422)

betrachteten 16 ausgewählten Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien hinsichtlich ihrer Eignung, als Referenztheorie¹⁴¹ für eine Theorie der Unternehmenskrise dienen zu können, beurteilt werden. Auch wenn Begründungen für die Wahl der Kriterien und ihre Bewertung (Ordinalskala von 1 bis 5 bei WOLF (2005) bzw. dreistufige Ordinalskala bei HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005)) fehlen (bez. der Kritik s. HÜLSMANN UND SCHULENBURG 2005, S. 88 f.), bieten sie einen Ansatzpunkt zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung einer Theorie der Unternehmenskrise. Eine vergleichsweise gute Eignung, als Referenztheorie für eine Theorie der Ad hoc-Unternehmenskrise dienen zu können, bescheinigen HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005, S. 93) der Systemtheorie, der Evolutionstheorie und dem Interpretationsansatz. Der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie, dem machttheoretischen Ansatz, der Selbstorganisationstheorie sowie der präskriptive Entscheidungstheorie wird jeweils nur in geringerem Maße eine Eignung als Referenztheorie zugesprochen. Bezüglich der weiteren von WOLF (2005) beurteilten Theorien werden kaum Übereinstimmungen mit den Anforderungen an eine Theorie der Unternehmenskrise attestiert.

HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005) haben deshalb auf der Grundlage der Ergebnisse von WOLF (2005) für den Fall des Auftretens von Ad-hoc-Krisen die Evolutionstheorie, speziell den populationsökologischen Ansatz (für Begründungen¹⁴² s. HÜLSMANN UND SCHULENBURG 2005, S. 95), als die aus ihrer Sicht geeignete Referenztheorie für eine Theorie der Ad-hoc-Unternehmenskrisen identifiziert, wobei allerdings zwar auch Organisationen, primär jedoch Populationen, also Branchen, und Neugründungen betrachtet werden, weil Organisationen sich nur in engem Rahmen wandeln können (HÜLSMANN UND SCHULENBURG 2005, S. 96).

Tabelle 2-2: Hypothesen einer Theorie von Ad-hoc-Krisen

Hypothesen von HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005)	Eigene Bemerkungen und Schlussfolgerungen
I: Wenn die Comps ¹⁴³ von (jungen) Unternehmen nicht mit den Anforderungen von deren Umwelten übereinstimmen, dann können die sog. Compdefizite Ad-hoc-Krisen auslösen	Ziel muss es sein, die Anforderungen, die die Umwelt (das sind letztlich Stakeholder) an das Unternehmen stellt, zu erheben und zu analysieren und mit den (wahrgenommenen) Eigenschaften bzw. der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu vergleichen, um die Krisenexposition bestimmen zu können.
II: Wenn der Comppool als Summe aller spezifischen, umweltorientierten und überlebensrelevanten Handlungsmuster und Fähigkeiten einer Organisation durch interorganisationale oder intraorganisationale Impulse kritisch verändert wird (Variation), dann kann dies Ad-hoc-Krisen auslösen, da Umwelтанforderungen und Leistungsfähigkeit des Comppools auseinanderfallen.	

¹⁴¹ Hiermit wird u.a. festgelegt, welches Menschenbild die Forschung dominiert und welche Erhebungs- und Auswertungsmethoden bevorzugt zu nutzen sind.

¹⁴² Der Ansatz berücksichtigt den Wandel, die Diversität und die Selektion (Untergang) von Unternehmen.

¹⁴³ Evolutionstheoretische Ansätze, auf die sich HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005) beziehen, unterscheiden einen Genotyp (=innerer Bauplan) und Phänotyp (nach außen hin sichtbare Ausprägung des Organismus – hier des Unternehmens). Im populationsökologischen Ansatz werden als „Comp“ (=Competencies) alle Fähigkeiten, die inhaltliches und methodisches Wissen sowie Fertigkeiten, mit diesem Wissen zu arbeiten, verstanden. Es handelt sich somit um die Analogie zum biologischen Genotyp.

Tabelle 2-2: Hypothesen einer Theorie von Ad-hoc-Krisen

Hypothesen von HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005)	Eigene Bemerkungen und Schlussfolgerungen
III: Wenn potenziell kritische Comps für eine Organisation verloren gehen, dann können diese bei einer plötzlichen, nicht vorhergesehenen Veränderung der Umfeldsituation existenz- bzw. erfolgsrelevant werden und eine Ad-hoc-Krise auslösen, weil den Umwelтанforderungen mangels erforderlicher Comps nicht entsprochen werden kann.	
IV: Wenn der Selektionsdruck sich qualitativ und / oder quantitativ verändert, kann dies Ad-hoc-Krisen auslösen, weil der bestehende Comppool des Unternehmens c.p. nicht mehr dem Selektionsdruck qualitativ und / oder quantitativ entspricht.	Ziel muss es sein, Änderungen hinsichtlich der Anforderungen durch die Umwelt (d.h. der Stakeholder) zu erfassen und zu analysieren.
V: Wenn eine Abweichung zwischen Umwelтанforderung und Systemprofilen (Leistung, Organisation, Ressourcen) besteht, dann muss sie nicht zwingend ökonomisch begründet sein, sondern sie kann dann auch auf Differenzen in politischer, sozialer, kultureller, technologischer, juristischer, institutioneller usw. Dimension beruhen, weil ein System multidimensional in seine Umwelten eingebunden und über vielfältige Relationen mit Elementen anderer Systeme verbunden ist.	Es wird somit konstatiert, dass auch nichtökonomische Kriseneinflussfaktoren zu berücksichtigen sind.
VI: Wenn zeitgleich (aber unabhängig voneinander) Veränderungen im Anforderungsprofil der Umwelt und im Comppool eines Systems evident werden, dann können sie sich bei der Initiierung einer Ad-hoc-Krise komplementär verstärken, kompensieren oder indifferent nebeneinander ablaufen. Dies ist abhängig von den konvergenten oder divergenten Orientierungen der jeweiligen Veränderungen.	Es besteht kein deterministischer Zusammenhang zwischen Änderungen der Anforderungen durch die Umwelt und dem Ausmaß der Krisengefahr. Es besteht auch kein deterministischer Zusammenhang zwischen Änderungen der Eigenschaften des Unternehmens und dem Ausmaß der Krisengefahr.
VII: Wenn eine Ad-hoc-Krise auftritt, dann lässt sie sich auf eine plötzliche existenzkritische Differenz in ökonomischer, sozialer, kultureller, technologischer usw. Dimension zwischen dem Selektionsdruck der Umwelt und dem Comppool eines betreffenden Systems zurückführen, die entweder auf einer Veränderung im Niveau und / oder der Qualität des Selektionsdrucks oder auf einer interorganisationalen oder intraorganisationalen Veränderung im manifesten oder latenten Comppool oder auf beidem beruht, wobei eine gleichzeitige (aber voneinander unabhängige) Veränderung der Umwelтанforderungen und des Comppools die Krisensituation verschärfen oder vermindern kann - aber nicht muss.	Das Auftreten einer Krise kann durch viele interne oder externe Faktoren bedingt sein, wobei kein Determinismus zwischen den internen und externen Veränderungen und dem Auftreten einer Krise besteht. Aus dem Fehlen eines Determinismus wird für die eigene Forschung gefolgert, dass die Identifikation von Krisenanzeichen im Zeitverlauf in das Zentrum der Betrachtung zu stellen ist.

(Quelle: Erweitert nach HÜLSMANN UND SCHULENBURG 2005, S. 98 ff.)

HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005) nehmen gemäß der Hypothesen in der Tabelle 2-2 an, dass eine Krise dann auftritt, wenn das Unternehmen die Anforderungen der Umwelt (andere Unternehmen, Personen, Staat, ...) nicht erfüllen kann bzw. dass für den Fall, dass eine Krise identifiziert wird, die Nichterfüllung dieser Anforderungen gegeben sein muss, dass jedoch keine deterministische Abhängigkeit zwischen unternehmensinternen und –externen Veränderungen und dem Auftreten bzw. dem Ausmaß einer Unternehmenskrise besteht. MACHARZINA UND WOLF (2005, S. 79 f.) weisen entsprechend darauf hin, dass der evolutionstheoretische Ansatz sehr allgemein gefasst ist und die Operationalisierung hin zu praktisch verwertbaren Aussagen noch aussteht (auch STABER 2002, S. 137). Dennoch ziehen HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005) nur die Evolutionstheorie als Referenztheorie für eine Theorie der

(Ad-hoc-)Unternehmenskrise heran. Für die eigene Forschung wird aus den Einwänden von MACHARZINA UND WOLF (2005) sowie STABER (2002) gegen die Evolutionstheorie jedoch geschlossen, dass mit dem Vorschlag von HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005) zwar nachträglich das Auftreten einer Unternehmenskrise begründet werden kann, dass aber eine antizipatorische Auseinandersetzung zur Krisenfrühidentifikation nicht erfolgen kann¹⁴⁴ - und im Kontext von Ad-hoc-Krisen richtigerweise nicht angestrebt wird.

Bei den Krisen in landwirtschaftlichen Unternehmen handelt es sich jedoch meist nicht um Ad-hoc-Krisen (ALLWÖRDEN 2005, S. 156 ff.). Deshalb erscheint die Evolutionstheorie zur Krisenfrüherkennung und -prävention in landwirtschaftlichen Unternehmen weniger geeignet zu sein.

In den weiteren Standardmodellen der Krisenwahrnehmung (HERMANN 1963, S. 61 ff., HERMANN 1969, S.29 f., HERMANN 1972 sowie BILLINGS ET AL. 1980, S. 300 ff.) lassen sich Ansätze für ein **durch das System gesteuertes Verfahren der Krisenidentifikation** finden: Gemäß dem Modell von Hermann (1969) sind als Parameter zur Bestimmung der Krisenbedrohung das Ausmaß der Bedrohung (threat), der Zeitdruck (time) und der Überraschungseffekt (surprise) zu berücksichtigen. Gemäß den Erweiterungen des Modells durch BILLINGS ET AL. (1980) wird der von Entscheidungsträgern wahrgenommene Krisendruck von der empfundenen Verlusthöhe (perceived value of possible loss), der Verlustwahrscheinlichkeit (perceived probability of loss) und dem empfundenen Zeitdruck (perceived time pressure) beeinflusst. Für die Höhe des wahrgenommenen Krisendrucks ist dabei nicht die objektive Höhe drohender Verluste, sondern die vom Management perzipierte Abweichung zwischen Ist- und Planwerten ausschlaggebend. Die Untersuchung von BILLINGS ET AL. (1980) basiert dabei auf der Befragung von wichtigen Entscheidungsträgern in den untersuchten Industriebetrieben und Bildungseinrichtungen¹⁴⁵.

Diese o.g. Vorschläge von HERMANN und BILLINGS ET AL., wie der Kriseneintrittsfall bestimmt werden kann, sollen nachfolgend in Kapitel 2.5 erweitert werden, indem auch die indirekt von einer Unternehmenskrise (möglicherweise) Betroffenen als Stakeholder mit ihren Einstellungen¹⁴⁶ zur Unternehmenssituation in die Analyse eingebunden werden.

¹⁴⁴ Indeterminanz der Ergebnisse evolutionärer Entwicklungen, d.h., dass die Entwicklungen erst nach ihrem Eintreten erklärbar werden; es gibt keine Hinweise auf zukünftige Ausleselogik (STABER 2002, S. 137).

¹⁴⁵ Untersucht wurde die Kürzung der Erdgasversorgung in den betreffenden Unternehmen bzw. Bildungseinrichtungen.

¹⁴⁶ Kognitive (Kenntnisse, Gedanken), affektive (Emotionen) und ggf. konative (Handlungsversuche) Elemente.

2.5 Vorschlag für einen Ansatz zur Bestimmung des Kriseneintrittsfalls

Aus den in der Literatur genannten Definitionen des Begriffes **Unternehmenskrise** lassen sich die drei in der Tabelle 2-3 aufgeführten Aspekte ableiten.

Tabelle 2-3: Unternehmenskrise

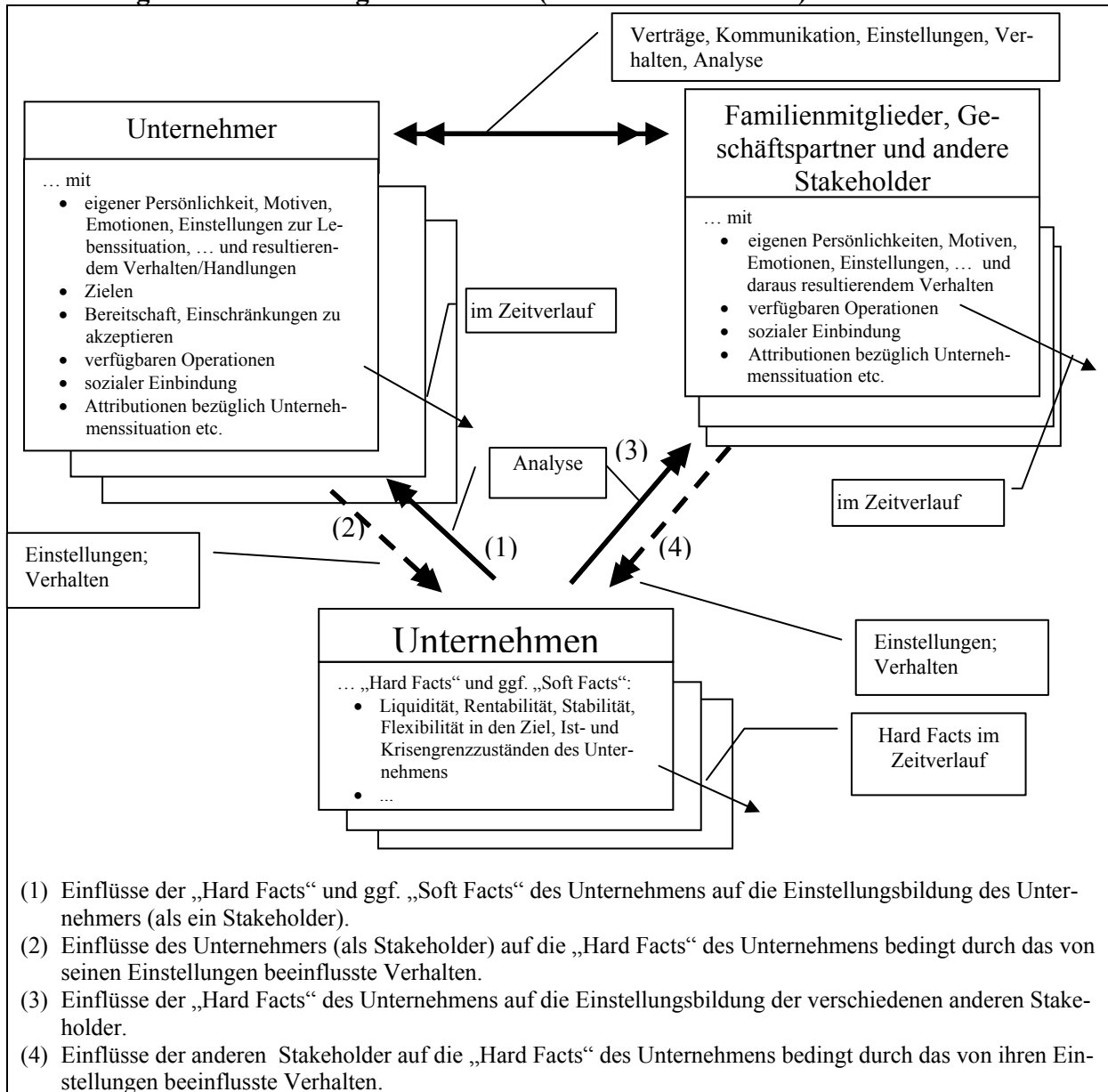
Wirtschaftliche Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Gefährdung der Unternehmensziele. • Ungewollte und ungeplante Situation mit einer unmittelbaren oder mittelbaren Gefahr (Existenzgefährdung durch Illiquidität und/oder Überschuldung im Falle juristischer Personen) für das Überleben der Unternehmung bzw. des Unternehmensbereiches. • Die Existenzgefährdung wird dadurch offensichtlich, dass die Unternehmung bzw. der Unternehmensbereich nachhaltig Verluste erwirtschaftet und/oder keine oder nur unzureichende Erfolgspotentiale besitzt. • Die eigentlichen Ursachen nachhaltiger Verluste und/oder mangelhafter Erfolgspotentiale können vielfältig sein und in Einzelunternehmen und Personengesellschaften durch Mängel im Unternehmens-, aber auch im Privatbereich bedingt sein.
Zeitlicher Aspekt	Zeitlich begrenzter Prozess, wobei nur eine kurze Zeit für Entscheidungen zur Verfügung steht.
Subjektivität	Objektive und allgemein intersubjektiv akzeptierte Grenzen, die festlegen, unter welchen Bedingungen Zielabweichungen als Krise zu beurteilen sind, gibt es nicht.

(Quelle: Eigene Darstellung erweitert nach: MÜLLER 1982 S. 19 ff.; SIEVERS 1986, S. 18; FRANKE 1997, S. 38; WOLF 2005, S. 362 ff.; CLASEN 1992, S. 73 f.)

Unternehmenskrisen werden demnach in der Literatur durch wirtschaftliche und zeitliche Aspekte charakterisiert. Eine Operationalisierung ist allerdings nur teilweise möglich, denn sogar scheinbar eindeutig quantifizierbare Größen, wie die Illiquidität, die z.B. im Rahmen der Insolvenzordnung als Insolvenzindikator dient, sind in Wirklichkeit nicht eindeutig bestimmbar, weil es sich für die Krisenidentifikation und –prävention nämlich nicht um einen Zeitpunkt-, sondern um eine Zeiträumbetrachtung zu handeln hätte (UHLENBRUCK 2003 S. 11). Weiterhin ermöglichen Richtwerte der Praxis (z.B. „Goldene Bilanzregel“) bis hin zu Ratingverfahren unter Nutzung von statistischen Verfahren, wie zum Beispiel Diskriminanzanalysen, zwar eine Beurteilung von Unternehmen anhand von Vergleichsmaßstäben, es handelt sich jedoch um keine allgemeingültigen, sondern extern¹⁴⁷ vorgegebene Krisengrenzen. Außerdem betreffen sie i.d.R. nur die „Hard Facts“ der Abbildung 2-2, nicht jedoch die kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozesse, welche kulturelle Bedeutungen, situative und ökologische Umstände mit verarbeiten (CRANACH UND SCHAN 2000, S. 152) und die die individuellen Handlungen der Stakeholder bedingen.

¹⁴⁷ Hier bezogen auf das einzelne zu analysierende Unternehmen.

Abbildung 2-2: Wechselseitige Einflüsse in (landwirtschaftlichen) Familienunternehmen



(Quelle: Eigene Darstellung)

Es fehlen in der Unternehmenskrisenforschung bisher geeignete Verfahren, um neben den quantitativen Einflüssen auch die durch die Persönlichkeiten der Stakeholder, ihre Motivation und ihre Emotionen bedingten qualitativen Kriseneinflüsse zu berücksichtigen.

Extern vorgegebene Grenzwerte für die Kreditwürdigkeitsprüfung besitzen zudem den Nachteil, dass Kreditnehmer gezielt versuchen, diese Relationen mittels Bilanzpolitik einzuhalten, wenn bei der Nichteinhaltung Konsequenzen (z.B. Kreditkündigungen) zu erwarten sind (s. Problembereich 3 in Kapitel 1). „Objektivierte“ Krisengrenzen, z.B. Diskriminanzfunktionen, die allein auf der Grundlage von „Hard Facts“ ermittelt wurden, können nur bedingt einer

Krisenfrüherkennung dienen, weil sie auf Datenkonstellationen der Vergangenheit beruhen (vgl. hierzu die ausführliche Kritik in Kapitel 5).

Jegliche extern vorgegebene Krisengrenze kann zudem nicht den Willen und die Macht der einzelnen Stakeholder berücksichtigen, die Konsequenzen¹⁴⁸ der von ihnen wahrgenommenen oder auch nur befürchteten Krisenexposition des analysierten Unternehmens in die Tat umzusetzen (hierzu EBERHARDT 1998, S. 171). Bestätigung oder Widerlegung von Prognosen hängen nämlich nicht von extern vorgegebenen Grenzen, sondern von der mehr oder weniger ubiquitären Gültigkeit des Thomas-Theorems ab (hierzu z.B. KROMKA 1984, S. 124 ff. – bzw. auf Krisen bezogen: BOHMANN UND VOBRUBA 1992, S. 145).

Aus den o.g. Zusammenhängen und der Gegenüberstellung wichtiger Theorien der Unternehmensführung bei WOLF (2005, S. 435 ff.) wird geschlossen, dass der Interpretationsansatz, erweitert um Elemente anderer Theorien der Unternehmensführung, als Referenztheorie für eine Theorie der Unternehmenskrisenfrüherkennung dienen kann. Dies wird nachfolgend näher erläutert: WOLF (2005, S. 435 ff.) hatte 16 Management Theorien mittels acht Kriterien beurteilt. In Tabelle 2-4 sind diejenigen 10 Theorien aufgeführt, die zumindest bezüglich einiger Kriterien Krisensituationen in landwirtschaftlichen Familienunternehmen widerspiegeln – s. grau markierte Kriterien.

Für jede Theorie wurde jedes Kriterium von Wolf beurteilt und mit einem Score zwischen 1 und 5 versehen. Für die Präskriptive Entscheidungstheorie ist z.B. typisch, dass eine hohe Rationalität der Entscheider als Annahme zugrunde liegt (Score von 5), wohingegen statt Objektivität subjektive Einflüsse eine große Rolle spielen (Score von 2).

Die Scores in der Spalte „Realität von Krisen in landwirtschaftlichen Familienunternehmen“ wurden aus Literaturanalysen abgeleitet. So basiert beispielsweise der Score für „Rationalität“ auf WISWEDE 2000, S. 36.

Wie oben bereits z.T. dargestellt wurde und in den Kapiteln 3 bis 5 noch näher erläutert wird, können Krisensituationen durch vergleichsweise geringe Rationalität (z.B. SCHMITT 1992, S. 226) und geringe Objektivität der Akteure (z.B. FOERSTER UND PÖRKSEN 2003, S. 118; WILLKE 2005, S. 22 ff.) gekennzeichnet sein. Darüber hinaus besteht eine geringe Regelmäßigkeit (z.B. MOCK 1983, S. 34). Die Universalität (Allgemeingültigkeit) der Erkenntnisse aus einer Unternehmenskrise für das Auftreten anderer Unternehmenskrisen ist gering. Von großer Bedeutung ist hingegen die Einbeziehung des Kontextes, in dem eine Krise auftritt. Dabei sind interne und auch externe Faktoren zu berücksichtigen. Erkenntnisse aus einer Krise lassen

¹⁴⁸ Z.B. die Einreichung einer Vollstreckungsgegenklage.

sich nur bedingt auf andere Zeiträume und Fälle übertragen. Auf Theorien mit hohem normativem Anspruch kann nur in geringem Maße zurückgegriffen werden.

Eine Ähnlichkeit zwischen einer Theorie in Tabelle 2-4 und der Spalte “Realität von Krisen in landwirtschaftlichen Familienunternehmen” (letzte Spalte in der Tabelle 2-4) wird angenommen, wenn der Score zwischen den beiden korrespondierenden Spalten ungefähr gleich ist. Je mehr Scores einer Theorie mit der “Realität von Krisen in landwirtschaftlichen Familienunternehmen” übereinstimmen, desto besser erscheint die Theorie für die Krisenfrüherkennung geeignet zu sein.

Tabelle 2-4: Zuordnung der Fragestellung zu ausgewählten Organisation-, Management- und Unternehmensführungstheorien

Theorien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kriterium	Präskriptive Entscheidungstheorie	Systemtheorie	Situationsansatz und Interaktionsansatz	Verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorien	Neue Institutionenökonomie	Evolutionstheorie	Selbstorganisation	Gestaltansatz	Interpretationsansatz (Konstruktivismus)	Ressourcenbasierter Ansatz	Realität von Krisen in landwirtschaftlichen Familienunternehmen
1. Angenommene Rationalität der Stakeholder (1=gering; 5=hoch)	5	(2)	4	1	4	2	2	(3)	2	(4)	gering 1-2
2. Objektivität (=5) vs. Subjektivität (=1)	2	(2)	4	1	2	2	2	(3)	1	(4)	gering 1-2
3. Hohe (=5) vs. geringe (=1) Regelmäßigkeit	4	2	(3)	2	(3)	2	1	(3)	2	(3)	gering 1-2
4. Universalität (=5) vs. Individualität (=1) des Verhaltens	2	2	1	1	2	2	1	3	2	1	gering 1-2
5. Hohe (=5) vs. geringe (=1) Relevanz des Kontextes	4	4	5	2	3	5	4	5	4	2	mittel 3-4
6. Internale (=1) vs. externe (=5) Orientierung	(3)	4	3	2	3	5	2	3	3	2	mittel 3
7. Hohe (=5) vs. geringe (=1) Annahme des Vorliegens von Invarianzen bez. Ort und Zeit	5	1	5	3	4	(3)	2	4	2	2	gering 1-2
8. Hoher (=5) vs. geringer (=1) normativer Anspruch der Theorie	5	1	4	2	4	1	3	4	2	4	gering 1-2

[Quelle: Erweitert nach WOLF (2005, S. 435 ff.); die Zahlen in Klammern deuten an, dass das korrespondierende Kriterium bei der betreffenden Theorie nur eine vergleichsweise geringe Bedeutung besitzt]

Insbesondere nicht-präskriptive Theorien der Tabelle 2-4 weisen z.T. vergleichsweise starke Übereinstimmungen mit der Realität von Unternehmenskrisen auf:

- (1) Die Beurteilung, ob ein Unternehmen von einer Krise bedroht wird, trifft jeder Stakeholder nach seinen subjektiven Kriterien. Damit wird von einer rationalistischen Sichtweise

Abstand genommen (WOLF 2005, S. 374). Im Rahmen von Interpretationsprozessen werden stattdessen Wirklichkeiten geschaffen (WOLF 2005, S. 362). Eine zentrale Bedeutung im Prozess der Selektion von bedeutsam erscheinenden Phänomenen nehmen Schemata ein (MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 112 ff.), wie das Wertesystem des Stakeholders, seine Attitüden, Motive und Bedürfnisse, seine kognitiven Strukturen, welcher Problemlösungstyp er ist, welche strategische Grundhaltung und welche Unternehmenskultur besteht.

- (2) Damit stehen die Stakeholder im Mittelpunkt des Erkenntnisstrebens, ihre Wahrnehmung des Untersuchungsgegenstandes soll diskutiert werden (WOLF 2005, S. 376).
- (3) Interpretations- und soziale Konstruktionsprozesse weisen im menschlichen Dasein bzw. in zwischenmenschlichen Interaktionsepisoden deshalb ein hohes Maß an faktischer Relevanz auf, weil der überwiegende Teil der für unser Leben – und somit auch für Unternehmenskrisen – relevanten Phänomene mehrdeutig ist, so dass durch diese Ambiguität Interpretationsspielräume entstehen. (WOLF 2005, S. 362).
- (4) Unterschiedliche Individuen können je nach Perspektive unterschiedliche Sichtweisen von identischen Dingen besitzen (WOLF 2005, S. 363).
- (5) Aus dem „Angeheftetsein“ von Wahrnehmungsprozessen an die Persönlichkeit und Vorwelt des deutenden Individuums resultiert die Annahme des Interpretationsansatzes, dass Wahrnehmungsmuster, die sich in einer Person einmal gebildet haben, die Tendenz aufweisen, alles andere zu unterdrücken (WOLF 2005, S. 363).
- (6) Jeder Stakeholder kann sich hinsichtlich seiner subjektiven Kriterien zur Beurteilung einer Unternehmenssituation zwar an den Kriterien anderer Stakeholder orientieren (teilweise ist Intersubjektivität gegeben), die Entscheidung der Einleitung von Konsequenzen aus seiner Beurteilung trifft der Stakeholder jedoch selbst¹⁴⁹. Damit kann er – durch seine Beurteilung und seine davon möglicherweise abhängigen Handlungen – den weiteren Verlauf einer Unternehmensentwicklung beeinflussen.
- (7) Folglich könnten die Beurteilungen der Stakeholder in Verbindung mit quantitativen und qualitativen (Input)Faktoren für ihre Beurteilungen zentrale Krisenindikatoren darstellen¹⁵⁰, die es zu erfassen und zu analysieren gilt, um Maßnahmen der Krisenüberwindung ergreifen zu können, bevor die Stakeholder Handlungen einleiten, die für das Unternehmen mit negativen Konsequenzen (z.B. Zwangsversteigerung) verbunden sind.

Interpretationen erfordern Vergleichsmaßstäbe. Weil die verschiedenen Stakeholder eine Unternehmenssituation aus unterschiedlichen Perspektiven (mit ihren spezifischen blinden Flecken¹⁵¹ – WILLKE 2005, S. 203) analysieren, kann jedoch ein Kriseneintrittszeitpunkt nicht „objektiv richtig“ ermittelt werden (Bezüglich unterschiedlicher Wahrnehmungen einer Krisensituation durch Stakeholder z.B. HEDELIN 2000, S. 163 ff.). Folglich werden Unternehmenskrisen, die aufgrund externer Vorgaben identifiziert worden sind (z.B. Basel II-Rating,

¹⁴⁹ So kann jede Bank nach eigenen Kriterien entscheiden, ob z.B. im Falle einer Krisensituation eines Kreditnehmers keine weiteren Kredite gewährt werden, Verstärkungen der Sicherheiten gefordert werden, Kreditkündigungen erfolgen oder eine Zwangsverwertung angestrebt wird.

Der Unternehmer entscheidet selbst, ob er im Krisenfall z.B. das Unternehmen verkauft oder versucht, weitere Kredite aufzunehmen, usw.

¹⁵⁰ Dies soll als perzipierte Stabilität (bzw. Krisenexposition) bezeichnet werden.

¹⁵¹ Menschen konstruieren zudem ihre Wirklichkeit in Form von „Alltagstheorien“ (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 689; FLICK 2002, S. 37 f.), so dass eine „objektive Wirklichkeit“ nicht gegeben ist und eine Bestimmung des Erreichungsgrades von Unternehmenszielen oder Zielen der Unternehmerfamilie vage bleiben muss.

Jahresabschlussanalyse, ggf. auch Covenants¹⁵²) von den verschiedenen Stakeholdern nicht unbedingt in gleicher Weise beurteilt. Stattdessen können ggf. Krisen verursachende oder verstärkende Aktionen induziert werden (z.B. Vollstreckungsgegenklagen), wenn das eigene Bild mit diesen externen Vorgaben nicht übereinstimmt.

Es besteht auch keine „objektiv bessere“ Sicht oder Einsicht einzelner Stakeholder, die mit Macht durchgesetzt werden müsste (WILLKE 2005, S. 202). Für den eigenen Ansatz wird deshalb in Analogie zu WILLKE (2005, S. 200 - **Stakeholder als kompetente Beobachter**) angenommen, dass die Stakeholder ihre subjektiven Vergleichsmaßstäbe für die Bestimmung einer von ihnen als Unternehmenskrise wahrgenommenen Unternehmenssituation selbst festlegen können. Statt eine Krisenexposition eines Ist-Zustandes eines Unternehmens in Form einer – möglicherweise von den Stakeholdern – nicht akzeptierten Abweichung von einem von außen vorgegebenen Ziel „messen zu wollen“, werden im eigenen Ansatz die subjektiven Differenzen der verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens in der Bewertung eines Unternehmenszustandes, ausgedrückt in Einstellungswerten zu diesem Zustand, zur Krisenfrüherkennung genutzt¹⁵³, um daraus auf Krisengefahren zu schließen¹⁵⁴ (vgl. Kapitel 6 bis 8). Hierfür soll, wie oben dargestellt, der Interpretationsansatz als Referenztheorie und das Einstellungskonzept sowie die Data Envelopment Analysis zur Operationalisierung genutzt werden, um der am Interpretationsansatz geäußerten Kritik (WOLF 2005, S. 381 ff.) zu begegnen¹⁵⁵.

¹⁵² Im Falle von Financial Covenants haben Kreditgeber und Kreditnehmer ex ante bereits vertraglich festgelegt, welche Mindestanforderungen - z.B. hinsichtlich Eigenkapital oder Liquidität - der Kreditnehmer zu erfüllen hat. Vergleiche von Ist- und Sollwerten dienen somit in diesen Fällen als Frühindikatoren (s. MANZEL UND MANZEL 2003, S. 11 f.).

Anders als im Falle von Kontingenzverträgen werden nicht Aktionen/Handlungen vereinbart bzw. ausgeschlossen, die oftmals nur schwer zu kontrollieren sind, sondern Attributwertkombinationen, die eine Krisensituation bedingen. Ggf. sind Wenn-Dann-Bedingungen zu formulieren.

¹⁵³ Dies steht im Einklang mit der Erkenntnis des Radikalen Konstruktivismus und eröffnet die Möglichkeit, Alltagstheorien der Stakeholder zu berücksichtigen.

¹⁵⁴ Hierfür stehen üblicherweise qualitative Forschungsmethoden zur Verfügung – vgl. z.B. FLICK 2002 oder REYNOLDS UND GUTMAN 1988.

In dem Maße, wie ein Netzwerk von „Beobachtern“ (Unternehmer, Familienangehörige, Geschäftspartner) entsteht, soll es möglich werden, die „blinden Flecke“ eines jeden Beobachters durch die anderen Beobachter zu „beobachten“ und letztlich „aufzuhellen“ (vgl. KIRSCH 1992, S. 549).

¹⁵⁵ Wie an späterer Stelle noch ausführlich dargelegt wird, wird der zum Teil erheblichen Kritik am Interpretationsansatz (vgl. Überblick in Wolf 2005, S. 381 ff.) mit dem eigenen Ansatz dadurch begegnet, dass ...

- (1) ... es sich um quantitative Analysen handelt, das Ergebnis der Analysen quantitative Aussagen liefert und quantitative Vorschläge zur Verbesserung der Stabilität des Unternehmens abgeleitet werden, ...
- (2) ... hierfür auch die Ergebnisse gängiger quantitativer Verfahren in die Analysen einfließen, ...
- (3) ... angenommen wird, dass sich die durch „Cognitive Maps“ bedingten Interpretationen der Unternehmenssituationen durch die Stakeholder als Einstellungen (Sofern möglich, werden auch Verhaltensdispositionen und Verhaltensintentionen erhoben) zu den Unternehmenssituationen gewinnen lassen, so dass ...
- (4) ... ein einheitliches Forschungsprogramm (standardisierte Methoden der Informationsaufnahme und –auswertung) entwickelt werden kann, um eine Vergleichbarkeit der Interpretationen der Stakeholder zu erreichen, d.h.:

1. Alle betroffenen Stakeholder eines Unternehmens müssen (soweit möglich) die gleichen Faktoren interpretieren. Dies erfolgt jedoch nicht, um analog dem Ideal des Kritischen Rationalismus (vgl. MAYRING

Die jeweiligen Werte der Einstellungskomponenten sind die „Ergebnisse“ der Interpretationsprozesse der Stakeholder: Eine Unternehmenssituation stellt für einen Stakeholder eine Menge von Inputattributen (Kreditumfang, Umfang gewährter Sicherheiten, Einschränkungen in der Flexibilität, Höhe des Cashflows, vertragliche Regelungen usw.) dar, die in der betreffenden Situation gegeben sind. Auf der Grundlage dieser Inputattribute entwickeln die Stakeholder Einstellungen (als Output)¹⁵⁶. Je besser die Werte der Einstellungskomponenten sind, d.h., je höher der Output bzw. je geringer der Input ist, desto effizienter (stabiler) wird das Unternehmen von dem betreffenden Stakeholder perzipiert.

Es besteht, so wird angenommen, der in Abbildung 2-3 aufgeführte Zusammenhang: Ausgehend von Daten über das Unternehmen, den Privatbereich und Geschäftsbeziehungen (Inputdaten für die Interpretation/Meinungsbildung durch einen Stakeholder) nimmt jeder Stakeholder eine Interpretation dieser Daten vor und gewinnt dadurch Ausprägungen für seine Einstellungskomponenten (als Output) zu diesen Inputdaten¹⁵⁷. Das Modell in der Abbildung 2-3 zeigt in der oberen Hälfte schematisch und vereinfacht die postulierten Zusammenhänge zwischen Inputdaten eines zu analysierenden Unternehmens einschließlich des Privatbereiches, den Werten der Einstellungskomponenten zu diesem Unternehmen (inkl. Privatbereich) sowie der Einschätzung der Krisenexposition einschließlich der jeweils postulierten kausalen Zusammenhänge¹⁵⁸. Bezogen auf die Einstellungsbildung postuliert das Modell eine negative Wirkung von Inputdaten auf die Einstellung der einzelnen Stakeholder zu den „Hard Facts“, und „Soft Facts“ des zu analysierenden Unternehmens, einschließlich des Privatbereiches.

2002, S. 104) vor der Datenerhebung formulierte Hypothesen zu überprüfen, sondern um Dissens zu entdecken.

2. Die Ergebnisse der Interpretationen müssen von den jeweiligen Stakeholdern auf einer einheitlichen Skala eingeordnet werden (Nennung von Einstellungswerten).

Dem Unternehmer wird in quantitativer Form eine alle Stakeholder umfassende Analyse der Abweichungen der Interpretationen ermöglicht.

¹⁵⁶ So kann zum Beispiel der Unternehmer eine bestimmte Vertragsgestaltung (hoher = schlechter Inputattributwert) subjektiv als „Knebelung“ wahrnehmen (geringer = schlechter Outputattributwert einer Interpretation) – auch wenn der Tatbestand der Sittenwidrigkeit nach § 138 BGB gerichtlich (noch) nicht festgestellt wurde.

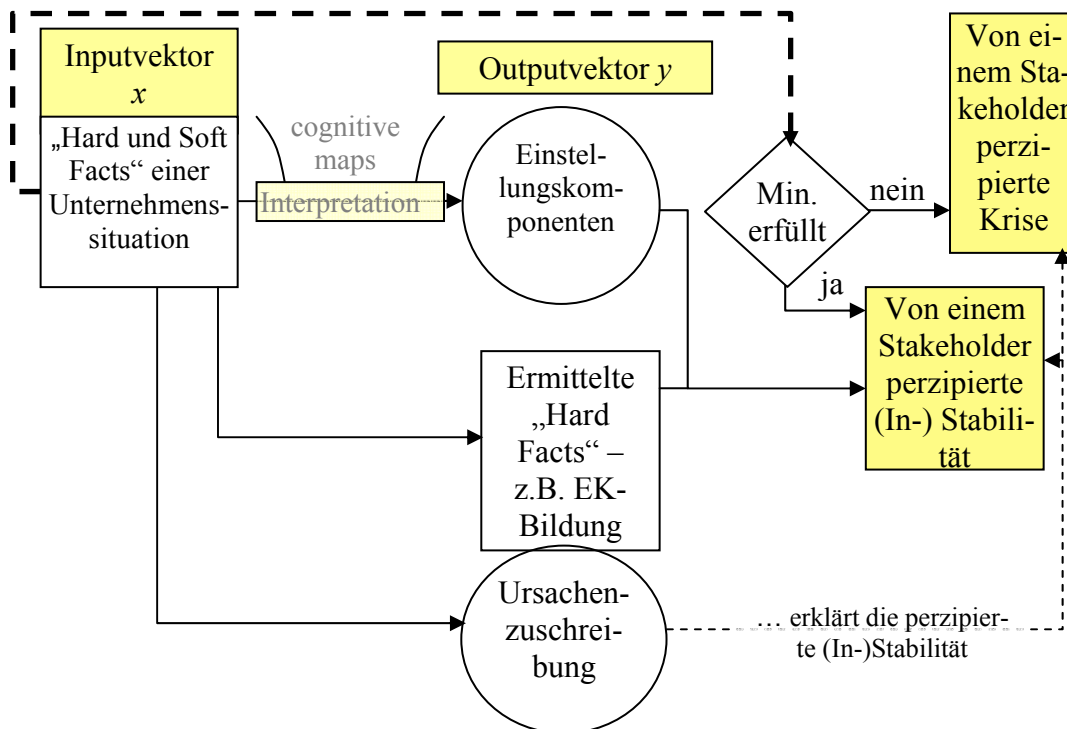
¹⁵⁷ Die Datengrundlage für die Analyse umfasst somit:

- (1) Metrisch skalierte (monetäre) „Inputdaten“ insbesondere aus dem Rechnungswesen – quantitative Einflussgrößen auf die von den Stakeholdern wahrgenommene Krisenexposition (Kennzahlen zur Liquidität, Rentabilität etc.).
- (2) Pseudometrische „Inputdaten“ – qualitative Einflussgrößen auf die von den Stakeholdern wahrgenommene Krisenexposition (z.B. Ergebnisse bankinterner Ratings).
- (3) Pseudometrische „Outputdaten“ – Einstellungen der Stakeholder zu den o.g. Inputdaten, Bewertungen (z.B. Lebensstandardniveau).
- (4) Metrisch skalierte (monetäre) „Outputdaten“ (z.B. Eigenkapitalbildung des Unternehmers).

¹⁵⁸ Nach HECKHAUSEN (1980, S. 442 f.) ist es unerheblich, ob Attributierungen, also Ursachenzuschreibungen in der Verhaltensklärung eines Handelnden, laienhaft, unvollständig oder falsch sein mögen. Was zählt, ist allein, was der Handelnde für zutreffend hält.

D.h., die Krisengefahr wird bei niedrigen Inputwerten – z.B. bei einer vergleichsweise geringen Verschuldungsdauer – gegenüber hohen Werten geringer eingeschätzt¹⁵⁹.

Abbildung 2-3: Strukturmodell der Forschung mit postulierten Kausalannahmen



(Quelle: Eigene Darstellung)

Werden Outputs und Inputs zueinander in Beziehung gesetzt, lässt sich daraus die perzipierte Effizienz als Maß für die wahrgenommene und empfundene Stabilität (nachfolgend als „perzipierte Stabilität“ bezeichnet) des betreffenden Unternehmens aus Sicht des den Input jeweils bewertenden Stakeholders ermitteln, sofern In- und Outputs in geeigneter Weise numerisch codiert worden sind. Eine Prognose des späteren tatsächlichen Verhaltens der einzelnen Stakeholder wird jedoch nicht angestrebt, weil mit der Krisenfrüherkennung letztlich ein der Krisenentstehung konträres Verhalten induziert werden soll¹⁶⁰.

Zur Interpretation der perzipierten Stabilität dienen einerseits der vom Unternehmer angestrebte „Ziel“-Zustand¹⁶¹ (charakterisiert durch Input- und Outputattributwertkombinationen) und andererseits „Krisengrenz“-Zustände (Input- und Outputattributwertkombinationen)¹⁶² –

¹⁵⁹ Ermittelte Hard Facts, wie z.B. die Eigenkapitalbildung, für die gilt „je höher der Wert, desto besser“, sind als Outputattributwerte zu verarbeiten.

¹⁶⁰ So bleibt es z.B. für die Analysen unerheblich, welche Motive augenblicklich oder zukünftig in der Motivhierarchie der einzelnen Stakeholder dominieren und welche weiteren Handlungen von ihnen als Reaktion auf ihre Einstellung tatsächlich zu erwarten sind. Dies wird vielmehr Gegenstand der Forschung im Rahmen einer zukünftigen Modellierung von Krisensituationen sein.

¹⁶¹ Ggf. auch unterschiedliche Alternativzustände.

¹⁶² Es gilt:

Abbildung 2-4: Die Beurteilung der von einem Stakeholder perzipierten Stabilität eines Unternehmens hängt, so die Annahme für den eigenen Ansatz¹⁶³, ab von den individuellen Zielen¹⁶⁴ und der Bereitschaft des Unternehmers/der Unternehmerfamilie, Abweichungen von den Zielen zu tragen bzw. von der Annahme der Kredit gebenden Geschäftspartner und den sonstigen Stakeholdern, dass Abweichungen vorliegen und dass der Unternehmer bzw. die Unternehmerfamilie Abweichungen von den Zielen tatsächlich tragen kann. Dabei wird zu berücksichtigen sein, dass für einzelne, von den Stakeholdern individuell festgelegte, Attribute Mindestziele zu erreichen sind, während für andere Attribute Kompensationen möglich sind.

In der praktischen Durchführung ist die perzipierte Stabilität sowohl ex ante¹⁶⁵, d.h. vor einer Entscheidung bzw. Investition, als auch ex post zu bestimmen¹⁶⁶.

Es ist davon auszugehen, dass ein Stakeholder, sobald dieser eine nicht mehr tragbare Abweichung¹⁶⁷ von den jeweiligen Zielen wahrnimmt (nachfolgend als „Krisengrenzzustand“¹⁶⁸ bezeichnet), bei entsprechendem Einfluss Maßnahmen ergreifen könnte, seine Ansprüche an das Unternehmen durchzusetzen (z.B. Einleitung einer Zwangsversteigerung). Der mögliche Eintritt eines Krisenfalls soll somit nicht erst angenommen werden, wenn Konsens zwischen den Stakeholdern besteht, dass das Unternehmen sich in einer Krise befindet, sondern bereits

(1) Es muss zumindest eine Inputmatrix [Input X^{Ziel}] für einen Zielzustand oder mehrere Zielzustände mit den quantitativen und qualitativen krisenrelevanten Attributen und Attributwerten (Unternehmen und Privatbereich) sowie eine korrespondierende Outputmatrix [Output Y^{Ziel}] definiert werden, die die Einstellungswerte zu den relevanten Inputattributwerten enthält.

(2) Es muss zumindest ein (subjektiver) „Krisengrenz“-Zustand definieren werden, der durch eine Input- und Outputmatrix [Input X^{krit} und Output Y^{krit}] festgelegt ist.

(3) Ggf. hat die Definition von „Exit-Strategie(n)“ für den Fall einer „Underperformance“ zu erfolgen – diese wird jedoch nicht weiter betrachtet, weil die Krisenüberwindung nicht Gegenstand der Untersuchung ist.

¹⁶³ „Ausgangszustand“ (bzw. Ist-Zustand – Anm. d. Verf.), „Zielzustand“ und „Operationen, die vom Ausgangszustand zum Zielzustand führen“ bilden den Problemraum (NEWELL UND SIMON 1972). Diese werden im eigenen Ansatz ergänzt um Krisengrenzzustände. Ein Kriterium, das den Grad der Erreichung der vom Unternehmer festgelegten Ziele zum Gegenstand hat, erscheint dabei besser geeignet zu sein, die Unternehmerpersönlichkeit berücksichtigen zu können (vgl. CONTE 2000, S. 135), als das Prinzip der Nutzenmaximierung. Letzteres Prinzip geht von der Voraussetzung aus, dass ein Entscheider indifferent gegenüber der Art und Weise seiner Aktivitäten ist. Was letztlich zählt, ist der größtmögliche Nutzen, der erzielt wird. Dies steht jedoch z.T. im Gegensatz zu den Erkenntnissen, die in Kapitel 3 erläutert werden.

¹⁶⁴ „Discrepancy between the existing state and some standard“ BILLINGS ET AL (1980, S. 309).

¹⁶⁵ Ermittlung der perzipierten Stabilität für den Ausgangszustand (ohne Entscheidung bzw. Investition) im Vergleich mit dem Ziel-, Krisengrenz- und erwarteten Ist-Zustand (als Folge der Entscheidung bzw. Investition).

¹⁶⁶ Sofern durch die Zeitdifferenz zwischen ex ante und ex post Analyse externe Einflüsse zu berücksichtigen sind (z.B. Inflation), sind diese in geeigneter Form zu korrigieren oder es hat mittels diskriminierender Attribute eine getrennte Auswertung zu erfolgen.

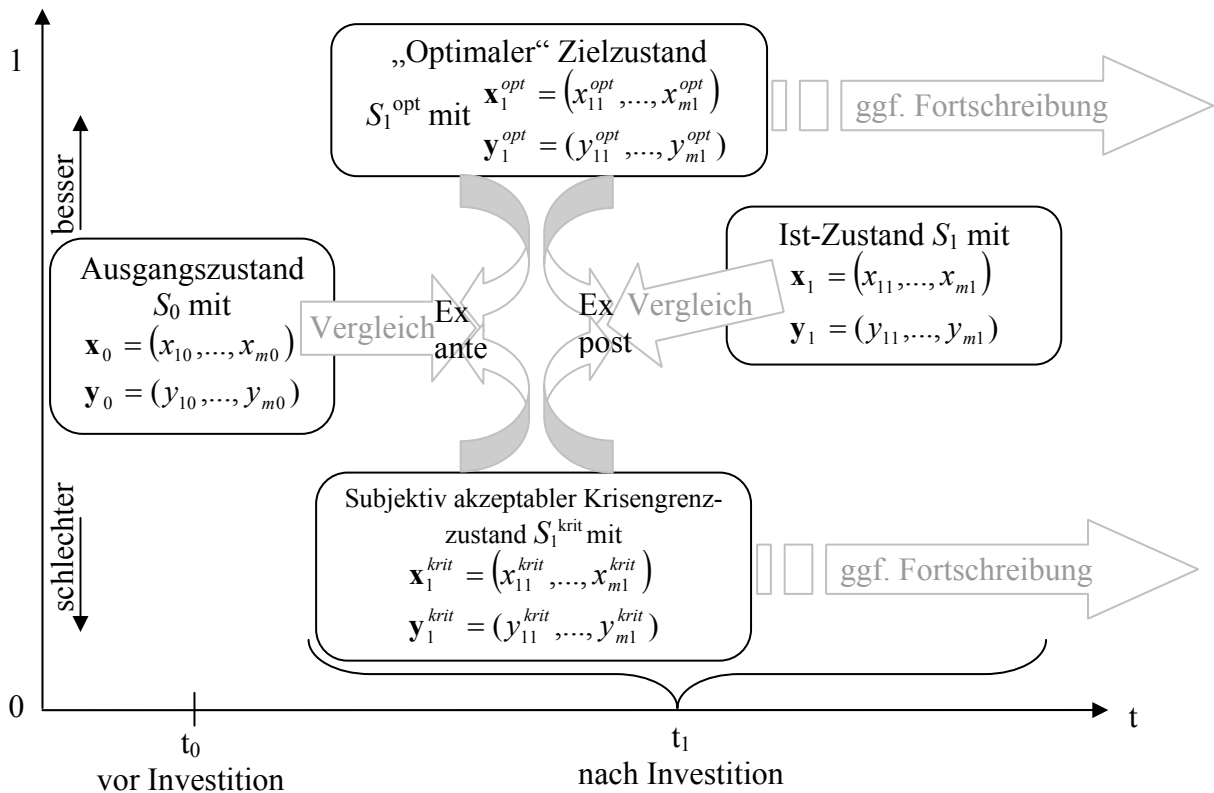
¹⁶⁷ Dies umfasst die Bedrohung durch die Krise. Gemäß BILLINGS ET AL. (1980, S. 309) ist die Bedrohung abhängig von der Wahrscheinlichkeit und dem Wert eines Verlustes.

¹⁶⁸ LÖHNEISEN (1982, S. 26 und 61 ff.) bezeichnet dies als „Nichterreichung von Mindestzielen“. Diese Mindestziele können im Laufe der Zeit – mit Zunahme einer Bedrohung durch eine Krise – ggf. auch abgesenkt werden. Somit kann nicht nur der „Abstand“ der Attribute des Ist-Zustandes von den Mindestzielen als Krisenfrühindikator dienen, sondern auch der zeitliche Verlauf der geäußerten Mindestziele.

dann, wenn Dissens zwischen den Stakeholdern besteht, ob das Unternehmen sich in einer Krise befindet.

Abbildung 2-4: Bestimmung der von einem einzelnen Stakeholder wahrgenommenen Stabilität bzw. Krisenexposition eines Unternehmens durch ex ante und ex post Vergleich

„perzipierte Stabilität“ des Unternehmens



\mathbf{x} = Vektor der Inputattribute für die Interpretationen eines Stakeholders
 \mathbf{y} = Vektor der Outputattribute eines Stakeholders (kognitive und affektive Komponenten der Einstellung des Stakeholders zu dem Unternehmen sowie Bewertungen – z.B. Lebensstandard und harte ökonomische Faktoren, wie z.B. Eigenkapitalbildung des Unternehmers)
 S = perzipierte Stabilität (Skalar der perzipierten Effizienz des betreffenden Zustandes in der Beurteilung durch einen Stakeholder)

(Quelle: Eigene Darstellung)

Diese explizite Berücksichtigung von Abweichungen und Dissens in der Analyse der Krisenexposition eines Unternehmens erfolgt in Analogie zu den Erfahrungen von ROTTER UND HOCHREICH 1979, S. 169 ff.¹⁶⁹. Die Verzerrung einer verbalen Antwort einer Person ist demnach dieser oft nicht bewusst. Das Problem besteht also nicht darin, dass eine Person nicht die

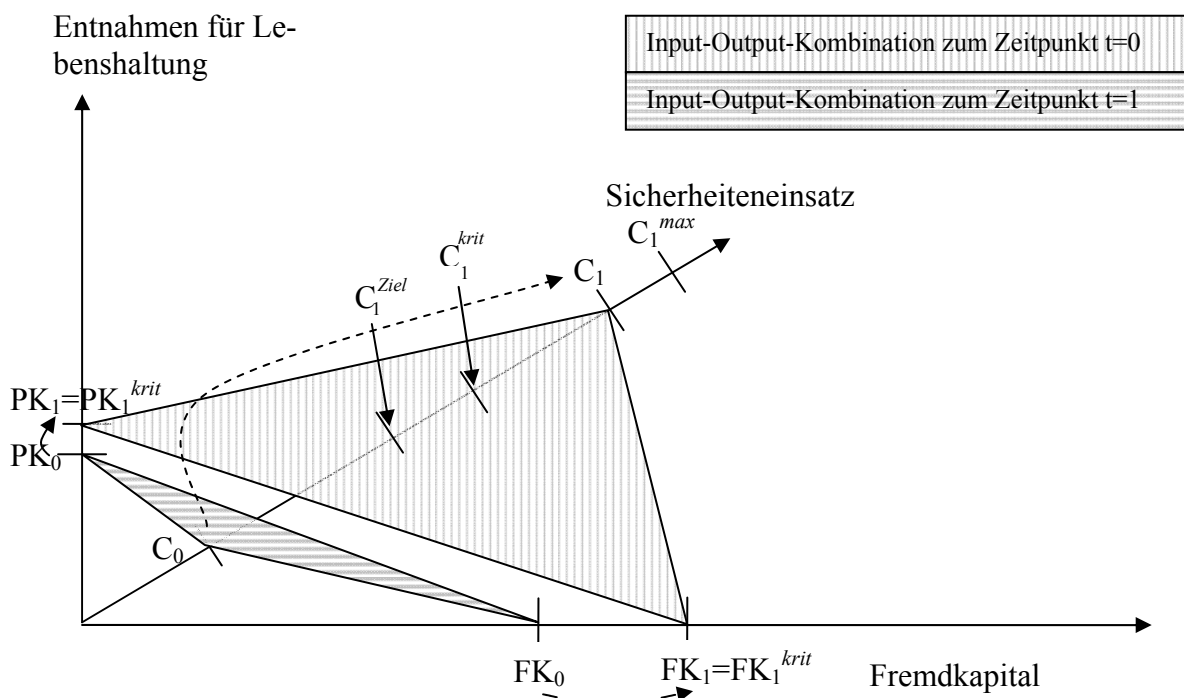
¹⁶⁹ MMPI=Minnesota Multiphasic Personality Inventory. Es handelt sich hierbei um einen Test, um zu messen, wie stark eine Person dazu neigt, unangenehme Tatsachen über sich selbst zu leugnen oder zu verdrängen. Wenn Probanden negative Eigenschaften über sich selbst zugeben sollen, entspricht die verbale Reaktion oft nicht anderen (z.B. vegetativen) Verhaltensmessungen. In manchen Fällen sind die Personen, die am meisten leugnen, dass sie negative Eigenschaften haben, in Wirklichkeit diejenigen mit den stärksten Ausprägungen dieser negativen Eigenschaften.

Wahrheit sagt, sondern dass sie ihre wirklichen Gefühle nicht bemerkt. Als Abhilfe wird eine Beurteilung durch mehrere beteiligte Personen(gruppen) empfohlen. Dies soll im Rahmen der Ermittlung der Einstellungen zu den Unternehmenssituationen im eigenen Ansatz durch die verschiedenen Stakeholder erfolgen. Die Gruppe der Stakeholder eines Unternehmens wird dabei als System betrachtet, das es zu analysieren gilt - und nicht mehr das einzelne Unternehmen.

Es könnte nun eingewendet werden, dass die Freiheit, die Krisengrenzen selbst zu bestimmen, jegliche Krisenfrüherkennung erschwert, weil zumindest ein Teil der Stakeholder diese Grenzen so festlegen könnte, dass sie ihren eigenen Zielen und Interessen bestmöglich entsprechen (Gefahr von Opportunismus). Es erscheint deshalb notwendig, dass Erhebungen zur Bestimmung einer wahrgenommenen Krisenexposition sowie Analysen und Beratungen hierzu unabhängig von Kreditwürdigkeitsprüfungen oder der Ausgestaltung von Verträgen erfolgen.

An einem vereinfachten Beispiel mit zunächst lediglich drei krisenrelevanten (quantitativen) Parametern (Fremdkapital FK, Sicherheiten C und Privatentnahmen PK) soll nachfolgend das Grundprinzip des in Abbildung 2.4 genannten Lösungsvorschlags demonstriert werden.

Abbildung 2-5: Graphische Darstellung der Input-Kombinationen eines Unternehmen



(Quelle: Eigene Darstellung)

- (1) Im Ausgangszustand (Zeitpunkt t_0) hat ein Unternehmen Fremdkapital in Höhe von FK_0 eingesetzt und hierfür bereits Sicherheiten im Umfang von C_0 an Kreditgeber gewährt (Theoretisch stehen insgesamt Sicherheiten im Umfang von C_1^{max} zur Verfügung.). Es werden Privatentnahmen in Höhe von PK_0 getätigt (vgl. Abbildung 2-5).

- (2) Im Rahmen einer Unternehmensentwicklung wird eine (teilweise fremdfinanzierte) Investition durchgeführt, so dass das Fremdkapital von FK_0 auf FK_1 steigt (Abbildung 2-5). Es wird davon ausgegangen, dass folglich der Umfang der gewährten Sicherheiten auf den im geplanten Optimum notwendigen Umfang C_1^{Ziel} steigen müsste, wobei die Bedingung $C_1^{Ziel} < C_1^{krit}$ gelten würde, so dass „freie Sicherheiten“ zur kurzfristigen Liquiditätsbeschaffung – und damit zur Wahrung der Flexibilität – zur Verfügung blieben.
- (3) Als „Krisengrenz-Zustand“ seien von dem Unternehmer eine Fremdkapitalaufnahme in Höhe von $FK_1=FK_1^{krit}$, ein Entnahmeumfang (Privatkonsum) in Höhe von $PK_1=PK_1^{krit}$ und ein Sicherheiteneinsatz in Höhe von C_1^{krit} genannt (Abbildung 2-5). Der vom Unternehmer als kritisch erachtete Sicherheiteneinsatz sei so gewählt worden, dass die Flexibilität der Unternehmerfamilie noch nicht eingeschränkt wird¹⁷⁰.
- (4) Tatsächliche Finanzierungssituation: Bei einer Fremdkapitalaufnahme in Höhe von FK_1 stellt sich, so die Annahme in dem Beispiel, zum Zeitpunkt $t=t_1$ heraus, dass seitens des Kreditgebers Sicherheiten im Umfang von C_1 (mit $C_1 > C_1^{krit}$) gefordert werden (Abbildung 2-5).

C , FK und PK bilden den Input für die Interpretation durch die Stakeholder.

Eine gestiegene Krisenexposition könnte durch den höheren tatsächlichen Sicherheiteneinsatz C_1 im Inputvektor $x_1 = (C_1, FK_1, PK_1)$ nicht nur im Vergleich zum angestrebten Inputvektor des Zielzustandes $x_1^{Ziel} = (C_1^{Ziel}, FK_1, PK_1)$, sondern insbesondere im Vergleich zum „Krisengrenz“-Zustand $x_1^{krit} = (C_1^{krit}, FK_1, PK_1)$ bedingt sein.

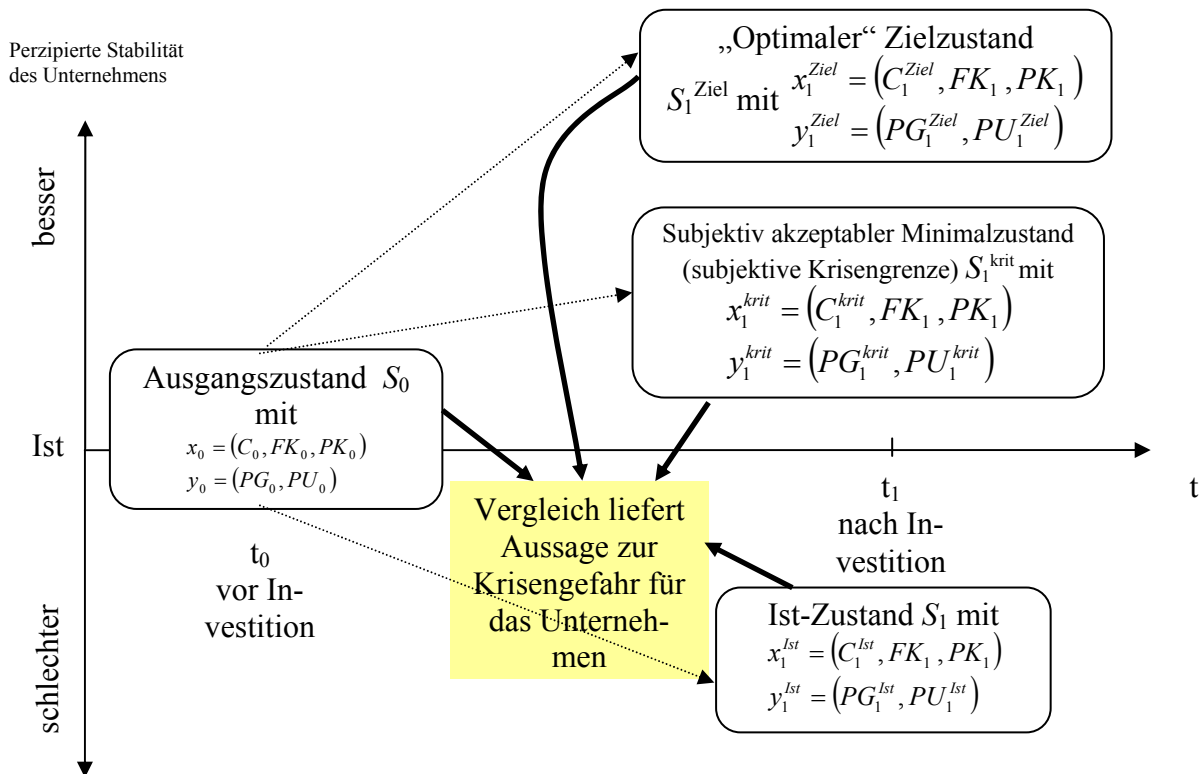
Zusätzlich zu dem Vergleich der o.g. Inputvektoren sind auch die emotionalen Belastungen, die durch den wider Erwarten geforderten höheren Einsatz von Sicherheiten bedingt sind, in die Analyse mit einzubeziehen. Hierbei seien für das Beispiel (s. Abbildung 2-6) zwei Faktoren relevant: Die Einstellung zu den Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmer und den Geschäftspartnern (PG_1) sowie die Einstellung zu der Situation im Unternehmens- und Privatbereich (PU_1). Um die Gründe des unerwarteten Anstiegs der erforderlichen Sicherheiten zu eruieren, gilt es ggf. die Alltagstheorien zusätzlich zu erheben - z.B.

- ... eine vom Kreditgeber vermutete Unternehmenskrise im Schuldnerunternehmen,
- ... ein vom Kreditgeber vermutetes opportunistisches Verhalten des investierenden Unternehmers,

Der Outputvektor umfasst also die folgenden zwei psychologischen Parameter: $y_1=(PG_1, PU_1)$. In Abbildung 2-6 ist dargestellt, dass der Ist-Zustand zum Zeitpunkt $t=1$ von dem betreffenden Stakeholder schlechter perzipiert wird als der Ausgangszustand zum Zeitpunkt $t=0$ und auch schlechter als der Krisengrenzzustand zum Zeitpunkt $t=1$.

¹⁷⁰ C_1^{krit} könnte sich beispielsweise dadurch ergeben, dass jegliche Gewährung von Sicherheiten über diese kritische Grenze hinaus Bürgschaften vermögensloser Familienmitglieder erfordern würde (vgl. BODMER 1998, S. 161).

Abbildung 2-6: Beurteilung der Unternehmenssituationen durch einen Stakeholder



(Quelle: Eigene Darstellung)

Es stellt sich jedoch die Frage, wie aus den Input- und Outputattributwerten der Abbildung 2-6 die jeweiligen „perzipierten Stabilitäten“ S_0 , S_1 , S_1^{krit} , S_1^{Ziel} bestimmt werden können. Hierfür stehen unterschiedliche Verfahren der Effizienzmessung zur Verfügung: Einfache Verfahren betrachten nur Input- oder Outputattributwerte (z.B. ABC-Analyse). Zu den Verfahren, die eine Effizienzermittlung aus In- und korrespondierenden Outputattributwerten ermöglichen, zählen u.a. Scoringmodelle, die jedoch insbesondere wegen ihrer subjektiv zu bestimmenden Gewichtungsfaktoren nicht weiter berücksichtigt werden sollen. Neben Scoringmodellen zählen auch Regressionsmodelle zu parametrischen Modellen der Effizienzermittlung. Allerdings können hiermit lediglich durchschnittliche „Interpretationsfunktionen“ für jeden Stakeholder – nach Ziel-, Ist- und Krisengrenzfunktion differenziert – bestimmt werden. Bei den „Interpretationsfunktionen“ handelt es sich um Analogien zu „Produktionsfunktionen“, wie quantitative Werte für „Hard und Soft Facts“ des Unternehmens (als Input) in Einstellungswerte (als Output der Stakeholder) transformiert werden. Es erfolgt jedoch nur eine Orientierung an der durchschnittlichen Produktivität (bzw. Interpretationen)¹⁷¹ (Beispiel BAUER ET AL. 2004, S. 12 f.). Nachteilig an der statistischen Ermittlung von „Interpretationsfunktio-

¹⁷¹ Eine Weiterentwicklung zu einer Randproduktionsfunktion stellt die Stochastic Frontier Analysis dar.

nen“ erscheint weiterhin, dass In- und Outputs über einen längeren Zeitraum ermittelt werden müssten, um überhaupt eine statistische Analyse zur Gewinnung der Gewichtungsfaktoren – und damit Inter-Stakeholdervergleiche – durchführen zu können. Diesen Nachteil weist die Data Envelopment Analysis als nicht-parametrisches Verfahren nicht auf, weil ein Vergleich mit den am besten perzipierten Unternehmenssituationen (i.d.R. handelt es sich um die Zielsituationen) erfolgt (s. Kapitel 8).

Tabelle 2-5 zeigt das Prinzip der Ermittlung der perzipierten Stabilität als „Effizienzermittlung“ an einem stark vereinfachten Beispiel: Ein Stakeholder soll seine affektiven Einstellungskomponenten (=Output) hinsichtlich dreier möglicher Unternehmensstrategien mit unterschiedlichem Fremdkapitalbedarf als Input für seine Interpretationen nennen.

Tabelle 2-5: Beispiel für die Ermittlung der von einem Stakeholder perzipierten Stabilität („Effizienz“)

Zeile		Strategie 1	Strategie 2	Strategie 3
		Beibehaltung	Aussiedlung	Verkauf
1	x_i : Darlehen [€] (je geringer, desto besser)	15000	225000	50000
2	<p>y_i: Die Strategie ...</p> <p style="text-align: center;"> <i>bereitet mir große Sorgen</i> <i>keinerlei Sorgen</i> 0 25 50 75 100 ----- ----- ----- ----- (je höher der Wert, desto besser) </p>	25	50	25
3	„Effizienz“ y_i/x_i (ungefähr)	0,0017	0,0002	0,0005
4	S = “wahrgenommene Stabilität”; relative Effizienz (ungefähr) $\left(\frac{y_i}{x_i}\right) / \max\left(\frac{y_i}{x_i}\right)$	1	0,112	0,294

0,0017 max. „Effizienz“

Tabelle 2-5 zeigt, dass Strategie 1 am effizientesten ist, obwohl Strategie 2 zu einem höheren Output führt (Tabelle 2-5, Zeile 3 bzw. mit 0-1-Normierung: Zeile 4), weil ein „vergleichsweise hoher“ Output mit erheblich weniger Input “produziert” werden konnte.

Sind für die Ermittlung der perzipierten Stabilität mehrere In- und Outputattribute zu berücksichtigen, so können diese – mittels DEA optimal gewichtet – in ein Gesamturteil einfließen (COOPER ET AL. (2002); BAUER ET AL., 2004, pp. 12; BRØNN & BRØNN 2005, pp. 45; COOK ET AL., 1996). Hierauf wird in Kapitel 8 Bezug genommen.

2.6 Zusammenfassender Überblick des 2. Kapitels

Untersuchungsgegenstand ist die Krisenexposition kleiner und mittelständischer Familienunternehmen.

- (1) Die Beurteilung der Krisenexposition eines Unternehmens hängt von den Zielen¹⁷² und der Bereitschaft des Unternehmers/der Unternehmerfamilie und der Stakeholder¹⁷³ (z.B. Kredit gebende Geschäftspartner) ab, Abweichungen von den Zielen zu tragen („Krisengrenzsituationen“)¹⁷⁴.
- (2) Es wird angenommen, dass die jeweiligen Stakeholder eines Unternehmens als kompetente Beobachter selbst festlegen können, welche Unternehmenssituationen (charakterisiert durch quantitative und qualitative Attributwerte des Unternehmens- und Privatbereiches) sie als Grenze zu einer Unternehmenskrise erachten.
- (3) Extern vorgegebene Krisengrenzwerte werden von den einzelnen Stakeholdern hingegen nicht unbedingt als Indikatoren für eine Krisensituation anerkannt (s. auch Kapitel 3).
- (4) Das Auftreten einer Krise wird in jedem Fall dann anzunehmen sein, wenn ein Stakeholder eine Unternehmenssituation schlechter als die (korrespondierende) Krisengrenzsituation perzipiert.

Es wird angestrebt, durch die Analyse der Interpretationen quantitativer und qualitativer „Hard Facts“ und „Soft Facts“ durch verschiedene Stakeholder eines Unternehmens das Auftreten von Unternehmenskrisen frühzeitig zu erkennen.

Auf subjektive Einflüsse bei der Interpretation von Unternehmenssituationen durch Stakeholder soll im folgenden Kapitel 3 näher Bezug genommen werden, weil sie eine wesentliche Grundlage für die – mit dem eigenen Ansatz vorgeschlagene – Weiterentwicklung der Methoden zur Krisenfrüherkennung bilden.

¹⁷² Unter einem Unternehmensziel soll eine Eigenschaft (Attribut, Zielgröße, Zielvariable) in Verbindung mit einer Angabe über die Präferenz des Entscheiders bezüglich dieser Eigenschaft verstanden werden (EISENFÜHR UND WEBER 1999, S. 31)

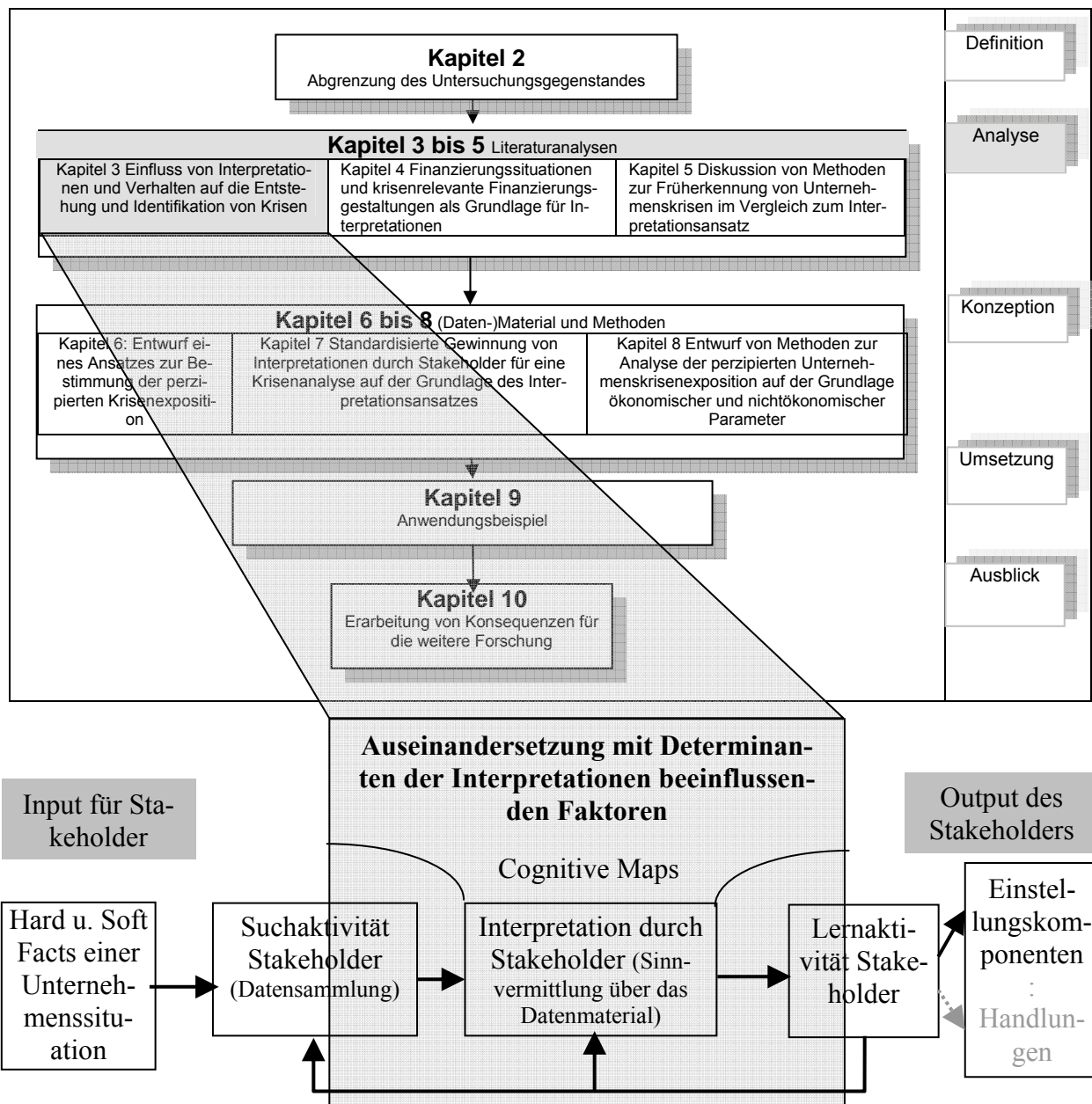
¹⁷³ Gründe für die Zweckmäßigkeit eines Rekurses auf das wirtschaftende Individuum (RAFFÉE 1993, S.7):

a) Institutionen werden von Personen gebildet und gesteuert. Deshalb muss man prinzipiell Eigenschaften und Verhalten der Institutionen konstituierenden Personen berücksichtigen.

b) Regulative Funktion, weil wirtschaftliches Handeln an den personalen Bedürfnissen und ihrer Befriedigung festzumachen ist.

¹⁷⁴ Erforderlich ist, dass die Stakeholder hinreichend genaue Vorstellungen über die Ziele sowie die „Krisengrenze“ besitzen - und sie müssten bereit sein, diese Vorstellungen preiszugeben. Ein Problem könnte auch die Gewinnung der Attributwerte der unternehmerischen Zielsetzungen und akzeptierten „Krisengrenz“-Zustände darstellen. Im Alltagsleben wird als Heuristik z.B. Anchoring verwendet, indem pragmatisch ein Vergangenheitswert oder der Status quo z.B. als untere akzeptable Grenze angenommen wird. Bezüglich des zu erreichenden Ziels werden z.B. Werte von Vergleichsgruppen herangezogen (z.B. die Erfolgsgruppeneinteilung der Bayer. Buchführungsstatistik – BAYERISCHE LANDESANSTALT). In beiden o.g. Vorgehensweisen fehlt jedoch eine objektiv ermittelte Grenze zur Krisenfrüherkennung.

3 Literaturanalyse: Einfluss von Verhaltenstypen, Opportunismus, Entscheidungsanomalien und Einstellungen auf die Entstehung und Identifikation von Unternehmenskrisen



In Kapitel 2 war im Rahmen des Exkurses an einem Beispiel dargestellt worden, dass Unternehmer sogar dann, wenn offensichtliche ökonomische Krisensignale festgestellt werden, nicht unbedingt Maßnahmen zur nachhaltigen Stabilisierung des Unternehmens einleiten. Die Interpretationen der Unternehmenssituationen durch die betreffenden Unternehmer scheinen in diesen Fällen u.U. auch durch andere als ökonomische Größen geprägt zu sein. In diesem Kapitel sollen deshalb exemplarisch Einflüsse auf die Interpretation von Unternehmenssituationen (Abbildung 2-3) durch Stakeholder dargestellt werden.

Gemäß dem Paradigma des Konstruktivismus entwickelt und vervollständigt jedes Individuum eine „private Theorie“, als konzeptionelles Raster (Conceptual Map, Cognitive Map) bezeichnet (MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 113 ff.), mit der die Umwelteindrücke selektiert, geordnet, gedeutet und bewertet werden, um darauf aufbauend zu handeln. Sollen Krisen frühzeitig erkannt werden, erscheint es somit notwendig, Risiken durch mögliche krisenrelevante Interpretationen von Unternehmern, aber auch von sonstigen Stakeholdern der jeweiligen Unternehmen, vor und in Krisensituationen, die durch die Determinanten der „Cognitive Maps“ (Tabelle 3-1) bedingt sind, zu erkennen.

Tabelle 3-1: Determinanten des ein Verhalten beeinflussenden konzeptionellen Rasters

Determinanten des konzeptionellen Rasters	Inhalt	Wirkung auf die Handhabung mehrdeutiger Entscheidungsprobleme
1 Problemlösungstyp jedes einzelnen Stakeholders	Problemstrukturierungs- und -lösungsstil	Bestimmen Problemlösungsprozess, -methode und -reichweite
2 Unternehmenskultur	Gesamtheit der gesammelten Erfahrungen und Werte des Unternehmens	Stabilisiert und normiert Alternativenwahl
3 Strategische Grundhaltung jedes einzelnen Unternehmens	Grundmuster ganzer Unternehmen	Wirken verhaltensstabilisierend
4 Kognitive Strukturen jedes einzelnen Stakeholders	Art und Beschränkung der Informationsverarbeitung von Menschen	Bestimmen Informationswahrnehmung und Spektrum alternativer Problemlösungsansätze
5 Motive und Bedürfnisse jedes einzelnen Stakeholders	Aktuelle Triebkräfte des Handelns von Menschen	Bestimmen Anspruchsniveau und Art der Aktionspläne
6 Wertesystem jedes einzelnen Stakeholders	Zeitstabile Auffassungen vom Erwünschten	Präferenzordnungen in konkreten Entscheidungssituationen werden aus dem individuellen Wertesystem abgeleitet
7 Attitüden jedes einzelnen Stakeholders	Einstellungen, Gedanken, Gefühle und Handlungsbereitschaft ggü. einer Person oder Sache	Bestimmen Sensibilität des Stakeholders für Umweltentwicklungen sowie sein Vertrauen in vorhandene Lösungsansätze

(Quelle: Verändert nach MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 113 ff.)

Um eine Krisenprävention erreichen zu können, müssen bereits die dem Verhalten vorausgehenden Konstrukte, wie z.B. der Problemlösungstyp des Unternehmers, Einstellungen¹⁷⁵ und

¹⁷⁵ **Einstellungen sind hypothetische Konstrukte**, die nicht direkt beobachtbar sind. Sie müssen vielmehr „erschlossen“ werden. Sie stellen eine **Reaktionsbereitschaft (Prädisposition)** dar. Hinsichtlich der Einstellungsmessung von Stakeholdern vor und in einer Krisensituation lässt sich auf eine Analogie zur Einstellungsmessung von Personen zur Ermittlung des Käuferverhaltens in der Marktforschung schließen. So entspricht z.B. das Käu-

Entscheidungsanomalien¹⁷⁶ der Stakeholder, Gegenstand der Untersuchung sein. Deshalb werden nachfolgend derartige Determinanten für das Verhalten näher erläutert.

3.1 *Typisierung krisenrelevanten Verhaltens von Stakeholdern*

3.1.1 *Unternehmertyp als Faktor für krisenrelevantes Verhalten*

In welcher Weise Unternehmer in einer Situation reagieren, ist gemäß BAMBERGER UND PLEITNER (1988) abhängig vom jeweiligen Unternehmertypus¹⁷⁷. Im Krisenfall ist die Frage der Qualifikation des Unternehmers (z.B. Fachwissen) unter Umständen von relativ geringer Bedeutung – insbesondere dann, wenn in stark technologisch ausgerichteten Branchen das Wissen oftmals innerhalb kurzer Zeit hinfällig werden kann (CLASEN 1992, S. 31). Als konstantere Größe wird stattdessen von BAMBERGER UND PLEITNER (1988, S. 45 ff.) die Persönlichkeit¹⁷⁸ des Unternehmers gesehen (Fremdbeobachtung als Betrachtungsperspektive – Verhaltensklärung auf den ersten Blick¹⁷⁹ gem. HECKHAUSEN 1980, S. 6 ff.). Demnach können zumindest zwei grundlegende Einstellungen beim Unternehmer vorhanden sein: Ei-

ferverhalten (WILKIE 1990) nur in seltenen Fällen rationalem Verhalten (mit Maximierung des Nutzens). Es wird vielmehr von externen Faktoren durch vielfältige ökonomische und soziale Beziehungen beeinflusst und umfasst aktivierende und kognitive Prozesse (KROEBER-RIEL 1990, S. 45). Bei verschiedenen Personen bzw. in verschiedenen Situationen kann das Verhalten unterschiedlich sein (KUSS 1990, S. 13).

¹⁷⁶ Beispiele bei STABER 2002, S. 129. Vgl. auch SCHMITT (1992, S. 226), der einen eklatanten Mangel an Rationalität bezüglich betrieblicher Entscheidungen in der Landwirtschaft konstatiert.

¹⁷⁷ Im STRATOS-Projekt wurden folgende Variablengruppen untersucht: Strategisches Verhalten, Persönlichkeit des Unternehmers (Werte und Einstellungen); Umwelt; Zielsetzungen; unternehmungsspezifische Eigenschaften; Unternehmenserfolg (BAMBERGER UND PLEITNER 1988, S. 8 ff.). Die Untersuchung von BAMBERGER UND PLEITNER (1988) kann als Beitrag zur Persönlichkeitsforschung gezählt werden (Typentheorie). Persönlichkeitstypen sind voneinander abgegrenzte Muster von Persönlichkeitsmerkmalen. Die Menschen werden auf der Grundlage dieser Muster in (überschneidungsfreie) Kategorien eingeordnet (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 520 ff.). Voraussetzung: Es können Merkmale von Menschen identifiziert und beschrieben werden (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 529 f.). Probleme ergeben sich jedoch bei der Prognose – so sind Menschen nicht notwendigerweise ihr ganzes Leben lang auf einen Persönlichkeitstyp festgelegt (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 522).

¹⁷⁸ Gemäß BAMBERGER UND PLEITNER 1988, S.7 wird in der Organisationstheorie allgemein anerkannt, dass die Unternehmerpersönlichkeit mittelbar oder unmittelbar das Verhalten, die Entwicklung und die Leistungsfähigkeit der Unternehmung bestimmt. Die Grundlage aller den Menschen betreffenden Analysen, gleichgültig welche Tätigkeit er ausübt, hat deshalb die Untersuchung des Einflusses der Persönlichkeit auf das Verhalten bzw. das dem Verhalten vorgelagerten Konstrukte zu bilden (hierzu BRENGELMANN 1989, S. 181)

¹⁷⁹ Nach HECKHAUSEN (1980, S. 6 ff.) lassen sich in Abhängigkeit von der gewählten Beobachtungsperspektive (Fremd- oder Selbstbeobachtung) folgende Schwerpunkte hinsichtlich der **Verhaltensklärung** als Objekt der Forschung lokalisieren:

- (1) Dominiert die **Fremdbeobachtung**, handelt es sich hauptsächlich um Forschungen, die sich den Persönlichkeitstheorien zuordnen lassen (Gegenstand der Forschung sind die Eigenschaften von Personen) [Verhaltensklärung auf den ersten Blick].
- (2) Dominiert die **Selbstbeobachtung**, so steht die Situationsdeterminiertheit im Vordergrund der Forschung (Reiz-Reaktions-Verbindungen, Lerntheorien, Sozialisationstheorien) [Verhaltensklärung auf den zweiten Blick].
- (3) Handlungserklärungen können unter Nutzung von **Personen- und auch von Situationsfaktoren** erfolgen. Dispositionen der Personen und Situationsgegebenheiten beeinflussen sich in einem Interaktionsprozess wechselseitig: In ständigen Kreisprozessen von Handeln und Erfahren der Handlungswirkungen konstruieren die Personen kognitive Schemata, die sich den Realitätsverhältnissen annähern [Verhaltensklärung auf den dritten Blick].
- (4) Schließlich können Realisierungsmöglichkeiten für Handeln bzw. Erklärungen, warum Handeln (nicht) erfolgt unter einem zeitlichen Aspekt erfolgen (**Längsschnittanalyse**) [Verhaltensklärung auf den vierten Blick].

nerseits eine tendenziell mehr intuitive und andererseits eine tendenziell mehr analytische Einstellung. In der Untersuchung der STRATOS-Gruppe wurden daraus mittels Clusteranalyse 4 Unternehmertypen gebildet (Tabelle 3-2).

Von den 4 Unternehmertypen wurde insbesondere der "Routinier" als "Krisen fördernd" eingestuft (CLASEN 1992, S. 33), denn bei hoher Marktdynamik und einer hohen Volatilität der Märkte, des technologischen und des gesellschaftlichen Wandels, ist eine kreative und innovative Verhaltensweise verstärkt gefordert und nicht das Verharren auf bewährten Verhaltensweisen.

Tabelle 3-2: Wertorientierte Unternehmertypen

Unternehmertyp \ Einstellung	Dynamisch-schöpferisch (intuitive Einstellung)	Administrativ-ausführend (analytische Einstellung)
Allrounder (A)	Stark	Stark
Pionier (P)	Stark	Schwach
Organisator (O)	Schwach	Stark
Routinier (R)	Schwach	Schwach

(Quelle: BAMBERGER UND PLEITNER 1988, S. 45 ff.)

Der "Routinier" bevorzugt jedoch die "Marktdurchdringung" mit den bisherigen Produkten auf angestammten Märkten. Er ist tendenziell wenig anpassungsfähig (CLASEN 1992, S. 33 f. und BAMBERGER UND PLEITNER 1988, S. 59 – vgl. Typisierung von Betriebsleitern bei HERRMANN (1993) sowie SEIBERT UND STRUFF (1993)).

Während die Typisierung durch BAMBERGER UND PLEITNER (1988) auf den Unternehmer als Persönlichkeit abzielt, wurde weiterhin auch die Unternehmenskultur als krisenrelevante Einflussgröße identifiziert.

3.1.2 Unternehmenskultur als Faktor für krisenrelevantes Verhalten

KLEIN UND RITTHALER (2003, S. 64 f.) nehmen in ihrer Studie eine Typisierung nach der Unternehmenskultur vor¹⁸⁰. Dieser Ansatz geht von der Annahme aus, dass Unternehmenskrisen eine bestimmte kulturelle Entwicklungsgeschichte vorausgeht. Aus einem ehemals „positiven Kern“ (positive und produktive Merkmale einer Unternehmenskultur) entstehen in einer Krisensituation spezielle „unternehmenskulturelle Schieflagen“. Bei fortschreitendem Krisenverlauf wirkt die Unternehmenskultur als Katalysator hinsichtlich des Verhaltens. KLEIN UND RITTHALER (2003) unterscheiden:

- (1) **Blender-Unternehmen:** Diese sind mit großem Selbstbewusstsein ausgestattet. Im Krisenfall dominieren jedoch narzisstisches Verhalten und die Unfähigkeit zur klaren Fokus-

¹⁸⁰ Damit wird der Personenkreis, der für das Verhalten in der Krise prägend ist, über den Unternehmer hinaus erweitert. Die Einbeziehung der Unternehmerfamilie erscheint für den eigenen Forschungsansatz naheliegend.

sierung. Strategien werden mehr aus dem Bauch heraus formuliert. Strukturell fehlen häufig effektive Informationssysteme.

- (2) **Depressive Unternehmen:** Diese Unternehmen sind mit einer sehr ausgeprägten Analysefähigkeit ausgestattet. Im Krisenfall treten viele interne Selbstvorwürfe und starke Schuldgefühle auf. Diese Unternehmen sind meist sehr hierarchisch und bürokratisch organisiert.
- (3) **Eigenbrötler-Unternehmen:** Sie besitzen ein stark ausgeprägtes Profil. Im Krisenfall sind die Mitarbeiter noch weniger als üblich eingebunden (geringe Kommunikation).
- (4) **Paranoide Unternehmen:** Diese Unternehmen hatten i.d.R. vor dem Kriseneintrittsfall eine sehr gute Wettbewerbsposition. Im Krisenfall sind ein starkes Misstrauen und eine ständige Alarmbereitschaft auffällig. Diese Unternehmen agieren tendenziell stärker reaktiv als proaktiv.
- (5) **Zwanghafte Unternehmen:** Diese Unternehmen sind mit klaren und starken Strukturen ausgestattet. In der Krisensituation ist das Verhalten von akribischem Perfektionismus und einer geringen Spontaneität geprägt. Es dominieren formelle Kontrollen und starre Informationssysteme.

In enger Beziehung zu den Unternehmertypen stehen auch die Verhaltensmuster der Betroffenen in Krisensituationen.

3.1.3 Verhaltensmuster als krisenrelevante Einflussgrößen

Tabelle 3-3 zeigt typische Verhaltensmuster von Betroffenen in Krisensituationen. Nach den Erkenntnissen der Verhaltensforschung lassen sich mögliche Reaktionen auf Krisen(situationen) einerseits gemäß den betroffenen Empfindungsbereichen (körperliche, gefühlsmäßige und verstandesmäßige Empfindungen) und andererseits hinsichtlich der Formen der möglichen Reaktionen (Aktivität bzw. Passivität) differenzieren (APITZ, 1987, S. 38 ff.).

Tabelle 3-3: Typische Verhaltensmuster Betroffener in Krisensituationen

Empfindungsbereich	Passivität (wenn der Krise nichts Entscheidendes entgegenzusetzen ist)	Aktivität	
		Angriff	Flucht
Somatisch	Interesse verlieren ängstliches Abwarten	Konfrontation –konstruktiv –destruktiv Kampf	Abwendung –sofort –langsam
Emotional	Resignation Ohnmacht Wut (Zorn, Hass)	Aggressivität –konstruktiv –destruktiv	Verdrängen Angst Schuld
Rational	Vorurteile	Auseinandersetzung –konstruktiv –destruktiv	Flucht in eine Scheinwelt

(Quelle: APITZ 1987; S. 40)

Eine weitere Typisierung nimmt, bezogen auf landwirtschaftliche und gärtnerische Unternehmer, ALLWÖRDEN (2005, S. 156) vor. Demnach können bestimmte Verhaltensmuster in Krisenunternehmen festgestellt werden, die sie als „Ursachentyp 1“ bezeichnet. Sie differenziert in

- (1) **Vogel-Strauß-Verhalten** (u.a. Verdrängung und Vermeidungsverhalten, wenig aktive Suche nach Informationen – ALLWÖRDEN 2005, S. 162).
- (2) **Erlernte Hilflosigkeit** (Wiederholtes Erleben der Wirkungslosigkeit des eigenen Handelns, geringe Kompetenzüberzeugung¹⁸¹, Motivationsverlust, Resignation, Einnahme der Opferrolle – ALLWÖRDEN 2005, S. 164).
- (3) **Gelernte Sorglosigkeit** (u.a. Vermeidung, Verleugnung, Verdrängung, Überoptimismus, Risikofreude, große Differenz zwischen getroffenen Aussagen und den Betriebsdaten – ALLWÖRDEN 2005, S. 167).
- (4) **Hamsterrad** (u.a. Überstimulierung, Hektik; sehr geringe Information und Kommunikation, Fehlentscheidungen, Risikofreude – ALLWÖRDEN 2005, S. 170).

Neben dem oben aufgeführten Unternehmertyp I mit spezifischen Verhaltensmustern¹⁸² unterscheidet ALLWÖRDEN (2005, S. 156 ff.) noch in einen **Typ II mit Führungsproblemen**.

Der Typ II weist Defizite im Management (ALLWÖRDEN 2005, S. 171), insbesondere in der Führung, auf. Wichtige Teilbereiche sind ein patriarchalischer Führungsstil, Generationenkonflikte und Probleme bei der Hofübergabe in landwirtschaftlichen Unternehmen. Es handelt sich häufig um längerfristig beobachtbares Verhalten, so dass damit ein Ansatzpunkt zur Identifikation durch Fremdbeobachtung möglich sein könnte.

ALLWÖRDEN (2005, S. 176 ff.) nennt schließlich sechs **Ursachenmodule**, die häufig in Krisenfällen – typunabhängig – anzutreffen sind:

1. **Informations- und Kommunikationsmängel** (u.a. mit Beratern, mangelhafte Buchführung),
2. **einseitige Erfolgsorientierung** (kein differenziertes Zielsystem, Traditionsverbundenheit, Betriebserhalt, Krisenverschleierungs- und Verzögerungstaktiken),
3. **Stellenwertproblem** Familie-Betrieb (u.a. Arbeitsüberlastung, Generationenkonflikt, Hofübergabe, Ehekonflikt),
4. fehlende oder ungeklärte **Hofnachfolge**,
5. **Qualifikations- und Strategiemängel**,
6. extern verursachte **Diskontinuitäten**.

Für den eigenen Forschungsansatz wird angenommen:

Für eine Krisenfrüherkennung ist es erforderlich, festzustellen, in welchem Ausmaß die verschiedenen Stakeholder das Vorliegen der einzelnen Ursachenmodule im Zusammenhang mit dem zu beurteilenden Unternehmen wahrnehmen (Selbst- und Fremdeinschätzung).

Sollen Typisierungen zur Krisenfrüherkennung genutzt werden, ist es erforderlich, den Typ der betreffenden Person(en) bereits vor Kriseneintritt zu kennen. Dieses Wissen könnte im Laufe begleitender Beratungskontakte etc., d.h. durch Fremdbeobachtung, gewonnen werden.

¹⁸¹ Kompetenz: Kompetenz reicht über Kognition hinaus und dient der Bewältigung konkreter Handlungssituationen – von SPIEB (2005, S. 65) als Wirtschaftskompetenz bezeichnet. Es handelt sich um die Fähigkeit, in wirtschaftspsychologischen Kontexten effektiv zu handeln (Hinsichtlich Methoden zur Messung von Kompetenz s. ERPENBECK UND VON ROSENSTIEL 2003).

¹⁸² Meist handelt es sich um langfristig erlerntes Verhalten, welches zu Diskontinuitäten in der Ressourcenversorgung führt und die Bewältigungskompetenz für Diskontinuitäten herabsetzt.

Für den eigenen Forschungsansatz wird aus den Erkenntnissen von BAMBERGER UND PLEITNER, KLEIN UND RITTHALER, APITZ sowie ALLWÖRDEN gefolgert:

In der Unternehmenskrisenforschung wurden bereits mittels Ex-Post-Analysen krisenrelevante Typen identifiziert (Unternehmertypen, Unternehmenskulturtypen, Verhaltensmuster). Von dem jeweiligen Typ kann auf mögliches krisenrelevantes Verhalten geschlossen werden. Die Identifikation des Typs ist allerdings bereits ex ante oder im Zeitablauf eines Krisenprozesses notwendig.

Weil sich neben den Unternehmern aber auch andere Stakeholder Krisen fördernd verhalten können, wäre es erforderlich, auch diese anderen Stakeholder zu typisieren. Beispielsweise erfolgt die Bewertung der ausgereichten Darlehen teilweise prozyklisch den kurzfristigen Schwankungen auf dem Kapitalmarkt – KEYNES 1994, S. 133 sowie EZB 2/2006 S. 16 ff. –, so dass als Folge (z.B. Kündigung von Kreditlinien, Problematik bei Zessionen usw. – BODMER 1998, S. 20 ff.) bei Schuldnern Krisen offen auftreten können.

Typisierungen stoßen allerdings an Grenzen, wenn sie für Prognosezwecke verwendet werden sollen, denn Verhaltensmuster sind – anders als im Behaviorismus angenommen (Kritik MUELLER-OERLINGHAUSEN 1994, S. 44 f.) – beispielsweise nicht in jedem Fall personenspezifisch, sondern sie sind auch durch die jeweilige Stimmung bedingt (FORGAS 2001, S. XV)¹⁸³. Zu erwartendes Verhalten kann deshalb (bisher) ex ante nicht zweifelsfrei bestimmt werden.

Statt tatsächliches Verhalten prognostizieren zu wollen, könnte im Zusammenhang mit der Krisenprävention jedoch bereits unter Umständen die Analyse der dem Verhalten vorgelagerten Konstrukte einen Beitrag leisten, krisenrelevantes Verhalten zu vermeiden.

Hierfür werden nachfolgend zunächst Opportunismus, Entscheidungsanomalien und das Einstellungskonzept diskutiert.

3.2 Opportunismusneigung von Stakeholdern als Kriseneinflussgröße

Handlungen von Unternehmern und ihren Geschäftspartnern basieren nur zum Teil auf rationalen Entscheidungen (SPIEB 2005, S. 69 f.). Daneben findet sich auch eingeschränkt rationales Verhalten sowie Verhalten, das sich an vorgegebenen Verhaltensmustern orientiert (z.B. religiöse Verhaltensmuster, „Hofidee“¹⁸⁴). Diese drei „Rationalitätsgruppen“ können nun weiter-

¹⁸³ Durch negatives Feedback, wie es im Rahmen einer Unternehmenskrise zwangsläufig erfolgt, entstehen trade-offs zwischen langfristigem Informationsgewinn (wie kann sich der Unternehmenserfolg verbessern) und kurzfristigen emotionalen Kosten (Für eine Literaturübersicht TROPE ET AL. 2001, S. 258). Befinden sich Personen in einer positiven (Grund)Stimmung, sind diese leichter bereit, negatives Feedback zu akzeptieren.

¹⁸⁴ Hierzu MANN ET AL. (2003, S. 333): Doppelte Begrenzung ökonomischer Optimierung in der Landwirtschaft durch die Komplexität des landwirtschaftlichen Zielsystems und durch psychologische Barrieren in landwirtschaftlichen Haushalten.

In der bäuerlichen Landwirtschaft der alten Bundesländer - insbesondere regional betrachtet – gilt der Hof für den betreffenden Personenkreis z.T. als der höchste Wert. Er ist zu erhalten - auch wenn dazu große persönliche Opfer zu erbringen sind. Von den betreffenden Landwirten wird erwartet, dass sie sich den Erwartungen der Familien beugen und auf eigene biographische Perspektiven verzichten (HILDENBRAND ET AL. 1992, S. 14). Werte sind die expliziten oder explizierbaren kollektiven Urteile einer Gruppe oder Gesellschaft darüber, was

hin differenziert werden, in welcher Intensität sowie Art und Weise sie bei Entscheidungen und Handlungen ihre eigenen Interessen verfolgen. Ohne Zwischenabstufungen zu berücksichtigen, lässt sich hierbei ebenfalls eine Dreiteilung vornehmen (KREPS 1990, S. 747 und WILLIAMSON 1985) in **Altruisten**¹⁸⁵, **ehrlche Egoisten** und **unehrliche Egoisten (Opportunisten)**¹⁸⁶. Wird von Altruisten einmal abgesehen, lassen sich damit 6 „Menschentypen“ (Tabelle 3-4) hinsichtlich ihrer Interessensverfolgung und ihres Rationalitätsgrades unterscheiden. Eine Dimension bildet der „Grad der Rationalität“, mit der sich Personen bei ihren Entscheidungen/Handlungen leiten lassen, die zweite Dimension umfasst die Neigung der Individuen, eigene Interessen zu verfolgen (KREPS 1990, S. 745; WILLIAMSON 1985, Tabelle 3-3). Unter den Prämissen der neoklassischen Finanzierungstheorie würden alle Menschen dem Typ I angehören. Finanzierung würde sich in der Aufteilung der Investitionserträge erschöpfen. Damit kann die Neoklassik aber die existierende Vielfalt von Ausgestaltungen in Auftragsbeziehungen, z.B. bezüglich der Finanzierungsinstrumente, Sicherungsformen, Mitspracheausgestaltungen und bezüglich der Finanzintermediäre (PERRIDON UND STEINER 1993, S. 457 ff.), aber auch das Auftreten von Unternehmenskrisen im Zusammenhang mit Finanzierungen, nicht erklären.

Die Ursache für die Vielfalt bei der Ausgestaltung von Auftragsbeziehungen ist, dass in der Realwelt Menschen unterschiedlichen Typs der Tabelle 3-4 involviert sein können und die Akteure in ihrem ökonomischen Handeln aufeinander angewiesen sind (PICOT ET AL. 2002, S. 54)¹⁸⁷.

richtiges und was falsches Handeln ist, welche Einstellungen wünschenswert sind und welche nicht, wonach man streben und wovor man sich hüten soll [PLANCK UND ZICHE 1979, S. 268]. Sie dienen den Menschen als Orientierungsstandards und erfüllen damit eine Entlastungsfunktion. Ziel jeder Gruppe oder Gesellschaft ist es, die Mitglieder zu einem Verhalten zu veranlassen, die angestrebten Werte auch tatsächlich zu verwirklichen. Hierzu dient die Aufstellung von Normen (Urteile, Wertung und Moral) [PLANCK UND ZICHE 1979, S. 268]).

¹⁸⁵ Darunter ließen sich Kirchen sowie ggf. Verbänden, Stiftungen etc. fassen.

¹⁸⁶ Individuelle Nutzenmaximierung eines Akteurs aus der Perspektive eines externen Beobachters. Die Handlungsweisen des Akteurs sind eigennützig und werden ohne Rücksicht auf andere verfolgt (PICOT ET AL. 2002, S. 38). Geäußerte Motive, Emotionen, Einstellungen usw. sowie ggf. auch explizites Verhalten sind nicht ehrlich, sondern durch Opportunismus bedingt.

¹⁸⁷ Unternehmen würden Wettbewerbsvorteile erzielen, wenn es ihnen gelänge, Opportunismus in Geschäftsbeziehungen weitgehend auszuschließen (vgl. „Relational View“ bei DYER UND SINGH 1998, S. 668).

Aus der Veröffentlichung von DYER UND SINGH (1998, S. 668) kann der Umkehrschluss gezogen werden, dass u.a. ineffektive Governancestrukturen (Governance-Mechanismen müssen durch Dritte und nicht durch die Geschäftspartner durchgesetzt werden sowie formale Governance-Mechanismen), fehlende Anreize zu Offenheit in Geschäftsbeziehungen und keine Abschreckung vor „Free Rider“-Verhalten Wettbewerbsnachteile in Geschäftsbeziehungen bedingen und damit Krisen fördernd wirken können.

Tabelle 3-4: „Menschentypen“ in wirtschaftlichen Beziehungen in Abhängigkeit von ihrem Rationalitätsverhalten und ihrer Opportunismusneigung

		Interessensverfolgung (Opportunismusneigung)		
		Ehrlicher Egoist. ¹⁸⁸	Unehrllicher Egoist = Opportunist (Eigene Ziele werden ggf. unter Täuschung der Geschäftspartner verfolgt). ¹⁸⁹	
Rationalitätsverhalten		Individuum mit rationalem Verhalten.	Typ I: Rational handelnder ehrlicher Egoist	Typ II: Rational handelnder Opportunist
	s. Kapitel 3	Individuum mit eingeschränkt rationalem Verhalten.	Typ III: Eingeschränkt rational handelnder ehrlicher Egoist	Typ IV: Eingeschränkt rational handelnder Opportunist
		Individuum, das sich in seinen Entscheidungen/Handlungen an vorgegebenen Verhaltensmustern (z.B. religiösen Verhaltensmustern, „Hofidee“) orientiert.	Typ V: Ehrlicher Egoist, der sich von vorgegebenen Verhaltensmustern leiten lässt	Typ VI: Opportunist, der sich von vorgegebenen Verhaltensmustern leiten lässt

(Quelle: Verändert nach KREPS 1990, S. 747 und WILLIAMSON 1985, Abb. 2-1)

Im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie wird u.a. versucht, optimale Anreizverträge zu definieren, um Opportunismus zu vermeiden, denn:

- (1) Vor jedem Vertragsabschluss kann u.U. zumindest eine Partei (Auftragnehmer oder Auftraggeber) über Informationen und/oder Eigenschaften (\approx hidden information/hidden characteristics) verfügen, die der anderen Partei unbekannt sind, die jedoch für die Auftragserteilung/den Vertragsabschluss entscheidungsrelevant wären.
- (2) Nach jedem Vertragsabschluss kann sich u.U. der Auftragnehmer anders (z.B. risikoreicher) als vor Vertragsabschluss vereinbart verhalten (\approx hidden action) und der Auftraggeber kann die vom Auftragnehmer durchgeführten Aktionen entweder nicht überwachen oder das von ihm gewünschte Verhalten des Vertragspartners nicht durchsetzen.

Damit kann Opportunismus einen krisenrelevanten Einfluss auf Unternehmen ausüben. Anreizverträge sollen dazu beitragen, das Auftreten von opportunistischem Verhalten zu vermeiden, um somit Krisengefahren zu verringern. Krisen stellen jedoch Prozesse dar, die von den Stakeholdern ggf. unterschiedlich wahrgenommen werden¹⁹⁰ (vgl. z.B. Overconfidence in Kapitel 3.2) und zu denen sie unterschiedliche Einstellungen entwickeln können. Dies er-

¹⁸⁸ Dieser Personenkreis führt keine Täuschungen von Geschäftspartnern durch. Damit sind die Ziele und Aktionsparameter dieser Personen zur Erreichung dieser Ziele prinzipiell „erfragbar“.

¹⁸⁹ Bei diesem Personenkreis sind Täuschungen von Geschäftspartnern möglich [HASENACK (1932, S. 52) verwendet hierfür den Begriff der „Grenzmoral“]. Die wahren Ziele und Aktionsparameter zur Erreichung dieser Ziele sind bei diesem Personenkreis nicht „erfragbar“, weil die Antworten der Betroffenen (z.B. im Rahmen eines Bernoulli-Experiments zur Bestimmung ihrer Risikonutzenfunktion) einen Teil eines Täuschungsmanövers bilden können.

¹⁹⁰ Jeder Stakeholder nimmt andere Stakeholder gemäß den Menschentypen der Tabelle 3-4 wahr, was wiederum Auswirkungen auf seine Einstellungen und ggf. auch sein Verhalten haben kann.

schwert jegliche die Krisengefahr minimierende Optimierung der Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen: Die **Gefahr des Übergangs vom ehrlichen Egoisten zum Opportunisten** besteht, **wenn die Risikoneigung eines Entscheiders die Risikotragfähigkeit übersteigt** (KAHNEMAN UND TVERSKY 1979, 1982). Das kann insbesondere in (vermeintlich) **ausweglosen Situationen**¹⁹¹, wie in Unternehmenskrisen, der Fall sein. Somit ist das „Typattribut“ der Tabelle 3-4 für jeden Menschen offensichtlich nicht fest vorgegeben. Nicht nur zwischen den Rationalitätsgraden, sondern auch hinsichtlich der Interessensverfolgung kann eine Entwicklung stattfinden.

Für den eigenen Forschungsansatz wird angenommen:

Je ausgeprägter Opportunismus in Geschäftsbeziehungen wahrgenommen wird, desto krisengefährdeter wird das betreffende Unternehmen zu beurteilen sein.

Während Opportunismus bewusst schädigendes Verhalten der Geschäftspartner, Familienmitglieder etc. in Kauf nimmt, führt Verhalten aufgrund von Entscheidungsanomalien nur unbewusst zu krisenrelevanten Effekten für das Unternehmen, die Geschäftsbeziehungen oder den Privatbereich.

3.3 Entscheidungsanomalien als Kriseneinflussgrößen

Nachfolgend werden exemplarisch krisenrelevante Entscheidungsanomalien¹⁹², wie sie im Rahmen empirischer Analysen gewonnen und in der Literatur veröffentlicht worden sind, vorgestellt.

Es sollte zu erwarten sein, dass Unternehmer sich (wirtschaftlich) rational verhalten. Tatsächlich ist jedoch festzustellen: Während Impulshandlungen und Gewohnheitsverhalten dominieren, treten bei Unternehmern Willens- und Wahlentscheidungen im Rahmen extensiver Entscheidungsprozesse nur teilweise auf¹⁹³ [WISWEDE 2000, S. 24 sowie MARWEDE 1967, S. 167], oft werden wichtige Entscheidungen nach dem Versuch-und-Irrtum-Prinzip gefällt (STABER 2002, S. 129).

¹⁹¹ Menschen neigen im Verlustbereich, d.h. bei der Wahl zwischen einer Aktion mit einem sicheren Verlust und einer anderen Aktion mit einem möglicherweise noch größeren Verlust z.T. dazu, das größere Risiko einzugehen.

¹⁹² Es handelt sich hierbei um Entscheidungsverhalten, das der Erwartungsnutzentheorie widerspricht.

¹⁹³ WISWEDE (2000, S. 36) nennt sieben Gründe gegen die Rationalität:

- Strukturelle Zwänge (Eingeengte Handlungsspielräume; geringe Systemrationalität)
- Fehlende Motivation zu rationalem Handeln (zu hohe Kosten der Rationalität; Irrationalität ohne Bedauern - z.B. Altruismus; kognitive Faulheit)
- Mangel an Fähigkeiten zu rationalem Handeln
- Quasi-automatisches Handeln
- Diffusion und Verlagerung von Handlungszielen
- Affektiv-emotionale Zustände (positive/negative Emotionen, Stimmungen)
- Normen und Regeln des Handelns (z.B. Gerechtigkeit, Fairness, Solidarität, Commitment)

Das Auftreten intuitiven Verhaltens¹⁹⁴ gilt dabei auch für die Krisenvorsorge. So wäre eigentlich zu erwarten, dass es i.d.R. Ziel eines Unternehmers ist, die Fortführung seines Unternehmens sicher zu stellen¹⁹⁵. Weil Maßnahmen der Krisenvorsorge jedoch zunächst nur Kosten verursachen und Kapazitäten binden, denen unmittelbar keine Erträge gegenüberstehen, wird in der Praxis oftmals darauf verzichtet (MANZEL UND MANZEL 2003, S. 9). Es handelt sich hierbei um **myopisches** (kurzsichtiges) **Verhalten**, wonach Entscheider in der Zukunft liegende Verhaltenskonsequenzen nur unzureichend berücksichtigen (WISWEDE 2000, S. 33)¹⁹⁶. Sofern Individuen Opportunitätskosten systematisch niedriger als pagatorische Kosten bewerten handelt es sich um sogenannte „**Opportunity-Cost-Effects**“ (WISWEDE 2000, S. 33). An Entscheidungen wird zudem teilweise umso intensiver festgehalten, je höher sich die bisher bereits angefallenen Kosten belaufen (**Sunk-Cost-Effect**).

ZELLWEGER UND FUEGLISTALLER (2005b, S. 16) verwenden den Begriff „Unabhängigkeits-Teufelskreis“, der im Zusammenhang mit landwirtschaftlichen Unternehmen mit dem Begriff der „**Hofidee**“ korrespondiert, der eine besonders enge Bindung an „den Hof“ verdeutlicht¹⁹⁷ (PLANCK UND ZICHE 1979, S. 307). Im Falle von finanziellen Schwierigkeiten kann das Wertesystem betriebswirtschaftlich sinnvolle Anpassungsmaßnahmen durch eingeschränkt rationales Verhalten verhindern und Sanierungen erschweren (STORZ 1986)¹⁹⁸. Aufgrund der immensen Identität stiftenden Bedeutung, die der landwirtschaftliche Familienbetrieb für den Einzelnen haben kann, ist auch das Individuum in seiner Existenz bedroht (KUSEMANN 2004, S. 19).

Bei SPREMANN ET AL. (2001, S. 49 f.) findet sich der Begriff „**Family-Value**“, der u.a. eine bedingungslose Sicherung des Kapitals impliziert, wobei dieser Begriff der „bedingungslosen

¹⁹⁴ Hinsichtlich der Vielfalt der Definitionen für „Intuition“: MITCHELL ET AL. (2005, S. 653 ff.). Für einen Überblick über deskriptive Präferenztheorien zur Beschreibung intuitiven Verhaltens s. EISENFÜHR UND WEBER 1999, S. 357 ff.

¹⁹⁵ ... sofern es sich nicht um ein auslaufendes Unternehmen handelt.

¹⁹⁶ Es entsteht durch extreme Abdiskontierung künftiger Verhaltenskonsequenzen.

¹⁹⁷ Die bäuerliche Landwirtschaft wird durch vier Aspekte gekennzeichnet (PLANCK UND ZICHE 1979, S. 242):

- Die bäuerliche Lebensweise (u.a. selbstgenügsam, der Tradition verhaftet und auf Nachhaltigkeit abzielend).
- Die bäuerliche Gesinnung (Arbeit für den Hof und auf dem Hof als Sinn des Daseins; Verbundenheit mit Vor- und Nachfahren sowie mit dem bebauten Land als Heimat. Folge: Es gilt als schändlich, den Hof verkommen zu lassen und es gilt als verwerflich, ihn zu veräußern oder zu verlassen).
- Die bäuerliche Wirtschaftsweise (nicht am Profitstreben, sondern genealogisch motiviert).
- Das bäuerliche Aneignungssystem (z.T. Selbstausbeutung der Familie; die Belange des Bauernhofes gehen den Wünschen und Bedürfnissen der auf dem Hofe Lebenden vor; Betriebsüberschüsse werden großenteils reinvestiert. Kapital wird vornehmlich durch erhöhte Anstrengungen gebildet).

Durch Prozesse des Wertewandels und des Strukturwandels könnte die Bedeutung der Hofidee zwischenzeitlich vermindert sein. So gilt der bäuerliche Familienbetrieb seit längerer Zeit nicht mehr als Leitbild der Agrarpolitik (KÖHNE 2000, S. 365). Für den eigenen Ansatz ist jedoch nicht die generelle Bedeutung (oder Marginalität) der Hofidee wichtig, sondern der konkrete Einzelfall, in dem die Hofidee ggf. zum Tragen kommt.

¹⁹⁸ Landwirtschaftliche Unternehmer reagieren in wirtschaftlichen Schwierigkeiten vielfach zunächst mit einer sukzessiven Veräußerung von Betriebsvermögensteilen oder einer Reduktion oder sogar Unterlassung von Investitionen, die sich in einer verminderten oder negativen Eigenkapitalbildung niederschlägt.

Sicherung des Kapitals“ von SPREMANN ET AL. (2001) jedoch nicht weiter erörtert wird. D.h., es bleibt unbestimmt, ob nur das Eigenkapital oder das Fremd- und Eigenkapital gemeint sind und ob eine Verwertung oder Veräußerung um „jeden Preis“ vermieden wird. Mögliche Reaktionen als Folge des „Unabhängigkeits-Teufelskreises“, der „Hofidee“ oder der „Family-Value“, z.B. die Einreichung von – nicht berechtigten – Vollstreckungsgegenklagen durch Schuldnerunternehmer, kann dabei durch **Denkfallen** bedingt sein (Überblick z.B. bei REINEKE 1997, S. 50), wie z.B.:

- (1) Eine **selektive Wahrnehmung**. Gemäß der Entscheidungsanomalie des Anchoring führen bereits vorhandene Informationen zu einer Untergewichtung neuer Informationen (TVERSKY UND KAHNEMAN 1974),
- (2) die **Bevorzugung bestätigender Informationen**,
- (3) die **Zurückhaltung von Informationen**,
- (4) die **Überbewertung anschaulicher Informationen** (availability bias),
- (5) die **Vernachlässigung von Stichprobengrößen**,
- (6) der **Einfluss von Gruppenmeinungen**,
- (7) **Täuschungen beim Erinnern** und rückblickenden Analysen.

Außerdem kann auch **Angst** im Zusammenhang mit einer Krisensituation das Verhalten der Betroffenen beeinflussen (für einen Überblick s. ROTTER UND HOCHREICH 1979, S. 161 ff.), wobei die intellektuelle Leistung - insbesondere bei Personen mit hoher Angst - vermindert wird. DÖRNER UND REK (2005, S. 429 ff.) nennen im Zusammenhang mit Angst¹⁹⁹ sechs Handlungsmuster:

- (1) **Sicherungsverhalten**: Die Frequenz und das Ausmaß des Sicherungsverhaltens nehmen destruktive Formen an, die auf Kosten einer gezielten Informationssuche gehen und den Problemlösungsprozess blockieren.
- (2) **Konservative Informationssuche** und oberflächliche sowie affirmative Wahrnehmung.
- (3) **Dekonditionalisierung**: Mögliche Nebenwirkungen und Seiteneffekte von Maßnahmen, die geplant werden, bleiben unbeachtet.
- (4) **Bedürfnis nach Gruppenbildung**: Gegenseitige Bestärkung in der Gruppe führt tendenziell zur Elimination abweichender Meinung und Kritik.
- (5) **Aggression und Flucht**.
- (6) **Einleitung Kompetenz sichernder Maßnahmen**²⁰⁰.

Für den eigenen Forschungsansatz wird daraus gefolgert:

Entscheidungsanomalien können krisenrelevant sein. Die Bestimmung der Einstellungswerte der Stakeholder zu getätigten und erwarteten Entscheidungen des Unternehmers ist somit erforderlich²⁰¹).

¹⁹⁹ Angst erzeugt Handlungsdruck und das Bestreben, mit einem Befreiungsschlag die Schwierigkeiten zu überwinden (DÖRNER UND REK 2005, S. 437)

²⁰⁰ DÖRNER UND REK (2005, S. 437 ff.) nennen: Lösung von Nebenproblemen. Vermeidung der Analyse von Misserfolg. Revitalisierung alter Erfolge. Aktionismus. Einleitung eines vermeintlich umfassenden Befreiungsschlages. Affirmative Wahrnehmung. Selbstattribution von Erfolgen. Fremdattribution von Misserfolgen. Misserfolge verdrängen oder in Erfolge ummünzen. Abschirmung von Kritik.

²⁰¹ Hypothese: Je geringer die Entscheidungen als Willens- und Wahlentscheidungen wahrgenommen werden, desto krisengefährdeter wird das Unternehmen beurteilt.

Nachfolgend werden einige Theorien zur Erläuterung von Entscheidungsanomalien dargestellt, um mögliche Parameter zu ihrer Analyse im Kriseneintrittsfall bei Stakeholdern aufzuzeigen.

3.3.1 Equity-Theorie und mögliche Verhaltensweisen

Das Festhalten von Unternehmern vor oder in einer Krise an einmal getroffenen Entscheidungen kann durch empfundene **Ungerechtigkeit** bedingt sein. Gemäß der **Equity-Theorie**²⁰² besteht **distributive Gerechtigkeit**²⁰³ (ADAMS 1965) dann zwischen zwei Geschäftspartnern (z.B. A als Schuldnerunternehmer und B als Kredit gebende Bank), wenn die erreichten Ergebnisse für jeden der beiden Geschäftspartner (Outcome O_A bzw. O_B mit monetären und nichtmonetären Elementen) proportional zu den jeweiligen Investitionen der beiden Geschäftspartner sind (Input I_A bzw. I_B). Erfordert eine Krisensituation zusätzlichen Input eines Unternehmers A oder verringert sich dessen Outcome als Folge einer Krise, verschlechtert sich seine Relation des „Netto-Ertrages“ seiner Investition²⁰⁴ zum Input, wohingegen der andere Geschäftspartner B (hier z.B. die Kredit gebende Bank - bedingt durch das Recht zur Verwertung der erhaltenen Sicherheiten) ggf. von einem unveränderten Verhältnis von Outcome zu Input ausgehen kann bzw. durch Erhebung von erhöhten Zinsen bei Verzug von der Krise des Schuldners profitiert.

$$\frac{O_A - I_A}{I_A} < \frac{O_B - I_B}{I_B}$$

A sieht sich einer Defizit-Situation gegenüber, wohingegen B aus der Sichtweise von A als überprivilegiert betrachtet wird. Als verhaltensaktive Strategie kann dabei die Verhinderung einer (Teil-)Liquidation des Unternehmens durch den Unternehmer A auftreten (z.B. mittels Vollstreckungsgegenklagen²⁰⁵), um B den Outcome zu verringern und damit eine Verteilungsgerechtigkeit zu erzwingen, die allerdings durch die bestehenden Machtverhältnisse (z.B. Sicherheitsleistung, Recht zur a.o. Kreditvertragskündigung usw.) letztlich ggf. nur zu einer weiteren Belastung des von der Krise gefährdeten Unternehmens führt.

Für den eigenen Forschungsansatz wird angenommen:

²⁰² Empirische Untersuchungen konzentrieren sich auf die Effekte von Überbezahlung und Unterbezahlung. Gemäß den Beispielen in WISWEDE (2000, S. 100) lassen sich jedoch auch Parallelen zur Verteilungsgerechtigkeit in Krisenfällen ziehen.

²⁰³ Gerechtigkeit: Hierbei handelt es sich um einen Bewertungsmaßstab, der von den Stakeholdern an Entscheidungsprozesse angelegt wird. Für das Verhalten von Personen ist eine faire Behandlung oftmals ausschlaggebender als eigene Vorteile (KLENDAUER UND FREY 2005, S. 93).

²⁰⁴ $O_A - I_A$

²⁰⁵ Weil in den von einem Insolvenzverfahren oder von der Zwangsversteigerung direkt oder indirekt (als Marktpartner) betroffenen Unternehmen oftmals Vermögenswerte vernichtet werden, können entsprechende Reaktionen einzelner direkt oder indirekt Betroffener zur Verhinderung der Verfahren ausgelöst werden.

Das Streben nach distributiver Gerechtigkeit kann krisenrelevant sein. Die Bestimmung der Einstellungswerte zur Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen (ist distributive Gerechtigkeit gewährleistet) mittels Fremd- und Selbsteinschätzung durch den Unternehmer und die sonstigen Stakeholder zur Bestimmung der perzipierten Stabilität des Unternehmens ist somit erforderlich.

Die Ursache einer empfundenen Ungerechtigkeit kann ein Kontrollverlust sein. Dieses Problem wird nachfolgend thematisiert.

3.3.2 Theorie der kognizierten Kontrolle und mögliche Verhaltensweisen

Kontrolle wird als Überzeugung bzw. das Bestreben einer Person definiert, erwünschte Zustände herbeiführen und aversive Zustände vermeiden oder zumindest reduzieren zu können, sei es durch aktive Einflussnahme (tatsächliche Veränderung des Ist-Zustandes – primäre Kontrolle) oder durch Kognitionen zur subjektiven Veränderung des Ist- oder Soll-Zustandes (sekundäre Kontrolle mittels Ablenkung, Konzentration auf positive Aspekte des Ereignisses, Uminterpretation, Einordnung des Ereignisses in einen übergeordneten Plan (Sinnverleihung) (Für einen Überblick s. FREY UND JONAS 2002, S. 13 ff.).

Drei Phänomene im Zusammenhang mit dem **Streben nach Kontrolle** werden nachfolgend näher erläutert, um daraus Ansätze zur Gewinnung von Informationen zur Krisenfrüherkennung gewinnen zu können (FREY UND JONAS 2002, S. 15 ff.):

- a) Kontrollillusion
- b) erlernte Hilflosigkeit
- c) Reaktanz (aktive Einflussnahme).

Eine geringe Bedeutung der Krisenvorsorge in der Unternehmenspraxis geht oftmals einher mit einer Selbsteinschätzung von Unternehmern, dass eine Krisenvorsorge nicht notwendig sei. In einer Umfrage von MISCHON UND MORTSIEFER (1981, S. 186 ff.) sollten Unternehmer auf die Frage antworten, in welchem Maße sie es sich zutrauen, eine Krise selbst zu überwinden. Zwei Fünftel der befragten Unternehmer sahen sich in der Lage, Krisen "auf jeden Fall" aus eigener Kraft zu überwinden. Weitere 50 % glaubten, die Probleme möglicherweise aus eigener Kraft zu bewältigen und nur 4 % sahen dazu keine Möglichkeit [vgl. auch Untersuchung von SCHMÖLDERS (1975, S. 30 f.) über die Einschätzung des finanziellen Spielraums²⁰⁶]. Es könnte damit der Eindruck entstehen, dass Krisenmanagement für Unternehmer nur in vergleichsweise geringem Maße Schwierigkeiten bereitet. Tatsächlich kann es sich jedoch um „**Overconfidence**“ („**Kontroll-Illusion**“, „subjektive Sicherheit“) (ARONSON ET AL. 2004, S. 93 bzw. WISWEDE 2000, S. 33, CLASEN 1992, S. 9 sowie EISENFÜHR UND WEBER 1999, S. 370)²⁰⁷ handeln, eine Entscheidungsanomalie, wonach Individuen systematisch ihre

²⁰⁶ Der finanzielle Spielraum ergibt sich aus den effektiven Rücklagen und den Möglichkeiten der Liquiditätsbeschaffung durch Kreditaufnahme; es handelt sich um die „subjektive“ Liquidität.

²⁰⁷ In KMU besteht ...

Möglichkeiten überschätzen, bestimmte Konsequenzen beeinflussen zu können. Sie setzen ein zu großes Vertrauen in ihr Wissen und die Richtigkeit ihrer eigenen Urteile. Overconfidence tritt insbesondere bei Personen auf, die nicht routinemäßig entsprechende Urteile abgeben müssen²⁰⁸. Es wird vermutet, dass diese Personen nach bestätigender Information in ihrem Gedächtnis suchen, nicht jedoch nach Informationen, die ihre Antwort widerlegen (confirmation bias) (WIEDEMANN UND BRÜGGEMANN 2001, S. 10 f.).

Menschen sind darüber hinaus teilweise bestrebt, dass sie einen positiven Eindruck von sich selbst gewinnen. Wenn Vergleiche mit anderen Personen zeigen, dass diese besser sind, kann das eigene Selbst darunter leiden. Um dies zu vermeiden, entwickeln Menschen oftmals Schutzmechanismen, um bei diesen anderen Personen ein positives Image aufrecht zu erhalten (TYLER UND FELDMAN 2005, S. 371). Dies könnte eine Auseinandersetzung mit Krisen erschweren (z.B. im Rahmen von Buchführungsarbeitskreisen).

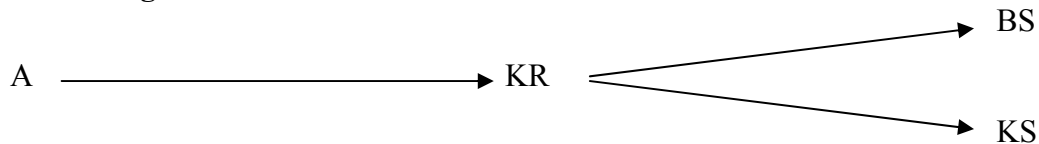
Erklärungen für aktives Verhalten auf kognizierten Kontrollverlust kann die **Reaktanztheorie** bieten. Individuen versuchen den ursprünglichen Verhaltensspielraum wieder zu gewinnen (WISWEDE 2000, S. 87). Allerdings sind bisher noch keine Untersuchungen zu dieser Theorie im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen erfolgt (WISWEDE 2000 S. 87 ff.)²⁰⁹. Die Struktur der Theorie folgt dem in Abbildung 3-4 dargestellten Schema.

-
- die Identität von Unternehmensleitung und Eigentümer – mit ggf. persönlicher Haftung –, so dass keine "Kontrolle" der Entscheidungen erfolgt, wodurch eine Unternehmenskrise gleichbedeutend wird mit einer Krise des Unternehmers,
 - das Vorliegen "irrationaler" Komponenten (emotionale Verbundenheit des Unternehmers mit seinem Unternehmen; Fortführung aus reinen Traditionenüberlegungen usw.),
 - eine „Abneigung“ gegenüber betriebswirtschaftlichen Analysen. Kostenrechnung wird in KMU (z.B. des Gartenbaus) als nicht wichtig erachtet (vgl. MEHLIG 1996, S. 55).

²⁰⁸ Bezüglich des Krisenmanagements wurde von TEN BERGE (1989, S. 13) festgestellt, dass Betroffene oft erst dann Rat suchen, wenn es zu spät ist. In der Literatur (z.B. TEN BERGE 1989, S. 27 f.; TRAUBOTH 2003, S. 48) wird empfohlen, dass – obwohl eine Krise eigentlich unerwartet kommt – die Vorbereitungen (Aktionsplan) ständig so getroffen werden sollten (in Abhängigkeit von den Krisenarten, die auftreten können), dass schnell reagiert werden kann (Entwicklung von „Exit-Strategien“). Notwendig dafür sind Planung und Kommunikation. Wohl informierte Menschen neigen weniger zur Überreaktion.

²⁰⁹ Die bei WISWEDE (2000, S. 88) aufgeführten Anwendungsmöglichkeiten zeigen, dass Verhalten von Unternehmern in Krisensituationen reaktanztheoretisch interpretiert werden können.

Abbildung 3-1: Schema der Reaktanztheorie



A : Antezedenz
KR : kognitive Reaktanz
BS : behavioural strategy
KS : kognitive strategy
(Quelle: WISWEDE 2000, S. 87)

Die Antezedenzbedingung (A) könnte im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen z.B. die Kürzung von Kreditlinien oder die Androhung von Einzelzwangsvollstreckungen darstellen, wobei die Maßnahmen von dem betroffenen Schuldner als illegitim angesehen werden. Die Stärke der Reaktanz (KR) hängt ab von der Wichtigkeit der eingegangenen Freiheit für die betreffende Person und vom Ausmaß, wie die Freiheit bedroht oder eingeschränkt wird. Die Ernsthaftigkeit der Bedrohung, die vermutete Dauer des Kontrollverlustes sowie Generalisierungstendenzen spielen weiterhin eine Rolle.

Der Response kann auf die Wiederherstellung der Freiheit oder die Abwehr äußerer Kontrolle gerichtet sein und betrifft Verhaltensstrategien (BS) in Form von Aggression, Flucht, Meidung (Bumerang-Effekt, Solidarisierung) oder kognitive Strategien (KS) (kognitive Selbstheilung, Fügung in das Unvermeidliche, soziale Vergleiche). Solange die Reaktanz wirkt, erfolgt (so die Theorie) eine Aufwertung der bedrohten (entgangenen, versperrten) Alternativen.

Die Folge eines kognizierten Kontrollverlustes kann „**erlernte Hilflosigkeit**“ sein (für einen Überblick FÖRSTERLING 2001, S. 123 ff.). Die Theorie erlernter Hilflosigkeit basiert auf dem Konzept erwarteter Unkontrollierbarkeit: Sie manifestiert sich folgendermaßen:

- (1) **Motivationale Defizite** (Es erfolgt keine Anstrengung, aversive Stimuli zu vermeiden),
- (2) **Emotionale Defizite** (Apathie, Auftreten von Depressionen - FÖRSTERLING 2001, S. 139),
- (3) **Kognitive Defizite** (vermindertes Lernen).

Allerdings sind nicht alle Menschen gleichermaßen anfällig für „Overconfidence“ oder auch für „erlernte Hilflosigkeit“. Jeder Mensch setzt sich auf bestimmte Art und Weise seine Ziele – entweder vorsichtig oder unvorsichtig. Vorsichtige Personen überschätzen sich nicht so leicht und erwarten in der Zukunft eine Leistung, die ähnlich ihrer Leistung in der Vergangenheit ist. Unvorsichtige Personen überschätzen sich eher²¹⁰. Manchmal ist die Erfolgserwartung eines Individuums niedrig in einer Situation, in der die realistische Wahrscheinlichkeit, Erfolg zu haben, in Wirklichkeit hoch ist. Umgekehrt erwarten Menschen oft Erfolg unter Be-

²¹⁰ Unter dem Gesichtspunkt von Overconfidence wird der Nutzen von Simulationsrechnungen zur Vermeidung von Unternehmenskrisen relativiert: Eigentlich müsste eine Korrektur der von den Entscheidern geäußerten subjektiven Wahrscheinlichkeiten um einen „Overconfidence-Faktor“ erfolgen (dessen Höhe jedoch, wiederum durch Overconfidence bedingt, verzerrt sein kann).

dingungen, die einen positiven Ausgang nahezu ausschließen (ROTTER UND HOCHREICH 1979, S. 108).

Für den eigenen Forschungsansatz wird angenommen:

Objektiv eingetretene oder lediglich subjektiv empfundene Kontrollverluste können zu krisenrelevantem Verhalten führen. Das Auftreten empfundener Kontrollverluste gilt es mittels Selbst- und Fremdeinschätzung zu bestimmen²¹¹.

Eine weitere Erklärung für das Verhalten in einer Unternehmenskrise könnte das Konzept der **Selbstwirksamkeit** (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 543) liefern. Selbstwirksamkeit (self-efficacy) ist die individuell unterschiedlich ausgeprägte Überzeugung, in einer bestimmten Situation die angemessene Leistung erbringen zu können. Dieses Gefühl einer Person bezüglich ihrer Fähigkeiten beeinflusst ihre Wahrnehmung, ihre Motivation und ihre Leistung vielfältig. So meiden Personen z.B. andere Menschen und Situationen, wenn sie davon ausgehen, dass sie den Anforderungen nicht gewachsen sind.

Für den eigenen Forschungsansatz wird daraus gefolgert:

Fehlende Überzeugung, in einer bestimmten Situation die angemessene Leistung erbringen zu können, kann krisenrelevant sein. Für eine Krisenfrüherkennung ist es deshalb erforderlich, festzustellen, ob der Unternehmer (Fremd- und Selbsteinschätzung) in der zu analysierenden Unternehmenssituation über eine ausreichende Selbstwirksamkeit²¹² verfügt oder nicht. Die Überzeugung, eine bestimmte Situation in geeigneter Weise bewältigen zu können bzw. nicht bewältigen zu können, besitzt einen Einfluss auf die Bewältigungsreaktionen der Betroffenen. Diese werden nachfolgend thematisiert.

3.3.3 Theorien der Bewältigung zur Erklärung des Auftretens von Entscheidungsanomalien

Theorien der Bewältigung beschäftigen sich mit Reaktionen von Menschen auf bedrohliche oder belastende Ereignisse. **Bewältigungsreaktionen (coping)** umfassen jede Form der Auseinandersetzung mit Belastungen bzw. Krisen (für einen Überblick WENTURA et al. 2002, S. 101 ff.). Bei der Belastung, auf die Menschen reagieren, handelt es sich um eine empfundene Belastung (WENTURA et al 2002, S. 102). Bewältigung, als individuelle Reaktion, ist dabei ein Prozess, der problemorientierte aktive Lösungen, emotionszentrierte reaktive Neubewertungen, defensive Umgangsweisen (z.B. Leugnung, Verdrängung) sowie maladaptive Reaktionen, wie Rückzug in die Krankheit umfassen kann (WENTURA et al. 2002, S. 102). So scheinen mittelständische Unternehmer Krisen ihres Unternehmens zwar zu erkennen, diese Er-

²¹¹ Hypothese: Je stärker Kontrollillusionen, erlernte Hilflosigkeit und negative Reaktanz ausgeprägt sind, desto krisengefährdeter wird das Unternehmen beurteilt.

²¹² Annahme: Je geringer die Selbstwirksamkeit wahrgenommen wird, desto krisengefährdeter wird das Unternehmen beurteilt.

kenntnis jedoch zu verdrängen, um kognitive Dissonanzen zu überwinden²¹³. Dabei können folgende drei Handlungsweisen festgestellt werden:

- (1) Es wird versucht, die Krise zu verschleiern (MANZEL UND MANZEL 2003, S. 7, MEHLIG 1996, S. 54),
- (2) die Betroffenen resignieren und vermeiden jeglichen Kontakt zu Fremdkapitalgebern oder Beratern (MEHLIG 1996, S. 62),
- (3) es wird versucht, Kredite von anderen Kreditgebern zu erhalten. Ein positives Ergebnis einer Kreditwürdigkeitsprüfung wird dabei als Zeichen interpretiert, dass die Krise als überwindbar einzustufen ist. Hierbei kann es sich jedoch um einen Trugschluss handeln (BODMER 1998, S. 14 ff.).

Für den eigenen Forschungsansatz wird angenommen:

Bewältigungsreaktionen können krisenrelevant sein. Für eine Krisenfrüherkennung ist es erforderlich, festzustellen, in welchem Ausmaß die verschiedenen Stakeholder des zu analysierenden Unternehmens Bewältigungsreaktionen seitens des Unternehmers (ggf. auch der anderen Stakeholder) wahrnehmen (Selbst- und Fremdeinschätzung) und in wie weit sie diese Bewältigungsreaktionen als angemessen für die jeweilige Unternehmenssituation beurteilen (Krisen mindernde Wirkung)²¹⁴.

Im nachfolgenden Kapitel 3.4 wird speziell Bezug auf Konzepte der Wirtschaftspsychologie zur Erklärung und Vorhersage von Verhalten – und damit auch zur Analyse der o.g. Entscheidungsanomalien – genommen, um Analogien zur Fragestellung der Krisenfrüherkennung zu entdecken, woraus Rückschlüsse auf zur Krisenfrüherkennung adaptierbare Methoden gewonnen werden sollen.

3.4 Ausgewählte Konzepte der Wirtschaftspsychologie zur Erklärung und Vorhersage von Verhalten

In der psychologischen Forschung dominieren derzeit die kognitiven Ansätze (WISWEDE 2000, S. 58). Hierbei wird angenommen, dass es die (aktiven) Prozesse der Informationsverarbeitung sind, die festlegen, wie ein Individuum sich verhalten wird²¹⁵. WISWEDE (2000, S. 106) plädiert dabei für die Federführung der Erwartung-und-Wert-Theorien²¹⁶ in der Wirtschaftspsychologie. Diese basieren auf der Fähigkeit der Antizipation (TRIMMEL UND STANEK 1998, S. 5.). Motivierend wirken, so die Annahme, die Ergebnisse der Bewertung von Wahrscheinlichkeiten des Auftretens (Erreichens) von Zielzuständen und die Bewertung von deren

²¹³ Bezüglich Verdrängung als Abwehrmechanismus z.B. ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 533. Vermeidung von Inkonsistenzen durch Nicht-Wahrnehmen oder Leugnen von Informationen, Veränderungen von Einstellungen oder einstellungsrelevantem Verhalten, Neudefinition der Situation oder Verdrängung der Inkonsistenzen aus dem Bewusstsein.

²¹⁴ Hypothese: Je weniger Bewältigungsreaktionen auf eine aktive Bewältigung einer Unternehmenskrise ausgerichtet sind, desto krisengefährdeter wird das Unternehmen beurteilt.

²¹⁵ Menschliches Handeln wird dabei nicht mehr als direktes Handeln auf Inputs (Reize) wie im Behaviorismus gesehen.

²¹⁶ Zu den Erwartung-und-Wert-Theorien zählen i.w.S. auch die „Theorie der wohldurchdachten Handlung“ (theory of reasoned action - Analog „rational choice“ in der Ökonomie) von Fishbein/Ajzen und die „Theorie des geplanten Verhaltens“ (Ajzen), auch wenn beide Theorien eigentlich der Einstellungsforschung zuzurechnen sind (vgl. TRIMMEL UND STANEK 1998, S. 6).

Bedeutsamkeiten. Es werden die Handlungen mit dem maximalen Nutzen ausgeführt (für einen Überblick und einen Vergleich unterschiedlicher Erwartung-und-Wert-Theorien RANK 1997).

Allerdings geht bei ausschließlich kognitiv ausgerichteten Ansätzen z.B. die Berücksichtigung von Gewohnheitsverhalten verloren, das jedoch in den Kapiteln 3.2 als häufiges Unternehmerverhalten genannt worden war. Die Nutzung von Erwartung-und-Wert-Theorien für eine Krisenfrüherkennung bereitet zudem Schwierigkeiten, weil Abweichungen zwischen objektivem und subjektivem Nutzen und objektiver und subjektiver Wahrscheinlichkeit bestehen können (HECKHAUSEN 1980, S. 218 f.). Weitere Einschränkungen hinsichtlich der Verwendbarkeit von Erwartung-und-Wert-Theorien²¹⁷ finden sich bei RANK (1997, S. 182 ff.), die nachfolgend verkürzt wiedergegeben werden:

- (1) Andere Entscheidungsregeln: Individuen besitzen ein Repertoire an Entscheidungsstrategien. Die Wahl der jeweiligen Strategie wird durch verschiedene Variablen, deren Geltungsbereich eingeschränkt ist, bestimmt. Als Folge ist zwischen subjektiv wichtigen, bewusst getroffenen Entscheidungen und alltäglichen, intuitiven und automatischen Entscheidungen zu unterscheiden.
- (2) Ausschließliche Berücksichtigung reflektiv-rationaler Motivation: Motivationsprozesse können wahrnehmungsgesteuert, kognitions-gesteuert, durch Gefühle gesteuert oder anderweitig ausgelöst werden. Es gibt auch Verhalten ohne Motivation. Erwartung-und-Wert-Theorien berücksichtigen jedoch nur kognitions-gesteuertes Verhalten, das bei reflektiv-rationaler Motivation ausgelöst wird. Voraussetzungen hierfür sind:
 - funktionsfähiges Arbeitsgedächtnis
 - nicht sehr vertraute Situation (es gibt keine Prozedurschemata für die Situation)
 - Kognition von hinreichend hohen Ziel-, Handlungs- oder Situations-Valenzen
 - hinreichende Entscheidungszeit und
 - Nichtvorliegen negativer Metamotivation²¹⁸.
- (3) Kontingente Belohnung ist erforderlich, d.h. die Anwendbarkeit von Erwartung-und-Wert-Theorien setzt einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Verhalten und Folgen voraus. Erforderlich ist weiterhin, dass die Betroffenen eine Kontrolle über das eigene Verhalten besitzen müssen und das angestrebte Verhalten im Repertoire der Person vorhanden ist.
- (4) Einschränkung der Komplexität: Erwartung-und-Wert-theoretische Modelle gelten nur bei eingeschränkter Anzahl der Handlungsmöglichkeiten und Folgen sowie bei realisierbaren Zielen. Um den kognitiven Aufwand zu minimieren, werden selten mehr als zwei oder drei Variablen in die Kalkulation aufgenommen – RANK 1997, S. 301.
- (5) Erwartung-und-Wert-theoretische Modelle sind nicht für alle Menschen gleichermaßen gültig – manche Personen achten nur auf Erwartungen, andere nur auf den Anreiz.
- (6) Ein Abbruch des motivationalen Gesamtprozesses ist möglich²¹⁹.

²¹⁷ Dort finden sich auch die entsprechenden Quellenverweise.

²¹⁸ Der Begriff „Metamotivation“ wurde von Abraham Maslow geprägt und bedeutet, dass jemand sich um die Wohlfahrt von anderen genauso kümmert, wie um seine eigene. Daraus kann abgeleitet werden, dass negative Metamotivation zu opportunistischem Verhalten führt (MASLOW 1977, S. 28 ff.).

²¹⁹ Z.B. bei fehlenden Teilinformationen, gleich starken inkompatiblen Handlungswünschen, hohem Entscheidungsdruck. Es kann dann u.a. ein entsprechender Vorsatz zur späteren Handlung gespeichert werden.

Weil mit dem Ziel der Krisenfrüherkennung krisenrelevantes Verhalten jedoch verhindert werden soll, erscheinen weniger Prognosen von Handlungen, als vielmehr Analysen der dem krisenrelevanten Verhalten der Stakeholder vorgelagerten Konstrukte, wie Einstellungen²²⁰, Motive etc. erforderlich [SPIEB (2005, S. 47 ff.)]. Welche Konzepte der Wirtschaftspsychologie auf individueller Ebene hierfür zur Verfügung stehen, wird in Kapitel 3.4.1 dargestellt.

3.4.1 Einstellungen

Die neueren Lehrbücher der Wirtschaftspsychologie²²¹ beschäftigen sich zwar nicht explizit mit Unternehmenskrisen, es werden jedoch Teilaspekte von Unternehmenskrisen behandelt, wie zum Beispiel Stress, Arbeitslosigkeit, Konflikt und Konfliktlösung. Somit könnte die Entwicklung eines Verfahrens zur Krisenfrüherkennung durch das Zusammenwachsen ökonomischer und psychologischer Ansätze möglich werden²²². Dabei weist aus den Forschungsbereichen der Wirtschaftspsychologie (KIRCHLER 2003, S. 5; WISWEDE 2000, S. 19)²²³ u.U. das Konzept der „Zufriedenheit“ Ähnlichkeiten mit dem in Kapitel 2.1 vorgeschlagenen Einstellungskonzept zur Früherkennung von Unternehmenskrisen auf.

Mit dem Konzept der „Zufriedenheit“ wird die Bewertung vielfältiger Sachverhalte vorgenommen (z.B. „Kundenzufriedenheit“ – WISWEDE 2000), wobei kognitive und emotionale Prozesse beteiligt sein können (GLATZER 2005, S. 230). Eine Analogie des Konzeptes „Zufriedenheit“ zum Konzept der „Einstellung“ soll deshalb vermutet werden, weil diese theoretischen Konstrukte deutliche Parallelen aufweisen (GIERL 1995, S. 242). Das Ausmaß, in dem Stakeholder mit einer Unternehmenssituation „zufrieden“ sind, könnte ein Maß darstellen, wie ausgeprägt die Stabilität bzw. Krisenexposition einer Situation eines Unternehmens im Vergleich zu einem angestrebten Ziel einerseits und einer zu vermeidenden Krisensituation

²²⁰ Einstellungen sind hypothetische Konstrukte, sie sind nicht direkt beobachtbar, sondern müssen „erschlossen“ werden. Sie stellen eine Reaktionsbereitschaft (Prädisposition) dar.

²²¹ Bungard, Walter u.a. (Hrsg.): Psychologie und Wirtschaft leben; Hampp-Verlag München und Mering 2004
Kirchler, Erich M.: Wirtschaftspsychologie – Grundlagen und Anwendungsfelder der Ökonomischen Psychologie; Hogrefe, Göttingen u.a. 3. Auflage 2003

Spieß, Erika: Wirtschaftspsychologie -Rahmenmodell, Konzepte, Anwendungsfelder; Oldenbourg-Verlag München 2005

Wiswede, Günter: Einführung in die Wirtschaftspsychologie. 3. Auflage; UTB-Reinhardt; München, Basel 2000

²²² WISWEDE 2000, S. 22

- (1) Beide Disziplinen verfolgen einen individualistischen Ansatz (Einheit der Untersuchung ist das Individuum und sein Verhalten).
- (2) Der dem Rationalprinzip verpflichtete Ansatz scheint auf den ersten Blick einer kognitiven Perspektive zu entsprechen.
- (3) Die in der Wirtschaftstheorie entwickelten Nutzentheorien weisen strukturelle Ähnlichkeit mit psychologischen Nutzentheorien auf.
- (4) Einige Grundannahmen (z.B. im Rahmen der Theorie rationaler Erwartungen, Verlaufcharakteristik bei Nachfragekurven) scheinen mit lerntheoretischen Ansätzen weitgehend kompatibel zu sein.

²²³ Hierbei handelt es sich insbesondere um die „Ökonomische Psychologie“, „Marktpsychologie“, „Arbeitspsychologie“ und „Organisationspsychologie“.

andererseits erfahren wurde²²⁴. Weil jedoch nicht nur auf Erfahrungen der Stakeholder bezüglich ihrer geschäftlichen und/oder privaten Beziehungen zum Unternehmen/Unternehmer, sondern auf jegliches Wissen über das zu analysierende Unternehmen für die Beurteilung zurückgegriffen wird, erscheint das Einstellungs- ggü. dem Zufriedenheitskonzept als das geeignetere Konzept. Auch hierbei handelt es sich um ein psychologisches Konstrukt²²⁵, das dem letztlich zu vermeidenden krisenrelevanten Verhalten vorgelagert ist (hierzu ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 399) (s. Abbildung 3-2).

Die Messung von **Einstellungen** hat sich auf ihre Komponenten zu beziehen – vgl. Dreikomponentenmodell von AJZEN (1989, S.242) in Tabelle 3-5.

Tabelle 3-5: Die Komponenten der Einstellung

Art der Reaktion	kognitiv. ²²⁶	affektiv. ²²⁷	konativ
Verbal	Äußerungen über Überzeugungen bezüglich des Einstellungsobjektes.	Äußerungen über Gefühle zum Einstellungsobjekt.	Äußerungen über Verhaltensabsichten.
Nicht verbal	Wahrnehmbare (perzeptuale) Reaktionen bezüglich des Einstellungsobjektes.	Physiologische Reaktionen bezüglich des Einstellungsobjektes.	Offenes Verhalten bezüglich des Einstellungsobjektes.

(Quelle: AJZEN 1989, S. 242)

²²⁴ Dass Opportunisten ggf. mit einer schlechten Unternehmenssituation eines Geschäftspartners „zufrieden“ sind, sollte durch Analyse von Dissens zwischen den Stakeholdern aufgedeckt werden.

²²⁵ Weitere Konstrukte:

Stimmungen sind emotionale Zustände, die die Lebensauffassung einer Person und auch ihr Auftreten für eine gewisse Zeit bestimmen können [Beispiel: Erfolg kann zu Euphorie, Misserfolg zu depressiver oder gereizter Stimmung führen (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 521)].

Motive sind allgemein „Bedürfnisse“, die körperliche und psychische Vorgänge auslösen, steuern oder aufrechterhalten (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 319). Hierzu zählen u.a. biologische Bedürfnisse, Sicherheit, Bindung, Selbstverwirklichung, aber auch Macht, Dominanz und Aggression (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 324 f.).

Emotionen sind gefühlsbetonte, spontane Grundformen des Erlebens und Denkens. Emotionale Zustände sind in viel stärkerem Maße als kognitive Prozesse mit peripheren körperlichen Vorgängen verknüpft. Sie manifestieren sich in einer Reaktionstrias (SCHNEIDER 1998, S. 406 f.):

- (1) Subjektive Erlebnisweisen (Gefühle),
- (2) motorische Verhaltensweisen und
- (3) begleitende physiologische Veränderungen (beruhen auf Erregungen des autonomen Nervensystems).

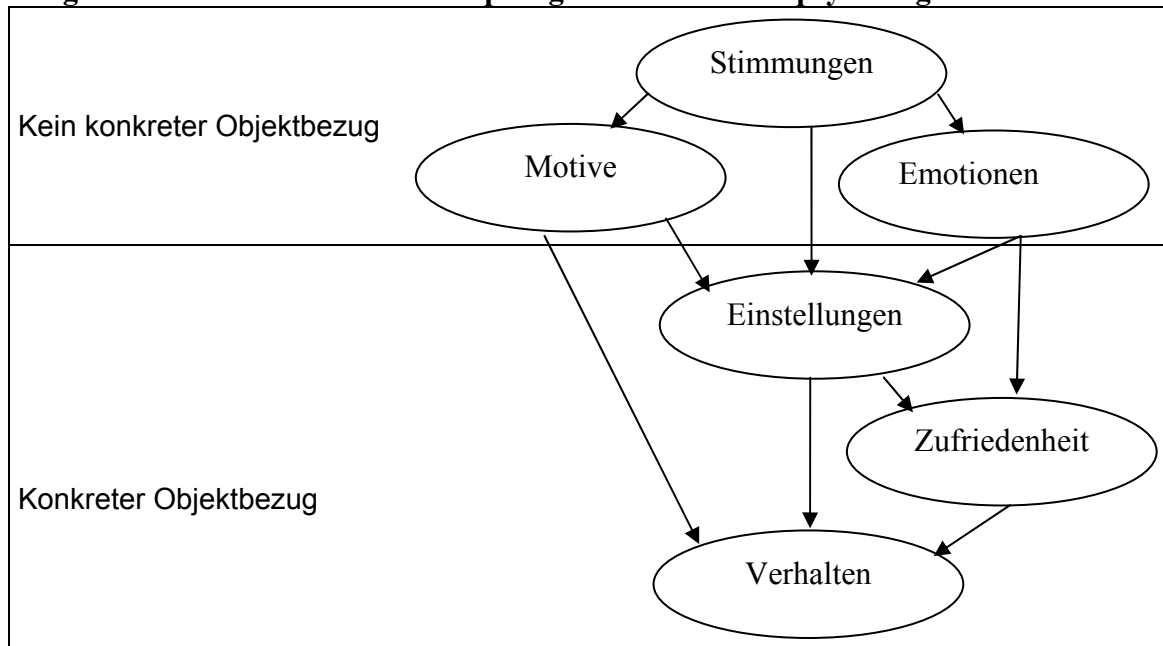
Ihre Relevanz im Zusammenhang mit dem Verhalten vor und in einer Unternehmenskrise erhalten Emotionen dadurch, dass sie (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 367 ff.) ...

- (1) ... das Verhalten auf spezielle Ziele richten
- (2) ... das soziale Verhalten beeinflussen und
- (3) ... die kognitiven Funktionen und die Leistung einer Person beeinflussen. So kann Stress negative Auswirkungen auf kognitive Funktionen haben: Die Aufmerksamkeit, das Gedächtnis, das Problemlösen und Urteilen sowie das Entscheiden werden beeinträchtigt (ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 381), wohingegen Stressbewältiger das Persönlichkeitsmerkmal „Widerstandsfähigkeit“ besitzen.

²²⁶ Auf Objektmerkmale, Objektbeziehungen und Überzeugungen bezogene Elemente des subjektiven Erkenntnisstandes, die sich in Meinungsäußerungen niederschlagen (FRÖHLICH 2000, S. 141).

²²⁷ Emotionale Bewertungskomponente; Gefühle (FRÖHLICH 2000, S. 141).

Abbildung 3-2: Vereinfachtes Schema zur Bildung von Einstellungen und die Entwicklung von Verhalten durch Verknüpfung mit verwandten psychologischen Konstrukten



Hinweis: Rückbezüge (z.B. Einfluss von Einstellungen auf die Motive) sowie die Bezüge zwischen dem Emotionssystem und den Motiven (HÄUSEL 2006, S. 62) wurden nicht dargestellt, weil sie nicht Gegenstand der Analyse sind.

(Quelle: nach HOCH 2000, S. 10)

Im betriebswirtschaftlichen Kontext dominieren bei der Einstellungsmessung²²⁸ bisher Fragestellungen der Marktforschung (HOCH 2000, S. 2 und S. 29)²²⁹, wobei i.d.R. eine Aggregation individueller Einstellungen im Rahmen nomothetischer Ansätze erfolgt (HOCH 2000, S. 3). Erforderlich sind im vorliegenden Kontext jedoch Einzelfallanalysen. Das Thema der Einstellungsmessung wird deshalb in Kapitel 7 wieder aufgegriffen, wobei nicht nur auf die direkt das Verhalten determinierenden Einstellungen²³⁰ Bezug genommen wird (Einstellungen mit starker Verhaltensrelevanz - hier z.B. Einstellungen zur Bereitschaft, sich in einer Krisensituation weiter zu verschulden – oder zum Eingehen von anderen Risiken²³¹), sondern auch auf Einstellungen, die eine schwache Verhaltensrelevanz aufweisen (z.B. Einstellungen Banken gegenüber).

²²⁸ Erfasst emotionale Bewertung im Bezugssystem kognitiver Elemente (FRÖHLICH 2000, S. 141).

²²⁹ Prognose von Verhalten aufgrund gemessener Einstellungen vor allem in der Marketingforschung (z.B. HOCH 2000, S. 15).

²³⁰ Für Untersuchungen im Bereich der Einstellungsmessung stehen direkte (mündliche oder schriftliche Befragung) und indirekte (physiologische, getarnte, projektive und nicht-reaktive) Messverfahren zur Verfügung. Indirekte Messverfahren werden in der empirischen Sozialforschung selten eingesetzt (vgl. PETERMANN UND NOACK 1995, S. 440-459.). Kritik: inhaltliche Begrenztheit, erhebliche Unklarheiten hinsichtlich der Erfüllung der Gütekriterien, ethische Aspekte der Anwendung, Stichprobenprobleme (nicht eindeutig beschriebene Stichproben), Probleme bei der Zusammenfassung der Variablen zu Indikatoren sowie grundlegende messtheoretische Schwierigkeiten bei der Indexbildung.

²³¹ Aus Akzeptanz oder Ablehnung eines Risikos entwickeln sich Einstellungen, die wesentlich auch aufgrund von instrumentellen Faktoren, wie der Nutzen-Schaden-Abwägung, Wahrscheinlichkeitsvorstellungen und Assoziationen zustande kommen (GÖTSCH 1994, S. 154).

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Die Berücksichtigung von Einstellungen zu krisenrelevanten Einstellungsobjekten und den der Einstellung vorgelagerten Konstrukten kann die Basis für Unternehmensanalysen zur Krisenfrüherkennung erweitern. Bei den Einstellungsobjekten handelt es sich um Unternehmenssituationen mit den jeweiligen Ausprägungen der verschiedenen quantitativen und qualitativen „Hard Facts“ (vgl. Abbildung 1-2) – z.B. Dynamischer Verschuldungsgrad) und ggf. auch „Soft Facts“ (z.B. Bereitschaft zur Kooperation von Gläubigern im Sinne des Schuldners im Falle des Eintritts einer Unternehmenskrise).

Einstellungen werden als Äußerungen der Stakeholder bezüglich Überzeugungen oder bezüglich der Gefühle zu dem jeweiligen Einstellungsobjekt gewonnen (Output von Interpretationen).

Weil sich u.U. nicht alle Einstellungskomponenten auf die gesamte Einstellung kompensatorisch auswirken, sollen analog den unterschiedlichen Stufen der Erwartungserfüllung im Zufriedenheitskonzept von BUHL ET AL. (2005, S. 7 ff.) für den eigenen Ansatz Stabilitätsstufen für krisenrelevante Faktoren gelten. Dabei kann in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren unterschieden werden:

- (1) Werden bezüglich Basisfaktoren die für die Stabilität des Unternehmens erforderlichen Höchstgrenzen überschritten, so werden die Stakeholder in jedem Fall eine erhebliche Krisenexposition wahrnehmen. Zu denken ist z.B. an das Kriterium des Default im Sinne der Basel-II-Regelungen, weil sich signifikante Zahlungsverzögerungen unmittelbar auf die Kreditwürdigkeit bzw. die Kreditkonditionen auswirken. Anders als in dem Modell von BUHL ET AL. 2005, wird das Unterschreiten der Höchstgrenze bei Basisfaktoren jedoch zu einem Anstieg der perzipierten Stabilität führen. In diesem Fall sollen diese Faktoren in gleicher Weise wie die nachfolgend erläuterten Leistungsfaktoren von den Stakeholdern mit kompensatorischer Wirkung interpretiert werden.
- (2) Leistungsfaktoren betreffen - auf den Kontext der perzipierten Stabilität bzw. Krisenexposition übertragen - solche Kriseneinflussfaktoren, die nicht einzeln, sondern in ihrer Gesamtschau (kompensatorische Wirkung) zu einer Krisenaussage führen.
- (3) „Begeisterungsfaktoren“ schließlich würden solche Einflussfaktoren darstellen, die ausschließlich zur Steigerung der Stabilität dienen, wie zum Beispiel der Abschluss von Versicherungen (Im eigenen Ansatz erfolgt keine Differenzierung zwischen Leistungs- und Begeisterungsfaktoren, weil Kreditgeber i.d.R. den Abschluss betrieblicher Versicherungen als Voraussetzung für die Kreditgewährung fordern. Die Auseinandersetzung mit „Begeisterungsfaktoren“ kann jedoch Gegenstand von Anschlussforschungen sein – s. Kapitel 10).

Zusätzlich zu den entwickelten Einstellungen können auch Ursachenzuschreibungen der Betroffenen, die zu den Einstellungen geführt haben, Hinweise auf Krisenursachen geben. Deshalb werden nachfolgend Attributionen thematisiert.

3.4.2 Attributionen

Ursachenzuschreibungen (Attributionen)²³² der Stakeholder könnten Rückschlüsse ermöglichen, warum von den Stakeholdern Einstellungen in der vorgefundenen Weise entwickelt worden sind [Für einen Überblick über Attributionstheorien vgl. SPIEB (2005), RUDOLPH (2003), FÖRSTERLING (2001), HECKHAUSEN (1980)]. HECKHAUSEN (1980, S. 441) begründet das Auftreten von Attributionen damit, dass jeder versucht, „im Bilde zu bleiben“, was um ihn herum vor sich geht²³³. Menschen beobachten Verhalten und versuchen dafür Ursachen zu finden: Ob die Ursachen „in der Person“, in den „externen Umständen“ oder in der „Kontrollierbarkeit“ liegen.

Es wird somit nicht nur an der Erscheinungsoberfläche beobachtet [bezogen auf den Kontext der Unternehmenskrise – z.B. bei der Forderung nach einer Verstärkung von Sicherheiten, in welchem Umfang zusätzliche Sicherheiten zu gewähren sind], sondern es wird wahrgenommen und erschlossen, was andere Stakeholder „vorhaben“. Es handelt sich hierbei um sog. subjektive Theorien [**Alltagspsychologien**]²³⁴. Alternativ kommen vorgefertigte Annahmen [**Schemata**] zum Einsatz, wenn diese für die betreffenden Situationen bereits aus vergangenen Erfahrungen vorliegen (RUDOLPH 2003, S. 147).

Es wurden jedoch auch verschiedene Formen der Attributionsverzerrung festgestellt²³⁵.

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Es sind Attributionen und ggf. Attributionsverzerrungen seitens des Unternehmers mittels Fremd- und Selbsteinschätzung durch Unternehmer und sonstige Stakeholder zu erheben. Je ausgeprägter Attributionsverzerrungen wahrgenommen werden, desto stärker kann dies auf eine von dem betreffenden Stakeholder wahrgenommene Krisensituation hindeuten²³⁶.

²³² (Kausal-)Attributionen sind Meinungen und Überzeugungen über die Ursachen psychologischer Ereignisse und Sachverhalte (aber auch bezogen auf Objekte – RUDOLPH 2003, S. 154). Diese umfassen das Erleben, Verhalten und die Ergebnisse von Verhalten der eigenen Person und anderer Personen sowie Zustände und Merkmale der eigenen oder einer anderen Person, die den Gegenstand des Erlebens und Verhaltens bilden können (MEYER 2003, S. 6). Solch ein Zustand kann z.B. eine Krisensituation sein.

²³³ Nach MEYER (2003, S. 8) verschafft erst die Erklärungstätigkeit und die daraus resultierenden Attributionen Ereignissen eine Bedeutung.

²³⁴ Attributionstheorien sind wissenschaftliche Theorien über „naive“ oder subjektive Theorien, die alltägliche Analysen der Ereignisse betreffen, mit denen wir es zu tun haben. Es geht hierbei nicht darum, welche objektiven Ursachen den Ereignissen zugrunde liegen, sondern welche subjektiven Ursachen „der Mann auf der Straße“ diesen Ereignissen zuschreibt. Es ist nicht die objektive Umwelt, die unser Verhalten [im vorliegenden Kontext die Einstellung zu einer Unternehmenssituation – Anm. d. Verf.] determiniert, sondern unsere subjektive Wahrnehmung (z.B. RUDOLPH 2003, S. 147).

²³⁵ Fundamentaler Attributionsfehler: Personale und dispositionale Faktoren werden überschätzt, die Rolle der Situation wird unterschätzt.

Ein weiterer Attributionsunterschied besteht zwischen Handelnden und Beobachtern: Wer handelt, sieht die Ursachen für Fehlverhalten eher in der Situation – Beobachter vermuten die Ursachen hingegen in stabilen Persönlichkeitsmerkmalen (für einen Überblick: SPIEB 2005, S. 62 ff.).

²³⁶ Hypothese: Je ausgeprägter Änderungen in der Ursachenzuschreibung (Selbst- und Fremdeinschätzung) sind und je stärker Attributionen zum Schutz des Selbst erfolgen, desto stärker kann dies auf eine von dem betreffenden Stakeholder wahrgenommene Krisensituation hindeuten. Es sind deshalb Änderungen in der Ursachenzuschreibung zu erheben und zu analysieren.

Das Erschließen von **Handlungsabsichten** ist gemäß RUDOLPH (2003, S. 153) innerhalb der Attributionstheorien von besonderer Bedeutung, weil eine Absicht eine **Disposition** (überdauernder Zustand) einer Person ist, die in Zukunft das Verhalten dieser Person determinieren wird. Ein wichtiges Kriterium stellt dabei das Vorliegen von **Äquifinalität** dar, d.h., dass eine Person versuchen wird, ein Ziel mit verschiedenen Mitteln (in Abhängigkeit von unterschiedlichen Umweltzuständen) zu erreichen²³⁷.

Allerdings ist gemäß MEYER (2003) i.d.R. nicht die Ursache per se verantwortlich für bestimmte Wirkungen auf das Verhalten und Erleben, sondern vielmehr eine Einordnung der Ursache auf eine der folgenden **vier Kausaldimensionen** (für einen Überblick MEYER 2003, S. 11 ff.)

- (1) **Personabhängigkeit** [internal (z.B. Begabung, Anstrengung) vs. external (z.B. Schwierigkeit, Zufall)]: Liegen die Ursachen in der betreffenden Person begründet oder nicht.
- (2) **Stabilität über die Zeit** [stabil (z.B. Begabung) vs. variabel (z.B. Zufall)].
- (3) **Kontrollierbarkeit** [kontrollierbar (z.B. Anstrengung) vs. unkontrollierbar (z.B. Begabung)]: Inwieweit unterliegt die Ursache der willentlichen Kontrolle durch die handelnde Person.
- (4) **Globalität** [global (z.B. mangelnde allgemeine Begabung) vs. spezifisch (z.B. mangelnde mathematische Begabung)]: Inwieweit eine Ursache in vielen unterschiedlichen Situationen als wirksam angesehen wird.

Für die Vorhersage von Ursachenzuschreibungen wurde eine Reihe von Methoden entwickelt und weiterentwickelt, die auf dem **Kovariationsprinzip** beruhen und auf Vorschlägen von HEIDER basieren (Überblick s. FÖRSTERLING 2001, S. 57 ff.; RUDOLPH 2003, S. 154 ff.; KELLEY 2003) und die neben den Einflussvariablen des ursprünglichen **Kovariationskonzeptes (Person, Entität, Zeitpunkt)** weitere Einflussvariablen berücksichtigen (z.B. Zielobjekte, ungewöhnliche Bedingungen). In vielen alltäglichen Situationen sind Analysen der Kovariationsinformationen jedoch zu aufwendig oder die Informationen sind nicht verfügbar²³⁸. In derartigen Fällen wird von den betreffenden Personen auf kausale Schemata (KELLEY 2003) zurückgegriffen (RUDOLPH 2003, S. 159 f.).

Ziel der Erhebung von Attributionen ist im vorliegenden Ansatz die Gewinnung von Erklärungen für „Krisenursachen“ und damit ggf. von neuen krisenrelevanten Inputattributen (vgl. Kapitel 7.2.1), von Unterschieden in der Attributierung eines Sachverhaltes durch verschiedene Stakeholder sowie das Entdecken von Attributionsfehlern – jeweils bezogen auf einen Zeitpunkt und im intertemporalen Vergleich. Näheres hierzu in Kapitel 8.

²³⁷ Der Gegensatz dazu ist der Begriff „Multifinalität“ mit nicht-persönlicher Kausalität, wenn ein persönliches Ereignis in unterschiedlichen Situationen zu ganz verschiedenen Endzuständen führt (RUDOLPH 2003, S. 153 f.)

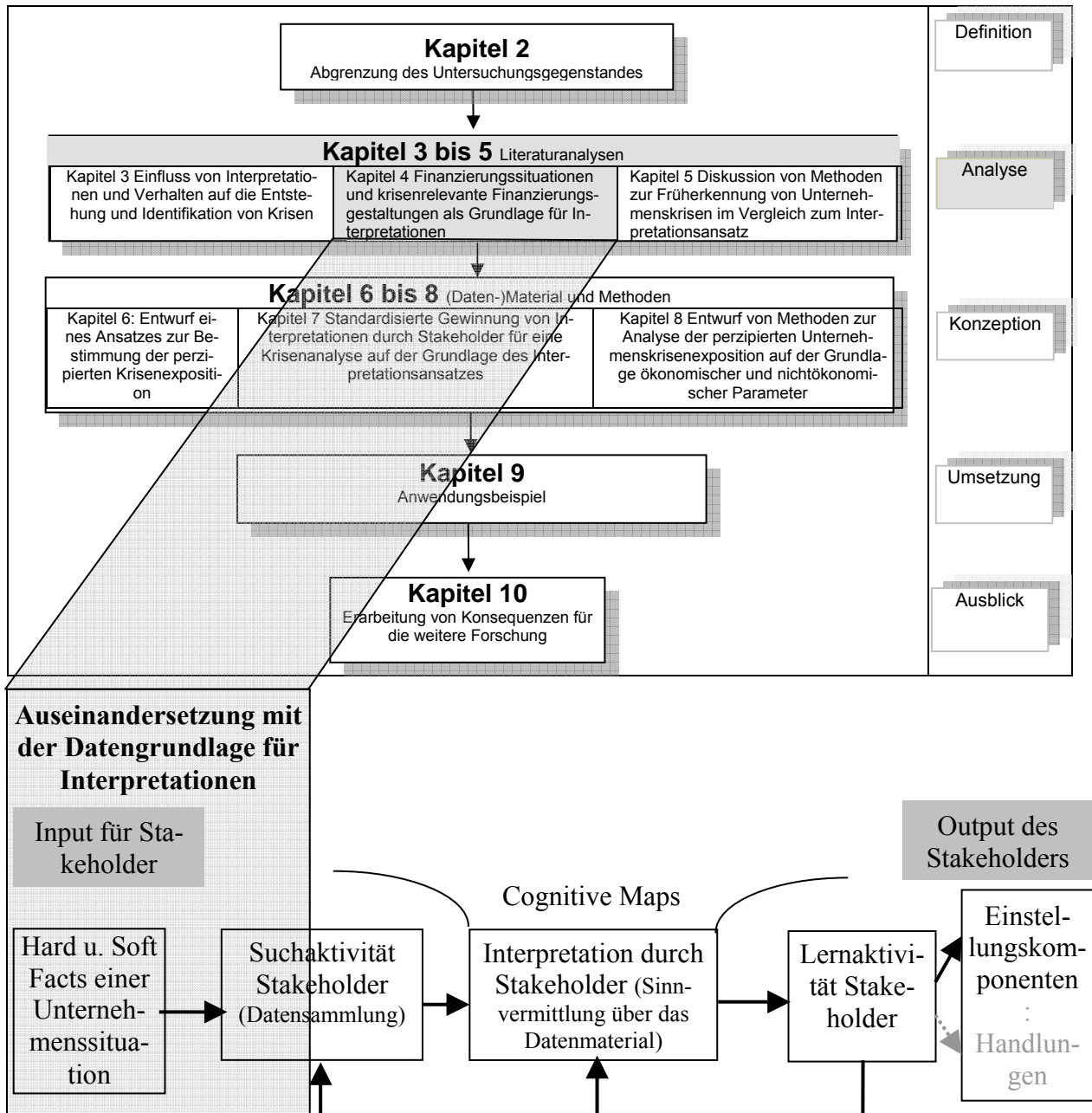
²³⁸ So könnte bezweifelt werden, ob den Stakeholdern - zumindest am Anfang einer Unternehmenskrise - **Kon-sensusinformationen** zur Verfügung stehen.

3.5 Zusammenfassender Überblick des 3. Kapitels

Unternehmen sind soziale Handlungssysteme in einer hochkomplexen Umwelt. Handlungen von Unternehmern und ihren Geschäftspartnern basieren dabei nur z.T. auf rationalen Entscheidungen. Zur Vorhersage und Erklärung von Verhalten stehen psychologische Theorien zur Verfügung, ohne dass eine Theorie jedoch als die „Beste“ zu identifizieren wäre. Nachdem jedoch nicht die Vorhersage von Verhalten, sondern die Vermeidung krisenrelevanten Verhaltens angestrebt wird, ist die Nutzung von Konzepten der Wirtschaftspsychologie, die dem Verhalten vorgelagert sind, notwendig. Hierfür wurde das Einstellungskonzept als mögliches Konzept identifiziert

Nachdem sich das Verhalten der Stakeholder im Verlauf einer Unternehmenskrise wechselseitig beeinflussen kann (z.B. Zwangsversteigerung und Vollstreckungsgegenklagen), erscheinen weder Eigenschaftstheorien noch Theorien, die lediglich auf einer Situationsdeterminiertheit basieren, zur Krisenfrüherkennung geeignet zu sein, so dass gleichermaßen Fremd- und Eigenbeobachtung im Zeitablauf (Verhaltensklärungen auf den dritten und vierten Blick) für eine Krisenfrüherkennung notwendig erscheinen.

4 Literaturanalyse: Finanzierungssituationen und krisenrelevante Finanzierungsgestaltungen als Grundlage für Interpretationen



In Kapitel 3 wurden anhand von Beispielen aus der Literatur Einflüsse auf Interpretationen von Unternehmenssituationen durch Stakeholder aufgezeigt²³⁹. Gegenstand von Kapitel 4 wird die Auseinandersetzung mit der Datengrundlage für Interpretationen sein („Hard und Soft Facts“ der Abbildung 1-3). Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Finanzierung der zu analysierenden Unternehmen. Dies erscheint notwendig, weil Krisen oftmals erst im Stadium ei-

²³⁹ Zugrunde liegen „Cognitive Maps“, wie z.B. Motive, Erwartungen und Einstellungen.

ner akuten Liquiditätskrise erkannt werden (vgl. Problembereich 2 in Kapitel 1.2 und Punkt 1 der Ziele in Kapitel 1.3), was die Stabilität des Unternehmens erheblich gefährdet (z.B. Kündigung der Kreditlinien). Folgende Parameter für Interpretationen durch die Stakeholder stehen nachfolgend im Vordergrund der Betrachtungen:

- (1) **Einsatz von Sicherheiten** sowie Einflüsse von Institutionen (vertragliche Regelungen) im Zusammenhang mit Finanzierungen,
- (2) Entstehung von **Mitnahme- und Eskalationseffekten** durch öffentliche Investitionsfördermaßnahmen sowie
- (3) **spezifische Vermögens- und Verschuldungssituationen in der Landwirtschaft.**

Das Verlangen von Kreditgebern nach Sicherheiten ist allgemein üblich und notwendig, aber die Bestellung der Kreditsicherung ist in der Kreditgeber-Kreditnehmer-Beziehung nur ein Sekundärgeschäft, das ein Hauptgeschäft, die Kreditgewährung, voraussetzt. Es ruht gleichsam im Hintergrund, solange der Kredit vereinbarungsgemäß abgewickelt wird, und tritt erst dann hervor, wenn dies nicht mehr der Fall ist (BÜLOW, 1997, RdNr. 1). Die aus dem Verwertungsfall resultierenden betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Kreditsicherheiten werden deshalb teilweise erst zum Zeitpunkt einer (drohenden) Verwertung wahrgenommen (BODMER 1999a, S. 591 f.), z.B.:

- (1) Die Verwertung einzelner sicherungsübereigneter Maschinen kann eine ursprünglich nicht geplante Inanspruchnahme von Lohnunternehmerleistungen nach sich ziehen, was liquiditätsbelastend und auch rentabilitätsmindernd wirken kann.
- (2) Die Verwertung einzelner Realsicherheiten kann in viehstarken Betrieben zu Problemen mit der Gülleverordnung führen. Fehlen andere Verwertungsalternativen für die Gülle, könnte gegebenenfalls eine Abstockung des Viehbestandes oder eine Zupacht von Fläche erforderlich werden. Beide Anpassungsmaßnahmen können ggf. die Liquidität und die Rentabilität des Unternehmens weiter belasten.
- (3) Die Verwertung einer Gesamtgrundschuld oder Gesamthypothek auf betriebsnotwendige Immobilien kann die Erwerbsgrundlage zerstören.
- (4) Gerichtliche Maßnahmen zur Verhinderung einer drohenden Zwangsversteigerung können ebenfalls die Liquidität, Rentabilität und Stabilität belasten. Sie können außerdem eine mentale oder psychische Belastung für den Unternehmer darstellen, was Managementfehler im Unternehmen bewirken kann (ROTTER UND HOCHREICH 1979, S. 161 ff.).

Reagieren Kreditnehmer erst zum Zeitpunkt einer drohenden Zwangsverwertung, indem sie z.B. eine teilweise Freigabe von Sicherheiten für Kredite, die bereits zu einem erheblichen Teil getilgt worden sind, verlangen, dann ist dieser Zeitpunkt u.U. jedoch zu spät. Dies gilt z.B. auch für Auseinandersetzungen hinsichtlich der Frage von sittenwidrigen Verträgen. Die Folge können jahrelang währende gerichtliche Auseinandersetzungen sein (für Beispiele BODMER 1998 S. 53 ff.). Deshalb sind die Beschäftigung mit der Interpretation der Gewährung von Sicherheiten und die Analyse der Ausgestaltung von Verträgen in Geschäftsbeziehungen wichtig für die Bestimmung der Krisenexposition.

Außerdem ist eine Beschäftigung mit Anreizverträgen zur Reduktion oder Vermeidung von Opportunismus als Folge von Informationsasymmetrien erforderlich, sofern durch derartige Verträge die Interpretation von Unternehmenssituationen durch Stakeholder (Abbildung 1-3)

vereinfacht wird. Weil in Kapitel 4 auch auf Erkenntnisse der Neuen Institutionenökonomie (NIÖ) zur Identifikation krisenrelevanter Ausgestaltung von Institutionen zurückgegriffen wird, werden wichtige Begriffe der NIÖ in nachfolgendem Exkurs im Überblick dargestellt.

Exkurs: Begriffe der Neuen Institutionenökonomie mit Bezug zu Unternehmenskrisen

(1) Property-Rights-Theorie

Die Property-Rights-Theorie beschäftigt sich mit den Handlungs- und Verfügungsrechten an Gütern²⁴⁰ (ALCHIAN UND DEMSETZ 1972, S. 777 ff. sowie z.B. PICOT ET AL. 2002, S. 55): Aus der Sicht ökonomischer Akteure ist der Wert eines Gutes nicht allein durch dessen physikalische Eigenschaften determiniert, sondern auch durch die ausübaren Handlungs- und Verfügungsrechte.

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Weil Interpretationen von Unternehmenssituationen, die sich auf eine tatsächliche oder auch nur vermeintliche Verdünnung von Property Rights und damit auf eine Einschränkung der Handlungs- und Verfügungsrechte bzw. Verminderung der Flexibilität des Unternehmens bzw. der Unternehmerfamilie beziehen, krisenrelevant sind, gilt es die Interpretationen von Property Rights (Fremd- und Selbsteinschätzung) zu erheben und zu analysieren²⁴¹.

(2) Transaktionskostentheorie

Bezogen auf den Kontext von Unternehmenskrisen wurde im Rahmen der Transaktionskostentheorie²⁴² von WILLIAMSON (1975, S. 40) das „Organizational failure framework“²⁴³ entwickelt (Abbildung 4-1 siehe auch PICOT ET AL. 2002, S. 69 ff.). Im Vergleich zu Großunternehmen haben KMU bei Fremdfinanzierungen demnach mit höheren Transaktionskosten zu rechnen (RIEPL ET AL. 2004, S. 6)²⁴⁴. Dies ist bedingt durch:

²⁴⁰ Usus (=das Recht, ein Gut zu nutzen); Abusus (=das Recht, ein Gut hinsichtlich Form und Substanz zu verändern); Usus Fructus (=das Recht, entstandene Gewinne anzueignen, bzw. die Pflicht, Verluste zu tragen sowie das Recht, das Gut zu veräußern und den Liquidationserlös einzunehmen).

²⁴¹ Hypothese: Je stärker Property Rights verdünnt werden, desto stärker ist das Unternehmen von einer Krise bedroht.

²⁴² Untersuchungsgegenstand der Transaktionskostentheorie sind die Austauschbeziehungen zwischen den spezialisierten Akteuren arbeitsteiliger Wirtschaftssysteme, wobei nicht der Güteraustausch selbst, sondern die Übertragung von Verfügungsrechten im Mittelpunkt der Betrachtungen steht (Übersicht bei PICOT 2002 S. 68).

Transaktionskosten umfassen alle Opfer und Nachteile, die von den Tauschpartnern zur Verwirklichung des Leistungsaustausches (Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung) zu tragen sind (vgl. PICOT ET AL. 2002, S. 68).

²⁴³ Ziel des Bedingungsrahmens ist nicht die Krisenfrüherkennung, sondern die Analyse der einzelnen Transaktionssituationen, um die jeweils effiziente Organisationsform zu finden. Beispielsweise tritt eine besonders problematische Situation ein, wenn die Gefahr besteht, dass ein Transaktionspartner einen vorhandenen Informationsvorsprung in einer durch Unsicherheit und Spezifität gekennzeichneten Transaktionsbeziehung opportunistisch ausnutzt. In diesem Fall gilt es meist, eine hierarchische Koordinationsform zu wählen, unter deren Bedingungen opportunistisches Verhalten besser eingeschränkt werden kann, als es bei einer rein marktlichen über den Preismechanismus möglich wäre.

²⁴⁴ Die Gründe betreffen (RIEPEL ET AL 2004, S. 7):

Degressiver Verlauf der Kapitaltransaktionskosten zum Finanzierungsvolumen (z.B. bei Bonitätsprüfung).

Kein Marktwert des Unternehmens.

Hohes Risiko (Risikoausgleich kaum möglich).

Informationsmangel (oft werden nur die grundlegendsten Informationen weitergegeben; Informationsasymmetrie).

Schwierigkeit der Orientierung am Kapitalmarkt.

Geringe Marktmacht.

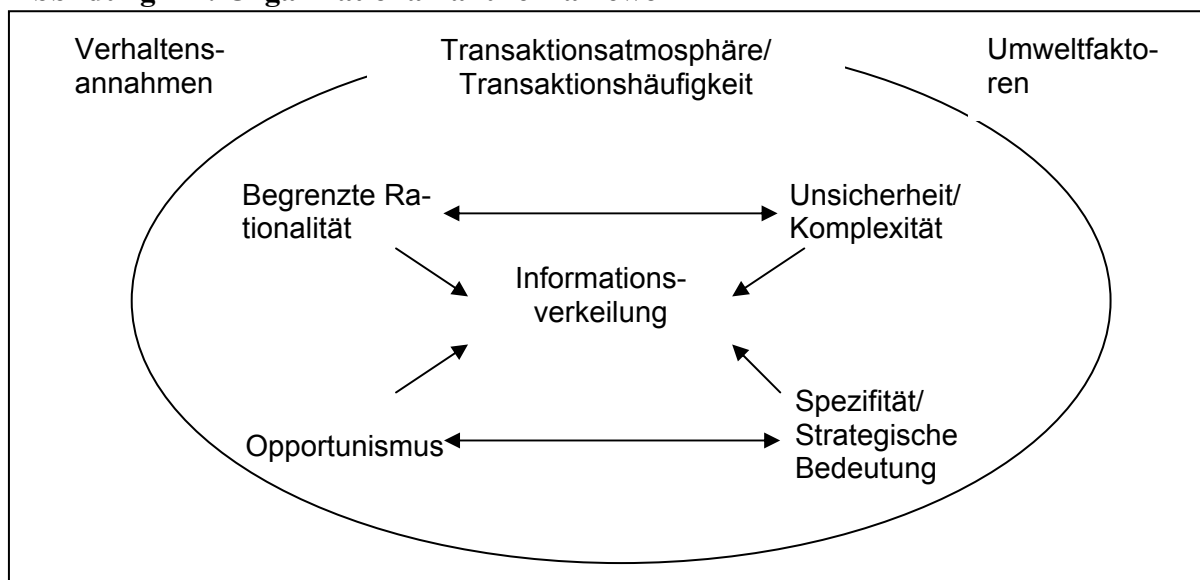
Steuernachteile bei Einkommensteuer ggü. Körperschaftsteuer hinsichtlich der Möglichkeiten zur Selbstfinanzierung.

- (1) Spezifität der Investition: In KMU sind Investitionsprojekte häufig sachkapitalspezifisch, d.h. eine anderweitige Verwendung der Objekte ist oftmals nicht möglich (sunk costs). Damit eignen sich diese Objekte schlecht zur Besicherung von Krediten bzw. die Kosten zur Informationsbeschaffung (Bewertung) sind hoch²⁴⁵. Die Spezifität betrifft außerdem das Humankapital des Kapital-/Kreditgebers: Es muss spezifisches Wissen zur Bewertung des Investitionsobjektes angesammelt werden.
- (2) Unsicherheit: Im Gegensatz zu Kreditbeziehungen mit Großunternehmen haben Kapitalgeber bei der Kreditvergabe an KMU ein stärkeres Informationsdefizit zu überwinden (z.B. fehlende Publizitätspflichten, weniger detaillierte Aufzeichnungen), was höhere Transaktionskosten bedingt. Ein Wechsel der Transaktionspartner ist damit für KMU schwerer. Das Hausbankenprinzip herrscht stattdessen vor. Die Nutzung verschiedener Bankverbindungen durch einen Unternehmer kann dabei von Kreditgebern tendenziell negativ beurteilt werden (vgl. ergänzende Bedingungen zum Kreditvertrag im Anhangskapitel „Daten für das Beispiel in Kapitel 9“).
- (3) Häufigkeit: KMU tätigen – bei vergleichsweise geringem Volumen – eine geringere Anzahl von Kapitaltransaktionen als Großunternehmen. Der Aufbau einer Reputation ist KMU damit erschwert und Fixkostendegressionseffekte (Economies of Scale) kommen weniger zum Tragen.

Einflussgrößen auf die Höhe der Transaktionskosten sind neben der Häufigkeit von Transaktionen die Transaktionsatmosphäre²⁴⁶, das Verhalten der Akteure (Kapitel 3 – eingeschränkte Rationalität; Opportunismus) sowie die Umweltbedingungen. Hierbei handelt es sich um die Unsicherheit hinsichtlich der Vorhersehbarkeit und Anzahl der Änderungen der Leistungsvereinbarung während einer Transaktion sowie die Spezifität der Transaktionssituation.

Informationsverkeilung tritt auf, wenn eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Akteuren vorhanden ist und somit Opportunismus zum Tragen kommen kann.

Abbildung 4-1: Organizational failure framework



(Quelle: PICOT ET AL. 2002, S. 69 ff.)

Ex-Ante-Vereinbarungen zur gegenseitigen Absicherung, um Opportunismus zu vermeiden, können nicht allen nachträglich möglichen Entwicklungen Rechnung tragen (bezüglich der

²⁴⁵ Um Forderungsabschreibungen zu vermeiden, versuchen Kreditgeber z.B. einen Markt für derartige Objekte aufzubauen bzw. aufrecht zu erhalten (vgl. Vertragsauszug zum Beispiel „Not leidender Kredit“ in BODMER 1998, S. 53 ff.)

²⁴⁶ Soziokulturelle und technische Faktoren mit Einfluss auf die Transaktionskosten (PICOT ET AL. 2002 S. 73).

Problematik von Kontingenzverträgen s. BODMER 2000, S. 174). Dies gilt gleichermaßen für das Auftreten und den Verlauf von Unternehmenskrisen. Als Folge dieser Unsicherheit können unvorhersehbare diskretionäre Verhaltensspielräume für die Akteure entstehen (PICOT ET AL. 2002, S. 70). Dabei ist das opportunistische Verhaltenspotential der Akteure verstärkt ausspielbar, wenn die Transaktionssituation durch Spezifität²⁴⁷ gekennzeichnet ist²⁴⁸.

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Weil das Entstehen von diskretionären Verhaltensspielräumen die Möglichkeit zu krisenrelevantem opportunistischem Verhalten bietet, gilt es von den Stakeholdern wahrgenommene diskretionäre Verhaltensspielräume als Krisenfaktoren zu erheben und zu analysieren (Fremd- und Selbsteinschätzung)²⁴⁹.

(3) Principal-Agent-Theorie

Konstitutiv für das Vorliegen einer Agencybeziehung²⁵⁰ ist, dass Handlungen des Auftragnehmers (des Agent) nicht nur dessen eigenes Wohlergehen, sondern auch das Nutzenniveau des Auftraggebers (des Principals) beeinflussen (PICOT ET AL. 2002 S. 85 f.).

I.d.R. gibt es in den Leistungsbeziehungen zwischen Principal und Agent wegen des Unsicherheitsproblems (z.B. durch Umwelteinflüsse) keine eindeutige Beziehung zwischen dem vom Principal angestrebten Ziel und den vom Agent einzusetzenden Mitteln. Der Principal kann damit keinen eindeutigen Lösungsweg vorschreiben und kann, anders als der Agent, bei von seinen Erwartungen abweichenden Ergebnissen der Tätigkeit des Agents nicht in jedem Fall die Ursachen einer negativen Umweltentwicklung oder einem Fehlverhalten des Agents zuordnen. Diese Situationen können dem Agent Freiräume verschaffen, um seine eigenen Interessen zum Nachteil des Principals zu verfolgen. Somit können Principals ggf. auch als Folge von Informationsasymmetrien eine Unternehmenskrise nicht unbedingt rechtzeitig erkennen.

Allerdings kann oftmals nur situationsbezogen entschieden werden, welche Person in Agencybeziehungen als Principal und welche als Agent zu gelten hat, denn eine Person kann sowohl Principal, als auch Agent sein, falls unterschiedliche Leistungsbeziehungen vorliegen (PICOT ET AL. 2002 S. 85 f.), oder wenn innerhalb einer Leistungsbeziehung unterschiedliche Zeitpunkte betrachtet werden²⁵¹ (Tabelle 4-1).

²⁴⁷ Wertdifferenz zwischen der beabsichtigten Verwendung und der zweitbesten Verwendung der betreffenden Ressource; je höher diese Wertdifferenz ist, desto höher ist die Spezifität der Transaktion (PICOT ET AL. 2002, S. 70).

²⁴⁸ WILLIAMSON 1989, S. 63 unterscheidet in „site specificity“ (ortsgebundene Einrichtungen), „physical asset specificity“ (spezifische Maschinen und Technologien), „human asset specificity“ (spezifische Mitarbeiterqualifikation), „dedicated assets“ (Investitionen in nichtspezifische Anlagen – bei Wegfall der geplanten Transaktion würden Überkapazitäten entstehen).

²⁴⁹ Annahme: Je umfangreicher (Anzahl und monetärer Gegenwert) diskretionäre Verhaltensspielräume bestehen, desto stärker ist das Unternehmen von einer Krise bedroht.

²⁵⁰ Die Principal-Agent-Theorie untersucht Leistungsbeziehungen – nachfolgend als Agencybeziehungen bezeichnet – zwischen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent) (z.B. PICOT ET AL. 2002, S. 85).

Der Auftragnehmer verfügt über mehr Informationen als der Auftraggeber und/oder enthält ihm seine wahren Absichten vor und/oder führt andere Tätigkeiten durch, als mit dem Auftraggeber vereinbart wurde (Hidden Information, Hidden Intension, Hidden Action).

In einer Leistungsbeziehung hat jeder Agent eine bestimmte Leistung (z.B. Kapitalsdienst für ein Darlehen) zu erbringen. Der Principal ist an einem möglichst guten Arbeitsergebnis – z.B. einer vereinbarungsgemäßen Kreditrückzahlung – interessiert (vgl. PERRIDON UND STEINER 1993 S. 458). Ein schlechtes „Arbeitsergebnis“ – z.B. das Auftreten „fauler Kredite“ – kann sich auf beiden Seiten (Principal und Agent) krisenrelevant auswirken.

²⁵¹ So sind beispielsweise Darlehen zweiseitig verpflichtende Verträge (SCHMELZEISEN UND THÜMMEL 1991, S. 274; RdNr 489). Damit nimmt der Kreditantragsteller im Zeitraum vom Kreditantrag bis zur Kreditauszahlung die Rolle des Principal und die Bank die Rolle des Agents ein. Während der Kreditlaufzeit sind die Rollen vertauscht, wohingegen zum Ende der Geschäftsbeziehung hin (Freigabe von Sicherheiten) der (ehemalige) Kreditnehmer wiederum in der Rolle des Principal und die Bank in der Rolle des Agents auftritt.

Tabelle 4-1: Rollenverteilung in Kreditbeziehungen

Kreditgeber in der Rolle des Principals	Kreditgeber in der Rolle des Agents
<p style="text-align: center;">▼</p> <p>... z.B. ab dem Zeitpunkt der Gutschrift eines Darlehensbetrages auf dem Konto des Kreditnehmers während der regulären Kreditlaufzeit.</p>	<p style="text-align: center;">▼</p> <p>... z.B. im Zusammenhang mit ...</p> <ul style="list-style-type: none"> Anbahnung von Kreditverhandlungen Durchführung von Kreditwürdigkeitsprüfungen Festlegung der Kreditkonditionen Bewertung von Sicherheiten Bestimmung des Umfangs von Sicherheiten Entscheidung über (vorzeitige) Vertragskündigung Freigabe von Sicherheiten Verwertung von Sicherheiten
Kreditnehmer in der Rolle des Agents	Kreditnehmer in der Rolle des Principals
▲	▲

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Weil Interpretationen von Rollenverteilungen in Geschäftsbeziehungen sowie Änderungen im Rollenverständnis auf Gefahren durch Opportunismus hindeuten können, gilt es diese zu erheben und hinsichtlich eines Kriseneinflusses zu analysieren²⁵².

Probleme mit den in Tabelle 4-1 aufgeführten Rollenverteilungen können vor Vertragsabschluss (Adverse Selection) und auch nach Vertragsabschluss (Moral Hazard, Hold up)²⁵³ entstehen (s. Tabelle 4-2).

²⁵² Hypothese: Je stärker Opportunismus objektiv ausgeprägt ist oder subjektiv empfunden wird, desto stärker ist das Unternehmen von einer Krise bedroht.

²⁵³ Verteuerung der Kredite, Knebelung, ..., weil – anders als in der Idealwelt der neoklassischen Wirtschaftstheorie mit vollständiger Information und der Möglichkeit der Erzielung einer First-Best-Lösung durch Arbeitsteilung/Spezialisierung – ein Agent in der Realität die Möglichkeit besitzt, den eigenen Nutzen zu Lasten des Nutzen des Principals zu erhöhen. Deshalb sind zusätzliche, Kosten verursachende, Maßnahmen zum Schutz der Principals erforderlich. Statt First-Best-Lösungen lassen sich nur Second-Best-Lösungen erzielen. Die Differenz zwischen First- und Second-Best-Lösung umfasst die Agency-Kosten (PICOT ET AL. 2002, S. 87): Signalisierungskosten des Agent, Kontrollkosten des Principal und verbleibender Wohlfahrtsverlust (weil unvollständiges Wissen das Entdecken die Produktivität maximierender Strukturen verhindert).

Tabelle 4-2: Informationsasymmetrien in Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen

Umweltbedingungen	Probleme und Erklärungen	Beispiele für Ausprägungen im Zusammenhang mit Finanzierungen
Adverse Selection	Informationsasymmetrie betrifft die vorvertragliche Qualitätsunsicherheit.	Qualitätsunsicherheit z.B. bezüglich des einen Kredit aufnehmenden Unternehmens - aber auch des einen Kredit gebenden oder vermittelnden Unternehmens, z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Hidden Information vor Vertragsabschluss • Hidden Characteristics vor Vertragsabschluss • Hidden Intension • Bewertungs- und Informationsproblematik
Moral Hazard	Informationsasymmetrie betrifft die Qualitätsunsicherheit nach Vertragsabschluss hinsichtlich des (tatsächlichen) Arbeitseinsatzes des Agenten.	Es kann sich hierbei – je nach Fall – um den Kreditnehmer oder -geber handeln (Verfolgung persönlicher Interessen durch den Agent) <ul style="list-style-type: none"> • Hidden Action • Risikoanreizproblem • Nicht-Verifizierbarkeit der Ergebnisse
Hold up	Informationsasymmetrie zwischen den Vertragsparteien einerseits und Dritten (insbes. Gerichten): Wurden Verträge eingehalten? – Problem, dass eindeutig verifizierbare Verträge (Kontingenzverträge) in der Praxis nicht formuliert werden (können) und Vertragspartner dadurch die Möglichkeit erhalten, Verträge nachträglich zu ihren Gunsten auszulegen.	Neuinterpretation eines Vertrages zu Ungunsten des Geschäftspartners, sobald dieser eine Investition mit hoher Spezifität getätigt hat (u.a. auch Verlangen nach Verstärkung von Sicherheiten, sobald eine Investition getätigt wurde).

(Quelle: Eigene Darstellung; für Beispiele s. NIEDERÖCKER 2002)

Hidden Actions umfassen u.a. Risikoanreiz- und Unterinvestitionsprobleme im Falle drohender Insolvenz.²⁵⁴ Um ein Risikoanreizproblem handelt es sich beispielsweise, wenn Eigentümer nach Kreditvertragsabschluss die Investitionspolitik zu ihren Gunsten ändern. Je weniger ein Unternehmer mit eigenem Kapital haftet, desto größer wird die Gefahr, dass mit einer zunehmenden Verschuldung über einen kritischen Verschuldungsgrad hinaus seine Risikobereitschaft steigen könnte (PERRIDON UND STEINER 1993, S. 458), weil in diesem Fall Kapitalverluste hauptsächlich zu Lasten der Fremdkapitalgeber gehen.

Eine im Vergleich zum Finanzierungsumfang zu geringe Haftungsmasse für die Gläubiger kann jedoch auch ein Unterinvestitionsproblem bedingen: Führen risikoscheue Unternehmer eine risikobehaftete - aber rentable - Investition nicht durch und wählen stattdessen eine Investition mit geringerer Verzinsung, so entstehen dem Unternehmen hierdurch Opportunitäts-

²⁵⁴ Auf die Berücksichtigung des Eigner-Manager-Problems wird verzichtet, weil bei den betrachteten Unternehmen der Landwirtschaft (und ähnlichen KMU) die Beschäftigung von Fremd-Managern keine große Bedeutung hat.

kosten (MUELLER-OERLINGHAUSEN, 1994, S. 227). Im Fall einer Insolvenz kann sich durch eine derartige schlechter verzinsliche Investition eine geringere – als ursprünglich vom Kreditgeber erwartete – Haftungsmasse ergeben. Dies könnte nach Abschluss eines Kreditvertrages zu Forderungen des Kreditgebers nach einer Verstärkung von Sicherheiten führen, was wiederum Krisen auslösend oder verstärkend wirken kann, weil die abgeleitete Liquidität verringert wird.

Dass Ergebnisse nicht verifizierbar sein können, kann gemäß NIEDEROECKER (2002, S. 97) beispielsweise bei fehlender Privathaftung und im Falle von Beteiligungsfinanzierungen auftreten, wenn ein Eigentümer-Unternehmer andere Investoren benachteiligen will. Aber auch im Falle von Fremdfinanzierungen können Befürchtungen der Nicht-Verifizierbarkeit der Ergebnisse von Agents auftreten. Vertragliche Regelungen, um die Verifizierbarkeit von Ergebnissen sicherzustellen, können wiederum Krisen auslösen bzw. verstärken und knebelungsähnlich wirken (BODMER 1998, S. 60 ff.).

Im Falle von Hidden Intension sind vom Eigentümer-Unternehmer Aktionen vorgesehen, die von den Kapitalgebern nicht beeinflussbar sind (z.B. Entnahmen für Privatkonsum), die aber ihr Vermögen bzw. ihre Rendite erheblich (negativ) beeinflussen können.²⁵⁵

Hold up (Überfall) betrifft ein Verhalten, das als Wirtschaftskriminalität zu bezeichnen ist: Weil nicht alle möglichen Eventualitäten einer Geschäftsbeziehung vertraglich geregelt werden können, können Agents „Vertragslücken“ ausnutzen.

Die Auswirkungen von Hidden Intension bzw. Hold up auf Unternehmenskrisen können – wie das Beispiel Bulgarien im Transformationsprozess zeigt (ATANASSOVA 1999, S. 282 ff.) – in einer Verteuerung der Fremdfinanzierung bestehen, was wiederum Krisen fördernd wirken kann.

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Weil durch Informationsasymmetrien krisenrelevantes opportunistisches Verhalten in der oben beschriebenen Weise entstehen kann, gilt es die Interpretationen von Unternehmenssituationen durch Stakeholder zu erheben und zu analysieren, in wie weit sie das Auftreten von Hidden Information, Hidden Intension und Hidden Action etc. (Tabelle 4-2) wahrnehmen.²⁵⁶

Nachfolgend soll speziell auf die Krisen auslösende Wirkung von Informationsasymmetrien im Rahmen von Finanzierungen Bezug genommen werden: Welche Spezifika können bei KMU und landwirtschaftlichen Unternehmen auftreten und welche Folgen, seien es lediglich subjektive Interpretationen oder reale Auswirkungen, können damit verbunden sein?

4.1 Spezifika der Finanzierung von KMU, Finanzierungsprobleme und Interpretationsprobleme im Zusammenhang mit Finanzierungen

Wie in vielen anderen Bereichen der Beschaffung werden KMU auch bei der Finanzierung mit einigen Nachteilen konfrontiert. Die durchschnittlichen Kapitalkosten liegen in Deutschland für KMU um rund 2 Prozentpunkte höher als für Großunternehmen (RIEPL ET AL.2004, S. 6). Eine Ursache dafür ist, dass die Eigentümerstruktur in KMU einen wesentlichen Einfluss auf die Finanzierung in diesen Unternehmen ausübt, denn die Rolle des Eigentümerunternehmers bestimmt durch seine Zielsetzung und die für KMU erreichbare Kapitalstruktur

²⁵⁵ Maßnahmen gegen Hidden Intension umfassen z.B. die Auszahlung in Teilbeträgen, die Forderung nach Vorlage von Verwendungsnachweisen, direkte Überweisung an die Leistungserbringer sowie Kontrollen des Investitionsobjektes.

²⁵⁶ Annahme: Je stärker Hidden Action u.a. opportunistisches Verhalten in Erscheinung tritt oder empfunden wird, desto krisengefährdeter ist das zu untersuchende Unternehmen zu beurteilen.

die Höhe der Kapitalkosten und die Finanzierungsentscheidungen erheblich (NIEDERÖCKER 2002, S. 65 ff.): Es besteht i.d.R. kein Zugang zum Kapitalmarkt und der Eigentümer-Unternehmer ist selbst an der Geschäftsführung beteiligt. Die Informationsbereitschaft von Eigentümer-Unternehmern ist tendenziell gegenüber externen Kapitalgebern vermindert, so dass sich für diese die Informationsbeschaffung verkompliziert und sich damit – durch hohe (externe) Agency-Intensität²⁵⁷ – die Fremdfinanzierung verteuert.

Eigentümer-Unternehmer haben oftmals selbst oder im Laufe von Generationen in erheblichem Maße in das Unternehmen investiert, was gleichzeitig eine vergleichsweise geringe Diversifizierung und damit eine vergleichsweise hohe Risikoexposition bedeuten kann. Dabei steht für Eigentümer-Unternehmer nicht ausschließlich die Maximierung des Unternehmenswertes im Mittelpunkt, sondern vielmehr die Maximierung der Gesamtvermögensposition, zu der neben dem Betriebs- und Privatvermögen die Investition in eigenes Humankapital sowie die sozialen Bindungen an das Unternehmen und das Umfeld zählen – Tabelle 4-3 (Sicherung der Existenz des Eigentümer-Unternehmers sowie der Arbeitsplätze seiner Mitarbeiter - NIEDERÖCKER 2002, S.64).

Tabelle 4-3: Ziele von KMU-Unternehmern

Beispiele für monetäre und weitere quantitative Ziele	Beispiele für qualitative Ziele
Maximierung oder Satisfizierung des Gewinns	Bewahrung der Unabhängigkeit Sicherung der eigenen Existenz
Steigerung des Unternehmenswertes	Aufrechterhaltung bzw. Erhöhung des Lebensstandards
Unternehmenswachstum (Standorterweiterung, wachsende Mitarbeiterzahl, ...)	Familiäre Zugehörigkeit Sicherung von Arbeitsplätzen Stellung in der Gesellschaft Persönliche Herausforderung

(Quelle: nach OSTER YOUNG ET AL. 1997, S. 13)

Diese oben genannten allgemeinen Zielsetzungen und die für KMU erreichbaren Kapitalstrukturen bedingen, dass im Vergleich zu Großunternehmen spezifische krisenrelevante Probleme im Zusammenhang mit Finanzierungen auftreten können: Finanzierungsprobleme ergeben sich insbesondere hinsichtlich der Fremdfinanzierung als Teil der Außenfinanzierung, denn die Einlagenfinanzierung durch Einzelunternehmer bzw. bisherige Gesellschafter erschöpft sich meist in einer Umschichtung von Privat- in Betriebsvermögen (NIEDERÖCKER

²⁵⁷ Darunter soll das Ausmaß der Ausnutzung von Informationsasymmetrien verstanden werden.

Bei leichter Intensität: Informationsasymmetrien werden vom besser informierten Teil nur selten bzw. in geringem Ausmaß genutzt.

2001, S. 72), Innenfinanzierung ist in wirtschaftlich schwierigen Situationen tendenziell kaum möglich (NIEDERÖCKER 2002, S. 71) und Beteiligungsfinanzierungen²⁵⁸ stehen Eigentümer-Unternehmer i.d.R. mit Vorbehalten gegenüber (NIEDERÖCKER 2002, S. 74) [**Herr-im-Haus-Prinzip**], so dass der Eigenfinanzierung vergleichsweise enge Grenzen gesetzt sind. Hinsichtlich Fremdfinanzierungen dominieren i.d.R. Kreditfinanzierungen durch Banken²⁵⁹ und Lieferantenkredite. Überblicke über wichtige – krisenrelevante – Problembereiche gängiger Fremdfinanzierungsformen finden sich bei BODMER (1998, S. 26 ff.)

Die Krisenrelevanz von Informationsasymmetrien im Zusammenhang mit Finanzierungen betrifft z.B. folgenden Fall: Im Zusammenhang mit Kontokorrentkrediten kann für einen Kreditgeber ein Anreiz (Hidden Intension) bestehen, die Kontokorrentkreditlinie möglichst weit zu stecken und dem betreffenden Schuldner ein vergleichsweise geringes Darlehen zu gewähren. Wenn der Kreditnehmer den Kapitaldienst für das Darlehen nicht (vollständig) leisten kann, eine Überziehung des Kontokorrentkontos jedoch möglich ist, wird das Zinseszinsverbot bei Darlehen umgangen (vgl. §289 BGB), so dass ein ungesteuertes Anwachsen der Schulden (Beispiel in BODMER 1998, S. 56 ff.; vgl. auch MÜLLER UND SCHMITZ 1996, S. 78) resultieren kann.

Im Rahmen der Beschreibung von Finanzierungsmöglichkeiten, die KMU offen stehen, wurden einige Probleme asymmetrischer Information bei der Kreditfinanzierung aufgeführt. Kreditverträge, der Einsatz von Sicherheiten sowie andere Mechanismen, wie die Dauer der Kreditüberlassung, stellen Ansätze dar, die Rechtsposition der Principals zu stärken und damit ihre Risiken zu verringern. Theoretisch lassen sich Anreize so gestalten, dass Schuldner als

²⁵⁸ Die Aufnahme stiller Gesellschafter ist prinzipiell möglich. Die Aufnahme tätiger Gesellschafter hingegen führt beim Einzelunternehmen zu einer Rechtsformänderung und ist bei der OHG nur in eingeschränktem Maße möglich. Die Aufnahme weiterer Kommanditisten bei der KG sowie von GmbH-Gesellschaftern hingegen ist vergleichsweise leicht möglich. Hinsichtlich der Organisiertheit unterscheidet NIEDERÖCKER (2002, S. 74) in informelle Investoren und in Beteiligungsgesellschaften:

Informelle Investoren („Family- and Friends-Financing“ sowie „Business Angels“ (bezüglich verschiedener Typen: COVENEY UND MOORE (1998, S. 9)). Informelle Investoren investieren direkt in die Unternehmen, können auch kleinere Beträge zur Verfügung stellen und im Vergleich zu Beteiligungsgesellschaften ggf. längere Bindungen eingehen (NITTKA UND STICKEL 1999, S. 447).

Beteiligungsgesellschaften (Venture-Capital-Gesellschaften, Kapitalbeteiligungsgesellschaften sowie Unternehmensbeteiligungsgesellschaften). Das Sicherheitsstreben von Investoren, das Unabhängigkeitsstreben der KMU-Unternehmer, die höheren Publizitätspflichten sowie Schwierigkeiten bei einer vorzeitigen Beendigung einer Beteiligung wirken sich hinsichtlich der Einbindung von Beteiligungsgesellschaften hinderlich aus (NIEDERÖCKER S. 78 f.)

²⁵⁹ Durch Entfall der Buchführungspflicht bzw. durch eine Pflicht zu einer einfachen Einnahmen-Ausgaben-Buchführung sind jedoch Kleingewerbetreibende sowie Existenzgründerinnen und –gründer (insbesondere in der Rechtsform der Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) ab 1.1.2008) in den Möglichkeiten zur Fremdfinanzierung eingeschränkt. Durch das Kleinunternehmerförderungsgesetz vom 31.7.2003 wurden die Betragsgrenzen für die Buchführungspflicht wie folgt verändert: Umsatzgrenze: 350.000 Euro (früher: 260.000 Euro). Wirtschaftswertgrenze 25.000 Euro (früher: 20.500 Euro) und Gewinnngrenzen 30.000 Euro (früher: 25.000 Euro).

Agents das Projektrisiko so wählen, dass die Interessen der Gläubiger als Principals gewahrt werden (z.B. BESTER 1987, S. 226 ff.)²⁶⁰. Gegen diese Möglichkeiten, das Misstrauen der Principals zu überwinden, lassen sich jedoch Einwände erheben, weil sie bei den Kreditnehmern Krisen fördernd wirken können – und zwar dann, wenn Geschäftspartner sich in der Rolle des Principals erhebliche Sicherungen ausbedingen – diese Geschäftspartner zu einem späteren Zeitpunkt in der Geschäftsbeziehung jedoch die Rolle eines Agent einnehmen können (Tabelle 4-2):

- (1) Die Stellung von Sicherheiten kann zu Misstrauen seitens der Kreditnehmer führen (MISCHON UND ROBL 1980, S. 82 ff.), weil diese befürchten könnten, dass die Kreditgeber sie in ihrer Handlungsfreiheit einschränken könnten - bis hin zur Erfüllung des Tatbestands der Knebelung (vgl. §138 BGB und PALANDT-HEINRICHS §138 RdNr 39 sowie PALANDT-THOMAS §826 RdNr 37).
- (2) Die lediglich kurzfristige Kreditüberlassung könnte wegen der mangelnden Operationalisierbarkeit des Tatbestands "Schlechtverhalten" dazu führen, dass Kreditnehmer keine längerfristigen Investitionen durchführen können.
- (3) Schwierig ist schließlich die Operationalisierung des Tatbestandes "Schlechtverhalten", so beispielsweise die Beurteilung, ob eine mangelnde Rentabilität einer Investition auf ein Verschulden des Kreditnehmers (Schlechtverhalten i.e.S.) oder auf Umweltzustände (u.U. Schlechtverhalten i.w.S., weil keine adäquaten Anpassungsmaßnahmen durchgeführt wurden; oder kein Schlechtverhalten, weil nicht beeinflussbar) zurückzuführen ist²⁶¹.

Die Agencyrelevanz der einzelnen Arten von Kreditsicherheiten findet sich bei Bodmer (1999a, S. 591-609). Die daraus resultierenden betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Verwertung von Kreditsicherheiten werden teilweise jedoch erst in einer Krise zum Zeitpunkt der drohenden Verwertung wahrgenommen, weil Kreditnehmer z.T. erst zu diesem Zeitpunkt eine Einschränkung ihrer Autonomie (hierzu LANDFERMANN 1995, S. 1649 ff.) wahrnehmen. In diesem Zusammenhang wird teilweise die Frage aufgeworfen, ob eine **Übersicherung** vor-

²⁶⁰ Für die Fälle, dass Sicherheiten nicht in ausreichendem Maße gestellt werden können, bieten sich kurzfristig revolvingende Kredite oder a.o. Kündigungsrechte an, die dem Kreditgeber zustehen, wenn der Kreditnehmer in Leistungsverzug (z.B. von mehr als 14 Tagen) kommt oder in Vermögensverfall gerät (EICHWALD UND PEHLE 2000, S. 764 f.). In Verbindung mit weitgehenden Informationsrechten für Kapitalgeber sorgt die Möglichkeit des Kapitalentzugs (bei Schlechtverhalten) wie eine erzieherische Maßnahme für ein vereinbarungsgemäßes Verhalten des Kreditnehmers PERRIDON UND STEINER (1993).

²⁶¹ Eine - in den Banken-AGB (AGB des BUNDESVERBANDES DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN 2002, S. 4) übliche Formulierung in diesem Zusammenhang lautet folgendermaßen:

Eine Kündigung der gesamten Geschäftsbeziehungen oder einzelner Geschäftsbeziehungen ist zulässig, wenn ein wichtiger Grund vorliegt, der der Bank, auch unter angemessener Berücksichtigung der berechtigten Belange des Kunden , deren Fortsetzung unzumutbar werden lässt. Ein wichtiger Grund liegt insbesondere vor, wenn der Kunde unrichtige Angaben über seine Vermögenslage gemacht hat, die für die Entscheidung der Bank über eine Kreditgewährung oder über andere mit Risiken für die Bank verbundene Geschäfte (zum Beispiel Aushändigung der Scheckkarte) von erheblicher Bedeutung waren, oder wenn eine wesentliche Verschlechterung seiner Vermögenslage eintritt oder einzutreten droht und dadurch die Erfüllung von Verbindlichkeiten gegenüber der Bank – auch unter Verwendung einer hierfür bestehenden Sicherheit – gefährdet ist, oder wenn der Kunde seiner Verpflichtung zur Bestellung oder Verstärkung von Sicherheiten nach Nr. 13 Absatz 2 dieser Geschäftsbedingungen oder aufgrund einer sonstigen Vereinbarung nicht innerhalb der von der Bank gesetzten angemessenen Frist nachkommt.

Abzugrenzen von dem o.g. Schlechtverhalten sind Leistungsstörungen, wie sie im Zusammenhang mit den Basel-II-Regelungen für die Beurteilung eines Kreditengagements verstanden werden.

liegt. Eine Übersicherung ist jedoch nicht generell gegeben, wenn der Wert der Sicherheiten die Darlehenshöhe übersteigt: Kreditsicherheiten besitzen eine unterschiedliche Werthaltigkeit²⁶². Um das unterschiedlich hohe Verwertungsrisiko der verschiedenen Sicherheiten zu berücksichtigen, wird den Kreditgebern von der Rechtsprechung eine gewisse **Übersicherungsmarge** zugebilligt²⁶³. Eine Übersicherung bei Grundschulden in Höhe von rund 10 % (IGNATZI 1996, S. 74) sowie 20 % vom geschätzten Verwertungserlös und bis zu 50 % vom Nennwert bei den anderen Sicherungsmitteln wird als üblich angesehen²⁶⁴. Bei der subjektiven Interpretation eines Sachverhaltes als „Übersicherung“ kann es sich damit objektiv um einen Fehler handeln, den es aufzudecken gilt, damit der betreffende Stakeholder nicht aufgrund seiner Annahmen falsch reagiert.

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Übersicherung ist krisenrelevant. Die Interpretation der Krisenrelevanz des Umfangs der eingesetzten Kreditsicherheiten in einer Unternehmenssituation durch die Stakeholder (Fremd- und Selbsteinschätzung) gilt es somit zu erheben und zu analysieren.

Nachdem mögliche Krisenursachen im Zusammenhang mit Finanzierungen allgemein aufgeführt worden sind, sollen nachfolgend spezielle krisenrelevante Probleme der Finanzierung landwirtschaftlicher Unternehmen als Sonderfälle dargestellt werden.

4.2 Spezifika der Finanzierung landwirtschaftlicher Unternehmen, Finanzierungsprobleme und Interpretationsprobleme im Zusammenhang mit Finanzierungen

Mehrheitlich handelt es sich bei landwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland um Einzelunternehmen (rund 95 %). Personengesellschaften umfassen lediglich einen Anteil von rund 4 %, juristische Personen (des öffentlichen und privaten Rechts) rund 1 % (vgl. BMELF/BMVEL 2002 Anhangstabelle 8). Seit den 1980er Jahren wurden die **betriebsstrukturellen Veränderungen** vor allem durch zwei Kräfte beeinflusst (SEIBERT UND STRUFF 1993, S. 158):

- (1) Ansprüche an höheren Lebensstandard und damit verbunden die Notwendigkeit, das Haushaltseinkommen zu steigern und
- (2) Rückgang der Erlöse für landwirtschaftliche Erzeugnisse und, in Folge, der Einkommenskapazität der Betriebe.

²⁶² Grundschulden, Hypotheken und Pachtkreditverträge sind im Grundbuchamt bzw. Amtsgericht niedergelegt und können von jedermann, der ein berechtigtes Interesse daran hat, eingesehen werden. Sie bieten den betreffenden Gläubigern damit eine relativ gute Sicherheit. Im Falle von Forderungsabtretungen hängt die Werthaltigkeit dagegen vom jeweiligen Einzelfall ab. Sicherungsübereignungen sind nicht nur mit der Gefahr des Untergangs der betreffenden Wirtschaftsgüter verbunden, wogegen sich die Kreditgeber mit der Abtretung des Anspruchs gegen die Versicherung schützen. Es bestehen vielmehr auch die Gefahren der Mehrfachabtretung sowie der Kollision mit einem Eigentumsvorbehalt oder der Zubehörhaftung bei Grundpfandrechten. Sicherungsabtretungen sind somit relativ „geringwertig“.

²⁶³ Die Übersicherung ist mit Verzugs-, Verwertungs- und sonstigen Nebenkosten zu begründen.

²⁶⁴ Daraus lässt sich ungefähr die „**abgeleitete Liquidität**“ ermitteln.

Auf diese Veränderungen wurde von den Betroffenen auf unterschiedliche Weise reagiert.

SEIBERT UND STRUFF (1993, S. 159) unterscheiden in die Entwicklungsrichtungen

- (1) Professionalisierung
- (2) Stabilität
- (3) Verminderung/Ausstieg.

Insbesondere die wachstumsorientierte Gruppe in der Entwicklungsrichtung „Professionalisierung“ war als krisengefährdet erkannt worden. SEIBERT UND STRUFF (1993, S. 166) nennen folgende Gründe:

- (1) Oft hoher Verschuldungsgrad; Investitionsförderung und nicht selten die Officialberatung haben zu beträchtlichen Investitionen verführt.
- (2) Mangel an Anpassungsvermögen; hoher Spezialisierungsgrad.
- (3) Hohe Arbeitsbelastung.
- (4) Keine anderen Einkommensquellen.
- (5) Langfristige Planungen wären erforderlich, sind z.Zt. jedoch kaum möglich.

Hinsichtlich der Finanzierung dominieren in der Landwirtschaft Bank- sowie Lieferantenkredite, wobei aus agrarpolitischen Gründen staatliche Förderungen (staatliche Darlehen; Zinsermäßigungen; Zuschüsse; Bürgschaften) bisher wichtige Beiträge lieferten.

Innerhalb des Fremdkapitals dominiert bei land- und forstwirtschaftlichen Betrieben in den alten Bundesländern im Durchschnitt das langfristige Fremdkapital zur Durchführung langfristiger Investitionen. So beträgt beispielsweise in Bayern der Anteil der lang- und mittelfristigen Kredite am gesamten Fremdkapital rund 70 % (BAYERISCHE LANDESANSTALT 2001/2002 S. 46). In Verbindung mit Investitionen kann im Einzelfall der Anteil lang- und mittelfristiger Kredite jedoch auch höher sein. Nur ein relativ geringer Teil des Fremdkapitals ist kurzfristiger Natur und zeitlichen Schwankungen bezüglich der Kredithöhe unterworfen.

Neben einer hohen staatlichen Einflussnahme (zumindest in der Vergangenheit) sind folgende Spezifika bei landwirtschaftlichen Unternehmen in Deutschland gegeben:

- (1) Die weitaus meisten landwirtschaftlichen Unternehmen befinden sich hinsichtlich des Reifegrades ihres Produktmixes in späten Phasen (oftmals Degenerationsphase) des Produktlebenszyklus²⁶⁵.
- (2) Der Eigenkapitalanteil ist in vielen landwirtschaftlichen Unternehmen – anders als in den sonstigen Branchen in Deutschland – sehr hoch.
- (3) Eine hohe Nachfrage nach Grund und Boden wird durch einen erheblichen laufenden Flächenverbrauch innerhalb der Bundesrepublik Deutschland sowie (noch) durch flächenabhängige Subventionen gesichert.

²⁶⁵ Der weitaus größte Teil der landwirtschaftlichen Unternehmen befindet sich hinsichtlich seines Produktprogramms in der Reife- bzw. **Degenerationsphase** des „**Produktlebenszyklus**“. Um dennoch an der allgemeinen Einkommensentwicklung teilnehmen zu können, wird von landwirtschaftlichen Unternehmen oftmals in „Produktionsstätten“ (Grund und Boden, Gebäude) sowie in Maschinen und Geräte investiert, um über steigenden Mengenoutput und/oder (arbeitswirtschaftliche) Rationalisierung Preissenkungen zu kompensieren und dennoch Gewinnsteigerungen je AK zu realisieren. Für solche Restrukturierungszwecke stehen staatliche Finanzierungshilfen zur Verfügung.

(4) Die staatliche Investitionsförderung und Praxis der Einkommensbesteuerung übt einen großen Einfluss auf die Verkehrswerte landwirtschaftlicher Grundstücke aus. Auf diese o.g. Punkte wird nachfolgend detaillierter Bezug genommen.

4.2.1 Verschuldungssituation, Umfang des Eigenkapitals und Eigenkapitalveränderung

Während der **Eigenkapitalanteil** landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Deutschland, die in der Rechtsform des Einzelunternehmens geführt werden, im Durchschnitt rund 84 % beträgt, umfasst er bei Personengesellschaften nur rund 65 % und sinkt im Fall von juristischen Personen auf rund 58 % (BMELF/BMVVEL 2002; Anhang-Tab. 40; S. 35). Lediglich bei pachtstarken landwirtschaftlichen Unternehmen oder reinen Pachtbetrieben ist die Eigenkapitalausstattung erheblich niedriger. Damit liegt allerdings die Eigenkapitalausstattung landwirtschaftlicher Unternehmen, selbst des schlechtesten Viertels (BMELF/BMVVEL 2002; Anhang-Tab. 33; S. 30), im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen in der Bundesrepublik Deutschland im Durchschnitt trotzdem erheblich höher. Allerdings ist die Kapitalrentabilität außerordentlich gering (BMELF/BMVVEL 2002; Anhang-Tab. 40; S. 35).

Eine Diskrepanz zwischen Eigenkapitalausstattung einerseits und **Eigenkapitalbildung** andererseits kann für das Schuldnerunternehmen krisenrelevant werden, wenn Kreditgeber die Kreditwürdigkeit in erheblichem Maße auf der Basis des Sachwertes bestimmen. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich ein vergleichsweise ertragsschwaches Unternehmen in einer räumlichen Gunstlage mit hohen Verkehrswerten befindet.

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Es gilt Diskrepanzen zwischen dem Sach- und Ertragswert aufzudecken sowie die Interpretationen der Stakeholder bezüglich der Verschuldungssituation zu analysieren.

Die Problematik einer Beleihung von Vermögen aufgrund des Sachwertes wird nachfolgend am Beispiel der Nachfrage nach Grund und Boden aufgezeigt.

4.2.2 Nachfrage nach Grund und Boden

Aus dem Agrarbericht (BMELF/BMVVEL 2002; Anhang-Tab. 40; S. 35) wird deutlich, dass in Einzelunternehmen der Land- und Forstwirtschaft der Grund und Boden innerhalb des Bilanzvermögens dominiert. Die tatsächlich realisierbaren Verkehrswerte können im Einzelfall den Wertansatz in der Bilanz jedoch erheblich übersteigen. Das ist z.B. dann der Fall, wenn es sich um Bauland oder Bauerwartungsland handelt und die Bewertung erfolgte in der Bilanz z.B. nur mit dem Doppelten des **Ausgangsbetrages** nach §55 Abs. 1 EStG. Tabelle 4-4 zeigt in einer Übersicht die Verkehrswertentwicklung von landwirtschaftlichen Grundstücken in den vergangenen Jahren. Es wird deutlich, dass Unterschiede nicht nur in der Höhe des Preises (Oberbayern um den Faktor 10 höhere Preise als im Durchschnitt der Neuen Bundesländer), sondern auch in der regionalen Preisentwicklung bestehen.

Tabelle 4-4: Kaufwerte (Kaufpreise) in € je ha Fläche landwirtschaftlicher Nutzung (ohne Gebäude und ohne Inventar)

Jahr	Oberbayern	Niederbayern	Oberpfalz	Oberfranken	Mittelfranken	Unterfranken	Schwaben	Bayern	Früheres Bundesgebiet ¹⁾	Neue Länder
1991	48.095	35.712	24.637	14.198	20.934	19.372	31.689	29.692	16.695	3.734
1992	44.395	32.554	21.452	14.423	20.746	16.650	28.887	28.468	15.430	4.720
1993	42.267	33.209	22.320	15.898	23.579	15.299	25.453	27.194	15.227	4.255
1994	41.894	30.356	22.125	18.180	22.743	15.570	25.951	27.928	15.402	3.836
1995	41.692	31.674	20.806	16.119	23.113	14.675	28.405	28.909	16.452	3.610
1996	37.567	29.147	22.546	15.559	23.903	14.540	25.022	26.173	16.286	3.310
1997	36.281	30.786	20.307	17.672	18.287	16.206	27.079	25.571	16.458	3.241
1998	37.760	28.821	23.877	17.823	18.385	13.870	26.699	25.811	17.194	3.254
1999	39.509	28.219	22.242	16.752	17.304	16.125	28.155	25.914	16.530	3.421
2000	34.441	28.714	21.735	16.546	18.425	16.104	26.070	24.619	16.729	3.631

¹⁾ Gebietsstand vor dem 03.10.1990.

Preise für Bauerwartungsland und Bauland sind nicht enthalten.

Quelle Ausschnitt BSTMLF 2002; Tab. 25)

In Oberbayern bewegten sich die Reinerträge im WJ 1999/2000 durchschnittlich (vgl. BAYER. LANDESANSTALT 2000/2001; S. 51) in einem Bereich von rund -80 € (Alpenvorland) bis rund 300 € (Tertiäres Hügelland Nord - ohne Dauerkulturen). Damit errechnet sich selbst in günstigen Lagen bei einem Zinssatz von $i = 4\%$ nur ein Ertragswert von rund 7.500 €/ha. Der Wert verdeutlicht, dass sich die Bodenpreise in weiten Teilen der Bundesrepublik Deutschland nicht auf der Grundlage der auf der Fläche erzielbaren Erträge bilden. Wesentliche, den Preis bestimmende Faktoren bilden vielmehr²⁶⁶ :

(1) „**Flächenversiegelung**“: Der durchschnittliche tägliche Flächenverbrauch für Siedlungs- und Verkehrsfläche in Deutschland betrug in den Jahren 1997 bis 2001 rund 129 ha (STATIST. BUNDESAMT 2001, S. 174 und 2002, S. 168. Davon entfiel auf Bayern ein überdurchschnittlicher Anteil von rund 22 %. (Flächenanteil Bayerns in der Bundesrepublik Deutschland: rund 18,8 % - STATIST. BUNDESAMT 2002, S. 168).

(2) **Steuerliche Gründe**: Reinvestition von aufgedeckten stillen Reserven zum Zwecke der Einkommensteuervermeidung (vgl. §§ 6b/6c EStG).

(3) **Flächenbezogene direkte Einkommensübertragungen**.

Damit können Diskrepanzen zwischen Verkehrswert und Beleihungswert auf der einen Seite und Ertragswert sowie Kapitaldienstfähigkeit aus der laufenden Produktion andererseits entstehen, die Auswirkungen auf die Stabilität des Unternehmens besitzen können (hinsichtlich der Beleihungswertermittlung s. BODMER (1998, S. 191) und zu einer fortlaufenden Veräußerung von Betriebsteilen führen können (latente Unternehmenskrise).

Außerdem besteht die Gefahr, dass bei Bodenverkäufen in größerem Umfang, wie sie z.B. im Rahmen von Sanierungen notwendig werden können, das regionale Bodenpreinsniveau zusammenbrechen kann, was Kreditgeber auch bei anderen Kreditnehmern zu einer Forderung

²⁶⁶ Vgl. zur Problematik des §6b EStG: BAHRs 2003, S. 234 ff.

nach Verstärkung von Sicherheiten bzw. zu Kreditkündigungen – beide Aktionen sind krisenrelevant – veranlassen könnte.

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Es gilt den wahrgenommenen und empfundenen Einfluss des Bodenpreisniveaus auf den (potentiellen) Kreditumfang als Kriseneinflussfaktor zu erheben und zu analysieren²⁶⁷.

Neben dem indirekten Einfluss des Bodenpreisniveaus auf die abgeleitete Liquidität üben staatliche Förderprogramme einen direkten Einfluss auf die Investitionstätigkeit und die Nachfrage nach Krediten aus.

4.2.3 Anreize durch staatliche Stellen/Förderprogramme

Durch staatliche Förderungen²⁶⁸ sollen in erster Linie

- (1) die Leistungsfähigkeit der Betriebe mit besonderer Ausrichtung auf zukünftige Erfordernisse gesteigert,
- (2) ihre strukturelle Weiterentwicklung gewährleistet,
- (3) dadurch das landwirtschaftliche Einkommen verbessert oder stabilisiert,
- (4) die Entwicklung des ländlichen Raumes gefördert,
- (5) die dauerhafte Erhaltung der natürlichen Ressourcen der Landwirtschaft erreicht,
- (6) sowie die Ziele und Erfordernisse des Umwelt- und Tierschutzes berücksichtigt werden.

Es werden weitergehende – gesamtgesellschaftliche Ziele (wie z.B. der Umweltschutz) – angestrebt, nicht nur eine Verbesserung der Einkommenssituation der geförderten Unternehmen.

Die Förderprogramme sind i.d.R. nach folgendem Prinzip ausgestaltet:

- (1) Es handelt sich um eine erfolgsunabhängige Förderung.
- (2) Ein Teil der Investitionssumme ist von den betreffenden Unternehmen beizusteuern (sei es in Form von Eigenmitteln und/oder Eigenleistung).
- (3) Die Förderung erfolgt in Form von
 - a) Zinsverbilligungen und/oder
 - b) Zuschüssen und/oder
 - c) staatlichen Bürgschaften.

Fördermaßnahmen des risikoneutralen Staates²⁶⁹ können jedoch – in Verbindung mit „Overconfidence“ des Unternehmers – Krisen auslösend oder verstärkend wirken, falls nicht förderungswürdige Vorhaben²⁷⁰ dennoch gefördert werden (vgl. GLÄSER 2002, S. 105 ff.), denn:

²⁶⁷ Annahme: Je stärker sich die Beleihung am Substanzwert und je weniger sie sich am Ertragswert orientiert, desto krisengefährdeter ist das zu analysierende Unternehmen.

²⁶⁸ Vgl. in Deutschland z.B. die Förderrichtlinien im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes" (http://www.bmelv.de/cln_044/nn_750582/DE/04-Landwirtschaft/Foerderung/2007/Vorwort.html__nnn=true ; abgerufen am 19.3.2007).

²⁶⁹ GLÄSER 2002, S.110 ff.: Auch bei ungünstiger Entwicklung aller Förderungen bleibt der Staat zahlungsfähig. Bei einer großen Zahl von Förderprojekten wird die Wahrscheinlichkeit klein, dass sämtliche Projekte scheitern (der kumulierte Wert der gesamtwirtschaftlichen Erträge aus Fördermaßnahmen wird nur wenig vom Erwartungswert abweichen). Durch Diversifikation der Fördermaßnahmen bleibt das Gesamtrisiko klein.

- (1) Für den Erhalt von Fördermitteln ist eine Investition mit Einsatz von anteiligen Eigenmitteln erforderlich.
- (2) Das Planungsinstrument „Betriebsverbesserungsplan“ stellt z.T. lediglich eine „Formsache“ dar (LOY ET AL. 1996, S. 57), das einer retrograden Wirtschaftlichkeitsberechnung dient²⁷¹: Es besteht das Ziel, ein bestimmtes Unternehmen zu fördern, weil dieses die Förderung mit entsprechendem Nachdruck wünscht. Die notwendigen Eingangsparameter (Ausgangslage, Eigenmittel, Eigenleistung sowie die wirtschaftliche Lage nach Durchführung der betreffenden Investition) werden von den zuständigen Stellen (Offizialberatung, „Landessiedlung“ etc.) so gestaltet, dass eine Förderung möglich wird²⁷².
- (3) Die Subventionswerte staatlicher Investitionsförderung sind teilweise erheblich und können für sich allein gesehen eine hohe Attraktivität ausüben, was zu vorvertraglich opportunistischem Verhalten führen kann (LOY ET AL. 1996, S. 25 ff.). Allerdings kann ein erheblicher Zeitraum (bis zu mehreren Jahren) zwischen der Antragstellung und der Bewilligung einer Förderung liegen, was im Einzelfall dazu führen kann, dass Investitionen bereits mit teuren und damit tendenziell Krisen fördernden Zwischenfinanzierungen vorgezogen werden (MÜLLER UND SCHMITZ 1996, S. 78).

Förderungen sind zudem oftmals zeitlich befristet (z.B. keine Förderung von Biogasanlagen mehr im Rahmen des Agrarinvestitionsförderungsprogramms), Entgelte sind zeitlich degressiv mit dem Investitionszeitpunkt gestaffelt (z.B. Einspeisevergütung für Strom aus Biogas) oder werden im Zeitverlauf an steigende Auflagen geknüpft (z.B. Diskussion um Verschärfung der Auflagen zum Erhalt des KWK-Bonus bei Biogasanlagen). Diese Faktoren können tendenziell zugunsten schneller Investitionsentscheidungen wirken. Bezüglich der Vergabe von Fördermitteln bzw. zinsverbilligten Darlehen wird darüber hinaus aber auch folgende Kritik geäußert:

- (1) Förderungswürdige – aber risikoreiche – Vorhaben werden nicht gefördert und die Investoren müssen ihr Vorhaben stattdessen mit teurerem Kapital finanzieren. Als Ursachen hierfür nennt GLÄSER 2002, S. 117 ff.:
 - Wunsch nach geringen Ausfallraten auf Seiten der Förderbank und der risikoaversen Hausbank (Pick the risk-free non-looser-strategy)²⁷³

²⁷⁰ Die Vergangenheit zeigte, dass landwirtschaftliche Unternehmen trotz Aufstellung eines Betriebsverbesserungsplanes und des Nachweises der Wirtschaftlichkeit einer Investitionsmaßnahme in Zahlungsschwierigkeiten gekommen sind - vgl. BODMER 1998 und LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK 1996:

Problembereich 1: Um das Gesamtvolumen zu senken, die Kapitaldienstfähigkeit (rechnerisch) nicht zu gefährden und um den Kreditsuchenden eine staatliche Förderung zu ermöglichen, wird der Kapitalbedarf nicht vollständig ermittelt, z.B. hinsichtlich des Überbrückungsbedarfs, der Finanzierungsnebenkosten oder bezüglich des privaten Kapitalbedarfs.

Problembereich 2: Teure Zwischenfinanzierung bereits vor Erhalt einer Förderzusage.

Problembereich 3: Kreditgeber teilen ihren Kunden z.T. nicht direkt mit, dass sie ein Investitionsvorhaben nicht als wirtschaftlich erachten (nur indirekte Mitteilung: Schlechte Konditionen - Beispiele in BODMER 1998).

²⁷¹ Zwischenzeitlich muss bereits vor Erhalt von Investitionsförderungen der Nachweis einer positiven Eigenkapitalbildung in der Vergangenheit erbracht werden.

²⁷² Es wird ein Anspruch auf Erhalt der Fördermittel vermutet, Fördermittel werden als Subventionen an die Landwirtschaft interpretiert (vgl. Abbildung 1-3), so dass z.T. eine „retrograde Ermittlung der Wirtschaftlichkeit“ erfolgt. Ein Einflussparameter bildet dabei die Höhe der in der Wirtschaftlichkeitsberechnung berücksichtigten Eigenleistung.

²⁷³ So betrug der Anteil von Handwerksbetrieben (diese zeichneten sich durch vergleichsweise niedrige Insolvenzquoten aus) an den von der DtA 1998 geförderten Unternehmen fast 29%. Der Anteil der Handwerksbetriebe an den gesamten Gründungen betrug jedoch nur 4 %.

- Tendenz der Hausbanken, eigene Kredite zu vergeben – insbesondere dann, wenn mit einem öffentlich geförderten Darlehen keine Haftungsfreistellung verbunden ist.
 - Versuch von Hausbanken, ihre Transaktionskosten bei öffentlich geförderten Darlehen zu verringern. Damit werden große Vorhaben, die über hohe Sicherheiten verfügen, bevorzugt.
- (2) Das Einwerben öffentlicher Mittel bindet Kapazitäten des Unternehmers, die für andere unternehmerische Aufgaben (z.B. die Beschäftigung mit der Krisenvorsorge) fehlen.
- (3) Die Fördermittel werden unabhängig vom tatsächlichen Erfolg der Investitionsmaßnahme gewährt (vgl. das Beispiel eines „Notleidenden Kredits“ in BODMER 1998).

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

In welcher Weise staatliche Förderung durch die Stakeholder interpretiert wird, gilt es zu erheben und zu analysieren (Fremd- und Selbsteinschätzung)²⁷⁴.

Es könnte nun eingewendet werden, dass das oben unter Punkt (3) genannte Problem deshalb auftritt, weil eine *leistungsunabhängige Investitionsförderung* erfolgt. Es könnte deshalb die Frage gestellt werden, ob stattdessen eine *leistungsabhängige Förderung* zu bevorzugen wäre, die von den Unternehmern in jedem Fall in der Weise interpretiert werden müsste, dass sie ein die Krisengefahr verringerndes Verhalten anstreben sollen. Allerdings können als Folge der betreffenden Anreize **Eskalationseffekte** entstehen, die wiederum krisenfördernd wirken können. Dieses Problem wird in nachfolgendem Exkurs – basierend auf KRÄKEL UND SCHAUENBERG (1994) sowie BODMER (2002, S. 16 ff.) – thematisiert.

Exkurs: Problematik leistungsabhängiger Ausgestaltungen von Investitionsförderprogrammen

Mit einer falschen Ausgestaltung leistungsabhängiger Anreize können negative (Krisen fördernde) Eskalationseffekte verbunden sein, die in der Literatur auch als "**Rattenrennen**" bezeichnet werden.

Der Sachverhalt des "Rattenrennens" lässt sich allgemein auf Situationen übertragen, in denen mehrere Personen einer in ihrem Umfang begrenzten "Belohnung" oder "Beute" gegenüberstehen, so dass nicht alle Personen daran gleichermaßen partizipieren können.

Mit dem Begriff "Rattenrennen" wird i.d.R. der Effekt bezeichnet, dass die Selbstselektion von heterogenen Beteiligten (z.B. Investoren) an einem Wettbewerb bei asymmetrisch verteilten Informationen zu paretoineffizienten separierenden Gleichgewichten führen kann. Von diesen Annahmen wird nachfolgend in Anlehnung an KRÄKEL UND SCHAUENBERG (1994, S. 230) dergestalt abgewichen, dass ein Modell mit homogenen Beteiligten an einem Wettbewerb bei symmetrisch verteilter Information gegeben sein soll (hier: Wettbewerb von Investoren bei der Erfüllung der Voraussetzungen für den Erhalt einer leistungsabhängigen Investitionsförderung). Es soll gezeigt werden, dass auch in diesem Fall Eskalationseffekte in der Form von Rattenrennen möglich sind und dass aus der Sicht des Staates Wertordnungen der Landwirte eine Erschwernis bei der Ausgestaltung von Investitionsförderungen darstellen können, derartige "Rattenrennen" zu vermeiden.

"Rattenrennen" könnten im Zusammenhang mit einer leistungsabhängigen Investitionsförderung dann auftreten, wenn die Leistungsanreize in einer Art und Weise ausgestaltet sind, dass die Betroffenen – hier die Investoren – ihre Anstrengungen²⁷⁵ derart übertreiben, dass ihre Gesundheit und ihr Familien-

²⁷⁴ Hypothese: Je stärker eine Förderung durch nachdrückliches Beharren des Unternehmers und erst durch Anrechnung (manueller) Eigenleistung zustande gekommen ist, desto krisengefährdeter ist das Unternehmen zu beurteilen.

²⁷⁵ Dies können Anstrengungen physischer Art [hoher Anteil an Eigenleistungen z.B. an einer Baumaßnahme], monetärer Art [z.B. Inanspruchnahme der Bausparguthaben der Kinder oder Lebensversicherungs-

leben belastet wird, während die Wahrscheinlichkeit, z.B. eine die Grundförderung übersteigende Investitionsförderung zu erhalten, gar nicht oder nur unterproportional zur Anstrengung ansteigt (vgl. hierzu KRÄKEL UND SCHAUBENBERG 1994, S. 224).

Modellbeschreibung

Nachfolgend wird - in Anlehnung an KRÄKEL UND SCHAUBENBERG - eine Investitionsförderung betrachtet, die ausgehend von einer Grundförderung für alle betroffenen Investoren eine leistungsbezogene Komponente enthält, die jedoch wegen begrenzter Fördermittel nur einem Teil, nämlich den besten Investoren, gewährt werden kann. Die Betrachtung wird dabei auf zwei Landwirte beschränkt – Landwirt i und Landwirt j –, die um die leistungsbezogene Komponente der Förderung konkurrieren. Dies ist insofern gerechtfertigt, als ein Landwirt sich einem homogenen Konkurrenten in Form der Gesamtheit der sonstigen Landwirte gegenüber sieht und keinerlei Präferenzen bestehen, dass bestimmte andere Landwirte die Förderung erhalten. Es wird angenommen, dass beide Landwirte risikoneutral und ungefähr gleich fähig sind. Außerdem ist der Staat als dritter Akteur beteiligt. Er beurteilt den jeweiligen Erfolg und verteilt die Fördermittel.

Innerhalb des "Turniers um die Fördermittel" kann jeder Landwirt entscheiden, welche Anstrengungen er unternimmt. Zur Vereinfachung wird von lediglich drei Anstrengungsniveaus, d.h. drei verschiedenen Strategien, ausgegangen:

- Ein sehr geringes Anstrengungsniveau a_1 , das gewährleistet, dass ein gewisses Einkommen aus dem landwirtschaftlichen Unternehmen erzielt wird, so dass der Lebensunterhalt bestritten und die Grundförderung erzielt werden kann.
- Ein mittleres Anstrengungsniveau a_2 .
- Ein sehr hohes Anstrengungsniveau a_3 .

Derjenige Landwirt erhält die leistungsbezogene Komponente der Investitionsförderung, der die höchste Anstrengung (mit korrespondierendem höchstem Output) geleistet hat. Wählen beide Landwirte die gleiche Anstrengung, so erhält jeder der beiden Landwirte die Hälfte der Gesamtförderung.

Für jeden Landwirt setzt sich der Gesamtnutzen einer leistungsabhängigen Investitionsförderung aus zwei Komponenten zusammen

- (1) einer den Nutzen erhöhenden Komponente durch die Investitionsfördermittel (Einkommenszuwachs; höheres Prestige, weil er als entwicklungsfähiger Landwirt eingestuft wird usw.), die entweder 0 beträgt, wenn – außer einer Grundförderung – keine weiteren Investitionsfördermittel zu erhalten sind oder einen Umfang von P annimmt, wenn alle die Grundförderung übersteigenden leistungsabhängigen Investitionsfördermittel ausschließlich dem einen Landwirt zugute kommen. Zur Vereinfachung wird angenommen, dass P in monetären Einheiten darstellbar ist.
- (2) einer den Nutzen mindernden Komponente (Anstrengungsleids K_1 für das Anstrengungsniveau a_1 ; K_2 für das Anstrengungsniveau a_2 usw.), die umso höher ausfällt, je größer die Anstrengungen sind. Auch hier wird zur Vereinfachung angenommen, dass die K_1 bis K_3 in monetären Einheiten darstellbar sind.

blaufleisungen der Altenteiler für Investitionszwecke] oder psychischer Art sein [z.B. Rangrücktritt der Altenteiler zur Ausweitung des Umfangs der verfügbaren Sicherheiten, wodurch im Falle des Scheiterns der Investition psychische Belastungen für die direkt betroffenen Altenteiler (ihre Versorgung ist z.B. gefährdet) und die Investoren (z.B. Schuldgefühle) entstehen können].

Tabelle 4-8: Nutzenmatrix des „Investitionsförderungsspiels“

		Anstrengung a_k von Landwirt i					
		a_1		a_2		a_3	
		Nutzen-/Ergebniswert für Landwirt		Nutzen-/Ergebniswert für Landwirt		Nutzen-/Ergebniswert für Landwirt	
		j	i	j	i	j	i
Anstrengung a_k von Landwirt j	a_1	$0,5 \cdot P - K_1$	$0,5 \cdot P - K_1$	$-K_1$	$P - K_2$	$-K_1$	$P - K_3$
	a_2	$P - K_2$	$-K_1$	$0,5 \cdot P - K_2$	$0,5 \cdot P - K_2$	$-K_2$	$P - K_3$
	a_3	$P - K_3$	$-K_1$	$P - K_3$	$-K_2$	$0,5 \cdot P - K_3$	$0,5 \cdot P - K_3$

Neben der Beurteilung der verschiedenen in Tabelle 4-8 aufgeführten Nutzenwerte für die Landwirte i und j sind die Ergebnisse auch aus der Sicht des die Investitionsförderung gewährenden Staates zu beurteilen. Es wird dabei angenommen, dass für beide Landwirte die Produktionsfunktionen einen gleichen Verlauf aufweisen.

Bei steigender Anstrengung der Landwirte ist mit einem mengenmäßig steigenden und/oder qualitativ höherwertigen Output zu rechnen.

Es sei aber auch angenommen, dass mit steigender Anstrengung der Output, die Erlöse und die Bruttogewinne der Landwirte (d.h. die Gewinne vor der Kompensation des Anstrengungsleids durch eine Investitionsförderung über die Grundförderung hinaus) abnehmende Zuwächse aufweisen.

Das monetär bewertete Anstrengungsleid hingegen steigt mit steigender Anstrengung, so dass daraus die Notwendigkeit zur Kompensation eines steigenden Anstrengungsleids entsteht.

Es soll nachfolgend π_r den zu der Anstrengung a_r ($r=1,2,3$) korrespondierenden Nettogewinn (Differenz zwischen Bruttogewinn und entsprechendem monetär bewertetem Anstrengungsleid K_r) bezeichnen. Dabei wird für die von den Landwirten realisierbaren Nettogewinne staatlicherseits angenommen, dass $\pi_3 < \pi_1 < \pi_2$ gilt. Dies wäre zunächst einmal deshalb plausibel, weil der Bruttogewinn mit zunehmender Anstrengung degressiv, das Anstrengungsleid jedoch progressiv ansteigt.

Staatliche Investitionsförderungen sollten darauf ausgerichtet sein, den Nettogewinn (einschließlich der "monetär umgerechneten Nutzen- und Disnutzenwerte") der Geförderten zu maximieren. Demnach sollte in dem oben angeführten Beispiel der Staat dergestalt fördern, dass von den Investoren eine Anstrengung in Höhe von a_2 erbracht wird. Weil aber nur die besten Investoren in den Genuss der zusätzlichen Investitionsförderung kommen, kann für den Investor ein Anreiz bestehen, über das Anstrengungsniveau a_2 hinaus auch a_3 anzustreben. Dies kann Übertreibungseffekte analog dem Rattenrennen zur Folge haben, z.B.

- ein die Umwelt schädigendes Verhalten,
- Überproduktion,
- Einsatz des Vermögens von Familienmitgliedern für Investitionen oder als Sicherheiten,
- Gewährung von Sicherheiten durch Angehörige aus moralischen Gründen usw..

Das "Investitionsförderungsspiel" soll nun gelöst werden, wobei das Gleichgewichtskonzept von Nash verwendet wird²⁷⁶.

Diskussion

Nachfolgend werden die Ergebnisse für das "Investitionsförderungsspiel" in Anlehnung an KRÄKEL/SCHAUENBERG anhand von fünf Thesen beschrieben.

These 1: Die Strategiekombination (a_3, a_3) in Tabelle 4-8 ist ein Nash-Gleichgewicht, sofern folgende Bedingung gilt: $0,5 \cdot P \geq K_3 - K_1$, (1)

Der Übergang vom Anstrengungsniveau 1 zum Anstrengungsniveau 3 wäre dann sinnvoll, wenn die zusätzlichen Kosten durch die erwartete halbe Investitionsförderungsprämie überkompensiert werden würden.

²⁷⁶ Eine Strategie wird dabei als beste Antwort bezeichnet, wenn sie bei gegebenen Strategien der anderen Spieler den individuellen Erwartungsnutzen des betrachteten Spielers maximiert. Das Nash-Gleichgewicht ist erreicht, wenn jede der Strategien eine beste Antwort auf die übrigen Strategien der jeweiligen Spieler darstellt, d.h., dass kein Spieler einen Anreiz hat, sein Verhalten zu ändern.

Bei gegebener Strategie a_3 des Landwirts j kann Landwirt i folgende Nutzenwerte erzielen:

Strategie des Landwirts j:	a_3
Landwirt i wählt Strategie a_1 :	$-K_1$
Landwirt i wählt Strategie a_2 :	$-K_2$
Landwirt i wählt Strategie a_3 :	$0,5 \cdot P - K_3$

Weil $K_2 > K_1$, ist die Wahl der Strategie a_3 durch den Landwirt i die beste Antwort auf die Strategie a_3 des Landwirts j, wenn gilt: $0,5 \cdot P - K_3 \geq -K_1$. Durch Umformung ergibt sich die äquivalente Ungleichung: $0,5 \cdot P \geq K_3 - K_1$. Dies entspricht genau der o.g. Bedingung (1). Umgekehrt ist für Landwirt j die Strategie a_3 optimal, wenn Landwirt i ebenfalls die Strategie a_3 wählt. Damit kann es – wie oben bereits beschrieben – aber zu einem Rattenrennen kommen.

Die Ergebniskombination $(0,5 \cdot P - K_3, 0,5 \cdot P - K_3)$ ist aus der Sicht der beiden Landwirte nicht paretoeffizient und aus kollektiver Sicht auch nicht rational, weil der Nutzen für beide Landwirte bei Wahl der Strategie a_2 mit $(0,5 \cdot P - K_2, 0,5 \cdot P - K_2)$ pareto besser wäre. Aus individueller Sicht ist die Wahl der Strategie a_3 durch jeden der beiden Landwirte jedoch rational, weil nur hiermit jeder einzelne Landwirt die Wahrscheinlichkeit maximieren kann, eine über die Grundförderung hinausgehende Investitionsförderung zu erhalten. Jeder der Landwirte wird also seine Anstrengung maximieren und damit aber unter den o.g. Annahmen den kleinsten Nettogewinn π_3 (Nettonutzen) erzielen. Die individuelle Rationalität des einzelnen Landwirts widerspricht damit einem rationalen Ergebnis aus der Sicht des Staates, der Investitionsförderungen vergibt, um ein kollektiv rationales Ergebnis zu erzielen.

These 2: Die Strategiekombination (a_2, a_2) in Tabelle 4-8 ist ein Nash-Gleichgewicht, sofern folgende Bedingung gilt: $K_2 - K_1 \leq 0,5 \cdot P \leq K_3 - K_2$ (2)

Bei gegebener Strategie a_2 des Landwirts j kann Landwirt i folgende Nutzenwerte erzielen:

Strategie des Landwirts j:	a_2
Landwirt i wählt Strategie a_1 :	$-K_1$
Landwirt i wählt Strategie a_2 :	$0,5 \cdot P - K_2$
Landwirt i wählt Strategie a_3 :	$P - K_3$

Die Strategie a_2 des Landwirts i ist die beste Antwort auf die Strategie a_2 des Landwirts j, wenn $0,5 \cdot P - K_2 \geq -K_1$ und wenn gleichzeitig gilt: $0,5 \cdot P - K_2 \geq P - K_3$.

Durch Umformung ergibt sich daraus die in Bedingung (2) dargestellte Relation. Wegen der Symmetrie der Matrix gilt auch für Landwirt j, dass für ihn die günstigste Strategie darin besteht, a_2 zu wählen, wenn Landwirt i die Strategie a_2 wählt.

Im Gegensatz zu der Situation, wenn beide Landwirte Strategie a_3 wählen, wird in diesem Fall der Nettogewinn jedes der beiden Landwirte maximiert. Gelingt es dem Staat als "Investitionsförderer", beide Landwirte zur Wahl der Strategie a_2 zu bewegen, dann wird der im Rattenrennen bestehende Widerspruch zwischen individueller Rationalität jedes einzelnen Landwirts und der kollektiven Rationalität beseitigt. Es ergibt sich ein Gesamtnettogewinn in Höhe von $2 \cdot \pi_2$, der größer ist, als wenn beide Landwirte Strategie a_3 wählen würden, weil $\pi_2 > \pi_3$.

These 3: Die Strategiekombination (a_1, a_1) in Tabelle 4-8 ist ein Nash-Gleichgewicht, sofern folgende Bedingung gilt: $0,5 \cdot P \leq K_2 - K_3$ (3)

Bei gegebener Strategie a_1 des Landwirts j kann Landwirt i folgende Nutzenwerte erzielen:

Strategie des Landwirts j:	a_1
Landwirt i wählt Strategie a_1 :	$0,5 \cdot P - K_1$
Landwirt i wählt Strategie a_2 :	$P - K_2$
Landwirt i wählt Strategie a_3 :	$P - K_3$

Damit die Strategie a_1 für Landwirt i die beste Antwort auf die Strategie a_1 des Landwirts j ist, muss gelten: $0,5 \cdot P - K_1 \geq P - K_2$. Gleichzeitig muss gelten: $0,5 \cdot P - K_1 \geq P - K_3$. Beide Ungleichungen lassen

sich zu der unter Bedingung (3) dargestellten Relation zusammenfassen. Aus der Sicht jedes einzelnen Landwirts ist die Wahl der Strategie a_1 jedoch suboptimal, weil annahmegemäß $\pi_1 < \pi_2$. Auch aus der Sicht des die Investition fördernden Staates ist die Wahl der Strategie a_1 durch beide Landwirte suboptimal, weil der Gesamtnettogewinn geringer wäre ($2 \cdot \pi_1 < 2 \cdot \pi_2$), als wenn beide Landwirte Strategie a_2 wählen würden.

These 4: Die Strategiekombinationen (a_1, a_2) und (a_2, a_1) in Tabelle 4-8 sind jeweils Nash-Gleichgewichte, sofern folgende Bedingungen (4) und (5) gelten:

$$0,5 \cdot P = K_2 - K_1 \quad (4)$$

$$P \leq K_3 - K_1 \quad (5)$$

Bei gegebener Strategie a_1 des Landwirts j kann Landwirt i folgende Nutzenwerte erzielen:

Strategie des Landwirts j:	a_1
Landwirt i wählt Strategie a_1 :	$0,5 \cdot P - K_1$
Landwirt i wählt Strategie a_2 :	$P - K_2$
Landwirt i wählt Strategie a_3 :	$P - K_3$

Stellen die Strategiekombinationen (a_1, a_2) und (a_2, a_1) in Tabelle 4-8 Nash-Gleichgewichte dar, dann müssen folgende drei Relationen erfüllt sein:

$$0,5 \cdot P \leq K_2 - K_1$$

$$P \leq K_3 - K_1$$

$$0,5 \cdot P \geq K_2 - K_1.$$

Die erste und dritte dieser drei Relationen lassen sich zu der Bedingung (4) zusammenfassen. Die o.g. zweite Relation ist bereits identisch mit Bedingung (5). Die Strategiekombinationen (a_1, a_2) und (a_2, a_1) stellen damit Nash-Gleichgewichte dar. Aus der Sicht des die Investition fördernden Staates sind die beiden Strategiekombinationen (a_1, a_2) und (a_2, a_1) jedoch suboptimal, da $\pi_1 < \pi_2$. Deshalb gilt bezüglich des Gesamtnettogewinns $(\pi_1 + \pi_2)$ folgende Relation: $(\pi_1 + \pi_2) < 2 \cdot \pi_2$.

These 5: Für die Strategiekombinationen (a_1, a_3) , (a_3, a_1) , (a_2, a_3) und (a_3, a_2) in Abb. 2 lässt sich keine Parameterkonstellation finden, dass sich ein Nash-Gleichgewicht ergibt.

Bei der Strategiekombination (a_1, a_3) in Tabelle 4-8 kann Landwirt j einen Nutzen in Höhe von $P - K_3$ erzielen. Unter der Voraussetzung, dass Landwirt i die Strategie a_1 wählt, kann Landwirt j die Wahl der Strategie a_2 mit geringerem Kostenaufwand ($K_2 < K_3$) und geringerem Anstrengungsleid ($a_2 < a_3$) in den Genuss der vollen Zusatzinvestitionsförderung kommen. Weil beides seinen individuellen Nutzen erhöhen würde, besteht für Landwirt j ein Anreiz, nach Strategie a_2 auszuweichen. Analoges gilt für die Strategiekombination (a_3, a_1) für den Landwirt i [vgl. jeweils die Pfeile mit gestrichelter Linie in Abbildung 3].

Bei der Strategiekombination (a_3, a_2) entstehen Landwirt j nur Kosten in Höhe von K_2 . Er erhält keinen Zusatznutzen. Wechselt er zur Strategie a_1 , entstehen ihm geringere Kosten (weil $K_1 < K_2$) und gleichzeitig ein geringeres Anstrengungsleid (weil $a_1 < a_2$). Damit besteht für ihn ein Anreiz, nach Strategie a_1 auszuweichen. Analoges gilt für die Strategiekombination (a_2, a_3) aus der Sicht des Landwirts i [vgl. jeweils die Pfeile mit durchgezogener Linie in Tabelle 4-9]. Hier besteht ein Anreiz für Landwirt i nach a_1 auszuweichen.

Tabelle 4-9: Nutzenmatrix des „Investitionsförderungsspiels“ – Strategiewechsel bei fehlender Nash-Gleichgewichtssituation

		Anstrengung a_k von Landwirt i					
		a_1		a_2		a_3	
		Nutzen-/Ergebniswert für Landwirt		Nutzen-/Ergebniswert für Landwirt		Nutzen-/Ergebniswert für Landwirt	
		j	i	j	i	j	i
Anstrengung a_k von Landwirt j	a_1	$0,5 \cdot P - K_1$	$0,5 \cdot P - K_1$	$-K_1$	$P - K_2$	$-K_1$	$P - K_3$
	a_2	$P - K_2$	$-K_1$	$0,5 \cdot P - K_2$	$0,5 \cdot P - K_2$	$-K_2$	$P - K_3$
	a_3	$P - K_3$	$-K_1$	$P - K_3$	$-K_2$	$0,5 \cdot P - K_3$	$0,5 \cdot P - K_3$

Damit steht als Zwischenergebnis fest, dass seitens des Staates (unter den o.g. Voraussetzungen) eine Strategiekombination von (a_2, a_2) angestrebt werden sollte, weil diese Kombination den kollektiv größten Nutzen erbringt. Hier stellt sich die Frage, wie der Staat dieses Ziel erreichen kann.

Die Gleichgewichtslösungen hängen von den Parametern P und K_1, K_2 und K_3 ab. Dabei kann der Staat als Investitionsförderer nur den Parameter P – und zwar in seiner Höhe – beeinflussen. Die Kosten K_1 bis K_3 sind vom Staat nicht beeinflussbar und hängen z.T. von individuellen Charakteristika der Landwirte ab. Die Höhe von P entscheidet aber wiederum darüber, welche Anstrengungen a_1 bis a_3 gewählt werden. Damit beide Landwirte die im vorliegenden Fall vom Staat bevorzugte Strategie a_2 wählen, muss P als Verschärfung der in These 2 als Bedingung (2) aufgeführten Relation festgelegt werden – und zwar folgendermaßen:

$$K_2 - K_1 < 0,5 \cdot P < K_3 - K_2 \quad (6)$$

Mit den geringsten Anstrengungen entstehen jedem Landwirt Kosten in Höhe von K_1 . Die Relation $K_2 - K_1 < 0,5 \cdot P$ [s. Bedingung (6)] bewirkt, dass es aus individueller Sicht für jeden der beiden Landwirte interessant ist, die Strategie a_1 zu verlassen, weil die zusätzlichen Kosten für den Übergang auf a_2 geringer sind als der Nutzenzuwachs, der beim Übergang zu Strategie a_2 erzielt werden kann. Damit werden die Strategiekombinationen (a_1, a_1) , (a_2, a_1) und (a_1, a_2) nicht gewählt.

Die Relation $0,5 \cdot P < K_3 - K_2$ [s. Bedingung (6)] bewirkt, dass es aus individueller Sicht für jeden der beiden Landwirte nicht interessant ist, statt Strategie a_2 die Strategie a_3 zu wählen, weil die zusätzlichen Kosten für den Übergang auf a_3 geringer sind als der Nutzenzuwachs, der beim Übergang zu Strategie a_3 erzielt werden kann.

Demnach muss P staatlicherseits so hoch festgelegt werden, dass für die Landwirte der Anreiz entsteht, nicht nur die Strategie a_1 zu wählen und damit lediglich die Grundförderung zu erhalten. P darf aber auch nicht so hoch gesetzt werden, dass Strategie a_3 gewählt wird.

Wie kann nun die Festlegung von P operationalisiert werden? Eigentlich müssten staatlicherseits die Anstrengungsleidwerte K_1, K_2 und K_3 sowie die daraus abgeleiteten Intervallgrenzen $2(K_2 - K_1)$ und $2(K_3 - K_2)$ bekannt sein, um P sinnvoll festlegen zu können.

Die Anstrengungsleidwerte K_1, K_2 und K_3 sind naturgemäß nicht aus Buchführungsunterlagen abzulesen, weil hierin auch Anstrengungsleidwerte einfließen (s. Kapitel 1 bis 3), die – wenn überhaupt – nur sehr schwer monetär quantifizierbar sind (z.B. psychische Belastungen). Weiterhin kann von Anstrengungsleidwerten der Vergangenheit auch nicht unbedingt auf die Bereitschaft zur Akzeptanz zur Übernahme eines bestimmten Anstrengungsleides in der Zukunft geschlossen werden. Die Festlegung von P erscheint damit schwierig. Andererseits sollte es gerade im Zusammenhang mit der Erstellung eines Betriebsverbesserungsplanes das Ziel des Beraters sein, nicht nur Informationen über die "harten Fakten" [Erträge – Aufwendungen, Leistungen – Kosten, Einzahlungen – Auszahlungen usw.], sondern auch über die "weichen Fakten" zu erhalten – wie zum Beispiel die Bereitschaft zur Übernahme von Anstrengungsleid – weil nur hierdurch den individuellen Bedürfnissen und Vorstellungen über die weitere betriebliche Entwicklung entsprochen werden kann.

Außerdem muss P (vgl. KRÄKEL/Schauenberg S. 229) auch nicht den einen – ganz bestimmten – optimalen Wert annehmen. Es genügt vielmehr, wenn die Intervallgrenzen bekannt sind, um P festzulegen. Diese Intervallgrenzen lassen sich folgendermaßen bestimmen: Die Differenz zwischen den Anstrengungsleidwerten K_2 und K_1 liegt irgendwo im Intervall $[K_{(2-1)}^u, K_{(2-1)}^o]$ und die Differenz der Anstrengungsleidwerte K_3 und K_2 im Intervall $[K_{(3-2)}^u, K_{(3-2)}^o]$. Aufgrund der Annahme, dass das Anstren-

gungsleid mit zunehmender Anstrengung überproportional steigt, gilt: $K_2 - K_1 < K_3 - K_2$. Damit gilt auch $K_{(2-1)}^u < K_{(3-2)}^o$. Sofern weiterhin gilt, dass $K_{(2-1)}^o < K_{(3-2)}^u$, kann staatlicherseits zumindest formal ein P gefunden werden, so dass gilt: $K_{(2-1)}^o < 0,5P < K_{(3-2)}^u$.

Problematisiert werden muss allerdings die Allgemeingültigkeit der Aussage, dass das Anstrengungsleid mit zunehmender Anstrengung steigt. Hier ist vielmehr zu differenzieren. Zumindest bezüglich eines Teils der bäuerlichen Landwirtschaft muss bezweifelt werden, dass die Relation

$\pi_3 < \pi_1 < \pi_2$ uneingeschränkt gültig ist. Aufgrund der bäuerlichen Berufsethik (PLANCK UND ZICHE 1979, S. 272) könnte für bestimmte Personen im Einzelfall vielmehr gelten, dass $\pi_1 < \pi_2 < \pi_3$.

Durch die Einheit von Eigentum und Unternehmensführung in der bäuerlichen Landwirtschaft verschmelzen auch die persönlichen Ziele und die Unternehmensziele miteinander. Der Unternehmer – hier der Landwirt – bestimmt die Ziele und übt die Macht aus, sie in seinem Unternehmen zu erreichen. Dabei wird er nicht nur finanzielle, sondern auch seine persönlichen, nichtfinanziellen (meta-ökonomischen) Ziele zu erreichen versuchen (BEHRINGER 1999, S. 12-13). Der Eigentümer-Unternehmer prägt dabei die Unternehmenskultur und –strategie und kann mit einem Präferenzenwechsel und falschen Schwerpunktsetzungen folglich auch den Bestand des Unternehmens gefährden. So wird von einem Teil der Bevölkerung ein Mehr an Arbeitsleid gegenüber einem Weniger an Arbeitsleid zwar als belastend aber dennoch höherwertiger eingestuft. Zwar ist seit Jahren ein Wertewandel in der bäuerlichen Bevölkerung festzustellen (PLANCK UND ZICHE 1979, S. 277), allerdings sind die Elemente bäuerlicher Landwirtschaft dadurch nicht gänzlich beseitigt. Diese Tatsache kann dazu führen, dass bei Personengruppen, für die ein sehr hohes Anstrengungsniveau – und damit Arbeitsleid – nicht als belastend, sondern vielmehr psychisch entlastend wirkt (PLANCK UND ZICHE 1979, S. 272), gerade durch das hohe Anstrengungsniveau ein besonders guter Einklang mit ihrer Wertordnung erreicht werden kann. Damit besteht bezüglich der bäuerlichen Landwirtschaft jedoch die Gefahr von "Rattenrennen" in zweifacher Weise:

- Aufgrund der individuellen Rationalität des einzelnen Landwirts, der die Wahrscheinlichkeit maximieren will, in den Genuss der Fördermittel zu gelangen.
- Aufgrund der bäuerlichen Wertordnung.

Es genügt damit nicht, staatlicherseits die Investitionsförderungshöhe ausschließlich danach zu bemessen, dass die Arbeitsanstrengungen nicht über das kollektiv rationale Maß – im o.g. Fall das Anstrengungsniveau a_2 – hinausgehen und damit die erwartete Förderhöhe gemäß der Relation $K_{(2-1)}^o < 0,5P < K_{(3-2)}^u$ festzulegen. Es ist stattdessen die spezifische Wertordnung der Geförderten bei der Bemessung der Investitionsförderungshöhe zu berücksichtigen. Dabei ist nicht in jedem Fall von einer einheitlichen und plausiblen Beurteilung von Anstrengungsniveaus durch unterschiedliche Personen auszugehen.

Für den eigenen Forschungsansatz wird gefolgert:

Es gilt für eine Krisenfrüherkennung mögliche Anreizgestaltungen, die zu einem Rattenrennen führen können sowie mögliche Prädispositionen von Unternehmern zur Teilnahme an Rattenrennen aufzudecken²⁷⁷.

4.3 Zusammenfassender Überblick des 4. Kapitels

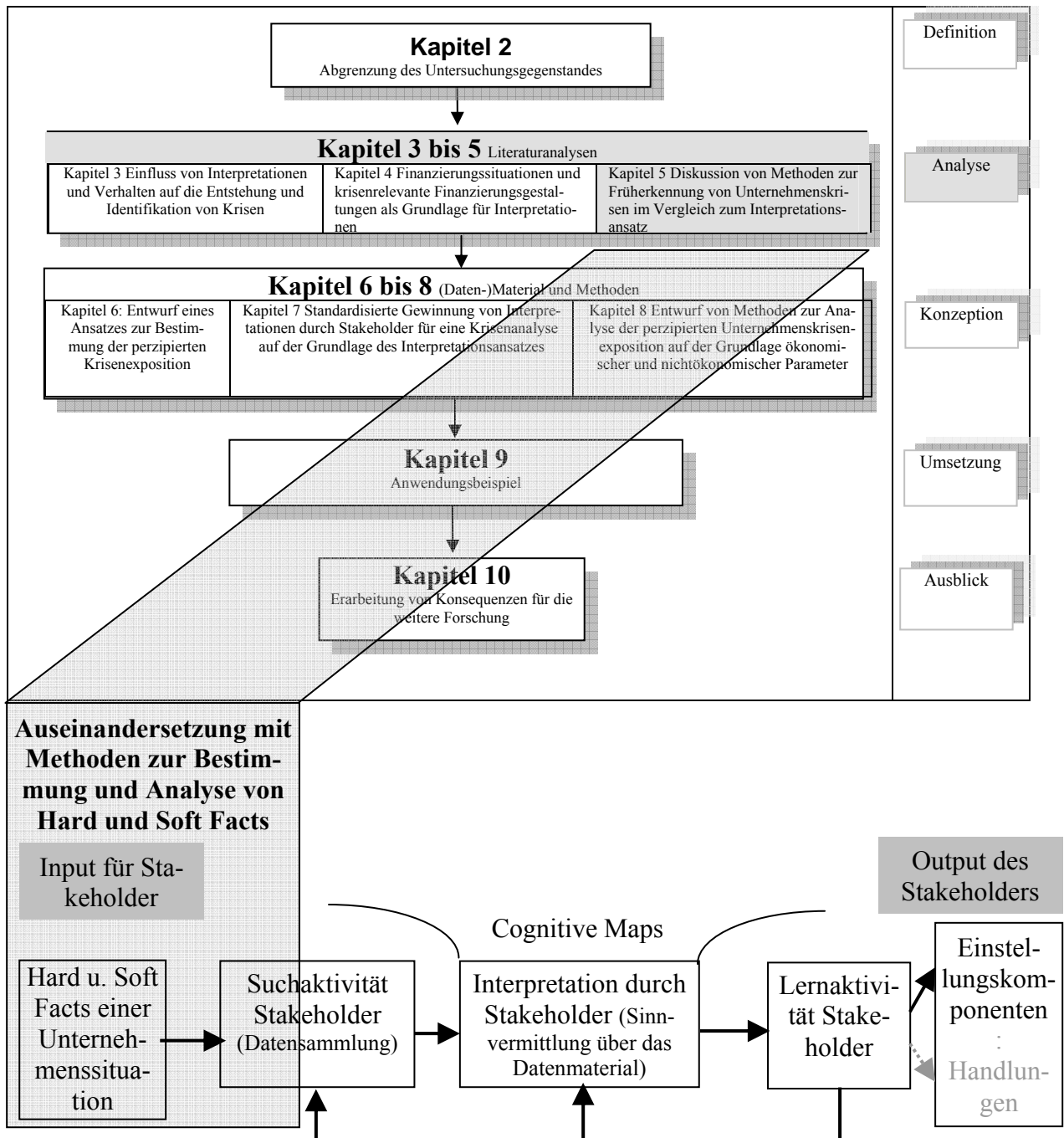
Ziel des Kapitels 4 war die Darstellung spezifischer Finanzierungsprobleme von KMU und die daraus resultierenden Wechselbeziehungen zur Krisenanfälligkeit, um in die zu entwickelnde Methode zur Krisenfrüherkennung und –vermeidung Identifikatoren für Krisen auslösende bzw. verstärkende Institutionen sowie Identifikatoren für Möglichkeiten zur opportunistischen Nutzung von Informationsasymmetrien integrieren zu können.

Derartige Identifikatoren betreffen u.a. die Messung von

- (1) Inkongruenzen zwischen Kapitaleinsatz und Leistungsfähigkeit der Kreditnehmer,
- (2) einer Bereitschaft zur Nutzung von Mitnahmeeffekten und
- (3) Einflüssen durch Anreize, die zu Eskalationseffekten führen können.

²⁷⁷ Annahme: Je stärker die Gefahr eines Rattenrennens wahrgenommen wird, desto krisengefährdeter ist das Unternehmen zu beurteilen.

5 Literaturanalyse: Identifikation von Unternehmenskrisen



Im Kapitel 5 sollen im Rahmen einer Literaturanalyse quantitative und qualitative Methoden zur Analyse von Unternehmenskrisen in der Real- und der Systemwelt diskutiert werden – insbesondere inwieweit sie krisenrelevante Einflussfaktoren der Kapitel 3 und 4 berücksichtigen und einen Beitrag zur angestrebten Operationalisierung des Interpretationsansatzes leisten (Verbesserung der Datenbasis und/oder Analyse der Interpretationen mit ihren Kon-

sequenzen hinsichtlich möglichen Verhaltens). Ziel ist jeweils die Aufdeckung von Ansatzpunkten zur Weiterentwicklung dieser bestehenden Methoden zur Unternehmensanalyse, um unter Nutzung der Erkenntnisse aus den Kapiteln 3 und 4 in den Kapiteln 6 bis 8 einen Prototyp zur Krisenfrüherkennung entwickeln zu können.

5.1 Quantitative Ansätze der (Unternehmens-)Krisenforschung an Objekten der Realwelt

5.1.1 Überblick

Das Ziel quantitativer Ansätze der (Unternehmens-)Krisenforschung an Objekten der Realwelt besteht i.d.R. darin, unter Verwendung statistischer Verfahren vergleichsweise leicht ermittelbare Daten²⁷⁸ auszuwerten, um Zusammenhänge zwischen diesen Daten und dem Auftreten von Insolvenzen festzustellen (KRAMER 1998, S. 36). Es sollen damit „Muster“ (Attributwertkombinationen) aus sekundären Krisenindikatoren gewonnen werden. Werden diese für Krisensituationen als typisch erkannten Muster in neuen Datenkonstellationen wieder gefunden, könnte dies auf das Vorliegen von Krisenfällen hindeuten. Gängige²⁷⁹ Verfahren quantitativer Krisenursachenforschung stellen die Logit-Analyse, die Diskriminanzanalyse sowie Neuronale Netze dar²⁸⁰. Unter den Annahmen, dass

(1) die für die Datenanalyse bereitgestellten Daten exakt oder möglichst gut die "wahren" Strukturen der tatsächlich leistungsgestörten bzw. nicht leistungsgestörten Unternehmen wiedergeben und

(2) diese Strukturen zeitlich stabil sind,

kann eine Anwendung der gefundenen "Klassifikationsfunktion" auf neue, noch unbekannte Jahresabschlüsse in Form induktiven Schließens erfolgen. Im Rahmen von Validitätstests können die Fehlklassifikationen und damit die Güte der Trennfähigkeit der Verfahren ermittelt werden. Quantitative Ansätze der o.g. Art gehen von der Annahme aus, dass Kreditausfälle, als Manifestation einer Unternehmenskrise, rein stochastische Ereignisse darstellen und die Wahrscheinlichkeit für einen Ausfall in einem gewissen Zeitintervall durch die Belastbarkeit des Unternehmens und die Art und Häufigkeit externer Einwirkungen bestimmt wird (s. hierzu SPREMANN UND GANTENBEIN 2003, S. 216).

Einen speziellen Ansatz auf der Basis quantitativer Analysen bildet der Marktlaunen-Ansatz von SHILLER (1989, S. 49 ff.): SHILLER hatte auf Wertpapiermärkten festgestellt, dass sich die Marktteilnehmer wesentlich von Stimmungen leiten lassen, die rational schwer oder gar

²⁷⁸ Die Daten stammen insbesondere aus dem Jahresabschluss; berücksichtigt werden außerdem z.B. auch Betriebsgröße, Branche, Rechtsform.

²⁷⁹ Nachfolgend als „traditionell“ bezeichnete Verfahren.

²⁸⁰ Zur Gewinnung von Krisentypen wurden Cluster- mit „vorgeschalteten“ Faktorenanalysen durchgeführt. Zur Berücksichtigung von Unschärfe, wurden die Klassifikationen mit Neuronalen Netzen auch mit Fuzzy-Logik kombiniert (z.B. LÖBBE 2001).

nicht zu begründen sind, die sich geradezu epidemisch ausbreiten und plötzlich umschlagen können (auch WISWEDE (2000, S. 27.). SHILLERS Marktlaunen-Ansatz (fashion, fads and bubbles) schreibt dem Marktverhalten auf Wertpapiermärkten somit zugleich irrationale und epidemische Züge zu²⁸¹ und beschreibt das Ergebnis von Interpretationen der Marktteilnehmer. Unternehmenskrisen können damit Folgen von Marktlaunen²⁸² darstellen.

Allerdings bleibt in SHILLERS Marktlaunen-Ansatz ungeklärt, warum Stimmungen plötzlich umschlagen und sich ausbreiten. Damit kann der Marktlaunen-Ansatz zwar als Erklärungsansatz für Unternehmenskrisen dienen, ihm fehlt jedoch eine Prognosefähigkeit und damit eine Nutzbarmachung für den in den Kapiteln 6 bis 8 noch zu entwickelnden Ansatz einer wahrgenommenen Stabilität bzw. Krisenexposition.

5.1.2 Grenzen der Aussagekraft quantitativer Forschungsansätze

Es handelt sich bei den traditionellen quantitativen Verfahren der Krisenforschung nicht um Ursachenforschung im eigentlichen Sinn (vgl. Kritik von KRYSTEK 1987, S. 44 und MAYR 1976, S. 60 f), weil

- (1) nicht die individuellen Ursachen der jeweiligen Unternehmenskrise Gegenstand dieser Art von Forschung sind und
- (2) prospektive Schlüsse aus den Analysen implizieren, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, wie sie in der Vergangenheit vorzufinden waren, auch weiterhin bestehen (was nicht zwangsweise der Fall sein muss) und deshalb
- (3) die formal aufgedeckten „Zusammenhänge“ nur bedingt Aussagen über eine Krisengefährdung eines einzelnen Unternehmens ermöglichen.

Insbesondere können die traditionellen quantitativen Forschungsansätze nicht die Interpretationen der Stakeholder abbilden. Allerdings bilden die Ergebnisse quantitativer Analysen i.d.R. einen Teil der Datengrundlage für die Interpretationen der Stakeholder – z.B. als Ratingergebnisse. Sie sind bereits aus diesem Grund nicht zu vernachlässigen.

Diese o.g. allgemeine Kritik an quantitativen Forschungsansätzen wird nachfolgend detaillierter ausgearbeitet, um daraus Rückschlüsse für die Ausgestaltung des eigenen Ansatzes in den Kapiteln 6 bis 8 ziehen zu können.

²⁸¹ Marktpsychologische Faktoren und Selbstverstärkungseffekte.

²⁸² Auf den Wechsel von „**Stimmungen**“ nimmt auch KEYNES (1994, S. 268 f.) Bezug, wenn er darauf hinweist, dass, solange ein Aufschwung andauert, ein großer Teil der neuen Investition ein nicht unbefriedigendes laufendes Erträgnis zeigte. Die Enttäuschung kommt, weil plötzlich Zweifel in die Zuverlässigkeit des vorausichtlichen Erträgnisses aufsteigen, ... Zweifel, einmal begonnen, breiten sich rasch aus.

WISWEDE (2000, S. 26 ff.) nennt als Ursachen für gleichgerichtetes Verhalten gleiche oder gleichgerichtete Situationsdeutungen oder Situationsumdeutungen. Allerdings ist die Richtung von Änderungen nicht allein aus der Kenntnis objektiver Situationsparameter ablesbar. I.d.R. bilden jedoch folgende vier Einzelfaktoren die Ursachen für die psychische Gleichrichtung wirtschaftlichen Verhaltens: **Kommunikationsprozesse** aller Art, **Ansteckungswirkung** affektiv-emotionaler Art (Kollektivverhalten - insbesondere, wenn objektive Informationen fehlen), soziale **Vergleichsprozesse** sowie **Modellnachahmung** (z.B. Imitieren des Marktführers), kollektive (organisierte) Bündelung von Einzelinteressen.

5.1.2.1 Grenzen von auf Jahresabschlussanalysen basierenden Methoden für die Krisenfrüherkennung und Krisenursachenforschung

Jahresabschlüsse (ergänzt durch unterjährige BWA²⁸³ bzw. Rückberichte) bilden in der Praxis die wesentliche Datengrundlage für quantitative Unternehmensanalysen durch Kreditgeber (BAETGE UND UTHOFF 1997, S. 10), weil sie oft die alleinigen globalen Informationen über ein Unternehmen liefern können. Im Falle von KMU ist außerdem i.d.R. von fehlender Informationseffizienz²⁸⁴ auszugehen, weil Unternehmen dieser Größenordnung üblicherweise keine Aktien emittieren und für Beteiligungen kein Markt besteht.

Wegen der großen Bedeutung von Jahresabschlüssen in Forschung und Praxis als Datenbasis zur Krisenursachen- und Krisenfrüherkennung werden die in Tabelle 5-1 aufgeführten Schwachstellen anschließend erläutert (BODMER 1999, S. 417 ff. sowie BODMER UND HEISENHUBER 1993, S. 262), denn sie können einen Einfluss auf die Interpretationen von Stakeholdern ausüben²⁸⁵. Aus den identifizierten Schwachstellen sollen Rückschlüsse für Verbesserungen gewonnen werden, die in den eigenen Ansatz einfließen sollen.

Tabelle 5-1: Methodenunzulänglichkeiten und sachliche Unzulänglichkeiten von Jahresabschlüssen und Jahresabschlussanalysen hinsichtlich der Krisenfrüherkennung

Themenbereiche
1. Mangelnde Zukunftsbezogenheit
2. Stichtagsgrößen sind nicht repräsentativ für die Periode
3. Keine Berücksichtigung von Grenzwerten
4. Einperiodigkeit
5. Kein Ausweis über den Umfang der gewährten Sicherheiten
6. Keine Informationen über Fehlinvestitionen
7. Keine Informationen über eine mögliche Unterversicherung von Risiken
8. Mangelnde Vollständigkeit der Daten
9. Auseinanderfallen von Besitz und Eigentum
10. Jahresabschlüsse sind manipuliert bis hin zur Ausschüttungssperrbilanz bzw. zur Steuer- vermeidung
11. Enge Bindung von Unternehmenssphäre und Privatbereich bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften
12. Keine Berücksichtigung von Anlaufkosten einerseits und Liquidationskosten andererseits
13. Bei der Analyse von Einzelkennzahlen, keine Prüfungsmöglichkeit bezüglich der Ganz- heitlichkeit der Informationen (Fehlklassifikation aufgrund von univariaten Beurteilun-

²⁸³ Betriebswirtschaftliche Auswertungen

²⁸⁴ Bilanzanalysen sind nur bei fehlender oder schwacher Informationseffizienz sinnvoll (REHKUGLER UND PODDIG 1998, S. 15). Starke Informationseffizienz: Alle Informationen sind unmittelbar im Marktpreis abgebildet. Halbstarke Informationseffizienz: Alle öffentlich verfügbaren Informationen sind im Marktpreis abgebildet; Insider können den Vorsprung jedoch nutzen. Schwache Informationseffizienz: Alle Informationen über vergangene Marktpreise sind unmittelbar im Marktpreis abgebildet; hier lohnt die Analyse von Jahresabschlusszahlen. Keine Informationseffizienz: Es gilt keine der vorangegangenen Thesen.

²⁸⁵ Die kognitiven und affektiven Elemente der Einstellung zu dem zu analysierenden Unternehmen können ggf. von der Aussage der Jahresabschlussanalyse abweichen – und zwar bedingt durch die in Tabelle 5-1 aufgeführten Schwachstellen.

Tabelle 5-1: Methodenunzulänglichkeiten und sachliche Unzulänglichkeiten von Jahresabschlüssen und Jahresabschlussanalysen hinsichtlich der Krisenfrüherkennung

Themenbereiche
gen von Kennzahlen)
14. Für junge Unternehmen besteht besonders in den ersten Jahren die Gefahr einer Insolvenz
15. Going-Concern-Prinzip
16. Unterschiedliche Interessen der Adressaten des Jahresabschlusses
17. Reduktion der Komplexität ermöglicht keine fundierten Aussagen über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens
18. Theoretisches Defizit der Erklärung der Zusammenhänge von Jahresabschlussdaten und Unternehmensentwicklung. Damit verbunden ist eine Subjektivität des Analytikerurteils.

(Quelle: erweitert nach BODMER 1999, S. 417 sowie BODMER UND HEISSENHUBER 1993, S. 262; s. auch nachfolgende Erläuterungen zu den Punkte 1-18))

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 1: Mangelnde Zukunftsbezogenheit – Jahresabschlüsse sind vergangenheitsorientiert (TANSKI ET AL. 1998, S. 670 ff.; WAGNER 1992 S. 96 f.). Aufgrund der zunehmenden Marktdynamik und des sich ständig ändernden Unternehmensumfeldes kann von der Voraussetzung, dass die in der Vergangenheit sichtbaren Tendenzen aus Jahresabschlussdaten eines Unternehmens in die Zukunft extrapoliert werden können, nur bedingt ausgegangen werden (COENENBERG 2003, S. 922 f.). Das gilt auch für das in der Praxis übliche Vorgehen, für die Analyse die Jahresabschlüsse mehrerer Jahre heranzuziehen, denn Regelmäßigkeiten der Vergangenheit können durch Strukturbrüche irrelevant für Aussagen über die zukünftige Entwicklung werden (LÖHR 1994; S. 87). Kennzahlen der Jahresabschlussanalyse, wie z.B. der Cashflow oder Kapitaldienstgrenzen, sind für den Planungsfall deshalb nur sehr eingeschränkt nutzbar. So werden in den Jahresabschlüssen sogar kurzfristig fällige zukünftige Verpflichtungen, aber auch kurzfristige, zukünftige Einnahmen - beispielsweise im Zusammenhang mit Termingeschäften - nicht berücksichtigt (ZIMMERER 1991 S. 268 f.). Eine Ausnahme bilden Eventualverbindlichkeiten bei Kaufleuten²⁸⁶.

Es fehlen allgemein Informationen über abgeschlossene Kontrakte (langfristige Ein- und Verkaufsverträge zu festgelegten Preisen; Abnahme- oder Lieferbindung zu variablen Preisen, wie sie z.B. in der Hähnchenmast üblich sind), die je nach tatsächlicher zukünftiger Entwicklung des wirtschaftlichen Umfeldes als vorteilhaft oder als Hemmnis für die einzelwirtschaftliche Entwicklung des betroffenen Unternehmens zu beurteilen sind.

Die mangelnde Zukunftsbezogenheit bewirkt zudem, dass der wahre Unternehmenswert (z.B. für Verkäufe oder für Fusionen) aus dem Jahresabschluss nicht abzuleiten ist. Dieser ergibt sich nicht aus fortgeschriebenen historischen Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, sondern aus der zukünftigen Ertragsfähigkeit des Unternehmens²⁸⁷.

Die Befürworter von Jahresabschlussanalysen als Grundlage für die Früherkennung von Unternehmenskrisen wenden ein, dass bessere Datenquellen als Jahresabschlüsse nicht zur Verfügung stehen. Andere Datenquellen und Instrumente, z.B. Finanzplanungen, würden in noch größerem Maße einer willkürlichen Bewertung unterliegen. Nachfolgende Zusammenstellung (erweitert nach WITTE 1981, S. 56 ff.) fasst die Einwände gegen Finanzplanungen als Grundlage für die Früherkennung von Unternehmenskrisen zusammen.

²⁸⁶ Gemäß §251 HGB sind dabei bestehende Haftungsverhältnisse (z.B. Bürgschaften) im Jahresabschluss außerhalb der Bilanz offen zu legen.

²⁸⁷ Die Unzulänglichkeiten der Aussagefähigkeit von Ergebnissen aus der Jahresabschlussanalyse lassen sich in zwei Kategorien unterteilen:

Kategorie 1: Methodenimmanente Unzulänglichkeiten (z.B. der Vergangenheitsbezug, der Schlüsse auf die zukünftige Unternehmensentwicklung nur unter bestimmten Prämissen ermöglicht).

Kategorie 2: Sachliche Unzulänglichkeit (z.B. das Fehlen von Informationen über die Eigentumsverhältnisse von Wirtschaftsgütern).

Exkurs: Einwände gegen Finanzplanungen

(erweitert nach WITTE 1981, S. 56 ff.)

Kritiker von Finanzplanungen wenden u.a. ein:

- (1) Zusätzliche Aussagekraft zu gering: Eine Totalplanung - wie in der Finanzplanung - ist unnötig; es reicht aus, kritische Posten und kritische Zeitabschnitte (auf der Basis von Jahresabschlussdaten) zu planen.
- (2) Kosten-Nutzen-Verhältnis schlecht: Die Kosten der Planung sind höher als mögliche Zinersparnisse oder Zinserträge.
- (3) Vertrauen in Finanzplanung ist nicht gerechtfertigt: Das ungerechtfertigte Vertrauen in die Finanzplanung verwirrt den Risikoinstinkt. Langjährige Erfahrungen und herkömmliche Instrumente (z.B. Jahresabschlussanalysen, Cashflow-Rechnungen, Kapitalflussrechnungen) machen Finanzplanung überflüssig.
- (4) Risiko nicht eliminierbar: Mit zunehmendem Planungsaufwand sinkt das unternehmerische Risiko nicht proportional. Der Grenzfall der "totalen Planbarkeit" und der sicheren Vorhersage der Zukunft ist Utopie. Unstetigkeiten, Unsicherheiten und Risiken lassen sich nicht "wegplanen" (vgl. MOCK 1983; S. 29).
- (5) Prognoseverfahren sind mit Mängeln behaftet: Planung scheitert an der Unfähigkeit zur exakten Planvorschau.
 - Auf Zeitreihenanalysen basierende Prognoseverfahren gehen von der Annahme aus, dass ein funktionaler Zusammenhang zwischen der Zeit (aber keinen anderen Faktoren) und den beobachteten Ereigniswerten besteht, bzw. dass die Einflussfaktoren stabil bleiben (hierzu z.B. SACHS 1981, S. 115 ff.) und somit Strukturbrüche nicht auftreten.

Das Problem besteht in der Trennung von Trend- und Konjunkturentwicklungen von branchenspezifischen Strukturverschiebungen, Saisonverläufen und Zufallskomponenten (vgl. ARIMA-Modelle in BÜHL UND ZÖFEL 2000, S. 296 ff.).
 - Einzelne Kennzahlen, wie z.B. der „Gewinn“, reagieren im Zeitablauf sehr stark gegenüber relativ stabilen Größen, wie "Umsatz" oder "Kosten" (vgl. FELSCHER 1988, S. 195) und sind für Prognosen deshalb nicht geeignet.
 - Die Prognosequalität ist von einer möglichst großen (empirischen) Fundierung abhängig.
 - Einflüsse betriebsindividueller Art (z.B. Einsatz von Marketinginstrumenten, Preispolitik, Werbung, Qualitätspolitik und produktpolitische Entscheidungen) und der Konkurrenz sind zu berücksichtigen (FELSCHER 1988, S. 197) und nur schwer in Planungen zu integrieren.
 - Finanzplanungen können nur einen vergleichsweise kurzen Zeitraum – zu kurzen Zeitraum für Krisenfrühwarnungen – umfassen (bez. der Zeiträume: WITTE 1981, S. 83 ff.). Bei kurzfristigen Finanzplanungsmodellen liegt die zeitliche Ausdehnung bei maximal einem Jahr, häufig jedoch nur bei drei Monaten LACHNIT 1986, S. 143).

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 2: Stichtagsgrößen sind nicht repräsentativ für die Periode. In Jahresabschlüssen sind grundsätzlich alle Vermögensgegenstände und Schulden einzeln mit zum Abschlussstichtag geltenden Werten zu bewerten. Das Stichtagsprinzip soll die Objektivierung der Rechnungslegung (§252 Abs. 1 Ziff. 3 HGB²⁸⁸) gewährleisten. Allerdings sind die zum Abschlussstichtag errechneten Kontenwerte nicht unbedingt repräsentativ für den Abrechnungszeitraum (TANSKI ET AL. 1998, S. 670), falls gewisse gängige Bilanzrelationen gezielt mittels Bilanzpolitikmaßnahmen bewirkt werden.

²⁸⁸ Das gilt in gleicher Weise für landwirtschaftliche Unternehmen, die üblicherweise nicht den Regelungen des HGB unterliegen.

Das Stichtagsprinzip führt außerdem in Zeiten/Ländern mit hoher Inflation wegen der dabei auftretenden Scheingewinne zu Fehlern bei der Interpretation von Jahresabschlüssen.

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 3: Keine Berücksichtigung von Grenzwerten. Die Kennzahlen der Jahresabschlussanalyse sind Summen und Durchschnittszahlen bzw. Veränderungen von Durchschnittswerten.

Summen- und Durchschnittsbildungen erfolgen in Jahresabschlussanalysen z.T. in mehrfacher Hinsicht: Zum einen werden Kontenwerte zeitlich aggregiert (vertikale Aggregation aufgrund der Betrachtung eines kompletten Wirtschaftsjahres) und zum anderen werden verschiedene Konten bzw. verschiedene Positionen des Jahresabschlusses aus Vereinfachungsgründen aggregiert (horizontale Aggregation). Als Folge kann für Analysen z.B. kaum in

1. den permanenten und
2. den transitorischen Teil des Cashflows²⁸⁹

sowie bezüglich der Quellen des Cashflows in

3. Beiträge des "Kerngeschäftes" zum Cashflow sowie
4. sonstige Beiträge zum Cashflow (BITZ 1991, S. 41) unterschieden werden.

Das den Jahresabschlüssen zugrunde liegende Durchschnittsprinzip widerspricht dem ökonomischen Prinzip der Grenzbetrachtungen. Unterjährige Anpassungsmaßnahmen auf der Ertragsseite (z.B. Wechsel des Abnehmers von Produkten) oder auf der Aufwandsseite (z.B. Rationalisierungen), aber dementsprechend auch unterjährige Verschlechterungen, z.B. bei Absatzpreisen, finden deshalb unter Umständen keinen oder nur einen abgeschwächten Niederschlag im Jahresabschluss.

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 4: Einperiodigkeit

Die Periodisierung des pagatorischen Rechnungswesens bedingt, dass mehrperiodige Vorgänge in einperiodige Buchungen zu transformieren sind²⁹⁰. Damit aber werden Liquiditäts-, Investitions- und Erfolgswegungen vermischt (FELSCHER 1988, S. 236 f.). Einmal vermischte Bewegungen lassen sich jedoch nur schwer wieder in ihre Bestandteile zerlegen (vgl. Cashflow-Rückrechnung).

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 5: Kein Ausweis über den Umfang der gewährten Sicherheiten.

Der Umfang gewährter Sicherheiten an Kreditgeber kann lediglich auf der Basis der Verbindlichkeiten geschätzt werden:

- (1) Kreditgeber lassen sich im Falle von Darlehen an landwirtschaftliche Einzelunternehmer bevorzugt – sofern ausreichend Grundvermögen vorhanden – Gesamtgrundschulden im Grundbuch eintragen. Der Umfang der Darlehen im Verhältnis zum Grund- und Gebäudevermögen kann dennoch keinen Hinweis auf die Kapazität weiterer Darlehensaufnahmen geben (abgeleitete Liquidität), weil die vom Buchwert abweichenden Verkehrswerte und auch die persönlichen Verhältnisse unberücksichtigt bleiben müssen.

²⁸⁹ Die transitorischen Auszahlungsminderungen schlagen sich beispielsweise in einer Erhöhung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen nieder oder in einer Verminderung der geleisteten Anzahlungen, der aktiven Rechnungsabgrenzungsposten oder der Lagerbestände. Hilfsweise wird aus dem Rückgang bilanziell ausgewiesener Zukaufsvorräte auf transitorische Auszahlungsminderungen geschlossen. Die gängigen Näherungsformeln zur Ermittlung des Cashflows berücksichtigen diese Differenzierung in permanente und transitorische Teile jedoch nicht. Wird statt des Gewinns bzw. Jahresüberschusses das "ordentliche Ergebnis" zur Berechnung des Cashflows herangezogen, kann zumindest ein Teil der transitorischen Komponenten eliminiert werden. Allerdings besteht eigentlich gar keine Notwendigkeit, approximative Kennzahlen zu ermitteln (vgl. HIRSCHAUER UND ODENING 1999, S. 240).

²⁹⁰ So lassen sich beispielsweise Anzahlungen in der Vorperiode nicht unmittelbar den zugehörigen Lieferungen in der aktuellen Periode zuordnen. Bei den sich über mehrere Perioden erstreckenden Geschäftsvorfällen müssen Puffer gebildet werden, die alle nicht ausgeglichenen Vorgänge enthalten. Hierbei handelt es sich um Forderungs- und Kapitalpositionen des Rechnungswesens.

(2) Auf der Basis der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen kann der Umfang des (verlängerten) Eigentumsvorbehalts – ggf. auch mit "Verarbeitungsklausel" – nur abgeschätzt werden.

(3) Der Umfang der Zessionen ist nicht abzuschätzen.

Keinerlei Hinweise liegen bezüglich der Gewährung von Sicherheiten zu Gunsten Dritter in Jahresabschlüssen vor. Dies betrifft z.B. Patronatserklärungen, Bürgschaften, Schuldmitübernahmen, Garantien (ZIMMERER 1991, S. 271 f.).

Eine Ausnahme bildet der Ausweis von Eventualverbindlichkeiten²⁹¹ bei Kaufleuten.

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 6. Keine Informationen über Fehlinvestitionen einerseits und stille Reserven andererseits.

Eine Teilwertabschreibung stillgelegter Gebäude, Maschinen usw. ist nicht erforderlich und erfolgt aus diesem Grund auch oftmals nicht (ZIMMERER 1991). Umgekehrt erfolgt aber auch kein Ausweis stiller Reserven, der Anhaltspunkte für den Umfang potentieller liquider Mittel für Sanierungen bieten könnte.

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 7: Keine Informationen über eine mögliche Unterversicherung von Risiken.

Vermögensgegenstände werden gegen Risiken (Feuer, Hagel, Diebstahl, Krankheit) versichert. Allerdings erfolgt im Jahresabschluss kein Ausweis von Informationen hinsichtlich möglicher Deckungslücken und damit möglicher Risiken durch Unterversicherung, falls im Schadensfall keine vollständige Restitution erreicht werden kann (ZIMMERER 1991, S. 275).

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 8: Mangelnde Vollständigkeit der Daten

Jahresabschlüsse enthalten keine Informationen über die Qualität des Managements, das technische Know-how, Entwicklungsprojekte, die Marktstellung, Mitarbeiterqualifikation, Verluste aufgrund von Verbrechen (Diebstähle und Veruntreuungen durch eigenes Personal usw. - vgl. ZIMMERER 1991, S. 276 ff.) sowie abgeschlossene, aber noch nicht erfüllte Verträge (TANSKI ET AL. 1998, S. 670 ff). Es fehlen damit auch die Rechenschaftsüber Termingeschäfte, über Kontraktverpflichtungen (langfristige Ein- und Verkaufsverträge zu festgelegten Preisen) (ZIMMERER 1991, S. 268 f.) sowie die Absicherung von derartigen Kontraktverpflichtungen durch Gegengeschäfte ("hedging") (vgl. ZIMMERER 1991, S. 268).

Es fehlen im Jahresabschluss ebenso Aussagen bezüglich gemieteter oder gepachteter Anlagen, daraus resultierenden langfristig zu leistenden Miet-, Pacht- und Leasingzahlungen (vgl. hierzu §285 Nr. 3 HGB), Kreditreserven (ZIMMERER 1991, S. 270), Preis- und Mengengerüsten (WAGNER, 1992) sowie die möglicherweise zu leistenden Abfindungen an weichende Erben usw. Zudem fehlen Aussagen, über die letzte bzw. die zu erwartende nächste steuerliche Betriebsprüfung mit der Gefahr von Steuernachzahlungen (ZIMMERER 1991, S. 266 f.). Gleiches gilt für Prüfungen bezüglich Cross-Compliance.

Werden Arbeitnehmer im Rahmen einer Umstrukturierung zukünftig nicht mehr benötigt (ZIMMERER 1991; S. 261 f.), so können unter Umständen in kurzer Zeit hohe Abfindungszahlungen notwendig werden (vgl. z. B. Kündigungsschutzgesetz: Kündigung bei sozialwidriger Kündigung unwirksam; die Bildung von Rückstellungen für Abfindungen ist nicht zulässig). Damit kann ein Unternehmen in der Krise durch einen Absatzrückgang und auch durch Abfindungszahlungen in seiner Zahlungsfähigkeit geschwächt werden.

In der Landwirtschaft sind in diesem Zusammenhang die zu erwartenden Verpflichtungen für Leistungen an Altenteiler zu berücksichtigen.

Darüber hinaus können Umweltschutzaufgaben bei Investitionen nicht nur zusätzliche Kosten verursachen, sondern auch Nutzungseinschränkungen bedingen, die sich wiederum auf

²⁹¹ Ansprüche aus Wechseln, gegebenen Bürgschaften und Gewährleistungen, ...

die Werthaltigkeit als Sicherheit für Kredite auswirken können (vgl. ZIMMERER 1991, S. 279).

Weiterhin bestehen subjektbedingte, weil durch verschiedene Personen erfolgt (z.B. Pauschalwertberichtigungen), und objektbedingte Messungenauigkeiten (FELSCHER 1988, S. 228 f.). Der Begriff „objektbedingte Messungenauigkeit“ bezieht sich auf die mangelnde inhaltliche Präzisierung der GoB (z.B. enthalten sie keine Anweisung zum "richtigen" Ausweis der Vermögenslage).

Schließlich bedingen auch das Vorsichtsprinzip sowie Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte, dass die Informationen der Jahresabschlüsse unvollständig sind (COENENBERG 2003, S. 923). Dies betrifft z.B.

- (1) fertige und unfertige Erzeugnisse sowie aktivierte Eigenleistungen (§255 Abs. 2 HGB),
- (2) Aktivierung von Ingangsetzungs- und Erweiterungsaufwendungen (§269 HGB) sowie latente Steuern (§274 Abs. 2 HGB),
- (3) Bilanzierung von bestimmten Aufwandsrückstellungen (§249 Abs. 2 HGB) und
- (4) Wahlrecht zur offenen Absetzung der erhaltenen Anzahlungen von den Vorräten (§268 Abs. 5 S. 2 HGB).

Deckungslücken im Finanzierungsgefüge sind damit nicht zu erkennen.

Nichtmonetäre Beziehungen der Unternehmung zur Außenwelt bleiben im Jahresabschluss weitgehend unberücksichtigt (WOLZ 1996, S. 13).

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 9: Auseinanderfallen von Besitz und Eigentum.

Es ist zwischen Besitz²⁹² (§ 854 BGB) und Eigentum (§ 903 BGB) zu unterscheiden. Das Bilanzrecht unterscheidet nicht in dieser Form. So sind in der Bilanz ggf. Güter verzeichnet, die dem betreffenden Unternehmer nicht gehören. D.h. es wird in der Steuerbilanz vom "wirtschaftlichen Eigentum" ausgegangen. Das bedeutet z.B., dass sicherungsübereignete Güter, Güter, die unter Eigentumsvorbehalt stehen (auch verlängerter Eigentumsvorbehalt und Eigentumsvorbehalt mit Verarbeitungsklausel) sowie verpfändete Güter in der Bilanz des Schuldners – nicht jedoch in der Bilanz des Gläubigers – enthalten sind.

Der Ausweis der Verbindlichkeiten in der Bilanz des Schuldners spiegelt den vollen Umfang der Verpflichtungen somit nicht unbedingt wider.

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 10: Jahresabschlüsse sind manipuliert bis hin zur Ausschüttungssperrbilanz (vgl. auch TANSKI ET AL. 1998) bzw. zur Steuervermeidung

Die Jahresabschlusspolitik ist i.d.R. auf zwei unternehmenspolitische Ziele ausgerichtet:

Ziel 1 [zivilrechtliches Zahlungsbemessungsinteresse]: Die Erhaltung oder Steigerung der Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten (Stärkung der Kreditwürdigkeit und bei Kapitalgesellschaften der Eigenkapitalbeschaffungsmöglichkeiten) und

Ziel 2 [öffentlich-rechtliches Zahlungsbemessungsinteresse]: Die Steuerung, i.d.R. Senkung, der jahresabschlussabhängigen Auszahlungen (BITZ ET AL. 1991).

Die Steuerbilanzpolitik kann dabei bis hin zur Steuervermeidungsstrategie reichen.

Allerdings ist Steuerbilanzpolitik staatlicherseits nicht ungewollt, denn nicht unbedingt der "periodengerechte Gewinnausweis i.e.S." ist Ziel des Steuerrechts (vgl. z.B. degressive Abschreibung). Ziel ist vielmehr u.a. die Wirtschaftsförderung mittels Fiskalpolitik.

Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte ermöglichen es allerdings Not leidenden Unternehmen, die Vermögens- und Ertragslage im Jahresabschluss ggf. günstiger als der tatsächlichen Lage entsprechend auszuweisen. Bei zahlreichen Unternehmenszusammenbrüchen war die Notlage aus den veröffentlichten Jahresabschlüssen nicht ersichtlich (vgl. SIEVERS 1986, S. 1). Maßnahmen der Bilanzpolitik betreffen dabei z.B. Sale-and-Lease-Back oder kurzfristiges Erhöhen der Kassenbestände zum Bilanzstichtag.

²⁹² Tatsächliche Gewalt über eine Sache

Die unternehmenspolitischen Ziele bestimmen das bilanzpolitische Verhalten (vgl. HEINEN 1966, S. 37). Zusätzlich sind in Familienunternehmen Ziele des Privatbereichs relevant. Dabei können verschiedene Zielkonflikte entstehen (erweitert nach BITZ ET AL. 1991):

- Konflikte zwischen der handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Erfolgspolitik²⁹³: Steuerlich wird eine Minimierung oder zeitliche Verschiebung von Gewinnen angestrebt. In der Handelsbilanz sollen hohe Jahresüberschüsse zur Ausschüttung bzw. Entnahme ausgewiesen werden. Nicht in jedem Fall ist der Steuerbilanzpolitik Priorität einzuräumen.
- Konflikte in Unternehmen der Land- und Forstwirtschaft zwischen den Unternehmenszielen "Erhalt von Fördermitteln" einerseits und "Minderung der Steuerzahllast" andererseits.
- Konflikte hinsichtlich der Informationspolitik: Eine objektive Darstellung des Jahresabschlusses ist nicht möglich. Insbesondere orientiert sich der Bilanzersteller an den geforderten Informationen - so z.B. auch an den vielfach kritisierten Finanzierungsregeln (z.B. goldene Finanz- und Bilanzregeln), solange diese Kennzahlen die Einstellung der betreffenden Jahresabschlussadressaten widerspiegeln.

Bezüglich der Möglichkeit, durch Bilanzpolitik die wahre Unternehmensentwicklung verdecken zu können, wird allerdings von Befürwortern von Methoden der Jahresabschlussanalyse und ihren abgeleiteten Verfahren²⁹⁴ eingewendet, dass länger andauernde negative Unternehmensentwicklungen durch Bilanzpolitik nicht verschleiert werden können, weil sich jede Maßnahme mit umgekehrtem Vorzeichen in nachfolgenden Perioden auswirken wird und/oder in anderen Teilbereichen des Jahresabschlusses diese Bilanzpolitikmaßnahmen offensichtlich werden²⁹⁵.

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 11: Enge Bindung von Unternehmenssphäre und Privatbereich bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften

Durch die enge Verflechtung von Unternehmens- und Privatsphäre können Entscheidungen und Aktionen, die den Privatbereich betreffen, Auswirkungen auf den Unternehmensbereich bedingen – und umgekehrt. So werden z.B. für steuerlich nicht abziehbaren Privataufwand Entnahmen im Unternehmen getätigt. Diese Mittel fehlen dem Unternehmen, so dass die Aufnahme von Fremdkapital (im Unternehmen) notwendig wird. Dies ist jedoch ein legitimes und gängiges Verfahren, die Einkommensteuerzahllast durch den im Unternehmen anfallenden Zinsaufwand zu mindern.

Entnahmen zur privaten Vermögensbildung werden nur in dem Jahr, in dem sie entnommen werden, im Jahresabschluss ausgewiesen. Die mit diesen Entnahmen in den Folgejahren erzielten Einkünfte werden in der Buchhaltung des Unternehmens nicht mehr berücksichtigt. Es wird nicht berücksichtigt, dass das Unternehmen den Grundstein für private Prosperität legen kann. Damit kann ggf. der Einkommensbeitrag des Unternehmens unterschätzt werden (WAGNER 1992). In Zeiten mit unsicheren Entwicklungschancen der Landwirtschaft wird tendenziell noch mehr Vermögen aus dem landwirtschaftlichen Unternehmen entnommen und in die private Vermögensbildung oder zur Bildung von Humankapital (Ausbildung der Kinder, usw.) verwendet.

Zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Eigentümer-Unternehmers fehlen weiterhin Informationen über die Unternehmerbefähigung (hierzu LINSEISEN ET AL. (2000)) und das Unternehmerverhalten nicht nur im Unternehmensbereich, sondern auch im Privatbereich²⁹⁶.

²⁹³ In ähnlicher Weise bestehen auch Zielkonflikte in landwirtschaftlichen Familienunternehmen zwischen dem betriebswirtschaftlichen und dem steuerlichen Jahresabschluss.

²⁹⁴ Vgl. die verschiedenen Veröffentlichungen von BAETGE - z.B. BAETGE UND BALLWIESER 1978, S. 511-530.

²⁹⁵ Die Bildung komplexerer Kennzahlensysteme (z.B. ROI) stellt einen Schritt dar, möglicherweise widersprüchliche Bewertungen einzelner Kennzahlen zu einem Gesamtwert zu amalgamieren.

²⁹⁶ Hierfür liegen aber z.B. im BML-Abschluss lediglich Daten über Privatanteile und Privatentnahmen vor.

Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften erscheint es deshalb angebracht, für Analysezwecke nicht nur den Cashflow des Unternehmens, sondern auch den "Cashflow des Unternehmers" zu ermitteln (vgl. BODMER 2001, S. 11 ff.). Zukunftsbezogene Aussagen über den Erfolg sind bezüglich Einzelunternehmen und Personengesellschaften sinnvollerweise nicht auf der Unternehmensebene, sondern auf der Ebene des „Ertragswertes, den der Unternehmer in allen Einkunftsarten insgesamt erzielen kann“ möglich²⁹⁷.

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 12: Keine Berücksichtigung von Anlaufkosten (Zimmerer, 1991; S. 263 ff.) und Liquidationskosten (ZIMMERER 1991; S. 271).

Unternehmensgründungen und –erweiterungen sind häufig mit Anlauf Fehlern und Anlaufkosten verbunden (für Einzelheiten ZIMMERER 1991, S. 264 f.). Dabei haben Unternehmen – wenn von land- und forstwirtschaftlichen Unternehmen einmal abgesehen wird – oft nur eine Lebensdauer von ein oder zwei Jahrzehnten (vgl. ZIMMERER 1991, S. 271). Die zukünftig fälligen Auflösungs- und Auslaufkosten werden i.d.R. nicht im Rahmen von Rückstellungen berücksichtigt.

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 13: Bei der Analyse von Einzelkennzahlen besteht keine Prüfungsmöglichkeit bezüglich der Ganzheitlichkeit der Informationen

Im Rahmen der traditionellen Jahresabschlussanalyse wird eine Reihe von Kennzahlen berechnet und daraus ein Gesamturteil - z.B. "kreditwürdig" oder "nicht kreditwürdig" - gebildet. Dieses Gesamturteil stellt ein Problem bezüglich der subjektiven Erfahrungsbasis des Bilanzanalytikers dar, weil es keine Prüfungsmöglichkeit bezüglich der Ganzheitlichkeit der Informationen gibt (BAETGE 1998; S. 8). Die Kennzahlen werden vielmehr univariat beurteilt.

Ausgangsbasis für die Entscheidung, ob es sich um eine Fehlklassifikation handelt, bildet die Endsituation, d.h. die Zahlungsfähigkeit, die Insolvenz oder zumindest das Auftreten einer Zahlungsverzögerung. Es wird davon ausgegangen, dass dieses Endstadium (in einer gewissen Form) bereits in den vorherigen Jahresabschlüssen „verborgen ist“.

Allerdings werden nicht Ursache-Wirkungs-Kombinationen (welche Ursachen haben die Insolvenz bzw. die Zahlungsfähigkeit bewirkt) in eine Beziehung gebracht, sondern es werden nur Symptome (Jahresabschlussinformationen) in Beziehung zum Endstadium (Solvenz bzw. Insolvenz bzw. Default) gebracht. Damit bleiben aktive Einflüsse der beteiligten Unternehmer bzw. Kreditgeber bzw. Geschäftspartner für Analysen unberücksichtigt. Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass die ermittelte Folge von Symptomen aus den Jahresabschlüssen ohne aktive Einflussnahme²⁹⁸ der Beteiligten zustande gekommen ist. Wären Art und Umfang der Einflussnahme bekannt, könnte versucht werden, aus dem Verhalten der Beteiligten Gesetzmäßigkeiten zu identifizieren und Vorschläge für das Krisenmanagement zu entwickeln. In der gegenwärtigen Form wird durch mathematisch-statistische Methoden sowie Methoden der Künstlichen Intelligenz jedoch das bisherige Verhalten der Beteiligten softwaretechnisch festgeschrieben.

Falls ein Unternehmen von einer Insolvenz bedroht wird, das vorher nicht als insolvenzgefährdet klassifiziert worden war bzw. falls ein Unternehmen „zahlungsfähig“ bleibt, das vorher als „insolvenzgefährdet“ klassifiziert worden war, werden "Fehlklassifikationen" angenommen. Für die Früherkennung von Unternehmenskrisen wären jedoch insbesondere diese Fällen für Analysen wertvoll, um die Ursachen zu ermitteln, die verantwortlich waren, dass die Symptome der Jahresabschlussanalysen auf eine andere als die tatsächliche Unternehmensentwicklung hingedeutet hatten.

²⁹⁷ Eine Begründung, warum dem Ertragswert u.a. bei Einzelunternehmen der Vorzug gegenüber dem DCF gegeben wird, findet sich im Anhangskapitel „Begründung der Bevorzugung des Ertragswertes ggü. dem DCF“.

²⁹⁸ Z.B. in Form von Unterlassungen (Kreditkündigungen, Verweigerungshaltung des Schuldners usw.) oder in Form des Gegenteils: Kreditvergaben (z.B. vergebliche Sanierungsbemühungen).

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 14: Für junge Unternehmen besteht besonders in den ersten Jahren die Gefahr einer Insolvenz.

Besonders in den ersten Jahren sind junge Unternehmen von Insolvenzen bedroht (BRUCH-KRUMBEIN ET AL. 1999, S. 31). Bei jungen Unternehmen besteht jedoch kaum die Möglichkeit, Jahresabschlüsse im Zeitablauf zu analysieren. Die besonders gefährdete Gruppe kann durch Jahresabschlussanalysen gar nicht erfasst und ausgewertet werden, weil die für Kreditentscheidungen notwendigen Daten kaum als Ist-, sondern höchstens als Planwerte vorliegen²⁹⁹.

Allerdings werden in der angelsächsischen Bankenpraxis Banken auch nicht als Geber von Wagniskapital befürwortet (KOFORD UND SCHOEGL 1997, S. 36): Für Venture-Kapitalgeber besteht nicht die Notwendigkeit der Jahresabschlussanalyse, weil sie in die Geschäftspolitik direkt eingebunden sind.

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 15: Going-Concern-Prinzip

Gem. §252 Abs. 1 Nr. 2 HGB ist bei der Bewertung von der Fortführung der Unternehmertätigkeit auszugehen, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen. Dabei ist so lange nicht zerschlagungsorientiert zu bewerten und zu bilanzieren, wie eine Gewinnerzielung noch Unternehmensziel ist bzw. die Phase der werbenden Tätigkeit noch nicht beendet ist.

Das Going-Concern-Prinzip bewirkt jedoch eine Nivellierung der Rechnungslegung gesunder und gefährdeter Unternehmen (WETZEL 1990, S. 11). Die Annahme der Unternehmensfortführung impliziert, dass das Unternehmen erfolgreich ist. Andererseits sollte mit der Jahresabschlussanalyse überhaupt erst festgestellt werden, ob das Unternehmen fortgeführt werden kann. Somit besteht ein Zielkonflikt zwischen dem "Going-Concern-Prinzip" einerseits und dem "Stichtags- und Wertaufhellungsprinzip" andererseits. Der Jahresabschluss als künstlicher Schnitt in der Unternehmensentwicklung erfordert für die Krisenursachen- und Krisenfrüherkennungsforschung einen Blick über den Stichtag hinaus (WETZEL 1990, S. 140).

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 16: Unterschiedliche Interessen der Adressaten des Jahresabschlusses

Die Aufgaben der Rechnungslegung bestehen in ...

- ... der Dokumentation der Geschäftsvorfälle,
- ... der Information/Rechenschaft über die Unternehmenslage,
- ... der Gewinnermittlung [Ermittlung des ausschüttungsfähigen Gewinns bei Kapitalgesellschaften und der Besteuerungsgrundlage]: Gemäß der dynamischen Bilanzauffassung besteht der Sinn und Zweck der Rechnungslegung in der periodischen Erfolgskontrolle, wohingegen die statische Bilanzauffassung die Bilanz als Mittel zur Schuldendeckungskontrolle (Beurteilung der Unternehmenslage) betrachtet. Die Bilanz des Jahresabschlusses kann jedoch nicht im Sinne einer Schuldendeckungskontrolle (Konkursbilanz) verstanden werden, weil die Ermittlung des steuer- und handelsrechtlichen Gewinns auf dem Going-Concern-Prinzip beruht und der Gesetzgeber eine eigene Abwicklungsrechnungslegung fixiert hat (vgl. hierzu §§ 151, 153 InsO),
- ... der Information der Anteilseigner und Gläubiger: Die Ziele dieser beiden Gruppen (Vermögensmaximierung oder Maximierung des Entnahmestroms) können differieren. Während bei Anteilseignern tendenziell die Vollausschüttung angestrebt wird, verfolgen

²⁹⁹ Im Zusammenhang mit dem Kleinunternehmerförderungsgesetz – KFG – werden Aufzeichnungspflichten durch den Gesetzgeber sogar bewusst verringert.

Gläubiger eine restriktivere Gewinnermittlung und –verwendung (WETZEL 1990, S. 18 und §252 Abs. 1 Nr. 2 HGB).

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 17: Reduktion der Komplexität ermöglicht keine fundierten Aussagen über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens

Der handelsrechtliche Jahresabschluss (und auch der betriebswirtschaftliche Jahresabschluss in der Landwirtschaft – Anm. d. Verf.) soll eine möglichst zutreffende und weitreichende Information bezüglich der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens liefern (WOLZ 1996, S. 9). Die komplexen Zusammenhänge bedingen jedoch, dass eine Gefährungsdiagnose auf der Basis des Rechnungswesens dadurch erschwert ist, dass seine primäre Ausrichtung eine rechtzeitige Erfassung des Ausmaßes und der Quellen negativer Entwicklungen der Erfolgspotentiale nicht ermöglichen kann (FELSCHER 1988, S. 181). FELSCHER nennt als Beispiel, dass das standardisierte Rechnungswesen nicht einmal vom Markt eingehende Bestellungen und deren Entwicklung systemkonform abbilden kann. Damit aber können die Zielkonflikte zwischen operativen und strategischen Entscheidungen nicht richtig abgebildet und überwacht werden.

Zu Tabelle 5-1 - Punkt 18: Theoretisches Defizit der Erklärung der Zusammenhänge von Jahresabschlussdaten und Unternehmensentwicklung (vgl. REHKUGLER UND PODDIG 1998, S. 233). Wegen der Möglichkeit des zufälligen Eintritts von Ereignissen in der Zukunft ist eine Quantifizierung der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens in Abhängigkeit von der vergangenen Entwicklung bzw. einer Stichtagsbetrachtung nicht möglich. Damit unterliegen Aussagen über die wirtschaftliche Entwicklung bzw. eine Krisengefährdung auf der Basis von Jahresabschlussdaten der **Subjektivität des Analytikerurteils** (KÜTING UND LORSON 1994), weil sie auf deren Lebenserfahrung beruhen und damit nicht (unbedingt) objektivierbar sind.

Insbesondere einzelne Kennzahlen sind nicht aussagekräftig, denn sie unterstellen monokausale Zusammenhänge (TANSKI ET AL. 1998 S. 670 ff). Kennzahlensysteme wären demnach tendenziell besser geeignet. Aber selbst, wenn es gelingen würde, die für die betreffende Fragestellung am besten geeigneten Kennzahlen(-systeme) auszuwählen, wäre noch nicht bekannt, welche Bedeutung die einzelnen Kennzahlen für die Frühwarnung haben (vgl. NIEHAUS 1987, S. 160).

Zur Urteilsbildung ist neben dem zu analysierenden Objekt ein Vergleichsobjekt zu ermitteln. Bei traditionellen Jahresabschlussanalysen werden häufig Durchschnittswerte (z.B. Unternehmen der gleichen Branche oder Produktionsrichtung oder Rechtsform usw.) zur Norm erhoben. Hierbei ist aber nicht bekannt, wie viel ein Wert über bzw. unter diesem Durchschnitt liegen muss, um als "gut" bzw. "schlecht" gelten zu können. Insbesondere fehlt die Möglichkeit, über Kennzahlen(-kombinationen) hinweg gute und schlechte Werte kompensieren zu lassen. TANSKI ET AL. (1998) fordern deshalb eine Verbesserung der Aussagefähigkeit des Jahresabschlusses.

FELSCHER (1988, S. 3) sieht neben verfahrens- oder systembedingten Schwächen des Rechnungswesens bei kleinen und mittleren Unternehmen umsetzungs- und auswertungsbedingte Mängel, die eine Krisenerkennung beeinträchtigen und darüber hinaus Krisen verstärkend oder gar Krisen auslösend wirken können, denn es erfolgen durch die Stakeholder Interpretationen der Jahresabschlüsse.

Jahresabschlüsse als Grundlage einer Krisenursachenforschung und Krisenfrüherkennung sind, wie oben dargestellt wurde, mit einer Reihe von Problemen behaftet. Dies gilt folglich

i.d.R. auch für die von Jahresabschlussanalysen abgeleiteten – und nachfolgend aufgeführten – mathematisch-statistischen Verfahren.

5.1.2.2 Grenzen von auf Jahresabschlussanalysen basierenden mathematisch-statistischen Verfahren und Verfahren der Künstlichen Intelligenz zur Krisenfrüherkennung

Mit den mathematisch-statistischen Verfahren der Zeitreihenanalysen, linearen multivariaten Diskriminanzanalysen, Logit-Modellen, Neuronalen Netzen wird (NIEHAUS 1987, S. 55 f.)

- (1) eine Objektivierung der aus Jahresabschlüssen gewonnenen Bonitätsaussagen (gleiche/ähnliche Sachverhalte sollen von verschiedenen Entscheidungsträgern gleich/ähnlich beurteilt werden),
- (2) eine Rationalisierung der Kreditbearbeitung sowie
- (3) eine Risikoverringerung und Risikostreuung des Kreditgeschäfts angestrebt³⁰⁰.

Gegenüber der traditionellen Bilanzanalyse kann mittels mathematisch-statistischer Verfahren der Jahresabschlussanalyse nicht nur eine große Menge von Jahresabschlüssen in die Betrachtung einfließen, es können auch bilanzpolitische Maßnahmen "konterkariert" werden (BAETGE 1998, S. 28). Allerdings fällt es schwer, einen eindeutigen Kennzahlenkatalog mit besonders hoher Diskriminierungsfähigkeit festzustellen. Stattdessen treten Veränderungen der prognosefähigen Kennzahlen im Zeitablauf nach der zeitlichen Entfernung vom Insolvenzereignis und in der Gewichtung der Kennzahlen auf (STEINER 1980, S. 173). Weiterhin besteht die Gefahr "mechanistischer" Alarmsysteme, weil sich nicht alle Fehlentwicklungen vorhersagen lassen. Diese können durch Diskontinuitäten, wie unerwartete politische Entwicklungen, aber auch irrationale Faktoren, wie Motivation, Gefühle, Vertrauen, Hoffnung, Resignation, Mode etc. beeinflusst sein [z.B. SHILLER (1989, S. 49 ff.) sowie Kapitel 3].

Gemäß SCHNEIDER (1985, S. 1493) könnten mathematisch-statistische Analysen von Jahresabschlussinformationen ggf. verwendet werden, um Hypothesen zur Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskrisen praktisch zu testen. Sie können solche Hypothesen jedoch nicht ersetzen oder begründen, denn streng genommen spielen sachlogische Gesichtspunkte bei der Ermittlung der Klassifikationsfunktionen keine Rolle, lediglich die Trennfähigkeit der Kennzahlen ist entscheidend. Die Bestimmung der Gewichte bei der linearen multiplen Diskriminanzanalyse beruht zudem auf zwei wesentlichen Annahmen, die in der Wirtschaftswirklichkeit nicht erfüllt sind (STEINER 1980, S. 177 f): Normalverteilung der be-

³⁰⁰ Abweichend von dem meist vorherrschenden Ziel mathematisch-statistischer Verfahren zur Unterscheidung von krisengefährdeten und nicht-krisengefährdeten Unternehmen wurde von GRENZ (1987, S. 101 ff.) die Faktoren- und die Clusteranalyse zur Krisentypgewinnung eingesetzt: Typ 1 ist durch eine Kumulation von Problemen (Öffnung der Kostenschere; stagnierender oder sinkender Absatz) gekennzeichnet, Typ 2 ist durch zu starke Expansion gekennzeichnet, Typ 3 betrifft schrumpfende Unternehmen und Typ 4 die restlichen, nicht eindeutig zuordenbaren, Krisenunternehmen.

trachteten Kennzahlen und gleiche Varianz- und Kovarianz-Matrizen³⁰¹ in den beiden Teilmengen (solvente bzw. insolvente Unternehmen).

Die Grenzen von Neuronalen Netzen liegen in der Qualität der Trainingsdaten (ADAM 1996, S. 452):

- (1) Störfaktoren wirken sich nachteilig auf den Lernprozess aus.
- (2) Das Netz erkennt nur die in den Trainingssätzen enthaltenen Muster. Ändert sich die Struktur der in der Anwendungsphase untersuchten Datensätze, sind die erlernten Gewichte nicht mehr repräsentativ.
- (3) Ein wirkliches Verständnis der zugrunde liegenden Problemstruktur wird nicht vermittelt (Black Box), eine Interpretation der Wissensbasis ist i.d.R. nicht möglich.

In nachfolgendem Exkurs sollen exemplarisch einige Probleme am Beispiel des von LÖBBE (2001) entwickelten Neuronalen Netzes unter zusätzlicher Nutzung von Fuzzy Systemen für landwirtschaftliche Unternehmen aufgezeigt werden.

Exkurs: Ausgewählte Probleme der Klassifizierung landwirtschaftlicher Jahresabschlüsse mittels Neuronaler Netze und eines Fuzzy Systems

Mögliche Probleme der Klassifizierung landwirtschaftlicher Jahresabschlüsse mittels Neuronaler Netze (NN) sollen exemplarisch anhand ausgewählter Beispiele des Ansatzes von LÖBBE (2001) aufgezeigt werden, weil es sich um ein vergleichsweise aktuelles Modell speziell für landwirtschaftliche Unternehmen handelt.

1. LÖBBE (2001, S. 145 ff.) berücksichtigt in seinem Neuronalen Netz drei Kennzahlen:
 - a) Hinsichtlich der Liquidität die Kennzahl „dynamischer Verschuldungsgrad“
 - b) Hinsichtlich der Stabilität die Kennzahl „Fremdkapitalanteil“
 - c) Hinsichtlich der Rentabilität die Kennzahl „Gesamtkapitalrentabilität“.

Anmerkungen:

- a) Bei allen drei Kennzahlen handelt es sich um „globale“ Kennzahlen, die keine Rückschlüsse auf Krisenursachen ermöglichen.
- b) In alle drei Kennzahlen fließt das Fremdkapital in die Berechnungsanweisung ein. Folglich bestehen Interdependenzen zwischen allen drei Kennzahlen.
- c) Die Kennzahl „Fremdkapitalanteil“ wird zwar als Kennzahl zur Stabilitätsanalyse genutzt (vgl. auch BODMER UND HEISSENHUBER 1993, S. 284), fraglich ist jedoch, ob es sich um eine besonders gute Kennzahl zur Beurteilung der Stabilität handelt, also der Fähigkeit eines Unternehmens, Rentabilität und Liquidität auch bei Eintritt unvorhergesehener Risiken langfristig zu sichern, denn der Fremdkapitalanteil ist eine vergleichsweise leicht beeinflussbare Größe (z.B. Sondertilgungen zum Wirtschaftsjahresende durch vorgezogene Verkäufe und erneute Kreditaufnahme am Anfang des neuen Wirtschaftsjahres).
- d) Einwände gegen die Kennzahl „Gesamtkapitalrentabilität“ betreffen die o.g. Maßnahmen zur gezielten Reduktion des Fremdkapitals am Wirtschaftsjahresende sowie die Problematik, dass die Jahresabschlüsse i.d.R. auch fiskalische Ziele (Minderung der Einkommensteuerzahllast durch Gewinnminderung) erfüllen sollen.

Somit reduziert sich die Menge der problemlos verwendbaren Kennzahlen auf den „dynamischen Verschuldungsgrad“ (eine Kennzahl, die weniger durch Bilanzpolitikmaß-

³⁰¹ Statt linearer müssten quadratische Diskriminanzfunktionen Verwendung finden, die allerdings schlechtere Trennergebnisse lieferten (STEINER 1980, S. 178 f.).

nahmen beeinflusst werden kann). Es stellt sich dann jedoch die Frage, in wie weit zwischen den Ergebnissen des von LÖBBE (2001) verwendete Neuronalen Netzes und einer univariaten Klassifizierung der gleichen Jahresabschlüsse auf der Grundlage des Dynamischen Verschuldungsgrades abweichende Aussagen feststellbar wären.

2. LÖBBE (2001, S. 181) klassifiziert den „finanziellen Zustand“ eines Unternehmens als „gesund“, wenn
 - a) zumindest eine der unter 1. genannten Kennzahlen einen überdurchschnittlich guten Wert aufweist und gleichzeitig
 - b) zumindest eine weitere der unter 1. genannten Kennzahlen einen zumindest durchschnittlichen Wert aufweist und gleichzeitig
 - c) höchstens eine der unter 1. genannten Kennzahlen einen unterdurchschnittlichen Wert aufweist.

Es stellt sich hier die Frage, ob eine Beurteilung der Unternehmen an durchschnittlichen Werten angebracht ist oder nicht. So betrug im Wirtschaftsjahr 1999/2000 (also einem Jahr, das in die Analyse von LÖBBE eingegangen ist) die durchschnittliche Eigenkapitalbildung der landwirtschaftlichen Haupterwerbsbetriebe rund 108 Euro/ha bzw. rund 5.900 Euro/Unternehmen (BMELF/BMVVEL 2001, Anhangstabelle 15). Im Wirtschaftsjahr 2000/2001 betrug die Eigenkapitalbildung rund 92 Euro/ha bzw. rund 5.100 Euro/Unternehmen (BMELF/BMVVEL 2002, Anhangstabelle 32). In beiden Jahren würden diese Unternehmen sogar nach den bereits zum Zeitpunkt der Analyse von LÖBBE ca. 8 Jahre alten Faustzahlen bei BODMER UND HEISSENHUBER 1993, S. 276 tendenziell als stagnierende oder abfallende Unternehmen zu bezeichnen sein.

Weiterhin ist der Privatbereich – z.B. die bereinigte Eigenkapitalbildung des Unternehmers – bei LÖBBE 2001 unberücksichtigt geblieben.

Bei Expertensystemen besteht gleichfalls die Schwierigkeit, aus Kennzahlen auf die künftige Unternehmenssituation zu schließen (REHKUGLER UND PODDIG 1998, S. 242 f). Dies gilt insbesondere für sog. Expertisesysteme (Kennzahlenanalysen werden verbal umgesetzt).

Tabelle 5-2 gibt einen Überblick über die mit den mathematisch-statistischen Verfahren sowie den Verfahren der Künstlichen Intelligenz verbundenen Grenzen der Aussagefähigkeit der Ergebnisse.

Die in Tabelle 5-2 aufgeführten Kritikpunkte sollen nachfolgend noch etwas näher beschrieben werden: Merkmale, welche die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Unternehmung charakterisieren, sind in erster Linie Managementqualitäten, Marktstellung, Produktlinien, F&E-Aktivitäten usw. Erst an zweiter Stelle stehen Jahresabschlussinformationen, weil diese sich erst sekundär aus der wirtschaftlichen Tätigkeit ergeben. Mangels Verfügbarkeit und/oder Operationalisierbarkeit werden erstgenannte Informationen jedoch nicht in statistische Analysen einbezogen (REHKUGLER UND PODDIG 1998, S. 246 f).

Mittels mathematisch-statistischer Verfahren und Verfahren der künstlichen Intelligenz erfolgen keine Klassifikationen der Unternehmen, sondern der Jahresabschlüsse. Weiterhin genügt es hinsichtlich der Unterteilung in "gute" und "schlechte" Unternehmen nicht, nur die

Insolvenz als "schlechtes Ereignis" zu berücksichtigen. Viele Untersuchungen mussten in der Vergangenheit zwar in dieser Weise vorgehen, weil sie nur auf öffentlich verfügbare Daten zurückgreifen konnten. Stattdessen müssten jedoch alle **Leistungsstörungen** berücksichtigt werden (NIEHAUS 1987 S. 61 ff.). Dies gilt z.B. für die Fälle, dass Kreditinstitute abweichend von den ursprünglichen Kreditverträgen Hilfestellungen in Form eines **Forderungsverzichts**, **Zinsverzichts** oder einer **Tilgungsaussetzung** leisten oder Kreditinstitute interne Maßnahmen in der Form der Einleitung der **Sicherheitenverwertung**, der Bildung einer **Einzelwertberichtigung** bzw. einer teilweisen oder vollständigen Abschreibung der Forderung treffen³⁰².

Tabelle 5-2: Grenzen der Aussagefähigkeit mathematisch-statistischer Verfahren und Verfahren der künstlichen Intelligenz

1) Fortschreibung der in der Vergangenheit festgestellten Finanzentwicklung (NERSESIAN 2002, S. I)
2) Klassifikationen sind nicht theoretisch fundiert. Bei Diskriminanzanalysen wird z.B. implizit angenommen, dass gegebene Wertausprägungen zu einem bestimmten Zeitpunkt vor Eintritt der Insolvenz auf den Insolvenzeintritt hindeuten. Das setzt voraus, dass die Kennzahlenwerte einer deterministischen oder stochastischen Entwicklung folgen, die bis zum Insolvenzereignis führt - oder mit Sicherheit oder einer bestimmten Wahrscheinlichkeit die Insolvenz direkt zur Folge haben (MAYR 1976, S. 152). Eine stationäre Grundgesamtheit ist dafür jedoch nicht gegeben. Damit aber stellen Diskriminanzfunktionen keine geeigneten Prognoseinstrumente dar - weil die Verlaufsgesetze nicht bekannt sind (vgl. FELSCHER 1988, S. 260).
3) Instabilität von Trennwerten bei Diskriminanzfunktionen (vgl. KÜTING UND WEBER 2000 S. 366; FELSCHER 1988 S. 252 ff. Er bezieht sich u.a. auf die Untersuchungen von BEERMANN 1976, S. 110 f. und GEBHARDT 1980, S. 242 ff.). Mit zunehmender zeitlicher Nähe zum Insolvenzzeitpunkt verbessern sich die Klassifikationsergebnisse von Trennfunktionen - aber die Trennfunktionen verändern sich häufig dabei [vgl. Schneider 1985, S. 1489-1494].
4) Bei geringem Stichprobenumfang können außergewöhnliche Entwicklungen weniger Unternehmen zu einer deutlichen Veränderung des trennfähigen Kennzahlenrasters führen.
5) Selbst Trennfunktionen mit akzeptablen Klassifikationsergebnissen sind nicht unbedingt einer ökonomischen Interpretation zugänglich (FELSCHER 1988, S. 257): So wechseln beispielsweise in einer Reihe von Diskriminanzfunktionen, die FELSCHER im Rahmen seiner Arbeit analysiert hatte, im Zeitablauf die Gewichtungen und Vorzeichen, mit denen Kennzahlen in die Funktion eingingen. So trat u.a. folgender Fall (STEINER 1980 S. 179 f.). ³⁰³ auf: Verschlechterte sich die Kennzahl "Gesamtverschuldung/Umsatz" bei zunehmender

³⁰² Im Rahmen von Basel II ist die Definition von Leistungsstörungen deshalb enger gefasst und betrifft bereits länger währende Zahlungsverzögerungen.

³⁰³ Trennfunktion von STEINER (1980, S. 179):

$$Z = 10,9809 \cdot x_1 - 15,4859 \cdot x_2 - 10,5259 \cdot x_3 - 10,4285 \cdot x_4 + 11,3955 \cdot x_5$$

Mit x_1 = Verhältnis Fremdkapital zu Gesamtkapital

x_2 = Verhältnis Jahresüberschuss zu Gesamtkapital

x_3 = Verhältnis Abschreibungen auf Anlagen zu Sachanlagen

x_4 = Verhältnis Gesamtverschuldung zu Umsatz

x_5 = Verhältnis kurzfristige Verschuldung zu Umsatz

kritischer Z-Score: 5,4686; Wenn $Z_i > 5,4686$, dann Klassifikation des Unternehmens i als insolvent

Tabelle 5-2: Grenzen der Aussagefähigkeit mathematisch-statistischer Verfahren und Verfahren der künstlichen Intelligenz

Verschuldung, dann führte dies zu einem insgesamt niedrigeren z-Wert. Dadurch aber wurde das Unternehmen tendenziell als solventer eingestuft.
6) Unternehmerisches Handeln vermag erkannte Insolvenzgefahren abzuwehren. Insolvenzprognoseverfahren berücksichtigen dies nicht (MATSCHKE 1979, S. 504). Entscheidungsträgern bleibt die wirtschaftliche Lage ihrer Unternehmung vor Eintritt der Insolvenz i.d.R. nicht verborgen. Abwehrmaßnahmen führen als Folge zu strukturellen Verschiebungen in der Bilanz (FELSCHER 1988, S. 262)
7) Eine weit verbreitete Anwendung mathematisch-statistischer Verfahren durch Banken zur Insolvenzprognose von Schuldnern kann zu prozyklischem Kreditvergabeverhalten führen (vgl. Kritik an Basel-II. ³⁰⁴), weil diese Verfahren bei allen Kreditgebern auf ähnlichen Kennzahlenkombinationen basieren.

(Quelle: Eigene Zusammenstellung)

Einschränkungen statistischer Verfahren zur Krisenfrüherkennung sollen am Beispiel der multivariaten Diskriminanzanalyse verdeutlicht werden:

- (1) Es liegen wichtige Annahmen als **Anwendungsvoraussetzungen** zugrund (z.B. **Normalverteilung** der Merkmalsausprägungen; lineare Zusammenhänge), gegen die bei der Klassifikation von Jahresabschlüssen im Regelfall verstoßen wird (REHKUGLER UND PODDIG 1998, S. 289): Homogenität der Ausgangsdaten ist unabdingbare Voraussetzung. Anderenfalls wird die Forderung nach einer Normalverteilung der Ausgangsdaten i.d.R. verletzt (WOLZ 1996, S. 4). Branchenspezifische Untersuchungen können sich aber nur auf eine vergleichsweise geringe Datenbasis beziehen. Um die Verletzung der theoretischen Voraussetzungen für die Analysen zu vermeiden, werden die Bilanzrelationen vor ihrer Verarbeitung oftmals transformiert (Quadrierung, Logarithmierung, Translation), um eine Normalverteilung "künstlich" zu erreichen. Damit verlieren die Kenngrößen ihren betriebswirtschaftlichen Bezug und mutieren zu abstrakten Größen (WOLZ 1996, S. 5).
- (2) Es wird ein **stationäres System** vorausgesetzt, das die *Prognosereflexivität* nicht berücksichtigt.
- (3) Eindeutige Aussagen über den Zeitraum zwischen Prognose und Ereigniseintritt sind nicht möglich.
- (4) Es besteht die Problematik der rechtzeitigen Beschaffung der Daten zur Prognoseerstellung.
- (5) **Multikollinearität**: Die meisten Kennzahlen bestehen aus ähnlichen Größen im Zähler und Nenner, die über die Gleichheit von Aktiva und Passiva (bzw. Soll und Haben) verbunden sind. Es bestehen deshalb häufig große Korrelationen. Sie verzerren damit die Diskriminanzfunktion. Die Diskriminanzvariablen dürften eigentlich untereinander nicht hoch korrelieren. Diskriminanzfunktionen umfassen deshalb i.d.R. nur 5 bis 7 Kennzahlen (NIEHAUS 1987, S. 109 f. und SCHÖNBRODT 1981, S. 161). In der Literatur besteht aber keine einheitliche Auffassung, bei welchem Wert des Korrelationskoeffizienten schwache bzw. starke Zusammenhänge zwischen den Variablen der Diskriminanzfunktion bestehen³⁰⁵.

³⁰⁴ z.B. TERBERGER 2002, S. 12 ff. oder PANGL 2003.

³⁰⁵ NIEHAUS (1987, S. 111) geht davon aus, dass bei einem

$r < |0,3|$ ein schwacher Zusammenhang

$|0,3| \leq r \leq |0,5|$ ein mittelstarker Zusammenhang

$r > |0,5|$ ein starker Zusammenhang besteht

(6) Gemäß GRENZ (1987, S. 2 ff.) sind die Urteile von Bilanzanalysen gewöhnlich nur zweiwertige Urteile³⁰⁶ (für Weiterentwicklungen mittels Fuzzy Logik: LÖBBE 2001). Seine Auswertung von sechs Studien mit Diskriminanzfunktionen zur Insolvenzprognose hatte ergeben, dass 72 % aller Kennzahlen "**globale Messwerte**" umfassten, die Cash-flow, Rentabilität, Liquidität, Kapitalstruktur oder Kapitalumschlag messen. Nur 28 % der Kennzahlen ließen sich einzelnen Problembereichen zuordnen (jeweils mit ca. 8 %: Investition und Abschreibungsintensität, Technik der Finanzierung, Lagerumschlag; mit ca. 3 %: Steuerbelastung). Globale Messwerte sind jedoch nicht geeignet, spezifische Schwachstellen in Unternehmen abzubilden.

Befürworter der Diskriminanzanalyse (NIEHAUS 1987, S. 169 f.) wenden ein, dass eine Prognose gar nicht beabsichtigt ist. Es handelt sich vielmehr um eine Projektion, wie sich der Kreditfall (das betreffende Unternehmen als Kreditnehmer) aufgrund der Bilanzbonität ohne weitere Maßnahmen entwickeln kann (hierzu SCHOLZ 1985, S. 137). Die Jahresabschlussanalyse mit statistischen Verfahren ist eine "**Globalprüfung**", die nur als Ergänzung zu den sonst üblichen Prüfungshandlungen zu sehen ist (BAETGE 1983a, Sp. 1661).

In quantitativen Untersuchungen werden über die oben geäußerte Kritik hinaus teilweise jedoch auch Umkehrschlüsse gezogen und Verallgemeinerungen vorgenommen, die anderen Untersuchungsergebnissen widersprechen. Tabelle 5-3 zeigt ein derartiges Beispiel. In der linken Spalte sind einige Ergebnisse einer Untersuchung mittels Logit-Analyse hinsichtlich der Krisengefährdung von Unternehmen aufgeführt (KFW 2002, S. 37 ff). Die mittlere und die rechte Spalte enthalten Einwände gegen die in der ersten Spalte aufgeführten Interpretationen.

Tabelle 5-3: Beispiele für Umkehrschlüsse und Verallgemeinerung der Ergebnisse quantitativer Krisenursachenforschung

Aussagen der KfW	Probleme der Interpretation bei Verallgemeinerung	Tatsächliche Interpretationsmöglichkeit
(1) Expandierende Unternehmen scheiden seltener aus	Die Aussage in der linken Spalte könnte als Handlungsanweisung interpretiert werden, dass – um die Insolvenzwahrscheinlichkeit zu mindern – auf jeden Fall expandiert werden sollte.	Es wurde in der Analyse festgestellt, dass die Unternehmen, die im Untersuchungszeitraum nicht insolvent geworden sind, häufiger investiert und damit expandiert hatten als solche Unternehmen, die insolvent geworden sind.
(2) Viel Sachanlagevermögen, d.h. viele Sicherheiten, senkt die Insolvenzwahrscheinlichkeit	Die Aussage in der linken Spalte könnte als Handlungsanweisung interpretiert werden, viel Sachanlagevermögen im Unternehmen zu kumulieren, um über viele Sicherheiten zu verfügen.	Damit kann jedoch nicht der Umkehrschluss gezogen werden, dass die Investition und Expansion (als zwei Faktoren unter verschiedenen) per se ursächlich für das Überleben des Unternehmens sei. So war von SEIBERT UND STRUFF

³⁰⁶ ein Unternehmen ist solvent oder insolvent bzw. kreditwürdig oder nicht kreditwürdig bzw. wachsend oder stagnierend usw.

Tabelle 5-3: Beispiele für Umkehrschlüsse und Verallgemeinerung der Ergebnisse quantitativer Krisenursachenforschung

Aussagen der KfW	Probleme der Interpretation bei Verallgemeinerung	Tatsächliche Interpretationsmöglichkeit
scheinlichkeit	fügen.	(1993, S. 166) (vgl. auch Kapitel 4.2) insbesondere die wachstumsorientierte Gruppe in der Entwicklungsrichtung „Professionalisierung“ landwirtschaftlicher Unternehmen als krisengefährdet erkannt worden, was somit der Aussage der KfW widersprechen würde.
(3) Investitionen leisten einen Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens	Es könnte der Schluss gezogen werden, dass die Investitionstätigkeit (als ein Faktor unter verschiedenen) per se ursächlich für das Überleben des Unternehmens sei.	

(Quelle: Eigene Darstellung und Interpretation basierend auf KfW 2002, S. 37 ff.³⁰⁷)

Aussagen auf der Basis quantitativer Analysen, das soll Tabelle 5-3 zeigen, führen nicht per se zu eindeutigen Schlüssen. Derartige Analysen liefern jedoch Informationen als Grundlage für Interpretationen der Stakeholder, sie können diese Interpretationen jedoch nicht ersetzen. Gemäß MACHARZINA UND WOLF (2005, S. 670) weisen qualitative Krisenmerkmale (Verhaltensveränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens) stärker als quantitative Krisenmerkmale auf die „wahren“ Ursachen von Unternehmenskrisen hin. Aus diesem Grund werden in Kapitel 5.2 Vor- und Nachteile qualitativer Ansätze der Unternehmenskrisenforschung an Objekten der Realwelt vorgestellt, um daraus Hinweise für Weiterentwicklungen im Rahmen des eigenen Vorschlags (Kapitel 6 bis 8) zu gewinnen.

5.2 Qualitative (Kasuistische) Ansätze der (Unternehmens-)Krisenforschung an Objekten der Realwelt

5.2.1 Überblick

Im Rahmen qualitativer Krisenursachenforschung³⁰⁸ werden individuelle Krisenverläufe ausgewertet. Im einfachsten Fall handelt es sich um eine Zusammenstellung von Erfahrungen aus der Beratungspraxis, wobei allerdings keine Verallgemeinerung und keine Aussagen über die allgemeine Bedeutung der durch die Befragten gemachten Erfahrungen möglich sind, weil keine systematische Analyse und Auswertung der Unternehmenskrisen erfolgt [Beispiele bei BODMER (1998, S. 54 f.), MANZEL UND MANZEL (2003, S.17-19 und S.22-25), GIESCHEN (2003, S. 77 ff), TRAUBOTH (2002, S. 19 f.) sowie als Sekundärliteratur die Zu-

³⁰⁷ Schätzung des Einflusses unternehmensinterner (z.B. EK-Ausstattung, Anlagevermögen, Vorratsvermögen, Rückstellungen, Umsatz, Umsatzrendite, Abschreibungen, Zinsaufwand, Exportquote, Absatzgebiet, Finanzierung, Liquidität) und unternehmensexterner (z.B. Marktsituation, Branchenkonjunktur, Region, Rechtsform) Faktoren auf die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen insolvent wird. Datengrundlage bildeten Jahresabschlüsse von KfW-Kreditnehmern aus den Jahren 1994 bis 2001.

³⁰⁸ Für einen Überblick über die qualitative Krisenforschung in den Jahren von 1925 bis ca. 1990 siehe HESSELMANN 1995, S. 8-54.

sammenstellungen von PICOT UND ALETH (1999, RN 251 ff.) und SCHNEIDER UND WASCHK 2002, S. 14 ff.].

Derartige Kataloge sind mit dem Nachteil verbunden, dass teilweise Ursachen und Symptome miteinander vermischt werden und keine Operationalisierung erfolgt (MACHARZINA UND WOLF 2005, S. 670). Nachfolgende Beispiele in Tabelle 5-4 sollen dies verdeutlichen:

Tabelle 5-4: Beispiele für Mängel qualitativer Krisenursachenkataloge

Beispiele mit Quelle	Beurteilung
Fehlentscheidungen des Managements und Vorhandensein von Pressure Groups als Krisenursache (TRAUBOTH 2002, S. 19)	Keine dieser „Ursachen“ wird von TRAUBOTH operationalisiert. So wäre es z.B. erforderlich, eine Fehlentscheidung ex ante als solche anhand von Kenngrößen erkennen und damit vermeiden zu können (z.B. Abweichung zwischen geplanter und tatsächlicher Entscheidung). Gleiches würde für den Einfluss von „Pressure Groups“ gelten: Es müssten positive von negativen Einflüssen dieser Gruppen ex ante feststellbar sein.
Kündigung von Kreditlinien als Krisensymptom MANZEL UND MANZEL (2003, S. 15)	Die Kündigung von Kreditlinien kann (als Ursache) Krisen auslösend wirken. Wird von einem opportunistischen oder willkürlichen Handeln von Kreditgebern jedoch abgesehen, stellt sich die Frage nach den Symptomen, die die Bank veranlasst hatten, die Kreditlinie zu senken: Wird eine Krise erst durch die Kündigung von Kreditlinien erkannt, müssen andere Krisensymptome vorher ignoriert worden sein.
Zu geringe Eigenkapitalausstattung als Krisensymptom - wünschenswert wären rund 33 % (MANZEL UND MANZEL 2003, S. 17)	Eine bestimmte Eigenkapitalausstattung (statische Betrachtung) allein stellt kein Krisensymptom dar. Je nach Branche unterscheidet sich die „typische“ Eigenkapitalausstattung erheblich. Im Handel - mit einer hohen Umschlagshäufigkeit des Kapitals - ist diese besonders gering. In landwirtschaftlichen Unternehmen ist sie teilweise sehr hoch – selbst in der Gruppe der schlechtesten Unternehmen (vgl. BMELF/BMVEL AGRARBERICHT – versch. Jg.).
Vernachlässigtes Mahnwesen als Krisensymptom (MANZEL UND MANZEL 2003, S. 17)	Die Vernachlässigung des Mahnwesens kann beispielsweise zu dem Krisensymptom führen, dass eine hohe Inanspruchnahme von Kontokorrentkrediten erforderlich ist, um Liquiditätsengpässe zu vermeiden. Die Vernachlässigung des Mahnwesens stellt eine Krisenursache - aber kein Symptom - dar.
Zu frühe/zu späte Investitionen als Krisensymptom (MANZEL UND MANZEL 2003, S. 24)	Es handelt sich hierbei um Ursachen für Krisen, nicht um Symptome. Eine zu frühe Investition kann beispielsweise zu Überkapazitäten und damit zu einem Lagerbestand oder geringer Maschinenauslastung (Symptome) führen. Eine zu späte Investition hingegen kann z.B. bewirken, dass die Produkte erst zu einem relativ späten Zeitpunkt des Produktlebenszyklus verkauft werden und damit vergleichsweise zu geringe Erlöse erzielt werden können. Das Kriterium „zu früh“ bzw. „zu spät“ ist nicht operationalisierbar, weil zum Zeitpunkt der Investition nicht unbedingt die Maßnahmen der Konkurrenz hinsichtlich des Ausbaus von Kapazitäten feststehen. Es kann erst ex post die Aussage getroffen werden, ob der Investitionszeitpunkt richtig gewählt wurde.

Tabelle 5-4: Beispiele für Mängel qualitativer Krisenursachenkataloge

Beispiele mit Quelle	Beurteilung
Finanzierungsfehler als Krisensymptom (MANZEL UND MANZEL 2003, S.24)	Es handelt sich hierbei um eine Ursache, nicht um ein Symptom. Aufgrund von Finanzierungsfehlern sind beispielsweise die Kapitaldienstzahlungen höher als geplant (Symptom), werden langfristige Investitionen mit kurzfristigem Kapital finanziert (Symptom) usw.
Falscher Führungsstil als Krisensymptom (MANZEL UND MANZEL 2003, S. 23)	Es handelt sich um eine Ursache, nicht um ein Symptom. Aufgrund eines falschen Führungsstils ist z.B. die Motivation der Mitarbeiter vermindert. Aufgrund des falschen Führungsstils können Krisensymptome auftreten, wie z.B. hohe Fehlzeiten, geringe Leistung (geringer Mengenoutput, hoher Ausschuss), hohe Fluktuation.

(Quelle: Eigene Zusammenstellung nach MANZEL UND MANZEL 2003 und TRAUBOTH 2002)

Trotz dieser in Tabelle 5-4 exemplarisch geäußerten Kritik können qualitative Analysen Hinweise auf die zu analysierenden, krisenrelevanten Bereiche liefern:

- (1) Einen Ansatz bilden systematische qualitative Krisenursachenforschungen, sofern Umfragemethoden eingesetzt oder Berichte zu individuellen Krisenverläufen systematisch ausgewertet werden (KRAMER 1998, S. 36; FRANKE 1997, S. 56 ff.; BRANDT 1984, S. 38 ff.).
- (2) Ein weiterer Ansatz zur Ergänzung quantitativer Analysen (Bestimmung diskriminierender Z-Werte mittels Diskriminanzanalyse) durch die Berücksichtigung qualitativer Faktoren findet sich bei HESSELMANN (1995). Hierbei sind für die Faktoren aus den Bereichen „Managementqualität“, „Marktposition“ und dem Vorliegen von „Wachstumsschwellen“ (HESSELMANN 1995, S. 88 ff.) von den Kreditsachbearbeitern der den jeweiligen Kredit gewährenden Banken Bewertungen bezüglich der Existenzgefährdung des Unternehmens abzugeben.

Weil HESSELMANN eine Gesamtbetrachtung der qualitativen Faktoren mit den quantitativen Faktoren vornimmt, wird der Ansatz in Kapitel 5.3 nochmals aufgegriffen. Zunächst aber sollen wichtige Ergebnisse systematischer qualitativer Forschung dargestellt werden.

PETERSEN (1991, S. 113 ff.) weist eine Zusammenstellung von Schlussfolgerungen aus kasuistischen Analysen existenzgefährdeter landwirtschaftlicher Unternehmen aus, die Hinweise gibt, welche Bereiche in noch nicht gefährdeten Unternehmen bevorzugt zu analysieren sind:

- (1) Nicht nur Optimierung der Produktionstechnik, sondern auch der Finanzierungsplanung und -kontrolle. Eine die Existenz gefährdende Verschuldung kündigt sich vielfach durch ein starkes Ansteigen der kurzfristigen Verbindlichkeiten an.
- (2) Rechtzeitige Einleitung von Maßnahmen des Krisenmanagements, denn es sind gerade die ersten Jahre mit ungünstigen Wirtschaftsergebnissen, die darüber entscheiden, ob ein Unternehmen zunehmend tiefer in die Verschuldung hineingerät oder nicht.
- (3) Es ist auf adäquate Privatentnahmen (besteht ein adäquater Versicherungsschutz) und Investitionen zu achten: Reparatur statt Ersatzinvestition von Maschinen, Inanspruchnahme des Maschinenrings etc.
- (4) Erbabfindungen auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens abstimmen und rechtzeitig „rückstellungsähnliche Posten“ bilden.

- (5) Bessere Nutzung der Jahresabschlüsse für die Unternehmensführung. Einbindung von Familienangehörigen in die Entscheidungsprozesse (insbesondere Ehefrauen und potentielle Hofnachfolger).
- (6) Investitionen, denen keine oder nur eine geringe Mehrproduktion (oder kurzfristig erzielbare Kosteneinsparungen – Anm. des Verfassers) gegenüber steht, sind kritisch zu betrachten. Landwirte sollten sich nicht allein durch die Subventionswirkung von Zuschüssen, Zinsverbilligungen u.ä. des Agrarinvestitionsförderungsprogramms (AFP) zu Investitionen verleiten lassen.
- (7) Eine Auseinandersetzung mit Möglichkeiten außerlandwirtschaftlicher Beschäftigung darf kein Tabu sein.

5.2.2 Beispiele für Aussagen kasuistischer Ansätze der (Unternehmens-) Krisenforschung - einschließlich Praktikerverfahren

Die Informationsquellen kasuistischer (Unternehmens)Krisenforschung bilden die direkt oder indirekt Betroffenen (Unternehmensleitungen, Konkursverwalter, Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Sicherungseinrichtungen). Aus den gewonnenen Krisenverlaufsberichten werden die Krisenursachen und ihre Bedeutung bestimmt (vgl. KRAMER 1998, S. 38 ff.). Damit können Checklisten entwickelt werden, die andere Unternehmer dabei unterstützen sollen, systematisch nach Krisenanzeichen und Gegenmaßnahmen in den betrieblichen Bereichen zu suchen³⁰⁹ (MISCHON ET AL. 1982, S. 18 ff.). Tabelle 5-5 zeigt einen Überblick über wichtige Aussagen kasuistischer Unternehmenskrisenforschung, die in der Literatur häufiger genannt werden (für Details s. Anhangskapitel „Qualitative Krisenursachenforschung“). Die meisten der in Tabelle 5-5 aufgeführten Krisenursachen können als endogen bedingt angesehen werden. Daneben finden sich jedoch auch Krisenursachen, wie zum Beispiel „Finanzierungsmängel“ oder „zu starke Spezialisierung“, die nicht unbedingt Fehlentscheidungen der Unternehmer zuzuschreiben sind, sondern auch durch Einflüsse von Geschäftspartnern, Beratern usw. bedingt sein könnten (Kapitel 3 und 4).

Tabelle 5-5: Wichtige Aussagen kasuistischer Unternehmenskrisenforschung

Ca. 90 % der Unternehmenskrisen werden durch endogene und rund 10 % durch exogene Ursachen bedingt ³¹⁰ - vgl. Abbildung 1-1 (Quellen: KRAMER 1998, S. 36; BOKELMANN 1993, S. 46; BUCHMANN 1996). Betroffen sind oftmals folgende Bereiche:	
Mängel in betrieblichen Bereichen: Produktion, Absatz, Management (Finanzierung, Rechnungswesen, Mahnwesen, Planung, ...)	BUCHMANN 1996, S. 110 ff. MEHLIG 1996, S. 50 ff. RESKE ET AL. 1978, S. 177 f. FRANKE 1997 S. 69 ff.
Geringe Unternehmerqualifikation (überfordert, auf handwerklich-technische Tätig-	SIEVERS 1982, S. 384 ff. MEHLIG 1996, S. 75

³⁰⁹ MISCHON ET AL. 1982 unterscheiden hierbei die Bereiche: Betriebsführung, Betriebsstruktur, Beschaffung/Lagerhaltung, Betriebsleistung, Absatz (Leistungsverwertung), Finanzierung, Rechnungswesen, Personalwesen.

³¹⁰ Diese Aussage kann jedoch nicht generalisiert werden. So waren die Unternehmenskrisen während der Zeit der Weltwirtschaftskrise im 20. Jh. exogen bedingt (Hasenack 1932, S. 189).

Tabelle 5-5: Wichtige Aussagen kasuistischer Unternehmenskrisenforschung

keiten ausgerichtet, Führungsaufgaben vernachlässigt, Aversion gegen fremde Hilfe, Desinteresse, „nicht geeigneter“ Unternehmertypus usw.)	FRANKE 1997, S. 69 ff. PFAFFENHOLZ 1998, S. 43 ff.
Unternehmerisches Fehlverhalten und mangelnde charakterliche Qualifikation	BUCHMANN 1996, S. 110 ff.
Familiäre Schwierigkeiten Nachfolgeproblematik	BUCHMANN 1996, S. 110 ff. MEHLIG 1996, S. 50 ff.
Zu starke Spezialisierung (Massenproduktion) verhindert schnelle Reaktion auf Diskontinuitäten	OECHSLER UND SCHORMAIR 1983, S. 18 WOESTE 1980, S. 622 FRANKE 1997, S. 66 MEHLIG 1996, S. 50 ff.
Ineffiziente Leistungserstellung	MEHLIG 1996, S. 50 ff. PFAFFENHOLZ 1998, S. 43 ff.
Zu hohe Privatentnahmen (oft auch im Zusammenhang mit Lebensversicherungen)	MEHLIG 1996, S. 50 ff.
Kritische Unternehmensgröße (wobei die Unternehmensgröße als Proxy-Variable ³¹¹ eine Reihe von Unternehmensattribute verknüpft – ALBACH ET AL. 1985, S. 39)	ALBACH 1976 sowie ALBACH ET AL. 1985
Unzureichendes Management von Risiken - insbesondere leistungswirtschaftlicher Risiken (leistungswirtschaftliche Krisen bereits vor strategischen Krisen identifizierbar)	WILDEMANN 2006, S. 9 ff.
Ursachentypen (Verhaltensmuster bzw. Führungsprobleme) und verschiedene Ursachenmodule	ALLWÖRDEN 2005, S. 156

Hinsichtlich exogener Ursachen (**Diskontinuitäten**) werden folgende Ursachen genannt (z.B. BUCHMANN 1996 S. 110 ff.; BELLINGER 1962, S. 49-74; RESKE ET AL. 1978, S. 177 f).

- (1) Konjunkturelle Fehlentwicklungen und Markteinflüsse.
- (2) Höhere (Umweltkatastrophen usw.) und hoheitliche (Gesetzesänderungen, Sozialpolitik, Steuerpolitik usw.) Gewalt (z.B. Auslaufen von Investitionsförderungsprogrammen, Haushaltsdefizite und Sparzwang bei öffentlichen Haushalten, Internationale Verpflichtungen (GATT)).
- (3) Insolvenzen anderer Unternehmen (**Domino-Effekt**³¹²).
- (4) Einflüsse der Natur.

Weitere Einflüsse betreffen die **Moralkrise** (HASENACK 1932, S. 49 ff.) sowie die Krise wirtschaftlicher **Inflexibilität**³¹³ (HASENACK 1932, S. 53 ff.), die von HASENACK allerdings auf den Kontext der Weltwirtschaftskrise bezogen wurde.

³¹¹ Näherungsvariable, d.h., dass die Unternehmensgröße näherungsweise Aussagen hinsichtlich anderer Unternehmensattribute zulässt.

³¹² Die Krise eines Unternehmens wirkt sich oftmals krisenverstärkend auf andere Unternehmen aus (vgl. auch den Begriff "Infektionskonkurse" bei MISCHON ET AL. 1982, S. 10).

³¹³ Von HASENACK (1932, S. 53 ff.) als „Krise der wirtschaftlichen Elastizität“ bezeichnet.

Die Komplexität und die Zeitdauer, bis eine Krise offensichtlich wird, erschweren es, die Existenzgefährdung auf konkrete Ursachen zurückzuführen (MEHLIG 1996, S. 50 ff; DETTLING 1992, S. 76).

5.2.3 Grenzen der Aussagekraft kasuistischer Forschungsansätze

Kasuistische Forschungsansätze basieren nicht auf Theorien oder Hypothesen. Es werden vielmehr **Ursachenkataloge** mit dem Ziel gewonnen, daraus Schwachstellen erforschen zu können (ZAHN 1983, S. 187 ff.). Sie beziehen sich nicht auf die Interpretationskomponente (Output in Abbildung 1-3) des Interpretationsansatzes, jedoch zum Teil auf die Datenkomponente (Input in Abbildung 1-3) und insbesondere auf feststellbare Ergebnisse von Handlungen. Z.T. handelt es sich nicht um Ursachen, sondern um Symptomkataloge. Insgesamt haben die bisherigen Insolvenzuntersuchungen noch nicht die Basis für ein geschlossenes Konzept der Insolvenzprognose und Krisenvorbeugung liefern können (FELSCHER 1988, S. 67)³¹⁴. Auch im Rahmen neuerer Untersuchungen wird kasuistischen Ansätzen nur eine eingeschränkte Bedeutung zugebilligt (KRAMER 1998; S. 39), und zwar aus folgenden Gründen:

- (1) Aufgrund der verwendeten Informationsquellen sind die Ergebnisse durch die letzte Phase der Insolvenzentwicklung der Unternehmen geprägt. Strukturmängel und Fehlentscheidungen, die die Insolvenzentwicklung verursacht hatten, sind nur schwer nachvollziehbar.
- (2) Es lassen sich kaum Aussagen über den Verlauf einer Unternehmenskrise ableiten
- (3) Es erfolgt keine Unterscheidung in verschiedene Krisentypen. Damit sind **Ursachenkomplexe** nur schwer ableitbar.

FELSCHER (1988 S. 91 f.) kritisiert an kasuistischen Ansätzen:

- (1) Im Bereich der Hauptursachen besteht Uneinigkeit zwischen den verschiedenen Autoren der Untersuchungen; allerdings ist ein "relativ stabiler Kern von Insolvenzgründen" festzustellen (FELSCHER, K. 1988, S. 93). Demnach gibt es Schwächen
 - 1) in der finanzwirtschaftlichen Sphäre,
 - 2) in den leistungswirtschaftlichen Funktionsbereichen und
 - 3) in den Informations- und Organisationsstrukturen.
- (2) Die Kenntnis der Krisenursache erfordert eine richtige, brauchbare Diagnose, zu der Beobachtung und Analyse gehören. Die Beobachtung führt aber nicht der Forschende, sondern der Betroffene durch.
- (3) Es werden nur gescheiterte Unternehmen analysiert, aber nicht Unternehmen, die nach dem Insolvenzverfahren weiter existieren oder die Unternehmenskrise aus eigener Kraft gemeistert haben.
- (4) Es können keine Kausalitäten, sondern nur Korrelationen festgestellt werden.
- (5) Intersubjektiv überprüfbare Ergebnisse sind nicht möglich.

Auch künftig werden Untersuchungen mit dem Forschungsschwerpunkt 'Insolvenzursachen' ähnlich unbefriedigende Ergebnisse zeigen, solange ausschließlich **empirisch induktiv** gearbeitet wird (WEISEL 1982, S. 97).

³¹⁴ „Weil jede Krise anders ist“ schließt REINEKE (1997, S. 9), dass ein gesundes Misstrauen gegenüber allen Rastern, Rezepten und Checklisten resultieren muss.

Allerdings können kasuistische Untersuchungen Beiträge für die Identifikation prinzipiell krisenrelevanter Faktoren liefern, die im Einzelfall näher zu analysieren sind.

Um die Nachteile getrennter quantitativer und qualitativer Analysen zu vermeiden, werden z.B. in Ratingverfahren beide Ansätze kombiniert. In Kapitel 5.3 werden die Vor- und Nachteile kombinierter quantitativer und qualitativer Ansätze der Unternehmenskrisenforschung an Objekten der Realwelt vorgestellt, um daraus Hinweise für Weiterentwicklungen im Rahmen des eigenen Vorschlags (Kapitel 6 bis 8) zu gewinnen.

5.3 Kombination quantitativer und qualitativer Ansätze für eine (Unternehmens-)Krisenidentifikation an Objekten der Realwelt

Gemischte Ansätze der Krisenforschung³¹⁵ verfolgen das Ziel, die unterschiedlichen quantitativen und qualitativen Merkmalsausprägungen eines Unternehmens (ggf. einschließlich des Privatbereiches) zu einer Gesamtaussage, z.B. zu einem „**Scoringwert**“ im Rahmen von **Nutzwertanalysen** zu amalgamieren oder die Ergebnisse getrennt durchgeführter quantitativer und qualitativer Analysen gemeinsam zu analysieren.

Die Ermittlung der Gesamtaussage aus Nutzwertanalysen erfolgt i.d.R. als horizontaler Prozess, dabei werden mehrere, ggf. gewichtete, Teilbeurteilungen zu einer Gesamtbeurteilung des Unternehmens zusammengefasst³¹⁶. Problematisch hierbei ist, dass selbst bei einem rein bilanzkennzahlenbasierten System verschiedene Kennzahlenausprägungen, z.B. ein dynamischer Verschuldungsgrad mit der Ausprägung „3 Jahre“ und ein Eigenkapitalanteil von „60 Prozent“, nicht zusammengefasst werden können. Statt Originaldaten werden deshalb die in Scoringwerte³¹⁷ umgesetzten Werte aggregiert (z.B. KÜTING UND WEBER 2000, S. 475 ff.).

Im Rahmen des **Analytic Hierarchy Process (AHP)** wird durch die explizite Auseinandersetzung mit der Gewinnung von Gewichtungsfaktoren eine Objektivierung der Beurteilung – hier der Krisenexposition eines Unternehmens – angestrebt, obwohl (s. HARTWICH 1999, S. 14) es wahrscheinlicher ist, dass Menschen Probleme subjektiv wahrnehmen. Für die Nutzung von AHP zur Identifikation von Krisen wird angenommen: Es bestehen Zusammenhänge zwischen krisenrelevanten Inputattributen und Outputattributen (Analog der hierarchischen Wertkarte in Abbildung 7-4 in Kapitel 7). Dabei besteht (1) das Ziel, ein stabiles Unternehmen zu erreichen, dafür dienen (2) Kriterien, wie Risikominderung, Zufriedenheit im Privatbereich etc., die wiederum (3) durch Faktoren, wie staatliche Förderung, Rechtssicherheit etc. beeinflusst werden. Die Stakeholder müssen Bedeutungsurteile über die Kriterien

³¹⁵ Beispielsweise Ratingsysteme (Überblick bei KREHL UND KNIEF 2002, S. 80 ff.).

³¹⁶ Eine additive Verknüpfung erfordert, dass die Faktoren nicht korrelieren, was in der Wirtschaftswirklichkeit kaum gegeben ist (ADAM 1996)

³¹⁷ Die Punktvergabe kann z.B. durch Experteneinschätzung oder auch mathematisch-statistisch erfolgen, indem individuelle Werte an Referenzgrößen (z.B. Branchenwerte, Normgrößen) standardisiert werden.

zur Zielerreichung und hinsichtlich der Erfüllung der Kriterien durch die Faktoren abgeben³¹⁸. Damit können letztlich (für die Berechnungsschritte s. SAATY 1980) die wichtigen bzw. unwichtigen Kriseneinflussfaktoren identifiziert werden. Sofern keine Amalgamation der Prioritätsurteile verschiedener Stakeholder hinsichtlich der Bedeutung von Kriseneinflussfaktoren erfolgt, wird eine Analyse von Dissens zwischen den Stakeholdern möglich. Allerdings finden sich Einwände gegen AHP (hierzu HARTWICH 1999, S. 14 f.). Diese betreffen u.a. den hohen Zeitbedarf für die Vergleiche.

Statt der Amalgamation von Bewertungen quantitativer und qualitativer Faktoren zu einem Ratingwert, schlägt HESSELMANN (1995) ein anderes Vorgehen vor: Für die Analyse der quantitativen Krisenfaktoren kommen in seinem Vorschlag Diskriminanzanalysen zum Einsatz. Die diskriminierenden Z-Werte werden unter Nutzung von Jahresabschlüssen ermittelt (HESSELMANN 1995, S. 109 f.). Darüber hinaus wird aufgrund einer Bewertung qualitativer Faktoren aus den Bereichen „Managementqualität“, „Marktposition“ und „Wachstumsschwelle“ ein amalgamierter Q-Wert im Rahmen eines Punktebewertungsverfahrens (s. o.g. Nachteile von Nutzwertanalysen) ermittelt (Berechnungsvorschriften für den Q-Wert s. HESSELMANN 1995, S. 89 ff.). Die quantitativ-qualitative Krisenexposition eines Unternehmens wird anschließend in Z-Q-Diagrammen dargestellt, wobei zunehmende Z- und zunehmende Q-Werte eine zunehmende Krisenexposition anzeigen (s. HESSELMANN 1995, S. 113 ff.).

Wird davon abgesehen, dass HESSELMANN die in den Kapiteln 3 und 4 aus Literaturquellen gewonnenen qualitativen Faktoren nicht berücksichtigt und in seinem Vorschlag die Ermittlung der Q-Werte ausschließlich durch die Kredit gebenden Banken erfolgt, so könnte das Prinzip der separaten Ermittlung von Kennzahlen für die Krisenexposition aufgrund qualitativer Faktoren sowie die separate Ermittlung der Krisenexposition aufgrund quantitativer Faktoren, durchaus in ein Konzept zur stakeholderspezifischen Beurteilung von Unternehmen einfließen. Aus diesem Grund wird der Vorschlag von HESSELMANN in Kapitel 8 nochmals aufgegriffen.

Zusätzlich zur Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Daten (vgl. Kapitel 5.1 und 5.2) als Grundlage für ein Rating schlägt z.B. WILDEMANN (2006, S. 10 ff.) die Einführung

³¹⁸ Beispiel (vgl. Abbildung 7-4): Um ein stabiles Unternehmen zu erreichen: Um wie viel wichtiger ist eine Risikominderung ggü. der Zufriedenheit im Privatbereich?
Um eine Risikominderung zu erreichen: Um wie viel wichtiger ist die Anerkennung als Demeter-Betrieb ggü. einer staatlichen Förderung?
Auch der umgekehrte Zusammenhang ist zu beurteilen.
Statt „Bedeutung“ bzw. „Wichtigkeit“ können auch „Wahrscheinlichkeit“ oder „Vorziehwürdigkeit“ beurteilt werden.

eines Risikomanagementsystems vor, so dass zusätzlich Risikoidentifikation, -bewertung, -handhabung und -controlling möglich werden.

Einen Teil eines Risikomanagementsystems bilden strategische Frühwarnsysteme, deren Aufgabe die Wahrnehmung „schwacher Signale“ ist. Es handelt sich um schlecht bzw. unscharf strukturierte Informationen, die auf strategische Diskontinuitäten hindeuten können und insbesondere die in Tabelle 5-6 aufgeführten Risiken betreffen.

Weitere Quellen zur Identifikation der wesentlichen Risiken und ihrer Ausprägung sowie zur Gewinnung von Risikomaßen und Toleranzschwellen bilden z.B. Fragebögen, Experteninterviews etc. (WILDEMANN 2006, S. 14).

Tabelle 5-6: Risikogruppen für Unternehmen – mit Beispielen

Risikogruppe	Beispiele
Politische Risiken	Eingriffe des Staates (Gesetzgebung)
Finanzielle Risiken	Zins-, Währungs-, Kredit-, Liquiditätsrisiken
Risiken durch Konkurrenz	Neue Anbieter, Marketing- und Preisoffensiven etablierter Konkurrenten, Substitutionsprodukte
Rechtsrisiken	Z.B. Produkthaftung, Verkehrssicherungspflichten
Risiken durch Abnehmerverhalten	Konjunkturbedingtes Sparverhalten
Risiko durch Arbeitnehmerverhalten und ihrer Organisationen	Streikkosten, gestiegene Lohnkosten

(Quelle: nach PICOT UND ALETH 1999, RN 174 – vgl. auch Aufstellung bei WILDEMANN 2006, S. 22)

Im Rahmen einer Risikoanalyse wird festgelegt, welche Risiken als Schwerpunktrisiken näher zu analysieren, zu quantifizieren und ggf. zu steuern sind (für Fallstudien s. WILDEMANN 2006, S. 264 ff.).

Die praktische Schwierigkeit der strategischen Frühwarnsysteme und auch der Risikomanagementsysteme besteht darin, die (schwachen) Signale rechtzeitig und zutreffend wahrzunehmen bzw. wahrgenommene Signale nicht zu ignorieren (PICOT UND ALETH 1999, RN 176), wie die teilweise zögerlichen Reaktionen auf das Auftreten von BSE gezeigt hatten (EU-BSE 2001).

Eine weitere Problematik von Risikomanagementsystemen könnte darin bestehen, sich auf eine einheitliche quantitative Bewertungsbasis einigen zu müssen (WILDEMANN 2006, S. 329). Zur Berechnung des Value at Risk als aggregiertes Maß für die Risikoexposition³¹⁹ ist die Bestimmung der Risikowerte der identifizierten Einzelrisiken sowie die Quantifizierung bestehender Interdependenzen zwischen den Einzelrisiken notwendig. Zu erfassen sind Ein-

³¹⁹ Erläuterung des Value at Risk z.B. in WILDEMANN 2006, S. 306.

trittswahrscheinlichkeiten eines Risikos und das Schadensausmaß. Für bestimmte Risiken, z.B. opportunistisches Verhalten durch Geschäftspartner, kann eine derartige Quantifizierung möglich sein, sofern es sich um häufig wiederkehrende Geschäftsvorfälle handelt (vgl. GREINDL 2006 und HIERMANSPERGER 2006). Bei Wachstumsinvestitionen in der Landwirtschaft, die i.d.R. je Generation nur einmal getätigt werden, handelt es sich jedoch um singuläre Unternehmenssituationen.

Anders als die bisher in Kapitel 5 dargestellten Verfahren der (Unternehmens-)Krisenforschung auf der Grundlage von Analysen der Realwelt, werden nachfolgend Ansätze diskutiert, die das Ziel verfolgen, mittels Analyse von Modellwelten, Aussagen über Krisen in der Realwelt abzuleiten. Allerdings ist umfangreiches Wissen über die Strukturen und Prozesse der Realwelt notwendige Voraussetzung zur Konstruktion adäquater Modelle, das allerdings, wie in den Kapiteln 3 bis 5.3 bereits aufgezeigt wurde, z.T. noch fehlt.

5.4 Ansätze der Systemwissenschaften sowie mathematische Methoden und Modelle zur (Unternehmens)Krisenforschung an Objekten der Modellwelt

Die Systemwissenschaften³²⁰ untersuchen das Verhalten komplexer Systeme³²¹ (MATTHIES 2001, Kapitel 1-3) und sind dabei qualitativ (z.B. „systemorientierter Managementansatz“ von GOMEZ UND PROBST 1987, „organisationales Lernen“ von SENGE 1990) oder quantitativ ausgerichtet³²². Bezogen auf das Thema „Unternehmenskrisenfrüherkennung und –vermeidung“ wird eines oder ggf. auch beide der nachfolgend aufgeführten Ziele verfolgt:

- (1) Deskriptiver Ansatz: Analyse und Beschreibung von Gesetzmäßigkeiten (strukturelle Zusammenhänge Krisen auslösender Konstellationen) der Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskrisen.
- (2) Normativer Ansatz: Auf der Basis erkannter/vermuteter Gesetzmäßigkeiten soll das System „Unternehmen“ gesteuert oder zumindest – mittels Entscheidungen und Handlungen – geregelt werden, so dass eine Krise vermieden oder überwunden werden kann (auch

³²⁰ Die Systemwissenschaften haben sich aus verschiedenen Strömungen und Anfängen wie Allgemeine Systemtheorie, Kybernetik, Entscheidungstheorie, Systemtechnik, Chaostheorie, Synergetik und Autopoiesis als eine eigenständige neue Disziplin entwickelt.

³²¹ Unter einem System wird eine Anzahl von Objekten bzw. Elementen verstanden, zwischen denen bestimmte Beziehungen bestehen oder zumindest hergestellt werden können (BERG UND KUHLMANN 1993, S. 2). Es handelt sich um eine Menge von miteinander interagierenden und beobachtbaren Einheiten (Elementen, Teilen, Komponenten), die von ihrer „Umwelt“ klar abzugrenzen sind (THOMÉ 1993, S. 4).). Die Objekte wiederum sind durch Merkmale charakterisiert (WATZLAWICK et al. 2003, S. 116). Die *Verbindung* der Elemente erfolgt nach BÖHM ET AL. (1993, S. 3) nicht wahllos, sondern ergibt sich durch systemspezifische Anforderungen (für eine Darstellung BÖHM ET AL. (1993, S. 6)). Durch Zusammenfassung von einzelnen Elementen und der Verbindung von Elementen entsteht ein System. Das Zusammenfassen von Elementen ermöglicht die Bewältigung der Strukturkomplexität. Eine mögliche Strukturierung ist die Bildung einer *Systemhierarchie*, die eine Bildung von *Untersystemen* und *Übersystemen* zulässt.

Das einzelne System wird durch eine *Systemgrenze* von anderen Systemen und Elementen abgegrenzt. Nach BERG UND KUHLMANN (1993, S. 2) versteht man unter einer *Systemgrenze* die nicht naturgegebene, sondern von den jeweiligen Betrachtungszielen bestimmte Abgrenzung eines Systems zu seiner Umwelt, d.h. Elementen oder Systemen, die außerhalb der Systemgrenze liegen, aber Einfluss auf das System nehmen können.

³²² Für einen Überblick über quantitative und qualitative Ansätze OSSIMITZ 2000, für ein Beispiel eines qualitativen Ansatzes z.B. GOMEZ UND PROBST 1987, S. 3.

BURMESTER 1994, S. 13 ff.). Hierfür ist es erforderlich, dass
a) die Bedingungen der Ausgangslage,
b) die Grenzen des Systems sowie
c) die Gesetzmäßigkeiten und Gesetze der zeitlichen Entwicklung
bekannt sind (FABER UND PROOPS 1993, S. 19).

5.4.1 Überblick

Systemdenken ist erforderlich, weil ein Denken in einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen und damit eine Missachtung der Komplexität von Problemsituationen zu falschen Entscheidungen führen kann. GOMEZ UND PROBST (1987, S. 16) nennen sieben Denkfehler im Umgang mit komplexen Problemsituationen im Management, die in Tabelle 5-7 aufgeführt sind. Um diese Denkfehler zu vermeiden, sind Kenntnisse über Struktur und Verhalten des jeweiligen Systems „Unternehmen“ (Geschäftsbeziehungen, Privatbereich etc.) notwendig. Das Ziel der Wirtschaftskybernetik besteht deshalb in der Analyse ökonomischer Prozesse, um sie ordnen und ergebnisoptimal gestalten zu können (BAETGE 1983b, S. 15).

Tabelle 5-7: Denkfehler im Umgang mit komplexen Problemsituationen

Schritt	Denkfehler	empfohlene Problemlösungsschritte
1. Abgrenzung des Problems	Probleme: Objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden.	Situation aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten; verschiedene Standpunkte zu einer ganzheitlichen Abgrenzung integrieren.
2. Ermittlung der Vernetzung	Jedes Problem ist die direkte Konsequenz einer Ursache.	Zwischen den verschiedenen Elementen einer Problemsituation die Beziehungen erfassen und in ihrer Wirkung analysieren.
3. Erfassung der Dynamik	Um Situation zu verstehen, genügt eine „Photographie“ des Ist-Zustandes.	Zeitliche Aspekte sind zu berücksichtigen. Die Bedeutung der Beziehungen ist im Netzwerk zu erfassen.
4. Interpretation der Verhaltensmöglichkeiten	Verhalten ist prognostizierbar, notwendig ist nur eine ausreichende Informationsbasis.	Alternative künftige Entwicklungspfade erarbeiten und in ihren Auswirkungen simulieren.
5. Bestimmung der Lenkungsmöglichkeiten	Problemsituationen lassen sich beherrschen, es ist lediglich eine Frage des Aufwandes.	Unterscheidung in lenkbare, nichtlenkbare und zu überwachende Aspekte einer Situation.
6. Gestaltung der Lenkungsingriffe	Ein „Macher“ kann jede Problemlösung in der Praxis durchsetzen.	Entsprechend systemischen Regeln: Lenkungsingriffe so bestimmen, dass situationsgerechte Eingriffe mit optimalem Wirkungsgrad möglich sind.
7. Weiterentwicklung der Problemlösung	Mit Einführung einer Lösung kann das Problem endgültig ad acta gelegt werden.	Veränderungen in einer Situation sind in Form lernfähiger Lösungen vorwegzunehmen.

(Quelle: verändert nach GOMEZ UND PROBST 1987, S. 16)

Unternehmenssteuerung im kybernetischen Sinne setzt voraus, dass vollständige Informationen über die Gesetzmäßigkeiten der zu steuernden Unternehmensprozesse und über die zu berücksichtigenden Eingangsparameter vorliegen müssen (MOCK 1983, S. 33). Die Voraussetzungen zur Anwendung des Steuerungsprinzips sind in der Praxis jedoch oftmals nicht erfüllt, weil Ursache- und Wirkungszusammenhänge nur begrenzt bekannt sind (MOCK 1983, S. 34).

Als Alternative zur Steuerung ökonomischer Systeme bietet sich der Regelungsgedanke an, weil hierbei auf der Basis unvollständiger Informationen gearbeitet wird - und ein höheres Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu erreichen ist (MOCK 1983, S. 34). Der Regelkreis umfasst - im betriebswirtschaftlichen Kontext - die Aufgaben „Planung“, „Entscheidung“, „Realisation“ und „Kontrolle“ (MOCK 1983, S. 36) – vgl. auch Abbildung 5-1.

Für den Kontext der Unternehmenskrisen ist zu berücksichtigen, dass

- (1) die Umwelteinflüsse nicht oder nur teilweise vorhersehbar sind (singuläre Prozesse),
- (2) ein Time-lag zwischen Planung und Realisation liegt,
- (3) instabile Regelkreise entstehen können (bedingt durch die Trägheit der Systemkomponenten und den Verstärkungsfaktor – GLASER 2000, S. 76 f.),
- (4) Entscheidungen oftmals nicht oder nur unvollkommen oder nur mit Zeitverzögerung (z.B. Entlassung von Mitarbeitern) reversibel sind (BURMESTER 1994, S. 18),
- (5) dem Unternehmer die Ergebnisse der Prozesse seiner wirtschaftlichen Aktivitäten ex ante nicht in jedem Fall exakt bekannt sind (vgl. BURMESTER 1994, S. 19 sowie 21), sei es, dass es sich um stochastische³²³, zu komplexe (z.B. Wetterentwicklung), um singuläre³²⁴ (z.B. Investitionen) oder sogar um unbekannte Prozesse (vgl. die ex ante unbekannte Auswirkung der Verfütterung von Tiermehl an Wiederkäuer im Zusammenhang mit der BSE-Krise) handelt,
- (6) der Unternehmer – im Vergleich z.B. zu den Komponenten eines Mechatronik-Systems – multiple Aufgaben übernehmen muss (Er ist „Messfühler“, „Soll-Ist-Vergleicher“ und „Regler“ – dabei können z.B. Erfahrungswerte der Vergangenheit und Erwartungen über die Zukunft oder auch Emotionen in die Ermittlung des Differenzsignals und somit in die Stellglieder einfließen³²⁵).

Damit jedoch sind Unternehmen – auch in der Krise – nichttriviale Systeme, nicht-determinierbar und nicht vollständig modellierbar³²⁶. Diese Grenzen der Modellierbarkeit werden in Kapitel 5.4.2 thematisiert, um daraus Hinweise für Weiterentwicklungen im Rahmen des eigenen Vorschlags (Kapitel 6 bis 8) zu gewinnen.

³²³ Entscheidungen werden unter Risiko gefällt.

³²⁴ Entscheidungen werden unter Unsicherheit gefällt.

³²⁵ Hinsichtlich der Schwierigkeit für „emotionsbedingte“ Modellierung vgl. DORAN 2000, S. 20.

³²⁶ Nichttrivial (nichtdeterministisch) sind alle Systeme, die Rückkopplungsschleifen (zyklische, selbstreferentielle Strukturen) enthalten. Der Output, den ein solches System produziert, wird ihm teilweise als Input wieder zugeführt. Das selbstreferentielle System reagiert damit auf seine eigene Reaktion.

5.4.2 Quantitative Modellierung von (Krisen-)Unternehmen

In Kapitel 1 war darauf hingewiesen worden, dass „nichttriviale Maschinen“, so auch Unternehmer, ihre innere Struktur und die Transformationsregeln immer wieder ändern (FOERSTER UND PÖRKSEN 2003 S. 56). Sollen künstliche Gesellschaften der Simulation von Unternehmenskrisen dienen, bereiten deshalb die Stichhaltigkeit und die Bedeutung der strukturellen Annahmen, die der Modellierung zugrunde liegen, die wesentlichen Schwierigkeiten. Die Gefahr besteht, dass der eigene „cultural bias“ und Vorurteile in diese Modelle integriert werden (DORAN 2000, S. 17 f.). Weiterhin wird die Modellierung nicht nur erschwert durch (FRANKE, R. 1997; S. 52) eine wegen des interdisziplinären Charakters³²⁷ hohe Komplexität des Untersuchungsobjektes³²⁸ mit vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Krisenursachen (SCHNEIDER UND WASCHK 2002, S. 32), sondern auch durch die Tabuisierung des Untersuchungsobjektes (ALLWÖRDEN 2005, S. 216).

Außerdem kann die Situation eintreten, dass mehrere Regler, z.B. Kreditgeber und –nehmer, gleichzeitig Einfluss auf die gleichen oder komplementären Zustandsgrößen des Unternehmens besitzen. Abbildung 5-1 zeigt diese Situation schematisch: Das System wird vom (Ausgangs-)Zeitpunkt $t = t_0$ betrachtet, das Unternehmen befindet sich im (Ausgangs-) Zustand $x(t_0)$ des Zustandsraumes. Im Zeitablauf verändern sich die Werteausprägungen des Zustandsvektors $\underline{x}(t)$ fortlaufend – und zwar durch Störeinflüsse $\varepsilon(t)$ der Umwelt sowie Regelungseingriffe im Rahmen des Eingangsvektors $\underline{u}'(t)$ (im Fall des Kreditgebers) bzw. $\underline{u}''(t)$ (im Fall des Unternehmers), um die Entwicklung des Unternehmens auf die gewünschte Trajektorie zu lenken. Zur Einleitung und Durchführung von Regelungseingriffen werden vom Kreditgeber und vom Unternehmer regelmäßig die tatsächlichen Ergebnisse $y'(t)$ bzw. $y''(t)$ mit den Sollvorgaben w' ³²⁹ bzw. w'' ³³⁰ verglichen und es wird hinsichtlich der Einleitung von Maßnahmen entschieden. Differieren die Ziele der verschiedenen Regler (unterschiedliche Sollwerte der Zustandsgrößen w' bzw. w''), so können die Regelungseingriffe u'' des Kreditnehmers bzw. u' des Kreditgebers zu Zustandsgrößen $\dot{\underline{x}}$ führen, die eine Eskalation der Krise bedingen³³¹ können. Der Kreditgeber als „Messfühler“, „Vergleicher“ und „Regler“ für den oberen Regelkreis in Abbildung 5-1, strebt mit dem Stellglied z.B. eine Zwangsversteigerung an. Der Kreditnehmer als „Messfühler“, „Vergleicher“ und „Regler“

³²⁷ Es handelt sich um betriebswirtschaftliche, wirtschaftspolitische, soziologische, juristische und psychologische Problemfelder.

³²⁸ Vielfalt von Regeln und möglichen Aktionen – BALZER 2000, S. 65.

³²⁹ Soll-Werte der Zustandsgrößen des Kreditgebers.

³³⁰ Soll-Werte der Zustandsgrößen des Kreditnehmers.

³³¹ Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Kreditgeber eine Zwangsversteigerung anstrebt, der Kreditnehmer jedoch mit einem Einspruch gegen den Vollstreckungsbescheid (§ 700 ZPO) dies zu verhindern trachtet.

für den unteren Regelkreis in Abbildung 5-1 strebt mit dem Stellglied hingegen z.B. eine Vollstreckungsgegenklage an. Solch eine „pathologische“ Regelungssituation müsste verhindert werden, weil feststehen müsste, welcher Regler der gültige Regler ist. Der jeweils andere Regler wäre zu deaktivieren. Diese Feststellung des „gültigen Reglers“, d.h. ob die Zwangsversteigerung (wegen Zahlungsunfähigkeit) oder die Vollstreckungsgegenklage (beispielsweise wegen eines sittenwidrigen Vertrages) berechtigt war, kann jedoch oftmals erst im Rahmen eines langwierigen Gerichtsverfahrens geklärt werden.

Der eigene Ansatz geht nun von der Annahme aus, dass die frühzeitige Identifikation von Interpretationen der Stakeholder erforderlich ist, die auf ein mögliches Vorliegen einer derartigen pathologische Situation im konkreten Einzelfall hindeuten können, um frühzeitig eine Klärung des Sachverhaltes – und damit eine Krisenabwehr – einzuleiten. Erst daran kann sich eine Verallgemeinerung und ggf. quantitative Modellierung anschließen³³². Das wesentliche Problem mathematischer Modellierungen besteht darin, dass die Struktur des Systems in der Zukunft nicht bekannt ist, weil u.a. die von den am Wirtschaftsgeschehen Beteiligten vorgesehenen Maßnahmen zur Strukturänderung des Systems ex ante nicht (vollständig) bekannt sind³³³.

Weil Unternehmen in heutiger Zeit in zunehmendem Maße Turbulenzen und Diskontinuitäten ihrer Umwelt ausgesetzt sind, folgert beispielsweise BAETGE (1983b, S. 5), dass eine flexible Unternehmenspolitik zur Anpassung an die sich ständig ändernden Einflussgrößen erforderlich ist. Dies aber kann Änderungen der Unternehmensprozesse und der Struktur des Systems bedingen. Die mathematische Berechnung einer optimalen Handlungsempfehlung aus Systemstrukturgleichungen, die aus der Analyse vergangener Handlungen oder mögli-

³³² Nachfolgend werden u.a. Ansätze der präskriptiven Entscheidungstheorie von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen (Gründe s. WOLF 2005, S. 123 f.):

- (1) Die zugrunde liegenden Annahmen sind unrealistisch (Entscheidungsträger können nur selten ihre Zielfunktion spezifizieren. Sie können ihre Nutzenfunktion nicht in kardinaler Weise definieren. Sie können nicht alle eintretbaren Umweltzustände benennen und alle Erfolg versprechenden Handlungsalternativen identifizieren. Sie zweifeln an den von der Entscheidungstheorie bereitgestellten Algorithmen.
- (2) Das der Modellbildung zugrunde liegende Homo-Ökonomikus-Weltbild ist inhaltlich völlig unterspezifiziert.
- (3) Viele der in der Organisations-, Management- und Unternehmensführungsforschung interessierenden Phänomene sind durch eine begrenzte Formalisierbarkeit geprägt.

³³³ Verfahren der Wirtschaftspraxis, mit Unsicherheit umzugehen, umfassen deshalb stattdessen:

- a) Gewohnheitsmäßiges Verhalten ("habits and routines" als Erleichterung des Handelns - z.B. HODGSON 1988),
- b) Vorsicht (z.B. Lagerhaltung) und
- c) Institutionen (z.B. BIERVERT UND HELD 1995, S. 18 ff.).

Damit bestehen Ansatzmöglichkeiten, Änderungen der Systemstruktur zu vermeiden oder zu unterbinden oder in ihrer Wirkung abzuschwächen, so dass die Unternehmer Zeit für die Durchführung von Gegenmaßnahmen gewinnen.

cher Handlungen in der Zukunft gewonnen wurden, kann die Unsicherheit über das tatsächliche **Systemverhalten**³³⁴ nicht beseitigen.

Offene Systeme (hierzu zählen u.a. Unternehmen), besitzen folgende Eigenschaften (WATZLAWICK ET AL. 2003, S. 118 ff.)³³⁵:

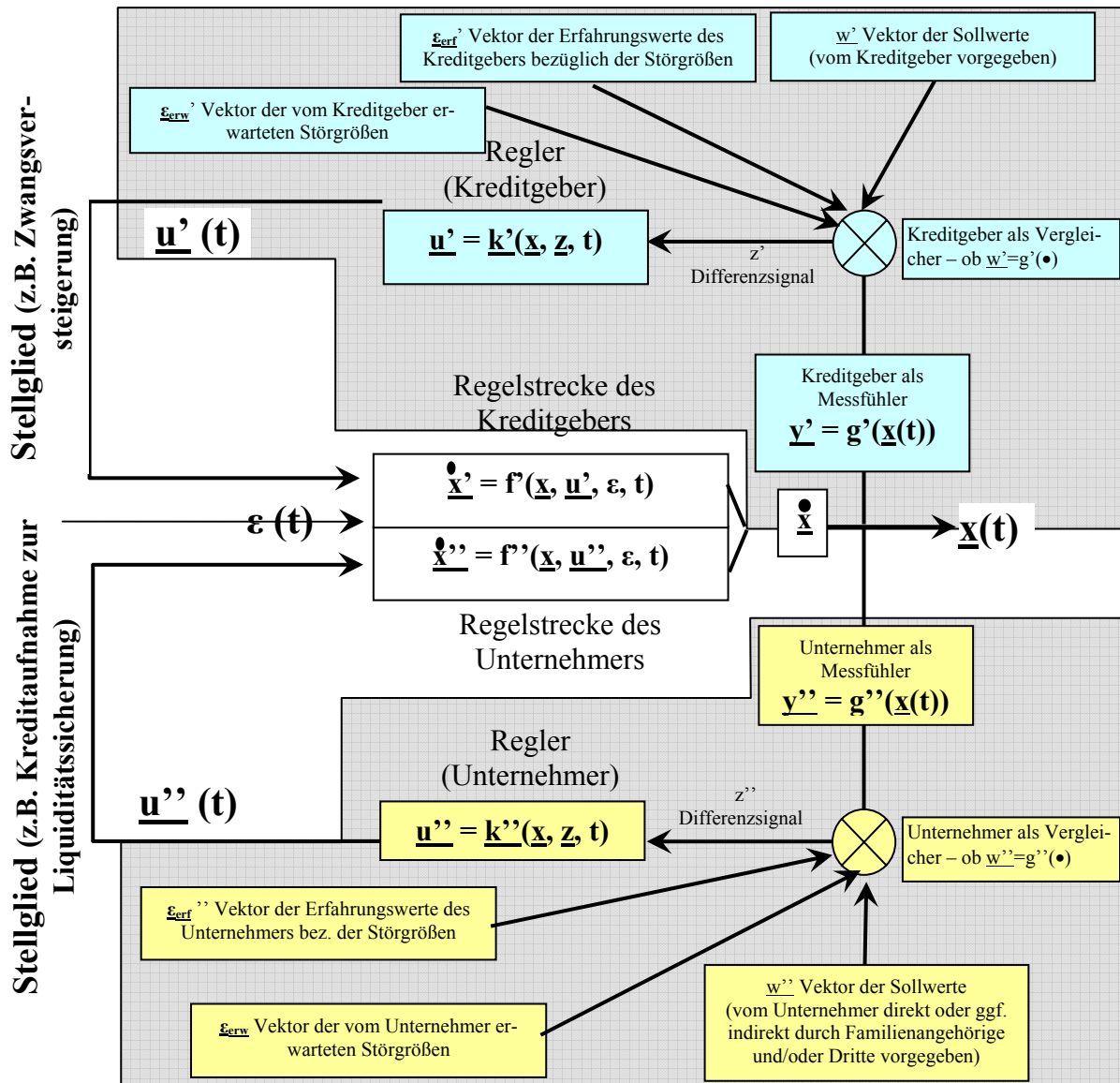
- (1) **Ganzheit**: Eine Änderung in einem Teil des Systems verursacht eine Änderung in allen Teilen und damit im ganzen System – d.h. ein System verhält sich nicht wie eine einfache Zusammensetzung voneinander unabhängiger Elemente (Summation), sondern als ein zusammenhängendes Ganzes. Übersummation ist eine Eigenschaft, die sich aus dem Begriff der Ganzheit ergibt. Jeder Versuch einer Analyse künstlich isolierter Segmente würde das System als Gegenstand der Untersuchung zerstören. Zu untersuchen ist deshalb die Organisation des Systems – welche Neubildungen (emergent qualities) entstehen aus der Verbindung von zwei oder mehr Elementen.
- (2) **Rückkopplung** – die als **negative Rückkopplung** entweder zur Herstellung und Erhaltung des Gleichgewichts (Ruhezustand, **Homöostasis**) oder als **positive Rückkopplung** zum Verlust der Stabilität führen können (WATZLAWICK ET AL. 2003, S. 32).
- (3) **Äquifinalität**: Verschiedene Anfangszustände können zu gleichen Endzuständen führen, weil Abläufe vorwiegend durch das Wesen ihrer Organisation bedingt werden. Umgekehrt können auch verschiedene Ergebnisse auf dieselben Ausgangsbedingungen folgen. In kreisförmigen, selbstregulierenden Systemen sind „Ergebnisse“ (im Sinne von Zustandsänderungen) nicht so sehr durch die Anfangszustände als durch die Natur der Prozesse determiniert.

³³⁴ Grundkonzept des Unternehmerverhaltens (vgl. BIDLINGMAIER 1973, S.131 f.)

- Unternehmereigene oder Instrumentalvariable (ggf. technische, rechtliche ... Grenzen).
- Unternehmerfremde oder Erwartungsvariable (Werte solcher Plangrößen kommen durch Entscheidungen anderer Institutionen - Unternehmungen, Haushalte, Staat, Banken, sonst. Gläubiger usw.) zustande.
- Residualbestimmte Variable (Größe ergibt sich aus definitivischen Kombinationen der Instrumental- und Erwartungsvariablen).
- Mittelentscheidungen der Unternehmer werden durch ein bei gegebener Zielsetzung determiniertes System von Verfahrensgleichungen dargestellt, das die Instrumentalvariablen als Funktionen feststehender Erwartungsvariablen bestimmt. Die Verfahrensweisen der Unternehmer beinhalten nach dieser Konzeption die Gesamtheit aller Überlegungen und Maßnahmen, die auf die Realisierung der Optimalkombination gerichtet sind. Änderungen in der Konstellation der Erwartungsvariablen führen –bei gegebenem Ziel – zu Variationen der Instrumentalvariablen oder über die unveränderten Instrumentalvariablen zur Neuformulierung des Unternehmerziels.
- Variationsbreiten drücken das Erwartungsrisiko der Unternehmer aus, innerhalb derer Störmomente berücksichtigt sind und die mithin nicht eine Planrevision bedingen. Erst darüber hinaus reichende Abweichungen führen zur Alternativplanung.

³³⁵ Bei jeder Transformation eines Inputs kann das System seinen inneren Zustand ändern – und damit können sich auch die Transformationsregeln ändern.

Abbildung 5-1: Das Unternehmen in der Krise als Regelkreise



$\dot{\underline{x}}(t) = \underline{f}(\underline{x}(t), \underline{u}(t), \varepsilon(t), t)$ mit $t \geq t_0$: Vektor aller Zustandsgrößen des Unternehmens zum Zeitpunkt t
 $\underline{u}(t)$: Eingangsvektor (Maßnahmen des Kreditgebers $\underline{u}'(t)$ bzw. des Unternehmers $\underline{u}''(t)$)
 $\varepsilon(t)$: externe Störeinflüsse (Umwelteinflüsse)
 (Quelle: erweitert nach GLASER 2000, S. 76 f. und BURMESTER 1984, S. 17)

Die o.g. Auflistung der Eigenschaften offener Systeme soll verdeutlichen, dass die Möglichkeit eingeschränkt (wenn nicht sogar unmöglich) ist, dass durch vollkommene Kenntnis aller Tatsachen zu einem gegebenen Zeitpunkt die Voraussage aller zukünftigen Entwicklungen ermöglicht wird (WATZLAWICK ET AL. 2003, S. 33 sowie die Begründungen von FOERSTER UND PÖRKSEN 2003, S. 56). In nachfolgendem Exkurs sollen deshalb ansatzweise Grenzen der Systemwissenschaften zur Krisenfrüherkennung aufgezeigt werden.

Exkurs: Grenzen ausgewählter Ansätze der Systemwissenschaften

(1) Katastrophentheoretischer Ansatz

Kurzbeschreibung: Eine „Katastrophe“ im Sinne der Katastrophentheorie stellt eine abrupte Verhaltensänderung von Systemen dar. Sie kann bereits durch nur geringfügige Veränderungen der systembestimmenden Variablen (sog. Kontrollvariablen) ausgelöst werden (es wird dabei von stetigen Funktionen ausgegangen – URSPRUNG 1982, S. 26). Diese – scheinbar unkontrollierten – Verhaltensänderungen treten jedoch nur an den sog. Katastrophenpunkten auf. Hierbei handelt es sich um mathematisch genau lokalisierbare Punkte der Systemebene. Im einfachsten Fall weist die Systemebene eine sog. Falte auf. Eine Katastrophe entsteht dadurch, dass sich das System nicht kontinuierlich entlang der Falte entwickelt, sondern diese überspringt. Dies wird als abrupte Verhaltensänderung wahrgenommen (STÖTTNER 1989, S.155).

Grenzen: Die Katastrophentheorie kann die Einsicht liefern, dass mathematische Funktionen existieren, die abrupte Veränderungen des Systemverhaltens – hier Unternehmenskrisen – abbilden können. Eine Prognose sozialökonomischer Verhaltensänderungen ist damit allerdings noch nicht erreicht. Hierzu wäre es erforderlich, aus Erscheinungen unterschiedlicher Unternehmenskrisen bestimmte Katastrophentypen zu entwickeln und diese Zuordnung ökonomisch zu begründen. Selbst wenn dies gelänge, bestünden noch weitere Hindernisse in Gestalt der parametrischen Fixierung der relevanten Systemfläche (STÖTTNER 1989, S.156). Im Nachhinein nützt es wenig, zu wissen, dass ein Unternehmen an einen Katastrophenpunkt gelangt und deshalb insolvent geworden ist. Selbst wenn es gelänge, den Katastrophenpunkt ex post durch eine präzise Konstellation der «Kontrollvariablen» zu lokalisieren, wäre es äußerst fraglich, ob künftig bei vergleichbaren Konstellationen die selbe Systemreaktion eintreten würde, weil die Stabilität der Systemfläche zweifelhaft ist. (STÖTTNER 1989, S.156). Darüber hinaus haben diskontinuierliche Übergänge von einem Zustand zu einem anderen (z.B. Einleitung einer Zwangsversteigerung) nichts mit Diskontinuitäten im Modell zu tun, sondern sind auf den dichotomen Charakter der betreffenden Variablen zurückzuführen (eine künstliche Generierung einer kontinuierlichen Variablen wäre nicht sinnvoll) – vgl. URSPRUNG 1982 S. 266.

(2) Chaostheorie

Kurzbeschreibung: PINKWART 1992 zeigt, dass ein System durch sich selbst, d.h. ohne exogene Schocks oder Zufallseinflüsse, ein kontinuierliches, aber auch ein diskontinuierliches oder irreguläres Verhalten annehmen kann (PINKWART 1992, S. 29).

Wird ein System im Zeitablauf betrachtet, so können selbst einfache Systeme (mit einfachen Gesetzen) chaotisch und unvorhersehbar reagieren.

Ziel der Chaos-Theorie ist es, unstrukturierte, unscharfe, zufällig oder diffus erscheinende Phänomene zu untersuchen, ob sich hinter der *scheinbaren Unordnung* irgendwelche *Gesetzmäßigkeiten* finden lassen, welche mit den gängigen und zumeist linearen Theorien nicht oder nicht hinreichend erklärt werden können, so dass das Management Maßnahmen zur Überwindung bzw. Vermeidung einer Krise einleiten kann.

Das System „Unternehmen“ ist durch mannigfaltige Interdependenzen zwischen den Subsystemen gekennzeichnet. Diese Beziehungen weisen oftmals einen nichtlinearen Charakter auf. Je komplexer ein System ist, desto wahrscheinlicher ist das Vorhandensein chaotischer Bereiche (PINKWART 1992, S. 21). Verhält sich ein System chaotisch, wird das Management damit konfrontiert, Nichtroutineentscheidungen treffen zu müssen, um das Unternehmen auf einen stabilen Wachstumspfad zurückzuführen.

Grenzen: Wirtschaftliche Aktivitäten sind vielfach Versuche, Präferenzen von Geschäftspartnern zu verändern: Es wird seitens der Anbieter beständig versucht, ein (temporär erreichtes) Gleichgewicht durch eigene Maßnahmen zu den eigenen Gunsten zu verändern

(z.B. durch Werbemaßnahmen, Preispolitik, etc. – bis hin zu opportunistischem Verhalten), d.h. dass durch die am Marktgeschehen Beteiligten versucht wird die (funktionalen) Gesetzmäßigkeiten des Marktes zu verändern. Damit jedoch wird der Chaostheorie durch die am Marktgeschehen Beteiligten die Grundlage entzogen, Gesetzmäßigkeiten „im Chaos“ zu entdecken, um dieses Wissen für die Vermeidung bzw. Überwindung von Unternehmenskrisen in der Zukunft zu nutzen.

(3) Entropiemodell

Kurzbeschreibung: Eine wesentliche Grundlage des Ansatzes von WEISEL (1982, S. 112 ff.) bildet das Entropiegesetz. In geschlossenen Systemen nimmt die Entropie solange zu, bis ein Gleichgewicht zwischen Ordnung und Chaos einsetzt. Die Überlebensfähigkeit offener Systeme ist in einer Umwelt mit prinzipiell zunehmender Neigung zur Unordnung nur dann gesichert, wenn das System die eigene, innere Ordnung schaffende Struktur ständig an die sich wandelnden äußeren Bedingungen anpasst. Die Möglichkeit zur inneren Anpassung ...

- ist wesentliches Merkmal selbstorganisierender Systeme,
- ist notwendige Bedingung für die Überlebensfähigkeit und
- dient zur Erklärung evolutorischer Prozesse.

Grenzen: Die praktische Bedeutung des Erklärungsansatzes von Weisel wird als gering eingestuft, weil aufgrund der Komplexität der Beziehungen die Feststellung gesetzmäßiger Zusammenhänge unmöglich ist. Das Zustandekommen von Insolvenzen lässt sich nur mit großen Einschränkungen begründen (KRAMER 1998, S. 42).

(4) Evolutionsmodell

Kurzbeschreibung: Der evolutionstheoretische Ansatz in der Organisationsforschung basiert auf dem **Variations-Selektions-Retentions-Modell** von Campbell (1965). Erfolg und Fortbestand einer Organisation hängen aus evolutionstheoretischer Sicht wesentlich von der Fähigkeit ab, neue Variationen zu schaffen und adaptive Variationen zu bewahren. Solange eine Organisationsform Variations- und Retentionsprozesse ermöglicht und die Organisation Selektionsdruck ausgesetzt ist, kann Evolution eintreten (STABER 2002, S. 115).

Gegenstände der Evolution im Kontext von Unternehmenssituationen sind Handlungsmuster (MÜLLER, 2002, S. 147).

HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005) haben auf der Grundlage von WOLF (2005, S. 285 ff) die Evolutionstheorie, speziell den **populationsökologischen Ansatz** als mögliche Referenztheorie für eine Theorie der Ad hoc-Unternehmenskrisen identifiziert (vgl. Kapitel 2.4).

Grenzen: Evolutionsmodelle sind nicht als Kausalmodelle zu verstehen. Sie liefern keine Hinweise auf die zukünftige Ausleselogik (STABER 2002, S. 137). Ein Kernprinzip des evolutionstheoretischen Ansatzes ist die Indeterminanz der Ergebnisse evolutionärer Entwicklungen, d.h., die Ergebnisse von Entwicklungen sind erst nach ihrem Eintreten erklärbar. Zudem marginalisiert die Evolutionstheorie den absichtsvoll handelnden Akteur (MÜLLER 2002, S. 152) – was aber im Gegensatz zu der in Kapitel 3 konstatierten großen Bedeutung des Verhaltens in Krisensituationen steht.

Für eine evolutionstheoretische Analyse wären dynamische Datensätze erforderlich, die einen Blick nach vorne erlauben und die Möglichkeit bieten, auch Irrwege und Sackgassen in der Entwicklung einer Organisation zu erkennen (STABER 2002, S. 138 f.)

Mit dem Vorschlag von HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005) kann zwar nachträglich das Auftreten einer Unternehmenskrise begründet werden. Es gilt aber auch hier die o.g. Einschränkung (s. STABER 2002, S. 138 f.), dass eine antizipatorische Auseinandersetzung zur Krisenfrühidentifikation nicht erfolgen kann (vgl. Kapitel 2.4).

Zur Reduktion von Komplexität werden Systeme im betriebswirtschaftlichen Kontext i.d.R. disaggregiert (Modellbildung³³⁶). Das Ziel modellgestützter Untersuchungen zur Unternehmenskrisenforschung ist es, Erklärungen und Prognosen über die Entstehung und das Eintreten von Unternehmenskrisen zu ermöglichen (KRAMER 1998, S. 40). Durch Veränderung der Eingangsparameter wird das Verhalten des Modells auf die verschiedenen Experimentalbedingungen untersucht. Tabelle 5-8 zeigt Beispiele modellgestützter Krisenforschung - insbesondere der Agrarökonomie.

Weil allerdings lediglich die – aus der Sicht des Modellierenden – relevantesten betrieblichen Strukturen abgebildet werden, wenden z.B. ASHWORTH UND CARLEY (2006, S. 101) ein, dass der Umfang der mathematischen Modellen zugrundeliegenden Theorie erweitert werden muss, so dass es sich nicht nur um bruchstückhafte und mechanische, sondern ganzheitliche und emergente Theorien handelt – dies wird jedoch erst mit der nächsten Generation von Modellen zu erreichen sein (ASHWORTH UND CARLEY 2006, S. 89).

Tabelle 5-8: Beispiele modellgestützter Krisenforschung

<p>PERLITZ UND KÜPPER 1985 S. 505-516</p>	<p>Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Eigenkapitalausstattung und der Insolvenzwahrscheinlichkeit unter Verwendung des Verfahrens der stochastischen Simulation: Einfluss des leistungswirtschaftlichen Risikos (verstanden als Standardabweichung von der Eigenkapitalrentabilität) auf das Insolvenzrisiko.</p>
<p>BURMESTER 1994</p>	<p>Es wurde ein Simulationsmodell entwickelt, das dem Anwender ermöglicht, verschiedene Investitions- und Finanzierungsstrategien – auch als Folgeinvestitionen – in ihrer Auswirkung auf die Existenzsicherung zu analysieren und zu vergleichen (BURMESTER 1994, S. 6). Dass das Verhalten des Modells wesentlich von den Annahmen des Modellierenden abhängt, soll folgendes Beispiel aus dem Modell von Burmester aufzeigen. BURMESTER (1994, S. 3) nimmt an, dass die Risikopräferenz personengebunden ist und das Individuum kennzeichnet. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Risikopräferenz als unveränderlich anzusehen ist. Tatsächlich ist jedoch empirisch belegt (vgl. Moral Hazard Problematik als Forschungsaufgabe der Neuen Institutionenökonomik – s. Exkurs „Begriffe der Neuen Institutionenökonomie mit Bezug zu Unternehmenskrisen“), dass die Risikofreude von Menschen in ausweglosen Situationen ansteigen kann, wenn das Risiko auf andere Personen abgewälzt werden kann. Damit bleibt die Möglichkeit, dass durch eine situationsbedingte Änderung der Risikopräferenz ein bestimmtes krisenrelevantes Verhalten auftreten könnte, im Modelldesign ausgeschlossen.</p>

³³⁶ Unter einem Modell versteht man – Ingenieurwissenschaften z.B. ausgenommen – i.a. eine vereinfachte Beschreibung oder Repräsentation des Systems weil die Realität in ihrer Vielfalt nicht erfasst werden kann (vgl. BÄUERLE 1987, S. 180).

Tabelle 5-8: Beispiele modellgestützter Krisenforschung

LIN 2000	Es handelt sich um ein agentenbasiertes Simulationsmodell, das auf der Kontingenzttheorie basiert (Lin 2000, S. 278). Anders als viele andere Ansätze, die meist auf OR-Ansätzen und Ansätzen der Spieltheorie basieren (s. hierzu LIN 2000, S. 278) soll durch den Bezug auf eine Organisationstheorie eine stärkere Praxisrelevanz erreicht werden. Anhand zweier realer Unternehmenskrisen wird die Anwendbarkeit des Ansatzes von Lin für praktische Fragestellungen aufgezeigt. Auf die Grenzen seines Ansatzes weist LIN (2000, S. 299) hin. Es handelt sich letztlich um eine Laborsituation mit vereinfachten Annahmen, nach welchen Regeln Entscheidungen getroffen werden.
LÜTTGENS 2004	Hierbei handelt es sich um ein stochastisches Simulationsmodell zur Finanzierung landwirtschaftlicher Unternehmen, das auf Finanzplänen beruht. Dabei werden unterschiedliche Finanzierungsarten (langfristige Darlehen, Kontokorrentkredite und Leasing) sowie Finanzierungsregeln berücksichtigt. Als eine wesentliche Einflussgröße auf das Modellergebnis wird von LÜTTGENS der Zinssatz betrachtet, der durch Analyse der historischen Zinsentwicklung in ein Zinsmodell einfließt. Als Ergebnis seiner Simulationsrechnungen leitet Lüttgens folgende Empfehlungen ab (LÜTTGENS 2004, S. 151): <ol style="list-style-type: none"> 1. Niedrigzinsphasen sollten dazu genutzt werden, Darlehen langfristig zu binden, wobei Annuitätendarlehen zu wählen sind. 2. Bei mittlerem Zinsniveau sollte die Zinsbindung gemäß den Zinserwartungen erfolgen (werden steigende Zinsen erwartet, sollte die Zinsbindung länger sein und vice versa). 3. Hohes Zinsniveau führt zu kurzfristigen Bindungszeiten, wobei Tilgungsdarlehen zu bevorzugen sind. Diese Ergebnisse decken sich mit Faustregeln aus der Praxis.

(Quelle: Eigene Zusammenstellung)

Der Vorteil analytischer Modelle besteht darin, dass der Einfluss einzelner Faktoren auf das Systemverhalten isoliert ermittelt werden kann. Die Komplexität dieser Modelle zur Beurteilung des Verhaltens muss jedoch zwangsläufig reduziert sein, denn mit der Komplexitätsreduktion geht oft einher, dass die Modelle nicht das Verhalten der Entscheider abbilden: Diese verhalten sich oft in einer Art und Weise, die für die Entwickler von Modellen irrational oder verzerrt erscheinen (ROBINSON UND FREEBAIRN 2006). Nun könnte eingewendet werden, dass die Entscheider mittels der Modelle zu rationalem Verhalten angeleitet werden sollen. Allerdings, so wenden ROBINSON UND FREEBAIRN (2006) ein, entwickeln Wissenschaftler selten Modelle, die flexibel, einfach zu benutzen und verständlich sind, was entmutigend auf die Entscheider wirkt. Bei der Modellentwicklung steht gemäß ROBINSON UND FREEBAIRN (2006, Kapitel 1.1) die Technologie im Vordergrund, der Benutzer, der allerdings die Entscheidungen trifft, blieb in mehr als 90 % der Modelle, die von den beiden Autoren untersucht wurden, unberücksichtigt. Dabei ist bekannt, dass die Berücksichtigung soziologi-

scher und psychologischer Faktoren wichtig ist³³⁷ (ROBINSON UND FREEBAIRN 2006, Kap. 3.3). MACHARZINA UND WOLF (2005, S. 53) wenden ein, dass einem Bemühen um eine Formulierung einer quantitativ orientierten Unternehmensführungslehre die Tatsache zuwider läuft, dass quantitative Modelle aufgrund ihrer Strukturnähe zum operativen Bereich dort möglicherweise nützlich, jedoch zur Problembewältigung auf Unternehmensführungsebene kaum fruchtbar sind.

Ob Modellstrukturen ein **homomorphes Abbild** des Systems darstellen, kann aber nur schwer überprüft werden (KRAMER 1998, S. 41 und SCHNABEL 1985, S. 453). Zur Überprüfung der Verlässlichkeit der Aussagen des Modells kann der Modelloutput zwar mit Vergangenheitsdaten des realen Systems verglichen werden. Aus der **Verhaltensgleichheit** eines Abbildungssystems mit der Realität kann jedoch nicht unbedingt auf die **Strukturgleichheit** geschlossen werden (so wird seitens der am Wirtschaftsgeschehen Beteiligten z.T. bewusst eine Veränderung der Struktur angestrebt – vgl. Exkurs „Grenzen ausgewählter Ansätze der Systemwissenschaften“ - Stichwort „Chaostheorie“ sowie die Problematik des Opportunismus).

Es stellt sich deshalb die Frage, ob die Aufgabe der Systemwissenschaften bezüglich der Krisenfrüherkennung und -vermeidung zunächst (d.h. operatives Ziel³³⁸) weniger in einer möglichst wirklichkeitsgetreuen Modellierung der Realität bzw. des Systemverhaltens, sondern primär darin bestehen sollte, ggf. verhaltensinduzierende Interpretationen der Systemelemente (Abbildung 1-3) durch die Stakeholder zu analysieren, um zunächst einmal Informationen über ökonomisch-psychologisch-soziologisch-juristische Wechselwirkungen vor und in Krisensituationen zu gewinnen. Damit könnten mögliche Zweifelsfälle - und damit Konfliktpotentiale - hinsichtlich der Ordnungsmuster (Systemstruktur) und/oder des erwarteten Systemverhaltens aus der Sicht der verschiedenen Stakeholder entdeckt und analysiert werden³³⁹. D.h. es wäre nicht mehr das Ziel, die Reaktion eines selbstreferentiellen Systems auf einen Impuls auf eine Ziel-Mittel-Relation zu reduzieren.

³³⁷ Modelling that assumes an independent, rational user, and forgets the biases and illusions of model users is aiming far wide of the mark. ... Because we have limited capacity to observe and understand, we always deal with more-or less real illusions of objective reality. (ROBINSON UND FREEBAIRN 2006, Kap. 4.1).

³³⁸ Strategisches Ziel bleibt jedoch die Entwicklung einer Theorie der Krisenentstehung und damit die Möglichkeit zur Modellierung von Unternehmenskrisenfällen.

³³⁹ Ein Unternehmer sollte im Rahmen des Regelkreises „Unternehmen“ die Möglichkeit zur Einflussnahme als Regler besitzen, dass er autonom Entscheidungen fällen kann. Dies ist jedoch nur in eingeschränktem Maße zutreffend: Den Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens bestimmen die verfügbaren Operationen (Regelungsmöglichkeiten) für den Unternehmer – und hier wurde aus Abbildung 5-1 deutlich, dass andere Stakeholder ebenfalls einen Einfluss auf das Systemverhalten ausüben können.

Hinweise auf eine Krisengefahr ergeben sich deshalb u.U. aus dem erwarteten Systemverhalten aus Sicht der verschiedenen Stakeholder.

5.4.3 Qualitative Modellierung von (Krisen-)Unternehmen

Die Schwerpunkte qualitativer Ansätze der Systemwissenschaften liegen, anders als im Falle mathematischer Modellierung, nicht in der Ermittlung optimaler Handlungsempfehlungen, um im vorliegenden Kontext eine Krisenprävention zu erreichen, sondern vielmehr in der Problemerkennung und der Vermeidung einer falschen Symptombekämpfung als Folge einer oberflächlichen Beurteilung einer Ausgangslage (Tabelle 5-7). Zum Einsatz können Wirkungsmatrizen und Wirkungsgraphen kommen. Folgender Exkurs zeigt das Prinzip von Wirkungsmatrizen und Wirkungsgraphen.

Exkurs: Wirkungsmatrix

Mittels Wirkungsmatrizen können wichtige und weniger wichtige Kriseneinflussfaktoren identifiziert sowie ihre Einflüsse im Unternehmen aufgedeckt und verdeutlicht werden. Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen krisenrelevanten Elementen im Unternehmen werden grob nach ihrer Stärke klassifiziert und codiert [Wirkungsmatrix („Papiercomputer“) von VESTER (1980. S. 137 ff.).

Tabelle 5-9 zeigt, wie ein Stakeholder die Wirkung von Eigenkapital auf die perzipierte Stabilität, auf Opportunismus und auf die Kreditwürdigkeit beurteilt. Die Tabelle weist analog auch die Wirkung der anderen in der ersten Spalte aufgeführten Faktoren auf die in der ersten Zeile aufgeführten Faktoren aus, wie sie der betreffende Stakeholder beurteilt.

So weist der Stakeholder beispielsweise dem Eigenkapital eine sehr starke gleichgerichtete Wirkung auf die Kreditwürdigkeit zu (Wert von +3).

Tabelle 5-9: Beispiel für Wirkungszusammenhänge und Wirkungsstärke zwischen Elementen eines Systems

Wirkung ... von	... auf	Eigenkapital	perzipierte Stabilität	Opportunismus	Kreditwürdigkeit	AS = $\sum(\text{Zeilelemente})$	Q = $(AS/PS) * 100$
Eigenkapital		-	3	1	3	7	233,33
perzipierte Stabilität		0	-	1	1	2	22,22
Opportunismus		2	3	-	3	8	266,66
Kreditwürdigkeit		1	3	1	-	5	71,43
PS = $\sum(\text{Spaltenelemente})$		3	9	3	7		
P=AS*PS		21	18	24	35		

niedrigster P-Wert

höchster P-Wert

niedrigster Q-Wert

höchster Q-Wert

0 = keine Wirkung; 1 = geringe Wirkung; 2 = starke Wirkung; 3 = sehr starke Wirkung

AS: Summe der aktiven Beeinflussungen bzw. Wirkungen eines Faktors

PS: Summe der passiven Beeinflussungen bzw. Wirkungen durch andere Faktoren

Quelle: Eigene Darstellung – nach GOMEZ UND PROBST 1987, S. 65

Aufgrund der Wirkungsmatrix in Tabelle 5-9 können folgende Aussagen.³⁴⁰ getroffen werden,

- (1) Das Element „Opportunismus“ beeinflusst andere Elemente stark (höchster Q-Wert in Tabelle 5-9). Es stellt somit ein „aktives Element“ dar. Es selbst wird vergleichsweise wenig beeinflusst. Lenkungseingriffe sollten an aktiven Elementen ansetzen.
- (2) Das Element „perzipierte Stabilität“ stellt ein „passives Element“ dar, das andere Elemente schwach beeinflusst (niedrigster Q-Wert in Tabelle 5-9). Passive Elemente sind kaum für Lenkungseingriffe geeignet.
- (3) Das Element „perzipierte Stabilität“ kann als „pufferndes Element“ bezeichnet werden, weil es selbst kaum beeinflusst wird (niedrigster P-Wert in Tabelle 5-9). Dieses Element ist nicht für Lenkungseingriffe geeignet.
- (4) Das Element „Kreditwürdigkeit“ stellt ein „kritisches Element“ dar. Es wird selbst stark beeinflusst (höchster P-Wert in Tabelle 5-9). Das Element beeinflusst aber auch andere Elemente. Kritische Größen sind geeignet für Lenkungseingriffe – es besteht aber die Gefahr von Kettenreaktionen.

Damit können die Bedeutungen einzelner Elemente in dem System festgestellt – und durch Vergleiche zwischen verschiedenen Stakeholdern auch Aussagen über Dissens hinsichtlich der Bedeutung einzelner Elemente getroffen werden (hierzu an späterer Stelle ein Beispiel in Tabelle 8-1).

In die o.g. Wirkungsmatrizen kann auch die Wirkungsrichtung integriert werden: Positive Werte drücken eine zum beeinflussenden Faktor gleichgerichtete und negative Werte eine zum beeinflussenden Faktor entgegengerichtete Wirkung aus. Damit können negative (stabilisierende) und positive (eskalierende) Rückkopplungskreise identifiziert werden.

Ein zweites Verfahren zur Modellierung von Wirkungszusammenhängen stellen Ursache-Wirkungs-Diagramme dar. Folgendes Beispiel eines einfachen Kreditmodells soll das Prinzip von Ursache-Wirkungs-Diagrammen (Abbildung 5-2) verdeutlichen: Es besteht ein gleichgerichteter Zusammenhang zwischen dem Umfang des Eigenkapitals in einem Unternehmen und der perzipierten Stabilität dieses Unternehmens. Wenn der Umfang des Eigenkapitals steigt/sinkt, steigt/sinkt die Stabilität des Unternehmens. Gleichgerichtete Zusammenhänge bestehen weiterhin zwischen der „Kreditwürdigkeit“ und dem „Kreditumfang“, den „Investitionen“ und den „erwarteten Umsätzen“ sowie davon abgeleitet den „erwarteten Cashflows“, die mit steigendem/sinkendem Kreditumfang ebenfalls steigen/sinken. Steht ausreichend Eigenkapital zur Verfügung, dann sollte das Unternehmen aufgrund des eskalierenden Regelkreises beständig weiter wachsen können. Bedingt durch den Markt (z.B. sinkende Preise führen zu sinkendem Umsatz) kann sich jedoch auch eine eskalierende Krise entwickeln. Demnach wären – zur Krisenprävention – die Markteinflüsse zu beobachten, um Kriseneinflüsse zu identifizieren – oder es sollten Lieferverträge abgeschlossen werden (bezüglich Grenzen von Lieferverträgen, insbesondere mit Handelsketten, s. HIERMANSPERGER 2006, S. 40 ff.).

Neben marktlichen sind jedoch auch weitere Einflüsse möglich, so z.B. Opportunismus.

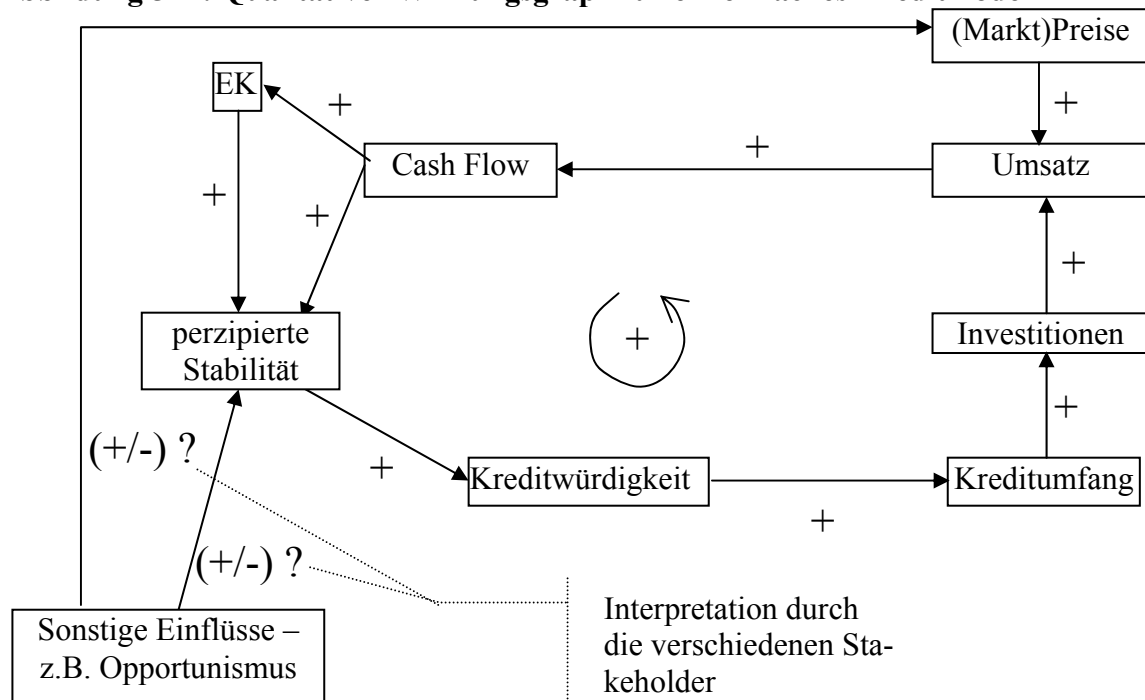
³⁴⁰ Hoher Q-Wert: Es handelt sich um ein „aktives Element“. Lenkungseingriffe sollten an aktiven Elementen ansetzen.

Niedriger Q-Wert: Es handelt sich um ein „passives Element“. Passive Elemente sind kaum für Lenkungseingriffe geeignet.

Niedriger P-Wert: Es handelt sich um ein „pufferndes Element“. Diese Elemente sind nicht für Lenkungseingriffe geeignet.

Hoher P-Wert: Es handelt sich um ein „kritisches Element“. Kritische Elemente sind für Lenkungseingriffe geeignet – es besteht aber die Gefahr der Kettenreaktion.

Abbildung 5-2 : Qualitativer Wirkungsgraph für ein einfaches Kreditmodell



(Quelle: Eigene Darstellung)

Schließen Kreditgeber – berechtigt, aus Opportunismus oder weil der Unternehmer die „Story seiner Geschäftsidee“ plausibel darstellt – einen Kreditvertrag unter der Annahme einer hohen Stabilität des Unternehmen ab, so bedingt die positive Rückkopplung der Wirkungszusammenhänge (s. o.g. Exkurs) zunächst ein beständiges Unternehmenswachstum. Ändert sich die Interpretation der Stabilität durch die Stakeholder jedoch, eskaliert die Unternehmenskrise (vgl. den Marktlaunenansatz von Shiller 1989).

Daraus wird für die Krisenprävention gefolgert: Die Analyse zur Krisenfrüherkennung hat sich, bezogen auf den Systemausschnitt in Abbildung 5-2, auf die Reduktion von Informationsasymmetrien zur Minderung der Einflüsse von Opportunismus und/oder auf die Interpretationen durch die Stakeholder zu beziehen, um gegenüber den traditionellen Verfahren der Unternehmenskrisenfrüherkennung einen zusätzlichen Beitrag zu leisten. Die Berücksichtigung von Interpretationen wird u.a. Gegenstand der Kapitel 7 und 8 sein.

Optimale Anreizverträge, Screening usw. sollen zur Vermeidung/Verringerung von Opportunismus beitragen. Damit sollte eine Komplexitätsreduktion in Geschäftsbeziehungen erreicht werden können, so dass hierdurch – so die Annahme – ein Beitrag zur Erleichterung der Krisenfrüherkennung geleistet werden könnte.

Der Beitrag einer Komplexitätsreduktion zur Krisenprävention könnte nun darin bestehen, opportunistisches Verhalten (weitgehend) auszuschließen, damit die Prognostizierbarkeit des

Systemverhaltens zu vereinfachen und letztlich die Krisenfrüherkennung zu erleichtern³⁴¹. Inwiefern dies gelingen kann, soll in nachfolgendem Exkurs betrachtet werden.

Voraussetzung dafür, dass opportunistisches Verhalten auftreten kann, ist, dass Qualitätsunsicherheiten bereits vor Vertragsabschluss bestehen oder nach Vertragsabschluss entstehen können. Eine Lösung für vorvertragliche Qualitätsunsicherheiten (Adverse-Selection-Probleme) sollen „Signalling Strategien“ und „Screening“, die Lösung von Qualitätsunsicherheiten nach Vertragsabschluss (Moral-Hazard-Probleme) sollen Anreizsysteme bieten. Dabei spielen zwei Elemente der Vertragsgestaltung eine besondere Rolle (FRANKE UND HAX 1999, S. 413 ff.):

- (1) Der schlechter informierte Vertragspartner erhält Möglichkeiten eingeräumt, seinen Informationsstand zu verbessern (Informations- und Entscheidungsrechte).
- (2) Die Regeln für die Aufteilung des aus der Transaktion fließenden Ergebnisses werden so gestaltet, dass der besser informierte Partner möglichst wenige Anreize hat, gegen die Interessen des anderen zu handeln (effiziente Verträge³⁴²).

Nachfolgender Exkurs soll aufzeigen, dass mittels eines Anreizsystems Opportunismus nicht unbedingt verhindert werden kann, dass also eine Komplexitätsreduktion zur Erleichterung der Krisenprävention damit nicht in jedem Fall möglich ist.

³⁴¹ Die Agents sollen zu einem Verhalten induziert werden, das die Krisengefahr mindert, so dass sich eine Krisenfrüherkennung ggf. erübrigt – oder zumindest die Komplexität reduziert.

³⁴² Ein Vertrag ist effizient, wenn es keinen anderen Vertrag gibt, der mindestens einen Vertragspartner besser stellt, ohne einen anderen schlechter zu stellen (Pareto-Optimalität). Ein solcher Vertrag kann vom Unternehmer einem Kapitalgeber, aber auch umgekehrt angeboten werden [D.h.: Die Formulierung der Anreizstrukturen kann vom Principal oder vom Agent ausgehen. Die jeweils andere Partei kann dann den Vertrag annehmen oder ablehnen.]. Ein effizienter Vertrag kommt zustande, wenn der jeweilige Initiator seinen eigenen Nutzen maximiert und beachtet, dass der andere Geschäftspartner das Mindestnutzenniveau erreicht, bei dem der Vertrag für ihn akzeptabel ist [Ein Beispiel aus dem Themenbereich „Finanzierung“ für den Fall, dass der Agent den Anreizvertrag formuliert, bilden Beteiligungen. Bei klassischen Darlehensfinanzierungen hingegen geht die Initiative vom Principal aus.]. Damit sollte eine Reduktion der Komplexität der Geschäftsbeziehung erreicht werden, was wiederum zu einer Reduktion von Krisengefahren durch Informationsasymmetrien führen sollte bzw. die frühzeitige Identifikation einer Krise erleichtern sollte.

Exkurs: Anreizsystem – Möglichkeit zur Komplexitätsreduktion für die Krisenfrüherkennung?

Staatliche Investitionsförderungsprogramme werden initiiert, um die Entwicklung/Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der geförderten Unternehmen (sowie als Folge der Branchen und Regionen) zu erhöhen, dadurch ihre Krisenanfälligkeit zu vermindern und Multiplikatoreffekte zu bedingen. Der Nutzen von Investitionshilfen wird jedoch zum Teil bezweifelt (Mitnahmeeffekte, Strohfeuer, ... - z.B. SCHLOEMER 1999 S. 25).

Um das Entstehen von Unternehmenskrisen als Folge falscher Anreize durch Investitionsförderungen zu vermeiden, könnte versucht werden, mittels geeigneter Anreizmechanismen Investoren zu einer hohen Leistung und einer stabilen Unternehmenslage anzuspornen. Es liegt dann im Interesse des Agent, eine gute Leistung zu erbringen (bzw. eine Krise zu vermeiden), um eine möglichst hohe Förderung zu erhalten (Das folgende Beispiel basiert auf einem analogen Fall bei KREPS 1990, S. 579 ff.).

Nehmen wir an, ein risikoneutraler Auftraggeber (Principal) – in diesem Beispiel der Staat – schließt mit einem risikoscheuen Auftragnehmer (Agent) – ein Investor – einen Vertrag zur Investitionsförderung im Rahmen eines Regionalentwicklungsprogramms ab. Der Vertrag verpflichtet den Agent zu einer Investition, wobei der Principal – anders als bei den bisher üblichen Investitionsförderprogrammen – einen leistungsabhängigen Zuschuss („Entlohnung“) übernehmen würde, um den Agent zu einer hohen Leistung anzuspornen.

Der Agent wäre bereit, den Auftrag zu übernehmen, solange der Zuschuss zumindest seine Opportunitätskosten deckt (reservation level of utility mit einem daraus abzuleitenden Mindestzuschuss). Nehmen wir an, der Agent äußert, dass sein Reservationsnutzen³⁴³ 180 beträgt.

Nach Vertragsabschluss hat der Agent die Freiheit, die Höhe seines Arbeitseinsatzes selbst zu bestimmen.³⁴⁴, d.h., der Principal kann nur die Qualität des Ergebnisses, nicht jedoch den Arbeitseinsatz des Agents erkennen und bewerten. Es liegt im Interesse des Principal, dass der Agent schwer arbeitet – bei gleichzeitig hoher Arbeitsqualität (hier: eine Investition wählt, die in hohem Maße einen Beitrag zur staatlicherseits gewünschten Regionalentwicklung liefert aber auch die Stabilität des Unternehmens sichert).

Mit steigendem staatlichem Zuschuss (nicht rückzahlbar) erhöht sich der Nutzen ω für den Agent – allerdings nur unterproportional. Für den Arbeitseinsatz (Anstrengung, um die Investition durchzuführen) entsteht dem Agent ein Disnutzen a in Höhe von $a=0$, wenn der Arbeitseinsatz (hier: Beitrag zur Unternehmensstabilität) gering ist und in Höhe von $a=100$, wenn der Arbeitseinsatz (hier: Beitrag zur Regionalentwicklung) hoch ist.

Die gesamte (von Neumann-Morgenstern-) Nutzenfunktion des Agents soll lauten:

$$U(\omega, a) = \sqrt{\omega} - a$$

Damit ergibt sich ein Mindestzuschuss in Höhe von $\sqrt{\omega} \geq 180$ bzw. $\omega \geq 32400$ Euro bzw. unter Berücksichtigung des „Arbeitsleides“ in Höhe von

³⁴³ Bei Kenntnis der Risikonutzenfunktion des Agents kann daraus der Mindestzuschuss ermittelt werden – s. folgende Seite.

³⁴⁴ Beispielsweise soll die Möglichkeit bestehen, dass der Investor mit ein und derselben Investitionssumme wahlweise in

- ein – für die Regionalentwicklung nutzloses – Prestigeobjekt mit keinerlei Multiplikatoreffekten für die Regionalentwicklung und keiner stabilisierenden Wirkung auf das investierende Unternehmen.
- ein – für die Regionalentwicklung nur bedingt nützlich – Objekt mit geringen Multiplikatoreffekten für die Regionalentwicklung und einer mäßigen stabilisierenden Wirkung auf das investierende Unternehmen oder
- ein – für die Regionalentwicklung sehr nützlich – Objekt mit hohen Multiplikatoreffekten für die Regionalentwicklung und stabilisierender Wirkung auf das Unternehmen investieren könnte. Im Fall a) soll der Arbeitseinsatz des Investors gering sein, im Fall b) mittel und im Fall c) hoch.

$$\sqrt{\omega} - 100 \geq 180 \text{ bzw. } \sqrt{\omega} \geq 280 \text{ bzw. } \omega \geq 78400 \text{ Euro.}$$

Nehmen wir an, bei einem hohen Arbeitseinsatz des Agents (und entsprechend hoher Arbeitsqualität) hätte das Arbeitsergebnis für den Principal einen Wert in Höhe von € 150.000 (z.B. Multiplikatoreffekt für die Regionalentwicklung), der sich daraus zusammensetzt, dass der Principal durch den Auftrag an den Agent mit einer Wahrscheinlichkeit von 60 % sonstige Direktzahlungen für die betreffende Region in Höhe von € 235.000 und mit 30 % in Höhe von € 30.000 einsparen kann – jedoch mit 10% keine Einsparungen möglich sind. Wäre die Anstrengung des Agents jedoch gering, hätte das Arbeitsergebnis für den Principal nur einen Wert von € 32.500 (mit einer Wahrscheinlichkeit von 10 % hätte das Arbeitsergebnis des Agents für den Principal einen Wert von € 235.000, mit 30 % € 30.000 und mit 60% wäre das Arbeitsergebnis wertlos) und damit würde die vom Staat (Principal) zu leistende Mindestzahlung den Nutzen für diesen übersteigen.

Damit der Agent gut arbeitet, müsste (für das o.g. Beispiel) ein Vertrag geschlossen werden, bei dem der Agent x_0^2 Euro erhalten würde, wenn das Arbeitsergebnis für den Principal wertlos wäre, x_1^2 Euro, wenn es von mittlerem Wert (=€ 30.000) wäre, und x_2^2 Euro, wenn es von hohem Wert (=€ 235.000) wäre.

(Hinweis: Die Quadrierung erfolgt, damit für jeden Arbeitslevel $i=0,1,2$ die Nutzenfunktion des

Agent $x_i - a$ lautet.)

Der Agent hätte damit drei Möglichkeiten:

- (1) Den Vertrag ablehnen und einen Reservationsnutzen in Höhe von (angeblich) 180 erzielen.
- (2) Den Vertrag abschließen, aber nur einen geringen Arbeitseinsatz investieren und damit einen erwarteten Nutzen in Höhe von $0,6 * x_0 + 0,3 * x_1 + 0,1 * x_2$ erzielen.
- (3) Den Vertrag annehmen, einen hohen Arbeitseinsatz investieren und damit einen erwarteten Nutzen in Höhe von $0,1 * x_0 + 0,3 * x_1 + 0,6 * x_2 - 100$ erzielen.

Um den optimalen Vertrag aus der Sicht des Principal abzuschließen, müsste gelten:

$$\text{Min } 0,1 * x_0^2 + 0,3 * x_1^2 + 0,6 * x_2^2$$

$$\text{u.d.N. } 0,1 * x_0 + 0,3 * x_1 + 0,6 * x_2 - 100 \geq 180$$

$$\text{und } 0,1 * x_0 + 0,3 * x_1 + 0,6 * x_2 - 100 \geq 0,6 * x_0 + 0,3 * x_1 + 0,1 * x_2$$

Die Optimallösung lautet in diesem Fall:

$$x_0 = 108,57143 \quad \text{bzw. € 11.787,76}$$

$$x_1 = 279,999998 \quad \text{bzw. € 78.400,00}$$

$$x_2 = 308,57143 \quad \text{bzw. € 95.216,33}$$

D.h., der Agent erhält bei einem schlechten Ergebnis € 11.787,76, bei einem mittleren Ergebnis € 78.400,00 und bei einem guten Ergebnis € 95.216,33 Zuschüsse.

Der Erwartungswert des Nutzens umfasst für den Principal € 68.171,43 (Erwartungswert der Multiplikatoreffekte der Investition für die Regionalentwicklung abzüglich des Erwartungswertes für den Zuschuss).³⁴⁵

Gegenüber der Situation, dass der Principal dem Agent € 78.400 zahlen würde und darauf

³⁴⁵ Dieser Wert errechnet sich aus dem Erwartungswert des Arbeitsergebnisses für den Principal in Höhe von € 150.000 abzüglich des Erwartungswertes für die Zuschüsse an den Agent in Höhe von € 81.828,57.

³⁴⁶ Annahmegemäß besteht für den Principal keine Möglichkeit die Leistung des Agents zu überwachen.

vertrauen würde.³⁴⁶, dass der Agent seine Bestleistung erbringt, wäre der Erwartungswert seines Nutzen in einer „Welt mit Opportunismus“ im o.g. Beispiel um € 3.428,57 geringer (Second-Best-Lösung), weil dieser Betrag notwendig ist, den Agent zu hoher Leistung „anzuspornen“.

Hier stellt sich allerdings die Frage, ob ein opportunistischer Agent wirklich korrekte Angaben hinsichtlich seiner Nutzenfunktion, seines Disnutzens für Anstrengung oder seines Reservationsnutzens liefert. Diese Angaben benötigt der Principal, um – wie in diesem o.g. Beispiel im Falle einer Vertragsformulierung durch den Principal – den „optimalen Anreizvertrag“ formulieren zu können. Bei einem Agent, der sich nach Vertragsabschluß opportunistisch verhalten könnte, wäre jedoch konsequenterweise davon auszugehen, dass dieser sich bereits vor Vertragsabschluss gleichfalls opportunistisch verhalten könnte. Der Investor könnte beispielsweise versucht sein, seinen Reservationsnutzen möglichst hoch anzusetzen (er stellt sich leistungsfähiger dar, als er tatsächlich ist), sofern der Principal den wahren Wert nicht feststellen kann. Nehmen wir an, der Investor könnte für die Berechnung des Zuschusses erreichen, dass der Principal einen Reservationsnutzen von 252 anerkennt. Damit würde die Optimallösung folgendermaßen lauten:

$x_0 = 180,5714282$ bzw. € 32.606,04

$x_1 = 352,0000008$ bzw. € 123.904,00

$x_2 = 380,5714282$ bzw. € 144.834,61

Allein durch die Berücksichtigung des höheren Reservationsnutzens würde dem Agent bei jedem Leistungsniveau ein höherer Zuschuss gewährt werden, ohne dass der Agent ggü den oben aufgeführten ursprünglichen Annahmen mehr Leistung erbringen müsste. Gelingt es dem Agent (mit einem angenommenen tatsächlichen Reservationsnutzen in Höhe von 180) in dem vorliegenden Beispiel den Principal vor Vertragabschluss zu überzeugen, dass dieser einen Reservationsnutzen von 252 zur Berechnung des Anreizvertrages berücksichtigt, kann der Agent auf jeden Fall einen Zuschuss erwarten, der ungefähr seinem tatsächlichen Reservationsnutzen (€ 32.400) entspricht - ihm aber die Chance eröffnet, ohne zusätzlichen Arbeitseinsatz und damit auch ohne eine Verbesserung der Stabilität des Unternehmens mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit einen höheren Zuschuss zu erhalten.

Die Bestimmung des richtigen Anreizvertrages, um opportunistisches Handeln nach Vertragsabschluss zu verhindern, wurde somit nicht endgültig gelöst und wurde nur auf die Bestimmung des wahren Reservationsnutzens verlagert („Metaproblem“). Das Problem hat sich von der Formulierung eines optimalen Anreizvertrages hin zu dem Problem der vorvertraglichen Qualitätsunsicherheit (Adverse Selection) verschoben. Der Auftraggeber kann nicht die tatsächliche Qualität des (späteren) Agenten feststellen.

Damit kann das Ziel, die Komplexität von Geschäftsbeziehungen zu reduzieren und damit die Gefahr einer Unternehmenskrise durch entsprechende finanzielle Anreize überhaupt zu bannen, indem die Agents zu einer hohen Arbeitsleistung angeregt werden, nicht unbedingt erreicht werden.

Wenn, wie in dem o.g. Exkurs erläutert, optimale Anreizverträge nicht in jedem Fall krisenmindernd wirken, weil sie nicht unbedingt zu höherer Leistung anspornen, sondern auch die Agents dazu anspornen können, den Principal von einem höheren Reservationsnutzen der Agents zu überzeugen, besteht die eigentliche Aufgabe des Principal darin, das Problem der vorvertraglichen Qualitätsunsicherheit zu lösen³⁴⁷. Es stellt sich deshalb die Frage, ob Scree-

³⁴⁷ Hier: Ist der vom Agent geäußerte Reservationsnutzen gerechtfertigt?

ning³⁴⁸ bzw. Signalling Beiträge zur Minderung von Informationsasymmetrien leisten könnten, so dass nur solche Investoren gefördert werden, die durch hohe Arbeitsanstrengung die Gefahr einer Unternehmenskrise von sich aus zu verringern trachten.

Exkurs: Signalling - Möglichkeit zur Komplexitätsreduktion für die Krisenfrüherkennung?

Wenn Signalling geeignet wäre, vorvertragliche Qualitätsunsicherheit zu mindern (vgl. Kapitel 5.1 bis 5.3) dann müsste es möglich sein, gute (stabile) von schlechten (krisengefährdeten) Unternehmen unterscheiden zu können. Nachfolgend sollen hierzu die Grenzen von Signalling im Falle von Darlehen diskutiert werden - und zwar am Beispiel des von SPREMANN (1986, S. 101 f.) auf den Kreditmarkt adaptierten Signallingansatz von SPENCE (1974).

Die Maßnahmen des Signalling umfassen gemäß SPREMANN (1986, S. 102) die freiwillige Preisgabe von Informationen, die nicht einmal kausal mit der zukünftigen Zahlungsfähigkeit in Beziehung stehen müssen, deren Beibringung dem signalisierenden Unternehmen jedoch Kosten verursachen müssen.

Eine Verringerung des Signalniveaus (Verschlechterung der Qualität der Signale bis hin zur Einstellung des Signallings) eines Unternehmens gegenüber seinen Kreditgebern sollte folglich als Krisensignal zu werten sein. Dieser Schluss ist jedoch nicht unbedingt möglich: Gemäß SPREMANN (1986, S. 102) kommt es nicht darauf an, dass mit den Signalen (z.B. Quartalsbilanzen) die betreffenden Schuldnerunternehmen und insbesondere ihre Gläubiger die wirtschaftliche Lage des Unternehmens tatsächlich solider analysieren und die Kreditausfallgefahr verringern können. Das Signal besteht einzig und allein darin, dass die Unternehmen zusätzliche Kosten aufwenden, sich als gute Unternehmen darzustellen – Kosten, die von schlechten Unternehmen i.d.R. nicht – oder nur in geringerer Höhe – getragen werden. Es handelt sich somit um ein „abstraktes Signal“ - d.h. nicht die „dem Signal inhärente fachliche Information“ löst die Signalwirkung aus, sondern die Tatsache, ob ein Signal gesendet wird und in welcher Höhe. Banken müssen folglich nur beobachten, ob bei Unternehmen, die ein derartiges „abstraktes“ Signal (bzw. ein Signal auf einem bestimmten Niveau) erzeugen, im Durchschnitt geringere Ausfälle zu verzeichnen sind als im Gesamtmarkt.

Diese „Betrachtungsweise“, die dazu beitragen soll, die Gefahren eines Kreditausfalls aus Sicht der Banken – nicht aus Sicht des möglicherweise krisengefährdeten Unternehmens – zu verringern, schließt mit ein, dass einzelne schlechte Unternehmen trotzdem das Signal erzeugen können – und einzelne gute Unternehmen auf das Signalisieren verzichten [hierzu SPREMANN (1986, S. 99 ff.)].

Im Zeitablauf könnten schlechte – aber opportunistische – Kreditnehmer jedoch bestrebt sein, Möglichkeiten zur Senkung der Kosten zur Erzeugung der relevanten Signale zu finden³⁴⁹. Damit aber verliert ein abstraktes Signalling (bzw. das Signallingverhalten eines Kreditnehmers, seine Signallingpolitik) im Sinne von SPREMANN (1986, S. 102) den (potentiellen) Wert, die Komplexität von Geschäftsbeziehungen (vgl. Abbildung 5-3) zu vermindern, um die Krisenfrüherkennung und Krisenursachenanalyse zu erleichtern. Die Kreditgeber müssen folglich die Qualität jedes Kreditengagements weiterhin laufend beobachten, d.h. Jahresabschlussanalysen etc. können nicht unterbleiben, um ggf. schnell auf eine drohende Krise eines Geschäftspartners reagieren zu können: Bei Vorliegen wirtschaftlicher Schwierigkeiten eines Schuldners kann ein Darlehensgeber den Darlehensvertrag ge-

³⁴⁸ Umfasst im Falle der Krisenfrüherkennung alle Maßnahmen der Kreditgeber (bzw. der von ihnen Beauftragten) zur Analyse der Stabilität des Kreditnehmers (und seines Unternehmens).

³⁴⁹ Beispielsweise Enron-Skandal (FISCHERMANN UND KLEINE-BROCKHOFF 2002).

mäß §490 Abs. 1 BGB vor Auszahlung eines Darlehens im Zweifel stets, nach Auszahlung nur in der Regel, fristlos kündigen, wenn in den Vermögensverhältnissen des Darlehensnehmers oder in der Werthaltigkeit einer für das Darlehen gestellten Sicherheit eine wesentliche Verschlechterung eintritt oder einzutreten droht, durch die die Rückerstattung des Darlehens, auch unter Verwertung der Sicherheit, gefährdet wird. Wegen dieser grundsätzlichen Möglichkeit einer a.o. Kündigung nach Vertragsabschluss, ist ein abstraktes Signalling vor Vertragsabschluss, wie in SPREMANN 1986 S. 99 ff. dargestellt, im Falle von Darlehen nicht geeignet, um gute von schlechten Kreditnehmern unterscheiden zu können³⁵⁰, weil keine Minderung von Informationsasymmetrien und keine Minderung der Komplexität der Krisenfrüherkennung erreicht werden kann.

Es stellt sich deshalb die Frage, ob mittels „akzessorischer Signale“³⁵¹ die Signallingziele besser erreicht werden könnten. Bei einem „akzessorischen“ Signal kann es sich beispielsweise um die Gewährung von Kreditsicherheiten handeln. Die Kosten der Gewährung von Sicherheiten sind für einen Kredit in einer bestimmten Höhe i.d.R. für gute und schlechte Unternehmen gleich hoch³⁵² - vgl. z.B. Notargebühren für Hypotheken und Grundschulden. Eine Separierung des Kreditmarktes zwischen guten und schlechten Unternehmen ist somit nicht über ex ante (vor dem Verwertungsfall) fällige pagatorische Kosten möglich, könnte aber möglicherweise über den Umfang der gewährten Sicherheiten – bzw. die Höhe des Verwertungsrechtes³⁵³ an Sicherheiten erzielt werden. Diese Möglichkeit soll nachfolgend näher betrachtet werden: Es wird unter SI_g der Umfang des Verwertungsrechts an gewährten Sicherheiten (ihr gemeiner Wert) eines guten und unter SI_s der Umfang des Verwertungsrechts an gewährten Sicherheiten eines schlechten Unternehmens verstanden. Weiterhin wird angenommen, dass der Umfang der Sicherheiten, die ein guter und ein schlechter Unternehmer zu leisten haben, gleich sind:

$$(1) SI_g = SI_s.$$

(mit SI : Gemeiner Wert der gewährten Sicherheiten)

Weil gute Unternehmen i.d.R. davon ausgehen können, dass die Wahrscheinlichkeit des Eintritts des Verwertungsfalls für die Sicherheiten geringer ist als im Fall von schlechten Unternehmen, besteht hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit des Verwertungsfalls γ zwischen guten und schlechten Unternehmen folgende Relation

$$(2) \gamma_g < \gamma_s.$$

Der Erwartungswert des Verlustes der Sicherheiten im Falle eines guten Unternehmers wird geringer sein als der Erwartungswert des Verlustes der Vermögenswerte im Falle des schlechten Unternehmers:

$$(3) SI_g \cdot \gamma_g < SI_s \cdot \gamma_s.$$

³⁵⁰ D.h. Signalling würde nicht nur als Mittel für den Kreditnehmer dienen, auf einem separierten Kreditmarkt einen Kreditvertrag mit einem möglichst niedrigen Zinssatz abzuschließen. Das Signalling vor Vertragsabschluss müsste vielmehr dazu dienen, auch während der Kreditlaufzeit die gute Qualität des Kreditnehmers dem Kreditgeber gegenüber zu vermitteln, um die Kreditkonditionen beibehalten zu können.

³⁵¹ Hierunter sollen Signale verstanden werden, die Informationsasymmetrien im Falle eines Kreditausfalls vermindern sollen.

³⁵² Ausnahmen könnte es ggf. bei persönlichen Sicherheiten (Bürgschaften, ...) geben.

³⁵³ Mit dem Begriff „Verwertungsrecht an Sicherheiten“ soll ausgedrückt werden, dass Kreditgeber nur in begrenztem Umfang Sicherheiten für einen Kredit zustehen, weil anderenfalls Sittenwidrigkeit vermutet werden könnte.

Tritt der Verwertungsfall ein, gehen dem jeweiligen Schuldner die Sicherheiten SI vollständig verloren (sie sind nicht mehr in seinem Eigentum und er ist nicht mehr im Besitz dieser Güter). Allerdings steht ihm der die Restschuld K übersteigende Teil der Verwertungserlöse zu (ggf. unter Berücksichtigung zusätzlicher Kosten Z , z.B. Verwertungskosten, aufgelaufene Zinsen usw.). Werden keine derartigen Verwertungsüberschüsse (UE) erzielt, verbleibt eine Restschuld K' , die nur ggf. im Rahmen eines Insolvenzverfahrens als „nicht durchsetzbar“ festgestellt werden kann. Das Vermögen V_{nach} beträgt somit nach einem Verwertungsfall:

$$(4) V_{nach} = V_{vor} - K - Z + R$$

mit $SI - (K+Z) = R$

$$\text{Falls } R \left\{ \begin{array}{l} > 0 \Rightarrow UE > 0 \wedge K' = 0 \text{ (günstiger Fall)} \\ \leq 0 \Rightarrow K' \geq 0 \wedge UE = 0 \text{ (ungünstiger Fall)} \end{array} \right.$$

Das heißt: Im günstigen Verwertungsfall reduziert sich das ursprüngliche Vermögen (V_{vor}) um die eingesetzten Sicherheiten, die durch die erlaubte Übersicherung mindestens die Restschuld und die Verwertungskosten umfassen sollten. Damit stehen dem Unternehmer ggf. Verwertungsüberschüsse zu.

Im ungünstigen Verwertungsfall jedoch sind die Sicherheiten nicht oder nur teilweise verwertbar, so dass eine Restschuld K' verbleibt. Deshalb werden die Gläubiger bei Einzelunternehmern weitere Vermögensteile – ggf. auch das Privatvermögen des Schuldners – verwerten oder sich zumindest gewisse Anrechte für die Zukunft z.B. im Rahmen eines Insolvenzverfahrens sichern.

Ob Verwertungsüberschüsse erzielt werden oder eine Restschuld verbleibt, ist jedoch nicht abhängig davon, ob es sich um einen guten oder schlechten Schuldner handelt, sondern von der aktuellen Marktsituation für die betreffenden zwangsversteigerten Objekte bzw. wie nachdrücklich Gläubiger und Schuldner sich um eine bestmögliche Verwertung kümmern, wenn annahmegemäß das Vermögen beider Unternehmer vor dem Verwertungsfall gleich war.

Bezogen auf die Möglichkeit, den Umfang der gewährten Sicherheiten als Signallinieninstrument einzusetzen, bedeutet dies, dass ein guter Unternehmer bereit sein müsste, einen höheren Einsatz von Sicherheiten ggü. einem schlechten Schuldner zu gewähren, der im Verwertungsfall ggü. dem schlechten Schuldner zu einem höheren Verwertungsüberschuss bzw. zu einer niedrigeren Restschuld K' führen würde.

Ein guter Unternehmer sollte eine stärkere Bereitschaft zeigen, diese zusätzlichen Sicherheiten im Umfang SZ_g (zusätzliche Übersicherung zu Gunsten des Kreditgebers) gegenüber dem schlechten Unternehmer SZ_s zu gewähren, sofern gilt:

$$(5) (SI_g + SZ_g) \cdot \gamma_g < (SI_s + SZ_s) \cdot \gamma_s.$$

Allerdings hat sich in diesem Fall das Schuldnervermögen im Vergleich der Zeitpunkte unmittelbar vor und nach dem Zeitpunkt im Falle einer Sicherheitenverwertung für den guten Unternehmer in der Art und Qualität stärker verändert als für den schlechten Unternehmer. Handelt es sich z.B. bei den zusätzlich gewährten Sicherheiten des guten Unternehmers um die Hofstelle, so hat sie c.p. der schlechtere Unternehmer, der annahmegemäß weniger Sicherheiten gestellt hatte, nach dem Verwertungsfall noch im Eigentum – während der gute Unternehmer lediglich die (monetären) Verwertungsüberschüsse für die

Hofstelle erhält³⁵⁴.

Wird mit α_g der Affinitätsfaktor für einen guten und mit α_s der Affinitätsfaktor für einen schlechten Unternehmer bezeichnet, dann muss für eine bestimmte Unternehmenssituation folgende Relation (6) gelten, damit von dem guten Unternehmer insgesamt mehr Sicherheiten gewährt werden als von dem schlechten Unternehmer in der gleichen Unternehmenssituation:

$$(6) (SI_g + SZ_g) \cdot \gamma_g \cdot \alpha_g < (SI_s + SZ_s) \cdot \gamma_s \cdot \alpha_s.$$

Es hängt nun also von den Bindungen des Unternehmers zum Unternehmen ab (vgl. „Hofidee“), ob die unterschiedliche Art des Vermögens im Verwertungsfall (Verlust des Sachvermögens versus Geldvermögen im Verwertungsfall), als „Signallingaufwand“ zu interpretieren ist oder nicht.

Ein schlechter Unternehmer, der eine geringe Affinität zu seinem Unternehmen (Hofstelle etc.) aufweist, kann damit ggf. leichter bereit sein, umfangreiche Sicherheiten zu gewähren, als ein guter Unternehmer, der eine starke Affinität zu seinem Unternehmen aufweist. Damit kann ein Kreditgeber aber nicht direkt die Höhe der (freiwillig) zusätzlich gewährten Sicherheiten als Signal interpretieren, sondern er müsste entscheiden können, ob die Gewährung von Sicherheiten als Signal eines guten Unternehmers oder lediglich als Zeichen einer geringen Bindung eines schlechten Unternehmers an sein Eigentum zu verstehen ist. Das Problem, feststellen zu müssen, ob der Unternehmer als Agent die Wahrheit sagt, hat sich somit wiederum nur verlagert.

Die Bestimmung, ob der Unternehmer gut oder schlecht ist, soll an dieser Stelle jedoch abgebrochen werden, denn in der Realität haben landwirtschaftliche Unternehmer – unabhängig davon, ob sie gute oder schlechte Kreditnehmer sind –, im Fall von Investitionen i.d.R. keine Möglichkeit, über den Umfang der Gewährung von Sicherheiten ein Signal hinsichtlich ihrer Bonität zu senden, weil Kreditgeber sich i.d.R. sowieso den maximal möglichen Zugriff auf vorhandenes Vermögen zur Verwertung zusichern lassen. Dies erfolgt mehr und mehr in Form abstrakter Schuldversprechen, so dass für Kreditnehmer keine Freiheiten bestehen, über die Höhe der eingesetzten Kreditsicherheiten ihr „Wohlverhalten“ hinsichtlich ihrer Anstrengungen zur Stabilisierung des Unternehmens zu signalisieren.

Die beiden o.g. Exkurse sollten verdeutlichen, dass einer Reduzierung der Komplexität von Geschäftsbeziehungen durch Anreizverträge und Signalling Grenzen gesetzt sind. Den Möglichkeiten der Modellierbarkeit der Entwicklung der perzipierten Stabilität zur ex ante Simulation und Früherkennung von krisenrelevanten Entwicklungen sind Grenzen gesetzt, so dass es stattdessen zunächst notwendig erscheint, durch fortlaufende Messung von Veränderungen hinsichtlich der perzipierten Stabilität mögliche Zusammenhänge überhaupt erst einmal zu identifizieren.

5.5 Zusammenfassender Überblick des 5. Kapitels

Ziel der wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Unternehmenskrisen bildet ihre frühzeitige Erkennung, um Maßnahmen der Krisenprävention und des Krisenmanagements einleiten zu können. Dafür sind Kenntnisse über die Ursachen, die zur Entstehung von Krisen führen sowie Kenntnisse über Krisenverläufe erforderlich. Für deren Gewinnung be-

³⁵⁴ Hier könnte z.B. das Problem der Hofidee entstehen, das unabhängig davon auftreten kann, ob es sich um ein gutes oder ein schlechtes Unternehmen handelt.

ziehen sich die traditionellen Forschungsansätze einerseits auf Objekte der Realwelt und andererseits auf Objekte der Modellwelt.

Gängige Verfahren quantitativer Krisenursachenforschung anhand von Objekten der Realwelt stellen die Diskriminanzanalyse, die Logit-Analyse sowie Neuronale Netze dar. Mittels dieser Ansätze werden auf der Basis von Jahresabschlüssen³⁵⁵, unter der Annahme konstanter Umweltbedingungen, Vorhersagen hinsichtlich der Zahlungsfähigkeit von Unternehmen getroffen. Allerdings handelt es sich bei quantitativen Krisenforschungen nicht um Ursachenforschung im eigentlichen Sinn, weil nicht die individuellen Ursachen der jeweiligen Unternehmenskrise Gegenstand dieser Art von Forschung sind und weil von konstanten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgegangen wird. MEHLIG (1996, S. 26) kritisiert deshalb die Aussagekraft quantitativer Krisenursachenforschung.

Kasuistische Forschungsansätze verfolgen das Ziel – empirisch induktiv – Ursachenkataloge für Unternehmenskrisen zu gewinnen, um daraus Schwachstellen erforschen zu können. Die bisherigen Insolvenzuntersuchungen können jedoch noch nicht die Basis für ein geschlossenes Konzept der Insolvenzprognose und Krisenvorbeugung liefern, weil das Datenmaterial z.T. subjektiv geprägt ist und die eingesetzten Untersuchungsmethoden von heterogener Art sind (MEHLIG 1996, S. 26).

Forschungen in der Realwelt besitzen insgesamt den Nachteil, dass die Wirtschaftswirklichkeit keine systematische Variation von Kriseneinflussfaktoren auf ein Unternehmen ermöglicht. Dieser Nachteil besteht in Modellwelten nicht. Bedingt durch das fehlende Wissen über funktionale Zusammenhänge zwischen ökonomischen und nichtökonomischen Kriseneinflussfaktoren erscheint jedoch erst nach dem Aufbau einer entsprechend detaillierten Datenbasis und darauf basierenden Analysen die Entdeckung funktionaler Zusammenhänge zwischen den ökonomischen, juristischen, psychologischen, soziologischen etc. Kriseneinflussfaktoren möglich zu werden. Geschäftsbeziehungen können hierbei als Regelkreise aufgefasst werden. Die Unternehmer haben Zielvorgaben zu liefern und ihnen stehen Eingriffsmöglichkeiten zur Verfügung, auf Abweichungen von den Zielvorgaben zu reagieren, so z.B. die Durchführung von Investitionen, die Aufnahme von Krediten usw. Aber auch die Geschäftspartner können regelnd eingreifen, z.B. mittels Kreditkündigungen, der Anpassung von Kreditkonditionen, der Stundung usw. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass Unternehmer und ihre Geschäftspartner allerdings nicht in jedem Fall rational – und ehrlich – handeln und dass ggf. konkurrierende Regler in einem Regelkreis auftreten, wobei der „falsche“ Regler z.T. erst im Verlauf langwieriger Gerichtsverfahren „deaktiviert“ werden kann.

Es wäre deshalb wünschenswert, die Komplexität von Geschäftsbeziehungen, insbesondere bezüglich des Auftretens von opportunistischem Verhalten, weitgehend zu verringern. Kontingenzverträge sind jedoch in der Wirtschaftswirklichkeit nicht praktikabel. Die Neue Institutionenökonomik hat allerdings Erklärungsmodelle für opportunistisches Verhalten und die Wirkung von Anreizsystemen entwickelt. Normative Aussagen zur Ausgestaltung von Anreizsystemen sind jedoch nur bedingt möglich, weil die Realität in den Modellen nicht kongruent abgebildet werden kann und weil z.B. auch nicht davon ausgegangen werden kann, dass die am Wirtschaftsprozess Beteiligten die für eine Ausgestaltung von Anreizsystemen erforderlichen Informationen immer ehrlich preisgeben.

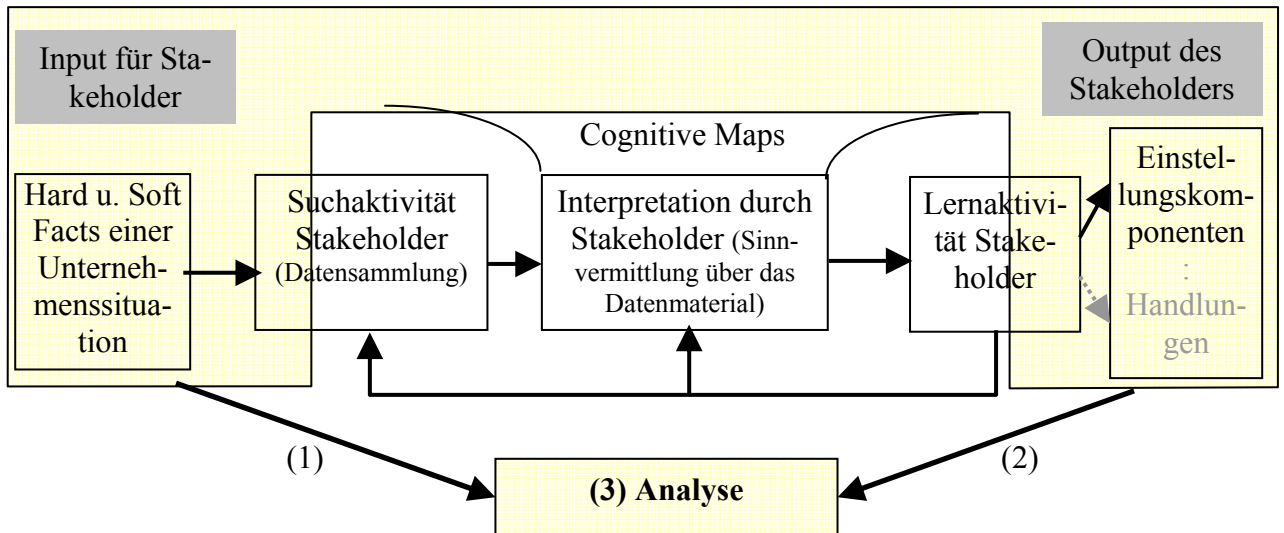
Zur Bestimmung der perzipierten Stabilität bzw. Krisenexposition eines Unternehmens erscheint es deshalb notwendig, mehr Kenntnisse über die Interpretationen der Stakeholder zu gewinnen, um damit ggf. im operativen Bereich bereits Empfehlungen für das Krisenmanagement ableiten zu können und langfristig Strukturen hinsichtlich der Interpretationen entdecken zu können.

Hierfür ist es erforderlich (Abbildung 5-3)

³⁵⁵ Ggf. auch Zwischenabschlüsse.

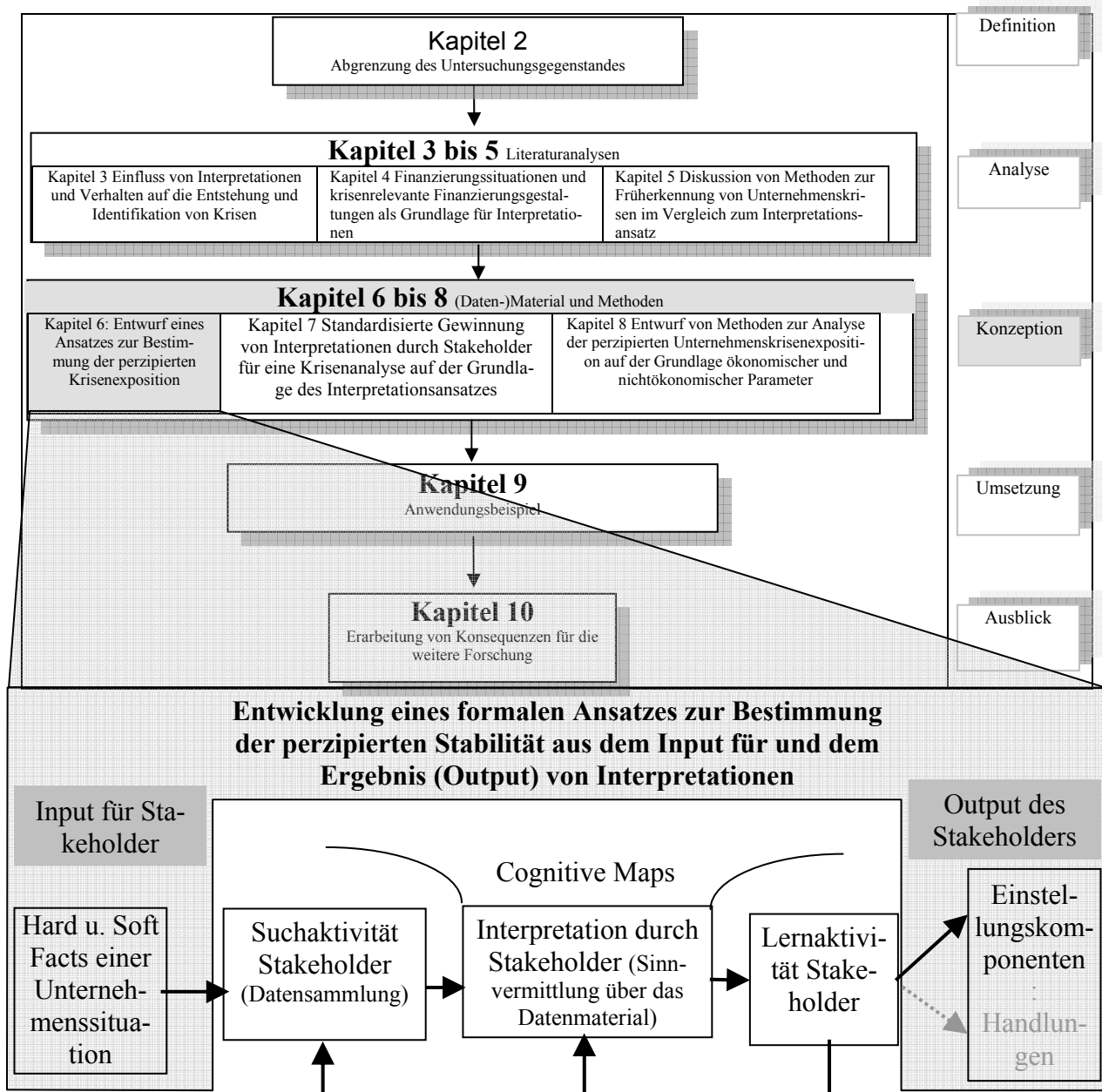
- (1) den Input, also die (Daten-)Grundlage für Interpretationen und
- (2) das Ergebnis der Interpretationen als Output in geeigneter Weise zu erfassen sowie
- (3) In- und Output in geeigneter Weise zu analysieren und Zusammenhänge über die Entwicklung der perzipierten Stabilität ableiten zu können.

Abbildung 5-3: Weitere Arbeitsschritte (1) bis (3) zur Nutzung des Interpretationsansatzes zur Bestimmung der perzipierten Stabilität.



In Kapitel 6 soll nun, aufbauend auf den Kapiteln 2 bis 5, ein entsprechender Vorschlag zur Bestimmung der perzipierten Krisenexposition eines Unternehmens formal dargestellt werden, damit in den Kapitel 7 und 8 eine praktische Umsetzung erfolgen kann.

6 Vorschlag für einen Ansatz zur Bestimmung der perzipierten Stabilität bzw. Krisenexposition



In Kapitel 2.5 war ein Vorschlag – basierend auf dem Interpretationsansatz – skizziert worden, wie Interpretationen von Unternehmenssituationen durch die verschiedenen Stakeholder eines Unternehmens in eine Aussage bezüglich der Krisenexposition dieses Unternehmens einfließen könnten.

Unter welchen Bedingungen die Ausprägungen der Einstellungskomponenten eines Stakeholders auf eine Unternehmenskrise einerseits bzw. auf ein stabiles Unternehmen andererseits

hindeuten, wird nachfolgend formal dargestellt. Abbildung 6-1 zeigt die Zusammenhänge im Überblick.

(1) Es sei

- a) $x_{i,h,p}^e$ das krisenrelevante i -te Inputattribut (mit $i=1,\dots,I$) für die Interpretation eines Stakeholders in der Unternehmenssituation h (mit $h=1,\dots,H$). Der Wert dieses Inputattributes stellt die Ausprägung dar, wie er für Stakeholder p (mit $p=1,\dots,P$) verfügbar ist³⁵⁶, bezüglich der Konstellation e mit $e \in \{\text{Ist, Ziel, Krise}\}$, mit „Ist“=Istkonstellation, „Ziel“=Zielkonstellation und „Krise“=Krisengrenzkonstellation (vgl. Kapitel 2). Für Inputattribute gilt³⁵⁷: Je höher der Wert, desto schlechter wirkt sich dieses Attribut auf die perzipierte Stabilität des Unternehmens aus bzw. vice versa.
- b) $xm_{i,h,p}$ das krisenrelevante i -te Inputattribut ($i=1,\dots,I$), das in der Unternehmenssituation h (mit $h=1,\dots,H$) von Stakeholder p (mit $p=1,\dots,P$) als Mussfaktor erachtet wird³⁵⁸.
- c) \bar{X} die Matrix der krisenrelevanten Inputattribute $xm_{i,h,p}$ der Attribute ($i=1,\dots,I$) für die verschiedenen Unternehmenssituationen ($h=1\dots H$), die von den Stakeholdern ($p=1\dots P$) als Mussfaktoren erachtet werden.
- d) X die Matrix der krisenrelevanten Inputattribute $x_{i,h,p}^e$ der Attribute ($i=1,\dots,I$) für die verschiedenen Unternehmenssituationen ($h=1,\dots,H$), von den Stakeholdern ($p=1,\dots,P$) bezüglich den Konstellationen e mit $e \in \{\text{Ist, Ziel, Krise}\}$.
- e) $y_{r,h,p}^e$ das r -te Outputattribut ($r=1,\dots,R$) für die Gegenstandsbeurteilung (kognitiv oder affektiv³⁵⁹). Der Attributwert betrifft das Ergebnis der Interpretation eines oder mehrerer Inputattribute in der Unternehmenssituation h (mit $h=1,\dots,H$) durch Stakeholder p (mit $p=1,\dots,P$) bezüglich der Konstellation e mit $e \in \{\text{Ist, Ziel, Krise}\}$.
Für Outputattribute gilt³⁶⁰: Je höher der Wert, desto besser bzw. stabiler wird die Unternehmenssituation wahrgenommen bzw. vice versa.
- f) Y die Matrix der Outputattribute für die Gegenstandsbeurteilungen ($r=1,\dots,R$) für die verschiedenen Unternehmenssituationen ($h=1,\dots,H$), von den Stakeholdern ($p=1,\dots,P$) in den Konstellationen e mit $e \in \{\text{Ist, Ziel, Krise}\}$.

(2) Es sei weiterhin

- a) $S_{h,p}^e$ ein 0-1-normierter Skalar als aggregiertes Maß für die perzipierte Stabilität durch einen Stakeholder p ($p=1,\dots,P$) bezüglich einer Unternehmenssituation (inkl. Privatbereich) zu einer Situation h ($h=1,\dots,H$) in der Konstellation e mit

³⁵⁶ Die verschiedenen Stakeholder können über unterschiedliche Informationen verfügen.

³⁵⁷ Ggf. erfolgt vor der Analyse eine entsprechende Reskalierung.

³⁵⁸ Der Inputattributwert darf den in der betreffenden Krisengrenzsituation festgelegten Wert nicht überschreiten, anderenfalls wird von dem betreffenden Stakeholder bereits das Vorliegen einer Krise wahrgenommen.

³⁵⁹ Ggf. könnten auch Handlungen (konative Elemente von Einstellungen) mit aufgenommen werden – z.B.

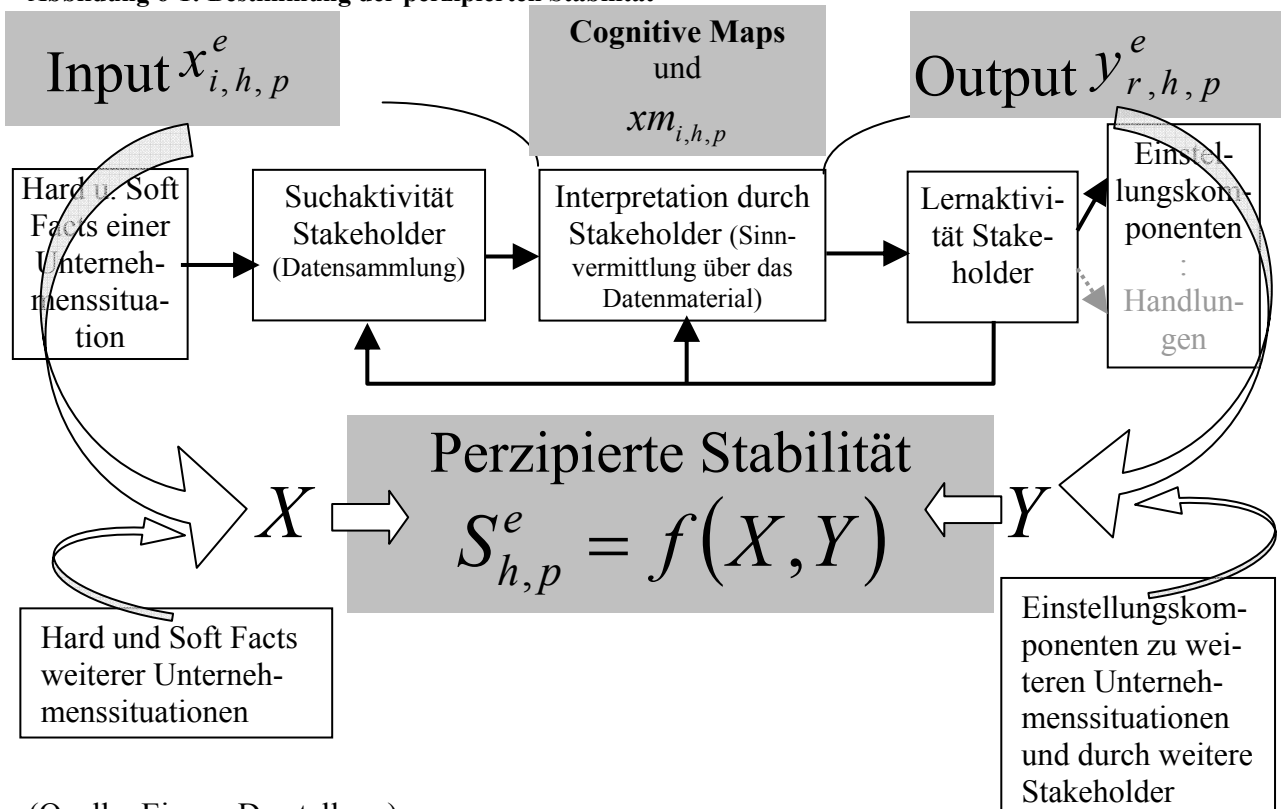
drückt eine Androhung der Zwangsversteigerung durch den Kreditgeber und gleichzeitig eine Vollstreckungsgegenklage eine sehr starke Krisengefährdung aus.

³⁶⁰ Ggf. erfolgt vor der Analyse eine entsprechende Reskalierung.

$e \in \{\text{Ist, Ziel, Krise}\}$. Es gilt³⁶¹: $S_{h,p}^e = f(X, Y)$. (Eine Aussage über die Stabilität des Unternehmens ausschließlich auf der Grundlage von Einstellungen als Output von Interpretationen würde das Zustandekommen der Einstellung ignorieren. So können selbst im 1-Input-1-Output-Fall z.B. bei einem Stakeholder im Zeitverlauf gleiche Einstellungswerte als Output trotz unterschiedlicher Inputattributwerte auftreten). Deshalb wird die perzipierte Stabilität aus In- und Outputattributen zu ermitteln sein. Details hierzu in Kapitel 7.1.) Sofern $S_{h,p}^e = 0$, so handelt es sich um eine von Stakeholder p als ineffizient beurteilte Unternehmenssituation [der Stakeholder perzipiert eine sehr hohe Krisengefährdung]. Sofern $S_{h,p}^e = 1$, so handelt es sich um eine von Stakeholders p als vollkommen effizient beurteilte Unternehmenssituation [der Stakeholder perzipiert eine sehr hohe Stabilität des Unternehmens].

- b) $KE_{h,p}^e$ die von Stakeholder p perzipierte Krisenexposition in der Situation h , mit $KE_{h,p}^e = 1 - S_{h,p}^e$.

Abbildung 6-1: Bestimmung der perzipierten Stabilität



(Quelle: Eigene Darstellung)

Es ist davon auszugehen, dass für alle oder einige Stakeholder ggf. bestimmte Inputattribute bestimmte Grenzwerte erfüllen müssen³⁶². Anderenfalls, wenn diese individuell festgelegten

³⁶¹ Der Wert für die perzipierte Stabilität durch einen Stakeholder wird somit nicht nur aus Daten eines Stakeholders für eine Unternehmenssituation, sondern aus den Daten aller Stakeholder für alle beurteilten Unternehmenssituationen bestimmt.

³⁶² BUHL ET AL. (2005, S. 7) nehmen eine Dreiteilung in "Basisfaktoren" (=Mussfaktoren), "Begeisterungsfaktoren" (=innovative Faktoren, an die der Geschäftspartner/Kunde noch nicht denkt) und

Mussfaktoren nicht erfüllt sind, werden diese Stakeholder das Auftreten einer Unternehmenskrise annehmen und sich ggf. dementsprechend verhalten – z.B. erfolgt die Kündigung von Verträgen.

Bezüglich einer Reihe weiterer Attribute (kompensatorische Faktoren) kann allerdings die Möglichkeit zur Substitution von Attributwerten angenommen werden, wenn alle Mussfaktoren bezüglich ihrer Mindestanforderungen erfüllt sind. So könnte beispielsweise die Wahrnehmung einer vergleichsweise schlechten Liquidität durch die Wahrnehmung einer hohen, aus freien Kreditsicherheiten ableitbaren, potentiellen Liquidität kompensiert werden.

Möglicherweise werden die verschiedenen Stakeholder jedoch nicht alle Kriterien – trotz der Möglichkeit der Kompensation – als gleich wichtig einstufen.

Die Perzeption der Stabilität eines zu analysierenden Unternehmens (inkl. Privatbereich) durch einen Stakeholder bestimmt sich wie in Tabelle 6-1 dargestellt.

Tabelle 6-1: Formale Bestimmung der perzipierten Stabilität

Verbal	Formal
Übersteigt für mindestens einen Inputfaktor (als Mussfaktor) in einer Unternehmenssituation h und der Ist-Konstellation der Inputattributwert $x_{i,h,p}^{Ist}$ den von Stakeholder p im korrespondierenden Attribut $xm_{i,h,p}$ festgelegten Krisengrenzwert, deutet dies für Stakeholder p auf eine Unternehmenskrise hin, d.h. die perzipierte Stabilität ist Null.	$\exists (x_{i,h,p}^{Ist} > xm_{i,h,p}) \Rightarrow S_{h,p}^{Ist} = 0$
Sofern für jeden Inputattributwert $x_{i,h,p}^{Ist}$ in einer Unternehmenssituation h in der Ist-Konstellation gilt, dass der durch Stakeholder p in dem korrespondierenden Mussattribut $xm_{i,h,p}$ festgelegte Krisengrenzwert nicht überschritten wird, ermittelt sich die perzipierte Stabilität kompensatorisch mittels funktionaler Zuordnung aus der Input- und Outputmatrix für diese Unternehmenssituation.	$\forall (x_{i,h,p}^{Ist} \leq xm_{i,h,p}) \Rightarrow S_{h,p}^{Ist} = f(X, Y)$
Wird für die Ist-Konstellation in einer Unternehmenssituation h von einem Stakeholder p eine Stabilität für ein Unternehmen ermittelt, die geringer ist als die Stabilität des korrespondierenden Krisengrenzzustandes, deutet dies auf eine von Stakeholder p perzipierte Unternehmenskrise hin.	gilt $\frac{S_{h,p}^{Ist}}{S_{h,p}^{Krise}} \leq 1 \Rightarrow 0 \leq S_{h,p}^{Ist} \leq S_{h,p}^{Krise}$

“Leistungsfaktoren” vor. Für die Ermittlung der wahrgenommenen Krisenexposition könnten unter Begeisterungsfaktoren z.B. Strategien des Unternehmers zur Stabilisierung des Unternehmens verstanden werden.

Tabelle 6-1: Formale Bestimmung der perzipierten Stabilität

Verbal	Formal
Wird für die Ist-Konstellation in einer Unternehmenssituation h von einem Stakeholder p eine Stabilität für das zu analysierende Unternehmen perzipiert, die nicht schlechter ist als die Stabilität des korrespondierenden Zielzustandes, deutet dies auf eine von Stakeholder p wahrgenommene Best-Practice-Situation hin.	gilt $\frac{S_{h,p}^{Ist}}{S_{h,p}^{Ziel}} \geq 1 \Rightarrow S_{h,p}^{Ist} = 1 \wedge S_{h,p}^{Ziel} \leq 1$
Für alle anderen Fälle soll gelten: Stakeholder p nimmt wahr, dass die Unternehmenssituation besser ist als die Krisengrenzsituation – aber schlechter als die Zielsituation.	$(S_{h,p}^{Ist} > S_{h,p}^{Krise}) \wedge (S_{h,p}^{Ist} < S_{h,p}^{Ziel}) \Rightarrow (0 < S_{h,p}^{Ist} < 1)$
$i = 1 \dots I$ $r = 1 \dots R$ $h = 1 \dots H$ $p = 1 \dots P$ $e \in \{Ist, Ziel, Krise\}$ $S_{h,p}^e$	Laufvariable der Inputattribute Laufvariable der Outputattribute Laufvariable der Unternehmenssituationen Laufvariable der Stakeholder Unternehmenskonstellationen 0-1-normierte Größe für die perzipierte Stabilität

Aussagen hinsichtlich der perzipierten Stabilität bzw. Krisenexposition des Unternehmens können nicht nur aus den o.g. statischen Betrachtungen, sondern auch aus dynamischen Betrachtungen erfolgen. Dabei weist $\left(\frac{S_{h,p}^e}{S_{(h-1),p}^e}\right) > 1$ auf eine Verbesserung bzw. $\left(\frac{S_{h,p}^e}{S_{(h-1),p}^e}\right) < 1$ auf

eine Verschlechterung der perzipierten Stabilität des Unternehmens hin (es gilt jeweils $h \geq 1$):

Rückschluss auf eine Abnahme der perzipierten Stabilität:

$$\left(\left(\frac{S_{h,p}^{Ziel}}{S_{(h-1),p}^{Ziel}}\right) < 1\right) \wedge \left(\left(\frac{S_{h,p}^{Krise}}{S_{(h-1),p}^{Krise}}\right) < 1\right) \Rightarrow \begin{matrix} \text{Anzeichen für Absenkung des} \\ \text{Anspruchsniveaus des Stakehol-} \\ \text{ders } p \end{matrix} \quad \text{bzw.} \quad \begin{matrix} \text{Anzeichen für Re-} \\ \text{signation des Sta-} \\ \text{keholders } p \end{matrix}$$

Allerdings können auch andere Ursachen (z.B. erlernte Hilflosigkeit oder Veränderungen im Selbstwertgefühl – vgl. Kapitel 3) eine Absenkung des Anspruchsniveaus bewirken.

Dies gilt umgekehrt auch für $\left(\left(\frac{S_{h,p}^{Ziel}}{S_{(h-1),p}^{Ziel}}\right) > 1\right) \wedge \left(\left(\frac{S_{h,p}^{Krise}}{S_{(h-1),p}^{Krise}}\right) > 1\right)$ - dieser Fall ist nicht unbe-

dingt auf eine bessere Stabilität des Unternehmens zurückzuführen, sondern kann z.B. auch durch Overconfidence (vgl. Kapitel 3) bedingt sein.

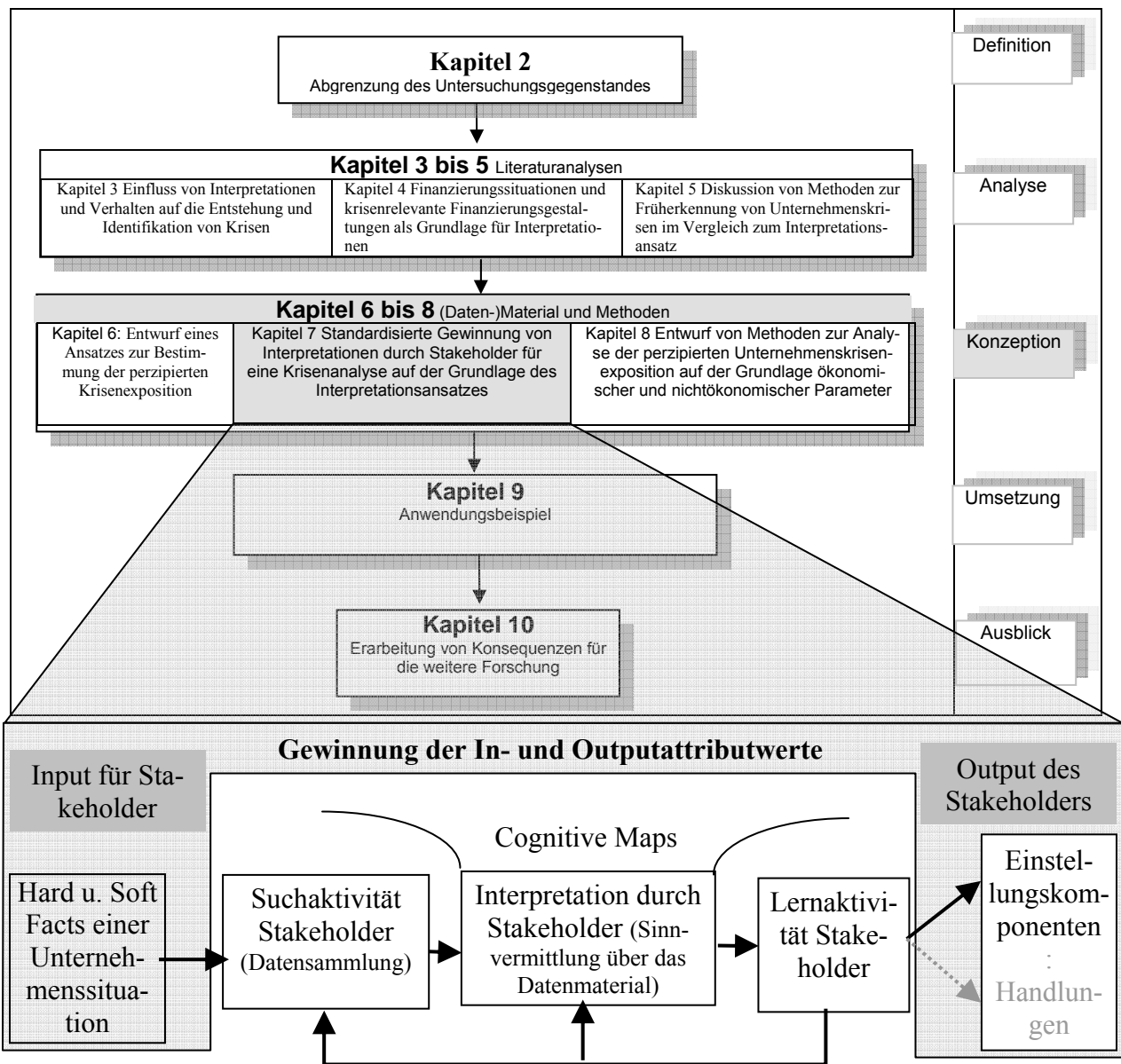
Zusammenfassender Überblick des Kapitels 6

Gegenstand von Kapitel 6 war die formale Darstellung, unter welchen Bedingungen Inputattribute (Ausprägung von Unternehmensdaten) und Outputattribute (Ausprägungen von Erfolgskennzahlen des Unternehmens und der Einstellungskomponenten von Stakeholdern zu dem Unternehmen) auf eine Unternehmenskrise einerseits bzw. auf ein stabiles Unternehmen andererseits hindeuten.

Bisher wurde die Ermittlung der perzipierten Stabilität allgemein festgelegt als $S_{h,p}^e = f(X, Y)$.

Wie die In- und Outputattributwerte erfasst und daraus Werte für die perzipierte Stabilität ermittelt werden können, ist Gegenstand von Kapitel 7.

7 Entwicklung eines Vorschlages für die standardisierte Erhebung von Interpretationen zur Unternehmenskrisenfrüherkennung



In Kapitel 1 war darauf hingewiesen worden, dass bisher kein Konsens über allgemeingültige Krisengrenzen gefunden werden konnte. Ein Vorschlag zur Überwindung dieses Nachteils wurde in Kapitel 2 vorgestellt: In Analogie zu WILLKE 2005, S. 200 wurde angenommen, dass die Stakeholder als kompetente Beobachter selbst Vergleichsmaßstäbe festlegen, um die Unternehmenssituationen interpretieren zu können. Als Referenztheorie für eine Theorie der Krisenwahrnehmung war der Interpretationsansatz identifiziert worden. Allerdings ist diese Theorie einer ganzen Reihe von Kritikpunkten ausgesetzt (Überblick bei WOLF 2005, S. 381

ff.). Zwei besonders gravierende Kritikpunkte am Interpretationsansatz werden nachfolgend aufgegriffen:

- (1) Es herrscht eine strukturlose Vorgehensweise vor, deren Befunde nur sehr bedingt an den verfügbaren Wissensstand anschlussfähig sind.
- (2) Es ist nicht möglich, stabile Zusammenhangsmuster oder Gesetzmäßigkeiten zu erkennen, teilweise wird nämlich von den Befürwortern des Interpretationsansatzes der Transfer von Erkenntnissen aus einzelnen konkreten Kontexten auf andere Kontexte abgelehnt. Dies führt bei Kritikern des Interpretationsansatzes wiederum dazu, dass dem Interpretationsansatz die Wissenschaftlichkeit abgesprochen wird.

Diese Kritik am Interpretationsansatz stellt ein Beispiel für die Krise qualitativer Forschung dar (KLEINING UND WITT 2001 Absatz 8): Als eine wesentliche Ursache für die Kritik an qualitativen Ansätzen führen die Autoren die große Bedeutung von Hermeneutik, also von Interpretationen und „Verstehen“³⁶³, an.

Um diesen Kritiken zu begegnen und um die von den Forschern im Rahmen qualitativer Erhebungen gewonnenen Informationen dennoch theoriegeleitet und zielführend auswerten zu können, plädiert u.a WOLF 2005 für die Umsetzung des Forschungsprogramms der „*Grounded Theory*“³⁶⁴. KLEINING UND WITT (2001, Absatz 79 ff.) plädieren weiterhin dafür, heuristische Methoden für quantitative und qualitative Forschungen zu nutzen, um damit neue Entdeckungen zu ermöglichen. Statt dabei ständig neue Interpretationen zu generieren, sollten Methoden angewandt werden, die Muster, Strukturen und Abhängigkeiten auf der Ebene der Intersubjektivität entdecken.

Um den o.g. Kritikpunkten bezüglich qualitativer Forschung begegnen und den Vorschlag von KLEINING UND WITT umsetzen zu können, wird für den eigenen Ansatz folgendes Vorgehen gewählt, das letztlich zu einem modifizierten Interpretationsansatz führt:

- (1) Mittels qualitativer Forschungsmethoden werden diejenigen Kriseneinflussfaktoren identifiziert (und selektiert), die von den einzelnen Stakeholdern eines zu analysierenden Unternehmens prinzipiell als krisenrelevant erachtet werden. Um über alle Stakeholder eines Unternehmens hinweg eine Analyse zu ermöglichen, wird die Vereinigungsmenge der von ihnen als krisenrelevant erachteten Faktoren gebildet. Erkenntnisse über die Krisenexposi-

³⁶³ Die Probleme sind:

1. Subjektivität von Interpretationen,
2. Institutionalisierung einer Methode, die als „Kunst“ in den Geisteswissenschaften galt,
3. Auflösung von Regeln für die Forschung.

³⁶⁴ GLASER UND STRAUSS (1998, S. 15) sind der Ansicht, dass ein Kriterium, die Brauchbarkeit einer Theorie zu beurteilen, die Art und Weise ist, wie diese Theorie gewonnen wurde. Eine Theorie bewährt sich in dem Maße, in dem sie induktiv entwickelt wurde. Dabei kann eine Theorie, wenn sie mittels *Grounded Theory* entwickelt wurde und somit auf Daten gestützt ist, nicht durch weitere Daten völlig zurückgewiesen oder durch eine andere Theorie ersetzt werden (GLASER UND STRAUSS 1998, S. 14). Ein einziger Fall kann dabei die allgemeine konzeptuelle Kategorie oder Eigenschaft anzeigen (GLASER UND STRAUSS 1998, S. 39), um allgemeine Kategorien und ihre Eigenschaften für allgemeine und besondere Situationen und Probleme zu generieren und neue Perspektiven aufzuzeigen (GLASER UND STRAUSS 1998, S. 40): Während der Datensammlung werden theoretische Konzepte, Konstrukte und Hypothesen entwickelt, verfeinert und verknüpft, so dass sich Erhebung und Auswertung überschneiden (MAYRING 2002, S. 105).

tion des zu analysierenden Unternehmens, die einzelne Stakeholder besitzen (z.B. Ergebnisse von Ratings), sind, soweit möglich, von allen Stakeholdern zu interpretieren.

- (2) Es fließen Erkenntnisse über Kriseneinflussfaktoren aus den Literaturanalysen in den Kapiteln 3 und 4 ein.
- (3) Um stakeholderübergreifend (jeweils bezogen auf ein Unternehmen) Auswertungen vornehmen zu können, müssen die Stakeholder ihre Interpretationen in standardisierter Form äußern (s. o.g. Vorschlag von KLEINING UND WITT 2001, Absatz 79 ff.).
- (4) In den Einzelfallanalysen sollen mittels der standardisierten Erfassung der Interpretationen anders als bei WITT (2001, Absatz 10) nicht Gemeinsamkeiten gefunden³⁶⁵, sondern Dissens aufgedeckt werden.
- (5) Dadurch, dass Input- und Outputattributwerte in standardisierter Form vorliegen, soll langfristig ein Datenbestand aufgebaut werden, der – unternehmensübergreifend – die Grundlage für statistische Analysen zur Ableitung von Krisenmustern bieten soll.

Gegenstand von Kapitel 7 ist nun die praktische Umsetzung des in den Kapiteln 2 und 6 dargestellten Ansatzes, um die Voraussetzungen zu schaffen (Messinstrumente, Verfahrensabläufe), die situationsspezifischen Daten und die Interpretationsergebnisse der Abbildung 1-3 erheben und analysieren zu können (vgl. Punkte 3 bis 5 der Ziele in Kapitel 1.3). Es wird angenommen, dass

- (1) die Stakeholder eine Beurteilung unterschiedlicher Unternehmenssituationen vornehmen können³⁶⁶,
- (2) dass damit vom Unternehmer – ggf. auch von einzelnen Stakeholdern – Ziel- und Krisengrenzsituationen definiert werden können, die Vergleichsmaßstäbe für tatsächliche Unternehmenssituationen darstellen,
- (3) die den Unternehmenssituationen zugrunde liegenden Daten (Attributwerte) zu Einstellungen bei den Stakeholdern führen (Tabelle 3-4) und dass
- (4) jeder Stakeholder erwartet, dass der Unternehmer versucht, einen bestimmten Zielzustand hinsichtlich der Input- und Outputattributwerte zu erreichen und andererseits eine nicht mehr tragbare negative Abweichung von den jeweiligen Zielen („Krisengrenzzustand“) zu vermeiden³⁶⁷.

Bevor eine Zusammenfassung und Konkretisierung vorgenommen wird, wie aus den in den Kapiteln 3 bis 5 als krisenrelevant identifizierten Faktoren eine für die Analyse geeignete Datengrundlage für die Inputmatrizen X und Outputmatrizen Y gewonnen werden kann, erfolgt in Kapitel 7.1 eine zusammenfassende Darstellung von wichtigen Ansätzen zur Einstellungsermittlung, weil das Einstellungskonzept zur Ermittlung der Interpretationen der Stakeholder dient.

³⁶⁵ Es soll nicht erst dann eine Krisensituation angenommen werden, wenn alle (oder eine Mehrheit der) Stakeholder eine Unternehmenskrise perzipieren.

³⁶⁶ Es bestehen Präferenzen zwischen Unternehmenssituationen.

³⁶⁷ Dass diese Zielzustände i.d.R. nicht exakt bestimmbar sind (Unschärfe), soll an dieser Stelle nicht vertieft werden.

7.1 Einstellungsermittlung – ein Überblick

Zentrale Elemente eines für die Krisenfrüherkennung modifizierten Interpretationsansatzes bilden die Messung und die Analyse der Werte der Einstellungskomponenten der Stakeholder. Hierfür kann zunächst auf die mehrdimensionale Einstellungsmessung mittels Multiattributmodellen zurückgegriffen werden³⁶⁸. In der Betriebswirtschaftslehre konzentrieren sich theoretische Einstellungsforschung und entsprechende empirische Untersuchungen vornehmlich auf die Messung von Produkt- oder Unternehmensimages (HOCH 2000, S. 29). Hierfür stehen einerseits komponierende und andererseits dekomponierende Verfahren zur Verfügung, die unterschiedliche Anforderungen an die Datengrundlage stellen und die jeweils spezifische Vor- und Nachteile besitzen. Die exemplarische Auseinandersetzung mit Verfahren zur Bestimmung von Einstellungen erfolgt anschließend, um in den Kapiteln 7.2 und 7.3 Vorschläge zur Datengewinnung und –speicherung sowie in Kapitel 8 Analyseverfahren entwickeln zu können.

7.1.1 Dekomponierende Verfahren zur Bestimmung von Einstellungen am Beispiel der „Multidimensionalen Skalierung“ und der „Conjoint Analyse“

Die Wahrnehmung von Objekten, z.B. eines Unternehmens, besitzt in der Psychologie eine große Bedeutung. Es wird davon ausgegangen, dass Objekte eine bestimmte Position im (meist mehrdimensionalen) Wahrnehmungsraum einer Person haben³⁶⁹. Unter Berücksichtigung aller für das Unternehmen relevanter Dimensionen könnte mittels Multidimensionaler Skalierung (MDS) bestimmt werden, ob zwei Objekte, im vorliegenden Kontext z.B. der Ziel-Zustand und der Ist-Zustand eines Unternehmens, in der Wahrnehmung eines bestimmten Stakeholders in einer geringen Distanz zueinander stehen oder weit voneinander entfernt liegen.

Die Befragten geben dazu Globalurteile über die Einstellungsobjekte ab. Im vorliegenden Kontext handelt es sich bei den Einstellungsobjekten um Unternehmenssituationen. Das Modell bestimmt dann aus diesen globalen Beurteilungen die einstellungsrelevanten Merkmale bzw. deren Wichtigkeit (BEREKOVEN ET AL. 1999, S. 83). Ein Vorteil der Nutzung von MDS im o.g. Kontext ist, dass nur die Werte der Inputvektoren im Detail, nicht jedoch die Werte der Outputvektoren, die die Platzierung des Objektes im Wahrnehmungsraum bedingen, zu erheben sind.

I.d.R. wird in der MDS angestrebt, nicht mehr als drei Dimensionen zu verwenden, um eine graphische Darstellung und eine anschauliche Interpretation zu ermöglichen, d.h., es erfolgt

³⁶⁸ Hinsichtlich der verschiedenen Verfahren der Einstellungsmessung z.B. BERKOVEN ET AL. 1999, S.72 ff.

³⁶⁹ So könnte die Krisenexposition durch die Stakeholder z.B. auf der Grundlage der vorhandenen bzw. erwarteten Liquidität, der Qualität der vertraglichen Bindungen und ggf. weiterer Dimensionen bewertet werden.

eine Dimensionsreduktion, um die Daten auf einfachere Weise beschreiben zu können. Dabei gehen Informationen verloren:

- (1) Es kann nicht analysiert werden, welche Kriseneinflussfaktoren, welchen Einfluss auf die Einstellungsbildung eines Stakeholders ausüben.
- (2) Es kann nicht analysiert werden, wie sich die Inputwerte verändern müssten, damit sich die Einstellung eines Stakeholders verbessern würde.
- (3) Es kann nicht in jedem Fall davon ausgegangen werden, dass die gleichen einstellungsrelevanten Merkmale in zeitlicher Abfolge und über mehrere Personen hinweg in die Beurteilung einfließen und es können auch keine Änderungen in der Einschätzung der Krisenursachen (Arten und Umfang) analysiert werden. Intertemporale und interpersonale Vergleiche sind somit problematisch.

Informationen über Einstellungen als Ergebnisse der Interpretationsprozesse durch Stakeholder von Unternehmenssituationen könnten jedoch alternativ mittels ex ante bestimmter Bewertungsfunktionen³⁷⁰ gewonnen werden. Zu ihrer Gewinnung sind die Feststellung geeigneter Gewichtungsfaktoren für die Input- und Outputattribute sowie eine geeignete Aggregierungsfunktion erforderlich. Eine Möglichkeit zur Gewinnung der Gewichtungsfaktoren bietet die Analyse der Präferenzen der einzelnen Stakeholder eines Unternehmens hinsichtlich unterschiedlicher Unternehmenssituationen in Form verschiedener Inputattributkombinationen (vgl. Analogie zu Stimuli in der Marktforschung – s. Anhangskapitel „Beispiele für Stimuli zur Bestimmung von Bewertungsfunktionen“).

Unter den direkten Befragungsansätzen zur Präferenzmessung besitzt die Conjoint-Analyse³⁷¹ eine herausragende Bedeutung. Um Auskunft über ihre Präferenzen zu erhalten, ist die Erhebung der Wahrnehmung des betreffenden Unternehmens mit seinen relevanten Eigenschaften (Inputattribute) durch jeden einzelnen Stakeholder erforderlich. Die Grundannahme für die Verwendung von Conjoint-Analysen für die Früherkennung von Unternehmenskrisen lautet, dass ein Unternehmen (als Ganzes) sich seinen Stakeholdern als einer Reihe von Inputattributwerten³⁷² (z.B. Fremdkapitalumfang, Eigenkapitalbildung, Sicherheiteneinsatz usw.) und/oder von Merkmalen präsentiert, die als Bündel von Eigenschaften mit unterschiedlichen Ausprägungen von jedem Stakeholder wahrgenommen werden. Sie führen insgesamt bei den einzelnen Stakeholdern zu einem Gesamteindruck. Die Einzeleindrücke der Leistungen und

³⁷⁰ Mittels einer Bewertungsfunktion lässt sich die Beziehung zwischen den Ausprägungen einer Eigenschaft und dem wahrgenommenen Stabilitätsbeitrag dieser Eigenschaft darstellen (vgl. Analogie zum Teilnutzenwertmodell). Die Bewertungsfunktion stellt den funktionalen Zusammenhang von quantitativen und qualitativen Inputattributen (unabhängige Variable) und der perzipierten Krisenexposition bzw. Stabilität eines Unternehmens (abhängige Variable) dar.

³⁷¹ Conjoint-Analysen ermöglichen (theoretisch, weil bisher nicht in der praktischen Verwendung zur Krisenfrüherkennung eingesetzt) die Ermittlung von Präferenzen bezüglich der die Stabilität des Unternehmens anzeigenden Ausprägungen krisenrelevanter Attribute. Damit können Personen ihre subjektive Theorie, unter welchen Attributwertkombinationen sie eine Unternehmenskrise wahrnehmen oder nicht, quantitativ ausdrücken.

³⁷² Die Inputattributwerte seien bei diesem Ansatz in der Weise transformiert, dass höhere Inputdaten tendenziell auf ein stabileres Unternehmen hindeuten als niedrige Inputdaten.

Merkmale tragen unterschiedlich stark zum Gesamteindruck bei und beeinflussen sich z.T. gegenseitig (analog WELKER ET AL. 2005, S. 117). Um die ganzheitlichen Urteile effizient auf statistischem Wege in voneinander unabhängige Parameterschätzungen zerlegen zu können, werden die Merkmale in einem experimentellen Design systematisch variiert (TEICHERT 2000, S. 476 f.), d.h. die Stakeholder haben simulierte Entscheidungssituationen mit vorgegebenen Stimuli zu beurteilen³⁷³. Vom Unternehmer vorgegeben sind dabei die Attribute für die von ihm angestrebte Zielsituation sowie die von ihm akzeptierte Krisengrenzsituation; die weiteren fiktiven Unternehmenssituationen werden so entwickelt, dass die Ausprägungen der Attribute relevante Bereiche der in der Realität des Unternehmens anzutreffenden Attributwerte betreffen.

Hierzu erfolgt

- a) eine Generierung von Kombinationen von Attributausprägungen (zu bewertende Stimuli³⁷⁴) und
- b) eine befragungsgerechte Kombination der Stimuli.

Nach Schätzung der „wahrgenommenen Stabilitätsteilbeiträge“ für alle Eigenschaftsausprägungen können diese über eine Verknüpfung (meist additiv oder multiplikativ, wenn auch die Nichterfüllung von Mussattributen in geeigneter Weise berücksichtigt werden soll) zu einer wahrgenommenen Gesamtstabilität des Unternehmens zusammengefasst werden.

Das Vorgehen sei nachfolgend allgemein beschrieben: Gegeben sei eine Menge von Beurteilungsobjekten (unterschiedliche Situationen eines Unternehmens) die über n verschiedene Attribute charakterisiert werden können (unabhängige Variablen). Es sind m mögliche Unternehmenssituationen (Stimuli) zu unterscheiden.

$$X = \begin{matrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mn} \end{matrix}$$

Die Stakeholder müssen – losgelöst von der tatsächlichen Situation eines Unternehmens – auf vorgegebene (realistische aber hypothetische) Unternehmensdaten je nach wahrgenommener Stabilität Bewertungen z.B. mittels Rangreihung oder Paarvergleichen zuordnen. Jeder aus ei-

³⁷³ Es werden hypothetische Präferenzurteile für hypothetische Unternehmenssituationen abgefragt.

³⁷⁴ Nach Möglichkeit sollten analog BACKHAUS ET AL. (1994 S. 543) im Erhebungsdesign nicht mehr als maximal 20 fiktive Unternehmenssituationen enthalten sein³⁷⁴.

ner Zeile der Matrix X gebildete Zeilenvektor, z.B. $\mathbf{x}_1=(x_{11} \dots x_{1n})$, stellt dabei eine Unternehmenssituation (als Stimulus) dar.

Als Ergebnis der Analyse dieser Bewertungen erhält man Teilbeiträge für jeden zu bewertenden Einflussfaktor (Input), die wiederum Grundlage für die Berechnung der wahrgenommenen Gesamtstabilität in Abhängigkeit von den vielfältigen Ausprägungen der Inputattribute ist. Ziel ist es, die Bedürfnisse der Stakeholder zu erkennen bzw. vorherzusagen, d.h. die Bildung von Präferenzen der einzelnen Stakeholder zu rekonstruieren, um diese für die Unternehmenssteuerung zu nutzen.

Hält man sich vor Augen, dass ein Stakeholder sämtliche Attribute in seine Betrachtung einbezieht, sofern die Mindestanforderungen bezüglich der Mussfaktoren erfüllt sind, erscheinen folgende Anforderungen bezüglich der Verknüpfungsregel, um aus gegebenen Inputattributen und der relativen Bedeutung der Inputattribute eine Bewertungsfunktion aufzustellen, sinnvoll:

A1: Eine Veränderung des wahrgenommenen Beitrages eines Attributes zur Krisenexposition soll unterschiedliche Auswirkungen auf die Gesamtwahrnehmung (wahrgenommene Krisenexposition) haben, je nachdem wie hoch die wahrgenommene Krisenexposition der anderen Attribute ist.

A2: Wenn ein Mussfaktor die Mindestanforderungen nicht erfüllt, darf dies nicht durch gute Werte der Leistungsfaktoren ausgeglichen werden.

A3: Sofern alle Werte der Mussfaktoren die Mindestanforderungen erfüllen, sollen jedoch auch bei diesen Faktoren kompensatorische Ausgleichs möglich sein.

A4: Der wahrgenommene Beitrag zur Krisenexposition jedes einzelnen Attributs soll mit unterschiedlichen Gewichtungen in die Ermittlung der gesamten Krisenexposition eingehen können.

Aufgrund der Anforderung A1 ist eine rein additive Verknüpfung nicht möglich, aufgrund der Anforderung A2 ist vielmehr eine multiplikative Verknüpfung erforderlich.

Zur Entwicklung einer anforderungskonformen „Stabilitätswahrnehmungsfunktion“ für die kompensatorischen Faktoren wäre beispielsweise von einer Cobb-Douglas-Funktion auszugehen.

Die Vorteile der Ermittlung einer Bewertungsfunktion je Stakeholder könnten darin bestehen, dass

- eine Identifikation unterschiedlicher Gewichtungen von Krisenfaktoren durch die einzelnen Stakeholder ermöglicht wird,
- die Steuerung der Krisenmanagementmaßnahmen gezielt hinsichtlich der wichtigsten Faktoren erfolgen kann,
- von den Stakeholdern nicht wiederkehrend Bewertungen vorzunehmen sind und
- durch den hypothetischen Charakter der Stimuli und damit durch die Abstraktion von Aussagen (Bewertungen) der Stakeholder von der konkreten aktuellen Unternehmens-

situation keine negativen Auswirkungen auf bestehende Geschäftsbeziehungen entstehen können.

Folgende **Nachteile** könnten jedoch gegen die (alleinige) Nutzung von Bewertungsfunktionen zur Krisenfrüherkennung sprechen:

- Die notwendige Vorauswahl zur Reduktion der Zahl der berücksichtigten Inputattribute, d.h. der den Stakeholdern zur Beurteilung vorgelegten Unternehmenssituationen (Stimuli), ist mit Subjektivismen behaftet.
- Die Beurteilungen der Abhängigkeiten zwischen Inputattributausprägungen und wahrgenommener Krisenexposition basieren nur auf gegenwärtigen oder vergangenen Erkenntnissen (die Stakeholder nehmen eine Beurteilung aufgrund ihrer augenblicklichen Emotionen, Motive etc. vor). Zukünftige Änderungen der Emotionen, Motive, Persönlichkeiten etc. der Stakeholder und daraus folgende veränderte Einstellungen zu dem zu beurteilenden Unternehmen müssen damit unberücksichtigt bleiben.
- Komplexe simulierte Entscheidungssituationen können nicht unbedingt reale Situationen abbilden.
- Auswirkungen auf das zwischenmenschliche Verhältnis – auch in Geschäftsbeziehungen – kann nicht Gegenstand der Analyse sein (z.B. wahrgenommene Veränderung im Verhältnis zu Kreditgebern im Zeitablauf bei fortschreitender Bedrohung eines Unternehmens durch eine Krise).
- Veränderungen in der tatsächlichen Bewertungsfunktion im Laufe eines fortschreitenden Krisenprozesses lassen sich damit nicht feststellen.

Der zuletzt genannte Nachteil könnte dadurch abgemildert werden, dass periodisch wiederkehrend eine Messung der Präferenzen erfolgt. Hier stellt sich allerdings die Frage, warum dies an hypothetischen Fällen und nicht an realen Unternehmenssituationen im Zeitablauf erfolgen sollte. Als wesentlicher Vorteil der Bewertung hypothetischer Fälle könnte angeführt werden, dass in diesem Fall die Trennung der Bewertung von der konkreten Unternehmenssituation die freimütige Beurteilung durch die Stakeholder fördern könnte, ohne dass durch die Aussagen negative Auswirkungen auf Geschäftsbeziehungen zu befürchten wären. Andererseits könnte auch argumentiert werden, dass kombinierte Ex-Ante- und auch Ex-Post-Analysen durchzuführen sind, um o.g. Nachteile zu verringern.

Gegenüber dem weit verbreiteten Einsatz von Conjoint-Analysen in der Marktforschung³⁷⁵ ist davon auszugehen, dass im Zusammenhang mit der Bewertung von Unternehmenssituationen durch Stakeholder ein erheblich größerer Erklärungsbedarf besteht, welche Bedeutungen einzelnen Attributwerten (z.B. Ratingurteilen) beizumessen sind, welche Konsequenzen damit verbunden sind (z.B. zu erwartende Änderungen bei den Kreditkonditionen) und durch welche Eigenschaften sich verschiedene Stimuli, d.h. Unternehmenssituationen, überhaupt unterscheiden. Insbesondere vertragliche Regelungen könnten einer ausführlichen Erläuterung bedürfen, sollen sie von den Stakeholdern richtig beurteilt werden können. Die Folge ist, dass einfache Beschreibungen, wie sie im Anhangskapitel „Beispiele für Stimuli zur Bestimmung

³⁷⁵ Z.B. Beurteilung von Brotaufstrichen etc.

von Bewertungsfunktionen“ mit den „Situationskarten“ eines Unternehmens gezeigt sind, möglicherweise nur unzureichend zur Beurteilung geeignet sind.

Weiterhin ist davon auszugehen, dass die verschiedenen Stakeholder jeweils nur über Teilmengen der krisenrelevanten Einflussfaktoren informiert sein können. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass bestimmte Geschäftsgeheimnisse im Interesse des Unternehmens nicht offen gelegt werden sollten. Zwar ist durch den hypothetischen Charakter der Stimuli die Gefahr vermindert, dass wichtige Geschäftsgeheimnisse offen gelegt werden, andererseits können auch bereits hypothetische Attributwerte zu berechtigten oder unberechtigten Vermutungen bei den Stakeholdern führen. Deshalb könnte es angebracht sein, die Bewertungen der unterschiedlichen Stakeholder nur hinsichtlich der für sie selbst relevanten Attribute durchführen zu lassen.

Insgesamt spricht die von Shiller (1989) [s. auch Kapitel 1.3.1] geäußerte Kritik jedoch gegen Experimente, wonach diese die Wirtschaftswirklichkeit nicht in adäquater Weise widerspiegeln können.

Anders als im Fall der dekomponierenden Verfahren ermöglichen komponierende Verfahren jedoch die wiederholte Messung der Einstellung mittels des gleichen Messinstruments und somit den intertemporalen und interpersonalen Vergleich von Urteilen³⁷⁶. Deswegen werden diese Verfahren nachfolgend bezüglich der Eignung zur Krisenfrüherkennung diskutiert.

7.1.2 Komponierende Verfahren zur Bestimmung von Einstellungen

Ausgangspunkt dieser Teilmenge der Multiattributmodelle ist, unter Anpassung der Terminologie auf die Krisensituation, die Annahme, dass die Einstellung eines Stakeholders zu einer (Krisen)Situation eines Unternehmens auf der Basis einzelner, als krisenrelevant erachteter Eigenschaften des Unternehmens, des Unternehmers, seiner Familienmitglieder und der Beziehungen zu Geschäftspartnern, gebildet wird. Die unabhängigen (Eindrucks-)Variablen des Modells bilden die quantitativen und qualitativen Merkmale des Unternehmens, der Unternehmerfamilie und der Geschäftsbeziehungen des zu analysierenden Unternehmens (Inputvektor x). Die abhängigen Variable(n) des Modells (Outputvektor y) bilden die Werte der Einstellungskomponenten der einzelnen Stakeholder zu einer Unternehmens- und Unternehmerfamiliensituation. Für die krisenrelevanten Eigenschaften sind die kognitiven und die affektiven (ggf. auch konativen) Komponenten zu erheben (vgl. auch BEREKOVEN 1999, S. 83).

³⁷⁶ Um alle für die Einstellungsbildung relevanten Parameter zu erfassen, werden in Kapitel 7 zusätzlich zu dem Messinstrument i.e.S. auch offene Fragen hinsichtlich der Bedeutung und Beurteilung weiterer (aus der Sicht der einzelnen Stakeholder) relevanter Parameter zur Krisenfrüherkennung und Krisenursachenanalyse gestellt, die für eine Weiterentwicklung des Messinstruments dienen können.

Allerdings sind mit Einstellungsermittlungen Fehlerquellen verbunden – hierzu z.B. MARTIN 1984, S. 295ff. und STRACK 1994, S. 9 ff. Antworten und Beurteilungen sind u.a. in besonderem Maße durch die momentane Stimmung beeinflusst (Strack 1994, S. 80).

Weil die Kontexteinflüsse nicht nur bei der Einstellungsmessung Auswirkungen auf das Antwortverhalten besitzen, sondern in realen Entscheidungssituationen im Unternehmen krisenrelevantes Verhalten induzieren können, soll im eigenen Ansatz deshalb nicht versucht werden, diese als „Störvariablen“³⁷⁷ auszuschließen.

Nachfolgend sollen nun der Fishbein- und der Trommsdorff-Ansatz (BEREKOVEN ET AL. 1999, S. 83) zur Einstellungsermittlung diskutiert werden, weil diese innerhalb der komponierenden Verfahren in der Marktforschung eine große Bedeutung besitzen und damit ggf. auch für die Einstellungsmessung zur Ermittlung der perzipierten Unternehmensstabilität dienen könnten.

Wird das **Fishbein-Modell** auf den Kontext der Bewertung der Krisenexposition eines Unternehmens übertragen, so wird die Einstellung der einzelnen Stakeholder zur Krisenexposition des Unternehmens durch die Summe der Bewertungen mehrerer Unternehmensmerkmale gebildet.

$$KE_{ph} = \sum_{i=1}^I KW_{phi} * KB_{phi}$$

mit

- KE_{ph} = Bewertung der gesamten Krisenexposition hinsichtlich eines bestimmten Unternehmens (inkl. Privatbereich) in der Situation h durch Stakeholder p
- KW_{phi} = Kognitive Komponente: Wahrscheinlichkeit dafür, dass nach Einschätzung durch Stakeholder p der Wert des i-ten krisenrelevanten Inputattributs ($x_{i,h,p}$) des zu analysierenden Unternehmens in der Situation h tatsächlich auf eine Krise hindeutet (indirekte Messung).
(Beispiel: Dass Geschäftspartner Z des Unternehmens V sich opportunistisch verhalten wird, ist ... sehr wahrscheinlich/sehr unwahrscheinlich)
- KB_{phi} = Affektive Komponente: Wichtigkeit des Inputattributes i für das Krisenausmaß nach Einschätzung durch Stakeholder (direkte Messung)
(Beispiel: Wenn Geschäftspartner Z des Unternehmens V sich opportunistisch verhält, so ist dies: sehr krisenrelevant ... überhaupt nicht krisenrelevant)
- KW_{phi}*KB_{phi} = Eindruckswert für Stakeholder p, dass das Inputattribut i eines Unternehmens in der Situation h auf eine Krisengefahr hindeutet.
- i = Laufvariable des Index für die krisenrelevanten Attribute (i=1..I) des zu analysierenden Unternehmens
- p = Laufvariable des Index der Stakeholder (p=1..P)
- h = Laufvariable des Index für die verschiedenen – hinsichtlich ihrer Krisenexposition durch die Stakeholder zu beurteilenden – Situationen eines Unternehmens (h=1..H)

³⁷⁷ Vgl. Quasi-Experiment als kausalanalytische Methode – STRACK 1994, S. 131.

Je höher sich der Zahlenwert für KE_{ph} errechnet, desto höher wird die gesamte Krisengefahr für das Unternehmen von dem betreffenden Stakeholder eingeschätzt³⁷⁸. Vergleiche der KE-Werte hinsichtlich der Ziel-, Ist- und „Krisengrenz“-Zustände sowie Vergleiche der KE-Werte im Zeitverlauf könnten Hinweise auf das Vorliegen von Krisensymptomen geben. Das Fishbein-Modell ist jedoch in mehrfacher Hinsicht als problematisch zu werten:

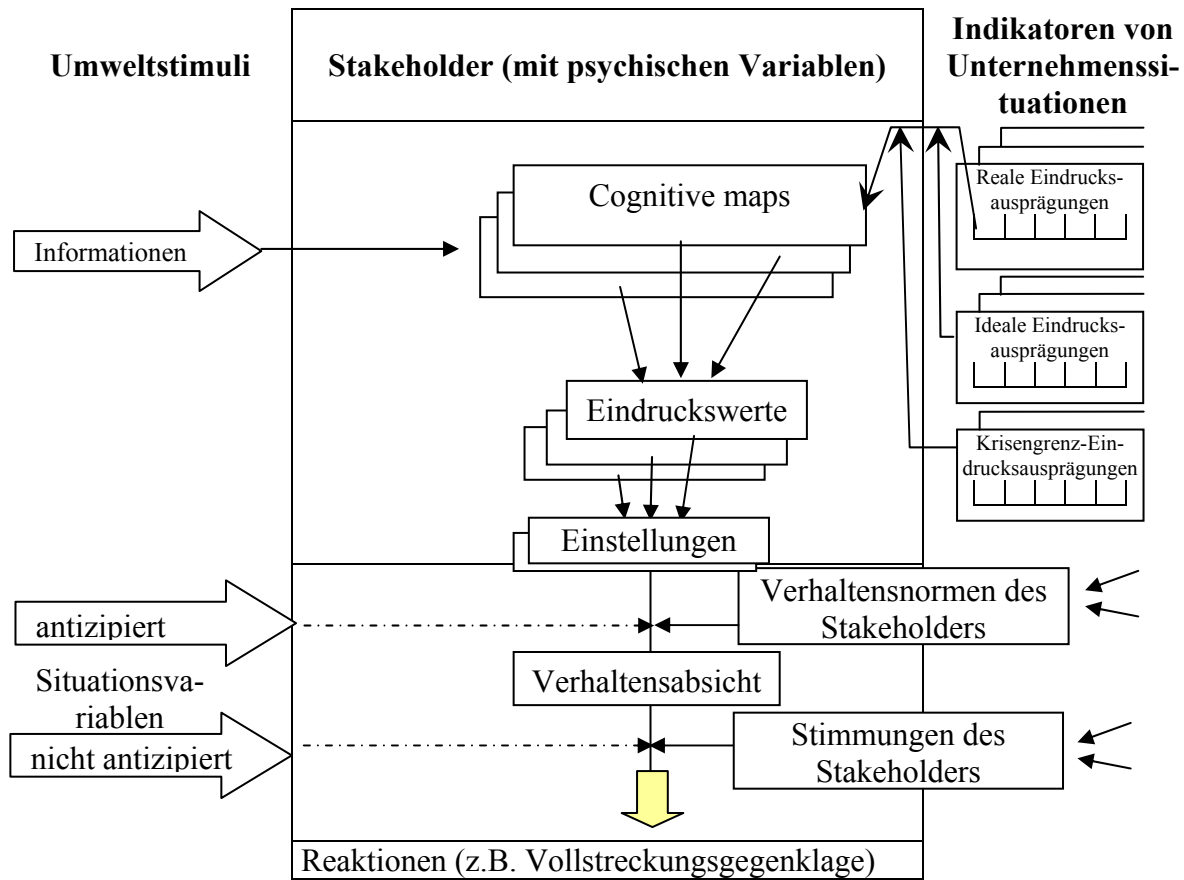
- (1) Durch die multiplikative Verknüpfung der Ratingfehler für KW_{phi} und KB_{phi} werden korrelierte Fehler inflationiert (TROMMSDORFF 1974, S. 76).
- (2) Die Aggregation verschiedenartiger Krisenattributwerte in der o.g. Formel zu einem Gesamturteil ist problematisch, weil das Einzelgewicht eines Attributes – und damit die Aussagekraft eines Attributs hinsichtlich der Krisengefahr – von der Gesamtzahl der Attribute zur Ermittlung von KE_{ph} abhängt.
- (3) Es ist zweifelhaft, ob Entscheider subjektive Wahrscheinlichkeiten über den Kriseneinfluss von Attributen nennen können.

Aus diesen Gründen soll von der weiteren Betrachtung des Fishbein-Modells zur Krisenfrüherkennung Abstand genommen werden und stattdessen das **Trommsdorff-Modell** als weiteres komponierendes Modell zur Bestimmung von Einstellungen in der Marktforschung hinsichtlich der Eignung, krisenrelevantes Verhalten entdecken zu können, diskutiert werden.

Einstellungen, z.B. zu Risiken aus einer Verschuldungssituation, werden durch kognitive, affektive und konative Prozesse gesteuert (Tabelle 3-5). In der Marktforschung wird die kognitive Komponente des Trommsdorff-Modells direkt über die wahrgenommenen Ausprägungen der Attribute erfasst. Die affektive Komponente hingegen wird indirekt erhoben - und zwar zunächst nur als Differenz zu den korrespondierenden idealen Attributwerten der Zielsituation(en). Bezogen auf den Kontext der Unternehmenskrisenfrüherkennung unter Nutzung von Ziel-, Ist- und Krisengrenzsituationen kann anders vorgegangen werden: Weil die Differenzen der Attributwerte zwischen Ist- und Zielsituation allein noch keine Aussage über eine (empfundene) Krisenexposition ermöglichen, kann als Erweiterung zum Trommsdorff-Modell zusätzlich die Differenz der Attributwerte des Ist-Zustandes zu den korrespondierenden „Krisengrenz“-Attributwerten berücksichtigt werden. Abbildung 7-1 zeigt dieses auf den Kontext der Unternehmenskrise adaptierte statische Einstellungsmodell.

³⁷⁸ Es ist auch denkbar, für verschiedene Krisenbereiche – z.B. Unternehmensbereich, Privatbereich – getrennte Bewertungen durchführen zu lassen.

Abbildung 7-1: Einstellungsmodell bezogen auf Unternehmenssituationen



(Quelle: verändert nach TROMMSDORFF 1974, S. 76)

Jeder einzelne Stakeholder eines Unternehmens bildet auf der Grundlage seiner „cognitive maps“ und seiner Kenntnisse über Indikatoren bezüglich der angestrebten Zielsituation³⁷⁹ des Unternehmens, der zu vermeidenden Krisengrenzsituation³⁸⁰ des Unternehmens sowie der konkreten Unternehmenssituation(en)³⁸¹ Eindruckswerte sowie Einstellungen zu jeder Unternehmenssituation³⁸².

Während bei einer direkten Messung des Eindrucksideals in der Marktforschung das Problem besteht, dass hohe Anforderungen an das Abstraktionsvermögen der Befragten gestellt werden und als „Ersatzkonstrukt“ die Idealmarke deshalb aus den günstigsten Eindrucksausprägungen aller Marken ermittelt wird, handelt es sich im eigenen Ansatz (vgl. Kapitel 2.5) um den vom Entscheider angestrebten (und damit kognitiv) durchdrungenen Ziel-Zustand des Unternehmens. Analog erfolgt auch eine kognitive Durchdringung der „Krisengrenz“-Zustände. Die

³⁷⁹ Ideale Eindrucksausprägungen.

³⁸⁰ Krisengrenz-Eindrucksausprägungen.

³⁸¹ Ist-Situation(en) mit realen Eindrucksausprägungen.

³⁸² Anders als in der Marktforschung können auch Eindruckswerte und Einstellungen zum (möglichen) Verhalten von anderen Stakeholdern in den Ziel-, Ist- und Krisengrenzsituationen gebildet werden.

Einstellung eines Stakeholders zu einem Ist-Zustand unter Berücksichtigung eines Ziel-Zustandes sowie die Einstellung eines Stakeholders zu einem Ist-Zustand unter Berücksichtigung des „Krisengrenz“-Zustandes auf der Grundlage des Trommsdorff-Modells ließe sich damit wie folgt ermitteln Tabelle 7-1.

Tabelle 7-1: Vorschlag für ein auf den Kontext der Einstellungsermittlung zu krisenrelevanten Attributen angepasstes Trommsdorff-Modell

Die kognitive Komponente (Wissen) Wie stark ist das krisenrelevante Attribut j (z.B. der Privatkonsum des Unternehmers) ausgeprägt? KA_{phj}	1	2	3	4	5
	sehr gering				sehr hoch
Die affektive Komponente (Bewertung) Wie stark sollte das krisenrelevante Attribut j (hier der Privatkonsum des Unternehmers) in der Zielsituation (idealerweise) ausgeprägt sein? KI_{phj}	1	2	3	4	5
	sehr gering				sehr hoch
Wie stark sollte das krisenrelevante Attribut j (hier der Privatkonsum des Unternehmers) in der Krisengrenzsituation (im schlechtesten Fall) ausgeprägt sein? KW_{phj}	1	2	3	4	5
	sehr gering				sehr hoch

Die Einstellung des Stakeholders p zu einem Ist-Zustand im Vgl. zu dem Ziel-Zustand be-

trägt : $KEI_{ph} = \sum_{j=1}^J (KI_{phj} - KA_{phj})$. Analog gilt: Einstellung des Stakeholders p zu einem

Ist-Zustand im Vgl. zu dem Krisengrenz-Zustand: $KEW_{ph} = \sum_{j=1}^J (KW_{phj} - KA_{phj})$

- KEI_{ph} = Einstellung von Stakeholder p zur Ist-Situation h eines bestimmten Unternehmens (inkl. Privatbereich) im Vergleich zum Zielzustand (Verfehlen des Idealfalls).
- KEW_{ph} = Einstellung von Stakeholder p zur Ist-Situation h eines bestimmten Unternehmens (inkl. Privatbereich) im Vergleich zum Krisengrenz-Zustand („Puffer“ zur Krisengrenze).
- KA_{phj} = Kognitive Komponente: Ausprägung des krisenrelevanten Attributs j bei einem bestimmten Unternehmen in der Situation h in der Wahrnehmung von Stakeholder p.
(Beispiel: Wie krisengefährdend für das Unternehmen ist das opportunistische Verhalten durch einen bestimmten Geschäftspartner? ... nicht krisengefährdend/sehr krisengefährdend)
(Dies entspricht einem Outputattributwert $y_{j,h,p}^{Ist}$ in Kapitel 6)
- KI_{phj} = Affektive Komponente: Ideale Ausprägung (im Zielsystem) des krisenrelevanten Attributs j eines bestimmten Unternehmens bei Stakeholder p in der Situation h.
(Beispiel: Wie krisengefährdend für das Unternehmen ist das opportunistische Verhalten eines bestimmten Geschäftspartners im Zielzustand? ... nicht krisengefährdend/sehr krisengefährdend)
(Dies entspricht einem Outputattributwert $y_{j,h,p}^{Ziel}$ in Kapitel 6)
- KW_{phj} = Affektive Komponente: Untergrenze (gerade noch akzeptable Ausprägung im Krisengrenz-Zustand) des krisenrelevanten Attributs j eines bestimmten Unternehmens bei Stakeholder p in der Situation h.
(Beispiel: Wie krisengefährdend für das Unternehmen ist das opportunistische Verhalten eines bestimmten Geschäftspartners im Krisengrenz-Zustand? ... nicht krisengefährdend/sehr krisengefährdend)
(Dies entspricht einem Outputattributwert $y_{j,h,p}^{Krise}$ in Kapitel 6)
- j = Index für die krisenrelevanten Attribute (j=1..J)
- p = Index der Stakeholder (p=1..P)
- h = Index für die verschiedenen – hinsichtlich ihrer Krisenexposition durch die Stakeholder zu beurteilenden – Situationen eines Unternehmens im Zeitablauf (h=1..H)

Je größer die Zahlenwerte für KEI_{ph} und je niedriger sie für KEW_{ph} sind, desto höher ist die Krisengefahr einzuschätzen.

(Quelle: Eigene Darstellung)

Folgende Kritik ist an dem in Tabelle 7-1 aufgeführten Vorschlag zu äußern: Die Beträge für KEI_{ph} und KEW_{ph} , welche die Einstellung eines Stakeholders p widerspiegeln, variieren in Abhängigkeit von der Gesamtzahl der Attribute. Fraglich ist weiterhin, ob alle krisenrelevanten Attribute, wie im Trommsdorff-Modell, gleichgewichtig in die Bewertung eingehen sollten.

Für den eigenen Ansatz wird stattdessen der bereits in Kapitel 2.5 skizzierte Vorschlag umgesetzt, Input- und Outputattribute auf der Ebene der Einzelattribute zu einer Gesamtaussage für die perzipierte Stabilität zu amalgamieren.

Der Zusammenhang zwischen Gegenstandsbeurteilungen (Einstellungskomponenten) und der „perzipierten Stabilität“ wird nachfolgend an einem einfachen Beispiel nochmals aufgezeigt (vgl. auch Kapitel 2.5): Angenommen, die Beurteilung eines Unternehmens erfolgt nur auf der Grundlage eines einzelnen Attributes ($i=1$) – und zwar durch einen Stakeholder ($p=1$) hinsichtlich einer Unternehmenssituation ($h=1$) bezüglich einer Ziel- (Situation 1), einer Ist- (Situation 2) und einer Krisengrenz-Konstellation (Situation 3). Die entsprechenden In- und Outputwerte zeigt Tabelle 7-2, wobei ein niedrigerer Inputwert gegenüber einem höheren Inputwert tendenziell bevorzugt wird (schlechtester Outputwert = 1; bester Outputwert = 5). Allerdings führt die Differenz des eingesetzten Fremdkapital in Höhe von 50.000 € zwischen Situation 2 und Situation 1 in der Beurteilung des Stakeholders nicht zu einem Unterschied (der Outputwert beträgt jeweils 5).

Tabelle 7-2: Daten zum Beispielfall „Ermittlung der perzipierten Stabilität“ (Teil 1)

Zeile		Situation 1	Situation 2	Situation 3
1	Input: $x_{i,h,p}^e$ [Fremdkapital in 1000 Euro]	$x_{1,1,1}^{Ziel}=400$	$x_{1,1,1}^{Ist}=450$	$x_{1,1,1}^{Krise}=600$
2	Output: $y_{r,h,p}^e$ [Beurteilung 1...5]	$y_{1,1,1}^{Ziel}=5$	$y_{1,1,1}^{Ist}=5$	$y_{1,1,1}^{Krise}=3$
3	„Effizienz“: $y_{r,h,p}^e / x_{i,h,p}^e$	0,0125	0,0111	0,005

(Hinweise: Die Begriffe „Input“ und „Output“ beziehen sich jeweils auf den Interpretationsprozess des Stakeholders; Def. der Abkürzungen s. Kapitel 6; je höher der Outputwert und je geringer der Inputwert, desto stabiler kann die betreffende Situation gelten)

Würde allein der Output des Interpretationsprozesses zur Analyse herangezogen werden, dann wäre zwischen Situation 1 und Situation 2 kein Unterschied feststellbar. Diese Aussage vernachlässigt jedoch, dass der Unternehmer in der Situation 2 mehr Input „aufwenden“ musste, als gemäß Zielvorgabe (Situation 1) vorgesehen war, um das Outputergebnis von 5 erzielen zu können. Die „Effizienz“ in Zeile 3 der o.g. Tabelle, verdeutlicht dies. Zwar stellt der Output in Zeile 3 keinen Output im üblichen Sinne eines Produktionsverfahrens dar. Es kann aber

eine Analogie zu einem Produktionsverfahren dergestalt gefunden werden, dass wenig Input im Interpretationsprozess des Stakeholders zu einem hohen Output (=Wahrnehmung eines sehr guten Inputwertes) transformiert wird – und umgekehrt. D.h., es werden nicht lediglich die Ausprägungen der Einstellungskomponenten zu einem Einstellungswert amalgamiert, sondern es erfolgt unter Berücksichtigung der Inputwerte eine Gesamtaussage zur wahrgenommenen Effizienz des Unternehmers, d.h. zur perzipierten Stabilität³⁸³.

Wird eine Effizienzanalyse im Sinne eines „Effizienzvergleiches“ durchgeführt, so ergibt sich aus der Relation $\frac{\text{tatsächliche Effizienz}}{\text{höchste beobachtete Effizienz}}$ ein relatives Effizienzmaß mit Werten zwischen Null und Eins (Die Berechnung ist in Tabelle 7-3 dargestellt).

Tabelle 7-3: Daten zum Beispielfall „Ermittlung der perzipierten Stabilität“ (Teil 2)

Zeile		Situation 1	Situation 2	Situation 3
1	„Effizienz“ $\left(\frac{y_{r,h,p}^e}{x_{i,h,p}^e} \right)$	0,0125	0,0111	0,005
2	„perzipierte Stabilität“ $\frac{\left(\frac{y_{r,h,p}^e}{x_{i,h,p}^e} \right)}{\max \left(\frac{y_{r,h,p}^e}{x_{i,h,p}^e} \right)}$	$\left(\frac{0,0125}{0,0125} \right) = 1$	$\left(\frac{0,0111}{0,0125} \right) = 0,888$	$\left(\frac{0,005}{0,0125} \right) = 0,4$

(Def. der Abkürzungen s. Kapitel 6)

Aus Tabelle 7-3 wird deutlich, dass die „perzipierte Stabilität“ in der Situation 2 mit 0,888 geringer ist als in der Situation 1. Die Stabilität der Situation 2 wird um rund 11 % schlechter perzipiert als die Stabilität in der Situation 1.

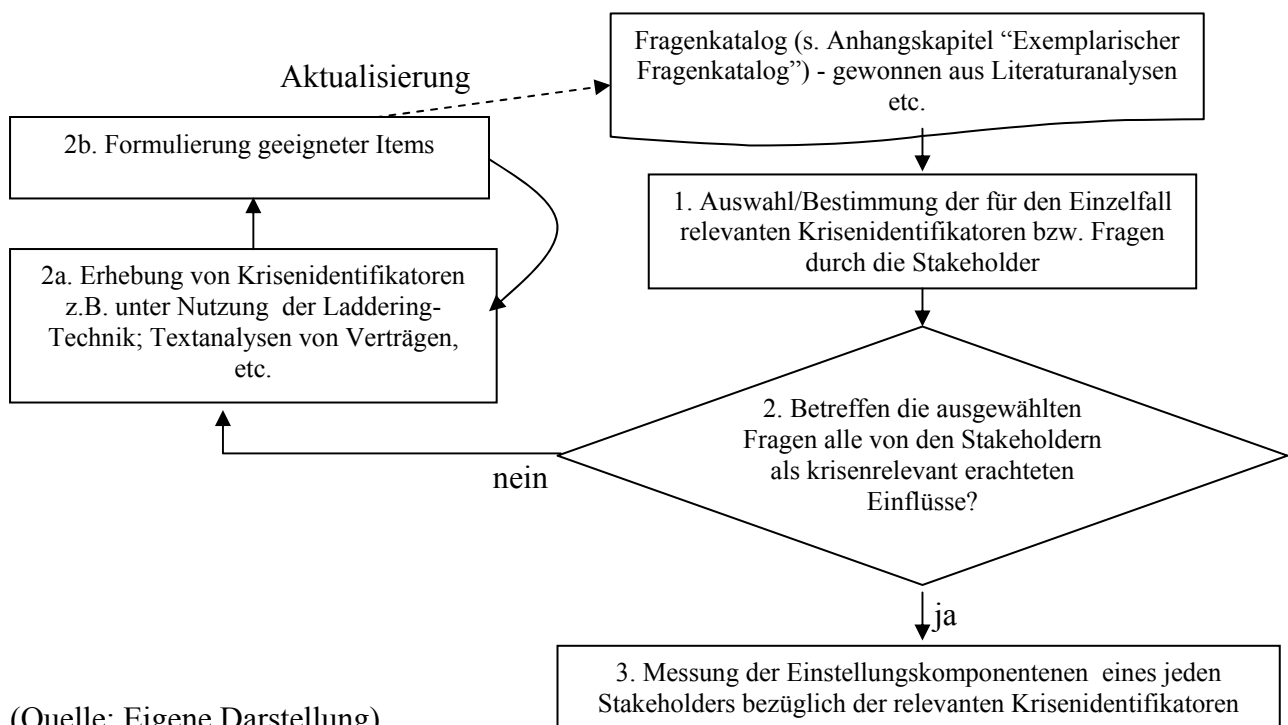
In Kapitel 8 wird die Ermittlung der perzipierten Stabilität gemäß dem Vorschlag in Tabelle 7-3, der dem Prinzip der Data Envelopment Analysis entspricht, nochmals aufgegriffen. Zuvor soll jedoch eine Zusammenstellung der Faktoren im Überblick erfolgen, die in den Kapiteln 3 bis 5 als krisenrelevant identifiziert worden sind, um die Themenbereiche des in Abbildung 7-2 genannten Fragenkatalogs als Anknüpfungspunkt für die Einstellungsmessung zu verdeutlichen.

³⁸³ Der ermittelte „Effizienzwert“ soll als „perzipierte Stabilität“ bezeichnet werden – vgl. Kapitel 6: Wie stabil bzw. wie stark von einer Krise bedroht ist das Unternehmen unter Berücksichtigung der Wahrnehmungen durch die Stakeholder und die den Wahrnehmungen zugrunde liegenden „Hard“ und „Soft Facts“?

7.2 Zusammenstellung der krisenrelevanten Faktoren aus den Erkenntnissen der Kapitel 3 bis 5

Einflüsse des Managements, wie u.a. Managementfehler, die durch psychische Einflüsse³⁸⁴ bedingt sind, werden in den bisherigen Ansätzen zur Unternehmenskrisenfrüherkennung, wie die Kapitel 1 bis 5 gezeigt hatten, nicht oder nicht im erforderlichen Umfang berücksichtigt. Es wurde jedoch mit dem Interpretationsansatz in Verbindung mit dem Einstellungskonzept eine Möglichkeit aufgezeigt, auch diese Einflüsse für Analysen zu gewinnen. Vorschläge, welche Attribute zu erheben sind, wurden in den Kapiteln 3 und 4 entwickelt und im Anhang in Auszügen zusammengestellt („Exemplarischer Fragenkatalog“). Aus diesem Fragenkatalog sind von den Stakeholdern eines zu analysierenden Unternehmens die für die Einzelfallanalysen relevanten Fragen zu identifizieren und ggf. um weitere Fragen zu ergänzen³⁸⁵ (Abbildung 7-2).

Abbildung 7-2: Bestimmung der von den Stakeholdern als relevant erachteten Krisenidentifikatoren für die Analyse eines Unternehmens



Werden von den Stakeholdern zusätzliche Fragen als relevant erachtet, so können die Items (Nr. 2, 2a und 2b in Abbildung 7-2) in einem revolvierenden Prozess (zirkuläres Vorgehen) mittels qualitativer Erhebungsverfahren von den Stakeholdern gewonnen werden (Prinzip der Reflexivität als wichtiges Element qualitativer Forschung – z.B. HELFFERICH 2004, S. 143).

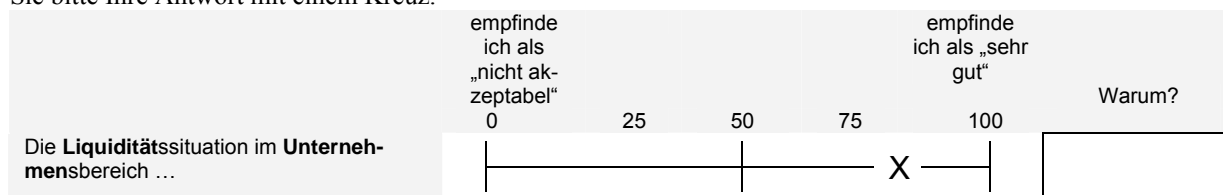
³⁸⁴ Beispielsweise Verhaltensanomalien, Verhaltensmuster, ...

³⁸⁵ Damit sollen mögliche Probleme eines vollkommen offenen Forschungsansatzes vermieden werden.

Tabelle 7-4: Themenbereiche der Interviews zur Bestimmung der von seinen Stakeholdern perzipierten Stabilität eines Unternehmens

Input Gruppen krisenrelevanter Faktoren	Erläuterung	Output Zu ermittelnde Werte der kognitiven und affektiven Einstellungskomponenten zu den korrespondierenden Inputs
Liquidität; Zahlungskraft	Aus Jahresabschluss des Unternehmens und Aufzeichnungen für den Privatbereich gewonnene monetäre Größen – z.B. Cashflow des Unternehmers.	Ausprägungen der Einstellungskomponenten zur Liquidität (im Unternehmen und im Privatbereich) ³⁸⁶
Rentabilität	Aus Jahresabschluss des Unternehmens und privaten Aufzeichnungen gewonnen; umfasst ggf. verschiedene Einkunftsarten inkl. der Finanzanlagen im Privatvermögen.	Einstellungen zur Rentabilität (im Unternehmen und im Privatbereich)
Ratings etc.	Unternehmens- und ggf. Privatbereich	Ausprägungen der Einstellungskomponenten zur Komplexität, Stabilität, Flexibilität etc. (im Unternehmen und im Privatbereich)
Fremdkapital (Umfang und Konditionen)	Aus Jahresabschluss und Kreditverträgen gewonnen; betrifft den Unternehmens- und Privatbereich.	
Sicherheiten (Umfang und Bedingungen)	Aus Anlagenbuchführung und Kreditverträgen gewonnen; betrifft auch die sog. „potentielle Liquidität“ durch freie Sicherheiten) des Unternehmens- und Privatbereiches, d.h. die Möglichkeit, auf einen Kriseneintrittsfall reagieren zu können.	
Stabilität	Eigenkapitalbildung, Kapitaldienstgrenze(n)	
Komplexität (Unternehmens- und Privatbereich)	Krisengefahren durch Komplexität	
Lebensstandard (Entnahmen, ...)	Aus Buchführung und privaten Aufzeichnungen gewonnen.	Ausprägungen der Einstellungskomponenten zu Diskontinuitäten und Risiken (im Unternehmen und im Privatbereich) Einstellungskomponenten zu Opportunismus der Stakeholder
objektive und subjektive Risiken (Unternehmen, Privatbereich)	Krisengefahren durch <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensstrategie (Produktportfolio etc.) • leistungswirtschaftliche Risiken • externe Diskontinuitäten (wirtschaftliche Rahmenbedingungen einschließlich Risiken hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit, Branchen etc.) • interne Diskontinuitäten (im Unternehmens- und Privatbereich) einschließlich des Verhältnisses zu Familienangehörigen • Unterversicherung • Bürgschaften zu Gunsten anderer Unternehmen oder Personen • Ansprüche von Familienmitgliedern Einflüsse auf Handlungen durch Motive und Emotionen; Denkfallen Gewonnen aus Verträgen der Geschäftsbeziehungen; Zusammenhang mit „Diskontinuitäten, Risiken“: Umfang der Risiken durch (möglichen) Opportunismus von Geschäftspartnern.	
Verhaltensdisposition, Typ des Unternehmers	Dies erfordert für fundierte Aussagen, dass bereits Erfahrungen mit dem Unternehmer in vergleichbaren Situationen gewonnen worden sind. Dies trifft in der Praxis nicht unbedingt zu, wenn es sich um singuläre Situationen handelt.	Klassifikation des Unternehmers durch die einzelnen Stakeholder sowie Einstellung der Stakeholder zu dem betreffenden Typ.
Ermittlung potentieller Krisengefahren durch psychische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsanomalien, Denkfallen (myopisches Verhalten, Hofidee, ...) • Erwartete Reaktionen [Reaktanz (Fügung, Flucht usw.), Bewältigungsreaktionen (Leugnung, Verdrängung usw.)] • Wahrgenommene Einflussmöglichkeiten [Selbstwirksamkeit] • Attributionen [z.B. internale oder externale; Personabhängigkeit, Zufall, Kontrollierbarkeit] • Gruppeneinflüsse und Vertrauensdefizite³⁸⁷ 	Ausprägungen der Einstellungskomponenten der Stakeholder zum Verhalten des Unternehmers

³⁸⁶ Nachfolgend wird meist eine Likert-Skala verwendet. Um Zwischenabstufungen zu ermöglichen, ist für den Praxiseinsatz jedoch die Möglichkeit zur Markierung auf kontinuierlichen Skalen vorgesehen – z.B.: Markieren Sie bitte Ihre Antwort mit einem Kreuz.



³⁸⁷ Vertrauen: Hierbei handelt es sich nicht nur um eine Erwartung in vorhersagbares Verhalten, sondern auch um Zuversicht angesichts möglicher Risiken (Bereitschaft, verletztbar zu sein). Menschen unterscheiden sich im Ausmaß ihrer Vertrauensbereitschaft, dabei kann Vertrauen auch wieder verloren gehen (SPIEB 2005, S. 92 f.). Vertrauensforschung erfolgt i.d.R. mittels Laborexperimenten oder Fragebögen (CLASES UND WEHNER 2005, S. 377)

Tabelle 7-4: Themenbereiche der Interviews zur Bestimmung der von seinen Stakeholdern perzipierten Stabilität eines Unternehmens

Input Gruppen krisenrelevanter Faktoren	Erläuterung	Output Zu ermittelnde Werte der kognitiven und affektiven Einstellungskomponenten zu den korrespondierenden Inputs
Verhältnis zu Geschäftspartnern (Banken, Kunden, Lieferanten)	Krisengefahren durch Geschäftsbeziehungen; Opportunismus bedingt durch Informationsasymmetrien; vor- und nachvertragliche Verhaltensunsicherheit.	Ausprägungen der Einstellungskomponenten zu den Geschäftspartnern und Geschäftsbeziehungen
Verhältnis zur Unternehmerfamilie	Krisengefahren durch Familienmitglieder	Einstellungskomponenten zu den Familienmitgliedern, ihrem Verhalten etc.

(Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Kapitel 3 bis 5 sowie der dort aufgeführten Literaturquellen)

Die Gewinnung o.g. In- und Outputattributwerte ist Gegenstand des nachfolgenden Kapitels.

7.3 Erhebungsinstrument zur Gewinnung krisenrelevanter Attribute

In der Einstellungsforschung ist es üblich, die Einstellung zu einem Objekt durch die kognitive Struktur, die sich auf dieses Objekt bezieht (Wissen und Erfahrungen), zu erklären. Ein Modell in der verhaltenswissenschaftlichen Forschung hierzu stellt das Ziel-Mittel-Ketten-Modell dar, die Einstellungen als hierarchisch organisierte Überzeugungssysteme interpretieren. Für den eigenen Ansatz wird angenommen, dass sich in analoger Weise Schemata einer Unternehmenskrise bei Stakeholdern durch Means-End-Chains³⁸⁸ abbilden lassen.

Die für die Analyse von Means-End-Chains geeignete Erhebungsmethode ist das sogenannte Laddering-Verfahren (GRUNERT 1992, S. 59). Hierbei wird zunächst mit der Generierung von Attributen begonnen, die dann die Grundlage für weiterführende Abstraktionsleitern³⁸⁹ bilden. Zur Gewinnung von Attributen kann u.a. die Free Elicitation Methode zum Einsatz kommen (BÖCKER ET AL. 2005, S. 7). Die Stakeholder nennen hierbei Konstrukte, die sie mit dem Auftreten einer Unternehmenskrise in Verbindung bringen, um die wichtigsten Attribute zu identifizieren („I“ in Abbildung 7-3 bzw. „Means“ der Abbildung 7-4), die als Inputattribute (Abbildung 2-3) in die Datenanalyse einfließen. Anschließend werden mit der Laddering-Methode Gründe für die Nennung der Attribute gewonnen³⁹⁰ („II“ in Abbildung 7-3). Nach der Kategoriebildung („III“ in Abbildung 7-3) werden aus den End-Kategorien (Abbildung 7-4) die Outputattribute (Abbildungen 2-3 und 6-1) für die Datenanalyse gewonnen. Wurden von den Stakeholdern unterschiedliche Means mit unterschiedlicher Wichtigkeit genannt, kann eine Identifikation der Zusammenhänge zwischen den Kategorien mittels Implikationsmatrix erfolgen (REYNOLDS UND GUTMAN 1988)³⁹¹.

³⁸⁸ Ziel-Mittel-Ketten-Modell

³⁸⁹ konkretes Attribut -> Konsequenz -> Wert

³⁹⁰ Sie nannten ... als wichtiges Kriterium. Warum ist dieses für Ihre Beurteilung der Stabilität so wichtig?

³⁹¹ Anders als in der Marktforschung ist es nicht das Ziel, weniger wichtige Zusammenhänge zu eliminieren oder Segmentierungen vorzunehmen. Vielmehr sollen zunächst einmal alle Zusammenhänge berücksichtigt werden. Ggf. könnten auch Analysen der Abweichungen von Means-End-Chains zwischen Stakeholdern erfolgen.

Abbildung 7-3: Ablauf einer Laddering-Studie zur Gewinnung neuer krisenrelevanter Inputattribute

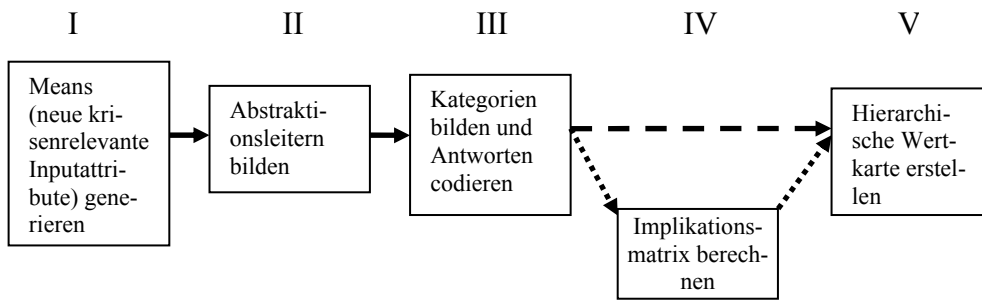
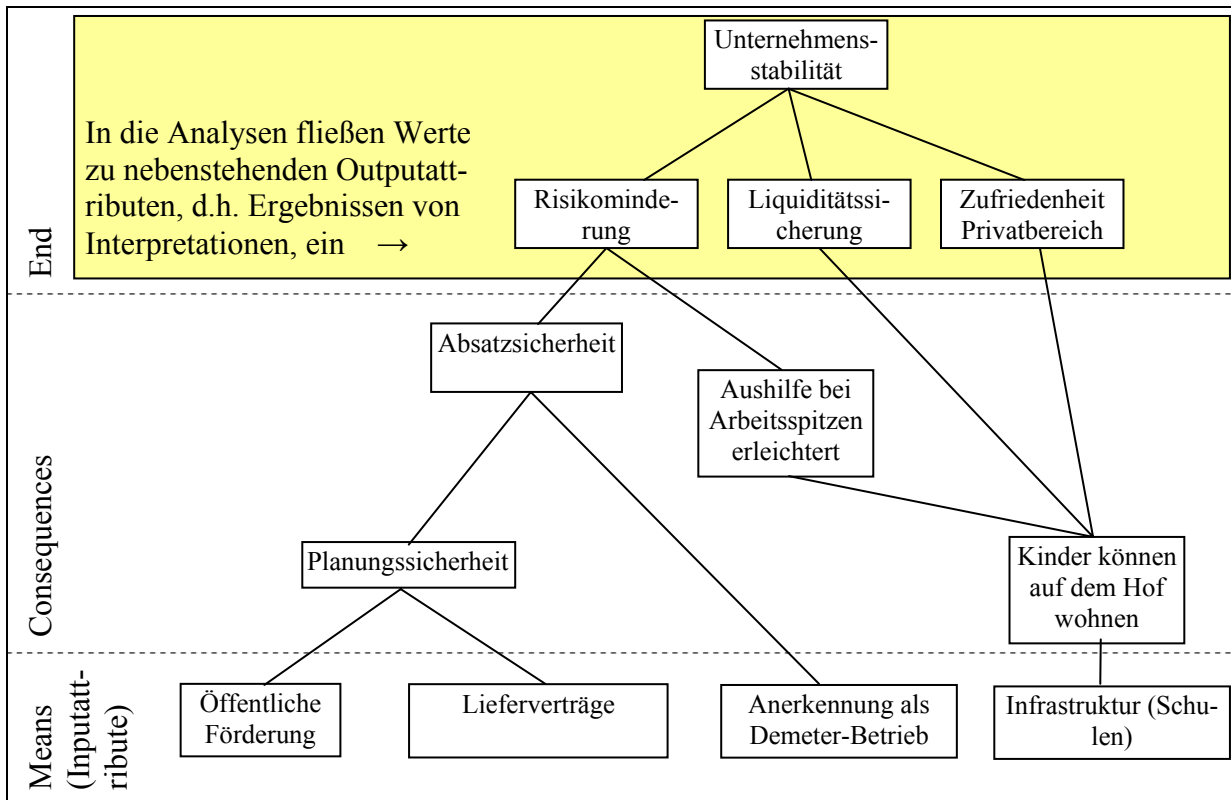


Abbildung 7-4 zeigt eine hierarchische Wertkarte (eines Stakeholders), wie eine Anpassung des Means-End-Chain-Modells auf die Belange der Krisenfrüherkennung erfolgen kann.

Abbildung 7-4: Hierarchische Wertkarte (eines Stakeholders) der Zusammenhänge zwischen krisenrelevanten Inputattributen und Outputattributen für die Ermittlung von Einstellungskomponenten



(Quelle: Eigene Darstellung)

Hinweis: Eine Wertkarte soll (anders als z.B. bei der Verwendung in der Marktforschung) nur einen Stakeholder betreffen. Ziel soll zunächst einmal die Ermittlung möglichst vieler Attribute über unterschiedliche Stakeholder hinweg sein – nicht die Identifikation besonders wichtiger Attribute. Somit gilt: Cut-Off-Rate = 1.

Folgendes Beispiel soll Abbildung 7-4 verdeutlichen: Der Abschluss von Lieferverträgen würde erfahrungsgemäß die Planungs- und Absatzsicherheit verbessern, was wiederum das Risiko mindern und die Unternehmensstabilität verbessern würde. Die Ermittlung von Ein-

stellungskomponenten (als Interpretationsoutput zu Inputattributen) wird nachfolgend anhand von Beispielen dargestellt³⁹².

7.3.1 Gewinnung krisenrelevanter Einflußfaktoren aus dem Verhalten von Stakeholdern und den dem Verhalten vorgelagerten Konstrukten (Ergebnisse aus Kapitel 3)

In Kapitel 3 waren u.a. die Typisierung von Unternehmern und von Unternehmenskulturen als Ansätze dargestellt worden, auf mögliches krisenrelevantes Verhalten eines Unternehmers in bestimmten Unternehmenssituationen zu schließen. Erforderlich dafür ist, dass die einzelnen Stakeholder aus bereits bekanntem (ggf. auch erwartetem) Verhalten, den Unternehmer einem bestimmten Typus zuordnen können, der wiederum üblicherweise durch ein bestimmtes Verhalten charakterisiert werden kann (Tabelle 7-5).

Tabelle 7-5: Beispiel für die Typisierung zur Gewinnung der Ausprägungen kognitiver und affektiver Einstellungskomponenten sowie von Begründungen

Zu beurteilende Kategorien	Verweis				
Unternehmertypen	BAMBERGER UND PLEITNER – Tabelle 3-1				
Unternehmenskulturtypen	gem. KLEIN UND RITTHALER – Kapitel 3.1.2				
Verhaltensmuster	gem. APITZ – Tabelle 3-2; z.B. Aggressivität, Flucht				
Menschentypen	gem. WILLIAMSON – Tabelle 3-3; Egoist, Altruist, Opportunist				
Ursachentypen I oder II	gem. ALLWÖRDEN – Kapitel 3.1.2 und Kapitel 3.1.4; z.B. Vermeidung, Hektik, Fehlentscheidung, Resignation				
Beispiele für Output (getrennt auf Ist-, Ziel- und Krisengrenzsituation zu beziehen und von jedem Stakeholder zu beantworten)					
Beantworten Sie bitte nachfolgend aufgeführte Fragen zur Typisierung des Unternehmers:	Trifft voll- kommen zu 5	4	3	2	Trifft nicht zu 1
F1 Ein dynamisch schöpferischer Unternehmer wäre in der zu analysierenden Unternehmenssituation erforderlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2 Der Unternehmer kann als „dynamisch-schöpferisch“ bezeichnet werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für die Unternehmensstabilität ...	bereitet mir dies keine Sorgen	bereitet mir dies kaum Sorgen	bereitet mir dies etwas Sorgen	bereitet mir dies große Sorgen	bereitet mir dies sehr große Sorgen
	5	4	3	2	1
F3 Welche Handlungen hatte der Unternehmer ausgeführt, so dass Ihre o.g. Antworten erfolgten?	<input type="text"/>				

Hinweis: Zur Ermittlung der perzipierten Stabilität fließen nur die affektiven Komponenten ein. Die kognitiven Komponenten dienen nur zur Typisierung des Unternehmers.
(Quelle: Eigene Darstellung)

³⁹² Neben der Messung situationsspezifischer Einstellungskomponenten sind auch generelle Einstellungen der Stakeholder zu berücksichtigen, um eine Typbildung (vgl. Kapitel 3.1) sowie Veränderungen des Typs ermitteln zu können. Hierbei handelt es sich u.a. um

- (1) Verhaltensintentionen des Unternehmers: Welche Verhaltensintentionen besitzt der Unternehmer und welche Entwicklungsalternativen stehen ihm offen? Wird das derzeit geführte Unternehmen langfristig als wesentliche Einkommensquelle wahrgenommen? Sind Alternativen zum gegenwärtigen Erwerb vorhanden?
- (2) Normative Einflüsse: Welche Erwartungen bestehen seitens anderer Personen an den Unternehmer und wie ausgeprägt ist die Bereitschaft des Unternehmers, den Erwartungen zu entsprechen?
- (3) Bedeutung der Krisenvorsorge für den Unternehmer.
- (4) Bereitschaft des Unternehmers zu einschneidenden Sanierungsmaßnahmen in einer Unternehmenskrise. Näheres hierzu im Anhangskapitel „Exemplarischer Fragenkatalog“.

Unter anderem haben die in Tabelle 7-5 (oberer Teil) aufgeführten Autoren Typisierungen von Unternehmen vorgenommen. So wurde u.a. der Typ eines „dynamisch-schöpferischen Unternehmers“ identifiziert. Von den Stakeholdern des zu analysierenden Unternehmens sind nun Aussagen hinsichtlich der ihrer Meinung nach zutreffenden Typisierung³⁹³ zu treffen, so u.a. die Aussage, ob der Unternehmer als „dynamisch-schöpferisch“ zu bezeichnen ist.

Psychologische Forschungsansätze wählen für die Typisierung oftmals Experimente. I.d.R. gelingt es jedoch nicht, die Umweltbedingungen in den Experimenten gut genug zu duplizieren, um bei den Beteiligten ein Verhalten zu induzieren, das der Realität entspricht (SHILLER 1989, S. 437). Weiterhin kann die Beobachtungssituation im Experiment zu einem von der Realität abweichenden Verhalten führen und schließlich könnten die Probanden sich während des Experiments aus Opportunismus anders als in der Realität verhalten. Die Verhaltensebene scheint deshalb im Kontext der Unternehmenskrisenfrüherkennung nicht die adäquate Analyseebene zu sein. Soziales Verhalten kann nur dann befriedigend erklärt werden, wenn die das Verhalten steuernden mentalen Prozesse hinreichend verstanden sind (STRACK 1994, S. 45). Deshalb ist die Vorhersage des Verhaltens einzelner Personen bisher nicht zweifelsfrei möglich. Es können lediglich Wahrnehmungen und Empfindungen der einzelnen Stakeholder hinsichtlich der dem Verhalten vorgelagerten Konstrukte (Motive, Einstellungen usw. Abbildung 3-2 und 7-1) zur Krisenfrüherkennung indirekt³⁹⁴ erhoben werden. Diese basieren auf den „Hard Facts“ des Unternehmens sowie ergänzenden, kategoriegeleiteten Inhaltsanalysen von Verträgen, Geschäftskorrespondenzen etc. (z.B. SPIEB 2005, S. 99). Von den Stakeholdern sind somit Aussagen zu gewinnen, wie sie krisenrelevantes Verhalten bzw. dem Verhalten vorgelagerte Konstrukte³⁹⁵ wahrnehmen und welche affektiven Komponenten ihre Einstellung zu dem Unternehmen bedingen. Tabelle 7-6 zeigt Beispiele hierfür. Die Fragen sind hierbei dreiteilig gegliedert:

- (1) Kognitives Element: Trifft das betreffende krisenrelevante Verhalten zu?
- (2) Affektives Element: Bereitet die Ausprägung des krisenrelevanten Verhaltens Sorgen oder nicht?
- (3) Begründung der Antwort.

³⁹³ Eine Typisierung ermöglicht allerdings keine Rückschlüsse auf Krisenursachen im Detail.

³⁹⁴ Die Verbindung zwischen Einstellungen und Verhalten ist empirisch meist nur schwach, sie steigt, wenn es spezifische Einstellungen zu einem spezifischen Handeln betrifft (ESSER 1999, S. 119). Einstellungsmessungen lassen somit nur bedingt Schlüsse auf die eigentlichen Handlungen zu (vgl. HOCH 2000, S. 13)

³⁹⁵ Risiken, die durch Motive, Emotionen und Denkfallen des Unternehmers und der Unternehmerfamilie bedingt sind.

Tabelle 7-6: Beispiel für Einflüsse auf Handlungen durch Motive, Emotionen und Denkfallen

Benennen Sie Ihre Zustimmung/Ablehnung zu folgenden Statements hinsichtlich des betreffenden Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie:	stimme				
	zu 1	2	3	4	stimme nicht zu 5
F1 Der Unternehmer will sein Unternehmen um jeden Preis im Eigentum behalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2 Dies bereitet mir für die Stabilität des Unternehmens Sorgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F3 Welche Handlungen des Unternehmers bedingen Ihre Antwort zu o.g. Antworten (F1; F2)?	<input type="text"/>				
F4 Der Unternehmer empfindet eine Zwangsversteigerung sicherlich (in jedem Fall – z.B. auch wenn er insolvent wird) als ungerecht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F5 Dies bereitet mir für die Stabilität des Unternehmens Sorgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F6 Welche Handlungen des Unternehmers bedingen Ihre Antwort zu o.g. Antworten (F4;F5)?	<input type="text"/>				
F7 Wenn der Unternehmer sich in Schwierigkeiten befindet, sind zusätzliche Informationen für ihn eine Belastung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F8 Dies bereitet mir für die Stabilität des Unternehmens Sorgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F9 Welche Handlungen des Unternehmers bedingen Ihre Antwort zu o.g. Antworten (F7;F8)?	<input type="text"/>				

(Hinweise: F1-F3 betrifft die „Hofidee“, F4-F6 betrifft „distributive Gerechtigkeit“, F7-F9 betrifft „Denkfallen“. In Abhängigkeit von der zu interviewenden Person – Unternehmer, Geschäftspartner, Familienmitglied – werden die Fragen entsprechend umformuliert. Quelle: Eigene Darstellung)

Neben Verhalten und den dazu vorgelagerten Konstrukten können auch vertragliche Regelungen krisenrelevant sein. Sie können Anzeichen für Opportunismus von Gläubigern, aber auch Anzeichen zum Schutz der Gläubiger vor Opportunismus des Schuldners sein. Nachfolgend wird deshalb die Gewinnung krisenrelevanter Einflüsse aus Vertragsgestaltungen u.ä. dargestellt.

7.3.2 Gewinnung krisenrelevanter Einflußfaktoren aus Vertragsgestaltungen, Sicherheiteneinsatz und Investitionsförderungen (Ergebnisse aus Kapitel 4)

Das Ziel der Krisenfrüherkennung aus Vertragsgestaltungen, dem Sicherheiteneinsatz und Investitionsförderungen ist die Identifikation³⁹⁶ von Informationsasymmetrien sowie die Gefahr des Auftretens von Eskalationseffekten:

- (1) Vorvertraglich: Gewinnung der kognitiven, affektiven und ggf. konativen Komponenten der Einstellung der verschiedenen Stakeholder hinsichtlich des Auftretens von Hidden Information, Hidden Characteristics, Hidden Intentions durch andere Stakeholder.
- (2) Nachvertraglich: Gewinnung der kognitiven, affektiven und ggf. konativen Komponenten der Einstellung der verschiedenen Stakeholder hinsichtlich des Auftretens von Hidden Actions durch andere Stakeholder.

³⁹⁶ Vertragsanalyse und Analyse der Geschäftskorrespondenz sowie Beurteilung der Vertragsgestaltung in Covenants, AGB, Sicherungsvereinbarungen, usw. durch die verschiedenen Stakeholder

- (3) Gewinnung der kognitiven, affektiven und ggf. konativen Komponenten der Einstellung der verschiedenen Stakeholder hinsichtlich der Kreditvertragsgestaltung und Kreditkonditionen – z.B. des Verhältnisses der Kontokorrentkreditlinie zu den langfristigen Krediten und des Verhältnisses von Kontokorrentkreditlinie zu den Lieferantenkrediten³⁹⁷.
- (4) Gewinnung der kognitiven, affektiven und ggf. konativen Komponenten der Einstellung der verschiedenen Stakeholder hinsichtlich der Gewährung von Sicherheiten³⁹⁸ - z.B. des Verhältnisses von Krediten zu Ansprüchen aus Kapital- und Risikolebensversicherungen³⁹⁹.
- (5) Gewinnung der kognitiven, affektiven und ggf. konativen Komponenten der Einstellung der verschiedenen Stakeholder hinsichtlich externer Anreize (z.B. staatliche Förderung): Wahrnehmung des Anreizes, bisherige Arbeitsbelastung und Bereitschaft, aufgrund des Anreizes weitere Arbeitsbelastung auf sich zu nehmen, Spezialisierungsgrad, Verschuldungsgrad, Erreichung quantitativer und qualitativer Ziele⁴⁰⁰.

Idealerweise sollten sich die Stakeholder unter Nutzung von Originaldaten (z.B. von Kreditverträgen, Geschäftskorrespondenz) ihre Einstellung zu dem zu analysierenden Unternehmen und dessen Geschäftsbeziehungen bilden. Allerdings ist es i.d.R. nicht möglich, alle Unterlagen (z.B. Verträge) im Original allen Stakeholdern (z.B. konkurrierenden Banken) direkt zugänglich zu machen, ohne ggf. unzulässigerweise Geschäftsinterna publik zu machen. Damit ist es zumindest teilweise erforderlich, die Fragen aus dem direkten Kontext der Originaldaten zu lösen.

Die Gewinnung der für die Erhebungen relevanten Fragen aus Geschäftsbeziehungen und Verträgen zur Identifikation der Anzeichen einer Unternehmenskrise soll in dem vorgeschlagenen eigenen Ansatz nach dem in Abbildung 6-3 dargestellten Ablauf erfolgen: Ziel der Textanalyse ist die Formulierung von Fragen zur Bestimmung von Einstellungskomponenten, die auf aus dem Text ableitbaren Fallvariablen basieren (hierzu KUCKARTZ 1999, S. 157). Abbildung 7-5 zeigt schematisch einen Vorschlag zur Gewinnung von Fragen mittels Vertragsanalyse und Tabelle 7-7 verdeutlicht das Vorgehen an einem Beispiel.

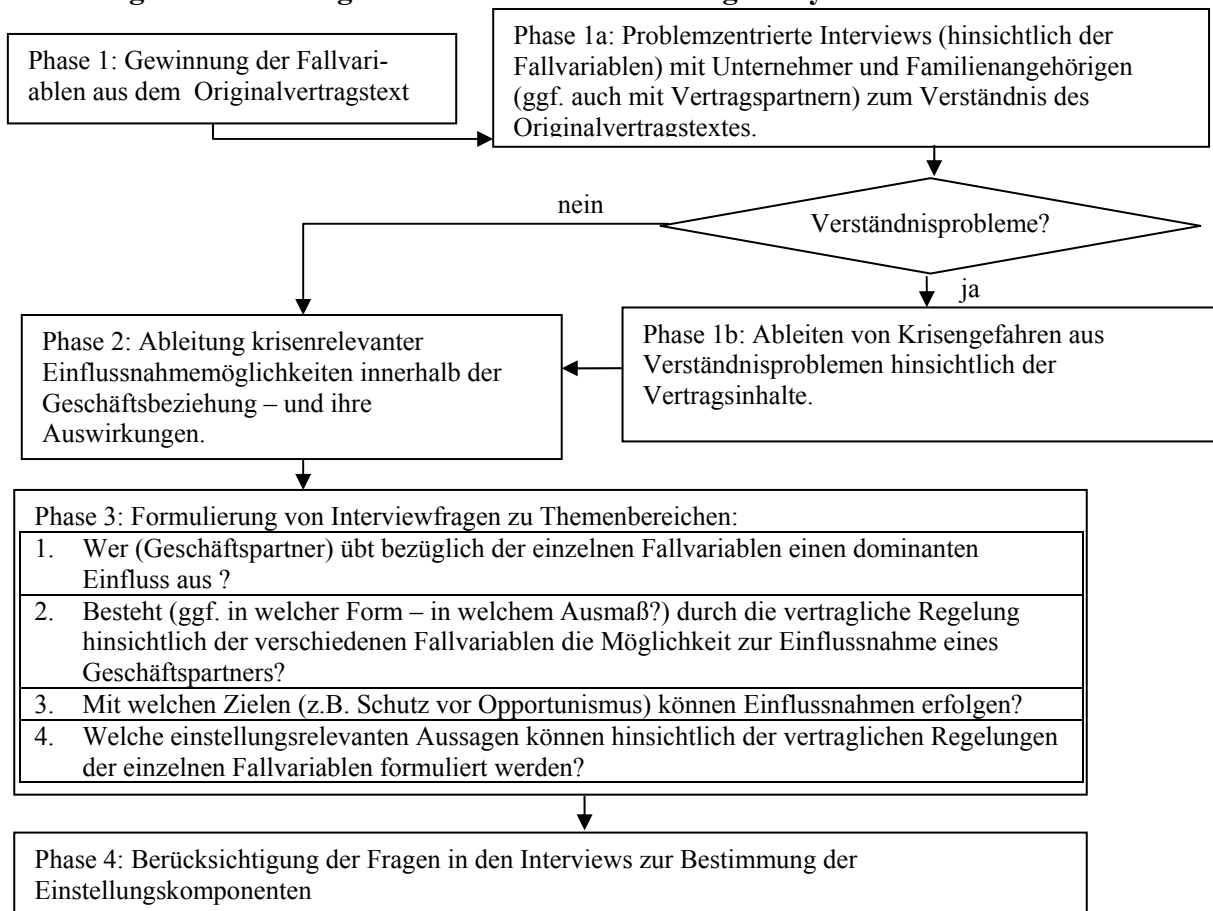
³⁹⁷ Allgemein: Ermittlung potentieller Krisengefahren (Risiken) durch vergleichsweise teures kurzfristiges Fremdkapital.

³⁹⁸ Allgemein: Ermittlung potentieller Krisengefahren (Risiken) durch Übersicherung.

³⁹⁹ Allgemein: Ermittlung potentieller Krisengefahren (Risiken) durch Versicherungen.

⁴⁰⁰ Allgemein: Ermittlung potentieller Krisengefahren (Risiken) durch externe Anreize.

Abbildung 7-5: Vorschlag für ein Schema zur Vertragsanalyse



(Quelle: Eigene Darstellung)

Aus dem Vertragstext werden Fallvariablen abgeleitet, z.B. der „Rangrücktritt der Altenteiler“⁴⁰¹. Problemzentrierte Interviews unter Nutzung der Fallvariablen sollen Verständnisprobleme bei den Stakeholdern aufdecken, die auf mögliche krisenrelevante Probleme hindeuten, so z.B. Verständnisprobleme hinsichtlich der Konsequenzen eines Rangrücktritts.

Aber auch falls keine Verständnisprobleme bezüglich der Vertragstexte bestehen, sollen aus den Interviews krisenrelevante Einflüsse aufgedeckt werden, die sich allein bereits durch die Vertragsgestaltung entwickeln können.

⁴⁰¹ Ehemalige Eigner eines Bauernhofes, die das Eigentum an dem Hof an den Hofnachfolger übergeben haben. Ihnen steht i.d.R. ein Leibgeding mit Absicherung im Grundbuch zu. Meist handelt es sich um freie Kost und Logie sowie ein Taschengeld.

Tabelle 7-7: Beispiel für die Ableitung von Fragen aus „ergänzenden Bedingungen“ zu einem Kreditvertrag

Klausel	Erforderliche Arbeitsschritte
<i>In Abteilung II des Grundbuches für das landw. Anwesen ... in ... erfolgt der <u>Rangrücktritt</u> der Eltern H. und A. ... vor den Grundschuldbelastungen der XY-Bank in ...</i>	I. Fallvariablen aus dem Text (Rangrücktritt, Grundschuld, ...) ableiten. II. Verständnisprobleme bezüglich der Begriffsinhalte der Fallvariablen bei Unternehmer/-familie aufdecken. III. Inputvariablen ableiten – z.B.: 1. Umfang Altersversorgung der Eltern 2. Umfang der gewährten Sicherheiten 3. ... IV. Outputvariablen ableiten: Einstellungskomponenten zu III. 1., III. 2., ...
Beispiel für Fragen, die aus o.g. Auszug abgeleitet wurden:	
Beantworten Sie bitte nachfolgend aufgeführte Fragen zum Umfang von krisenrelevanten Parametern:	sehr gering 1 gering 2 mittel 3 hoch 4 sehr hoch 5
F1 Durch diesen Vertrag ist die Alterssicherung der Eltern ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
F2 Die Möglichkeit zur weiteren Aufnahme von Krediten ist durch diesen Vertrag ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Beurteilen Sie bitte nachfolgend Ihre Gefühle zu den aufgeführten Statements hinsichtlich des betreffenden Unternehmens (bzw. der Unternehmerfamilie):	bereitet keine Sorgen 5 bereitet kaum Sorgen 4 bereitet etwas Sorgen 3 bereitet große Sorgen 2 bereitet sehr große Sorgen 1
F3 Die Alterssicherung der Eltern durch diesen Vertrag ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
F4 Wodurch sind Ihre Antworten bedingt?	<input type="text"/>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Krisenrelevanz erhält der Einsatz von Sicherheiten jedoch nicht nur im Verwertungsfall. Die Gesamtheit der einem Unternehmer gegenwärtig und zukünftig zur Verfügung stehenden Sicherheiten stellt einen Wert dar, der als abgeleitete Liquidität bezeichnet wird (vgl. DRUKARCZYK 1996, S. 31)]. Jede Kreditaufnahme schränkt mit der damit notwendigen Gewährung von Sicherheiten die abgeleitete Liquidität ein. Während aus dem Jahresabschluss und den unterjährigen Auswertungen der Finanzbuchführung die güterwirtschaftliche Liquidität des Unternehmens ermittelt werden kann, fehlt bisher eine detaillierte Nebenrechnung zur abgeleiteten Liquidität. Diese Nebenrechnung ist jedoch erforderlich, wenn Kreditnehmer bei Investitionen nicht nur die Kosten verschiedener Kreditangebote vergleichen, sondern auch berücksichtigen wollen, welches Entwicklungspotential durch den Einsatz von Sicherheiten verloren geht. Der Input, der durch eine erweiterte Datengrundlage des Sicherheiteneinsatzes in eine Analyse der Krisenexposition einfließen kann, ist – ebenso wie möglicher Output – in Tabelle 7-8 dargestellt.

Tabelle 7-8: Potentieller Umfang und Ausschöpfung des noch freien Umfangs der abgeleiteten Liquidität

Input (jeweils bezogen auf Ist-, Ziel- und Krisengrenzsituation)	Einstellungskomponenten als Output (bezogen auf Ist-, Ziel- und Krisengrenzsituation)
Potentieller Umfang der abgeleiteten Liquidität vom Sach- und Ertragswert	Entwicklungspotential aufgrund der abgeleiteten Liquidität; Ausschöpfung des Entwicklungspotentials durch die Kreditaufnahme im Unternehmen
Tatsächlichen Umfang der freien abgeleiteten Liquidität vom Sach- und Ertragswert	
Umfang des Anspruchs auf Freigabe von Sicherheiten	
Kreditvergabepraxis der Banken (Orientierung am Substanz- oder am Ertragswert)	Kreditvergabepraxis der Bank
Umfang des Auseinanderfallens von Besitz und Eigentum	Besitz- und Eigentumsverhältnisse durch eine Gewährung von Sicherheiten
Gewährung von Kreditsicherheiten für Dritte (Umfang von Bürgschaften etc.)	Einfluss auf das Entwicklungspotential durch die Gewährung von Sicherheiten für Dritte

Die Bestimmung der abgeleiteten Liquidität soll die Erfassung der Einstellungskomponenten hinsichtlich eines weiteren Sicherheiteneinsatzes durch den Unternehmer ermöglichen.

Tabelle 7-9: Beispiel für die Erfassung der Werte von kognitiven und affektiven Einstellungskomponenten bezüglich der abgeleiteten Liquidität

Benennen Sie Ihre Zustimmung/Ablehnung zu folgenden Statements hinsichtlich des betreffenden Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie:	stimme zu					stimme nicht zu
	1	2	3	4	5	
F1 Die aktuelle abgeleitete Liquidität aus dem Sach- und dem Ertragswert ist angemessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F2 Dies bereitet mir für die Stabilität des Unternehmens Sorgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F3 Welche Handlungen des Unternehmers bedingen Ihre Antwort zu o.g. Antworten (F1; F2)?	<input type="text"/>					

(Quelle: Eigene Darstellung)

Eine hohe Ausschöpfung der abgeleiteten Liquidität könnte auf eine vergleichsweise hohe Bedrohung durch Liquiditätsengpässe hindeuten. Allerdings ist diese Ausschöpfung nicht allein eine Frage des Kreditumfangs, sondern auch eine Frage der Freigabe von Kreditsicherheiten. Bei nichtakzessorischen Sicherheiten, wie Grundschulden, ist naturgemäß mit fortlaufender Tilgung von Krediten keine sukzessive Freigabe von Kreditsicherheiten verbunden (bezüglich der Freigabeproblematik und möglichen Lösungen vgl. Kapitel 3.2 sowie RICHRATH 1995, IGNATZI 1996 und BODMER 1999a), was wiederum den freien Umfang der abgeleiteten Liquidität beeinflusst. Aus diesem Grund soll ein Deckungsplan (für einen Vorschlag s. BODMER 1999a, S. 604 f.) mit Dokumentation des Einsatzes, der geplanten sowie tatsächlichen Freigabe von Kreditsicherheiten als Input sowie die Beurteilung der Deckungsplanentwicklung durch die Stakeholder als Output in die Analyse eingehen können. Darüber hinaus

lassen sich jedoch noch weitere krisenrelevante Informationen aus dem Rechnungswesen gewinnen.

7.3.3 Gewinnung zusätzlicher krisenrelevanter Einflußfaktoren aus dem Rechnungswesen

In Kapitel 5 erfolgte eine Auseinandersetzung mit den Grenzen traditioneller quantitativer und qualitativer Verfahren zur Krisenidentifikation. Ausführlich waren insbesondere Jahresabschlussanalysen und die darauf basierenden Verfahren diskutiert worden, weil diese in der praktischen Anwendung die wesentlichen Entscheidungsgrundlagen zur Unternehmensbeurteilung für Kreditgeber bilden (KREHL UND KNIEF 2002). Nachfolgend sind Vorschläge zur Erweiterung der Datenbasis im Überblick zusammengestellt, die dazu beitragen sollen, die in Kapitel 5 genannten Probleme des Rechnungswesens als Grundlage für die Krisenfrüherkennung zu vermindern:

- Berücksichtigung des „Privatbereiches“ und der verschiedenen Einkunftsarten.
- Berücksichtigung einer Spannweite von Konditionen (z.B. für Kredite, Leasing) im Rahmen von „Kreditstammdaten“ i.w.S.
- Dokumentation theoretischer Handlungsspielräume (z.B. Möglichkeiten zur Beschaffung von Liquidität aufgrund freier Sicherheiten; Risiko; Risikotragfähigkeit; ...) mittels Verkehrswertdokumentation.
- Ermittlung der Verschuldungsmöglichkeiten bei Anwendung unterschiedlicher Verfahren der Kreditwürdigkeitsprüfung (Sachwert-Ertragswert-Differenz).
- Erfassung der Sicherheiten⁴⁰² sowie ihres Einsatzes im Rahmen von Krediten:
 - Realsicherheiten: Nutzung der Anlagenbuchführung.
 - Zessionen: Nutzung des Kontokorrents.
 - Sicherungsübereignung: Nutzung der Anlagenbuchführung und der Bestandsregister.
 - Eigentumsvorbehalt: Nutzung von Bestandsregistern.
 - Personalsicherheiten: Bildung eines neuen Bestandsregisters für Sicherheiten und deren Einsatz innerhalb des Rechnungswesens.
 - Erfassung und Fortschreibung des Sicherheitenpotentials.
- Berücksichtigung von Verschrottungskosten, Abbruchkosten etc. im Rahmen der Anlagenbuchführung als „Planwerte“.
- Dokumentation von Art und Umfang der das Risiko absichernden Maßnahmen (inkl. Unterversicherung).
- Dokumentation von Art und Umfang von Lieferverpflichtungen.
- Dokumentation von Art und Umfang der Fehlinvestitionen.

⁴⁰² Werthaltige, aber nicht betriebsnotwendige Objekte - z.B. hoch fungible Ferienimmobilie, Gold etc., beeinträchtigen im Verwertungsfall die Flexibilität des Unternehmens weniger als die Verwertung betriebsnotwendiger Objekte. Es ist deshalb zu klären, welche Auswirkungen auf die Flexibilität des Unternehmens und welche Auswirkungen auf die Flexibilität von Angehörigen usw. die Vergabe einer bestimmten Sicherheit verursacht.

Hierbei ist zu unterscheiden in die verschiedenen Kategorien von „Personal- und Realsicherheiten“, wie z.B. „Luxusgüter für den privaten Gebrauch“, „privat genutzte Immobilien“, „Einzelgrundschulden auf Betriebsgrundstücken“, „Gesamtgrundschulden auf Betriebsgrundstücke“, „Forderungsabtretungen“, „Sicherungsübereignungen“, „staatliche Bürgschaft“, „Rangrücktritt von Altteilern mit der Folge der Sozialbedürftigkeit im Falle einer Verwertung der Sicherheiten“, „Bürgschaften vermögensloser Familienangehöriger“, „sonstige Bürgschaft von Dritten“.

7.4 Zusammenfassender Überblick des Kapitels 7

Gegenstand von Kapitel 7 war die praktische Umsetzung der Nutzung des in den Kapiteln 2 und 6 vorgeschlagenen Interpretationsansatzes zur Krisenfrüherkennung. Hierfür galt es, Messinstrumente zu identifizieren und Verfahrensabläufe festzulegen, um die situationspezifischen Daten des zu analysierenden Unternehmens und die Interpretationsergebnisse erheben und auswerten zu können.

Es wurden verschiedene komponierende und dekomponierende Verfahren zur Bestimmung der Einstellung von Stakeholdern zu Unternehmenssituationen vorgestellt und die Eignung für die Bestimmung der perzipierten Stabilität diskutiert. Dabei wurde das Trommsdorff-Modell hinsichtlich der Erhebung von kognitiven und affektiven Komponenten der Einstellung als geeignet identifiziert. Allerdings wurden die gleichgewichtige Bewertung der Faktoren und die additive Ermittlung des Einstellungswertes im Trommsdorff-Modell kritisiert.

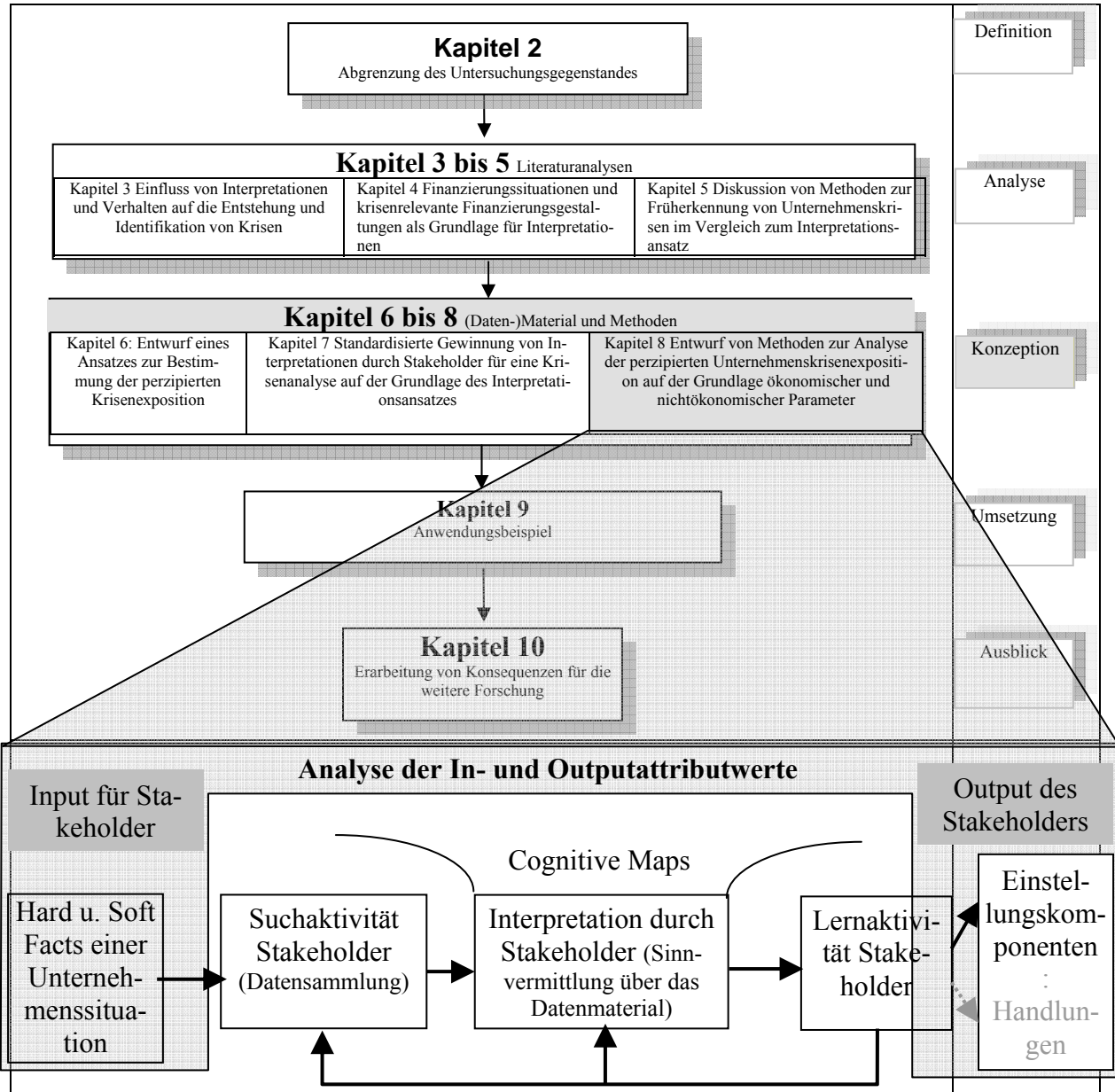
Um für die Ermittlung der „perzipierten Stabilität“ gleichermaßen Inputfaktoren (Daten über das Unternehmen) und Outputfaktoren (u.a. kognitive und affektive Komponenten der Einstellung) berücksichtigen zu können, wurde deshalb eine Analogie zu einem Produktionsprozess gezogen: Die „perzipierte Stabilität“ wird als „relative Effizienz“ berechnet.

Um die Ergebnisse der Interpretationsprozesse für die Analysen gewinnen zu können, wurden weiterhin

- (1) ein Vorgehensmodell zur Gewinnung der Daten entwickelt,
- (2) ein Vorschlag zur Gewinnung der für die Stakeholder im jeweiligen Kontext der Unternehmenssituation krisenrelevanten Faktoren aufgeführt und
- (3) ein Vorschlag zur Vertragsanalyse unterbreitet.

Den Abschluss bildeten exemplarische Fragen für die Gewinnung kognitiver und affektiver Komponenten der Einstellung sowie eine Liste von Vorschlägen, welche Faktoren in einen Datenbestand zur Erweiterung des Rechnungswesens für eine verbesserte Krisenfrüherkennung aufgenommen werden sollten.

8 Entwurf eines Vorschlags für die Analyse der perzipierten Unternehmenskrisenexposition auf der Grundlage ökonomischer und nichtökonomischer Parameter



Es soll nun, nachdem in Kapitel 6 ein formaler Ansatz für die Bestimmung der „perzipierten Stabilität“ eines zu analysierenden Unternehmens als Ergebnis der Interpretationen von Unternehmenssituationen durch die betreffenden Stakeholder formuliert und in Kapitel 7 Vorschläge zur Gewinnung dieser Interpretationen entwickelt worden sind, nachfolgend ein Vorgehensmodell zur integrierten Analyse ökonomischer und nichtökonomischer Kriseneinfluss-

faktoren sowie ihrer Interpretationen durch Stakeholder vorgestellt werden⁴⁰³ (Punkt 7 in Kapitel 1.3). Voraussetzungen dafür sind, dass die Stakeholder hinreichend genaue Vorstellungen über die Zielstruktur (quantitative und qualitative Ziele) und als Krisengrenze aufgefasste „Krisengrenz“-Zustände des Schuldnerunternehmens besitzen und formulieren können und außerdem dazu bereit sind, die Ausprägungen ihrer kognitiven und affektiven Einstellungskomponenten gegenüber den Ist-, Ziel- und „Krisengrenz“-Zuständen sowie die Beweggründe für ihr mögliches Handeln preiszugeben. Außerdem muss eine Aggregation von Teilaussagen über die Krisengefahr eines Unternehmens zu einer Gesamtaussage möglich sein und trotzdem eine Analyse der Krisenexposition auf der Detailebene zur gezielten Überwindung einer Krisengefahr möglich bleiben. Zur Bestimmung der perzipierten Stabilität soll ein für die Krisenfrüherkennung neuer Ansatz mittels Data Envelopment Analysis (DEA) vorgestellt werden. Data Envelopment Analysis wird dabei ergänzt durch die Analyse von Wirkungszusammenhängen und von Ursachenzuschreibungen⁴⁰⁴. Damit sollen folgende Fragen beantwortet werden:

1. Welche prinzipiellen Wirkungszusammenhänge und Wirkungsstärken werden von den Stakeholdern zwischen den Kriseneinflussfaktoren in der Wirtschaftswirklichkeit wahrgenommen (vgl. Matrix der Wirkungszusammenhänge in Kapitel 5.4.3) und inwiefern besteht Dissens hinsichtlich der Wirkungszusammenhänge und Wirkungsstärken zwischen den Stakeholdern?
2. Wie stabil bzw. wie stark von einer Krise bedroht ist das Unternehmen unter Berücksichtigung der Wahrnehmungen durch die Stakeholder und die den Wahrnehmungen zugrunde liegenden Fakten (Globalaussage)?
3. Welches sind die Ursachen für die Perzeptionen durch Stakeholder?

⁴⁰³ Einstellungen werden erworben und verändern sich im Zeitablauf. Innerhalb dieses Prozesses werden sie von individuellen (Veränderungen der Persönlichkeit) und äußeren Faktoren (gesellschaftlichen, ökonomischen, ökologischen und technologischen Veränderungen) beeinflusst. Bei wiederholten Messungen auftretende Veränderungen in den Messergebnissen sind eigentlich in der Einstellungsforschung daraufhin zu überprüfen, ob sie „wahre“ Einstellungsänderungen zum Ausdruck bringen oder durch Fehler bei den Messungen entstanden sind (HOCH 2000, S. 115), wie z.B. Zustimmungstendenzen (Zustimmung kann von besonderer Formulierung oder fehlenden Konsequenzen der Beantwortung abhängen), Tendenz zum Widerspruch, Extremtendenzen, Tendenz zur Unentschiedenheit, Tendenz zur Vorsicht/Unvorsicht, Tendenz zur Schnelligkeit, Tendenz zur sozialen Erwünschtheit, Halo-Effekt (Beurteilung mehrerer Merkmale eines Objektes hängt von einem Pauschalurteil ab), Milde-Härtefehler (Leniency-Severity-Fehler insbesondere bei der Beurteilung von Personen), Logik-Effekt (Wenn Befragte bestimmte Eigenschaften sehr ähnlich erachten, obwohl sie es objektiv betrachtet nicht sind, werden sie sie ähnlich beurteilen), Primacy-Recency-Effekt (Wenn Items über Einstellungsobjekte in eine Reihenfolge gebracht werden müssen, kann es zu Urteilsverzerrungen kommen, wenn Objekte mit extremen Merkmalsausprägungen zuerst beurteilt werden).

Psychologische Effekte: Sokrates-Effekt (MCGUIRE 1969, S. 184 und 263): Elemente, die sich logisch aufeinander beziehen lassen, werden im Laufe ihrer psychischen Bearbeitung von Personen stringenter organisiert, als wenn ihre Zusammenhänge nicht sofort ersichtlich sind.

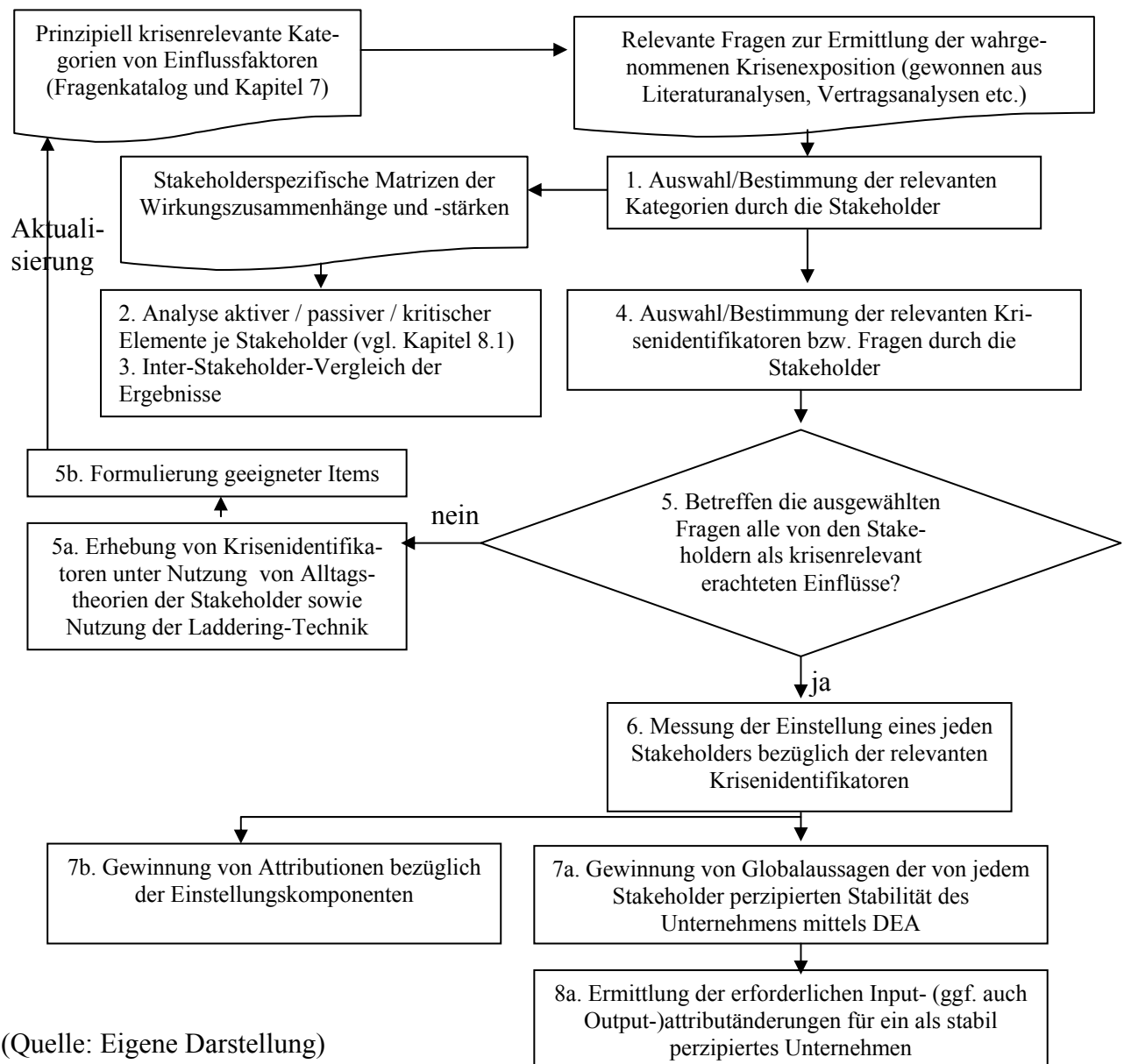
Einflüsse der Zeit: Kurzes Zeitintervall: Schwankende Stimmungen. Langes Zeitintervall: Gesellschaftliche, technologische Trends, wirtschaftliche Trends oder Neuerungen (vgl. die Entwicklung und Implementierung der Basel-II-Regelungen im Zeitablauf)

⁴⁰⁴ Sofern nur die Interpretationen zu wenigen Unternehmenssituationen von wenigen Stakeholdern verfügbar sind, kann es notwendig werden, sich bei der Durchführung der Data Envelopment Analysis auf die wichtigsten Input- und Outputattribute zu beschränken. Zur Bestimmung dieser Attribute kann die Analyse von Wirkungszusammenhängen und –stärken einen Beitrag leisten.

4. Welche Änderungen hinsichtlich der Input- bzw. Outputattribute sind erforderlich, damit das Unternehmen als stabil perzipiert wird?

Um diese o.g. Fragen beantworten zu können, wird die in Abbildung 8-1 dargestellte Erweiterung des Schemas aus Abbildung 7-2 vorgeschlagen. Die Erweiterungen betreffen die Berücksichtigung von Wirkungszusammenhängen (Nr. 2 und 3 in Abbildung 8-1) sowie die Gewinnung von Attributionen (Nr. 7b in Abbildung 8-1).

Abbildung 8-1: Vorschlag für den Verfahrensablauf zur Bestimmung der perzipierten Stabilität



(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Analyse der Wirkungszusammenhänge und Wirkungsstärken erfolgt analog dem im Exkurs „Wirkungsmatrix“ zu Kapitel 5.4.3 dargestellten Beispiel für jeden Stakeholder getrennt. Darüber hinaus kann ein Inter-Stakeholder-Vergleich der perzipierten Wirkungszusammenhänge und –stärken erfolgen, um solche Faktoren zu identifizieren, die von den verschiedenen Stakeholdern hinsichtlich ihrer tatsächlichen oder potentiellen (aktiven) Einflussnahme bzw.

der tatsächlichen oder potentiellen (passiven) Beeinflussung im Rahmen einer Unternehmenskrise unterschiedlich beurteilt werden. Das Vorgehen hierfür wird in Kapitel 8.1 beschrieben. Die Ermittlung einer Globalaussage hinsichtlich der perzipierten Stabilität einer Unternehmenssituation durch einen Stakeholder erfolgt mittels Data Envelopment Analysis und wird in Kapitel 8.2 beschrieben. Die Data Envelopment Analysis liefert darüber hinaus im Falle „fehlender Stabilität“ Hinweise, in welchem Umfang Input- bzw. Outputattribute sich verändern müssen, damit das Unternehmen als stabil perzipiert wird. Dies ist Gegenstand von Kapitel 8.3. Schließlich ist die Attribution perzipierter (In-)Stabilität Gegenstand von Kapitel 8.4.

8.1 Ermittlung und Analyse von Dissens bezogen auf Wirkungszusammenhänge und –stärken krisenrelevanter Faktoren

Ziel der Ermittlung und Analyse von Wirkungszusammenhängen und –stärken ist die Identifikation von Elementen, die besonders krisenrelevant sind und damit detailliert zu analysieren sind (Kapitel 5.4.3 und VESTER 1980. S. 137 ff.). Darüber hinaus wird die Identifikation von Dissens zwischen den Stakeholdern ermöglicht.

Tabelle 8-1 enthält einen Vorschlag, dargestellt an einem fiktiven Beispiel, um Dissens der Wirkungszusammenhänge und –stärken krisenrelevanter Faktoren zwischen zwei Stakeholdern (hier A und B) zu ermitteln: Es sei angenommen, dass die zwei Stakeholder in zwei getrennten Wirkungsmatrizen⁴⁰⁵ die von ihnen wahrgenommenen Wirkungsstärken erfasst haben. In jeder Zelle (Diagonalelemente ausgenommen) der in Tabelle 8-1 aufgeführten Matrix der Faktorwirkungen ist nun aufgeführt, in welchem Umfang ein Dissens zwischen den beiden Stakeholdern hinsichtlich des Wirkungszusammenhanges und der Wirkungsstärke besteht⁴⁰⁶. Das Prinzip soll am Beispiel des Einflusses von Opportunismus auf die Liquidität, Rentabilität und Stabilität aufgezeigt werden (orange unterlegte Zelle mit dem Inhalt „3=|0-(-3)|“). In dem zu analysierenden Unternehmen übt eine Zunahme von Opportunismus für Stakeholder A keinen Einfluss auf die Liquidität aus (0), während für Stakeholder B eine Zunahme von Opportunismus einen sehr starken, die Liquidität mindernden, Einfluss ausübt (-3). Insgesamt besteht ein mittlerer Dissens (3) in der Beurteilung der Wirkungszusammenhänge und –stärke zwischen den beiden Stakeholdern.

⁴⁰⁵ Mit dem zeilen- und spaltenweisen Aufbau der Tabelle 8-1 der beeinflussenden und beeinflussten Faktoren.

⁴⁰⁶ Von dem jeweiligen Zelleneintrag der Wirkungsmatrix des Stakeholders A wird der korrespondierende Wert aus der Wirkungsmatrix des Stakeholders B subtrahiert und aus diesem Ergebnis der Betrag ermittelt.

Tabelle 8-1: Beispiel für die Ermittlung von Dissens hinsichtlich der Wirkungszusammenhänge und Wirkungsstärken zwischen Stakeholdern eines Unternehmens mittels modifizierter Wirkungsmatrix

Wirkung ... auf ... von	Liquidität, Rentabilität, Stabilität	Flexibilität	Lebensstandard	Diskontinuitäten	Fremdkapital	Sicherheiten	Opportunismus	AS = Zeilensumme	Prozent der gesamten max. Abweichungen	Priorität bez. der Einflussfaktoren
Liquidität, Rentabilität, Stabilität	-	2= 2-0	1= 0-(-1)	0= 0-0	0= 0-0	0= 0-0	0= 2-(-2)	3	~ 7%	5
Flexibilität	0= 1-1	-	0= 1-1	0= 0-0	0= 0-0	0= 0-0	4= 2-(-2)	4	~ 10%	4
Lebensstandard	0= 0-0	0= 0-0	-	0= 0-0	0= 1-1	0= 1-(-1)	2= 2-0	2	~ 5%	7
Diskontinuitäten	2= 1-(-3)	2= 1-(-3)	2= 1-(-3)	-	1= 1-0	1= 0-(-1)	2= 2-0	10	~ 24%	2
Fremdkapital	1= 2-(-3)	0= 2-(-2)	0= 2-(-2)	0= 3-(-3)	-	0= 1-(-1)	2= 2-0	3	~ 7%	6
Sicherheiten	1= 1-0	3= 3-0	0= 0-0	0= 1-1	0= 1-1	-	1= 1-0	5	~ 12%	3
Opportunismus	3= 0-(-3)	3= 0-(-3)	3= 0-(-3)	3= 0-(-3)	1= 1-0	1= 1-0	-	14	~ 34%	1
PS = Spaltensumme	7	10	6	3	2	2	11	41		
Prozent der gesamten max. Abweichungen	~17%	~ 24%	~ 15%	~ 7%	~ 5%	~ 5%	~ 27%			
Priorität bez. der beeinflussten Faktoren	3	2	4	5	6	7	1			

Hinweise:

Für die Wirkungsstärken $a_{i,j}$ gilt: 0 = keine Wirkung; 1 = geringe Wirkung; 2 = starke Wirkung; 3 = sehr starke Wirkung. Positive Werte drücken eine zum beeinflussenden Faktor gleichgerichtete und negative Werte eine entgegen gerichtete Wirkung aus. Bestimmung des Dissenses D des i -ten beeinflussenden Faktors auf den j -ten beeinflussten Faktor:

$$D_{i,j} = |a_{i,j}^A - a_{i,j}^B|$$

D kann Werte zwischen 0 (kein Dissens) und 6 (sehr starker Dissens) annehmen. Bei A und B handelt es sich um zwei Stakeholder.

Erhebliche Unterschiede in der Einschätzung der beeinflussten (passiven) Krisenfaktoren.

Erhebliche Abweichungen in der Einschätzung der die anderen Krisenfaktoren aktiv beeinflussenden Faktoren.

In dem Beispiel der Tabelle 8-1 bestehen u.a. große Unterschiede in der Einschätzung der zwei Stakeholder, in welchem Ausmaß Opportunismus und Flexibilität durch andere Elemente beeinflusst werden (s. Spaltensummenwerte⁴⁰⁷) sowie darüber, welchen Einfluss Opportunismus und Diskontinuitäten auf andere Elemente des Systems ausüben (s. Zeilensummenwerte⁴⁰⁸).

⁴⁰⁷ Je höher der Spaltensummenwert, desto größer ist der Dissens zwischen den Stakeholdern in der Beurteilung, wie stark der betreffende Faktor beeinflusst wird.

⁴⁰⁸ Je höher der Zeilensummenwert, desto größer ist der Dissens zwischen den Stakeholdern in der Beurteilung, wie stark der betreffende Faktor andere Faktoren beeinflusst.

Modifizierte Wirkungsmatrizen (Tabelle 8-1) ermöglichen jedoch nur einen ersten Überblick bezüglich des Dissenses zwischen jeweils 2 Stakeholdern. Detaillierte Analysen sind hingegen mittels Data Envelopment Analysis (Kapitel 8.2 und 8.3) möglich – insbesondere auch dahingehend, in welchem Umfang sich Input- bzw. Outputwerte verändern müssten, damit das Unternehmen von den betreffenden Stakeholdern als stabil wahrgenommen wird.

8.2 Ermittlung von Globalaussagen der perzipierten Stabilität mittels Data Envelopment Analysis (DEA)

Bei DEA handelt es sich um ein nicht-parametrisches Verfahren zur Bestimmung der relativen Effizienz⁴⁰⁹ von Unternehmenszuständen (Beurteilung der Leistungen von Unternehmen oder auch von Unternehmensbereichen) als Performance-Measurement unter simultaner Berücksichtigung verschiedener quantitativer und qualitativer Input- und Outputfaktoren⁴¹⁰.

Bezogen auf die Früherkennung und Prävention von Krisen soll mittels DEA der Begriff der „perzipierten Stabilität“ operationalisiert werden⁴¹¹: Je besser die Werte der Einstellungskomponenten eines Stakeholders zu einem Unternehmen sind und je geringer der dafür notwendige Input ist, desto höher ist die mit DEA ermittelte relative Effizienz (Stabilität) des Unternehmens – bzw. vice versa.

Um mittels DEA Aussagen hinsichtlich einer Krisenfrüherkennung leisten zu können, sind, anders als in den „Standard-DEA-Anwendungen“⁴¹², jedoch andere Spezifikationen des Analyseziels und des Analyseablaufes notwendig:

- (1) Es handelt sich um Einzelfallanalysen. Analysiert wird jeweils ein Unternehmen (ggf. einschließlich des Privatbereiches im Falle von Einzelunternehmen bzw. Personengesellschaften). Es erfolgt kein Interunternehmensvergleich.
- (2) Eine Krisenanalyse mittels DEA erfolgt nur dann, wenn alle Mussattribute den Mindestlevel erfüllen (vgl. Kapitel 6).
- (3) Jeder Stakeholder p stellt zu einem Erhebungszeitpunkt (in Kapitel 6 als „Unternehmenssituation h bezeichnet) mit der Beurteilung eines Ist- oder Ziel- oder Krisengrenzzustandes (in Kapitel 6 als „Konstellation“ e bezeichnet) eine DMU dar⁴¹³. Für jede DMU⁴¹⁴ j (mit $j=1, \dots, J$) wird ein Wert für die perzipierte Stabilität ermittelt. Damit lässt

⁴⁰⁹ Erzielter Output zu aufgewendetem Input. Es kann ermittelt werden, wie hoch der maximal erzielbare Output bei jeweils gegebenen Inputquantitäten ist (Outputorientierung) bzw. wie hoch die minimalen Inputquantitäten zur Produktion eines gegebenen Outputs sein dürfen (Inputorientierung).

⁴¹⁰ Die intern ermittelten Gewichtungsfaktoren können verhindern, dass bestimmte Personen(gruppen) für solche Kriteriengruppen eine Dominanz schaffen können, die ihren Interessen besonders entsprechen – vgl. die Probleme mit Scoring-Modellen.

⁴¹¹ COOK ET AL. (1996, S. 945 ff.) setzen sich explizit mit der Berücksichtigung qualitativer In- und Outputdaten am Beispiel einer fünfstufigen Ordinalskala auseinander.

⁴¹² Z.B. Vergleich der Effizienz von Bankfilialen, Krankenhäusern, Abteilungen usw.

⁴¹³ Units werden im weitesten Sinne als Systeme charakterisiert, die Inputs in Outputs transformieren (vgl. z.B. SCHEEL, 2000, S. 12).

⁴¹⁴ J stellt die Anzahl der DMUs dar. Dabei gilt, sofern von jedem Stakeholder ($p = 1 \dots P$) zu allen Unternehmenssituationen ($h = 1 \dots H$) Beurteilungen der Ist-, Ziel- und Krisengrenzzustände ($e=3$) vorliegen:

$J = H \cdot P \cdot 3$.

sich die in Kapitel 6 verwendete Notation vereinfachen. Es soll gelten:
 $S_{h,p}^e \equiv S^j$; analog gilt $x_{i,h,p}^e \equiv x_i^j$ und $y_{r,h,p}^e \equiv y_r^j$.

- (4) Anders als im Standard-DEA-Modell sollen unter DMU nicht nur Entscheidungseinheiten (Decision Making Units)⁴¹⁵ verstanden werden, sondern allgemein Aussagen zur perzipierten Stabilität durch Stakeholder eines Unternehmens.
- (5) Die Inputattributwerte bilden die quantitativen und qualitativen Informationen, die von den Stakeholdern hinsichtlich einer vermuteten Krisengefahr interpretiert werden. Die Ergebnisse der Interpretationen der Inputdaten durch die Stakeholder ergeben die Werte der Outputattribute (Abbildung 6-1).
- (6) Input- und Outputwerte lassen sich wie folgt charakterisieren (vgl. COOPER ET AL. 2002, S. 22):

- Alle Input- und Outputattributwerte stellen numerische Daten ($x \geq 0$ und $y \geq 0$) dar.
- Die Einheiten der Inputs und Outputs sind belanglos.
- Prinzipiell werden von den Stakeholdern kleinere ggü. größeren Inputwerten und größere ggü. kleineren Outputwerten präferiert. Inputdaten müssen ggf. dementsprechend vor der Analyse umcodiert werden bzw. die Skalen der Fragebögen sind entsprechend anzupassen. Dies trifft z.B. für den Fall zu, dass die Höhe des Eigenkapitals des Unternehmens als Inputfaktor für die Interpretation durch einen Stakeholder herangezogen wird. Ein höherer Eigenkapitalanteil wird immer⁴¹⁶ präferiert und als Zeichen für Stabilität interpretiert werden und zu einem vergleichsweise hohen Outputwert führen. Die Umcodierung hätte in diesem Fall folgendermaßen zu erfolgen: Der umcodierte

Wert \hat{x}_i^k für das i-te Attribut (in diesem Fall für das Eigenkapital) einer bestimmten DMU k wird berechnet als⁴¹⁷

$$\hat{x}_i^k = \left(\left(\max_{j=1, \dots, J} (x_i^j) \right) - (x_i^k) \right).$$

mit

- | | |
|-----------------------------|--|
| $i = 1, \dots, I$ | [Index der Inputattribute] |
| $j = 1, \dots, k, \dots, J$ | [Index der DMUs, die der Effizienzanalyse zugrunde liegen] |
| $k \in \{1, \dots, J\}$ | [Index der zu analysierenden DMU] |

Alternativ könnten Unternehmensdaten, für die gilt, dass höhere Werte gegenüber geringeren Werten präferiert werden, als „ermittelte Hard Facts“ (Abbildung 2-3) in den Outputvektor einfließen.

- Um technische Probleme mit der Solversoftware aus Gründen abweichender Skalierung zwischen den einzelnen Attributen zu vermeiden, erfolgt eine 0-1-Normierung.
- (7) Alle Unternehmenszustände, die sich auf dem „Rand des Zustandsraumes“ befinden, sollen als „relativ effizient“ (bzw. relativ stabil) bzw. in Analogie zu „Best Practice“ in Stan-

⁴¹⁵ Nicht bei jedem Stakeholder, z.B. bei einem Altenteiler oder einem Mitarbeiter der sozio-ökonomischen Beratung einer kirchlichen Einrichtung, handelt es sich um eine Entscheidungseinheit, sondern lediglich um eine Person, die Daten über ein Unternehmen (für diese Person als Input) hinsichtlich einer bestimmten Konstellation (Ziel- oder Ist- oder Krisengrenzzustand) zu einem bestimmten Zeitpunkt aufnimmt, verarbeitet und als Output Einstellungen zu dieser Situation entwickelt. Diese Person kann nicht bezüglich Maßnahmen zur Sicherung der Stabilität des Unternehmens entscheiden.

⁴¹⁶ Eine Diskussion über den optimalen Eigenkapitalanteil am Gesamtkapital und die Nutzung des Leverageeffekts muss an dieser Stelle unterbleiben; bei einem als zu hoch erachteten Eigenkapitalanteil könnte der Wert des Eigenkapitals unverändert als Inputattributwert in die Analysen einfließen.

⁴¹⁷ Der betreffende Inputfaktor erhält nun die Bedeutung „Differenz zum angestrebten Eigenkapitalanteil“.

- dard-DEA-Anwendungen als „Best Perception“ bezeichnet werden und erhalten einen Score von eins. Scores kleiner als eins drücken eine schlechtere perzipierte Stabilität aus.
- (8) Abweichungen in den Effizienz- bzw. Stabilitätsbeurteilungen zwischen den DMUs sowie Effizienzwerte, die ungefähr im Bereich der Effizienzwerte (perzipierte Stabilität) von „Krisengrenz“-Zuständen liegen, können auf eine Unternehmenskrise hindeuten, deren Ursachen im Anschluss an die eigentliche DEA-Analyse separat zu analysieren sind. Neben dem Vergleich mit Benchmarks können mittels DEA „Enablers“⁴¹⁸ identifiziert werden, die gezielt zu verbessern sind, damit das Unternehmen als stabil perzipiert wird.
 - (9) Ist der Effizienzwert (perzipierte Stabilität) eines von einem Stakeholder beurteilten Unternehmenszustandes geringer als der des entsprechenden „Krisengrenz“-Zustandes, handelt es sich offensichtlich in der Einschätzung des Stakeholders um einen akuten Krisenzustand.

Für den nachfolgend in Kapitel 9 zu untersuchenden Beispielsfall wird auf das ursprüngliche DEA-Grundmodell (CCR-Modell) von CHARNES, COOPER UND RHODES von 1978 (COOPER ET AL. 2002, S. 21) mit konstanten Skalenerträgen zurückgegriffen, weil der Rand des Zustandsraumes eigentlich nur durch eine oder ggf. einige wenige Zielsituationen gebildet wird⁴¹⁹.

Mittels des CCR-Modells können input- oder outputorientierte Analysen durchgeführt werden. Bezogen auf eine inputorientierte Betrachtung gehen diese Modelle von einem bestimmten Outputniveau, der Beurteilung der betreffenden Stakeholder, aus und versuchen das Inputniveau (quantitative und qualitative krisenrelevante Attributwerte, die der Beurteilung, d.h. den Outputwerten, zu Grunde liegen) so weit wie möglich zu reduzieren. Inputorientierte Modelle liefern Informationen darüber, welche der krisenrelevanten Inputattribute, wie z.B. der Umfang des Fremdkapitals oder der Umfang des Sicherheiteneinsatzes, ggf. in ihren Ausprägungen verbessert werden müssten, so dass das Unternehmen als effizient beurteilt wird. Eine inputorientierte Betrachtungsweise eröffnet somit eine Möglichkeit, Schwachstellen im Unternehmen (und ggf. Privatbereich) zu entdecken, die von den Stakeholdern als krisenrelevant betrachtet werden.

Outputorientierte Betrachtungen gehen hingegen von einem bestimmten Inputniveau aus und versuchen das Outputniveau zu maximieren, d.h., dass für ein gegebenes Inputniveau krisenrelevanter Attribute Aussagen getroffen werden können, wie sich die Bewertung durch Stakeholder ggf. ändern müsste, damit das Unternehmen als effizient beurteilt werden würde (Analyse der Interpretationsergebnisse). Diese Betrachtungsweise kann tendenziell Aussagen liefern, welche Aspekte das Gesamturteil der Stakeholder bestimmen (ob z.B. psychologische Aspekte die Bewertung einer bestimmten Unternehmenssituation durch einen Stakeholder be-

⁴¹⁸ Im vorliegenden Kontext soll es sich um solche Krisenfaktoren handeln, deren Verbesserung einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der perzipierten Stabilität leistet.

⁴¹⁹ Die Analyse weiterer DEA-Modelle für die Krisenidentifikation wird im Rahmen von Anschlussforschungen erfolgen (s. Kapitel 10).

dingen). Damit haben sowohl input-, als auch outputorientierte Analysen ihre Berechtigung. Nachfolgend liegt der Schwerpunkt auf der Inputorientierung, weil damit Krisenursachen, die in der Ausprägung der „Hard Facts“ und „Soft Facts“ begründet sind, analysiert werden können. Nachfolgendes vereinfachtes Beispiel (Abbildung 8-2) soll das Prinzip erläutern:

Beispiel:

Gegeben sind 2 DMUs, die eine geplante Investition betreffen.

DMU₁⁴²⁰: Es wird angenommen, dass eine vergleichsweise kleine Investition erfolgt.

Inputattribut (Umfang erforderliches Fremdkapital): 1 Mio. €

Outputattribut (Einstellungswert [1...6] zu o.g. Input): 3

DMU₂⁴²¹: Es wird angenommen, dass eine vergleichsweise große Investition notwendig ist.

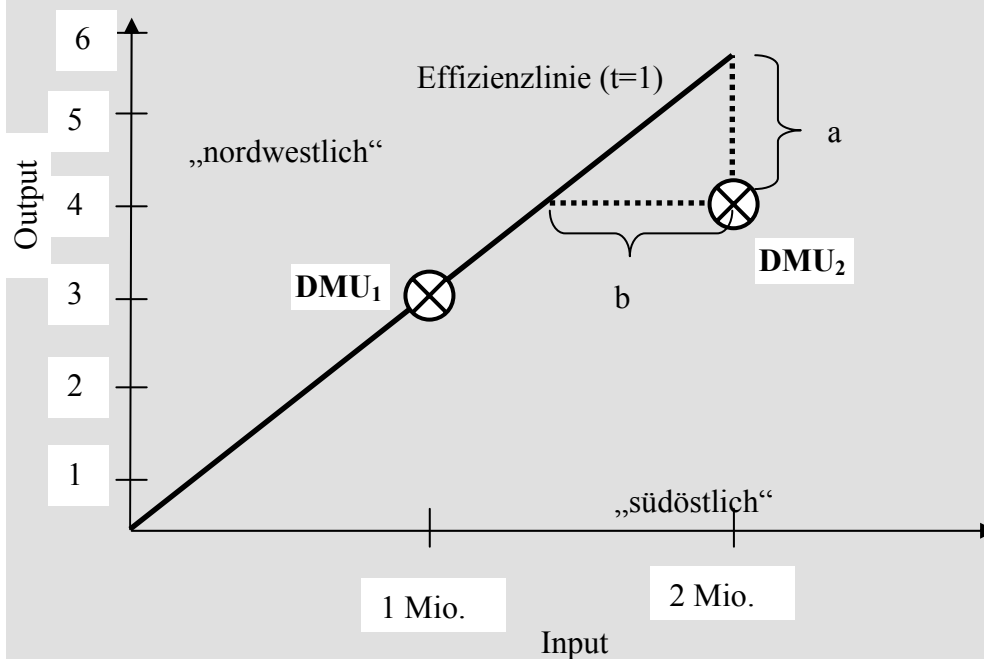
Inputattribut (Umfang erforderliches Fremdkapital): 2 Mio. €

Outputattribut (Einstellungswert zu o.g. Input): 4

Einstellungswert [1...6]: 1=schlecht ... 6=sehr gut

Es wird das CCR-Modell zugrunde gelegt.

Abbildung 8-2: Vereinfachtes Beispiel (Modell mit konstanten Skalenerträgen)



Interpretation:

Die Effizienzlinie wird in diesem Fall durch die Halbgerade durch den Ursprung und die Input-Output-Koordinaten der DMU₁ gebildet.

Prinzipiell stellen DMUs, die auf der Effizienzlinie liegen, „Best Perception“ DMUs dar. Alle DMUs südöstlich der Effizienzlinie (hier nur DMU₂) sind ineffizient: Stakeholder 2 perzipiert das gleiche Unternehmen, das von Stakeholder 1 als (relativ) stabil erachtet wird, als weniger stabil bzw. stärker krisengefährdet.

Damit auch DMU₂ als effizient gelten könnte, müsste sich bei unverändertem Input der Output um den Betrag von „a“, d.h. um ca. 2, von 4 auf ca. 6 verbessern.

Bei unverändertem Output müsste sich der Umfang des Fremdkapitals und der gewährten Sicherheiten um den Betrag „b“, das entspricht ca. 0,67 Mio. Euro, reduzieren.

⁴²⁰ Unternehmer als Stakeholder 1

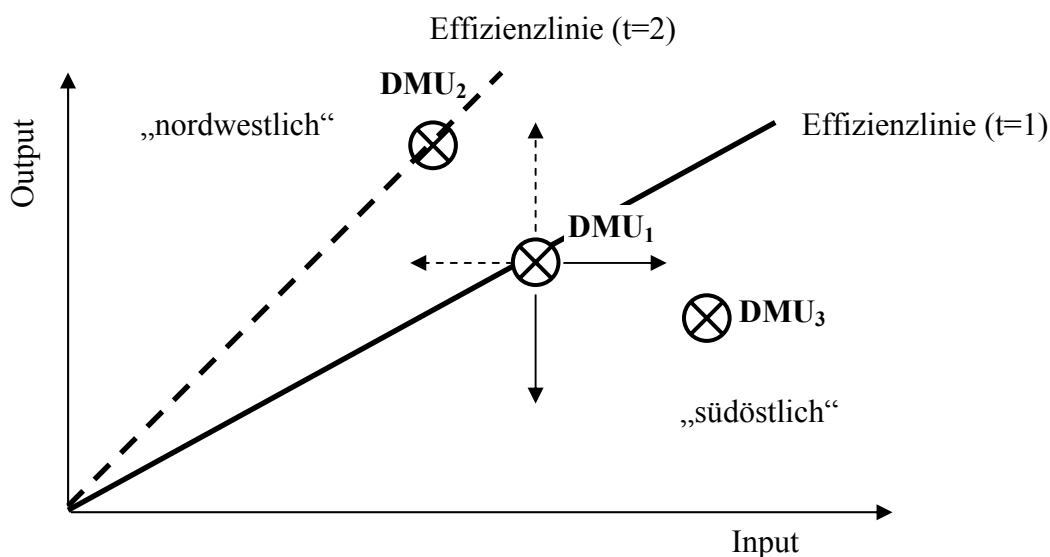
⁴²¹ Stakeholder 2

Beides gibt dem Unternehmer einen Hinweis, welche Maßnahmen er ergreifen könnte, damit Stakeholder 2 sein Unternehmen als effizient (stabil) perzipiert. Ob die von Stakeholder 2 geäußerte Perzeption richtig ist oder nicht, ist nicht Gegenstand der Analyse. Dies wäre z.B. mittels Kommunikation zwischen Unternehmer und Stakeholder 2 zu klären.

Bevor das verwendete DEA-Modell formal dargestellt wird, soll noch auf drei weitere Besonderheiten hingewiesen werden, die mit dem vorgeschlagenen Einsatz von DEA zur Ermittlung der perzipierten Stabilität verbunden sind:

- (1) Eine Kritik an Standardmodellen der DEA betrifft die Tatsache, dass nur eine relative Effizienz errechnet wird (Vergleich einer DMU mit den empirisch feststellbaren Input-Output-Kombinationen anderer DMUs). Dieser Nachteil besteht im vorgeschlagenen Fall des Einsatzes der DEA für die Krisenfrüherkennung nicht: Bei der Festlegung, Beurteilung und Verarbeitung der Zielsituationen als „DMUs“ steht es den Stakeholdern frei, nur die für das Unternehmen und den Privatbereich der Unternehmerfamilie „optimale“ Variante zu berücksichtigen. Damit kann eine berechnete Ineffizienz einer Unternehmenssituation tatsächlich den Abstand zum – z.B. mittels LP ermittelten – Optimum⁴²² des Unternehmens (einschließlich des Privatbereiches) ausdrücken.
- (2) Im Zeitverlauf einer Panel-Studie zur Erhebung der Entwicklung von Ist-, Ziel- und „Krisengrenz“-Input- und -Outputdaten kann die Effizienzlinie verschoben werden⁴²³. Wird der einfachste Ein-Input-Ein-Output-Fall mit konstanten Skalenerträgen betrachtet, so drückt z.B. die in Abbildung 8-3 dargestellte Effizienzlinie ($t=1$) die effizienten Kombinationen zum Zeitpunkt $t=1$ aus. Entwickelt sich das Unternehmen schlechter, so werden sich die DMUs im Laufe der Zeit ($t > 1$) bezüglich der Input-Output-Kombinationen südöstlich der Effizienzlinie wieder finden (vgl. DMU_3). Gelingt es dem Unternehmen hingegen im Laufe der Zeit ($t=2$) das Input-Output-Verhältnis zu verbessern (Übergang zu DMU_2), so werden auch bisher effiziente DMUs – hier DMU_1 – ggf. als ineffizient ausgewiesen („Drehung“ der Effizienzlinie in nordwestliche Richtung). Tritt dieser Fall auf, so kann dies auf eine verbesserte Effizienz des Unternehmens hindeuten. Allerdings könnte dieser Effekt prinzipiell auch bei einer unrealistischen Fortschreibung („Zweckoptimismus“) von Zielwerten im Zeitablauf festgestellt werden.

Abbildung 8-3: Verschiebung der Effizienzlinie im Zeitablauf



⁴²² Z.B. optimales Produktionsprogramm.

⁴²³ Monetäre Inputwerte werden inflationsbereinigt.

- (3) In DEA-Analysen wird üblicherweise versucht, externe Einflüsse (z.B. unterschiedliche Standorteinflüsse von Filialen eines Unternehmens) soweit wie möglich auszuschalten, indem diskriminierende Attribute in den Analysen berücksichtigt werden. Externe Einflüsse könnten beim vorgeschlagenen Ansatz zur Analyse der perzipierten Stabilität gleichfalls dann eine Rolle spielen, wenn im Rahmen von Panel-Studien extern bedingt Diskontinuitäten auftreten (z.B. veränderte politische Rahmenbedingungen, wie der Wegfall einer Quotenregelung). Diese werden jedoch nicht mittels diskriminierender Attribute eliminiert, weil sie das identische Unternehmen betreffen und in ganz besonderem Maße auf Krisengefahren hinweisen können.

In nachfolgendem Exkurs wird das verwendete CCR-Modell formal dargestellt.

Exkurs: Erläuterung des DEA-Ansatzes zur Ermittlung der perzipierten Stabilität

Allgemein wird die Menge aller möglichen Input-Output-Transformationen als Technologiemenge bezeichnet

$T := \{(x,y) \mid \text{Outputvektor } y \text{ kann von Inputvektor } x \text{ bedingt sein („produziert werden“)}\}$

Dabei soll gelten: $x_{i,h,p}^e \equiv x$ und $y_{j,h,p}^e \equiv y$ (vgl. Notation in Kapitel 6).

In der Technologiemenge spiegelt sich das technische und organisatorische Wissen aller Units – im Rahmen der Krisenfrüherkennung also der einzelnen Stakeholder bezogen auf die Ist-, Ziel- und Krisengrenzkonstellationen zu den jeweiligen Erhebungszeitpunkten – wider. Dies heißt, die Technologiemenge enthält den prinzipiellen Zusammenhang von Input- und Outputattributen bezüglich der Früherkennung einer Unternehmenskrise - empirische Vollständigkeit (EV) als identitätsstiftende Struktureigenschaft von DEA. Damit kann allerdings das Problem entstehen, dass sich die zu analysierenden Technologiemengen ggf. im Zeitablauf (Panelstudie) verändern, wenn die Stakeholder neue Erkenntnisse über krisenrelevante Faktoren erwerben, d.h., dass die empirische Vollständigkeit⁴²⁴ der Technologiemenge ex ante nicht unbedingt feststeht⁴²⁵.

Es soll folgende Notation gelten:

$j = 1, \dots, k, \dots, n$	[Index der DMUs, die der Effizienzanalyse zugrunde liegen]
$k \in \{1, \dots, n\}$	[Index der zu analysierenden DMU]
$i = 1, \dots, m$	[Index der Inputattribute x , d.h. x_i]
$r = 1, \dots, s$	[Index der Outputattribute y , d.h. y_r]

Von jeder DMU j werden die Input- und Outputwerte im Vektor (x^j, y^j) zusammengefasst, d.h. $(x^j, y^j) := (x_1^j, \dots, x_m^j, y_1^j, \dots, y_s^j)$

Die Input-Output-Datenmatrix aller DMUs lautet dann:

⁴²⁴ Empirische Vollständigkeit: Wenn eine Technologiemenge alle beobachtbaren Input-Output-Transformationen enthält (vgl. SCHEEL 2000, S. 40).

⁴²⁵ Es handelt sich somit um einen statischen Effizienzbegriff, der in DEA herangezogen wird (vgl. SCHEEL 2000, S. 63). Die Problematik nicht fester Input-Output-Strukturen wird an späterer Stelle diskutiert. Eine Analogie findet sich im Zusammenhang mit dem „technischen Fortschritt“, wenn sich die Technologiemenge ändert.

$$(X, Y) := \begin{pmatrix} x_1^1 & \dots & x_m^1 & y_1^1 & \dots & y_s^1 \\ \vdots & & \vdots & \vdots & & \vdots \\ x_1^n & \dots & x_m^n & y_1^n & \dots & y_s^n \end{pmatrix}$$

Annahmen über die Eigenschaften der Datenmatrix:

- (1) Alle Einträge (In- und Outputs) sind nichtnegativ, d.h. $(x, y) \geq 0$
- (2) Jeder Input wird von mindestens einer DMU zur Beurteilung der Krisenexposition eingesetzt, d.h. für jeden Input i gibt es eine DMU j mit $x_i^j > 0$.
- (3) Jeder Output wird von mindestens einer DMU als Beurteilung der Krisenexposition abgegeben, d.h. für jeden Output j gibt es eine DMU j mit $y_r^j > 0$.
- (4) In jeder DMU wird mindestens ein Input zur Beurteilung der Krisenexposition herangezogen und es wird mindestens ein Output (Urteil über die Krisenexposition) abgegeben, d.h. für jede DMU j gilt $\sum_{i=1}^m x_i^j > 0$ und $\sum_{r=1}^s y_r^j > 0$.
- (5) Identische DMUs werden nur einmal in die Analyse aufgenommen, d.h. die Zeilen in der Datenmatrix (X, Y) sind (i.d.R.) paarweise verschieden.

Weil ein Ziel der Analyse darin besteht, Hinweise zu geben, in welcher Weise sich der Input für die Interpretationen durch die Stakeholder (d.h. die Unternehmensdaten) ggf. verändern müsste, damit das Unternehmen als stabil perzipiert würde, werden nachfolgend nur inputorientierte DEA-Modelle betrachtet.

Envelopment-Form des inputorientierten DEA-CCR-Modells (Duales inputorientiertes Modell)

min θ

u.d.N.

$$\theta x_i^k \geq \sum_{j=1}^n \lambda_j \cdot x_i^j \quad (i = 1, \dots, m)$$

$$y_r^k \leq \sum_{j=1}^n \lambda_j \cdot y_r^j \quad (r = 1, \dots, s)$$

Zielfunktionswert θ (relative Effizienz; Abstand der DMU von der Randfunktion).

Dualgewichte $\lambda_j \geq 0$ (geben mit ihrer Indexierung an, mit welchen effizienten DMUs die k -te DMU verglichen wird; λ_j zeigt das Ausmaß der Gewichtung an).

Übliche Eigenschaften von Technologiemengen betreffen die Skalenerträge, die Verschwendbarkeit von Inputs und Outputs, die Kombinierbarkeit von Vergleichseinheiten (DMUs) sowie Kombinationen von diesen Eigenschaften.

- Skalenerträge: Skaleneffekte betreffen das Verhalten des Outputs bei Veränderung (Vervielfachung oder auch Verkleinerung) des Inputs (für Details vgl. z.B. SCHEEL 2000, S. 41)⁴²⁶.

Nachfolgend (auch in Kapitel 9) wird, mangels besseren Wissens, von konstanten Skalenerträgen ausgegangen, d.h. es werden die am strengsten die Effizienz klassifizierenden DEA-Modelle eingesetzt.

⁴²⁶ Z.B. die Auswirkung der Schließung mehrerer kleiner Filialen eines Kreditinstituts und Substitution der Filialen durch ein „Kundenzentrum“ auf die Performance des Kreditinstituts.

- Verschwendbarkeit: Eine Technologiemenge erfüllt die freie Verschwendbarkeit (FV) (disposability, Verfügbarkeit) der Inputs, wenn es bei gleichbleibenden Outputs möglich ist, einzelne oder alle Inputs zu erhöhen, d.h., wenn mit $(x, y) \in T$ für $x' \geq x$ auch $(x', y) \in T$ gilt. Eine Technologiemenge erfüllt die freie Verschwendbarkeit (FV) der Outputs, wenn es bei gleichbleibenden Inputs möglich ist, einzelne oder alle Outputs zu reduzieren, d.h., wenn mit $(x, y) \in T$ für $y' \leq y$ auch $(x, y') \in T$ gilt.
- Kombinierbarkeit von Vergleichseinheiten: Diese Annahme bedeutet, dass jede Input-Output-Transformation, die aus zwei DMUs gebildet werden kann, auch realisierbar ist, d.h., dass die Technologiemenge konvex ist. Eine Technologiemenge heißt konvex, wenn mit $(x, y) \in T$ und $(x', y') \in T$ für alle $0 < \lambda < 1$ auch $\lambda(x, y) + (1 - \lambda)(x', y') \in T$ gilt (SCHEEL 2000, S. 47). Weil bei der Krisenbewertung durchaus zwei verschiedene Inputwerte x und x' zu dem gleichen Output (Bewertung) y führen können, so ist dies auch mit jedem (ggf. gewichteten) Durchschnitt aus x und x' möglich. Allerdings ist diese Konvexitätsannahme nicht unproblematisch. Besteht beispielsweise nur eine diskrete Zahl von Outputvarianten für einen Beurteilungstatbestand, so besteht offensichtlich nicht die Möglichkeit, eine Konvexkombination überhaupt zu realisieren. Aus diesem Grund sollen für spätere Panel-Studien kontinuierliche Skalen verwendet werden.

Weiterhin werden folgende Eigenschaften von DEA-Technologiemenge - in Abwandlung von SCHEEL (2000, S. 54) - für die Krisenfrüherkennung angenommen:

- Keine Willkürlichkeit⁴²⁷: $(0, y) \in T(X, Y) \Rightarrow y = 0$, d.h., es ist nicht möglich, eine Bewertung (Output) zu erzeugen, ohne einen Input als Beurteilungsgrundlage heranzuziehen.
- Beschränktheit: $T(X, Y) \cap \{(x, y) \mid y \geq 0, 0 \leq x \leq \bar{x}\}$ ist beschränkt für jedes $\bar{x} \geq 0$, d.h. aus einem beschränkten Input lassen sich nicht beliebig hohe (gute) Bewertungen ableiten.
- Abgeschlossenheit: $T(X, Y)$ ist eine abgeschlossene Menge, d.h. wenn es möglich ist, eine Input-Output-Transformation beliebig genau durch Punkte in $T(X, Y)$ zu approximieren, dann ist diese Transformation selbst auch in $T(X, Y)$ enthalten.

Die DEA-Analysen zur Krisenfrüherkennung in der oben beschriebenen Weise stellen keinen Ersatz für „traditionelle“ Unternehmensbeurteilung (z.B. Ratings) dar, sie sollen vielmehr ergänzende Informationen zur Stabilität des Unternehmens liefern. Zusammen mit den traditionellen Ergebnissen von Ratings können die Ergebnisse der DEA jedoch beispielsweise – unter Transformation des Effizienzwertes in einen Wert, der die Stabilität bzw. Krisenexposition ausdrückt ($KE_D^{428} = 1 - S$) und unter Transformation des Ratingwertes in einen Wert, der ebenfalls die Krisenexposition ausdrückt (KE_R ist der 0-1-normierte⁴²⁹ Ratingwert des Unternehmens) im Rahmen von Krisenexpositionsdiagrammen dargestellt und analysiert werden (vgl. Abbildung 8-4 - analog HESSELMANN 1995): Ein Unternehmen wird von zwei Stakeholdern zu drei unterschiedlichen Zeitpunkten (jeweils identische KE_R -Werte) zusätzlich hin-

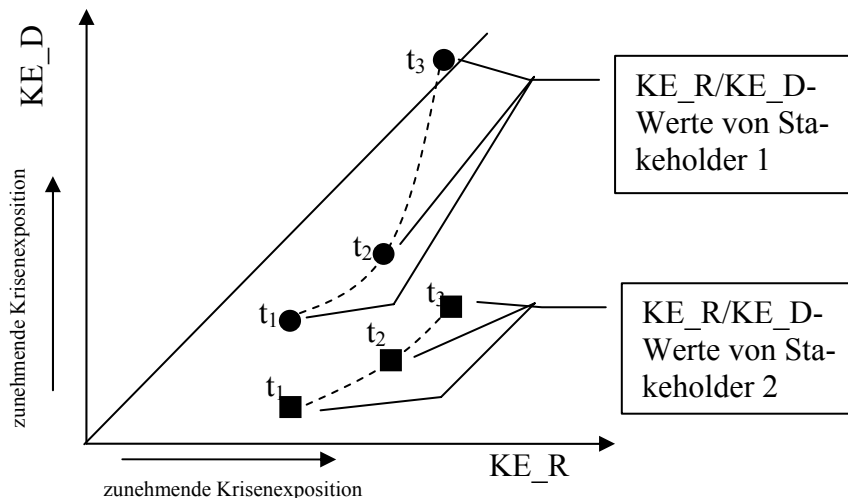
⁴²⁷ Normalerweise wird diese Eigenschaft als „Unmöglichkeit des Schlaraffenlandes“ bezeichnet, wenn es sich um die Analyse von Produktionsmengen, Dienstleistungen etc. handelt

⁴²⁸ KE_D = Krisenexpositionswert aufgrund der DEA; S = perzipierte Stabilität

⁴²⁹ Bestmöglicher Ratingwert = 1

sichtlich der empfundenen Stabilität (KE_D-Werte) beurteilt. Die Winkelhalbierende w durch den Ursprung zeigt dabei an, ob die Beurteilung der Unternehmensstabilität durch harte Faktoren (Punkte südöstlich der Winkelhalbierenden) oder durch Werte der kognitiven und affektiven Einstellungskomponenten (Punkte nordwestlich der Winkelhalbierenden) dominiert wird.

Abbildung 8-4: Beispiel eines KE_R/KE_D-Diagramms für zwei Stakeholder



(Hinweis: Je höher KE_R bzw. KE_D, desto krisengefährdeter kann das Unternehmen gelten)
(Quelle: Eigene Darstellung)

Während bei Stakeholder 2 mit zunehmend schlechterem Ratingurteil (ansteigender Wert von KE_R) nur eine schwache Zunahme der in der Data Envelopment Analysis bestimmten Krisenexposition aufgrund der Einstellungen zu dem analysierten Unternehmen zu verzeichnen ist, ist Stakeholder 1 wesentlich kritischer zu dem Unternehmen eingestellt (höhere und mit zunehmend schlechterem Rating auch wesentlich stärker steigende KE_D-Werte).

In den Kapitel 3 und 4 konnte aufgezeigt werden, dass bisher vielfältige krisenrelevante Einflussfaktoren für die Analysen unberücksichtigt geblieben sind (vgl. auch Anhangskapitel „Exemplarischer Fragenkatalog“). Aber auch mittels Data Envelopment Analysis können nicht beliebig viele In- und Outputattribute analysiert werden. Weil die Zahl der analysierten DMUs mindestens die dreifache Summe aus In- und Outputs umfassen sollte (CHARNES UND COOPER 1990, S. 641 ff.), wären beispielsweise bereits bei 25 Input- und 25 Outputattributen 150 DMUs erforderlich⁴³⁰. Die Alternative, um eine praktische Anwendbarkeit zu erreichen, könnte darin bestehen, die Zahl der Input- und Outputattribute zu reduzieren, was ggf. wie-

⁴³⁰ Bei einer einjährigen Betrachtung wären 150 Stakeholder eines Unternehmens erforderlich, deren Beurteilung zu erheben wäre.

derum detaillierten Analysen widersprechen würde. Um dennoch Data-Envelope-Analysen zu ermöglichen, könnten unterschiedliche Teilmengen der krisenrelevanten Attribute separat analysiert werden – z.B.

- Effizienzermittlung hinsichtlich der quantitativen Attributwerte der im Anhangskapitel „Exemplarischer Fragenkatalog“ aufgeführten Fragen:
Ermittlung eines KE_D_{quant} -Wertes
Input: Quantitative Faktoren
Output: Urteile hinsichtlich der Ausprägung der quantitativen Faktoren
- Effizienzermittlung hinsichtlich der qualitativen Attributwerte der im Anhangskapitel „Exemplarischer Fragenkatalog“ aufgeführten Fragen:
Ermittlung eines KE_D_{qual} -Wertes
Input: Qualitative Faktoren
Output: Urteile hinsichtlich der Ausprägung der qualitativen Faktoren

Damit könnte zusammen mit dem Ratingurteil (bzw. dem Z-Wert von Diskriminanzanalysen) in dreidimensionalen Darstellungen noch eine optische Aufbereitung erfolgen. Weil derartige zwei-, drei- oder n-dimensionalen Aufbereitungen lediglich erste Hinweise auf die Krisenbeurteilung des zu analysierenden Unternehmens liefern können, sind, sofern Krisenanzeichen deutlich werden oder die Beurteilung einzelner Attribute zwischen den Stakeholdern abweicht, Analysen auf der Ebene von Einzelattributen durchzuführen.

8.3 Analyse der von den Stakeholdern wahrgenommenen Krisenexposition eines Unternehmens auf Einzelattributebene

Bei der Krisenanalyse auf Einzelattributebene⁴³¹ handelt es sich im einfachsten Fall um die Ermittlung von Abweichungen in den Einstellungen verschiedener Stakeholder⁴³² bezüglich bestimmter Sachverhalte (Inputattribute), z.B. durch einfache Differenzbildung der Attributwerte, wofür Merkmalsprofile herangezogen werden können. Die Analyse der Differenzen von einzelnen Attributwerten ist jedoch mit dem Nachteil verbunden, dass nicht ersichtlich ist, welche In- bzw. Outputattribute (bezogen auf einen Stakeholder) sich in einer Gesamtbeurteilung um welche Werte verändern müssten, damit das Unternehmen von dem betreffenden Stakeholder als stabil perzipiert werden würde. Dieses Wissen ist jedoch erforderlich, um gezielt Maßnahmen des Krisenmanagements einleiten zu können. Hierzu kann wiederum die Data Envelopment Analysis beitragen (COOPER ET AL. 2002, S. 47f.): Für eine ineffiziente DMU_0 , ($\theta^* < 1$), lautet die Menge der Referenz-DMUs E_0 .

⁴³¹ Auf statistische Auswertungen, die z.B. folgende Fragen betreffen, muss an dieser Stelle verzichtet werden:

- (1) Wie entwickelt sich die perzipierte Stabilität im Zeitablauf (z.B. mittels Zeitreihenanalyse)?
- (2) Welche Kausalbeziehungen bestehen zwischen einzelnen Input- und Outputattributen (z.B. mittels logistischer Regression)?

Die erforderliche umfangreiche Datenbasis kann erst im Laufe einer mehrjährigen Panelstudie aufgebaut werden (s. Kapitel 10).

⁴³² Analyse der Abweichung eines Attributwertes von Vergleichswerten des gleichen Attributes (bestimmten Ziel-, Ist- und Krisengrenzwerten – z.B. eines anderen Stakeholders, einer früheren Periode, ...)

$$E_0 = \{j \mid \lambda_j^* > 0\} \text{ mit } j \in \{1, \dots, n\}$$

Die optimale Lösung kann dabei folgendermaßen ausgedrückt werden:

$$\theta^* x_0 = \sum_{j \in E_0} x_j \lambda_j^* + s^{-*}$$

$$y_0 = \sum_{j \in E_0} y_j \lambda_j^* - s^{+*}$$

Mit

E_0	Menge der Referenz-DMUs
x_0	Vektor der beobachteten Inputattribute
y_0	Vektor der beobachteten Outputattribute
Δx_0	Notwendige Veränderung des Vektors der beobachteten Inputattribute, damit die DMU als effizient (stabil) perzipiert wird.
Δy_0	Notwendige Veränderung des Vektors der beobachteten Outputattribute, damit die DMU als effizient (stabil) perzipiert wird.
s^{-*}	Schlupfvariable (überschüssiger Input; input excess) im Optimum
s^{+*}	Schlupfvariable (zu wenig Output; output shortfall) im Optimum
θ^*	Effizienz (perzipierte Stabilität) im Optimum
λ	Lambda (als Vektor) enthält die Anteile der einzelnen Vergleichs-DMUs an der Konvexkombination effizienter Einheiten, die die (virtuelle) Vergleichseinheit für die betrachtete DMU bildet.
λ_j^*	Lambda-Werte (als Skalare) enthalten den Anteil der einzelnen Vergleichs-DMUs an der Konvexkombination effizienter Einheiten, die die (virtuelle) Vergleichseinheit für die betrachtete DMU bildet.

Damit gilt:

$$x_0 \geq \theta^* x_0 - s^{-*} = \sum_{j \in E_0} x_j \lambda_j^*$$

Die Ineffizienz (perzipierte Stabilität einer Unternehmenssituation durch einen Stakeholder $\theta^* < 1$) einer DMU₀ kann verbessert werden, wenn die betreffenden Inputattributwerte radial um den Faktor θ^* vermindert werden und die Inputüberschüsse s^{-*} (Inputfaktoren mit Werten der Schlupfvariablen ungleich Null) eliminiert werden.

$$\Delta x_0 = x_0 - (\theta^* x_0 - s^{-*}) = (1 - \theta^*) x_0 + s^{-*}$$

In gleicher Weise kann Effizienz (perzipierte Stabilität θ^* von 1) erreicht werden, wenn die Werte der Outputattribute um den Wert der Schlupfvariablen s^{+*} verbessert werden.

$$\Delta y_0 = s^{+*}$$

Die Verbesserung der x_0 - bzw. y_0 -Werte beträgt somit (CCR-Projektion):

$$\hat{x}_0 = x_0 - \Delta x_0 = \theta^* x_0 - s^{-*} \leq x_0$$

$$\hat{y}_0 = y_0 + \Delta y_0 = y_0 + s^{+*} \geq y_0$$

Δx_0 ist in der Weise zu interpretieren, dass dem Anwender für die Analyse Hinweise gegeben werden, in welchem Umfang Inputattributwerte vermindert werden müssten, dass bei unverändertem Output, d.h. unveränderten Einstellungswerten des betreffenden Stakeholders zu der analysierten Unternehmenssituation, diese als effizient (bzw. stabil mit $\theta^* = 1$) perzipiert werden würde.

Δy_0 ist in der Weise zu interpretieren, dass dem Anwender für die Analyse Hinweise gegeben werden, in welchem Umfang Outputattributwerte erhöht werden müssten (Verbesserung der Einstellung zu der betreffenden Unternehmenssituation), so dass bei unverändertem Input die analysierte Unternehmenssituation als effizient (bzw. stabil mit $\theta^* = 1$) perzipiert werden würde.

Ein derartiger Hinweis, wie durch Outputerhöhung (Einstellungsverbesserung) eine Unternehmenssituation als „stabil“ perzipiert werden kann, kann hilfreich sein, wenn der betreffende Stakeholder damit entscheiden kann, ob er ggf. zu kritisch beurteilt hatte oder z.B. „erlern-te Hilflosigkeit“ gegeben ist – und die Outputerhöhungen im Rahmen des Bereiches liegen, den er bei einer adäquaten Beurteilung akzeptieren würde.

8.4 Erhebung und Auswertung von Attributionen

Zusätzlich zu einer quantitativen Aussage über die von den einzelnen Stakeholdern perzipierte Stabilität eines analysierten Unternehmens sollen mit dem vorgeschlagenen Ansatz Attributionen gewonnen werden, um (langfristig) zu erkennen, welche der Stakeholder unter welchen Bedingungen welche Ursachenzuschreibungen vornehmen, inwieweit sich ihre Ursachenzuschreibungen unterscheiden und welche möglichen Attributionsfehler identifiziert werden können [z.B. fundamentaler Attributionsfehler⁴³³, selbstdienliche Verzerrungen, selbsterfüllende Prophezeiungen (hierzu ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 428 ff.)].

Personen entscheiden sich für solche Ursachenzuschreibungen, die bei mehrfacher Beobachtungsmöglichkeit am häufigsten auftreten. Im Erfolgsfall werden die Ursachen vielfach den eigenen Fähigkeiten, den Anstrengungen, dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe oder dem Glück (hierzu ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 347 f.) zugeschrieben (Tabelle 8-2) – im Misserfolgsfall den entsprechenden Ursachen. Die Entscheidung wird anhand der drei Dimensionen⁴³⁴ des Kovariationsprinzips nach Kelley (Darstellung bei RUDOLPH 2003, S. 154 ff.) getroffen.

⁴³³ Tendenz, dispositionale Faktoren zu überschätzen und situative Faktoren zu unterschätzen.

⁴³⁴ Distinktheit (Unverwechselbarkeit; ist das Verhalten, d.h. die Beurteilung einer Unternehmenssituation, spezifisch für eine bestimmte Situation?)

Normalerweise erfolgen Attributionen, wenn Vorgänge zu unerwarteten Ergebnissen führen (z.B. Misserfolg einer talentierten Person) oder wenn die Personen in der betreffenden Situation über kein Schema verfügen (vgl. FÖRSTERLING 2001, S. 15). Beispiel: Ein **Ereignis** (z.B. Zwangsversteigerung) führt zu

- **ergebnisabhängigen Gefühlen** (Scham, Wut, Angst...),
- diese lösen **Prozesse der Kausalattribution** aus (Warum ist dieses Ereignis eingetreten? Liegt es an mangelnder Fähigkeit, Pech, schwieriger wirtschaftlicher Lage?).
- Die Attributionen ziehen (**psychologische**) **Konsequenzen** nach sich: Erwartungen bezüglich zukünftiger Ergebnisse,
- diese Erwartungen wiederum haben Folgen für das zukünftige **Verhalten**.

Tabelle 8-2: Attributionsschema

		Ort der Kausalität; Kontrollüberzeugung (Personabhängigkeit)	
		Intern	Extern
Stabilität über die Zeit	Stabil	<i>Fähigkeit</i>	<i>Aufgabenschwierigkeit</i>
	Variabel	<i>Anstrengung</i>	<i>Glück</i>

(Quelle: ZIMBARDO ET AL. 2003, S. 347)

Die Richtung der Attribution hängt eng mit **Gefühlen** zusammen, beispielsweise:

- Internale Attribution führt im Erfolgsfalle zu Stolz und hohem Selbstwert, bei Misserfolg kann das zu Scham oder Schuld führen.
- Stabile Attributionen ziehen im Erfolgsfall Zuversicht, im Misserfolgsfall Hilflosigkeit nach sich.

Damit könnte aus den Attributionen auf mögliches späteres krisenrelevantes Verhalten geschlossen werden.

Mit der Erfassung von Kausalattributionen der Stakeholder sollen – als strategisches Ziel – Analysen ermöglicht werden, welche Attributionen im Laufe der Krisenentstehung und -entwicklung entstehen bzw. sich ggf. verändern und welche möglichen Attributionsfehler identifiziert werden können: Unter welchen Bedingungen erklären Menschen Unternehmenskrisen mit eigenen Fehlern, geringer Anstrengung, externen Einflüssen etc.? Sind die Zusammenhänge zwischen Einstellungen und Attributionen sowie Einstellungsänderungen und Attributionsänderungen bekannt, so könnte dieses Wissen ggf. für das Krisenmanagement genutzt werden, indem Attributionen gezielt verändert werden (Reattributionen).

Zur Bestimmung von Attributionen werden üblicherweise Experimente durchgeführt. Für den eigenen Ansatz muss hingegen, um einen engen Zusammenhang zur Einstellungsermittlung zu gewährleisten, eine Einbindung in den allgemeinen Erhebungsprozess der Einstellungser-

Konsistenz (tritt das Verhalten in dieser Situation zum wiederholten Male auf)

Konsens (Übereinstimmung mit anderen Stakeholdern)

mittlung erfolgen, indem den Stakeholdern zeitgleich mit der Erhebung der Werte der Einstellungskomponenten die Möglichkeit gegeben wird, Ursachenzuschreibungen vorzunehmen.

In einem ersten Schritt wird den Stakeholdern die Möglichkeit gegeben, ihre Kausalattributionen für ihre Interpretation der Unternehmenssituation verbal zu formulieren, damit diese als Ergänzung zu DEA-Auswertungen zur erforderlichen Inputreduktion Ansatzpunkte zu Verbesserungen geben können (s. Kapitel 8.3).

Die eigentliche Analyse der Attributionen (intertemporale und interpersonale Vergleiche der Ursachenzuschreibungen) hingegen wird Gegenstand von Anschlussforschungen sein (vgl. Kapitel 10).

8.5 Zusammenfassender Überblick des Kapitels 8

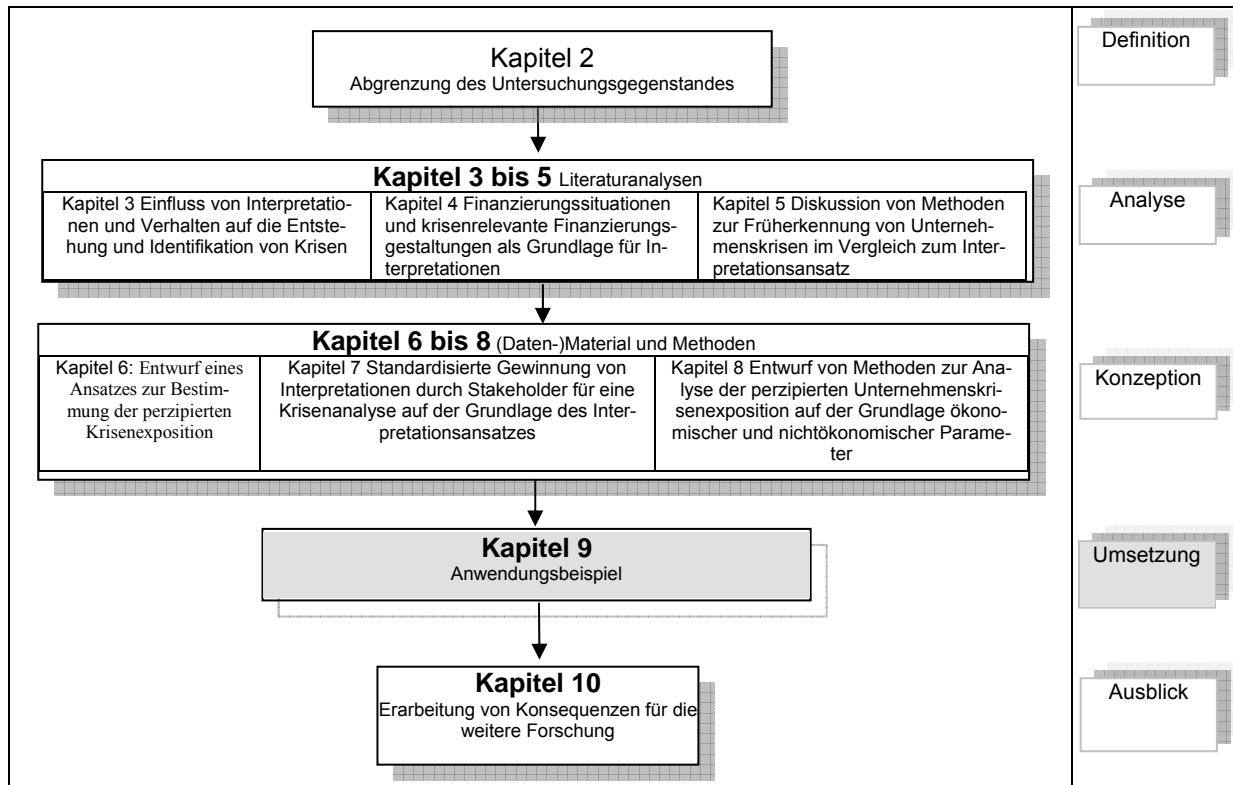
Ziel des Kapitels 8 war die Entwicklung eines Vorschlags für ein Vorgehensmodell zur integrierten Analyse ökonomischer und nichtökonomischer Kriseneinflussfaktoren und ihrer Interpretationen durch Stakeholder (vgl. Ziele in Kapitel 1.3).

Zur Gewinnung von Aussagen über die perzipierte Stabilität bzw. Krisenexposition eines Unternehmens durch jeden Stakeholder wurde ein Ansatz auf der Grundlage der Data Envelopment Analysis (DEA) vorgestellt. Mittels DEA soll der Begriff der „perzipierten Stabilität“ operationalisiert werden: Je besser die Werte der Einstellungskomponenten eines Stakeholders zu einem Unternehmen sind und je geringer der dafür notwendige Input ist, desto höher ist die mit DEA ermittelte relative Effizienz (Stabilität) des Unternehmens – bzw. vice versa. In Analogie zu Best-Practice-DMUs in Standard-DEA-Anwendungen (mit einem Score von 1), sollen im vorliegenden Ansatz solche DMUs als „Best-Perception-DMUs“ bezeichnet werden.

Um mittels DEA Aussagen hinsichtlich einer Krisenfrüherkennung leisten zu können, sind jedoch, anders als in den „Standard-DEA-Anwendungen“, z.T. andere Spezifikationen des Analyseziels, des Analyseablaufes und auch der Termini (z.B. DMU) notwendig. Gemeinsamkeiten und Unterschiede des eigenen Ansatzes zu Standard-DEA-Anwendungen wurden deshalb erläutert.

Die Möglichkeit zur Nutzung der DEA zur Bestimmung der von den Stakeholdern eines Unternehmens perzipierten Stabilitäten wird nachfolgend in Kapitel 9 an einem Beispiel konkretisiert.

9 Anwendungsbeispiel für eine integrierte Analyse krisenrelevanter ökonomischer und nicht-ökonomischer Faktoren zur Krisenfrüherkennung



In den Kapiteln 6 bis 8 wurde auf der Grundlage der Erkenntnisse aus den vorausgehenden Kapiteln ein Vorschlag entwickelt, in welcher Weise die traditionell primär an Jahresabschlussanalysen orientierten Ansätze zur Identifikation von Unternehmenskrisen erweitert werden könnten, um Interpretationen durch die Stakeholder für die Krisenprävention zu nutzen.

Nachfolgend wird an einem Beispiel der Vorschlag aus den Kapiteln 6 bis 8 konkretisiert, angewendet und diskutiert (vgl. Punkt 8 der Ziele in Kapitel 1.3). Hierbei wird aus pragmatischen Gründen die DEA - anders als für den Praxiseinsatz vorgesehen⁴³⁵ – nach Auftreten einer akuten Krise durchgeführt, denn:

- (1) Der betreffende Praxisfall liegt bereits einige Jahre zurück, ist aber vergleichsweise übersichtlich. Innerhalb von rund 2 Jahren nach einer Investition mit einem zinsverbilligten Darlehen befand sich das Unternehmen in einer akuten Krise - mit der Drohung der Kre-

⁴³⁵ In der Praxisanwendung hat auch bereits vor einer Entscheidung bzw. Investition eine Beurteilung und Analyse der Ist-, Ziel- und Krisengrenzsituationen zu erfolgen.

ditkündigung durch die Kredit gebende Bank. Die Anzahl der involvierten Stakeholder betrug fünf⁴³⁶, die Beurteilungen betrafen die vier Zeitpunkte

- a. „vor dem Investitionszeitpunkt“ („vor Invest“),
- b. „nach dem Investitionszeitpunkt“ („nach Invest“),
- c. nach „1 Jahr“ und
- d. „nach 2 Jahren“.

Es sind somit nur 60 DMUs zu verarbeiten.

- (2) Die Krisenursachen lagen ausschließlich im Unternehmensbereich begründet.
- (3) Es konnten Dokumente (Verträge, Mitschriften von Verhandlungsgesprächen, Mitschrift über das Interview mit dem Unternehmer und der Ehefrau) über den Krisenverlauf ausgewertet werden. Damit war es möglich, diese Informationen nachträglich für die Ermittlung der perzipierten Stabilität zu nutzen.

Gegenüber einer zeitnahen Erhebung der Beurteilungen durch die Stakeholder muss jedoch davon ausgegangen werden, dass durch die Ex-Post-Beurteilung Verzerrungen bei der Wahrnehmung der Unternehmenssituationen entstanden sind:

- (1) Bei Durchführung der Interviews war den Stakeholdern die Entwicklung der Unternehmenskrise bekannt, d.h. sie verfügten über einen besseren Wissenstand bei der Bildung der kognitiven Komponenten ihrer Einstellungen und es flossen ggf. andere Aspekte in affektive Komponenten ihrer Einstellungen ein, als dies ursprünglich zum Zeitpunkt der Kreditaufnahme und im Verlauf der Krisenentwicklung der Fall gewesen war.
- (2) Nicht alle Stakeholder konnten persönlich befragt werden - z.T. wurde aus den Inhalten der Dokumente und aus den Interviews auf die Beurteilung des Unternehmens durch die Stakeholder geschlossen.
- (3) Die Zuordnung der Informationen über den Krisenverlauf zu den Fragen und Antwortkategorien wurden nicht durch die Stakeholder selbst, sondern durch den Autor vorgenommen.

Diese Einschränkungen sollen jedoch vernachlässigt werden, weil mit dem vorliegenden Beispiel nicht das Ziel verfolgt werden soll (und nicht verfolgt werden kann), mittels empirischer Daten einen Nachweis zu führen, dass mit der vorgeschlagenen Methode eine Unternehmenskrise besser, mit weniger Fehlklassifikationen oder früher als mit den herkömmlichen Methoden (vgl. Kapitel 5) erkannt werden könnte. Mit dem Beispiel soll vielmehr prinzipiell gezeigt werden, wie mit der vorgeschlagenen Methode auf das Vorliegen einer Unternehmenskrisengefahr geschlossen werden kann und welche Einschränkungen ggf. zu beachten sind. Zeitnahe Analysen und vergleichende Untersuchungen (Methodenvergleiche) sollen Gegenstand weiterer Forschungen sein (vgl. Kapitel 10).

9.1 Erläuterung des Beispielsfalles

Es handelt sich bei dem Beispiel um den bei BODMER (1998, S. 56 ff) aufgeführten Fall eines landwirtschaftlichen Unternehmens⁴³⁷. Der Analysezeitraum umfasst rund 2 Jahre. Das Un-

⁴³⁶ Unternehmer, Ehefrau, Altenteiler, Hausbank, Berater, die über 4 Perioden (Jahr 0 vor der Investition, Jahr 0 nach der Investition, Jahr 1 und Jahr 2) die jeweiligen Ist-, Ziel- und „Krisengrenz“-Zustände beurteilen.

ternehmen war vor Beginn des Analysezeitraumes von den Eltern des Hofübernehmers bewirtschaftet worden. Dieser hatte als Metzger im Akkord gearbeitet und stand zum Zeitpunkt der Hofübernahme vor der Wahl, das Unternehmen aufzugeben oder erheblich zu investieren. Er entschied sich für Letzteres. In Zusammenarbeit mit dem zuständigen Berater vom Amt für Landwirtschaft war entschieden worden, dass die Einstellung der Milchviehhaltung erfolgen sollte. Empfohlen wurde (zunächst) eine erhebliche Zupacht von Ackerfläche und von Gebäuden zur Ausweitung der Mastschweinehaltung (Zupacht eines Schweinemastbetriebes mit 650 Mastplätzen und rund 100 ha Ackerfläche)⁴³⁸. Im Betriebsverbesserungsplan war von einem Finanzierungsbedarf⁴³⁹ von knapp 600.000,- Euro ausgegangen worden. Der Umfang des erforderlichen Fremdkapitals (inkl. bereits bestehender Verbindlichkeiten) belief sich auf rund 410.000,- Euro. Der restliche Teil des Finanzierungsbedarfes sollte durch Eigenleistungen gedeckt werden⁴⁴⁰.

Zur Absicherung der o.g. Kredite hatte sich die Kredit gebende Bank neben den üblichen Gesamtgrundschulden auch Sicherungsübereignungen, Forderungsabtretungen und Sicherheiten von Familienangehörigen (z.B. Abtretung der Forderungen aus einem Bausparvertrag) gewähren lassen. Von der Unternehmerfamilie war dies als „Knebelung“ aufgefasst worden, auch wenn dieser Tatbestand objektiv nicht gegeben war⁴⁴¹.

Weiterhin war noch vor der Zupacht des Schweinemastbetriebes vom zuständigen Amt für Landwirtschaft eine Überarbeitung des Betriebsverbesserungsplanes in die Wege geleitet worden. Der Unternehmer wollte jedoch nicht auf die endgültige Entscheidung warten und hatte, bevor der neue Betriebsverbesserungsplan aufgestellt worden war, den Pachtvertrag abgeschlossen und den Kauf von Anlagevermögen über das Kontokorrentkonto vorfinanziert (mit einem Zinssatz von rund 8 bis 10 % - statt ca. 6 % für ein gefördertes Darlehen). Bis das Darlehen letztlich dennoch ausbezahlt wurde, hatten sich die Kontokorrentschulden auf rund 100.000 Euro erhöht.

Für den Praxiseinsatz wären detaillierte Input- und Outputkategorien hinsichtlich der von den Stakeholdern als krisenrelevant erachteten Faktoren zu definieren. Zur Erläuterung des Beispiels soll jedoch eine Einschränkung auf die in Tabelle 9-1 aufgeführten Inputattribute erfol-

⁴³⁷ Die Input- und Output-Werte der DMUs, bezogen auf die unterschiedlichen Analysebereichen, finden sich im Anhangskapitel „Daten für das Beispiel in Kapitel 9“.

⁴³⁸ Im Rahmen der DEA-Auswertungen wird dieser Zeitpunkt als "vorInvest" gekennzeichnet.

⁴³⁹ Umgerechnet auf heutige Preise.

⁴⁴⁰ Hier setzte auch die wesentliche Kritik des Unternehmers und der Unternehmerfamilie an: Anders als im Betriebsverbesserungsplan vorgesehen, hatte die Bank nach ihrer Meinung die Investitionen nur unzureichend finanziert und damit zur Unternehmenskrise beigetragen. Der Finanzierungsbedarf (auch für die Lebenshaltung) war nach ihrer Meinung nur ungenügend berücksichtigt.

⁴⁴¹ Ein Pachtkreditvertrag statt der Sicherungsübereignungen war nicht in Erwägung gezogen worden.

gen, um einerseits das Beispiel übersichtlich gestalten zu können und andererseits Data-Envelopment-Analysen mit der gegebenen Zahl von DMUs überhaupt durchführen zu können.

Es stehen in dem Beispielfall nur 60 DMU zur Verfügung, so dass demnach die Summe aus In- und Outputattributen auf maximal ca. 20 begrenzt ist. Es wurden folglich jeweils auf der Input- und Outputseite Themenbereiche zusammengefasst, so dass von jeder DMU nur 8 Inputattribute (Tabelle 9-1) analysiert wurden, die mit 7 Output-Bewertungen (Tabelle 9-2) korrespondierten.

Tabelle 9-1: Inputkategorien des DEA-Beispiels und ihre Erläuterung

Inputkategorien	Erläuterung
EK-Differenz	Differenz zum Gesamtumfang des Eigenkapitals in der Zielsituation.
FK	Gesamtumfang des Fremdkapitals.
Dynamischer Verschuldungsgrad	Indikator für Liquidität und Stabilität.
Ausschöpfung der freien Liquidität	Maximale Ausschöpfung 100.
Sicherungsübereignungen	Gesamtwert der Sicherungsübereignungen.
Forderungsabtretungen	Gesamtwert der Forderungsabtretungen; im vorliegenden Fall fließt nur der Unternehmensbereich ein.
Sicherheiteneinsatz durch Familienmitglieder. ⁴⁴²	Umfang der Bürgschaften u.ä. Sicherheitsleistungen durch Familienmitglieder. Je geringer der Wert, desto weniger werden Familienmitglieder mittels Bürgschaften zum Zwecke des Erhalts von Krediten im Unternehmensbereich gebunden.
Lebensstil. ⁴⁴³	Klassifikation durch Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Größen. Je geringer der Wert, desto sparsamer lebt die Familie bzw. desto weniger wird durch den Lebensstandard der Erfolg des Unternehmens beeinträchtigt (sparsamer Lebensstil = 1; sehr aufwändiger Lebensstil = 5).

(Quelle: Eigene Darstellung)

Dies bedingt, dass weder detaillierte Informationen über Kreditwürdigkeitsprüfungen noch alle von den Stakeholdern als krisenrelevant identifizierten Attribute (vgl. Anhangskapitel „Exemplarischer Fragenkatalog“) berücksichtigt werden konnten.

Weiterhin bestehen zu den Outputkategorien „Beurteilung Diskontinuitäten“ und „Beurteilung Opportunismusexposition“ keine explizit im Modell integrierten korrespondierenden In-

⁴⁴² Weil die Klassifikation bereits Bewertungen der Familienmitglieder erfordert und jegliche Klassifikation eigentlich ein Outputattribut darstellen sollte, sollte für den späteren Praxiseinsatz der Umfang der Bürgschaften (u.ä.) als monetäre Größe einfließen.

⁴⁴³ Normalerweise, d.h., wenn Unternehmens- und Privatbereich in die Analyse einfließen, wäre der Lebensstandard nur als Outputattribut zu berücksichtigen. Weil im vorliegenden Fall jedoch nur der Unternehmensbereich in die Betrachtung einfließt, wird der Lebensstandard als Inputattribut (Einflussgröße auf die Liquidität, Stabilität, Rentabilität des Unternehmens) betrachtet.

putkategorien, weil in diesen Fällen die Gesamtbeurteilung der Unternehmenssituation durch die Stakeholder für die Analyse erhoben werden soll. Diskontinuitäten und Opportunismus beziehen sich auf ein Bündel von Eigenschaften der Geschäftspartner.

Tabelle 9-2: Outputkategorien des DEA-Beispiels und ihre Erläuterung

Outputkategorien	Erläuterung
Beurteilung LRS	Beurteilung der Liquidität, Rentabilität und Stabilität (LRS) .
Beurteilung Flexibilität	Beurteilung der Flexibilität im Unternehmen, d.h. die Möglichkeit, auf einen Kriseneintrittsfall reagieren zu können.
(affektive) Beurteilung Lebensstandard	Beurteilung des Lebensstils, Wohnsituation etc.
Beurteilung Diskontinuitäten	Beurteilung der Krisengefahren durch Diskontinuitäten.
Beurteilung Fremdkapital	Beurteilung des Umfangs aller Kredite.
Beurteilung Sicherheiteinsatz	Beurteilung des Umfangs der eingesetzten Sicherheiten.
Beurteilung Opportunismexposition im Geschäfts- und Privatbereich	Beurteilung der möglichen Gefahren durch Opportunismus, der von den Stakeholdern ausgeht (Kreditgeber, Geschäftspartner).

(Quelle: Eigene Darstellung; um die Zahl der Outputattribute zu reduzieren, umfasst jede Outputkategorie die kognitiven und affektiven Komponenten der Einstellung; je höher der Wert, desto besser ist die Beurteilung)

Die gesamte Tabelle der Input- und Outputattributwerte findet sich im Anhangskapitel „Daten für das Beispiel in Kapitel 9“. Die Data-Envelopment-Analysen erfolgten unter Nutzung des DEA-Solvers der Fa. Saitech (Professional Version 4.1) sowie MS-Excel (Version 11.0).

9.2 Erläuterung der Ergebnisse der Data-Envelopment-Analysen

In der Einschätzung der perzipierten Stabilität des Unternehmens bestanden vor dem Investitionszeitpunkt (vgl. Tabelle 9-3) kaum Differenzen⁴⁴⁴ zwischen den Stakeholdern. Vielmehr bestand zwischen den Stakeholdern offensichtlich weitgehend Konsens darüber, dass das Unternehmen in der Zielsituation effizient sein würde (Score = 1). Tabelle 9-3 zeigt jedoch, dass bezüglich der tragbaren Belastungen von dem Unternehmer und den befragten Familienmitgliedern allerdings nicht mit Anlaufschwierigkeiten und daraus resultierenden möglichen Einschränkungen gerechnet wurde. Die Krisengrenzsituation wurde von den Familienmitgliedern kaum schlechter als die Ist-Situation perzipiert (Scores von rund 0,8). Dem Unternehmer und seiner Familie waren gewisse Defizite des ursprünglichen Betriebsverbesserungsplanes nicht

⁴⁴⁴ Effizienzwert bzw. Score des Unternehmers: 1, d.h., von ihm wird das Unternehmen als stabil perzipiert; Score des Beraters: 0,942, d.h., von ihm wird das Unternehmen etwas weniger stabil perzipiert. Im Vergleich zu späteren abweichenden Einschätzungen (vgl. Abbildungen 9-2 und 9-3) erscheinen diese Differenzen jedoch vergleichsweise unbedeutend.

bewusst. So waren kein Überbrückungsbedarf (bis die ersten Erträge aus dem Pachtbetrieb erzielt werden konnten), keine Finanzierungsnebenkosten und auch kein privater Kapitalbedarf, z.B. für die Wohnhausinstandhaltung berücksichtigt worden. Der schlechte Zustand der Gebäude wurde jedoch später von einem Gutachter der Bank bemängelt.

Tabelle 9-3: Vergleich der perzipierten Stabilität (Effizienz) der Stakeholder zum Zeitpunkt „vor Invest“ Berechnung mit CCR-I-Modell

Situation	DMU (=Beurteilung des Stakeholders ...)	Score	Pareto-Koopmans effizient?	Grund
Ist-Zustand	Unternehmer	1	ja	
	Ehefrau	1	nein	Schlupfvariable $\neq 0$
	Altenteiler	1	ja	
	Bank	1	nein	Schlupfvariable $\neq 0$
	Berater	0,9214	nein	Score < 1
Ziel-Zustand	Unternehmer	1	ja	
	Ehefrau	1	nein	Schlupfvariable $\neq 0$
	Altenteiler	1	ja	
	Bank	1	ja	
	Berater	1	ja	
Krisengrenz-Zustand	Unternehmer	0,8395	nein	Score < 1
	Ehefrau	0,7778	nein	Score < 1
	Altenteiler	0,7778	nein	Score < 1
	Bank	0,6911	nein	Score < 1
	Berater	0,6911	nein	Score < 1

(Quelle: Eigene Berechnung; s. ... \Aktueller Stand\DEA neu Mai 2007\V5 vor Invest.xls)

Die Beurteilung der „Krisengrenz“-Zustände durch den Berater und die Bank verdeutlichen aber, dass prinzipiell die Investition befürwortet wurde, denn der niedrige Score von rund 0,69 für den Krisengrenzzustand zeigt, dass die finanzierende Bank und der Berater einen erheblichen Abstand zwischen Ist-Zustand (Score von mehr als 0,9) und Krisengrenzzustand perzipierten. Folglich wurden zum Zeitpunkt „vor Invest“ von der Hausbank Kreditbereitschaftserklärungen für einen Teil der Baumaßnahmen und Maschineninvestitionen gegeben. Die Verhandlungen über die restliche Finanzierung verzögerten sich jedoch, weil von dem zuständigen Berater am Amt für Landwirtschaft eine Überarbeitung des Betriebsverbesserungsplanes angeregt worden war. Die Ursache waren Bedenken hinsichtlich der Rentabilität der Schweinemast.

Bevor dieser neue Betriebsverbesserungsplan jedoch fertig gestellt werden konnte, hatte der Unternehmer den Pachtvertrag für den Schweinemastbetrieb abgeschlossen und die Bewirtschaftung des zugepachteten Betriebes bereits mit Wissen und unter Zustimmung der Hausbank aufgenommen, obwohl noch kein Kreditvertrag abgeschlossen worden war. Die Zwischenfinanzierung erfolgte über das Kontokorrentkonto bei der Hausbank. Die Kreditverhand-

lungen mit der Hausbank mussten deshalb auf der Grundlage des alten, offensichtlich unvollständigen, Betriebsverbesserungsplanes erfolgen und wurden erst nach rund 3 Monaten abgeschlossen [bezüglich des Kreditvertrages s. BODMER (1998, S. 58 ff.) und Anhangskapitel „Daten für das Beispiel in Kapitel 9“]. Während dieser Zeit wurde das Girokonto bereits erheblich überzogen. Als letztlich der Kreditvertrag abgeschlossen wurde, wurden neben den allgemeinen Kreditbedingungen⁴⁴⁵ auch aus diesem Grund "ergänzende Bedingungen" Vertragsbestandteil (vgl. BODMER 1998, S. 61 und Anhangskapitel „Daten für das Beispiel in Kapitel 9“).

Aus dem Kreditvertrag, insbesondere den „Ergänzenden Bedingungen zum Kreditvertrag“, werden die Bedenken der Bank und auch des Beraters hinsichtlich zu erwartender Schwierigkeiten mit der Produktionstechnik deutlich, so z.B.

- (1) Punkt 1 der „Ergänzenden Bedingungen zum Kreditvertrag“ hebt hervor, dass ein langfristiger Pachtvertrag mit einer Pachtdauer von 15 Jahren die Basis der Betriebsentwicklung bildet, wobei die vorzeitige Kündbarkeit des Pachtvertrages für den Fall gewährleistet sein muss, dass keine Rendite erwirtschaftet werden kann.
- (2) Punkt 4 der „Ergänzenden Bedingungen zum Kreditvertrag“ weist auf die große Bedeutung der Stallhygiene hin, was eigentlich selbstverständlich sein dürfte.
- (3) Punkt 14 der „Ergänzenden Bedingungen zum Kreditvertrag“ weist darauf hin, dass die Bank die Kreditlinien kündigen kann, wenn nach einer Anlaufzeit von 1 Jahr keine betriebswirtschaftliche Rendite in der Schweinemast erzielt werden kann. Die Ermittlung der betriebswirtschaftlichen Rendite, z.B. ob kalkulatorische Kosten für familieneigene Arbeitskräfte zu berücksichtigen sind, wurde jedoch nicht näher definiert. Es fehlte eine Operationalisierung des Passus "keine betriebswirtschaftliche Rendite". Dies wurde von der Unternehmerfamilie in der Weise interpretiert, dass die Entscheidung über die Fortführung oder die Kündigung der Kreditverträge im Belieben der Hausbank liegen könnte.

Die „Ergänzenden Bedingungen zum Kreditvertrag“ wurden Vertragsbestandteil, als der Pachtvertrag für den Schweinemastbetrieb bereits abgeschlossen und somit der o.g. Punkt (1) hinsichtlich der vorzeitigen Kündbarkeit des Pachtvertrages nicht mehr zu beeinflussen war.

Die DEA-Auswertungen zeigen für den Zeitpunkt des Abschlusses des Kreditvertrages (Im Rahmen der DEA-Auswertungen wird dieser Zeitpunkt als "nachInvest" in Tabelle 9-4 bezeichnet), dass sich die Beurteilung der Effizienz (perzipierte Stabilität) der Ist- Situation und auch des Ziel-Zustandes durch den Unternehmer, die Bank und den Berater bereits gegenüber dem 1. Beurteilungszeitpunkt (Spalten „vor Invest“ in Tabelle 9-4) verschlechtert hatten. So beurteilte der Unternehmer den Ist-Zustand zum Zeitpunkt „nach Invest“ mit einem Score von rund 0,8 gegenüber einem Score von 1 zum Zeitpunkt „vor Invest“. Die Bank und der Berater beurteilten die Ist- Situation zum Zeitpunkt „nach Invest“ (Score von 0,75 bzw. rund 0,69) sogar schlechter als den Krisengrenzzustand (Score von rund 0,78).

⁴⁴⁵ AGB und Vereinbarungen im Kreditvertrag

Tabelle 9-4: Vergleich der von den Stakeholdern perzipierten Stabilität zu den Zeitpunkten „vor Invest“ und nach Abschluss des Kreditvertrages („nach Invest“) Berechnung mit CCR-I-Modell

Situation	DMU (=Beurteilung des Stakeholders ...)	Effizienz „vor Invest“ (Werte identisch mit Tabelle 9-3)		Effizienz „nach Invest“	
		Score	effizient?	Score	effizient?
Ist-Zustand	Unternehmer	1	ja	0,8	nein
	Ehefrau	1	nein *)	0,8	nein
	Altenteiler	1	ja	1	nein *)
	Bank	1	nein *)	0,75	nein
	Berater	0,9214	nein	0,6911	nein
Ziel-Zustand	Unternehmer	1	ja	1	ja
	Ehefrau	1	nein *)	1	nein *)
	Altenteiler	1	ja	1	ja
	Bank	1	ja	1	ja
	Berater	1	ja	1	ja
Krisengrenz-Zustand	Unternehmer	0,8395	nein	0,7111	nein
	Ehefrau	0,7778	nein	0,7556	nein
	Altenteiler	0,7778	nein	0,8	nein
	Bank	0,6911	nein	0,7805	nein
	Berater	0,6911	nein	0,7805	nein

*) Bedingt durch Schlupfvariable $\neq 0$

(Quelle: Eigene Berechnungen; s. ... \Aktueller Stand\DEA neu Mai 2007\V5 vor und nach Invest.xls)

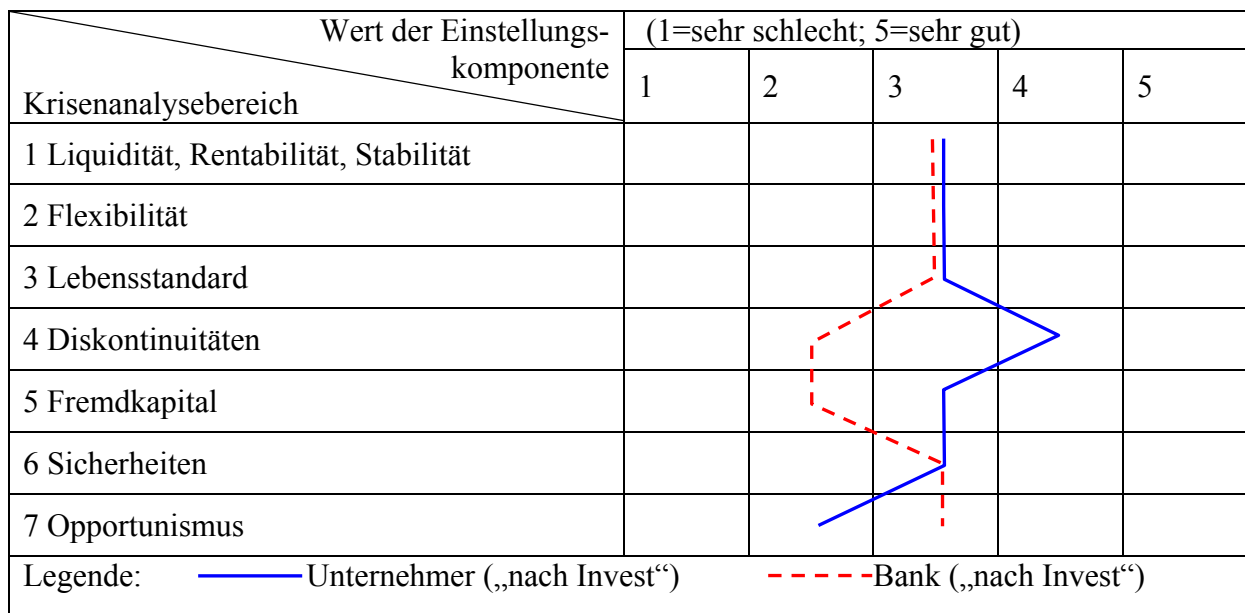
Die Verschlechterung der Beurteilung des Ist-Zustandes durch den Unternehmer zum Zeitpunkt „nach Invest“ gegenüber dem Zeitpunkt „vor Invest“ war bedingt durch Irritationen, die durch die „Ergänzenden Bedingungen“ und den Kreditvertrag ausgelöst worden waren:

- (1) Durch die unter Ziffer 2 der Kreditbedingungen (Laufzeit der Kredite) aufgeführte Regelung ("Die Bank ist berechtigt, dem Kontokorrentkonto des Kreditnehmers ... fällige Zins- und Tilgungsleistungen zu belasten") wird §248 BGB umgangen. Voraus getroffene Vereinbarungen, dass fällige Zinsen wieder Zinsen tragen sollen (also Zinseszinsen), sind gemäß §248 BGB nichtig. Wenn aber davon ausgegangen werden kann, dass das Girokonto eines säumigen Schuldners mit fälligen Zins- und Tilgungsleistungen belastet wird, so führt dies dazu, dass
 - fällige Zinsen automatisch mit dem in der Regel gegenüber einem Darlehen höheren Kontokorrentzins belastet werden und
 - nicht erbrachte Tilgungen dann mit dem höheren Kontokorrentzins verzinst werden müssen. Die Kredit gebende Bank lässt sich damit den fälligen Kapitaldienst automatisch mit der für sie i.d.R. günstigsten Alternative verzinsen.
- (2) Eine permanente Betriebskontrolle durch die Kredit gebende Bank.
- (3) Ein Passus, dass der Zukauf von Futtermitteln über das Lagerhaus der Bank erfolgen sollte.
- (4) Die Bedingung, dass das Girokonto ausschließlich bei der Hausbank zu führen ist.
- (5) Die bereits im Kreditvertrag festgeschriebene - und somit in den „Ergänzenden Bedingungen zum Kreditvertrag“ redundante und für den Unternehmer deshalb irritierende - Sicherungsübereignung von Vieh- und Vorrätebeständen sowie von Maschinen.
- (6) Der Abschluss von Versicherungen wird weitgehend von der Bank vorbestimmt. Die Bank verdient als Agentur der Versicherung nochmals an den Provisionen.
- (7) Rangrücktritt der Altenteiler.

Der Ist-Zustand zum Zeitpunkt „nach der Investition“ (Score 0,8) wurde von dem Unternehmer kaum besser perzipiert als es der von ihm noch akzeptierte „Krisengrenz“-Zustand gemäß seiner Einschätzung nach war (Score von 0,71). Diese Tatsache hätte bereits zur Einleitung von Maßnahmen des Krisenmanagements führen sollen. Dies gilt auch für die Tatsache, dass der Ist-Zustand durch die Bank und durch den Berater ebenfalls kaum besser als der „Krisengrenz“-Zustand eingestuft wurde. Der Anstieg der perzipierten Stabilität vom Zeitpunkt „vor Invest“ zum Zeitpunkt „nach Invest“ für den „Krisengrenz“-Zustand in Tabelle 9-4 in der Einschätzung der Bank und des Beraters zeigt an, dass dem Unternehmen und der Unternehmerfamilie zum Zeitpunkt „nach Invest“ weniger Vertrauen entgegen gebracht wurde, Einschnitte zur Sicherung des Unternehmens zu akzeptieren.

Das Merkmalsprofil in Abbildung 9-1 zeigt die Differenzen in den Beurteilungen zwischen Unternehmer und Bank in den Einstellungskomponenten (Output) zum Zeitpunkt „nach Invest“.

Abbildung 9-1: Beispiel eines Merkmalsprofils zur Krisenanalyse



Es wird deutlich, dass der Unternehmer (durchgezogene Linie in Abbildung 9-1) das Unternehmen in den Krisenanalysebereichen 1 bis 6 besser oder zumindest nicht schlechter einschätzt, als die Bank (strichlierte Linie in Abbildung 9-1). Der Einfluss von Opportunismus auf das Unternehmen wird durch den Unternehmer und die Bank jedoch konträr beurteilt. Im Krisenanalysebereich 7 kennt oder vermutet der Unternehmer offensichtlich ein Risiko durch Opportunismus, indem er diesen Krisenbereich schlechter beurteilt als die Bank. Es wäre nun der Kreditvertrag im Detail zu analysieren, wodurch diese Differenz in der Beurteilung der beiden Stakeholder zustande kommt.

Die Analyse von Differenzen einzelner Attributwerte ist jedoch mit dem Nachteil verbunden, dass nicht ersichtlich ist, welche In- bzw. Outputattribute (bezogen auf einen Stakeholder) sich in einer Gesamtbetrachtung um welche Werte verändern müssten, damit das Unternehmen von dem betreffenden Stakeholder als stabil perzipiert wird. Hierzu kann wiederum die Data Envelopment Analysis beitragen: Die Projektion der verschiedenen DMUs auf die „Efficient Frontier“ ergibt folgendes Ergebnis: Bei unverändertem Output wären zum Zeitpunkt „nach Invest“ die in Tabelle 9-5 aufgeführten Veränderungen der Inputattributwerte des Unternehmers einerseits bzw. der Bank andererseits notwendig. Wie die blau hinterlegten Felder zeigen, unterscheiden sich die anzustrebenden Werte zwischen Unternehmer und Bank kaum.

Tabelle 9-5: Projektion der Krisenexposition (zum Zeitpunkt „nach Invest“). Aus der Sicht des Unternehmers und der Bank erforderliche Anpassung der Inputattributwerte, damit das Unternehmen einen Stabilitätswert von 1 (Unternehmen wird als stabil wahrgenommen) erhalten würde.

Inputattribute	Unternehmer			Bank		
	Tatsächlicher Inputwert (Ist)	Erforderliche Inputreduktion	Erforderlicher Inputwert (gerundet)	Tatsächlicher Inputwert (Ist)	Erforderliche Inputreduktion	Erforderlicher Inputwert (gerundet)
(I)Diff. zum angestrebten Eigenkapital	30000	-100 %	0	30000	-100 %	0
(I)Fremdkapital	410000	-21,95 %	320000	410000	-26,83 %	300000
(I)Dynamischer Verschuldungsgrad	4	-30 %	2,8	4	-34,37 %	2,62
(I)Ausschöpfung freie Liquidität	90	-28,89 %	64	100	-43,75 %	56,25
(I)Sicherungsübereignung	100000	-100 %	0	100000	-100 %	0
(I)Forderungsabtretung	20000	-100 %	0	20000	-100 %	0
(I)Sicherheiteneinsatz von Familienangehörigen	5	-68 %	1,6	2	-25 %	1,5
(I)Lebensstandard	2	-20 %	1,6	2	-25 %	1,5

(Quelle: Eigene Berechnungen; s. ...\\Aktueller Stand\DEA neu Mai 2007\Projektionstabelle zu V5 vor und nach Invest.xls)

Hinweise:

- 1) Tatsächlicher Inputwert: Inputattributwert, der in die DEA eingeflossen ist.
- 2) Erforderlicher Inputwert: Inputattributwert, der in die DEA einfließen müsste, so dass bei unveränderten Outputattributwerten der DMUs ein Stabilitätswert von 1 erzielt werden würde.
- 3) Ursachen für Differenzen hinsichtlich der „tatsächlichen“ Inputwerte zwischen Unternehmer und Berater/Bank: Es handelt sich um „Soft Facts“ (als Input), d.h. Bewertungen.

Die ausgewiesenen Anpassungen hinsichtlich der „Differenz zum angestrebten Eigenkapital“ sind dergestalt zu interpretieren, dass der Eigenkapitalanteil im Unternehmen erhöht werden müsste, was eine „triviale“ Forderung darstellen würde. Für die praktische Umsetzung müssten deshalb z.B. mit Hilfe des Beraters Strategien entwickelt werden, wie die DEA-Projektionen umgesetzt werden könnten. So könnte z.B. durch zeitlich gestaffelte Investitio-

nen der Fremdkapitalanteil reduziert werden, weil damit bereits Einzahlungen aus Produktverkäufen für Investitionen genutzt werden könnten. Mit einem niedrigeren Fremdkapitalanteil ließe sich zumindest der Sicherheiteneinsatz von Familienmitgliedern reduzieren oder vermeiden. Darüber hinaus wäre ggf. der Abschluss eines Pachtkreditvertrages⁴⁴⁶ zu überlegen. Auf jeden Fall hätten die Analysen, wären sie zum damaligen Zeitpunkt durchgeführt worden, auf eine Krisengefährdung hindeuten können, die für Beratungsgespräche hätten genutzt werden können.

Beratungsgespräche wurden jedoch nicht durchgeführt und oben genannte oder vergleichbare Anpassungsmaßnahmen wurden nicht ergriffen.

Die DEA-Auswertungen zeigen deshalb für das 1. Jahr nach der Hofübergabe, dass sich die Beurteilung der Effizienz (Stabilität) der Ist-Situation weiter verschlechterte (s. Tabelle 9-6). So wurde die perzipierte Stabilität des Ist-Zustandes vom Unternehmer wiederum schlechter eingeschätzt, weil das Unternehmen in diesem Jahr mit erheblichen Gesundheitsproblemen der Schweine im gepachteten Maststall konfrontiert worden war. Weil unter Punkt 12 der „ergänzenden Bedingungen zum Kreditvertrag“ speziell auf den Abschluss von (normalerweise üblichen) Tierversicherungen hingewiesen worden war, wurde vom Unternehmer Opportunismus vermutet (ihm wurde, so seine Meinung, der Pachtvertrag aus opportunistischen Gründen "aufgedrängt"). Zu weiteren Irritationen haben die „ergänzenden Bedingungen zum Kreditvertrag“ beim Unternehmer deshalb geführt, weil dort einleitend in den Kreditvertrag der Hausbank über nominal rund 227,4 Tsd. Euro und zum anderen in den Darlehensvertrag der Zentrale dieser Hausbank über rund 76,7 Tsd. Euro differenziert worden war. Für den Unternehmer stellten sich diese und eine weitere Formulierung (vgl. BODMER 1998, S. 63) so dar, als ob er insgesamt über ca. 300.000 Euro hätte verfügen können. Tatsächlich wurden von der Hausbank jedoch nur die im Kreditvertrag aufgeführten rund 227,4 Tsd. Euro gewährt.

Bei dem Unternehmer hatte dies zu einer zusätzlichen Liquiditätslücke geführt, was die Verschuldung weiter beschleunigt hatte und zum Zeitpunkt „nach zwei Jahren“ zur Mahnung der Hausbank zur Einhaltung der Kreditlinie geführt hatte (vgl. BODMER (1998, S. 62)) – vgl. Tabelle 9-6.

⁴⁴⁶ Pachtkredite können in Deutschland jedoch bei den betreffenden Banken wegen des hohen Verwaltungsaufwandes auf Widerstand stoßen. Allerdings sind in anderen EU-Ländern (z.B. Tschechien) Mobiliarpfandregister übliche Praxis.

**Tabelle 9-6: Vergleich der von den Stakeholdern perzipierten Stabilität des Unternehmens am Ende des ersten und des zweiten Jahres nach der Investition
Berechnung mit CCR-I-Modell**

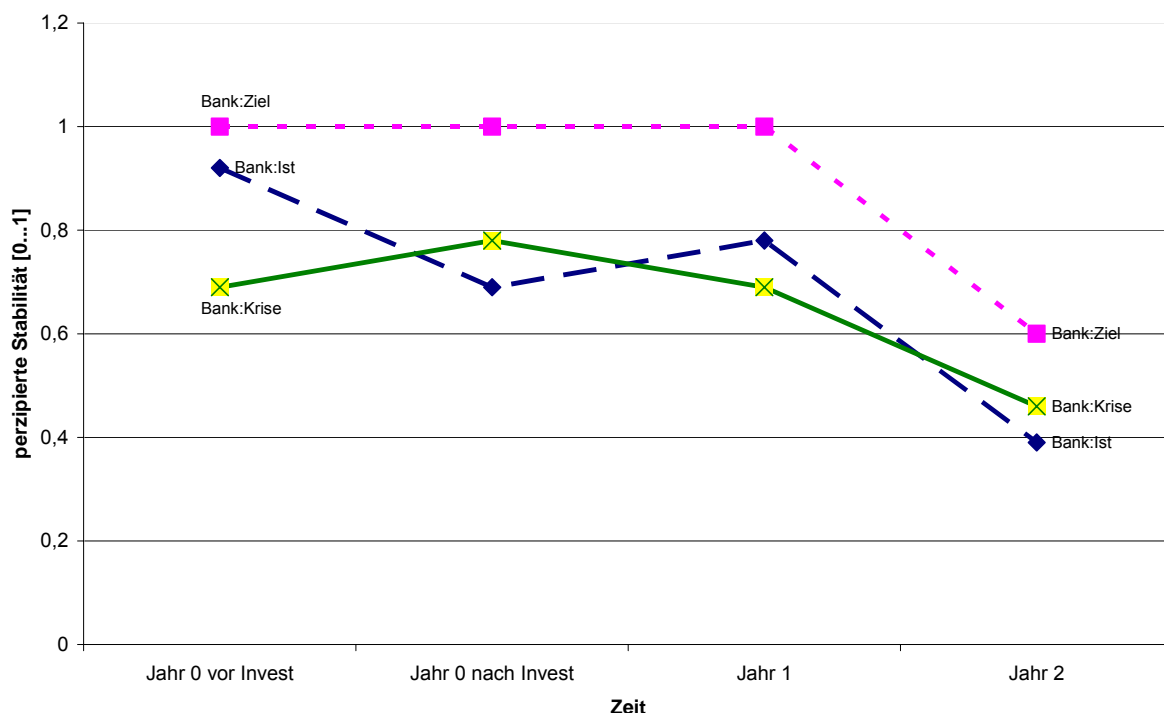
Situation	DMU (=Beurteilung des Stakeholders ...)	perzipierte Stabilität „nach 1 Jahr“ Score	perzipierte Stabilität „nach 2 Jahren“ Score
Ist-Zustand	Unternehmer	0,59	0,46
	Bank	0,78	0,39
	Berater	0,65	0,59

(Quelle: Eigene Berechnungen; s. ...\Aktueller Stand\DEA neu Mai 2007\V5 gesamt.xls. Gegenüber den Tabellen 9-3 und 9-4 sind aus Gründen der Übersichtlichkeit nur ausgewählte DMUs aufgeführt.)

Tabelle 9-6 zeigt, dass sich die von den Stakeholdern perzipierten Stabilitäten zum Zeitpunkt „nach 2 Jahren“ gegenüber dem Zeitpunkt „nach 1 Jahr“ weiter verschlechtert hatten.

Es schlossen sich die Kündigung der Kredite durch die Bank sowie die Anordnung der Zwangsversteigerung an. Die Entwicklung der perzipierten Stabilität durch die Bank zeigt die Abbildung 9-2.

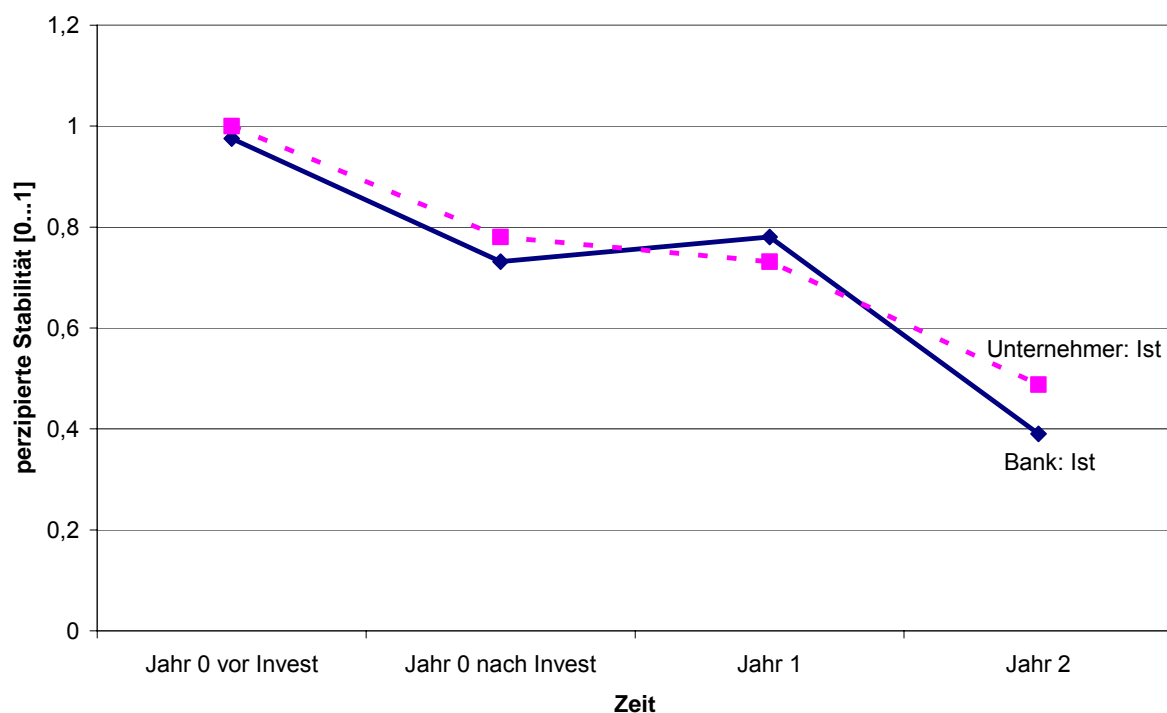
Abbildung 9-2: Interpretation der Unternehmensdaten durch die Bank



Die entsprechende Auswertung im Vergleich von Unternehmer und Bank zeigt die Abbildung 9-3. Es wird eine erhebliche Verschlechterung der perzipierten Stabilität des Unternehmens aus Sicht des Unternehmers zum Zeitpunkt „nach zwei Jahren“ deutlich. Diese war bedingt durch die Wahrnehmung der Bedeutung der „ergänzenden Bedingungen zum Kreditvertrag“

durch den Unternehmer. Zusammen mit der zunächst angedrohten Weigerung der Bank weitere Kredite an den Unternehmer zu vergeben und die spätere Kündigung der Kredite sah sich der Unternehmer aus seiner Sicht zu Unrecht in seiner Entscheidungsfreiheit eingeschränkt, zumal von der Hausbank nach Kündigung der Kredite u.a. auch ein Wertgutachten zur Vorbereitung der Zwangsversteigerung in Auftrag gegeben worden war. Der Gutachter kam zu dem Schluss, dass der Verkehrswert des Unternehmens kaum die Schulden decken würde.

Abbildung 9-3: Vergleich der Interpretation der Unternehmensdaten durch die Bank und den Unternehmer



Ergänzend zu der Darstellung der zeitlichen Entwicklung der perzipierten Stabilität in den Abbildungen 9-2 und 9-3 zeigt die Tabelle 9-7 im Überblick die Entwicklung des Malmquist Produktivitätsindex⁴⁴⁷ während des Analysezeitraums (im vorliegenden Zusammenhang soll der Malmquist-Produktivitätsindex als Malmquist-Effizienzindex MI^E bezeichnet werden.). Statt der „totalen Faktorproduktivität“ der DMUs wird im vorliegenden Fall die Zunahme bzw. Abnahme der perzipierten Stabilität durch die verschiedenen Stakeholder bezüglich Unternehmenssituation und –konstellation mit der Verschiebung der Efficient Frontier betrachtet.

⁴⁴⁷ Zur Erläuterung wird auf die betreffende Literatur verwiesen – z.B. TONE 2004, S.203 ff).

Tabelle 9-7: Entwicklung der Malmquist-Effizienzindizes MI^E des Beispielsunternehmens ermittelt aus den Einstellungen der Stakeholder zu dem Unternehmen

Stakeholder	Zeitpunkte: Übergang ...			
	„vor Invest“ => „nach Invest“	„nach Invest“ => „nach 1 Jahr“	„nach 1 Jahr“ => „nach 2 Jahren“	Average
Unternehmer Ist	0,8	0,9146	0,6667	0,7938
Bank Ist	0,75	1,0407	0,3892	0,7266

(Quelle: Eigene Berechnung; s. ...\\Aktueller Stand\DEA neu Februar 2007\V3 Malmquist Prod Radial-I-C WB.xls)⁴⁴⁸

Ein $MI^E > 1$ zeigt eine Verbesserung der perzipierten Stabilität im betreffenden Zeitraum an, während ein $MI^E = 1$ eine Stagnation und ein $MI^E < 1$ eine Verschlechterung anzeigt.

Am Beispiel der Bewertungen der Ist-Situationen durch die Bank sei die Interpretation verdeutlicht: Beim Übergang vom Zeitpunkt „vor Invest“ zum Zeitpunkt „nach Invest“ zeigt der MI^E in Höhe von 0,75 an, dass die Einstellungsurteile der Bank auf eine Verschlechterung der perzipierten Stabilität hindeuten. In der folgenden Periode ($MI^E = 1,0407$) steigt die perzipierte Stabilität wieder etwas an, wohingegen der MI^E beim Übergang vom 1. ins 2. Jahr mit einem Wert von 0,3892 sehr stark absinkt und auch hiermit wiederum die erhebliche Zunahme der perzipierten Krisenexposition des Unternehmens deutlich wird.

Aus der gesamten zeitlichen Entwicklung der Bewertungen durch die Stakeholder wird deutlich, dass Zweifel an der Stabilität des Unternehmens bei einem Teil der Stakeholder durchaus bereits frühzeitig erkennbar gewesen wären.

9.3 Folgerungen für den Praxiseinsatz

Damit könnten in der praktischen Anwendung in einer begleitenden Panel-Studie zeitnah mittels DEA Bedenken von Stakeholdern hinsichtlich der Krisenexposition eines Unternehmens analysiert und Dissens hinsichtlich der Krisenexposition zwischen den Stakeholdern aufgedeckt werden, denn Ziel eines Praxiseinsatzes des vorgeschlagenen Ansatzes ist es, eine derart starke Ausprägung einer Krise, wie in dem o.g. Beispiel, bereits frühzeitig zu vermeiden. Indem die Erhebungen und Auswertungen der Input- und Outputattribute für Ist-, Ziel- und Krisengrenzsituationen periodisch im Rahmen eines Panels erfolgen würden, könnten Abweichungen in der perzipierten Stabilität Gegenstand der Kommunikation zwischen den Stakeholdern sein, so dass mit Hilfe eines neutralen Beraters frühzeitig Lösungsansätze erarbeitet werden könnten. Allerdings gilt es auch eine Reihe von Einschränkungen beim Einsatz von DEA zu beachten, auf die nachfolgend Bezug genommen wird.

⁴⁴⁸ Es wurde das radiale inputorientierte Modell gewählt. Eine Analyse unterschiedlicher Modelle, auch nicht-radialer Modelle, die eine Berücksichtigung von Schlupf (surplus Input einerseits bzw. shortfall Output andererseits) ermöglichen, sind Gegenstand ergänzender Forschungen (vgl. Kapitel 10).

9.4 Diskussion von Störfaktoren bei der Krisenfrüherkennung mittels DEA

9.4.1 Modellgröße

Auf die Problematik ausreichender Modellgrößen war in Kapitel 9.1 bereits hingewiesen worden. Insbesondere am Anfang einer Panel-Studie werden in einer DEA mit vergleichsweise vielen Input- und Output-Kategorien verhältnismäßig viele DMUs als „effizient“ eingestuft. Zur Lösung dieses Problems könnte es angebracht sein, am Anfang einer Panel-Studie die Daten zwar detailliert zu erheben, analog dem vorliegenden DEA-Beispiel aber in den ersten Perioden Aggregationen auf einige wenige Themenbereiche vorzunehmen, um damit kleine Modellgrößen zu erzielen.

Zu einem späteren Zeitpunkt könnten dann auch die am Anfang der Panel-Studie detailliert erhobenen Input- und Outputattributwerte in nicht-aggregierter Form analysiert werden.

Sofern durch die Zeitdifferenz zwischen verschiedenen Erhebungszeitpunkten externe Einflüsse zu berücksichtigen sind (z.B. Inflation), sind diese in geeigneter Form zu korrigieren oder es hat mittels diskriminierender Attribute eine getrennte Auswertung zu erfolgen.

Ein weiteres Problem stellt die Relativität der Effizienz-(Stabilitäts-)ermittlung dar. Dies bedeutet, dass Änderungen bei den Input- bzw. Outputdaten einer DMU ggf. nicht nur zu Änderungen der perzipierten Stabilität bei dieser DMU, sondern auch zu Änderungen bei der perzipierten Stabilität bei anderen DMUs führen kann.

9.4.2 Relativität der Effizienz-(Stabilitäts-)ermittlung

In dem DEA-Beispiel der Tabelle 9-6 wurde ein Score von rund 0,59 zum Zeitpunkt „nach zwei Jahren“ aus der Sicht des Beraters (Beurteilung des Ist-Zustandes) ausgewiesen. Diesem Wert liegen die in Tabelle 9-8 aufgeführten Input- und Outputdaten zugrunde.

Tabelle 9-8: Input-Output-Konstellation des Ist-Zustandes zum Zeitpunkt „nach 2 Jahren“ beurteilt durch den Berater

Inputkategorien	Werte	Outputkategorien	Werte
Diff. zum angestrebten EK(Unternehmer)	30000	Beurteilung LRS	1
FK(Unternehmer)	410000	Beurteilung Flexibilität	1
Dynamischer Verschuldungsgrad	10	Beurteilung Lebensstandard	1
Ausschöpfung freie Liquidität	100	Beurteilung Diskontinuitäten	3
Sicherungsübereignungen	100000	Beurteilung Fremdkapital	1
Forderungsabtretungen	20000	Beurteilung Sicherheiteneinsatz	1
Bürgschaften durch Familienmitgliedern	2	Beurteilung Opportunismusexposition	1
Lebensstandard	4		

(Quelle: Eigene Berechnungen)

Gleichzeitig wurde für den Unternehmer (Beurteilung des Ist-Zustandes durch den Unternehmer) für das gleiche Jahr eine perzipierte Stabilität (Score) von rund 0,46 ermittelt.

Werden hingegen die Outputdaten des Beraters für diesen Zeitpunkt – also einer anderen DMU – z.B. wie in Tabelle 9-9 dargestellt verändert, so errechnet sich für den Unternehmer (Beurteilung des Ist-Zustandes durch den Unternehmer) für das gleiche Jahr ein Score für die perzipierte Stabilität von rund 0,42, obwohl er selbst keinerlei Änderungen an der Lagebeurteilung für sein Unternehmen vorgenommen hatte. Der Grund ist, dass die Berater-DMU als Referenz-DMU zur Beurteilung der Unternehmens-DMU herangezogen wird.

Tabelle 9-9: Variante der Input-Output-Konstellation des Ist-Zustandes zum Zeitpunkt „nach zwei Jahren“ beurteilt durch den Berater

Inputkategorien	Werte	Outputkategorien	Werte
Diff. zum angestrebten EK(Unternehmer)	unverändert gegenüber Tabelle 9-8	Beurteilung LRS	5
FK(Unternehmer)		Beurteilung Flexibilität	5
Dynamischer Verschuldungsgrad		Beurteilung Lebensstandard	5
Ausschöpfung freie Liquidität		Beurteilung Diskontinuitäten	5
Sicherungsübereignungen		Beurteilung Fremdkapital	5
Forderungsabtretungen		Beurteilung Sicherheiteneinsatz	5
Bürgschaften durch Familienmitgliedern		Beurteilung Opportunismusexposition	5
Lebensstandard			

(Quelle: Eigene Berechnungen)

Damit könnte eingewendet werden, dass eine Krisenfrüherkennung überhaupt nicht möglich ist, weil der Wert der perzipierten Stabilität, der „Efficiency Score“, einer Unternehmenssituation nicht (ausschließlich) von der betreffenden DMU abhängt, sondern (auch) von anderen DMUs. Allerdings werden i.d.R. ex ante fest vorgegebene Zielzustände die „Efficient Frontier“ bilden.

Ein weiteres Problem stellen Lerneffekte während der Panel-Untersuchung dar.

9.4.3 Lerneffekte im Zeitablauf der Krisenentstehung

Die Stakeholder eines zu analysierenden Unternehmens sollen selbst die für sie relevanten Krisenkategorien nennen (Abbildung 8-1). Dadurch sind im Zeitablauf ggf. neue, krisenrelevante Aspekte in der DEA zu berücksichtigen⁴⁴⁹. Grundvoraussetzung ist jedoch, dass alle DMUs zu den gleichen Input- und Output-Kategorien „technologische Werte“ liefern müssen. Verändert sich die Zusammensetzung und/oder die Zahl der In- und Outputattribute im Zeitablauf, weil Stakeholder neue oder andere Krisenfaktoren für wichtig erachten, so führt dies zu Brüchen bei Anwendung der Data Envelopment Analysis.

Im einfachsten Fall werden die „alten“ ($t=1 \dots n$) und „neuen“ DMUs (sobald neue Attribute zu berücksichtigen sind, d.h. $t=n+1$ bis $t=m$ mit $m > n+1$) getrennt ausgewertet. Diese Alternative hat die Konsequenz, dass die Analysen gegebenenfalls nur wenige DMUs umfassen

⁴⁴⁹ Analogie zum Problem der Berücksichtigung des „technischen Fortschritts“ in Standard-DEA-Anwendungen

und damit auch nur wenige In- und Outputattribute enthalten können. Es wäre deshalb prinzipiell wünschenswert, „Missing Values“, die dadurch entstehen, dass zu einem späteren Zeitpunkt erkannt wird, dass wichtige In- bzw. Outputattribute bisher in den Analysen gefehlt hatten, in anderer Art und Weise behandelt werden könnten, indem die neuen Input- oder Output-Kategorien auch in den vergangenen Perioden nachträglich mit Werten versehen werden würden. Wird den Stakeholdern nachträglich jedoch die Möglichkeit gegeben, neue krisenrelevante Kriterien zu bewerten, können neue Erkenntnisse in alte Ergebnisse einfließen, was möglicherweise bereits getroffene Aussagen über die perzipierte Stabilität revidieren könnte. Die möglichen Auswirkungen einer nachträglichen Berücksichtigung von Input- und Outputkategorien sowie der daraus resultierenden nachträglichen Aufnahme von Attributen in die DEA, sind nachfolgend an einem Beispiel (vgl. Tabelle 9-10) exemplarisch dargestellt, dem folgende (fiktive) Annahme zugrunde liegen soll: Gegenüber dem ursprünglichen Beispiel aus den Tabellen 9-3 ff. (als Variante 1 in den Tabellen 9-10 bezeichnet) mit 9 Input- und 7 Outputkategorien stellt sich im 2. Jahr heraus, dass ein innerfamiliäres Zerwürfnis festzustellen ist (in Tabelle 9-10 als Variante 2 bezeichnet), d.h., dass außer der „Opportunismus“-Outputkategorie („BeurteilungVerhältBanken“ = „Beurteilung des Verhältnisses zu Banken“) eine weitere Kategorie aufzunehmen ist, die speziell die innerfamiliären Verhältnisse berücksichtigt. In den Perioden „Jahr 0 vor Investition“ bis „1. Jahr“ wird der optimale Outputwert, d.h. 5, angesetzt (d.h. in der Ist-, Worst-Case und Ziel-Situation), im 2. Jahr von allen DMUs (für die Ist- und die Worst-Case-Situation) der Wert „2“.

Tabelle 9-10: Simulation der Auswirkung der nachträglichen Aufnahme von Attributen in eine DEA

SP1	SP2	SP3	SP4	SP5
Person	Periode	Situation	Variante 1: Ergebnisse der Originaleffizienzermittlung	Variante 2: Ergebnisse der erweiterten Effizienzermittlung mit Wert „2“ im 2. Jahr für die Beurteilung der innerfamiliären Verhältnisse
			Score für die perzipierte Stabilität	Score für die perzipierte Stabilität
Unternehmer	Jahr 0 vor Investition	Ist	1	1
		Ziel	1	1
		Krise	0,8395	0,88888889
	Jahr 0 nach Investition	Ist	0,8	1
		Ziel	1	1
		Krise	0,7111	0,8889
	Jahr 1	Ist	0,5854	0,9756
		Ziel	1	1
		Krise	0,7111	0,8889
	Jahr 2	Ist	0,4607	0,4607
		Ziel	0,8	0,8
		Krise	0,4198	0,4198

(Quelle: Eigene Darstellung)

Wie Tabelle 9-10 zeigt, ändern sich – in diesem Beispiel – die Scores für die perzipierte Stabilität z.T. in den drei vorangegangenen Perioden (s. grau unterlegte Bereiche in Tabelle 9-10).

Daraus kann geschlossen werden, dass die nachträgliche Aufnahme von Attributen in ein DEA-Modell ab einem bestimmten Zeitpunkt t zwar möglich ist, dass sich jedoch Veränderungen hinsichtlich der Beurteilung der DMUs ergeben können.

Neben der inhaltlichen Anpassung der In- und Outputattributmenge an neue Erkenntnisse ist auch zu erwarten, dass Unternehmen mit positiver wirtschaftlicher Entwicklung im Laufe der Zeit anspruchsvollere Ziele festlegen und ggf. auch erreichen, bzw. ihre „Krisengrenz“-Zustände „nach oben hin anpassen“. Dies führt dazu, dass im Laufe der Panel-Studie frühere Perioden als „ineffizient“ klassifiziert werden können, obwohl sie einige Perioden früher u.U. als „effizient“ klassifiziert worden waren. Demnach kann eine derartige Entwicklung, dass frühere Situationen nachträglich schlechter klassifiziert werden, durchaus als erstrebenswert gelten.

9.4.4 Gültigkeit der verarbeiteten Input- und Outputdaten in Data-Envelopment-Analysen

Bisher wurde davon ausgegangen, dass die in eine DEA einfließenden Input- und Outputdaten die reale Situation - zumindest weitgehend - widerspiegeln. Dem muss nicht so sein.

Neben der Zeit als Störfaktor⁴⁵⁰ kann das Problem auftreten, dass Befragte oftmals ungern bereit sind, einen grundlegenden Wandel ihrer Einstellungen gegenüber dritten Personen zuzugeben (HOCH 2000, S. 93)⁴⁵¹.

Neben Differenzen von Ist-Zuständen im Vergleich zu Ziel- und „Krisengrenz“-Zuständen, die zunächst zu bestimmten Einstellungen und letztlich zu zielgerichtetem Handeln führen können, werden die Handlungen der Stakeholder u.a. auch durch nicht bewusste oder unterbewusste rekursive Selbstregulationsprozesse und Affekte bedingt (prozessorientierte Handlungen und Affekthandlungen⁴⁵² - vgl. Kapitel 3 sowie CRANACH 2004, S. 7).

Es stellt sich deshalb allgemein die Frage nach den Gütekriterien des Ansatzes (Probleme der Reliabilität und Validität). Hierzu ist anzumerken: Um bereits kurzfristige Aussagen über die von den Stakeholdern perzipierten Stabilitäten zu erreichen, werden ihre Interpretationen von Unternehmenssituationen in standardisierter Form erfasst. Diese Quantifizierung erfolgt je-

⁴⁵⁰ Während bei kurzen Zeitintervallen Störungen durch schwankende Stimmungen auftreten können, bedingen bei langen Zeitintervallen gesellschaftliche oder technologische Trends Störungen.

⁴⁵¹ Wichtig ist es, zu erkennen, ob die bei wiederholten Messungen auftretenden Veränderungen in den Messergebnissen „wahre“ Einstellungsänderungen zum Ausdruck bringen, oder durch Fehler bei den Messungen entstanden sind (HOCH 2000, S. 115)

⁴⁵² Affektstau entsteht unter dem Einfluss aversiver Erlebnisse. Die bewusste Kontrolle geht verloren. Beispiel: Worüber ärgern Sie sich? Wenn Sie frei handeln könnten, wie würden Sie reagieren und warum?

doch nicht mit dem Ziel, eine allgemeingültige Aussage zu ermitteln, sondern um Dissens zwischen den Stakeholdern in vergleichbarer Form zu gewinnen. Damit besitzen Reliabilität und Validität der Messungen⁴⁵³ nicht die gleiche Bedeutung wie in nomothetischen Ansätzen.

1. Reliabilität (Zuverlässigkeit; Messgenauigkeit) bedeutet im Zusammenhang mit der Messung der Krisenexposition wie exakt die Attributwerte zur Bestimmung der Krisenexposition gemessen werden. Eine Konsistenzprüfung, z.B. mittels Bestimmung der „Split-Half-Reliabilität“, ist jedoch nicht möglich, weil es sich um Einzelfallanalysen handelt. Zudem wird eine Konsistenzprüfung hinsichtlich eines „richtigen Krisenexpositionswertes“ auch gar nicht angestrebt. Vielmehr sollen die unterschiedlichen Interpretationen der Stakeholder verdeutlicht werden, um hiermit die Kommunikation über Managementmaßnahmen zur Krisenvermeidung zwischen den Stakeholdern anzuregen.

2. Validität (Gültigkeit) bedeutet, wie genau der Messwert (eines Items) tatsächlich die Einstellung/Einschätzung/... eines Probanden zu einem Krisenphänomen wiedergibt und nicht etwas anderes misst (Literaturüberblick bei HOCH 2000 S. 51 ff.). Die Überprüfung der Gültigkeit wird mit Hilfe der Korrelation mit einem **Außenkriterium** vorgenommen. Dieses Außenkriterium stellt im vorliegenden Fall ein anderes „Messinstrument“ zur Bestimmung der Krisenexposition dar, z.B. das interne Ratingverfahren einer Bank. Hier entsteht jedoch ein Zirkelbezug: Die Ergebnisse dieser alternativen Messinstrumente können nämlich, sofern vorhanden, mit in die DEA einfließen⁴⁵⁴. Ein schlechtes Rating führt damit zwangsweise zum Ausweis einer hohen Krisenexposition - zumindest aus Sicht der Kredit gebenden Bank. Dennoch können andere Stakeholder eine vollkommen andere Einstellung zu dem Unternehmen entwickelt haben, als die Bank. Dieser Dissens zwischen den Stakeholdern (und auch zwischen Messinstrumenten) bildet die Grundlage für Analysen in dem vorgestellten Ansatz und ist kein Zeichen geringer Validität. So kann z.B. trotz eines guten Ratings dennoch eine hohe Krisenexposition ermittelt werden – und zwar dann, wenn mit dem eigenen Ansatz krisenrelevante Faktoren berücksichtigt werden (und entsprechende Werte, die auf eine Krise hindeu-

⁴⁵³ Eine (scheinbar) valide Messung, die mit Zufallsfehlern behaftet ist, würde dem wahren Wert nicht entsprechen.

Andererseits ist eine verlässliche Messung mit geringer Gültigkeit (=mit großer Genauigkeit wird das falsche Phänomen gemessen) ebenfalls nutzlos.

$$X_m = X_w + F_s + F_z$$

mit

X_m = Messwert

X_w = wahrer Wert des zu messenden Konzeptes

F_s = systematischer Fehler bei der Messung

F_z = zufälliger Fehler bei der Messung

Es gilt $F_s + F_z$ zu minimieren.

⁴⁵⁴ Alternative: Das Ratingurteil fließt nicht explizit in die DEA ein. Stattdessen wird eine Darstellungsweise wie in Abbildung 8-4 gewählt.

ten, enthalten), die nicht in das Rating der Bank einfließen. Und dies ist durchaus erwünscht: Der eigene Ansatz soll u.a. in den Fällen, die bisher noch nicht als Krisenfälle identifizierbar waren, ggf. auf Krisenanzeichen hinweisen. Dies stellt die Erweiterung der bisherigen Verfahren der Krisenfrüherkennung dar: Die Stakeholder bestimmen selbst, welche Komponenten sie bei ihrer Interpretation heranziehen. Es sollten (theoretisch) alle relevanten Dimensionen und Komponenten einer Einstellung zu einem Objekt durch die von den Stakeholdern selbst ausgewählten Items abgedeckt und damit die **Inhaltsvalidität** erfüllt werden.

2a. Inwieweit allerdings die **Konstruktvalidität** erfüllt ist, kann ggf. erst langfristig (s. Kapitel 10) bestimmt werden. Derzeit steht die Ermittlung von Dissens mittels Einzelfallanalysen im Vordergrund, nicht die Generierung allgemeingültiger Aussagen (Hypothesen), die es hinsichtlich ihrer Prognosefähigkeit zu testen gilt. Es kann jedoch prinzipiell die Konvergenzvalidität (KUB 1990, S. 118) als Teil der Konstruktvalidität überprüft werden: Das gleiche Konzept (z.B. Einstellung zur Gewährung von Bürgschaften) wird mit zwei verschiedenen Messinstrumenten (z.B. Likert-Skala und einfache Ratingskala) mit wenig methodischen Gemeinsamkeiten gemessen, dann müssen (bei einem guten Messinstrument) die Ergebnisse sehr ähnlich sein. Eine entsprechende Duplizierung der Fragen müsste für den praktischen Einsatz vorgesehen werden.

2b. Diskriminanzvalidität (KUB 1990, S. 118): Wenn mit dem gleichen Messinstrumenttyp verschiedene Konzepte gemessen werden, dann sollen die Ergebnisse bei einem guten Messinstrument nicht korreliert sein. Die Bestimmung der Diskriminanzvalidität ist mit dem gewählten Ansatz derzeit nicht möglich, weil Einzelfallanalysen stattfinden.

3. Kriteriumsvalidität: Um zu überprüfen, ob die Kriteriumsvalidität erfüllt ist, wäre es notwendig, einen Krisenfall objektiv bestimmen zu können. Dann aber wäre der vorgeschlagene Ansatz nicht erforderlich, es sei denn, die Krisenfallbestimmung wäre hierdurch z.B. leichter möglich. Es kann allerdings ein Vergleich mit „objektiv“ bestimmter Kreditwürdigkeit oder Ergebnissen von Unternehmensratings erfolgen. Allerdings würden Abweichungen nicht als Hinweis auf fehlende Validität, sondern lediglich als Dissens interpretiert werden. Allerdings bestehen hier Interdependenzen zwischen dem eigenen Messinstrument und dem Vergleichsmessinstrument, weil Aussagen über die Kreditwürdigkeit bzw. Ratings als Input in die Interpretation der Stakeholder einfließen.

Somit kann derzeit nur eine definitive Aussage hinsichtlich der Inhaltsvalidität getroffen werden.

Weil es sich bei dem vorgeschlagenen Ansatz um einen idiographischen Ansatz handelt und mit den Interpretationen der Stakeholder aber i.w.S. auch qualitative Ergebnisse gewonnen

werden, die numerisch codiert werden, sind auch Gütekriterien qualitativer Forschung zu beachten. Analog der Aufstellung in MAYRING (2002, S. 144 ff.) gelten für qualitative Erhebungen Gütekriterien, die im eigenen Ansatz wie folgt umgesetzt werden:

- (1) Verfahrensdokumentation: Diese erfolgt unter Nutzung des Vorgehensmodells.
- (2) Argumentative Interpretationsabsicherung: Ermittelte Dissens zwischen den Stakeholdern dient als Ansatzpunkt für tiefer gehende Analysen, inwieweit dieser Dissens berechtigt oder unberechtigt ist.
- (3) Regelgeleitetheit: Hierzu dient das Vorgehensmodell.
- (4) Nähe zum Gegenstand (Gegenstandsangemessenheit): Mittels Feldforschung als qualitativem Design, der Bestimmung der krisenrelevanten Faktoren im Einzelfall durch die Stakeholder und die Verwendung der Interviewtechniken (Laddering-Technik) zur Vorbereitung der Einzelfallanalysen wird an den konkreten Problemen des Unternehmens angesetzt, d.h. es sollen keine hypothetischen Fälle, wie in Experimenten, analysiert werden.
- (5) Kommunikative Validierung: Erfolgt im Rahmen der Analyse von Dissens.
- (6) Triangulation: Es werden die verschiedenen Stakeholder hinsichtlich ihrer Einstellung zu dem Unternehmen befragt und analysiert. Außerdem fließen quantitative und qualitative Daten in die Analyse ein. Somit werden unterschiedliche Perspektiven zur Bestimmung der Krisenexposition genutzt und gegenübergestellt.

9.5 Zusammenfassender Überblick des 9. Kapitels

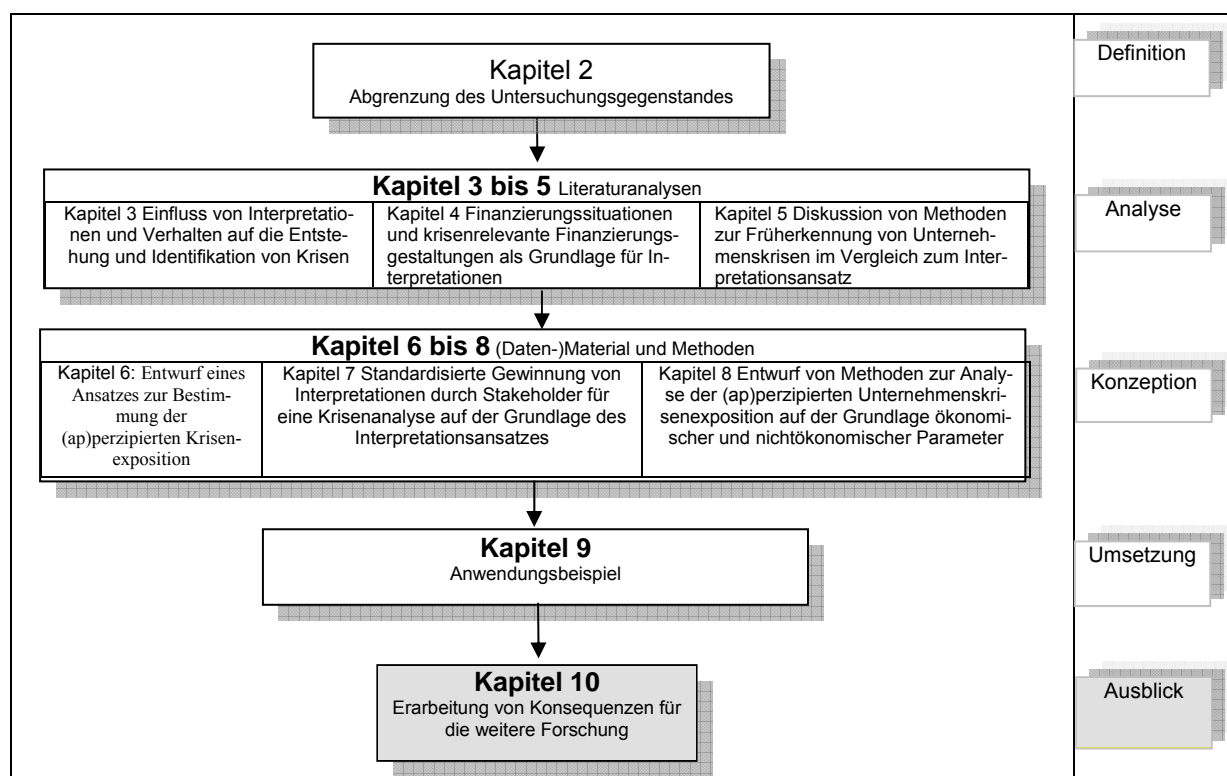
Zweifel an der Effizienz (Stabilität) eines Unternehmens können, das sollte das Beispiel in den Kapiteln 9.1 und 9.2 zeigen, durch den in Kapitel 8 vorgeschlagenen Ansatz zur Unternehmenskrisenfrüherkennung, verdeutlicht werden. Allerdings konnte dieses Beispiel nur ex post durchgeführt werden, so dass die Stakeholder bereits über den Krisenverlauf Bescheid wussten. Für den praktischen Einsatz hingegen sind begleitende Panel-Untersuchungen vorgesehen. Dabei entsteht das Problem, dass kleine Modellgrößen in der ersten Zeit einer Paneluntersuchung zu optimistische Ergebnisse liefern werden, weil die Zahl der DMUs i.d.R. nicht auf die Zahl der Input- und Outputattribute angepasst sein kann.

Die Relativität der Effizienz-(Stabilitäts-)ermittlung wird weiterhin dazu führen, dass im Laufe einer Panel-Untersuchung mit zunehmender Modellgröße die Effizienz-(Stabilitäts-)aussagen der DMUs zu früheren Beurteilungszeitpunkten des Unternehmens ggf. revidiert werden müssen. Änderungen der perzipierten Stabilität im Zeitverlauf dienen dabei explizit der Analyse.

Auch die Aufnahme neuer, zusätzlicher krisenrelevanter Attribute, weil Stakeholder diese im Rahmen eines Lernprozesses als krisenrelevant erachten, kann im Zeitverlauf einer Panelstudie zu veränderten Effizienz-(Stabilitäts-)aussagen ggü. früheren Beurteilungszeitpunkten von DMUs führen.

Inwieweit die o.g., durch Modellgrößenänderungen bedingten, Brüche in der Effizienz-(Stabilitäts-)beurteilung von DMUs im Zeitverlauf tatsächlich im Rahmen praktischer Panelstudien zu Schwierigkeiten bei der Analyse führen oder welche pragmatischen Lösungen gefunden werden können, wird Gegenstand einer späteren Untersuchung sein (Kapitel 10).

10 Konsequenzen für das weitere Forschungsprogramm



Im Rahmen weiterer Forschungen ist zu klären, ob mittels des in den Kapiteln 6 bis 8 vorgeschlagenen Ansatzes als Ergänzung zu den traditionellen Methoden der Unternehmenskrisenidentifikation in der Praxis eine Verbesserung der Krisenprävention erzielt werden kann. Hierfür sind erforderlich:

- (1) Untersuchungen, in wie weit die DEA-Analyseergebnisse sowie die Vorschläge für Inputreduktionen zur Verbesserung der perzipierten Stabilität mit den Interpretationen der Stakeholder übereinstimmen und
- (2) vergleichende Untersuchungen hinsichtlich der Eignung des eigenen (erweiterten) Ansatzes zur Unternehmensführung und Krisenfrüherkennungsfähigkeit mit den traditionellen Verfahren (insbesondere interne Ratingverfahren der Banken).

Zunächst sind jedoch Weiterentwicklungen des eigenen Ansatzes inhaltlicher Art und auch hinsichtlich der Methodik und der Praktikabilität erforderlich. Vorschläge hierzu finden sich exemplarisch in den Kapiteln 10.1 bis 10.3.

10.1 Inhaltliche Weiterentwicklungen und Weiterentwicklung der Erhebungsmethodik

Der Fragenkatalog (im Anhang) wurde aus Literaturquellen und ergänzenden, nicht repräsentativen, Expertenbefragungen abgeleitet. Auf eine Vollständigkeit und die Bedeutung der Attribute für die Gewinnung von Einstellungskomponenten kann damit, bezogen auf Familienun-

ternehmen allgemein, nicht geschlossen werden, so dass hier weiterer Forschungsbedarf besteht.

Mittels Conjoint-Analysen sollte weiterhin die Wichtigkeit der einzelnen krisenrelevanten Attribute (Faktoren) für die Stakeholder untersucht werden.

Ein weiterer auf inhaltliche Aspekte bezogener Themenbereich betrifft die Vermeidung von Opportunismus der Stakeholder bei der Preisgabe von Einstellungen und Attributionen zu einer Unternehmenssituation.

Es sind folgende inhaltlichen Weiterentwicklungen vorgesehen:

1	Empirische Analysen bezüglich der Relevanz des im Anhang aufgeführten Fragenkatalogs unter Berücksichtigung landwirtschaftlicher und auch nicht-landwirtschaftlicher Familienunternehmen, unterschiedlicher Arten von Geschäftsbeziehungen und ggf. auch anderer Kulturen in Geschäftsbeziehungen.
2	Ermittlung der Wichtigkeit einzelner krisenrelevanter Attribute (Faktoren) für die Stakeholder mittels Conjoint-Analyse sowie vergleichende Analyse der Teilnutzenwerte zwischen den Stakeholdern.
3	Analyse der Interaktionen zwischen den Stakeholdern im Laufe einer sich entwickelnden Unternehmenskrise.
4	Analyse von (möglichen) Hemmnissen und von Anreizmechanismen zur Gewährleistung der Bereitschaft der Stakeholder zur Preisgabe (ehrlicher) krisenrelevanter Informationen.

10.2 Weiterentwicklung der Methodik

Neue Erkenntnisse über den notwendigen inhaltlichen Umfang (s. Kapitel 10.1) des vorgeschlagenen Ansatzes zur Krisenprävention könnten zu neuen Anforderungen hinsichtlich der anzuwendenden Analysemethodik zur Krisenfrüherkennung führen. Unabhängig von diesen Unwägbarkeiten hat eine Weiterentwicklung der Analysemethoden und der Methoden für die normative Gestaltung von Geschäftsbeziehungen zur Minderung von Krisengefahren zu erfolgen.

10.2.1 Weiterentwicklung der Analysemethodik

Nach den Erkenntnissen des radikalen Konstruktivismus ist jegliches Wissen subjektiv. Invarianten eröffnen jedoch die Möglichkeit, dass verschiedene Personen den gleichen Sachverhalt in ähnlicher Weise interpretieren. Deshalb soll eine Weiterentwicklung des eigenen Ansatzes dergestalt erfolgen, dass die Bildung von Invarianten erleichtert wird, um längerfristig auf der Grundlage mehrjähriger Panel-Untersuchungen

- (1) klassifizierende Verfahren (Kapitels 5), wie Diskriminanzanalysen, Logistische Regressionen, Faktorenanalysen, Clusteranalysen, Neuronale Netze nutzen zu können und
- (2) die Gewinnung von Ursache-Wirkungsbeziehungen zu ermöglichen: Aufdeckung funktionaler Zusammenhänge beispielsweise mit dem Ziel der quantitativen Modellierung von Geschäftsbeziehungen mittels „System Dynamics“.

Auch hinsichtlich der Data-Envelopment-Analysen werden Weiterentwicklungen angestrebt:

- (1) **Präferenzen einzelner Stakeholder:** Schwierigkeiten bei der Interpretation von Data-Envelopment-Analysen können entstehen, wenn die generierten Input-Output-Gewichte in ihren Relationen untereinander den Präferenzen der jeweiligen Stakeholder nicht entsprechen. Selbst wenn die betroffenen Stakeholder sich nicht auf einheitliche Gewichtungsfaktoren verständigen können, ist es denkbar, dass sie Bereiche (Unter- und Obergrenzen) für die Gewichtungsfaktoren angeben können, die ihre Präferenzen berücksichtigen können. Eine Lösung dieses Problems könnte ein modifizierter DEA-Ansatz mit sog. „Assurance Regions“ (DEA-AR) bieten. Formal wird hierbei das DEA-Standardmodell um zusätzliche Restriktionen erweitert.
- (2) **Unschärfe von Input- und Outputattributwerten:** In- und Outputattribute können „unscharf“ sein - entweder hinsichtlich der „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und Höhe (betrifft Inputs) oder des Wertes (betrifft Outputs). Hier bietet sich die Berücksichtigung von Fuzzy-DEA-Ansätzen an (z.B. DIA 2004, YU ET AL. 2004).
- (3) **Nicht-konstante Skalenerträge:** Der Begriff „Skalenerträge“ ist im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen ggf. irreführend. Gemeint ist hiermit z.B.: Wie verändert sich das Outputniveau, wenn sämtliche Inputfaktoren um denselben Faktor λ variiert werden. Zur Berücksichtigung unterschiedlicher Skalenerträge stehen DEA-Ansätze zur Verfügung (vgl. COOPER ET AL. 2002, S. 134 ff.)
- (4) **Extreme Spezialisierung:** Data-Envelopment-Analysen stoßen an Grenzen, sobald DMUs mit extremer Spezialisierung in den Ist-Situationen gegen DMUs in Ziel-Situationen verglichen werden sollen, die eine derartige Spezialisierung nicht aufweisen – bzw. vice versa. In solchen Situationen können DMUs als „Best Perception“-DMUs („Best-Practice“-DMUs) ausgewiesen, obwohl dies gar nicht erwünscht ist. Zur sachgerechten Analyse kann die Einführung kategorialer Variabler erforderlich werden (COOPER ET AL. 2002, S. 213).

Attributionen der Stakeholder waren bisher in dem eigenen Ansatz zur Krisenfrüherkennung nicht Gegenstand von Analysen. Dies ist damit zu begründen, dass die notwendige Datenbasis bisher fehlte. Ziele von Attributionsanalysen betreffen:

- (1) Klassifizierung der Stakeholder nach der Art ihrer Attribution und
- (2) Entdeckung von dynamischen Gesetzmäßigkeiten der Attribution (Betrachtung der zeitlichen Entwicklung der Attributionen aus der Sicht jeweils eines Stakeholders).

10.2.2 Weiterentwicklung der Methodik zur normativen Gestaltung von Geschäftsbeziehungen

Normative Ansätze, die ex ante eine Krisen vermeidende Gestaltung von Geschäftsbeziehungen ermöglichen sollen, erfordern zum einen Klassifikationen (in welchem Zustand befindet sich das Unternehmen) sowie andererseits Ableitungen von Ursache-Wirkungsbeziehungen, um im Sinne eines Reglers einen Übergang von einem (unerwünschten) zu einem anderen (erwünschten) Zustand erzielen zu können.

Unter Nutzung der Ergebnisse nomothetischer Analysen soll langfristig im Rahmen eines System Dynamics Ansatzes die Modellierung von ökonomischen, psychologischen und juristischen Einflüssen auf die Krisenexposition eines Unternehmens erfolgen.

Folgende Weiterentwicklungen der Methodik sind vorgesehen:

1	Verbesserung des DEA-Ansatzes (Berücksichtigung von Präferenzen einzelner Stakeholder, Unschärfe von Input- und Outputattributwerten, nicht-konstante Skalenerträge, extreme Spezialisierung).
2	Ableitung prüfbarer Hypothesen - und ihre empirische Überprüfung.
3	Weiterentwicklung der von GRENZ (1987) durchgeführten Krisentypbildung auf der Grundlage von Faktoren- und Clusteranalysen – allerdings als idiographischer Ansatz unter Nutzung ökonomisch-psychologischer Attributwerte (Analyse der Veränderungen im Zeitablauf).
4	Weiterentwicklung der u.a. von BAMBERGER UND PLEITNER (1988) sowie ALLWÖRDEN (2005) durchgeführten Unternehmertypbildung .
5	Weiterentwicklung der Wirkungsgraphen aus Kapitel 5 mit dem langfristigen Ziel einer Modellierung von Geschäftsbeziehungssystemen mit dem System Dynamics Ansatz.
6	Klassifikation und Analyse der dynamischen Entwicklung von Attributionen.

10.3 Weiterentwicklung der praktischen Anwendbarkeit

Zur praktischen Nutzung der in den Kapiteln 6 und 7 entwickelten und gemäß den Vorschlägen in den Kapiteln 10.1 und 10.2 noch zu erweiternden Methode zur Krisenprävention wird es zunächst erforderlich sein, Vereinfachungen beim Datenumfang, der Datenerhebung und bei der organisatorischen Ausgestaltung des Ablaufes und der Zuständigkeiten zu erzielen, weil ansonsten die Akzeptanz leiden könnte.

Außerdem gilt es den geeigneten Personenkreis „neutraler Berater“ für die Organisation einer Krisenfrüherkennungsanalyse zu finden.

Ein weiterer Themenbereich zur praktischen Umsetzung des o.g. Ansatzes, betrifft das Lernen⁴⁵⁵ aus Krisenfällen sowie eine Umdeutung von Attributionen (Attributional retraining - vgl. FÖRSTERLING 2001, S. 203), um z.B. Attributionen für Misserfolge, die (fälschlicherweise) auf stabile interne Gründe (z.B. geringe Eignung) zurückgeführt werden, zu verändern. Die Ausdauer und Leistung der betreffenden Personen verbessert sich nämlich, wenn es gelingt, dass die Personen negativen Ergebnissen verschiedene andere Ursachen zuschreiben, z.B. zu geringe Anstrengung oder fehlende Chancen. Umgekehrt kann u.U. auch eine Umdeutung auf interne Ursachen angebracht sein, wenn z.B. Overconfidence bei dem betreffenden

⁴⁵⁵ Lernprozess: Lernen ist ein Prozess, der zu stabilen Verhaltensänderungen führt und erfahrungsabhängig ist. Lernen reicht von der klassischen Konditionierung (Pawlow) über instrumentelle Konditionierung mit Verstärkerfunktion (Skinner) bis beispielsweise zum „Lernen am Modell“ (Bandura), wonach durch das Beobachten des Verhaltens von Modellen und seiner Folgen Lernprozesse initiiert werden können (für einen Überblick SPIEB S. 65 ff.) – Menschen erwerben durch Beobachtung eines Modells kognitive Fertigkeiten und Verhaltensmuster, die vorher noch nicht zum Verhaltensrepertoire gehört hatten.

Stakeholder vorliegt. Für die Erzielung von Umdeutungen ist üblicherweise in drei Stufen vorzugehen, die ggf. auf die Spezifika von Krisensituationen anzupassen sind:

- (1) Diagnose: Aufdecken „unerwünschter Reaktionen“ (diese lassen sich aus den Erhebungsdaten ableiten).
- (2) Therapie: Hierzu hat eine genauere Erfassung der Ziele der Stakeholder zu erfolgen. Die Therapie selbst sollte unrealistische Attributionen, die zu unpassenden emotionalen und Verhaltensreaktionen führen, so verändern, dass realistische Attributionen erfolgen (FÖRSTERLING 2001, S. 207)⁴⁵⁶.
- (3) Evaluation: Bestimmung, inwieweit die Therapie erfolgreich war.

Schließlich kann auch die Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen – unter dem Stichwort Qualitätsmanagement und Qualitätskontrolle im Kreditgeschäft – Gegenstand von Weiterentwicklungen werden, indem an den Erwartungen der Kreditnehmer angesetzt werden könnte - z.B. in Form einer Vereinbarung zwischen Bank und Kunde hinsichtlich der vom Kunden verfolgten Ziele und des von der Bank zugesagten Verhaltens (Qualität des Produktes „Darlehen“). Analog dem Vorgehen im Privatkundengeschäft (welche Anlagestrategien verfolgt der Kunde), wäre hier eine Vereinbarung hinsichtlich des angestrebten Entwicklungspfades des Kredit suchenden Unternehmens zu entwickeln: Welche Ziele werden im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens verfolgt? Welche Mindeststandards sollen gewährleistet sein?

Folgende Weiterentwicklungen sind vorgesehen:

1	Weiterentwicklung der praktischen Nutzbarkeit durch Analyse von Möglichkeiten zur Vereinfachung der Datenerhebung (Umfang, Detaillierungsgrad).
2	Praktische Umsetzung stabilisierender Rückkopplungen in Geschäftsbeziehungen.
3	Organisatorische Gestaltung (Aufbauorganisation und Ablauforganisation) einer Krisenfrüherkennung.
4	Krisenmanagement: Lernen aus Krisenfällen (Krisenmodellen).
5	Krisenmanagement: „Attributional Retraining“ und Mediation.
6	Weiterentwicklung der Beziehungen zwischen Geschäftspartnern.

⁴⁵⁶ FÖRSTERLING (2001, S. 208 f.) beschreibt die Zusammenhänge wie folgt: For instance: Individuals who suffer from reactive depression have a negative view of themselves, their situation, and their future (cognitive triad). In attributional terms, this negative view manifests itself in the internal (negative perception of the self), stable (the future), and global (most aspects of the situation) attributions that depressed individuals make for negative events.

In theories underlying cognitive psychotherapies, so-called unrealistic, antiempirical, or irrational beliefs are assumed to trigger maladaptive emotional and behavioural reactions (such as depression), whereas so-called realistic or „rational“ thoughts are assumed to lead to functional reactions.

Mechanisms that determine the genesis and modification of beliefs: Attribution theory assumes that individuals arrive at causal explanations by processing covariation information; in addition, this approach suggests that attributional changes can be conducted through the collection of new covariation information. And cognitive psychotherapy specifically stresses that the scientific method should be applied to the (flawed) hypotheses of clients.

11 Zusammenfassung

Die Folgen von Unternehmenskrisen umfassen häufig Kapitalvernichtung, Kapitalumschichtung, Arbeitslosigkeit, sozialen Abstieg und Folgeinsolvenzen bei Geschäftspartnern und führen nicht unbedingt zu einer optimalen Allokation von Ressourcen.

Speziell in landwirtschaftlichen Unternehmen bedingen Unternehmenskrisen in vielen Fällen wegen des hohen Eigenkapitalanteils nicht zwingend eine Insolvenz, sondern einen langsamen Vermögensverzehr durch eine sukzessive Veräußerung von Vermögen. Eine wesentliche Ursache dieses Problems stellt die späte Identifikation von Unternehmenskrisen dar. Traditionelle Methoden der Unternehmenskrisenfrüherkennung basieren i.d.R. auf objektiven quantitativen und qualitativen Daten vergangener Perioden. Dem Ziel objektiver Analysen steht jedoch die Erkenntnis des Konstruktivismus entgegen, wonach es keine vom Beobachter unabhängige Wirklichkeit gibt. Für die Betroffenen wäre deshalb vielfach eine frühzeitige sozio-ökonomische Beratung erforderlich, die jedoch tendenziell (s. Beispiel Brandenburg) immer weniger zur Verfügung steht. Deshalb wurde unter Nutzung des Interpretationsansatzes ein Vorschlag zur Krisenprävention entwickelt, der neben den traditionellen auch weitere, bisher vernachlässigte, ökonomische Parameter sowie auch psychologische und juristische Einflüsse auf die Krisenentstehung berücksichtigt.

1. Datenbasis des vorgeschlagenen Ansatzes zur Krisenprävention

In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt der Arbeiten mit dem Ziel einer Krisenfrüherkennung in der Analyse objektiver und meist vergangenheitsorientierter Unternehmensdaten, um subjektive Einflüsse bei der Beurteilung von Unternehmenssituationen auszuschließen. Dabei wurden u.a. psychologische Einflüsse auf die Entstehung und die Entwicklung von Unternehmenskrisen i.d.R. bei der Analyse bewusst ausgeklammert, so z.B. die Tatsache, dass die Handlungen von Menschen weitgehend durch das Wirken von Gewohnheiten, Institutionen sowie sozialen Werten und Normen bedingt sind. Unberücksichtigt blieb ebenso die Erkenntnis des radikalen Konstruktivismus, wonach alles Wissen durch das Gehirn aus Sinneswahrnehmungen konstruiert wird, dass eine objektive Erkenntnis, auch über eine Unternehmenskrise, eigentlich nicht möglich ist und dass folglich auch kein „objektiver Kriseneintrittszeitpunkt“ ermittelbar ist, sondern dass zwischen den Stakeholdern unterschiedliche Auffassungen über das Vorliegen und die Höhe einer Krisengefahr bestehen können. Schließlich blieb unberücksichtigt, dass die Stakeholder nicht unbedingt unabhängig voneinander denken und handeln, sondern sich als Geschäftspartner oder Familienmitglieder wechselseitig beeinflussen können, was sich wiederum auf die Entstehung und/oder den Verlauf einer Unternehmenskrise auswirken kann.

Für den eigenen Ansatz zur Krisenprävention wird deshalb die traditionell primär auf ökonomische Kennzahlen ausgerichtete Datenbasis, wie sie z.B. die Grundlage für Kreditwürdigkeitsprüfungen bildet, erweitert. Die Erweiterungen umfassen psychologische, soziologische und juristische Parameter sowie KMU-spezifische Finanzierungsparameter. Hierbei handelt es sich um Krisen auslösende bzw. verstärkende Institutionen sowie Möglichkeiten zur opportunistischen Nutzung von Informationsasymmetrien, wie z.B. Inkongruenzen zwischen Kapitaldienst und Leistungsfähigkeit der Kreditnehmer, Bereitschaft zur Nutzung von Mitnahmeeffekten und Bereitschaft, sich an Eskalationseffekten (sog. „Rattenrennen“) zu beteiligen.

Aufgrund der Literaturanalysen wurde ein „exemplarischer Fragenkatalog“ krisenrelevanter Items identifiziert, der den Grundstock für Analysen zur Krisenfrüherkennung bildet.

2. Methoden des vorgeschlagenen Ansatzes zur Krisenprävention

Vor der Entwicklung des neuen Ansatzes zur Krisenprävention erfolgte eine Literaturanalyse zur Bestimmung der Stärken und Schwächen der bisherigen Forschungsansätze basierend auf Objekten der Realwelt und Objekten der Modellwelt.

Gängige Verfahren quantitativer Krisenursachenforschung anhand von Objekten der Realwelt stellen die Logit-Analyse, die Diskriminanzanalyse sowie Neuronale Netze dar.

Auf der Basis von Jahresabschlussanalysen mit Daten vergangener Jahre, unter der Annahme konstanter Umweltbedingungen, sollen Vorhersagen für andere Unternehmen und/oder andere Zeiträume hinsichtlich der Zahlungsfähigkeit getroffen werden. Allerdings handelt es sich bei quantitativen Krisenforschungen anhand von Objekten der Realwelt bisher nicht um Ursachenforschung im eigentlichen Sinn, weil nicht die individuellen Ursachen der jeweiligen Unternehmenskrise Gegenstand dieser Art von Forschung sind und weil von konstanten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgegangen wird.

Kasuistische Forschungsansätze anhand von Objekten der Realwelt verfolgen das Ziel – empirisch induktiv – Ursachenkataloge für Unternehmenskrisen zu gewinnen, um daraus Schwachstellen erforschen zu können. Allerdings haben die bisherigen Insolvenzuntersuchungen noch nicht die Basis für ein geschlossenes Konzept der Insolvenzprognose und Krisenvorbeugung abgeben können.

Forschungen in der Realwelt besitzen insgesamt den Nachteil, dass die Wirtschaftswirklichkeit keine systematische Variation von Kriseneinflussfaktoren auf ein Unternehmen ermöglicht.

Dieser Nachteil besteht in Modellwelten nicht. Unternehmen können hierbei als Regelkreise im Sinne der Kybernetik aufgefasst werden. Die Unternehmer haben Zielvorgaben zu liefern und ihnen stehen Eingriffsmöglichkeiten zur Verfügung, auf Abweichungen von den Zielvor-

gaben zu reagieren, so z.B. die Durchführung von Investitionen, die Aufnahme von Krediten usw. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass Unternehmer und ihre Geschäftspartner nicht in jedem Fall rational und ehrlich handeln und dass „pathologische Situationen“ in Regelkreisen auftreten können, dass Kreditgeber z.B. eine Zwangsversteigerung anstreben und Kreditnehmer mit Vollstreckungsgegenklagen und Verzögerungen „gegensteuern“. Eine Reduktion der Komplexität von Unternehmenssituationen wäre deshalb wünschenswert. Anreizsysteme könnten unter Umständen hierzu einen Beitrag leisten. Die Neue Institutionenökonomik hat Erklärungsmodelle für opportunistisches Verhalten und die Wirkung von Anreizsystemen entwickelt. Allerdings sind normative Aussagen zur Ausgestaltung von Anreizsystemen nur bedingt möglich, weil die Realität in den Modellen nicht kongruent abgebildet und z.B. nicht davon ausgegangen werden kann, dass die am Wirtschaftsprozess Beteiligten die für eine Ausgestaltung von Anreizsystemen erforderlichen Informationen (Risikoneigung, Reservationsnutzen) ehrlich preisgeben.

Statt der Gewinnung eindeutiger und objektiver Aussagen zur Krisenexposition eines Unternehmens strebt der eigene Ansatz die Offenlegung von Dissens zwischen den Stakeholdern hinsichtlich ihrer Wahrnehmung der Unternehmensstabilität an – und zwar unter Nutzung ökonomischer, psychologischer, soziologischer und juristischer Parameter. Hierfür wurde ein Vorgehensmodell entwickelt. In Anlehnung an die Erkenntnisse des radikalen Konstruktivismus werden jegliche von außen vorgegebene Kausalbeziehungen zwischen Inputparametern und einer Krisenbeurteilung als Output vermieden. Für die Krisenfrüherkennung wird vielmehr von folgenden Annahmen ausgegangen:

- (1) Die Stakeholder eines Unternehmens stellen kompetente Beobachter dar.
- (2) Solange alle Stakeholder ein bestimmtes Unternehmen als nicht von einer Krise gefährdet betrachten, droht diesem Unternehmen auch keine Krise.
- (3) Sobald auch nur ein Stakeholder ein bestimmtes Unternehmen als von einer Krise gefährdet betrachtet, muss davon ausgegangen werden, dass dieser Stakeholder Handlungen unternehmen könnte, um seine Interessen (Schutz vor Auswirkungen dieser drohenden Krise des Geschäftspartners) durchzusetzen. Ob der Stakeholder den Willen und die Macht besitzt, seine Interessen durchzusetzen – oder ob z.B. Motive und Emotionen ihn daran hindern, ist unerheblich. Erheblich für die Krisenfrüherkennung ist nur, dass der betreffende Stakeholder das Unternehmen subjektiv als von einer Krise bedroht einschätzt.

Der eigene Ansatz zur Krisenfrüherkennung nutzt auf der Basis objektiver Daten und des Interpretationsansatzes die Abweichungen verschiedener Stakeholder in der Interpretation der jeweils gleichen Unternehmenssituationen zur Identifikation von Krisenbedrohungen: Aus Daten der zu analysierenden Unternehmenssituationen sowie Einstellungskomponenten der Stakeholder zu diesen Daten werden mittels Data Envelopment Analysis „Effizienzwerte“ für die perzipierte Stabilität ermittelt und ggf. Empfehlungen abgeleitet, wie die perzipierte Stabi-

lität verbessert werden kann. Als Vergleichsmaßstäbe dienen die von den jeweiligen Stakeholdern eines Unternehmens definierten Ziel- und Krisengrenzzustände.

Ein Zielzustand stellt innerhalb der Menge der von einem Unternehmen erreichbaren Zustände den anzustrebenden „Best Perception“-Zustand (analog zu „Best Practice Zustand“) dar. Ein „Krisengrenz“-Zustand markiert demgegenüber die (gerade noch akzeptable) Untergrenze einer Unternehmenssituation.

Die Beurteilung der Krisenexposition eines Ist-Zustandes durch einen Stakeholder hängt somit von den jeweiligen Zielsystemen und der Bereitschaft des Unternehmers/der Unternehmerfamilie und der Geschäftspartner ab, Abweichungen von den Zielen zu tragen. Das Auftreten einer Krise wird dann angenommen, wenn in der subjektiven Meinung des Unternehmers, der Unternehmerfamilie bzw. des jeweiligen Geschäftspartners nicht mehr tragbare Abweichungen von den jeweiligen Zielen auftreten („Krisengrenz“-Fälle).

3. Ergebnisse eines Fallbeispiels zur Krisenanalyse

Anhand eines Fallbeispiels wurde die Verwendung der Data Envelopment Analysis zur Bestimmung der von den verschiedenen Stakeholdern eines Unternehmens perzipierten Stabilität aufgezeigt, in welcher Weise die gewonnenen Ergebnisse zu interpretieren sind und welche Grenzen hinsichtlich der Aussagekraft bestehen. Daraus wurden Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Instrumentariums abgeleitet.

Aus pragmatischen Gründen wurde für das Fallbeispiel ein Krisenfall ex post analysiert. Damit konnte grundsätzlich aufgezeigt werden, dass Anzeichen für eine Unternehmenskrise mittels DEA identifizierbar sind. Gegenüber einer für den Praxiseinsatz erforderlichen Panel-Studie, die begleitend zur Unternehmensentwicklung durchgeführt wird, verfügten die Stakeholder allerdings auch über mehr Wissen und waren ggf. leichter dazu bereit, Informationen preiszugeben. Die Zahl der von den Stakeholdern als krisenrelevant erachteten Attribute hatte sich im Zeitverlauf nicht verändert. Auch die Zahl der Stakeholder blieb konstant. Im Praxiseinsatz werden sich hingegen die Zahl der zu analysierenden Attribute, die Zahl der Stakeholder, die Ziele usw. im Zeitverlauf verändern. Für das weitere Forschungsprogramm wurden deshalb Vorschläge erarbeitet, welche Aufgaben zur Weiterentwicklung des Ansatzes bevorzugt zu bearbeiten sind.

Literatur

1. ADAM (1996); Adam, D.: Planung und Entscheidung. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.
2. ADAMS (1965); Adams, J.S.: Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology. S. 267-299. Academic Press. New York.
3. AJZEN (1989); Ajzen, I.: Attitude Structure and Behaviour. In: Pratkanis, A.R., Breckler, S.J. und A.G. Greenwald (Hrsg.): Attitude Structure and Function. S. 241-274. Hillsdale, New Jersey.
4. ALBACH (1976); Albach, H.: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung; ZfB, 46(10), S. 683-696.
5. ALBACH ET AL. (1985); Albach, H., Bock, K. und Th. Warnke: Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung. In: Albach, H. und H. Hax: Schriften zur Mittelstandsforschung. Nr. 7. Poeschel Verlag. Stuttgart.
6. ALCHIAN UND DEMSETZ (1972); Alchian, A.A. und H. Demsetz: Production, Information Costs, and Economic Organization. In: American Economic Review. 62(5), S. 777-795.
7. ALLWÖRDEN (2005); von Allwörden, A.: Untersuchungen zur Situation existenzgefährdeter Betriebe in Landwirtschaft und Gartenbau – Ursachen, wirtschaftliche und soziale Folgen sowie Konsequenzen für die Beratung. Verlag Dr. Köster. Berlin.
8. ANSOFF (1975); Ansoff, H. I.: Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals. Working Paper 75-21. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management.
9. APITZ (1987); Apitz, K.: Konflikte, Krisen, Katastrophen Präventivmassnahmen gegen Imageverlust. Frankfurt/M.
10. ARONSON ET AL. (2004); Aronson, E., Wilson, T.D. und R.M. Akert: Social Psychologie. Pearson Education International. Upper Saddle River, NJ.
11. ASHWORTH AND CARLEY (2006); Ashworth M.J. und K.M. Carley: Can tools help unify organization theory? Perspectives on the state of computational modeling. In: Computational & Mathematical Organization Theory, 13, S. 89-111.
12. ATANASSOVA (1999); Atanassova, T.: Die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftspolitik des durch den IWF etablierten Währungsrates auf die bulgarische Landwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft. 77(2), S. 282-290.
13. ATTESLANDER (1984); Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. Verlag Walter de Gruyter. Berlin, New York.
14. BACKHAUS ET AL. (1994); Backhaus, K., Erichson, B. Plinke, W. und R. Weiber: Multivariate Analysemethoden. Springer Verlag. Berlin u.a.
15. BAETGE UND BALLWIESER (1978); Baetge, J. und W. Ballwieser: Probleme einer rationalen Bilanzpolitik. In: BfuP, 30, S.511-530.
16. BAETGE (1983a); Baetge, J.: Prüfung der Vermögens- und Finanzlage. In: Coenenberg A.G. und K. v. Wysocki (Hrsg.): HWRev. Stuttgart, Sp. 1641-1662.
17. BAETGE (1983b); Baetge, J. (Hrsg.): Kybernetische Methoden und Lösungen in der Unternehmenspraxis - Vorschläge für betriebliche Regelungsmechanismen. Verlag Erich Schmidt. Berlin.
18. BAETGE UND UTHOFF (1997); Baetge, J. und C. Uthoff: Sicheres Kreditgeschäft. In: Creditreform 97/3, S. 10-14.
19. BAETGE (1998); Baetge, J.: Empirische Methoden zur Früherkennung von Unternehmenskrisen. Vortrag N 432. Westdeutscher Verlag. Opladen/Wiesbaden.
20. BÄUERLE (1987); Bäuerle, P.: Finanzielle Planung mit Hilfe heuristischer Kalküle – Ein Beitrag zur Methodologie modellgestützter Entscheidungsfindung, konkretisiert am Beispiel der Investitions- und Finanzplanung in Klein- und Mittelbetrieben. Verlag Peter Lang. Frankfurt/M. u.a.

21. BAFIN (2002); Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.): Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute, Rundschreiben 34/2002.
22. BAHRS (2003); Bahrs, E.: Bodenkauf als Reinvestitionsfälle – eine deduktive Zahlungsbehaltsanalyse. In: *Agrarwirtschaft*, 52(5), S. 234-246.
23. BALLWIESER (1998); Ballwieser, W.: Unternehmensbewertung mit Discounted Cash Flow-Verfahren. In: *Die Wirtschaftsprüfung*, 51(3), S. 81-92.
24. BALZER (2000); Balzer, W.: SMASS: A Sequential Multi-Agent System for Social Simulation. In: Suleiman, R., Troitzsch, K.G. und N. Gilbert: *Tools and Techniques for Social Science Simulation*. Physica-Verlag. Heidelberg, New York.
25. BAMBERGER (1982); Bamberger, I.: *Langfristige Zielplanung Möglichkeiten und Grenzen einer rationaleren Unternehmenspolitik*; Mannheim
26. BAMBERGER UND PLEITNER (1988); Bamberger, I. und H.J. Pleitner(Hrsg.): *Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen*, In: *Internationales Gewerbearchiv*, Sonderheft 2 Verlag Duncker&Humblot; Berlin u.a.
27. BARON AND WARD (2004); Baron, R.A. and Th. B. Ward: *Expanding Entrepreneurial Cognition's Toolbox: Potential Contributions from the Field of Cognitive Science*. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28(6), pp. 553-573.
28. BAUER ET AL. (2004); Bauer, H.H., Hammerschmidt, M. und U. Garde: *Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking. Eine Anwendung der Data Envelopment Analyse*. Heft W72 der Reihe *Wissenschaftliche Arbeitspapiere*. Mannheim.
29. BAYERISCHE LANDESANSTALT (Hrsg.): *Bayer. Buchführungsergebnisse (verschiedene Jahrgänge)*.
30. BSTMLF; Bayerisches Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.): *Bayerischer Agrarbericht (versch. Jahrgänge)*
31. BECH-LARSEN ET AL. (1997); Bech-Larsen, T., Nielsen, N.A., Grunert, G.K. und E. Sorensen: *Attributes of low involvement products - A comparison of five elicitation techniques and a test of their nomological validity*. The Aarhus School of Business, Working paper no. 43.
32. BEERMANN (1976); Beermann, K.: *Prognosemöglichkeiten von Kapitalverlusten mit Hilfe von Jahresabschlüssen*. IdW Verlag. Düsseldorf
33. BEHRINGER (1999); Behringer, S.: *Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe: Betriebswirtschaftliche Verfahrensweisen*. Erich Schmidt Verlag. Berlin.
34. BELLINGER (1962); Bellinger, B.: *Unternehmenskrisen und ihre Ursachen*. In: *Handelsbetrieb und Marktordnung*. Festschrift für Carl Ruberg. Wiesbaden. S. 49-74.
35. BEREKOVEN ET AL. (1999); Berekoven, L., Eckert, W. und P. Ellenrieder: *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. 8. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
36. BERG UND KUHLMANN (1993); Berg, E. und F. Kuhlmann: *Systemanalyse und Simulation für Agrarwissenschaftler und Biologen*. Ulmer Verlag. Stuttgart.
37. BERGAUER (2003); Bergauer, A.: *Führen aus der Unternehmenskrise – Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung*. Erich Schmidt Verlag. Berlin.
38. BESTER (1987); Bester H.: *Die Anreizfunktion von Kreditsicherheiten*. In: Schneider, D. (Hrsg.): *Kapitalmarkt und Finanzierung*. Berlin. S. 225-236.
39. BICKEL (1988); Bickel, W.: *Die Unternehmensberatung mittelständischer Unternehmen durch Kreditinstitute*. Verlag Josef Eul. Bergisch Gladbach, Köln.
40. BIDLINGMAIER (1973); Bidlingmaier, J.: *Unternehmerziele und Unternehmerstrategien*. Gabler Verlag. Wiesbaden.
41. BIERVERT UND HELD (1995); Biervert, B. und M. Held: *Time matters - Zeit in der Ökonomie und Ökonomie in der Zeit*. In: Biervert, B. und M. Held (Hrsg.): *Zeit in der Ökonomie*. Campus Verlag. Frankfurt/Main und New York.
42. BILLINGS ET AL. (1980); Billings, R.S., Milburn, Th.W. and M.L. Schalman: *A Model of*

- Crisis Perception. A Theoretical and Empirical Analysis. In: Administrative Quarterly. Vol. 25. S. 300-316.
43. BIS (2001); Bank of International Settlement: The Internal Ratings-Based Approach – Supporting Document of the New Basel Capital Accord; issued 31.3.2001.
 44. BITZ (1981); Bitz, M.: Entscheidungstheorie. Vahlen-Verlag. München.
 45. BITZ (1991); Bitz, M. 1991: Finanzwirtschaft IV – Jahresabschlußanalyse. FernUni Hagen.
 46. BITZ ET AL. (1991); Bitz, M., Schneeloch, D. und W. Wittstock: Der Jahresabschluß. Verlag Vahlen. München.
 47. BLONSKI (2004); Blonski, E.: Kausalattribution, Sexualität, Somatisierung und Copingverhalten bei männlicher Infertilität. Diss. Bonn.
 48. BMELF/BMVEL; BMELF bzw. BMVEL (Hrsg.): Agrarbericht (versch. Jahrgänge)
 49. BMU/BMELV (2007): Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit und Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (Hrsg.): Roadmap Biokraftstoffe. Gemeinsame Strategie von BMU/BMELV, VDA, MWV, IG, VDB und DBV. URL: <http://www.ufop.de/downloads/Roadmap.pdf> (Abruf 18.9.2007)
 50. BOCKEY UND VON SCHENCK (2005); Bockey, D. und W. von Schenck: Statusbericht Biodieselproduktion und Vermarktung in Deutschland 2005. Hrsg.: Ufop (Union zur Förderung von Oel- und Proteinpflanzen e. V.) Berlin.
 51. Bockey (2006a); Bockey, D.: Biodiesel und pflanzliche Öle als Kraftstoffe – aus der Nische in den Kraftstoffmarkt. Stand und Entwicklungsperspektiven. Hrsg.: Ufop (Union zur Förderung von Oel- und Proteinpflanzen e. V.) Berlin.
 52. BOCKEY (2006b); Bockey, D.: Energiesteuergesetz – Herausforderung für den Biodieselmärkt. In: dbk (Deutsche Bauern-Korrespondenz; Monatsschrift des DBV). Heft 10/2006. S. 24-26.
 53. BODMER UND HEISSENHUBER (1993); Bodmer, U. und A. Heissenhuber: Rechnungswesen in der Landwirtschaft. Verlag Eugen Ulmer. Stuttgart.
 54. BODMER (1998); Bodmer, U.: Geldanlage und Finanzierung. Verlag Eugen Ulmer. Stuttgart.
 55. BODMER (1999); Bodmer, U.: Die neue Insolvenzordnung und ihre Auswirkung auf Instrumente zur Krisenfrüherkennung in Unternehmen. In: Berichte über Landwirtschaft. 77(3), S. 410-431.
 56. BODMER (1999a); Bodmer, U.: Kredit- und Sicherheitencontrolling. In: Berichte über Landwirtschaft. 77(4), S. 591-609.
 57. BODMER (2000); Bodmer, Ulrich: Informationsasymmetrien – Analyse von Anreizwirkungen in Kreditverträgen von Landwirten. In: Berichte über Landwirtschaft. 78(1), S. 172-187.
 58. BODMER (2001); Bodmer, U.: Ansätze zur verbesserten Erkennung von Unternehmenskrisen. In: Berichte über Landwirtschaft. 79(1), S. 5-18.
 59. BODMER (2002); Bodmer, U.: Escalation effects as a result of incentive systems along with governmental investment assistance programs for farmers. In: Agricultural Economics and Management. Heft 3, S. 16-19.
 60. BODMER (2005); Bodmer, U.: Entwurf einer Methode zur Früherkennung von Unternehmenskrisen unter Berücksichtigung ökonomisch-psychologischer Wechselwirkungen. In: Berichte über Landwirtschaft. 83(3), S. 447-462.
 61. BODMER UND HORVÁTH (2002); Bodmer, U. und L. Horváth: „Gläserne Produktion“ von Fleisch unter Berücksichtigung von Informationstechnologien. In: Zeitschrift für Agrar-informatik, Heft 4, S. 54-60.
 62. BÖCKENFÖRDE (1996); Böckenförde, B.: Unternehmenssanierung. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.

63. BÖCKER ET AL. (2005); Böcker, H., Hartl, J., Kliebisch, Chr. und J. Engelken: Extern segmentierte Laddering-Daten: Wann sind Segmentvergleiche zulässig und wann Unterschiede zwischen Segmenten signifikant? Ein Vorschlag für einen Homogenitätstest. In: Institut für Agrarpolitik und Marktforschung der Justus-Liebig-Universität Gießen (Hrsg.): Agrarökonomische Diskussionsbeiträge Nr. 75. März 2005.
64. BÖHM ET AL. (1993); Böhm, R., Fuchs, E und G. Pacher: *System-Entwicklung in der Wirtschaftsinformatik*. Vdf.
65. BOHMANN UND VOBRUBA (1992); Bohmann, G. und G. Vobruba: Crises and their interpretations. In: *Crime, Law and Social Change*. 17, S. 145-163.
66. BOKELMANN (1993); Bokelmann, W.: Früherkennung von Unternehmenskrisen im Gartenbau auf der Grundlage von Jahresabschlussdaten. Habilitationsschrift Universität Hannover.
67. BORTZ UND DÖRING (2003); Bortz, J. und N. Döring *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Springer Verlag.
68. BRANDT (1984); Brandt, E.: *Die notleidende Unternehmung als Prüfungsobjekt des Abschlussprüfers*. Berlin.
69. BRENGELMANN (1989); Brengelmann, J.C.: Psychologische Tests zur Messung von Führungsverhalten; in Brengelmann, J.C. (Hrsg.): *Unternehmerverhalten und Unternehmensqualität – Analyse und Förderung*. Zürich.
70. BRETON-MILLER AND MILLER (2006); Breton- Miller, I. le and D. Miller: Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations and Sustainable Capabilities. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30(6), pp 731-746.
71. BRÖNN UND BRÖNN (2005); Brønn, C. und P.S. Brønn: Reputation and Organizational Efficiency: A Data Envelopment Analysis Study. In: *Corporate Reputation Review*. 8(1), S. 45-58.
72. BRUCH-KRUMBEIN ET AL. (1999); Bruch-Krumbein, W; E. Hochmuth und A. Ziegler: *Wege aus der Unternehmenskrise. Konsolidierungsbeihilfen in den westdeutschen Bundesländern*. Marburg.
73. BUCHMANN (1996); Buchmann, P.: *Beratungskompetenz im mittelständischen und freiberuflichen Kreditgeschäft*. Sparkassenheft 152. Dt. Sparkassenverlag, Stuttgart.
74. BÜHL UND ZÖFEL (2000); Bühl, A. und P. Zöfel: *SPSS. Methoden für die Markt- und Meinungsforschung*. Addison-Wesley. München u.a.
75. BÜLOW (1997); Bülow, P.: *Recht der Kreditsicherheiten*. 4. Aufl. C.F. Müller Verlag. Heidelberg.
76. BÜSCHKEN UND SCHLAMP (2004); J. Büschken und R. Schlamp: *Effizienz des deutschen Automobilvertriebs. Welche verborgenen Umsätze schlummern im Handel? Eine DEA-Fallstudie*. Universität Eichstätt-Ingolstadt. April 2004. URL: http://www.ku-eichstaett.de/Fakultaeten/WWF/Lehrstuehle/MKT/downloads/HF_sections/content/Vertriebseffizienz.pdf (Abruf 1.7.2006)
77. BUHL ET AL. (2005); Buhl, U. et al.: Spezifizierung des Kano-Modells zur Messung von Kundenzufriedenheit im e-Finance. Diskussionspapier WI-142 der Universität Augsburg – Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering. März 2005.
78. BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN (2002): *Allgemeine Geschäftsbedingungen*; Fassung vom April 2002; <http://www.vr-media-online.de/dgverlag/130240.PDF#search='Bank%20AGB'> (Abruf 27.2.2006)
79. BUNGARD ET AL. (2004); Bungard, W. u.a. (Hrsg.): *Psychologie und Wirtschaft leben*; Hampp-Verlag München und Mering.
80. BURMESTER (1994); Burmester, Chr.: *Existenzsicherung von Unternehmen bei unsicheren Erwartungen – Literaturanalyse sowie Entwicklung und Anwendung eines Simulationsmodells zur Formulierung flexibler Investitions- und Finanzierungsstrategien*, Diss. TU-

München/Weihenstephan.

81. CEZANNE (1999); Cezanne, M.: Krisenmanagement und Komplexität betriebswirtschaftlicher Krisentheorien im Kontext multioptionalen Konsumentenverhaltens. Dt. Univ.-Verlag; Wiesbaden.
82. CHARNES UND COOPER (1990); Charnes, A. und W.W. Cooper: Data Envelopment Analysis. In: Hugh E. Bradley (Hrsg.): Operational Research '90. S. 641-646. Oxford: Pergamon Press.
83. CHOI UND SHEPHERD (2004). Choi, Y.R. und D.A. Shepherd: Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities. *Journal of Management*, 30(3), 377-395.
84. CLASEN (1992); Clasen, J.P.: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Krisenfall – Ein unternehmerorientiertes Konzept des Turnaround Managements als Option der Krisenbewältigung. Gabler Verlag. Wiesbaden.
85. CLASES UND WEHNER (2005); Clases, Chr. und Th. Wehner: Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen. In: Frey, D., von Rosenstiel, L. und C. Graf Hoyos: Wirtschaftspsychologie. Beltz Verlag. Weinheim, Basel.
86. COENENBERG (2003); Coenenberg, A.: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse. 19. Auflage. verlag moderne industrie. Landsberg/Lech.
87. CONTE (2000); Conte, R.: Diversity in Strategies of Partnership Formation. In: Suleiman, R., Troitzsch, K.G. und N. Gilbert (Eds.): Tools and Techniques for Social Science Simulation. Physica-Verlag. Heidelberg, New York.
88. COOK ET AL. (1996); Cook, W.D., Kress, M. und L.M. Seiford: Data Envelopment Analysis in the Presence of Both Quantitative and Qualitative Factors. In: Journal of the Operational Research Society. 47(7), S. 945-953.
89. COOPER ET AL. (2002); Cooper, W.W., Seiford, L.M. und K. Tone: Data Envelopment Analysis. A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software. 3. Auflage. Kluwer Academic Publishers. Bosten u.a.
90. COVENEY UND MOORE (1998); Coveney, P. und K. Moore: Business Angels: Securing Start up Finance. Jon Wiley. Chicester u.a.
91. CRANACH UND SCHAN (2000); von Cranach, M. und F. Schan: Handlungspsychologie. In: J. Straub, W. Kempf und H. Werbik (Hrsg.): Psychologie – Eine Einführung. 3. Auflage. dtv München.
92. CRANACH (2004); von Cranach, M.: Handlungstypen als soziale Prototypen: Eine Rahmentheorie; <http://private.addcom.de/eFelix/Politik/handlungstypen.htm> (Abruf 18.8.2004)
93. CREDITREFORM (2004): Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung: Insolvenzen, Neugründungen, Löschungen – Jahr 2004. Neuss.
94. DETTLING (1992); Dettling, A.: Armut auf dem Land – Erfahrungen aus der Beratung und Betreuung von bäuerlichen Familien in Not. In: Land, Agrarwirtschaft und Gesellschaft. 9, S. 67-77.
95. DIA (2004); Dia, M.: A Model of Fuzzy Data Envelopment Analysis. In: INFOR. 42(4), pp 267-279
96. DIEKMANN (1999); Diekmann, A.: Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 5. Auflage. rororo. Hamburg.
97. DÖRNER UND REK (2005); Dörner, D. und U. Rek: Denken und Handeln in Krisensituationen. In: Burmann, Chr.; J. Freiling und M. Hülsmann (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren. Gabler Verlag. Wiesbaden.
98. DORAN (2000); Doran, J.: Questions in the Methodology of Artificial Societies. In: Suleiman, R., Troitzsch, K.G. und N. Gilbert: Tools and Techniques for Social Science Simulation. Physica-Verlag. Heidelberg, New York.
99. DROSDOWSKI (1989); Drosdowski, G. (Hrsg.); Duden "Etymologie": Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache. Band 7. 2. Auflage. Dudenverlag. Mannheim, Wien, Zürich.

100. DRUKARCZYK (1996); Drukarczyk, J.: Finanzierung - Eine Einführung. 7. Auflage. Verlag Lucius & Lucius. Stuttgart.
101. DUURSMA (1994); Duursma, U.: Die Rolle der Banken bei Sanierungen. In: Feldbauer-Durstmüller, B. und H. Stiegler (Hrsg.): Krisenmanagement. Früherkennung – Sanierung – Insolvenzrecht. Universitätsverlag Rudolf Trauner. Linz.
102. DYER (1994); Dyer, W.G.: Potential contributions of organizational behaviour to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, 7(2), 109-131.
103. DYER (2003); Dyer, W. G. Jr.: The Family: The Missing Variable in Organizational Research. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27(4), pp 401-416.
104. DYER UND SINGH (1998); Dyer J.H. und H. Singh: The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. In: *Academy of Management Review*. 23(4), S. 660-679.
105. EBERHARDT (1998); Eberhardt, St.: Wertorientierte Unternehmensführung. Der modifizierte Stakeholder-value-Ansatz. Gabler Verlag. Wiesbaden.
106. EICHWALD UND PEHLE (2000); Eichwald B. und: Die Kreditarten. In: Hagen, J. v. und J.H. v. Stein (Hrsg.): *Obst/Hintner – Geld-, Bank- und Börsenwesen*. 40. Auflage. Schäffer-Poeschel. Stuttgart. S. 742-814.
107. EIDENMÜLLER (1996); Eidenmüller, H.: Die Banken im Gefangenendilemma: Kooperationspflichten und Akkordstörungsrecht im Sanierungsrecht. In: *ZHR* 160, S. 343-373.
108. EISENFÜHR UND WEBER (1999); Eisenführ, F. und M. Weber: *Rationales Entscheiden*. Springer Verlag. Berlin u.a.
109. ENGELKE (1998); Engelke, F.: Faktische Geschäftsführung durch Kreditinstitute? In: *Die Bank*. Heft 7, S. 431-433.
110. ENSLEY (2006); Ensley, M.: Family Businesses Can Out-Compete: As Long as They are Willing to Question the Path. In: *Entrepreneurship Theory & Practical Journal*. 30(6), S. 747-754.
111. ERPENBECK UND VON ROSENSTIEL (2003); Erpenbeck, J und L. von Rosenstiel: *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart. Schäffer-Poeschel.
112. ESSER (1999); Esser, H.: Die Optimierung der Orientierung. In: Straub, J. und H. Werbik (Hrsg.): *Handlungstheorie. Begriffe und Erklärung des Handelns im interdisziplinären Diskurs*. Campus-Verlag. Frankfurt/M. und New York.
113. EU-BSE (2001): EU-KOMMISSION: Bericht über die Umsetzung der jüngsten Maßnahmen zur BSE-Bekämpfung in den Mitgliedstaaten; URL: http://ec.europa.eu/dgs/health_consumer/library/press/press104_de.html (Abruf 12.12.2006)
114. EU-KMU (2003): EU-Kommission [(EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (*Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003) 1422*) (2003/361/EG)]
115. EZB (2/2006): Europäische Zentralbank; *Monthly Bulletin*. <http://www.ecb.int/pub/pdf/mobu/mb200602en.pdf>; abgerufen am 5.3.2006
116. FABER UND PROOPS (1993); Faber, M und J.L. Proops: *Evolution, Time, Production and the Environment*. 2. Auflage. Springer Verlag. Berlin u.a.
117. FABLER (1997); Faßler, M.: *Was ist Kommunikation?* Fink Verlag. München
118. FELSCHER (1988); Felscher, K.: *Krisenursachen und rechnungsgestützte Früherkennung*. Centaurus-Verlagsgesellschaft. Pfaffenweiler.
119. FELTHAM ET AL. (2005); Feltham, T.S., Feltham, G. und J.J.Barnett: The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker. In: *Journal of Small Business Management*. 43(1), S.1-15.
120. FISCHERMANN UND KLEINE-BROCKHOFF 2002: Fischermann, Th. und Th. Kleine-Brockhoff: *Der Totalausfall*. In: *Die Zeit*. Online-Archiv URL: http://www.zeit.de/archiv/2002/07/200207_enron_haupttext.xml (Abruf 15.3.2006)

121. FLEEGE-ALTHOFF (1930); Fleege-Althoff, F.: Die notleidende Unternehmung. Krankheitserscheinungen und Krankheitsursachen. Band 1. Poeschel Verlag. Stuttgart.
122. FLICK (1998); Flick, U. (Hrsg.): Wann fühlen wir uns gesund? - Subjektive Vorstellungen von Gesundheit und Krankheit. Juventa. Weinheim.
123. FLICK (2002); Flick, U.: Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung. 6. Auflage. Roro. Hamburg.
124. FOERSTER UND PÖRKSEN (2003); von Foerster, H. und B. Pörksen: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners – Gespräche für Skeptiker. 5. Auflage. Carl-Auer-Systeme Verlag. Heidelberg.
125. FÖRSTERLING (2001); Försterling, F.: Attribution. An Introduction to Theories, Research and Applications. Psychology Press. Hove.
126. FORGAS (2001); Forgas, J.P.: Handbook of Affect and Social Cognition. Mahwah. London.
127. FRANKE (1997); Franke, R.: Das Management in der Unternehmenskrise. REFA-Fachbuchreihe Arbeitsgestaltung; IFAO-Verlag. Bad Urach.
128. FRANKE UND HAX (1999); Franke, G. und H. Hax: Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt. Springer Verlag.
129. FREILING (2005); Freiling, J.: Ökonomische Theorie der Krise. In Burmann, Ch., Freiling J. und M. Hülsmann: Management von Ad-hoc-Krisen. Gabler-Verlag.
130. FRIEDRICHS ET AL. (2005); Friedrichs, J.-Chr., Schwerdtle, J. G. und C. Amelung: Kreditfinanzierung in der Landwirtschaft – Innovative Managementansätze für Landwirte, Berater und Banken. In: Landw. Rentenbank (Hrsg.): Herausforderungen für die Agrarfinanzierung im Strukturwandel – Ansätze für Landwirte, Banken, Berater und Politik. Band 19 der Schriftenreihe zum Symposium der Edmund-Rehwinkel-Stiftung. S. 51-94.
131. FREY UND JONAS (2002); Frey, D. und E. Jonas: Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In: Frey, D. und M. Irle (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie. Band III. Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien. 2. Auflage. Verlag Hans Huber. Bern u.a.
132. FRÖHLICH (2000); Fröhlich, W.D.: Wörterbuch Psychologie. 23. Auflage. dtv. München.
133. FUEGLISTALLER UND HALTER (2005); Fueglistaller, U. und F. Halter: Familienunternehmen in der Schweiz – empirische Fakten zur Bedeutung und Kontinuität. In: Der Schweizer Treuhänder 1-2/2005; S. 35-38.
134. GABLER (1997): Gabler Volkswirtschaftslexikon. Gabler Verlag, Wiesbaden.
135. GABLER (2000): Gabler Wirtschaftslexikon. Gabler Verlag, Wiesbaden.
136. GAUGLER (1984); Gaugler, E.: Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes. In: Staehle, W.H. und E. Stoll: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Gabler Verlag. Wiesbaden, S. 259 ff.
137. GEBHARDT (1980); Gebhardt, G.: Insolvenzprognosen aus aktienrechtlichen Jahresabschlüssen. Eine Beurteilung der Reform der Rechnungslegung durch das AktG 1965 aus der Sicht von unternehmensexternen Adressaten. Wiesbaden.
138. GEKLE (1997); Gekle, L.: Landwirtschaft - wohin? Im Widerstreit zwischen einem Sonderweg und der Teilnahme an der allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung. Ulmer Verlag. Stuttgart.
139. GERTOBERENS (1991); Gertoberens, K.: Fachwörterbuch Wirtschaft. Verlag Martin Greil. München.
140. GERSICK ET AL. (1997); Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M. and I. Lansberg: Generation to generation – Life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press.
141. GIERL (1995); Gierl, H.: Marketing. Kohlhammer Verlag. Stuttgart u.a.
142. GIESCHEN (2003); Gieschen, G.: Wie junge Unternehmen Krisen bewältigen können. Cornelsen Verlag. Berlin.
143. GLÄSER (2002); Gläser, J.: Staatliche Gründungsförderung: Erkenntnisse aus der Neuen

- Institutionenökonomie. Band 4 der Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie. Lit Verlag Münster, Hamburg, London.
144. GLASER UND STRAUSS (1998); Glaser, B.G. und A.L. Strauss: Strategien qualitativer Forschung. Verlag Huber. Bern.
 145. GLASER (2000): Glaser, W.R.: Systemtheorie. In: Straub, J.; W. Kempf und H. Werbik: Psychologie – Eine Einführung. 3. Auflage. dtv. München, S. 68-96.
 146. GLASERSFELD (1998): von Glasersfeld, E.: Radikaler Konstruktivismus - Ideen, Ergebnisse, Probleme. 2. Auflage. Suhrkamp Verlag. Frankfurt/M.
 147. GLASERSFELD (2003): von Glasersfeld, E.: Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawick, P.: Die Erfundene Wirklichkeit. Piper Verlag. München, Zürich, S. 16-38.
 148. GLATZER (2005): Glatzer, W.: Lebenszufriedenheit. In: Frey, D., von Rosenstiel L. und C. Graf Hoyos: Wirtschaftspsychologie. Beltz Verlag. Weinheim, Basel. S. 230-234
 149. GLEIBNER (2006); Gleißner, W.: Ratingprognosen und das „direkte Rating“ mittels Risikosimulation. In: Reichmann, Th. und U. Pyszny (Hrsg.): Rating nach Basel II. Verlag Vahlen. München. S. 175-216.
 150. GLESS (1996); Gless, S.-E.: Unternehmenssanierung – Grundlagen, Strategien, Maßnahmen. Dt. Univ.-Verlag. Wiesbaden.
 151. GÖBEL (1997); Göbel, E.: Forschung im strategischen Management. In: Kötzle, A.(Hrsg.): Strategisches Management. Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen. Verlag Lucius und Lucius. Stuttgart.
 152. GÖBEL (2002); Göbel, E.: Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen. Lucius & Lucius. Stuttgart.
 153. GÖTSCH (1994); Götsch, K.: Riskantes Vertrauen. Theoretische und empirische Untersuchung zum Konstrukt Glaubwürdigkeit. In: Westerbarkey, J. (Hrsg.): Band 6 der Beiträge zur Kommunikationstheorie. LIT-Verlag. Münster, Hamburg.
 154. GOMEZ UND PROBST (1987); Gomez, P. und G.J.B. Probst: Vernetztes Denken im Management – Eine Methodik des ganzheitlichen Problemlösens. In: Schweizerische Volksbank (Hrsg.): Die Orientierung. Nr. 89. Bern.
 155. GREINDL (2006); Greindl, S.: Opportunismus von Geschäftspartnern - Empirische Untersuchung unter landwirtschaftlichen Unternehmern. Diplomarbeit TU München, Lehrstuhl WdL, Weihenstephan.
 156. GREINER (1982); Greiner, L.E.: Evolution und Revolution im Wachstum von Organisationen. In: Harvard Manager, Heft 3, S. 7-15.
 157. GRENZ (1987); Grenz, Th.: Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise – Analyse-möglichkeiten auf der Grundlage von Jahresabschlussinformationen. Frankfurt/M., Bern, New York.
 158. GROEBEN ET AL. (1988); Groeben, N, Wahl, D., Schlee, J und Scheele, B: Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Tübingen. Francke Verlag.
 159. GRUNERT (1992); Grunert, K.G.: Die Verkodung qualitativer Interviewdaten: Psychologische und technische Probleme am Beispiel der kognitiven Struktur von Konsumenten. In: Züll, C. und P.Ph. Mohler (Hrsg.): Textanalyse, Anwendungen der computerunterstützten Inhaltsanalyse. Opladen. S. 57-78.
 160. HÄUSEL (2006); Häusel, H.-G.: Limbic: Die Emotions- und Motivwelten des Konsumenten kennen und treffen. In: NeuroPsychoEconomics. 1(1), S. 62-65.
 161. HAGEDORN (1992); Hagedorn, K.: Das Leitbild des bäuerlichen Familienbetriebes in der Agrarpolitik. In: Zeitschrift für Agrargeschichte und Agrarsoziologie. 40(1), S. 53-86.
 162. HAHN UND KRYPEK (1984); Hahn, D. und U. Krystek: Frühwarnsysteme als Instrument der Krisenerkennung. In W.H. Staehle und E. Stoll: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Gabler Verlag. Wiesbaden, S. 307 ff.
 163. HAMMANN UND ERICHSON (1994): Hammann, P. und B . Erichson: Marktforschung. 3.

- Auflage. Stuttgart, Jena, New York.
164. HARRIS (1993); Harris, J.: Zweitausbildung – eine Chance für existenzbedrohte Landwirte. In: Berichte über Landwirtschaft 71, S. 483-505.
 165. HARTWICH (1999); Hartwich, F.: Weighting of Agricultural Research Results: Strength and Limitations of Analytical Hierarchy Process (AHP). Institute of Agricultural Economics and Social Sciences in the Tropics and Subtropics (Ed.): Forschung zur Entwicklungsökonomie und -politik - Research in Development Economics and Policy. Discussion Paper 09/99. URL: <http://www.uni-hohenheim.de/i490a/dps/1999/09-99/dp99-09.pdf#search=%22%2BHartwich%20%2B%22WEighting%20of%20Agricultural%22%22> (Abruf 1.10.2006).
 166. HASENACK (1932); Hasenack, W.: Unternehmertum und Wirtschaftslähmung – Die Dauerkrise in den deutschen Unternehmungen und die Voraussetzungen des wirtschaftlichen Aufstiegs. Brückenverlag. Berlin.
 167. HASITSCHKA (1988); Hasitschka, W.: Betriebswirtschaftliche Krisenprophylaxe. C.E.Poeschel-Verlag. Stuttgart.
 168. HAUGH UND MCKEE (2004); Haugh, H and L. McKee: The Cultural Paradigm of the Smaller Firm. In: Journal of Small Business Management. 42(4), S.377-394.
 169. HAUSCHILDT (1983); Hauschildt, J.: Aus Schaden klug. In: Manager Magazin; 13(10), S. 142 ff.
 170. HECKER (1997); Hecker, S.: Kommunikation in ökologischen Unternehmenskrisen. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden.
 171. HECKHAUSEN (1980); Heckhausen, H.: Motivation und Handeln. Lehrbuch der Motivationspsychologie. Springer Verlag. Berlin u.a.
 172. HEDELIN (2000); Hedelin, L.: The impact of non-financial factors on the decision making by credit assessors dealing with the threat of insolvency. In: Green, B.: Risk Behaviour and Risk Management in Business Life. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht, Boston, London.
 173. HEINEN (1966); Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Wiesbaden.
 174. HEISSENHUBER (2005); Heissenhuber, A.: Landbewirtschaftung morgen – Visionen für 2015. In: KTBL (Hrsg.): Landwirtschaft – Visionen 2015. Darmstadt.
 175. HELFFERICH (2004); Helfferich, C.: Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
 176. HERMANN (1963); Hermann, Ch. F.: Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. In: Administrative Science Quarterly. 8(1), S.61-82
 177. HERMANN (1969); Hermann, Ch. F.: Crisis in Foreign Policy: A Simulation Analysis. Bobbs-Merrill. Indianapolis.
 178. HERMANN (1972); Hermann, Ch. F.: Threat, time and surprise: A Simulation of international crisis. In: Hermann Ch. F. (Hrsg.): International Crisis: Insights from Behavioral Research. Free Press. New York. S. 187-211.
 179. HERRMANN (1993); Herrmann, V.: Handlungsmuster landbewirtschaftender Familien. Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft. Bamberg.
 180. HESSELMANN (1995); Hesselmann, St.: Insolvenzprognose mit Hilfe qualitativer Faktoren. Shaker Verlag. Aachen.
 181. HIERMANSPERGER (2006); Hiermansperger, P. A.: Opportunistisches Verhalten von Geschäftspartnern. Empirische Untersuchung zum Abnehmer-Lieferanten-Verhältnis im nachgelagerten Vermarktungsbereich von Obst und Gemüse. Diplomarbeit TU München, Lehrstuhl WdL, Weihenstephan.
 182. HILDENBRAND ET AL. (1992); Hildenbrand, B., Bohler, K.F., Jahn, W. und R. Schmitt: Bauernfamilien im Modernisierungsprozess. Frankfurt.
 183. HINDERER (1984); Hinderer, M.: Die mittelständische Unternehmung. München.
 184. HINDLE (2004); Hindle, K.: Choosing Qualitative Methods for Entrepreneurial Cognition

- Research: A Canonical Development Approach. In *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28(6), pp 575-607.
185. HINNERS-TOBRÄGEL (2000); Hinners-Tobrägel, Ludger: Zur Analyse der Überlebensfähigkeit von Unternehmen methodisch-theoretische Grundlagen und Simulationsergebnisse. Cuvillier-Verlag. Göttingen.
 186. HIRSCHAUER UND ODENING (1999); Hirschauer, N. und M. Odening: Zum Aussagegehalt von Kapitaldienstgrenzen. In: *Berichte über Landwirtschaft*, 77(2), S. 233-242.
 187. HIRSCHMAN (1970); Hirschman, A.O.: *Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard University Press. Cambridge, Mass.
 188. HOCH (2000); Hoch, D.: *Dynamische Einstellungsmessung*. Josef Eul Verlag. Lohmar, Köln.
 189. HODGSON (1988); Hodgson, G.M.: *Economics and institutions: A manifesto for a modern institutional economics*. Reprint 1989. Cambridge: Polity Press.
 190. HÖHN (1974); Höhn, R.: *Das Unternehmen in der Krise – Krisenmanagement und Krisenstab*. Verlag wwt. Bad Harzburg. Band 13 der Buchreihe Menschenführung und Betriebsorganisation.
 191. HOWORTH ET AL. (2005); Howorth, C., Tempest, S. and Chr. Coupland: *Rethinking Entrepreneurship Methodology and Definitions of the Entrepreneur*. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12(1), S. 24-40.
 192. HÜLSMANN UND SCHULENBURG (2005): *Evolutionstheorie und Ad-hoc-Krise*. In: Burmann, Chr., Freiling, J. und M. Hülsmann (Hrsg.): *Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen – Strategien – Erfolgsfaktoren*. Gabler Verlag. Wiesbaden.
 193. HÜTHMAIR (1995); Hüthmair, J.: *Vorbeugende Unternehmenssanierung*. Ueberreuter Verlag. Wien.
 194. IDW (1983); Institut der Wirtschaftsprüfer: *Stellungnahmen des Hauptfachausschusses (HFA) 2*.
 195. IGNATZI (1996); IGNATZI, TH., 1996: *Die Freigabe von Kreditsicherheiten*. Verlag Peter Lang. Frankfurt/M. u. a.
 196. ILB (2004): *Investitionsbank des Landes Brandenburg (Hrsg.): Krisenfrüherkennung - Häufige Gründe für das Scheitern von Existenzgründungen*. Stand 25.4.2004. URL: http://www.b-p-w.de/downloads/jour-fixe-22_4_02-krise.pdf
 197. ISERMAYER UND ZIMMER (2006); Isermeyer, F. und Y. Zimmer: *Thesen zur Bioenergie-Politik in Deutschland*. Arbeitsbericht des Bereichs Agrarökonomie der FAL 2/2006. Braunschweig
 198. ISERMAYER (2007); Isermeyer, F.: *Zukunft der Milchquotenregelung – wie sind die verschiedenen Politikoptionen zu beurteilen?* Arbeitsberichte 1/2007 des Bereichs Agrarökonomie der FAL. Braunschweig. URL: http://www.fal.de/nn_792590/SharedDocs/09__BW/DE/Publikationen/Bereich/download__ab__01__2007__de,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/download_ab_01_2007_de.pdf. (Abruf 10.8.2007).
 199. KAHNEMAN UND TVERSKY (1979); Kahneman, D. und A. Tversky: *Prospect Theory: An analysis of decisions under risk*. In: *Econometrica*, 47, S. 263-291.
 200. KAHNEMAN UND TVERSKY (1982); Kahneman, D. und A. Tversky: *Psychology of preferences*. In: *Scientific American*, 246, S. 136-142.
 201. KANOWSKI (2005); Kanowski, H.: *Sollten Sie eine Herstellerfinanzierung nutzen?* In: *DLG-Mitteilungen*. Heft 11, S. 25.
 202. KATONA (1960); Katona, G.: *Psychological analysis of Economic Behavior*. New York, Toronto, London 1951. Dt. Ausgabe: *Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer*. Tübingen.
 203. KEH ET AL. (2002); Keh, H.T., Foo, M.D. and B.Ch. Lim: *Opportunity Evaluation under Risky Conditions: The Cognitive Processes of Entrepreneurs*. In: *Entrepreneurship The-*

- ory and Practice. 27(2), pp 125-148.
204. KEISER (1966); Keiser, H.: Betriebswirtschaftliche Analyse von Insolvenzen bei mittelständischen Einzelhandlungen. Westdeutscher Verlag. Köln und Opladen.
 205. Kelley (2003); Kelley, H.H.: The Process of Causal Attribution. In: Hogg, M. A. (Hrsg.): Social Psychology. Vol. 1. Sage Publications. London u.a.
 206. KETS DE VRIES (1993); Kets de Vries, M.F.R.: The dynamics of family controlled firms : The good and the bad news. Organisational Dynamics, Winter, 21(3), 59-71.
 207. KEYMER (2004); KEYMER, U.: EIN RESTRISIKO BLEIBT. IN: BLW. HEFT 51/2004. S. 32-35.
 208. KEYNES (1994); Keynes, J.M.: Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes. 7. Auflage. Duncker & Humblot. Berlin. Nachdruck der 1. Auflage von 1936
 209. KfW (2000): Ratings, Basel II und die Finanzierungskosten von KMU (Beitrag vom 16.3.2000. Abruf 22.8.2005; <http://www.kfw-bankengruppe.de/DE/Research/PDF/kmu.pdf>
 210. KfW (2002): KfW(Hrsg.): Warum Firmen Pleite machen – Der Einfluss finanzieller Kennziffern und anderer Faktoren auf die Insolvenzwahrscheinlichkeit kleiner und mittlerer Unternehmen KfW-Beitrag Nr. 28 (Stand August 2002). URL: http://www.kfw.de/DE/Research/Publikatio94/Mittelstan45/Mittelstnd99/KfW_VW_Beitrag_Nr_028-3.pdf
 211. KIRCHLER (2003); Kirchner, E.M.: Wirtschaftspsychologie – Grundlagen und Anwendungsfelder der Ökonomischen Psychologie. 3. Auflage. Hogrefe Verlag. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle.
 212. KIRSCH (1992); Kirsch, W.: Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität – Sonderungen zu einer evolutionären Führungslehre. In: Münchner Schriften zur angewandten Führungslehre (Hrsg.: Kirsch, Werner); Band 66. Verlag B. Kirsch. Herrsching.
 213. KLEIN UND RITTHALER (2003); Klein, U. und A. Ritthaler: Unternehmenskulturelle Schieflagen; in: Vorstand der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im Berufsverband Deutscher Psychologen und Psychologinnen e.V. (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie aktuell, Heft 2, S. 64-68.
 214. KLEINING UND WITT (2001); Kleining, G. und H. Witt: Discovery as Basic Methodology of qualitative and quantitative research. In: Forum qualitative Sozialforschung. 2(1).
 215. KLEINDAUER UND FREY (2005); Klendauer, R. und D. Frey: Fairness bei Prozessen. In: Frey, D.; von Rosenstiel, L. und C. Graf Hoyos: Wirtschaftspsychologie. Beltz Verlag. Weinheim, Basel.
 216. KLIEBISCH (2000); Kliebisch, Chr.: Motive zum Kaufverhalten von Lebensmitteln - Eine empirische Studie auf der Basis der Means-End-Theorie. In: Agrarwirtschaft, 49(12), S. 403-410.
 217. KLUGE (1989); Kluge, F., 1989: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 22. Auflage. de Gruyter Verlag. Berlin, New York.
 218. KÖHNE (2000); Köhne, M.: Leitlinien für Betriebsentwicklungen. In: Agrarwirtschaft, 49(11), S. 365-366.
 219. KÖHNE (2004); Köhne, M.: Anstöße für ein verbessertes Finanzmanagement in landwirtschaftlichen Unternehmen. In: Agrarwirtschaft, 53(2), S. 65-66.
 220. KÖHNE (2005); Köhne, M.: Forschung und Lehre in landwirtschaftlicher Betriebslehre - Rückblick und Ausblick. In: Agrarwirtschaft, 54(5), S. 241-243.
 221. KOFORD UND SCHOEGL(1997); Koford, K. and A.E. Schoegl: Problems of Bank Lending in Bulgaria: Information Asymmetry and Institutional Learning. Heft 41; The Wharton School. University of Pennsylvania; <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/97/9741.pdf>
 222. KÖTZLE (1997); Kötzle, A.: Ansätze zur Theorie strategischer Unternehmensentwicklung. In: Kötzle, A. (Hrsg.): Strategisches Management. Verlag Lucius und Lucius. Stuttgart.
 223. KORNEMANN (2004); Kornemann, R.: Aktuelle Risikolagen in der privaten Wohnungs-

- baufinanzierung; in: Immobilien & Finanzierung. Der langfristige Kredit, 55(11), S. 353-357.
224. KRAMER (1998); Kramer, J.W.: Bilanzanalytische Frühwarnung bei Genossenschaftsbanken. Verlag Vandenhoeck und Ruprecht. Göttingen.
225. KRAEKEL UND SCHAUENBERG (1994); Kraekel, M. und B. Schauenberg: Rattenrennen und Beförderungen. In WiSt, Heft 5, S. 224-230.
226. KREHL UND KNIEF (2002); Krehl, H. und P. Knief: Rating – Herausforderung des Mittelstandes und Chance des beratenden Berufsstandes. Kognos Verlag Augsburg.
227. KREITMAIR (2001); Kreitmair, S.: Integriertes Problemkreditmanagement im bankbetrieblichen Firmenkundengeschäft [Erklärungs- und Gestaltungsbeiträge zur gesellschaftlichen Verantwortung von Kreditinstituten aus institutionenethischer Perspektive]. Lang Verlag, Frankfurt/M. 2001
228. KRELL UND ORTMANN (1984); Krell, G. und G. Ortmann: Personal, Personalwirtschaft, Beschäftigungskrise. In W.H. Staehle und E. Stoll: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Gabler Verlag. Wiesbaden, S. 321 ff
229. KREPS (1990); Krepes, D.M.: A Course in Microeconomic Theory. Harvester Wheatsheaf Verlag. New York, London, Toronto, Sydney, Tokyo.
230. KROEBER-RIEL (1990); Kroeber-Riel, W.: 1990: Konsumentenverhalten. 4. Auflage. München.
231. KRÖGER (2006); Kröger, M.: Die Modernisierung der Landwirtschaft. Eine vergleichende Untersuchung der Agrarpolitik Deutschlands und Österreichs nach 1945. Logos. Berlin.
232. KROMKA (1984); Kromka, F.: Sozialwissenschaftliche Methodologie. Schöningh-Verlag. Paderborn u.a.
233. KROMREY (1995); Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung. 7. Auflage. Leske und Budrich. Opladen.
234. KRUSCHWITZ (1978); Kruschwitz, L.: Investitionsrechnung. de Gruyter-Verlag, Berlin und New York
235. KRYPEK (1987); Krypek, U.: Unternehmungskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden.
236. KUBICEK (1984); Kubicek, H.: Technikeinsatz im dienstleistungs- und Verwaltungsbe-
reich als Schritt zur Postindustriellen Gesellschaft. Überwindung oder Verschärfung der
Krise? In Staehle, W.H. und E. Stoll (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische
Krise. Gabler Verlag. Wiesbaden, S. 229 ff.
237. KUCKARTZ (1999); Kuckartz, U.: Computergestützte Analyse qualitativer Daten. Eine
Einführung in Methoden und Arbeitstechniken. Westdeutscher Verlag. Opladen u.a.
238. KÜTING UND LORSON (1994); Küting, K. und P. Lorson: Stand und Entwicklungsperspek-
tiven der Bilanzanalyse (Teil A). In: BBK (Buchführung Bilanz Kostenrechnung), Heft
13, S. 627-642
239. KÜTING UND WEBER (2000); Küting, K. und C.-P. Weber: Die Bilanzanalyse. Lehrbuch
zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen. Stuttgart.
240. KÜTING UND WEBER (2004); Küting, K. und C.-P. Weber: Die Bilanzanalyse. Lehrbuch
zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen. 7. Auflage. Schäffer-Poeschel
Verlag. Stuttgart.
241. KUSEMANN (2000); Kusemann, M.: Sozioökonomische Beratung landwirtschaftlicher
Familienbetriebe. Eine Untersuchung der Situation in Westfalen-Lippe und Brandenburg.
Margraf Verlag. Weikersheim.
242. KUSEMANN (2004); Kusemann, M.: Bewältigung von Existenzgefährdung in landwirt-
schaftlichen Familienbetrieben. Margraf Verlag. Weikersheim.
243. KUSS (1990); Kuss, A.: Marktforschung (Kurs 570; KE 1) Fern Universität Hagen
244. KUSS (1994); Kuss, A.: Analyse von Kundenwünschen mit Hilfe von Means-End-

- Chains. In: Tomczak, T und C. Belz (Hrsg.): Kundenwünsche realisieren. St. Gallen, S. 251-262
245. LACHNIT (1989); Lachnit, L.: EDV-gestützte Unternehmensführung in mittelständischen Betrieben. Controllingssysteme zur integrierten Erfolgs- und Finanzlenkung auf operativer und strategischer Basis. Vahlen Verlag. München.
246. LANDESANSTALT FÜR UMWELT (2007): Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz (Hrsg.): Energetische Nutzung nachwachsender Rohstoffe: fossiler Teufel und regenerativer Beelzebub? URL: <http://193.197.158.163/nafaweb/index.html> (Abruf 17.9.2007).
247. LANDFERMANN (1995); Landfermann, H.-G.: Der Ablauf eines künftigen Insolvenzverfahrens. Betriebs-Berater, Heft 33, S. 1649-1657.
248. LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK (1996); Landw. Rentenbank (Hrsg.): Sammelband zum Symposium der Edmund-Rehwinkel-Stiftung; Landwirtschaftliche Investitionsförderung: Bisherige Entwicklung, aktueller Stand, Alternativen für die Zukunft, (Band 10).
249. LANGER (1975); Langer, E.J.: The illusion of control. Journal of Personality and Social Psychology. Vol 32, S. 311-328.
250. LEHNER-HILMER (1999), Lehner-Hilmer, A.: Einstellungen der Landwirte zu selbständigen Erwerbskombinationen – Auswirkungen auf den Strukturwandel in der Landwirtschaft. Hamburg.
251. LIN (2000); Lin, Z.: Organizational Performance Unter Critical Situations. Exploring the Role of Computer Modeling in Crisis Case Analyses. In: Computational & Mathematical Organization Theory. 6(3), S. 277-310.
252. LINSEISEN ET AL. (2000); Linseisen, H., Bodmer U. und P. Wagner: Bedeutung der Unternehmerbefähigung zum Zwecke der Kreditvergabe. Berichte über Landwirtschaft, 78(2), S. 262-281.
253. LÖBBE (2001); Löbbe, H.: Klassifizierung landwirtschaftlicher Jahresabschlüsse mittels Neuronaler Netze und Fuzzy Systeme. Inaugural-Dissertation Universität Bonn – Landwirtschaftliche Fakultät. (http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss_online/landw_fak/2001/loebbe_henner/0199.pdf - Abruf 4.7.2006)
254. LÖHNEISEN (1982); von Löhneysen, G.: Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement. Göttingen.
255. LÖHR (1994); Löhr, D.: Die Grenzen des Ertragswertverfahrens, Frankfurt/M.
256. LOY ET AL. (1996); Loy J-P., U. Koester und L. Striewe: Struktur- und Verteilungswirkungen der landwirtschaftlichen Investitionsförderung am Beispiel Schleswig-Holsteins. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Landwirtschaftliche Investitionsförderung: Bisherige Entwicklung, aktueller Stand, Alternativen für die Zukunft. Band 10 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank. Frankfurt/M. 1996, S. 13-62.
257. LÜTTGENS (2004); Lüttgens, B.: Ein stochastisches Simulationsmodell zur Planung der Finanzierung landwirtschaftlicher Unternehmen. Inaugural-Dissertation Universität Bonn – Landwirtschaftliche Fakultät. URL: http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss_online/landw_fak/2004/luettgens_bernd/0365.pdf; Abruf 4.7.2006
258. MACHARZINA UND WOLF (2005); Macharzina, K. und J. Wolf: Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 5. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
259. MANN ET AL. (2003); Mann, S., Mack, G. und A. Ferjani: Können Produktionsentscheidungen als Investitionsentscheidungen modelliert werden? In: Agrarwirtschaft, 52(7), S. 333-341.
260. MANZEL UND MANZEL (2003); Manzel, I. und Th. Manzel: Wege aus der Unternehmenskrise. Die Rolle der Kreditinstitute in der Unternehmenssanierung. Bank-Verlag Köln.
261. MARR UND FRIEDEL-HOWE (1984); Marr, R. und H. Friedel-Howe: Krisenursachen- und

- Krisenbewältigungspotentiale von Mitbestimmung und Partizipation. In: Staehle, W.H. und E. Stoll (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Gabler Verlag. Wiesbaden, S. 287 ff.
262. MARTIN (1984); Martin, E.: The tasks posed by survey questions. In C.F. Turner & E. Martin (Hrsg.): Surveying Subjective Phenomena (Vol 1, S. 295-300). New York: Russel Sage Foundation
263. MARWEDE (1967); Marwede, E.: Zum Unternehmerverhalten bei Investitionsentscheidungen. München.
264. MASCHINENRING HESSEN (2007): Landtag gegen Biokraftsteuer. URL <http://www.wbl-lag-hessen.de/news/index.php?id=213> (Nachricht vom 7.5.2007)
265. MASLOW (1977); Maslow, A. H.: A theory of metamotivation: The biological rooting of the value-life. In H-M. Chiang & A. H. Maslow (Eds.), The healthy personality. (2nd ed.). New York: D. Van Nostrand Company, pp. 28-48.
266. MATSCHKE (1979); Matschke, M.J.: Insolvenzprognose aus vergangenheitsorientierten Jahresabschlüssen als Basis von Kreditentscheidungen. In BfuP, 31.Jg., S. 485-504.
267. MATTHIES (2001); Matthies, M.: Einführung in die Systemwissenschaft WS 2001 / 2002 <http://www.usf.uos.de/~vberding/syswi/>
268. MAYR(1976); Mayr, K.: Insolvenzprognosen mittels Jahresabschlussinformationen. Verlag Harri Deutsch. Frankfurt/M. u.a.
269. MAYRING (2002); Mayring, Ph.: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag. Weinheim, Basel, Berlin.
270. MCGUIRE (1969); McGuire, W.J.:The nature of attitudes and attitude change, in: Lindzey, G/Aronson, E. (Hrsg.): The Handbook of Social Psychology, 2. Auflage, Bd. 3, Addison-Wesley, Reading (Mass.) u.a.
271. MEHLIG (1996); Mehlig, B.: Probleme der Beratung existenzgefährdeter Gartenbaubetriebe – Erfahrungen verschiedener Beratungsinstitutionen. Band 7 der Reihe Beratung und Kommunikation. Markgraf Verlag. Weikersheim.
272. MELFF-MV (2006); Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Fischerei Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.): Bioenergieland M-V. Von der Vision zur Realität. Schwerin 2006.
273. MEYER (2003); Meyer, W.-U.; Einige grundlegende Annahmen und Konzepte der Attributionstheorie. Bielefeld. URL: <http://www.uni-bielefeld.de/psychologie/ae/AE02/LEHRE/Attributionstheorie.html>; Abruf 1.3.2005
274. MISCHON UND ROBL (1980); Mischon, C. und K. Robl: Zum Problem der Diskriminierung mittelständischer Betriebe. Eine empirische Untersuchung. Heft 63 der Beiträge zur Mittelstandsforschung. Verlag Otto Schwartz & Co. Göttingen.
275. MISCHON UND MORTSIEFER (1981); Mischon, C. und H.-J. Mortsiefer: Zum Stand der Insolvenzprophylaxe in mittelständischen Betrieben – Eine empirische Analyse. Nr. 83 der Schriften zur Mittelstandsforschung. Göttingen.
276. MISCHON ET AL. (1982); Mischon, C.; S. Schinkel und J. Steiner: Ansatzstellen zur Krisenvorsorge und Insolvenzverhütung – Ein Leitfaden für mittelständische Betriebe. Nr. 90 der Schriften zur Mittelstandsforschung. Göttingen.
277. MITCHELL (2002); Mitchell, R.K.: The Development of Entrepreneurial Cognition Research: An Editor's perspective. URL: <http://www.ronaldmitchell.org/cognitions/ed.pdf> [Abruf 18.8.2004](#)
278. MITCHELL ET AL. (2002); Mitchell R.K., Busenitz, L., Land, Th., McDougall, P.P., Morse, E.A. and J.B. Smith: Towards a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research. In: Entrepreneurship Theory and Practice. 27(2), pp 93-104.
279. MITCHELL ET AL. (2005); Mitchell, J.R., Friga, P.N. und R.K. Mitchell: Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research. In: Entrepreneur-

- ship Theory & Practical Journal. 29(6), S. 653-679.
280. MOCK (1983); Mock, A.: Unternehmensplanung und kybernetisches Management. In Baetge, J.(Hrsg.): Kybernetische Methoden und Lösungen in der Unternehmenspraxis. Verlag Erich Schmidt. Berlin, S. 25-41
 281. MÜLLER (1982); Müller, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung: Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung. Verlag Peter Lang Frankfurt/M. und Bern.
 282. MÜLLER (1984); Müller, J.: Automation in der Industrie - die Konstruktion der Moderne. In Staehle, W.H. und E. Stoll (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Gabler Verlag. Wiesbaden, S. 213 ff.
 283. MÜLLER (2002); Müller, W.R.: Evolutionstheorie in der Organisationsforschung – Alltagstheorie, Metatheorie oder Metaphysik? Kommentar zu Udo Stabers Beitrag „Der evolutionstheoretische Ansatz in der Organisationsforschung“. In: Schreyögg, G. und P. Conrad (Hrsg.): Theorien des Managements. Gabler Verlag. Wiesbaden.
 284. MÜLLER UND SCHMITZ (1996); Müller, M. und P.M. Schmitz: Erfahrungen aus dem Westerwald – Eine conjointanalytische Betrachtung der landwirtschaftlichen Investitionsförderung. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Landwirtschaftliche Investitionsförderung: Bisherige Entwicklung, aktueller Stand, Alternativen für die Zukunft. Band 10 der Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank. Frankfurt/M., S. 63-109.
 285. MUELLER-OERLINGHAUSEN (1994); Mueller-Oerlinghausen, J.O.: Führungs- und Finanzierungsschwellen im mittelständischen Wachstumsprozess – eine neo-institutionalistische Erklärungsskizze. Verlag Rosch-Buch, Hallstadt.
 286. NERSESIAN (2002); Nersesian, R.L.: @Risk – Bank Credit & Financial Analysis. Palisade Corporation.
 287. NEWELL UND SIMON (1972): Newell, A. und H.A. Simon: Human problem solving. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
 288. NIEDERÖCKER (2002); Niederöcker, B.: Finanzierungsalternativen in kleinen und mittleren Unternehmen. Gabler Verlag. Wiesbaden.
 289. NIEHAUS (1987); Niehaus, H.-J.: Früherkennung von Unternehmenskrisen d. statist. Jahresabschlußanalyse als Instrument d. Abschlussprüfung. IDW-Verlag. Düsseldorf.
 290. NITTKA UND STICKEL (1999); Nittka, I. und E. Stickel: Informelles Venture Capital am Beispiel von Business Angels. In: Sparkasse 116(10), S.445-453.
 291. OECHSLER UND SCHORMAIR (1983); Oechsler, W.A. und T.P. Schormair: Krisenmanagement I. Ursachen, Frühwarnung und Handhabungsformen. Bamberg.
 292. OECKL (1986); Oeckl, A.: Vortrag vor dem Bildungsrat der nordrhein-westfälischen Wirtschaft auf Burg Schellenberg am 26.8.1986; Fundstelle: Apitz, Klaas: Konflikte, Krisen, Katastrophen – Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust, Frankfurter Allgemeine, Frankfurt/M. und Gabler Verlag Wiesbaden, S. 21
 293. OHE (1985); von der Ohe, H.: Landwirte im Entscheidungsprozess – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Agrarwirtschaft, Sonderheft 105. Frankfurt/M.
 294. OLSON UND REYNOLDS (1983); Olson, J.C.; Reynolds, T.J: Understanding Consumers' Cognitive Structures: Implications for Advertising Strategy. In: Percy, T.J. und A.G. Woodside (Hrsg.): Advertising and Consumer Psychology. Lexington, S. 77-90
 295. ONCIUL (2000); Onciul, Georg Ritter von: Die rechtzeitige Auslösung des Insolvenzverfahrens - Unternehmenskrise, Insolvenz und die Eröffnungsgründe der InsO. de Gruyter-Verlag. Berlin, New York.
 296. OSSIMITZ (2000); Ossimitz, G.: Entwicklung systemischen Denkens. Klagenfurter Beiträge zur Didaktik der Mathematik. Band 1. Profil-Verlag. München, Wien.
 297. OSTERYOUNG ET AL.(1997); Osteryoung, Jerome, Newman, David L. und Leslie G. Davis: Small Firm Finance: An Entrepreneurial Perspective, Dryden, Fort Worth u.a.

298. PALANDT-„BEARBEITER“ (2003), Palandt, O.: Bürgerliches Gesetzbuch. Verlag C.H. Beck, 62. Aufl., München.
299. PANGL (2003); Pangel, A.: Basel II geht in die letzte Konsultationsphase; <http://www.agrarverlag.at/raiffeisenblatt/401081.html>; Abruf 29.09.2003
300. PERLITZ UND KÜPPER (1985); Perlitz, M. und H. Küpper: Die Eigenkapitalausstattung von Unternehmen. In: WiSt, Heft 10, S. 505-516
301. PERRIDON UND STEINER (1993); Perridon, L. und M. Steiner: Finanzwirtschaft der Unternehmung. Verlag Vahlen. 7. Auflage. München.
302. PETERMANN UND NOACK (1995); Petermann, F. und H. Noack: Nicht-reaktive Messverfahren. In Roth, E.: (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Methoden. 4. Auflage. München, S. 440-459
303. PETERS (1992); Peters, H. P.: Umweltberichterstattung und Risikokommunikation - eine wissenschaftliche Perspektive. In: PR-Magazin, 23(9), S. 39-50.
304. PETERSEN (1991); Petersen, A.: Existenzgefährdende Verschuldung landwirtschaftlicher Unternehmen. Ursachen und Möglichkeiten der Konsolidierung. Diss. Kiel.
305. PFAFFENHOLZ (1998); Pfaffenholz, G.: Krisenhafte Entwicklungen in mittelständischen Unternehmen: Ursachenanalyse und Implikationen für die Beratung. IfM-Materialien Nr. 130 (Institut für Mittelstandsforschung). Bonn.
306. PFRIEM (1984); Pfried, R.: Soziale und ökologische Indikatoren als Mittel strategischer Unternehmenspolitik. In: Staehle, W.H. und E. Stoll (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Verlag Gabler. Wiesbaden. S. 25-40.
307. PICOT UND ALETH (1999); Picot G. und F. Aleth: Unternehmenskrise und Insolvenz. Verlag C.H. Beck, München,
308. PICOT ET AL. (2002); Picot, A; H. Dietl, E. Franck: Organisation. Eine ökonomische Perspektive. 3. Aufl. Stuttgart.
309. PINKWART (1992); Pinkwart, A.: Chaos und Unternehmenskrise. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung 69. Verlag Gabler. Wiesbaden.
310. PINKWART ET AL. (2005); Pinkwart, A.; S. Kolb und D. Heinemann: Unternehmen aus der Krise führen. Die turnaround-Balanced Scorecard als ganzheitliches Konzept zur Wiederherstellung des Unternehmenserfolgs von kleinen und mittleren Unternehmen. Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart.
311. PLANCK UND ZICHE (1979); Planck, U. und J. Ziche: Land- und Agrarsoziologie. Ulmer Verlag. Stuttgart.
312. PLEITNER (1986); Pleitner, H.J. (Hrsg.): Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen. In: Internationales Gewerbearchiv. Sonderheft 1. Berlin, München, St. Gallen.
313. PREIN (1987); Prein, Hugo: Strategies for third party intervention. Human Relations 40(11), 699-720.
314. PROBST (1987); Probst, G.J.B.: Selbstorganisation. Berlin, Hamburg.
315. RAFFÉE (1993); Raffée, H.: Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre. In: Bitz, M., Dellmann, K., Domsch, M. und H. Egner: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. 3. Auflage. Band 1. München.
316. RANK (1997); Rank, B.: Erwartung- und Wert-Theorien. ein Theoriekonzept der Wirtschaftspsychologie und seine Anwendung auf eine berufsbiographische Entscheidung. Hampp. München u.a.
317. REHKUGLER UND PODDIG (1998); Rehkugler, H. und Th. Poddig: Bilanzanalyse. 4. Auflage. Oldenbourg Verlag. München, Wien.
318. REINEKE (1997); Reineke, W.: Krisenmanagement – Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen. Stamm Verlag. Essen.
319. REINHOLD (2007); Reinhold, G.: Biogasanlagen – Wirtschaftlichkeit unter den Bedingungen steigender Agrarpreise.

- URL: [HTTP://WWW.TLL.DE/AINFO/BBIO0206/PDF/NT07_10T.PDF](http://www.tll.de/ainfo/bbio0206/pdf/nt07_10t.pdf) (ABRUF 24.09.2007).
320. REITZENSTEIN UND KANOWSKI (2004); von Reitzenstein, R. und H. Kanowski: So könnte die Zukunft aussehen. Interview von H. Kanowski mit R. v. Reitzenstein. In: DLG-Mitteilungen. Heft 4, S. 24.
321. RENN (1984); Renn, O.: Risikowahrnehmung der Kernenergie. Campus-Verlag. Frankfurt, New York.
322. RESKE ET AL. (1978); Reske, W., Brandenburg, A. und H.-J. Mortsiefer: Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe. Eine empirische Analyse. 2. Auflage, Göttingen.
323. REYNOLDS UND GUTMAN (1988); Reynolds, T.J. und J. Gutman: Laddering-Theorie, Method, Analysis, and Interpretation. Journal of Advertising Research. Vol. 28, S. 11-31
324. RHEINBERG (2004); Rheinberg, F.: Motivation. 5. Auflage. Kohlhammer-Verlag. Stuttgart.
325. RICHRATH (1995); RICHRATH, J.: Die Übersicherungsproblematik bei nichtakzessorischen Kreditsicherheiten. Verlag P.C.O. Bayreuth.
326. RICHTER UND BINDSEIL (1995); Richter, R. und U. Bindseil: Neue Institutionenökonomik. In: WiSt. Heft 3, S. 132-140.
327. RIEPL ET AL. (2003); Riepl, A., Sedlak S., Vögl, K. und Xu, Yan: Probleme der Eigenkapitalbeschaffung in KMUs. In: Vertiefungskurs Nr. 1497 der SBWL Internationale Finanzierung - Aktienfinanzierung. URL: [http://www2.wu-wien.ac.at/dcf/downloads/Referat Nr\[1\].4 20Seminararbeit_ richtig.pdf](http://www2.wu-wien.ac.at/dcf/downloads/Referat%20Nr%5B1%5D.4%20Seminararbeit_richtig.pdf); Abruf 8.10.2004
328. RINKLIN (1960); Rinklin, Th. H.: Die vergleichsfähige und die konkursreife Unternehmung. Versuch einer Typologie notleidender Unternehmungen. Poeschel Verlag. Stuttgart.
329. ROBINSON UND FREEBAIRN (2006); J. B. Robinson, J.B. und D. M. Freebairn: The Decision-Maker has an Important, but Often Neglected, Role in Model Use. URL: [HTTP://WWW.APSRU.GOV.AU/APSRU/PROJECTS/WFS/PDFFILES/MODSIMDECISIONMAKER.PDF](http://www.apsru.gov.au/apsru/projects/wfs/pdf/files/modsimdecisionmaker.pdf) (ABRUF: 5.7.2006)
330. ROTTER UND HOCHREICH (1979); Rotter, J.B. und D.J. Hochreich: Persönlichkeit – Theorien, Messung, Forschung. Heidelberger Taschenbücher Band 202. Springer Verlag. Berlin u.a.
331. RUDOLPH (2003); Rudolph, U.: Motivationspsychologie. Beltz Verlag. Weinheim, Basel, Berlin.
332. SACHS (1981), Sachs, G.: Technik der Finanzplanung. In: Hauschildt et al. (Hrsg.): Finanzplanung und Finanzkontrolle. Hagener Universitätstexte. Verlag Vahlen. München.
333. SAATY (1980); Saaty, Th. L.: Planning, priority setting, resource allocation. McGraw-Hill. New York u.a.
334. SCHEEL (2000), Scheel, H.: Effizienzmaße der Data Envelopment Analysis. Gabler Verlag; Wiesbaden.
335. SCHLEE (1988); Schlee, J.: Menschenbildannahmen: Vom Verhalten zum Handeln. In: Groeben et al.: Forschungsprogramm Subjektive Theorien – Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts. Francke Verlag Tübingen. S. 11-17
336. SCHLOEMER (1999); Schloemer, A.: Nachhaltiger Tourismus? Ein Beitrag zur Evaluation aktueller Konzeptionen für ländliche Regionen Mitteleuropas. Akademie Verlag. St. Augustin.
337. SCHMELZEISEN UND THÜMMEL (1991); Schmelzeisen G. K. und H.-W. Thümmel: Bürgerliches Recht. Verlag Vahlen. München.
338. SCHMID (1999); Schmid, K.: Liquiditätsplan des Unternehmens Max Muster für das WJ 1998/99. Unveröffentlichtes Manuskript und EXCEL-Anwendung der LBA. München.
339. SCHMITT (1992); Schmitt, G.: Über den Widerspruch zwischen agrarökonomischer Theorie und agrarwirtschaftlicher Realität und dessen Auflösung. In: Agrarwirtschaft, 41(12), S. 358-367

340. SCHMÖLDERS (1975); Schmolders, G.: Einführung in die Geld- und Finanzpsychologie. Wissenschaftliche Buchgesellschaft. Darmstadt.
341. SCHMÖLDERS (1984); Schmolders, G.: Verhaltensforschung im Wirtschaftsleben. Theorie und Wirklichkeit. Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig. München.
342. SCHNABEL (1985); Schnabel, H.: Computersimulation und Modellbildung in der Ökonomie. In: WiSt, Heft 9, S. 453-460.
343. SCHNEIDER (1985); Schneider, D.: Eine Warnung vor Frühwarnsystemen – Statistische Jahresabschlussanalysen als Prognosen zur finanziellen Gefährdung einer Unternehmung? In: Der Betrieb, 38(29), S. 1489-1494.
344. SCHNEIDER (1998); Schneider, K.: Emotionen. In: Spada, H. (Hrsg.): Allgemeine Psychologie. Verlag Hans Huber. Nachdruck 2. Auflage. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle. S. 403-449
345. SCHNEIDER UND WASCHK (2002); Schneider, M. und M. Waschk: Das Unternehmen zwischen Krise und Insolvenz. Datev. Nürnberg.
346. SCHNUR (2000); Schnur, R.: Kreditgenossenschaftliches Frühwarnsystem - Vermeidung, Identifikation und Bewältigung von Krisengefahren bei Kreditgenossenschaften durch Genossenschaftsverbände. Band 17 der „Neue Betriebswirtschaftliche Studienbücher“. Berlin.
347. SCHÖNBRODT (1981); Schönbrodt, B.: Erfolgsprognosen mit Bilanzkennzahlen. In: Coenenberg, A.G. und K. von Wsocki: Beiträge zum Rechnungs-, Finanz- und Revisionswesen. Bd. 3. Frankfurt/M. und Bern.
348. SCHOLZ (1985); Scholz, C.: Strategische Branchenanalyse durch Mustererkennung. In: ZfB, 55(2), S. 120-140.
349. SCHRÖDER UND ROSO (2002); Schröder, R. und M. Roso: Wesen und Quantifizierung „unerwarteter“ Risiken. Ansätze aus Extremwert- und Fuzzy-Set-Theorie. In: Lowinski, F. und B.P. Priddat (Hrsg.): Risikookonomie. Spektren des Risikos in Wirtschaft und Gesellschaft. Metropolis-Verlag. Marburg.
350. SCHULZ VON THUN (1981); Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Rowohlt Verlag. Reinbek bei Hamburg.
351. SCHULZE VOHREN (2003); Schulze Vohren, A.: Kredite. Wenn die Bank den Hahn zudreht. In: Top Agrar. Heft 9, S. 28-30.
352. SEIBERT UND STRUFF (1993); Seibert, O. und R. Struff: Anpassungsstrategien landwirtschaftlicher Haushalte – Fallstudien zum Arkleton-Projekt: “Strukturwandel in der europäischen Landwirtschaft und die Zukunft ländlicher Räume unter besonderer Berücksichtigung der Mehrfachbeschäftigung“. Bonn und Triesdorf.
353. SENGE (1990); Senge, P. M.: The fifth discipline – The art and practice of the learning organization. Verlag Currency Doubleday. New York u.a.
354. SERFLIN UND PAPE (1995); Serflin, K. und U. Pape: Das Ertragswertverfahren als entscheidungsorientiertes Verfahren der Unternehmensbewertung. In: WISU (Das Wirtschaftsstudium), 24. Jg., S. 940-946.
355. SERFLIN UND PAPE (1996); Serflin, K. und U. Pape: Strategische Unternehmensbewertung und discounted Cash Flow-Methode. In: WISU. 25. Jg., S. 57-64.
356. SHEPHERD UND ZACHARAKIS (1997); Shepherd, D.A. & Zacharakis, A.L.: Conjoint analysis: A window of opportunity for entrepreneurship research. In J.A. Katz (Ed.), Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth (Vol. 3, pp. 203–248). Greenwich, CT: JAI Press.
357. SHILLER (1989); Shiller, R. J.: Market Volatility. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts. London, England.
358. SIEVERS (1982); Sievers, E.C.: Die Analyse der Krisenanfälligkeit mittelständischer Betriebe und die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Beratung als Mittel zur Prävention,

- dargestellt am Beispiel mittelständischer Kraftfahrzeug-Betriebe. Diss. Uni Köln.
359. SIEVERS (1986); Sievers, H.: Bilanzpolitik und Prüfungsprobleme bei notleidenden Unternehmen. Diss. Berlin.
 360. SIGEL (1988); Sigel, A.: Die Beratung von existenzgefährdeten Betrieben in Baden-Württemberg – Eine kritische Bestandsaufnahme. Diplomarbeit. Universität Hohenheim.
 361. SIMOLA (2005); Simola, S.: Concepts of Care in Organizational Crisis Prevention. In: Journal of Business Ethics. Vol. 62, S. 341-353.
 362. SPENCE (1976); Spence, Michael: Signalling and screening. Microfilm. Cambridge, Mass.
 363. SPIEB (2005); Spieß, E.: Wirtschaftspsychologie. Oldenbourg-Verlag. München u.a.
 364. SPREMANN (1986); Spremann, K.: Finanzierung. 2. Auflage. Oldenbourg Verlag. München u.a.
 365. SPREMANN UND GANTENBEIN (2003); Spremann, K.; P. Gantenbein: Zinsen, Anleihen, Kredite. 2. Auflage. Oldenbourg Verlag. München, Wien.
 366. SPREMANN ET AL.(2001); Spremann, K.; O.P. Pfeil und St. Weckbach: Lexikon Value Management. Oldenbourg Verlag. München u.a.
 367. STABER (2002); Staber, U.: Der evolutionstheoretische Ansatz in der Organisationsforschung. In: Schreyögg, G. und P. Conrad (Hrsg.): Theorien des Managements. Gabler Verlag. Wiesbaden.
 368. STATISTISCHES BUNDESAMT: STATISTISCHES JAHRBUCH (VERSCH. JG.)
 369. STAUDT (1984); Staudt, E.: Automationstendenzen in der Fertigung. In Staehle, W. H. und E. Stoll (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 197 ff.
 370. STEINER (1980); Steiner, M.: Ertragskraftorientierter Unternehmenskredit und Insolvenzrisiko; Reihe „Betriebswirtschaftliche Abhandlungen“ Band 45, Verlag C.E. Poeschel, Stuttgart
 371. STÖTTNER (1989): Zur Instabilität von Finanzmärkten aus finanztechnologischer und theoretischer Sicht. In: Tycho Seitz (Hrsg.): Wirtschaftliche Dynamik und technischer Wandel. Gustav Fischer Verlag. Stuttgart, New York.
 372. STOLL (1984); Stoll, E.: Betriebliche Umweltpolitik - Der ökonomische Zwang zur Naturvergessenheit. In: Staehle, W.H. und E. Stoll (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Gabler Verlag. Wiesbaden, S. 353 ff.
 373. STORCK (1994); Storck, H.: Betriebsführung und Management. In: Storck, H.(Hrsg.): Taschenbuch des Gartenbaus. Ulmer Verlag. Stuttgart.
 374. STORZ (1986); Storz, K.-A.: Praxis des Zwangsversteigerungsverfahrens. 4. Auflage. Verlag C.H. Beck. München.
 375. STRACK (1994); Strack, F.: Zur Psychologie der standardisierten Befragung. Kognitive und kommunikative Prozesse. Springer Verlag. Berlin u.a.
 376. STRÄTLING (2004); Strätling, Th.: Die Psychologie der Krise – die Qualität kommt aus der Tiefe. URL: http://www.a-b-framework.de/pdf/ABF_Stratling_Krise.pdf (Abruf 2.12.2004)
 377. STREBEL (1984); Strebel, H.: Gründe und Möglichkeiten betriebswirtschaftlicher Umweltpolitik. In W.H. Staehle und E. Stoll: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise; Gabler Verlag. Wiesbaden, S. 339 ff.
 378. STROHAUER (1984); Strohauer, H.: Verkürzte Arbeitszeit und tarifliche Beschäftigungsaufgabe - ein Vorschlag zur Verringerung der Arbeitslosigkeit. In: Staehle, W.H. und E. Stoll (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Gabler Verlag. Wiesbaden. S. 273 ff.
 379. TANSKI ET AL. (1998); Tanski, J.S., K. P. Kurras und J. Weitkamp: Der gesamte Jahresabschluß. 4. Auflage. Oldenbourg-Verlag. München, Wien.
 380. TEICHERT (2000); Teichert, T.: Conjoint-Analyse. In: Herrmann, A. und Chr. Homburg (Hrsg.): Marktforschung. Gabler Verlag Wiesbaden.

381. TEN BERGE (1989); Ten Berge, D.: Crash-Management – Was wir aus Hyperkrisen großer Firmen lernen können. Econ Verlag. Düsseldorf, Wien, New York.
382. TERBERGER (2002); Terberger, E.: Basel II: Keine direkte Benachteiligung des Mittelstands. BetriebsBerater, Beilage 3, S. 12-19.
383. THALER (1985); Thaler, R. H.: Mental accounting and consumer choice. Marketing Science. Vol. 4, S. 199-214.
384. THOMÉ (1993) Thomé, B. (ed.), Systems Engineering - Principles and Practice of Computer-based Systems Engineering. Wiley.
385. TÖPFER (1986); Töpfer, A.: Analyse von Insolvenzursachen. In: Schimke, E. und A. Töpfer (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien. 2. Auflage. Landsberg am Lech.
386. TONE (2004); Tone, K.: Malmquist Productivity Index. In: Cooper, W.W. et al.: Handbook on Data Envelopment Analysis. Kluwer Academic Publishers. Boston u.a.
387. TRAUBOTH (2002; Trauboth, J.H.: Krisenmanagement bei Unternehmensbedrohung. Boorberg-Verlag. Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden.
388. TRIMMEL UND STANEK (1998); Trimmel, M., und C. Stanek: Motivationsfaktoren der Gesundheitsförderung. In: Dür, W. und J. M. Pelikan (Hrsg.): Qualität in der Gesundheitsförderung (pp. 77-91). Wien: Facultas Universitätsverlag. Internetquelle: <http://homepage.univie.ac.at/michael.trimmel/aa-ges~1.htm>
389. TROMMSDORFF (1974); Trommsdorff, V.: Die Messung von Produktimages für das Marketing – Grundlagen und Operationalisierung. Saarbrücken.
390. TROMMSDORFF ET AL. (1979); Trommsdorff, V., Bleicker, U. und L. Hildebrandt: Nutzen und Einstellung: Studenten beurteilen Marktforschungsbücher. Diskussionspapier 50. Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation der TU-Berlin.
391. TROPE ET AL. (2001); Trope, Y., Ferguson, M. und R. Raghunathan: Mood as a Resource in Processing Self-Relevant Information. In: Forgas, J.P. (Hrsg.): Handbook of Affect and Social Cognition. Mahwah. London, S. 256-274.
392. TVERSKY UND KAHNEMAN (1971); Tversky, A. und D. Kahneman: Belief in the law of small numbers. Psychological Bulletin. Vol 76, S. 105-110.
393. TVERSKY UND KAHNEMAN (1973); Tversky, A. und D. Kahneman: Availability: A heuristic for judging frequency and probability. Cognitive Psychology 5(2), S. 207-232.
394. TVERSKY UND KAHNEMAN (1974); Tversky, A. und D. Kahneman: Judgement under Uncertainty: Heuristics and biases. Science, 185, 1124-1131. Reprint 2001 in: Kahneman, Daniel, Slovic, Paul und Amos Tversky: Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge University Press. S. 3-21.
395. TYLER UND FELDMAN (2005); Tyler, J.M. und R.S. Feldman: Deflecting Threat to One's Image: Dissembling Personal Information as a Self-Presentation Strategy. In: Basic and Applied Social Psychology. 27(4), S. 371-378.
396. UFOP (2007); Union zur Förderung von Oel- und Proteinpflanzen e.V. (Hrsg.): UFOP stellt dramatische Unterkompensation bei Biodiesel fest. URL: <http://www.ufop.de/2359.php> (Abruf 17.9.2007).
397. UHLENBRUCK (2003); Erfahrungen mit der neuen Insolvenzordnung aus der Sicht des Richters; http://www.fu-berlin.de/jura/veranstaltungen/Sonderveranstaltungen/04_SS_03/uhlenbruck.pdf (Abruf 17.3.2004)
398. URSPRUNG (1982); Ursprung, H.W.: Die elementare Katastrophentheorie: Eine Darstellung aus Sicht der Ökonomie. Springer Verlag Berlin u.a.
399. VESTER (1980); Vester, F.: Sensitivitätsmodell. Frankfurt.
400. WÄCHTER (1984); Wächter, H.: Partizipation und Mitbestimmung in der Krise. In Staehle, W.H. und E. Stoll: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise. Gabler. Wiesbaden, S. 307 ff.

401. WAGNER (1992); Wagner, P.: Methodische Grundlagen und praktische Entwicklung eines Expertensystems für die Wirtschaftlichkeitsanalyse landwirtschaftlicher Betriebe. Verlag Alfred Stroh. Frankfurt/M.
402. WATZLAWICK (1977); Watzlawick, P.: Die Möglichkeit des Andersseins – Zur Technik der therapeutischen Kommunikation. Huber Verlag. Bern, Stuttgart, Wien.
403. WATZLAWICK ET AL. (2003); Watzlawick, P., Beavin, J.H. und D.D. Jackson: Menschliche Kommunikation – Formen Störungen Paradoxien. 10. Auflage. Huber Verlag. Bern.
404. WEISEL (1982); Weisel, E.: Ansätze einer Theorie der Verursachung von Unternehmensinsolvenzen. Frankfurt a.M.
405. WELKER ET AL. (2005); Welker, M., Werner, A. und J. Scholz: Online-Research – Markt- und Sozialforschung mit dem Internet. dpunkt.verlag.
406. WENTURA ET AL. (2002); Wentura, D., Greve, W. und T. Klauer: Theorien der Bewältigung. In D. Frey & M. Irlé (Hrsg), Theorien der Sozialpsychologie (Bd. III, Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Huber. Bern, S. 101-125.
407. WESSELMANN (2002); Wesselmann, G.: Rating auf dem Bauernhof. In: BI – Bankinformation und Genossenschaftsforum. Heft 7. S. 72-77.
408. WETZEL (1990); Wetzel, E.: Bedeutung und Probleme des Going-Concern-Prinzips für die Rechnungslegung und Abschlussprüfung notleidender Unternehmen. Diss. Mannheim.
409. WIEDEMANN UND BRÜGGEMANN (2001); Wiedemann, P.M. und A. Brüggemann: Vorsorge aus der Perspektive der Sozialwissenschaft: Probleme, Sachstand und Lösungsansätze. In: Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik (Hrsg.): Arbeiten zur Risikokommunikation Heft 82 des Forschungszentrums Jülich URL: http://www.fh-juelich.de/mut/hefte/heft_82.pdf
410. WIESELHUBER (1986); Wieselhuber, N.: Früherkennung von Insolvenzgefahren, in: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien. In: Schimke, E. und A. Töpfer (Hrsg.): Krisenmanagement und Sanierungsstrategien. 2. Auflage. Landsberg am Lech, S. 172 ff.
411. WILDEMANN (2006); Wildemann, H.: Risikomanagement und Rating. TCW.
412. WILKIE (1990); Wilkie, W.: Consumer Behavior. 2. Auflage. New York u.a.
413. WILLIAMSON (1985); Williamson, O.E.: The Economic Institutions of Capitalism. Free Press Verlag. New York.
414. WILLIAMSON (1989); Williamson, O.E.: Antitrust economics mergers, contracting, and strategic behaviour. Blackwell. Oxford u.a.
415. WILLKE (2000); Willke, H.: Systemtheorie I: Grundlagen. 6. Auflage. Lucius & Lucius; Stuttgart.
416. WILLKE (2001); Willke, H.: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. 3. Auflage. Lucius & Lucius; Stuttgart.
417. WILLKE (2004); Willke, H.: Einführung in das systemische Wissensmanagement. Carl Auer Verlag. Heidelberg.
418. WILLKE (2005); Willke, H.: Systemtheorie II: Interventionstheorie. 4. Auflage. Lucius & Lucius. Stuttgart.
419. WIMMER (1993); Wimmer, R.: Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. In: Fatzer, Gerhard (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft: Ein Handbuch. Moll & Eckhardt. Köln. S. 255-308.
420. WISWEDE (2000); Wiswede, G.: Einführung in die Wirtschaftspsychologie. 3. Auflage; UTB-Reinhardt. München, Basel.
421. WITT (2001); Witt, H.: Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung [36 Absätze]. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 2(1). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs.htm> [Datum des Zugriffs: 11.10.2004].

422. WITTE (1981); Witte, E.: Finanzplanung als Führungsinstrument. In: Hauschildt et al. (Hrsg.): Finanzplanung und Finanzkontrolle. Hagener Universitätstexte. Verlag Vahlen. München.
423. WITTLAGE (1987); Wittlage, H.: Die Organisation mittelständischer Unternehmen – Wahrnehmung der Organisationsaufgaben und Gestaltung der Organisationsstruktur, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: BfuP, Nr. 6, S. 562-583.
424. WOESTE (1980); Woeste, K.F.: Vorbeugende Maßnahmen gegen (finanzielle) Krisen in Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft. 50(6), S. 622
425. WOLF (2005); Wolf, J.: Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik. 2. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
426. WOLZ (1996); Wolz, M.: Die Krisenwarnfunktion des Abschlussprüfers. Verlag Gabler. Wiesbaden.
427. ZAHN (1983); Zahn, E.: Konzepte der Krisenerkennung und Krisenvermeidung, in: Gabelle, E. (Hrsg.): Märkte, Mitarbeiter, Management. Erfolgreiche Führer kleiner und mittlerer Unternehmen, Bd. 1, Bamberg, S. 187-215.
428. YU ET AL. (2004); Yu, J.-R., Tzeng, Y.-C., Tzeng, G.-H., Yu, T.-Y. and H.-J. Sheu: A Fuzzy Multiple Objective Programming to DEA with Imprecise Data. In: International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems. 12(5), pp 591-600.
429. ZELLWEGER UND FUEGLISTALLER (2005a); Zellweger, Th. und U. Fueglistaller: Finanzielles Risiko- und Investitionsverhalten von Familienunternehmen. In: Ernst Young AG und P. Bühler (Hrsg.): Schriften des Family Business Center der Universität Sankt Gallen.
430. ZELLWEGER UND FUEGLISTALLER (2005b); Zellweger, Th. und U. Fueglistaller: Rendite und Spielregeln in Familienunternehmen. In: Ernst Young AG und P. Bühler (Hrsg.): Schriften des Family Business Center der Universität Sankt Gallen.
431. ZIMBARDO ET AL. (2003); Zimbardo, Ph. G., Gerrig, R.J. und S. Hoppe-Graff: Psychologie. 7. Auflage. Springer. Berlin u.a.
432. ZIMMERER (1991); Zimmerer, C.: Industriebilanzen lesen und beurteilen. 7. Auflage; Verlag Moderne Industrie. Landsberg/L.

Anhang

Daten für das Beispiel in Kapitel 9

Im Eigentum des Unternehmers befanden sich am Anfang des Analysezeitraumes, d.h. vor der Hofübernahme und der Investition:

- ca. 18 ha AF, ca. 8 ha DG, ca. 7 ha FN
- Hofstelle
- Sachwert Grund/Boden/Gebäude gem. Wertgutachten ca. 475.000,- €
- Zeitwert landwirtschaftlicher Maschinen ca. 100.000,- €

Mit der Hofübernahme zusammen war geplant:

- Zupacht Schweinemastbetrieb: 650 Mastplätze
- Zupacht Ackerfläche: ca. 100 ha
- Übernahme der Maschinen
- Umstellung von Trocken- auf Flüssigfütterung (im Betriebsverbesserungsplan nicht berücksichtigt)

Ergänzende Bedingungen zum Kreditvertrag (s. Bodmer 1998, S. 61)

- 1.) Grundlage der Betriebsübernahme von den Eigentümern ... in ..., ist ein langfristiger Pachtvertrag mit einer Pachtdauer von 15 Jahren. Die vorzeitige Kündbarkeit des Pachtvertrages muss für den Fall gewährleistet sein, dass keine Rendite erwirtschaftet werden kann.
- 2.) Zur ergänzenden Absicherung erfolgt der Abschluss einer Risiko-Umtauschversicherung mit einer Versicherungssumme von mind. 125 Tsd. DM plus Unfallschutz bei der "...-Versicherung" in München, ...-Straße.
- 3.) Lt. tel. Auskunft der Reg. von ... in ..., Herrn Reg. Dir. ..., werden die dem **Verpächter** (Anm. durch den Verfasser: Dies ist nicht der Kreditnehmer!) für die Finanzierung des Schweinemastbetriebes gewährten öffentlichen Mittel der Siedlungs- und Rentenbank Bonn auch künftig belassen. Vorzeitige Tilgungen werden angestrebt.
- 4.) Der erfolgreiche Betrieb eines Schweinemaststalles setzt eine präzise Beachtung der Grundsätze der Stallhygiene und der mehrmaligen täglichen Kontrolle voraus (Gefahr von Ausfallverlusten und Seuchen). Die Beachtung ist sicherzustellen.
- 5.) Der **XY-Bank sind die monatlichen Betriebsergebnisse der Buchführung vorzulegen**. Die Buchführung ist zeitnah und taggleich auf dem Laufenden zu halten.
- 6.) Den **beauftragten Mitarbeitern der XY-Bank ist eine permanente Betriebskontrolle zu ermöglichen**.
- 7.) Der **Zukauf von Futtermitteln sollte möglichst beim Lagerhausbetrieb der XY-Bank erfolgen**.
- 8.) Vorzeitige Rückzahlungen auf die übernommenen Darlehensmittel der XY-Bank sind anzustreben.
- 9.) Eine Überschreitung der eingeräumten Kreditlinien ist nicht möglich. **Das laufende Konto ist ausschließlich bei der XY-Bank unter der Kontonummer ... zu führen**.
- 10.) Die Vorlage des Jahresabschlusses bei der XY-Bank erfolgt jeweils bis zum 30.12. des laufenden Jahres mit Stichtag per 30.6.
- 11.) Eine ausreichende Hagelversicherung der Ernte ist sicher zu stellen.
- 12.) Entsprechende Tierversicherungen sind nachzuweisen.
- 13.) Ein ausreichender Mobiliarversicherungsschutz für Feuer-, Diebstahl und Beraubung ist der XY-Bank durch die Vorlage der entsprechenden Versicherungspolicen nachzuweisen. Der **Abschluss sollte bei der ... in München über die Agentur der XY-Bank zwecks besserer Kontrolle und Prüfung erfolgen**.
- 14.) **Wenn keine betriebswirtschaftliche Rendite nach einer Anlaufzeit von 1 Jahr für den Schweinemastbetrieb erreicht werden kann, ist die XY-Bank zur Kündigung der Kreditlinien und zur Abwicklung berechtigt**.
- 15.) In Abteilung II des landw. Anwesens in ... erfolgt der **Rangrücktritt** der Eltern H. und A. ... vor den Grundschuldbelastungen der XY-Bank in Abteilung III.
- 16.) **Alle Maschinen werden sicherungsübereignet**.
- 17.) Die **Bestände an Mastschweinen und die Erntevorräte werden an die XY-Bank abgetreten**.
- 18.) Die **Kreditnehmer verpflichten sich durch Immobilienverpflichtungserklärung, keine weitere Belastung des Grundvermögens vorzunehmen**.
- 19.) Über die Verwendung der Kreditmittel ist ein Verwendungsnachweis zu führen. Ebenso über den Zukauf von Mastschweinen und Futtermitteln für den Aufbau des Schweinemastbestandes. Die Landwirtschaftliche Rentenbank in Frankfurt am Main verlangt Kopie dieses Nachweises.
- 20.) Abschließend erfolgt ein Hinweis auf die mündlich getroffenen Vereinbarungen - im Skriptum festgehalten - bei den Kreditgesprächen vom xx.xx.1985

Daten des Beispiels in Kapitel 9

	(I)FXDifferenz	(I)FK	(I)DynVerach	(I)Auserschöpf-Liquid	(I)Sicherungs-Übereignung	(I)Forderungen-abtretung	(IS)SicherheitenForm	(I)Lebensstil	(O)Beurteilung RS	(O)Beurteilung Flex	(O)Beurteilung Lebensstil	(O)Beurteilung Diskont	(O)Beurteilung FK	(O)Beurteilung Sicherheit	(O)Beurteilung ORP off in Risiko
vor Invest	Altenteiler Ist	30000	410000	4	80	100000	20000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Altenteiler Worst	100000	500000	7	100	100000	20000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Altenteiler Ziel	0	450000	3,5	80	0	0	1	4	4	4	4	4	4	4
	Bank Ist	30000	410000	4	100	100000	20000	2	2	4	4	4	4	4	4
	Bank Worst	30000	410000	5	100	100000	30000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Bank Ziel	0	400000	3,5	80	0	0	2	2	4	4	4	4	4	4
	Berater Ist	30000	410000	4	100	100000	20000	2	2	4	4	4	4	4	4
	Berater Worst	30000	410000	5	100	100000	30000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Berater Ziel	0	400000	3,5	75	0	0	2	2	4	4	4	4	4	4
	Ehefrau Ist	30000	410000	4	80	100000	20000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Ehefrau Worst	30000	500000	7	100	100000	20000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Ehefrau Ziel	0	420000	3,5	90	0	0	1	4	4	4	4	4	4	4
	Unternehmer Ist	30000	410000	4	80	100000	20000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Unternehmer Worst	100000	450000	7	100	100000	20000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Unternehmer Ziel	0	400000	3,5	80	0	0	1	2	4	4	4	4	4	4
nach Invest	Altenteiler Ist	30000	410000	4	80	100000	20000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Altenteiler Worst	100000	500000	7	100	100000	20000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Altenteiler Ziel	0	450000	3,5	80	0	0	1	3	4	4	4	4	4	4
	Bank Ist	30000	410000	4	100	100000	20000	2	2	4	4	4	4	4	4
	Bank Worst	30000	410000	5	100	100000	30000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Bank Ziel	0	400000	3,5	80	0	0	2	2	4	4	4	4	4	4
	Berater Ist	30000	410000	4	100	100000	20000	2	3	4	4	4	4	4	4
	Berater Worst	30000	410000	5	100	100000	30000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Berater Ziel	0	400000	3,5	75	0	0	2	2	4	4	4	4	4	4
	Ehefrau Ist	30000	410000	4	80	100000	20000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Ehefrau Worst	30000	500000	7	100	100000	20000	5	3	4	4	4	4	4	4
	Ehefrau Ziel	0	420000	3,5	90	0	0	1	2	4	4	4	4	4	4
	Unternehmer Ist	30000	410000	4	90	100000	20000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Unternehmer Worst	100000	450000	7	100	100000	20000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Unternehmer Ziel	0	400000	3,5	80	0	0	1	2	4	4	4	4	4	4
nach 1 Jahr	Altenteiler Ist	30000	410000	4	80	100000	20000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Altenteiler Worst	100000	500000	7	100	100000	20000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Altenteiler Ziel	0	450000	3,5	80	0	0	1	2	4	4	4	4	4	4
	Bank Ist	30000	410000	4	100	100000	20000	2	4	4	4	4	4	4	4
	Bank Worst	30000	410000	5	100	100000	30000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Bank Ziel	0	400000	3,5	80	0	0	2	2	4	4	4	4	4	4
	Berater Ist	30000	410000	4	100	100000	20000	2	4	4	4	4	4	4	4
	Berater Worst	30000	410000	5	100	100000	30000	5	2	4	4	4	4	4	4
	Berater Ziel	0	400000	3,5	75	0	0	2	2	4	4	4	4	4	4
	Ehefrau Ist	30000	410000	4	80	100000	20000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Ehefrau Worst	30000	500000	7	100	100000	20000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Ehefrau Ziel	0	420000	3,5	90	0	0	1	4	4	4	4	4	4	4
	Unternehmer Ist	30000	410000	4	90	100000	20000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Unternehmer Worst	100000	450000	7	100	100000	20000	5	4	4	4	4	4	4	4
	Unternehmer Ziel	0	400000	3,5	80	0	0	1	4	4	4	4	4	4	4
nach 2 Jahren	Altenteiler Ist	30000	410000	10	80	100000	20000	5	4	2	2	3	4	2	4
	Altenteiler Worst	100000	500000	7	100	100000	20000	5	2	2	2	3	2	2	4
	Altenteiler Ziel	0	450000	8	80	0	0	1	2	2	2	3	4	2	4
	Bank Ist	30000	410000	10	100	100000	20000	2	4	1	1	1	2	1	1
	Bank Worst	30000	410000	3,5	100	100000	30000	5	2	2	2	2	2	2	2
	Bank Ziel	0	400000	3,5	80	0	0	2	2	2	2	2	2	2	3
	Berater Ist	30000	410000	10	100	100000	20000	2	4	1	1	1	3	1	1
	Berater Worst	30000	410000	3,5	100	100000	30000	5	2	2	2	2	2	2	3
	Berater Ziel	0	400000	3,5	75	0	0	2	2	3	3	3	5	3	3
	Ehefrau Ist	30000	410000	10	80	100000	20000	5	4	2	3	3	4	2	3
	Ehefrau Worst	30000	500000	7	100	100000	20000	5	4	2	2	2	2	2	1
	Ehefrau Ziel	0	420000	8	90	0	0	1	4	2	3	3	4	3	3
	Unternehmer Ist	30000	410000	10	90	100000	20000	5	4	2	2	2	2	2	1
	Unternehmer Worst	100000	450000	7	100	100000	20000	5	4	2	2	2	2	1	1
	Unternehmer Ziel	0	400000	8	80	0	0	1	4	2	3	3	4	4	4

Überblick „Qualitative Krisenursachenforschung“

Quelle	Ergebnis und Interpretation																				
FLEEGE-ALTHOFF (1930)	Auswertungen von 180 Geschäftsberichten Not leidender Aktiengesellschaften zwischen 1924 und 1929; Ergebnis: Es gibt exogene und endogene Ursachen; die "Qualifikation des Unternehmensleiters" hat eine wesentliche Bedeutung.																				
ALBACH(1976) und ALBACH ET AL. (1985)	Nach Albach sind von einem Unternehmen mehrere kritische Entwicklungsphasen zu durchlaufen: a) Gründungsphase (Fehleinschätzung des Marktes, falsche Finanzierung, mangelnde Fach- und Führungsqualität). b) Verschiedene Wachstumsschwellen mit strukturellen Anpassungsschwierigkeiten: 1. Schwelle bei Unternehmen mit 500-749 Beschäftigten: Führungsgrundsätze und Methoden kleinerer Organisationsformen werden undifferenziert auf größere übertragen. 2. Schwelle bei Unternehmen mit 1250-2500 Beschäftigten: Ungünstige Relation zwischen Innovationsaufwendungen und Umsatzwachstum; expansives Streben stößt auf Widerstand der Konkurrenz, damit Druck auf Rentabilität.																				
RINKLIN(1960)	Versuch der Identifikation Typus bildender Kriterien für Vergleichsfähigkeit einerseits und Konkursreife andererseits. Kriterium waren die Vorschriften der Vergleichsordnung. Der Anteil der endogenen Faktoren als Insolvenzsache wurde als sehr hoch erkannt. Lediglich rund 11 % der Insolvenzen sind ohne Verschulden des Unternehmers erfolgt. Die Hauptursachen bildeten hingegen: Mangelnde fachliche Qualifikation, mangelnde charakterliche Qualifikation und Fahrlässigkeit.																				
BELLINGER (1962)	Ermittlung eines Gefüges von Krisenursachen, wobei in 4 Ordnungen unterschieden wird; allerdings bestehen Überschneidungen und Unklarheiten (mangelnder Bestimmtheitsgrad):																				
	<table border="1"> <tr> <td>1. Ordnung: Existenzgefährdende Folgen nicht erreichter Ziele</td> <td>2. Ordnung: Unzweckmäßige Verhaltensweisen</td> <td>3. Ordnung: Unzweckmäßige Strukturelemente</td> <td>4. Ordnung: Schädliche Einflüsse von außen</td> </tr> <tr> <td>Folgen nicht erreichter Sachziele (Absatzmangel)</td> <td>Fehler der Unternehmensführung (z.B. Auswahl von Führungskräften)</td> <td>Arbeitsleistungen (dispositiver bzw. ausführender Art)</td> <td>Einflüsse der verantwortlichen Personen (persönliche Eignung)</td> </tr> <tr> <td>Folgen nicht erreichter Formalziele (z.B. Illiquidität)</td> <td>Mängel der Umsatzfunktionen (z.B. Marktforschung)</td> <td>Vermögenswerte (z.B. liquide Mittel)</td> <td>Gesellschaftliche Einflüsse (z.B. Sozialpolitik, Steuern)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Mängel der Verwaltungsfunktionen (z.B. Personalwesen, Buchhaltung)</td> <td>Besondere Rechte und Pflichten (z.B. Rechtsform)</td> <td>Markteinflüsse</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Einflüsse der Natur</td> </tr> </table>	1. Ordnung: Existenzgefährdende Folgen nicht erreichter Ziele	2. Ordnung: Unzweckmäßige Verhaltensweisen	3. Ordnung: Unzweckmäßige Strukturelemente	4. Ordnung: Schädliche Einflüsse von außen	Folgen nicht erreichter Sachziele (Absatzmangel)	Fehler der Unternehmensführung (z.B. Auswahl von Führungskräften)	Arbeitsleistungen (dispositiver bzw. ausführender Art)	Einflüsse der verantwortlichen Personen (persönliche Eignung)	Folgen nicht erreichter Formalziele (z.B. Illiquidität)	Mängel der Umsatzfunktionen (z.B. Marktforschung)	Vermögenswerte (z.B. liquide Mittel)	Gesellschaftliche Einflüsse (z.B. Sozialpolitik, Steuern)		Mängel der Verwaltungsfunktionen (z.B. Personalwesen, Buchhaltung)	Besondere Rechte und Pflichten (z.B. Rechtsform)	Markteinflüsse				Einflüsse der Natur
1. Ordnung: Existenzgefährdende Folgen nicht erreichter Ziele	2. Ordnung: Unzweckmäßige Verhaltensweisen	3. Ordnung: Unzweckmäßige Strukturelemente	4. Ordnung: Schädliche Einflüsse von außen																		
Folgen nicht erreichter Sachziele (Absatzmangel)	Fehler der Unternehmensführung (z.B. Auswahl von Führungskräften)	Arbeitsleistungen (dispositiver bzw. ausführender Art)	Einflüsse der verantwortlichen Personen (persönliche Eignung)																		
Folgen nicht erreichter Formalziele (z.B. Illiquidität)	Mängel der Umsatzfunktionen (z.B. Marktforschung)	Vermögenswerte (z.B. liquide Mittel)	Gesellschaftliche Einflüsse (z.B. Sozialpolitik, Steuern)																		
	Mängel der Verwaltungsfunktionen (z.B. Personalwesen, Buchhaltung)	Besondere Rechte und Pflichten (z.B. Rechtsform)	Markteinflüsse																		
			Einflüsse der Natur																		
KEISER (1966)	Analyse der Unterlagen von 182 Einzelhandelsunternehmen, die zwischen 1955 und 1963 insolvent wurden. Ergebnis: Es bestehen drei Krisenursachenkomplexe (Ursachenpluralität). Die Primärursachen sind Fehler und Mängel von tätigen Personen und Störungen von außen. Hierbei wird in exogene (z.B. hoheitliche Gewalt) und endogene (Mängel im Persönlichkeitsbereich des Unternehmer bzw. der Mitarbeiter) Ursachen unterschieden; Sekundärursachen sind Mängel der einzelnen betrieblichen Bereiche (Bereich des Umsatzprozesses – z.B. im Absatzbereich – sowie im Leitungs- und Verwaltungsbereich – z.B. Mängel im Rechnungswesen – und Tertiärursachen [Insolvenzgründe im rechnungstechnischen Bereich (z.B. Erlöse zu niedrig)].																				
RESKE ET AL. 1978, S. 177 f.	Auswertung von 1300 Konkurs- und Vergleichsakten von KMU bei ausgewählten Amtsgerichten. Krisenursachen liegen im a) innerbetrieblichen Bereich: Betriebsführung als Institution, Betriebsstruktur, Betriebsprozesse, b) zwischenbetrieblichen Bereich: Kreditinstitute, Lieferanten, Abnehmer, Konkurrenten, c) überbetrieblichen Bereich: Einflüsse der Tarif-, Sozial- und Wirtschaftspolitik, Konjunkturentwicklung. Die wichtigsten Faktoren betreffen: Die Führung, die Finanzierung, den Absatz, die Betriebsstruktur und den überbetrieblichen Bereich (Tarif- und Sozialpolitik, allgemeine Wirtschaftspolitik, Konjunkturentwicklung). Kleine Unternehmen weisen sehr viel häufiger Schwachstellen im Rechnungswesen auf als große Wirtschaftseinheiten (RESKE ET AL. 1978, S. 122 ff.).																				
MISCHON UND MORTSIEFER 1981, S. 39	Unternehmen im Gründungs- und Entwicklungsstadium der ersten Jahre sind relativ stark von der Insolvenzgefahr betroffen. Dabei muss aber berücksichtigt werden (vgl. auch "Einfluss" der Rechtsform auf die Insolvenzgefährdung), dass sich Rechtsformwechsel und Umgründungen, die bei einer drohenden Insolvenz denkbar sind, verzerrend auf das Ergebnis auswirken können (vgl. FELSCHER 1988, S. 88).																				
SIEVERS (1982)	Aufstellung von 5 Arbeitshypothesen und Bestätigung dieser Hypothesen durch empirische Untersuchungen (100 mittelständische Unternehmen der Kfz-Branche) und Vergleich von Forschungsergebnissen: a) Der Unternehmer ist in seinen Aufgaben überfordert. Seine Tätigkeiten setzen sich zusammen aus handwerklichen und aus leitenden (=unternehmerischen) Arbeitsaufgaben, wobei durch die Überforderung des Unternehmers die leitenden Tätigkeiten ständig zugunsten der handwerklichen verdrängt werden. Diese Überforderung hat negative Auswirkungen auf die Stabilität des Unternehmens: Ausführende Prozesse dominieren; Führungsaufgaben werden vernachlässigt (SIEVERS 1982, S. 385). b) Die Unternehmerqualifikation ist bei (bzw. trotz) abverlangter Ausbildung bzw. trotz angebotener Weiterbildung durch einseitige Neigung der Unternehmer zum handwerklich-technischen Bereich nicht ausreichend (SIEVERS 1982, S. 386). c) Wesentliche Schwachstellen mit krisenhafter Wirkung sind auf Fehler des Unternehmers zurückzuführen: Fehler bei Zielbildung, Planung, Organisation, Kontrolle und Information (SIEVERS 1982, S. 386). SIEVERS sieht die Unternehmer selbst als die eigentliche Schwachstelle im Unternehmen an, weil sie vielfach eine mangelhafte Bereitschaft zeigen, durch Hinzuziehen eines Beraters dem Unternehmen neue Impulse zu verleihen und Schwachstellen durch präventive Maßnahmen entgegenzuwirken (SIEVERS 1982, S. 384). d) Eine rechtzeitige präventive Beratung kann das Unternehmen gefährdende Entwicklungen ausschalten bzw. zumindest neutralisieren. Notwendig sind Beratungsmethoden, die zur Vorbeugung vor dem Entstehen von Schwachstellen dienen (SIEVERS 1982, S. 387). e) Durch die betriebswirtschaftliche Beratung kann eine Verhaltens- und Mentalitätsänderung des Unternehmers herbeigeführt werden (SIEVERS 1982, S. 388).																				
HAUSCHILDT (1983)	Analyse der Beschreibung von 72 Unternehmenskrisen aus den Jahren 1971 bis 1981. HAUSCHILDT ermittelte																				

Quelle	Ergebnis und Interpretation
	<p>12 Krisenursachenbereiche mit insgesamt 58 Krisenelementen und formulierte daraufhin 5 Grundtypen krisenanfälliger Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Technologisch gefährdetes Unternehmen (Schwächen bei Investition und F&E). - Unternehmen auf brechenden Stützfeilern (Produktion und Absatz sowie Kapital, Personal und Management waren problematisch). - Konservativer, starrsinniger, uninformerter Patriarch. - Unternehmen, das unvorbereitet expandiert. - Restmenge.
OECHSLER UND SCHOR-MAIR 1983, S. 18 WOESTE 1980, S. 622	<p>Veränderungen des wirtschaftspolitischen Umfeldes werden nur als auslösende Elemente, nicht jedoch als Krisenursachen gesehen. Demnach werden Mängel im unternehmensinternen Bereich durch eine Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Lage lediglich aufgedeckt. Die schnelle Entwicklung im Technologiesektor sowie zunehmende Diskontinuitäten (z.B. Verhaltensänderungen der Konsumenten oder Schwankungen der Rohstoffpreise) führen zu erhöhten Anforderungen an die Unternehmen. Sind diese auf die Veränderungen nicht vorbereitet oder schätzen sie diese falsch ein, tritt eine Destabilisierung des Unternehmens ein (vgl. auch FRANKE 1997, S. 66).</p> <p>Beispiel: Trend zur Massen- und Großserienfertigung war lange Zeit nur aus dem Gesichtspunkt der Stückkostendegression verfolgt worden. Heute jedoch wieder Trend zur Bildung kleinerer und flexiblerer Fertigungseinheiten (vgl. FRANKE 1997, S. 66).</p>
TÖPFER 1986, S. 158 ff.	<p>Insolvenzen sind durch Ursachenkomplexe bedingt, die sich gegenseitig beeinflussen können. Zur Verdeutlichung der Interdependenzen wurden Ursachen-Wirkungs-Konstellationen für Szenarien entwickelt – z.B. für das Szenario: Der inflexible Patriarch.</p>
WIESELHUBER 1986, S. 172 ff.	<p>WIESELHUBER differenziert nach 2 endogenen und 3 exogenen Insolvenzklassen mit 29 Einzelfaktoren und insgesamt 128 Indikatoren. Er weist auf die Interdependenzen der Faktoren hin und hält insbesondere ihre Kombination und Kumulation als krisenauslösend.</p>
OECKL 1986	<p>Angst bezüglich der Bereiche Technik, Politik, Gesellschaft, Sozioökonomik, Nationalitäten usw. ist die Ursache für Krisen.</p>
GRENZ 1987, S. 7	<p>Situativer Ansatz der Organisationswissenschaften: Es wird für die organisatorische Gestaltung eines Unternehmens dessen Anpassung an die "Situation" (an die Zustände der auf das Unternehmen wirkenden relevanten Einflussfaktoren) gefordert, wobei die Komponenten des strategischen Managements einen wichtigen Beitrag leisten können. Erfolgt diese Anpassung nicht, führt dies zu Ineffizienz, zur Krise oder zum Scheitern des Unternehmens. Es ist zweifelhaft, dass alle in der Realität gescheiterten Unternehmen die gleichen Anpassungsfehler gemacht haben (vgl. GRENZ 1987, S. 7), es muss deshalb verschiedene Möglichkeiten geben, ein Unternehmen "in die Krise zu steuern", die sich, so die Hypothese von Grenz, unter Umständen im Jahresabschluss niederschlagen.</p>
BAMBERGER UND PLEITNER 1988	<p>Der Unternehmertypus besitzt einen Einfluss.</p>
BUCHMANN 1996	<p>Unterscheidung in exogene (10 % der Insolvenzfälle) und endogene (90 % der Insolvenzfälle) Ursachen (BUCHMANN 1996 S. 110 ff.).</p> <p>Exogene Ursachen:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Konjunkturelle Fehlentwicklungen. b) Höhere (Umweltkatastrophen usw.) und hoheitliche (Gesetzesänderungen, Steuern usw.) Gewalt. c) Insolvenzen anderer Unternehmen (Domino-Effekt). <p>Endogene Ursachen:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Persönliche und fachliche Mängel (Führungsfehler: Unfähigkeit zur Unternehmensführung, Desinteresse, betrügerisches Verhalten, familiäre Schwierigkeiten; Nachfolgeproblematik). b) Mängel im Unternehmen in den Bereichen Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung, Rechnungswesen (z.B. zu teurer Einkauf, Abhängigkeit von Lieferanten, Überkapazitäten, überalterte Maschinen, falsche Preispolitik, Finanzierungsfehler (Fehler im Handwerk: unzureichendes Mahnwesen, fehlende Finanzplanung, verspätete Rechnungsstellung, mangelnde Kenntnis über Finanzierungsmöglichkeiten, Verzicht auf Beratung, überhöhte Privatentnahmen, nicht beachtete Zahlungsfristen, mangelndes Zinsbewusstsein, ungenutzter Skontoabzug [zu beachten ist das Problem der Realisierungsfähigkeit eines aufwendigen Informationssystems (CLASEN 1992, S. 99]).
MEHLIG 1996, S. 50 ff.	<p>Zahlreiche Faktoren bedingen die Entstehung einer Krise. Krisen entstehen oft schleichend. Effekte werden oftmals überlagert. Die Komplexität und die Zeitdauer, bis eine Krise offensichtlich wird, machen es schwierig, die Existenzgefährdung auf konkrete Ursachen zurückzuführen (vgl. auch DETTLING 1992, S. 76). Krisen sind nur in Ausnahmefällen exogen bedingt.</p> <p>Primäre Krisenursachen:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Bereich „Planung und Kontrolle finanzieller Mittel im Betrieb“: Fehlen einer Liquiditäts- und Investitionsplanung, Mängel im internen und externen Rechnungswesen. b) Bereich „Verwendung finanzieller Mittel“: Fehler im Investitions- und Finanzierungsbereich, zu hohe Privatentnahmen, insbesondere für Lebensversicherungen. c) Bereich „Flexibilität bezüglich veränderter Marktbedingungen“: Kulturprogramm (im Gartenbau) ist nicht an den Markt und die Absatzform angepasst, keine zielorientierte Vermarktungsstrategie, fehlende Spezialisierung, Standortnachteile. d) Bereich „Ineffizienz der Produktion“: Fehlendes produktionstechnisches Können, zu hohe Fixkosten, veraltete Technik. e) Bereich „Unternehmensnachfolge“. <p>Es bestehen erhebliche Defizite bei der Krisenfrüherkennung und es bestehen erhebliche Hemmungen bei den Betroffenen, in einer Krisensituation Beratung in Anspruch zu nehmen. Damit ist der Krisenverlauf i.d.R. beim offenen Auftreten einer Krise bereits weit fortgeschritten (vgl. MEHLIG 1996, S. 75).</p>
BÖCKENFÖRDE 1996, S. 22 ff.	<p>Leichter als die Ursachenerkennung ist die Erkennung von Krisensymptomen. Diese betreffen den finanz- und den leistungswirtschaftlichen Bereich.</p> <p>Finanzwirtschaft: Abnehmende Umsätze, abnehmende Rentabilität, Erhöhung des Verschuldungsgrades, sinkender Cashflow, abnehmende Liquidität.</p> <p>Leistungswirtschaft:</p>

Quelle	Ergebnis und Interpretation
	<ul style="list-style-type: none"> a) Absatzwirtschaft: Abnehmender Marktanteil, rückläufige Auftragseingänge, abnehmende Termintreue usw. b) Personalbereich: Arbeitsunzufriedenheit, Streiks, hohe Personalumschlagsrate. c) Materialwirtschaft: Zunehmende Lagerdauer, zunehmende Fehlerhäufigkeit, zunehmende Lieferverzögerungen usw. d) Produktionswirtschaft: Abnehmende Produktivität, abnehmender Beschäftigungsgrad, zunehmende Fehler- und Ausschussquote, zunehmende Belastung durch Fixkosten. e) Technologischer Bereich: Rückgang des Investitionsgrades, Rückgang der Forschungsintensität, Zunahme ineffizienter Arbeitsabläufe.
FRANKE 1997 S. 69 ff.	<p>Franke differenziert auf der Basis seiner empirischen Untersuchungen in endogene und exogene Krisenursachen.</p> <p>Endogene Krisenursachen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Missmanagement (Charaktermängel, unzureichende Fachkenntnisse) und Fehler in der Unternehmensfinanzierung sind besonders wichtig. b) Die folgenden Krisenursachen wurden als "ziemlich" oder "teilweise zutreffend" ermittelt: Fehler im Rahmen der Expansion; Mängel im Absatzbereich; Mängel in der Produktion; Fehlinvestitionen in größerem Umfang; Schwächen im F&E-Bereich; falsche Finanzierungskonzepte; unzureichendes Planungs- und Kontrollsystem. c) Eine durchschnittliche oder vergleichsweise geringe Bedeutung haben die folgenden Krisenursachen: Mängel in der Beschaffung und Logistik; Mängel im Personalwesen; rechtswidrige Handlungen. <p>Exogenen Krisenursachen wird eine vergleichsweise geringe Bedeutung zugeschrieben. Krisenursachen werden tendenziell stärker dem Umfeld des Unternehmers zugeschrieben, als dass sie als eine unausweichliche Konsequenz von Umwelteinflüssen betrachtet werden.</p>
PFAFFENHOLZ 1998, S. 43 ff.	<p>PFAFFENHOLZ identifizierte als Krisenursachen Probleme in folgenden Unternehmensbereichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Unternehmensführung (mangelnde Praxiserfahrung, mangelnde formale Qualifikation, fehlendes unternehmerisches Talent, unzureichende Motivation, zu starkes Streben nach Prosperität, zu hohes Traditionsbewusstsein, Krankheit oder Tod des Unternehmers). b) Mitarbeiter (unzureichende Motivation, unzureichende Qualifikation, zu hohe Personalkosten). c) Führungssysteme (mangelhafter oder teilweise nicht vorhandener Einsatz traditioneller Managementinstrumente, Absenz moderner Managementinstrumente, unübersichtliche Organisationsstruktur, zu groß angelegte Umstrukturierungen, Planungsfehler). d) Vollzugssystem (falsche Markteinschätzung, mangelhafte Marktbeobachtung, veraltete Produktpalette/zu wenig Produktinnovationen, falsche Produktprogrammpolitik, fehlerhafte Preisgestaltung, zu niedrige oder zu hohe Qualität). e) Finanzierung (eine zu geringe Eigenkapitalquote, falsche Steuerung der Finanzströme - zu hohe Zinsbelastungen/mangelnde Fristenkongruenz). f) Betriebliche Leistungserstellung (unsachgemäße Ausweitung der Kapazität, mangelnde Kapazitätsauslastung, Einsatz veralteter Anlagen, unrationelle Leistungserstellung).

(Quelle: Eigene Zusammenstellung)

Problematiken von Sicherheiten

[Basiert auf BODMER(1999a) – dort auch Hinweise auf weitere Literaturquellen]

- (1) Die Verwertung einzelner sicherungsübereigneter Maschinen kann eine ursprünglich nicht geplante Inanspruchnahme von Lohnunternehmerleistungen nach sich ziehen, was sich auf die Liquidität belastend und die Rentabilität mindernd auswirken kann.
- (2) Die Verwertung einer Gesamtgrundschuld oder Gesamthypothek kann die Erwerbsgrundlage zerstören.
- (3) Die Verwertung von einzelnen Grundpfandrechten kann in viehstarken landwirtschaftlichen Betrieben zu Problemen mit der Gülleverordnung führen. Fehlen andere Verwertungsalternativen für die Gülle, könnte gegebenenfalls eine Abstockung des Viehbestandes oder eine Zupacht von Fläche erforderlich werden. Beide Anpassungsmaßnahmen können die Liquidität und die Rentabilität des Unternehmens belasten.
- (4) Gerichtliche Maßnahmen zur Verhinderung einer drohenden Zwangsversteigerung können die Liquidität, Rentabilität und Stabilität belasten. Sie stellen außerdem eine mentale und psychische Belastung für den Unternehmer – mit der Folge eines erhöhten Risikos für Managementfehler – dar.
- (5) In den letzten Jahren war festzustellen, dass akzessorische Sicherheiten (z.B. Hypotheken) vielfach von nichtakzessorischen Grundpfandrechten (z.B. Grundschulden) abgelöst worden sind. Weiterhin haben vertraglich vereinbarte (kaufmännische) Sicherheiten, die in aller Regel gleichfalls nichtakzessorisch sind, immer mehr die im BGB geregelten Kreditsicherungsarten verdrängt. Abstrakte, von einer Forderung losgelöste, Schuldversprechen haben insgesamt an Bedeutung gewonnen, weil sie flexibel für Kredite in schwankender Höhe einsetzbar sind. Sie bieten gegenüber den akzessorischen Sicherheiten aber auch Vorteile für die Kreditgeber: Diese erhalten Verwertungsansprüche an den Sicherheiten, die losgelöst sind von den Ansprüchen aus einer Kredit-

gewährung. Die Gläubiger müssen sich zwar in schuldrechtlichen Sicherungsverträgen verpflichten, von den Grundschulden nur zum Zwecke der Sicherung ihrer Forderungen Gebrauch zu machen. Weil die Grundschulden aber unabhängig von den zu sichernden Forderungen sind, können sie auch für zukünftige kurz- oder mittelfristige Kredite flexibel eingesetzt werden, deren Höhe und Rückzahlungsmodalitäten nicht starr festgelegt sind. Jeder Sicherungsgeber besitzt damit umfangreiche Verwertungsansprüche, solange gegenüber dem Kreditnehmer bzw. Sicherheitengeber noch irgendeine Forderung besteht.

- (6) Ein weiterer Grund dafür, dass Kreditgeber oft bestrebt sind, möglichst lange ein umfangreiches Verwertungsrecht an Sicherheiten zu behalten, ist auf das Verwertungsrisiko zurückzuführen. Kreditgeber führen deshalb oft nur dann die Freigabe von Kreditsicherheiten von sich aus durch, wenn wegen Übersicherung eine Gesamtunwirksamkeit des Sicherungsgeschäftes entstehen könnte.
- (7) Mit zunehmender Kredittilgung erwächst den Schuldern zwar ein zunehmender Anspruch auf anteilige Freigabe der gewährten Sicherheiten und eröffnet ihnen damit theoretisch die Chance zur erneuten Verwendung dieser Sicherheiten im Rahmen einer Kreditaufnahme. In den laufenden Geschäftsverhältnissen wird aber aus Kostengründen, aus Furcht vor Dissonanzen mit den Kreditgebern oder auch nur aus Unwissenheit über die Ansprüche zur teilweisen Freigabe von Sicherheiten kaum von den Freigabeklauseln Gebrauch gemacht. Entscheidend ist die Bedeutung der Freigabeklauseln daher oft erst in wirtschaftlichen Krisen der Schuldner, d.h. wenn es um ihre geschäftliche Existenz geht (IGNATZI 1996, S. 123) und die Schuldner versuchen, freie Sicherheiten zur Kreditaufnahme und damit Wahrung ihrer Liquidität zurück zu erhalten. Ansprüche können zu diesem Zeitpunkt oftmals aber nur noch gerichtlich durchgesetzt werden. Die Verantwortung, Ansprüche auf die Freigabe von Kreditsicherheiten anzumelden, liegt bei den Kreditnehmern.
- (8) Gläubiger sind bisher im Falle des umfangreichen Erhaltes von werthaltigen Sicherheiten weitgehend von der Aufgabe entbunden worden, eine intensive laufende Kontrolle der Kreditwürdigkeit ihrer Schuldner durchzuführen.
- (9) Gefahr der Sittenwidrigkeit: § 138 Abs. 1 BGB setzt objektiv eine Schädigung des Vertragspartners oder eines Dritten und subjektiv eine verwerfliche Gesinnung des Schädigenden voraus. Hierbei genügt ein fahrlässiges Verhalten. Demnach müssen die Parteien nicht bewusst sittenwidrig gehandelt haben. Zwar sind fest umrissene Tatbestände, die zu einer Sittenwidrigkeit führen, nicht gesetzlich festgelegt, doch haben sich in der Rechtsprechung einige Anhaltspunkte herauskristallisiert, die mit der Übersicherung im engen Zusammenhang stehen (vgl. IGNATZI 1996, S. 24), so das „Rechts- und Anstandsgefühl aller billig und gerecht Denkender“ sowie die „Grundsätze der herrschenden Rechts- und Sozialmoral, wobei ein durchschnittlicher Maßstab angelegt wird“ (vgl. PALANDT-HEINRICHS 2003 §138 Rn2). Typische Fallgruppen des § 138 BGB bilden die „Knebelung“ und die „Verleitung zum Vertragsbruch“ (z.B. das Problem der Kollision von verlängertem Eigentumsvorbehalt und Globalzession).
- (10) Problem der Übersicherung. Dieses liegt bei Kreditsicherungsverträgen vor, wenn der Wert der Sicherheit den Betrag der zu sichernden Forderung nicht nur vorübergehend weit übersteigt und deshalb zwischen Sicherheit und Forderung kein ausgewogenes, die beiderseitigen berechtigten Interessen berücksichtigendes Verhältnis besteht (Übersicherung im eigentlichen Sinne⁴⁵⁷). Bei akzessorischen Sicherheiten, also z.B. der Bürgschaft oder der Hypothek, bestimmt die Höhe der Forderung des Kreditgebers den Umfang des Verwertungsanspruchs an der Kreditsicherheit. Eine Übersicherung ist in diesen Fällen somit nicht möglich. Dennoch steht dem betreffenden Sicherungsnehmer – z.B. im Falle einer Hypothek – aufgrund der Eintragung im Grundbuch ein Verwertungsrecht an dem Gesamtobjekt zu.

⁴⁵⁷ Zu unterscheiden sind dabei

b) die anfängliche Übersicherung (die gesetzlichen Regelungen finden sich hierzu in § 138 BGB) sowie
a) die nachträgliche Übersicherung. Die gesetzlichen Regelungen finden sich hierfür in § 138 BGB und § 9 AGBG. Die nachträgliche Übersicherung tritt insbesondere dann ein, wenn eine gesicherte Forderung durch regelmäßig wiederkehrende Tilgungsraten abnimmt, während der Kreditgeber bis zur Rückübertragung der Sicherheit voll über diese verfügen kann. Zu einer nachträglichen Übersicherung kann es auch durch ein späteres Anwachsen der Sicherheit kommen, so z.B. durch Zuwächse in Warenlagern oder Bodenwertsteigerungen durch Baulandausweis der Kommunen.

Probleme der Übersicherung i.e.S. treten nur bei nichtakzessorischen Sicherheiten auf. Aufgrund ihrer Abstraktheit (vgl. BÜLOW 1997 RdNr. 25-27) kann für den Umfang der Kreditsicherheit der jeweilige Bestand des Kredits nur mittelbar maßgebend sein. Ändert sich der Kredit in seinem Umfang, so bleibt die Sicherheit davon zunächst unberührt. Das bedeutet bei Sachsicherheiten, dass der Verwertungsanspruch eines Kreditgläubigers bestehen bleibt. Aber der Sicherungsgeber hat gegen den Sicherungsnehmer Anspruch auf Freigabe. Letztlich steht einem Kreditgläubiger im Verwertungsfall nicht mehr zu, als bei einer akzessorischen Sicherheit, aber er behält länger eine umfassende Zugriffsmöglichkeit und kann dem Sicherungsgeber ggf. Zurückbehaltungsrechte gegen den Rückgewähranspruch entgegensetzen. Durch die Abstraktion kann ein Kreditgläubiger ggf. in einem Maße über Sicherheiten verfügen, das mit den guten Sitten (§ 138 Abs. 1 BGB) unvereinbar ist.

Es besteht möglicherweise auch eine Unverhältnismäßigkeit zwischen den Verwertungsrechten eines Gläubigers und dem Umfang der Restschuld, was die Dispositionsfreiheit des Schuldners übermäßig einschränken würde und damit für den Schuldner betriebswirtschaftlich eine Übersicherung bedeuten könnte. Dies wird nachfolgend als „Übersicherung im weitesten Sinne“ bezeichnet. Es besteht nämlich kein allgemeiner Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zwischen dem Vorteil für den Gläubiger und dem Nachteil für den Schuldner aus einer Zwangsvollstreckung. Somit kann ein Gläubiger auch wegen einer Bagatellforderung vollstrecken und kann ggf. dem Schuldner einen großen Schaden zufügen (BODMER 1998, S. 65). Pfändungsschutz und Verwertungsschutz besteht erst dann, wenn die Pfändung nutzlos wäre (§ 803 Abs. 2 ZPO).

Agencyrelevanz von Personal- und Realsicherheiten

- (1) Bürgschaft (BODMER 1998, S. 16 ff.): Eine Agencyproblematik kann im Zusammenhang mit Bürgschaften dann auftreten, wenn ein besonders grobes Missverhältnis zwischen dem Verpflichtungsumfang und der Leistungsfähigkeit eines Bürgen besteht und dieser aus Geschäftsunerfahrenheit ohne wesentliches Eigeninteresse handelt. Dies kann z.B. im Falle einer Bürgschaft eines vermögenslosen Ehepartners oder Kindes gegeben sein.

Weiterhin besteht für Bürgen die Gefahr, dass sie zu einem Zeitpunkt, in dem sie sich selbst in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation befinden, wegen einer Bürgschaft zu Zahlungen verpflichtet werden⁴⁵⁸. Die latente/akute Krisenexposition hängt hierbei jedoch von der Art der Bürgschaft ab⁴⁵⁹.

- (2) Eigentumsvorbehalt (BODMER 1998, S. 19 ff.)⁴⁶⁰: Der verlängerte Eigentumsvorbehalt reduziert die Agencyproblematik gegenüber dem einfachen Eigentumsvorbehalt, wenn Waren von anderen Unternehmen zugekauft und selbst wiederum weiter veräußert werden. Andererseits können Agencyprobleme im Falle von Eigentumsvorbehalt im Zusammenhang mit Forderungsabtretungen zunehmen.
- (3) Forderungsabtretung (Zession - vgl. BODMER 1998, S. 20 ff.): Wegen einer Reihe von Unwägbarkeiten (Mehrfachabtretung von Forderungen, Ausschluss der Abtretbarkeit einer Forderung oder unpfändbare Forderung gem. §400 BGB und §§850 ff. ZPO) handelt es sich bei Forderungsabtretungen um Sicherheiten, die einen vergleichsweise geringen Wert besitzen. Eine Besonderheit ergibt sich darüber hinaus noch bei einem Zusammentreffen von Globalzession und der Lieferung

⁴⁵⁸ Stirbt der Schuldner beispielsweise, so wird der Bürge zur Zahlung gezwungen, wenn der Erbe des Schuldners die Annahme der Erbschaft verweigert.

⁴⁵⁹ Ist gemäß Bürgschaftsvertrag die Möglichkeit zur "Einrede der Vorausklage" gegeben? Handelt es sich um eine "selbstschuldnerische Bürgschaft"?

Handelt es sich um eine Ausfallbürgschaft?

⁴⁶⁰ Vom Eigentumsvorbehalt (vgl. BODMER 1998, S. 19 f.) wird dann gesprochen, wenn der Käufer einer beweglichen Sache diese zwar bereits besitzen darf, der Verkäufer aber bis zur vollständigen Zahlung des Kaufpreises Eigentümer bleibt. Der Eigentumsvorbehalt stellt das wichtigste Sicherungsmittel für Lieferantenkredite dar [bezüglich der Kreditsicherungsfunktion und der verschiedenen (weitergehenden) Formen des Eigentumsvorbehalts vgl. §950 BGB, §947 Abs. 2 BGB, §§ 932 ff. BGB sowie § 816 f BGB].

von Waren unter verlängertem Eigentumsvorbehalt durch einen außerhalb des Zessionsverhältnisses stehenden Lieferanten. Wegen Verleitung zum Vertragsbruch sind Globalzessionen, die sich auf einen verlängerten Eigentumsvorbehalt beziehen, gemäß §9 AGBG oder §138 BGB nichtig.

- (4) Sicherungsübereignung: Besitzkonstitut - vgl. §§ 868, 929 und 930 BGB: Für Kreditgeber sind Sicherungsübereignungen nicht unproblematisch. Mögliche Agencyprobleme betreffen zum Beispiel (vgl. BODMER 1998, S. 22 f.):

- Den Fall, dass die sicherungsübereigneten Sachen unter Eigentumsvorbehalt stehen,
- die Gefahr von Preisrückgängen, Wertminderungen, Verwertungsschwierigkeiten,
- die Gefahr der Doppelübereignung.

Andererseits können Schuldner durch Sicherungsübereignungen auch vom Kreditgeber geknebelt werden. In der Rechtsprechung werden im Einzelfall Sicherungsübereignungen dann für nichtig gehalten (vgl. §138 BGB und z.B. PALANDT-HEINRICHS 2003, §138 RdNr 39 sowie PALANDT-THOMAS 2003, §826 RdNr 37), wenn

- der Schuldner durch den Sicherungsvertrag - insbesondere durch Übersicherung - in eine solche Abhängigkeit vom Gläubiger gerät, dass dieser praktisch alle wesentlichen Entscheidungen im Betrieb des Schuldners trifft oder
- andere Gläubiger über die wahre Vermögenslage bewusst oder grob fahrlässig getäuscht und dadurch geschädigt werden.

- (5) Pfandrechte [vgl. §§ 1204 I, 1273 I BGB; BODMER 1998, S. 23 ff.; BODMER 1999, S. 591-609]: Die Rechte an einem Grundstück erstrecken sich auch auf dessen wesentliche Bestandteile, insbesondere die Gebäude, aber auch auf Erzeugnisse des Grundstücks. Wegen des vielfach umfangreichen Grundvermögens land- und forstwirtschaftlicher Unternehmen in den alten Bundesländern kommen dort am häufigsten Grundpfandrechte als Sicherungsmittel zum Einsatz, wobei es sich oft um Gesamtgrundschulden an erster Rangstelle im Grundbuch handelt - verbunden mit Rangrücktritten von Kindern, Altenteilern usw. zu Gunsten der Bank. Dem Wunsch, zumindest die Hofstellen von der Belastung mit Grundpfandrechten auszunehmen, wird meist nicht entsprochen, weil damit die Verwertungsmöglichkeiten erheblich verringert wären. Dies führt zu folgenden Problemen:

Beispiel 1: Muss ein persönlich haftender Unternehmer eine Gesamtgrundschuld gewähren, so stellt dies gegenüber einer Grundschuldgewährung für ein einzelnes (z.B. privat genutztes) Grundstück in der selben Höhe und bei gleicher Gesamtverschuldung – trotz der persönlichen Haftung mit dem gesamten Vermögen – einen größeren Grad der Verdünnung von Property Rights und gleichzeitig eine größere Krisengefährdung dar, weil im Falle einer Zwangsversteigerung nicht nur der Zugriff auf ein einzelnes Grundstück, sondern im Rahmen der Zubehörhaftung ggf. auf das gesamte Unternehmen möglich wird.

Beispiel 2: Je größer ein Kreditgeber eine Krisengefährdung eines Unternehmens [bei unveränderter Verschuldung] einschätzt, umso mehr besteht die Tendenz, eine Verstärkung von Sicherheiten zu fordern. Gemäß o.g. Beispiel 1 kann dies die Krisengefährdung weiter erhöhen.

- (6) Einschränkung der autonomen Entscheidungsspielräume der Landwirte.
- (7) Von Kreditnehmern wird zum Zeitpunkt der Kreditaufnahme der Verwertungsfall (ggf. mit seinen Auswirkungen auf Dritte – z.B. die Altenteiler) teilweise nicht in Betracht gezogen, sei es, weil eine Fokussierung auf eine mit der Kreditaufnahme verbundene Investition und die damit einhergehenden Veränderungen bei den produktionstechnischen Abläufen erfolgt oder sei es, weil die rechtlichen Konsequenzen der Sicherheitengewährung nicht bekannt sind oder weil diese verdrängt werden.
- (8) Kreditsicherheiten sowie die Ansprüche auf ihre teilweise Freigabe im Zusammenhang mit Kredittilgungen werden derzeit nicht in jedem Fall bei Betriebsentwicklungsplanungen berücksichtigt. Natürliche Personen haften in Schuldverhältnissen mit ihrem gesamten Vermögen. Somit sollte es belanglos sein, ob Kreditsicherheiten vor der endgültigen Kredittilgung freigegeben werden oder nicht. Mit Inkrafttreten der neuen Insolvenzordnung wird redlichen Schuldnern aber die Möglichkeit zu einer Restschuldbefreiung eröffnet. Vorher müssen jedoch alle Aus- und Absonderungsrechte durch die Gläubiger ausgeübt worden sein. Dazu zählt auch die Verwertung von Grundpfandrechten. Land- und Forstwirte müssten damit in vielen Fällen erst ihr gesamtes Vermögen

verlieren, um die Restschuldbefreiung in Anspruch nehmen zu können. Sie sind damit bezüglich der Ziele der neuen Insolvenzordnung gegenüber anderen natürlichen Personen ggf. benachteiligt.

Zu Problemen des Hold-up kann es im Zusammenhang mit Grundpfandrechten kommen, weil Gläubiger relativ einfach und bereits wegen Bagatellforderungen bei Zahlungsverzug die Ansprüche aus Grundpfandrechten geltend machen und die Zwangsvollstreckung betreiben können.

Begründung der Bevorzugung des Ertragswerts gegenüber dem Discounted Cashflow (DCF)

Obgleich beide Verfahren auf demselben Bewertungsprinzip, der Kapitalisierung zukünftiger Überschüsse, basieren, gibt es in der konkreten Ausgestaltung erhebliche Unterschiede. Für Zwecke der Bewertung von kleinen und mittleren Unternehmen erscheint das DCF-Verfahren wegen der Gewichtung der Kapitalkosten ungeeignet (Berechnungsprobleme und erhebliche theoretische Einwände zur Übertragbarkeit des CAPM auf unnotierte Unternehmen - BEHRINGER, 1999 S. 98).

Vergleich von Ertragswertverfahren und DCF-Verfahren

	Ertragswertverfahren	DCF-Verfahren
Wertkategorie	Bruttokapitalwert vor Investitionsausgabe	
Zielgröße	Wert des Eigenkapitals	Unternehmensgesamtwert
Theoretisch relevante Erfolgsgröße	Auszahlungen an Eigentümer	Auszahlungen an Eigentümer zuzüglich Fremdkapitalzinsen
Tatsächliche Erfolgsgröße	Einzahlungsüberschüsse	Einzahlungsüberschüsse vor Fremdkapitalzinsen
Kalkulationszinssatz	Optimale Alternativrendite der Unternehmenseigner	Gewogene Kapitalkosten des Unternehmens (WACC)
Risikozuschlag	Individuell ermittelter subjektiver Risikozuschlag	Kapitalmarktbezogene Ableitung durch das CAPM

(Quelle: SERFLIN UND PAPE 1996, S. 62 sowie BEHRINGER 1999, S. 98)

Vorschläge zur Erweiterung der Datengrundlage für Analysen zur Krisenfrüherkennung

Anhangstabelle 1: Auf Verhalten und vorgelagerte Konstrukte zurückzuführende krisenrelevante Kategorien von Faktoren

Faktoren und Verweis auf nähere Erläuterungen		Erhoben werden die kognitiven und affektiven Elemente der Einstellung bezüglich ...
a) Unternehmertyp (BAMBERGER UND PLEITNER 1988)	Kapitel 3.1.1	a.) Dynamisch-schöpferisch. b.) Administrativ-ausführend.
b) Unternehmenskultur (Klein 2003)	Kapitel 3.1.2	Wahrgenommene Ausprägung der Unternehmenskultur(en) in der zu analysierenden Unternehmenssituation.
c) Verhaltensmuster (APITZ, 1987 und ALLWÖRDEN 2005)	Kapitel 3.3	Wahrgenommene Ausprägung von Verhaltensmustern in der zu analysierenden Unternehmenssituation.
d) Menschentypen – insbesondere Opportunismus (KREPS 1990)	Kapitel 3.2	Wahrgenommene Ausprägung von Informationsasymmetrien und Opportunismus in der zu analysierenden Unternehmenssituation.
e) Ursachentypen und -module (ALLWÖRDEN 2005)	Kapitel 3.3	Wahrgenommene Ausprägung von Führungs-, Informations-, Kommunikations-, Stellenwertproblemen etc. in der zu analysierenden Unternehmenssituation.
f) Entscheidungsanomalien (z.T. bilden die Entscheidungsanomalien Elemente der o.g. Typisierungen)	Kapitel 3.3	Myopisches Verhalten, Opportunity-Cost-Effects, Sunk-Cost-Effects, emotionale Bindungen, distributive Gerechtigkeit, Kontrollillusion, erlernte Hilflosigkeit, Verschleierung, Resignation, Zweifel an Selbstwirksamkeit. Denkfallen: Selektive Wahrnehmung/Anchoring; Bevorzugung bestätigender Informationen; Zurückhaltung von Informationen; Täuschungen beim Erinnern und rückblickenden Analysen; Bevorzugung anschaulicher Informationen; Einfluss von Gruppenmeinungen. Reaktanz des Unternehmers auf Folgeaktionen von Unternehmenskrisen aus Sicht aller Stakeholder: Reaktanz auf Folgen von Unternehmenskrisen (Kürzung der Kreditlinie, Einleitung der Zwangsvollstreckung usw.).
g) Kompetenz des Unternehmers	Kapitel 3.3	Wahrgenommene Ausprägung der Kompetenz des Unternehmers in der zu analysierenden Unternehmenssituation.
h) Sonstiges Verhalten	Kapitel 3	Intuitives Verhalten, Risikoneigung, Veränderung des Verhaltensrepertoires.

Anhangstabelle 2: Auf Geschäftsbeziehungen – insbesondere Finanzierungen – zurückzuführende krisenrelevante Kategorien von Faktoren

Faktoren und Verweis auf nähere Erläuterungen		Erhoben werden die kognitiven und affektiven Elemente der Einstellung bezüglich ...
a) Finanzierungseinflüsse	Kapitel 4.1	Finanzierungskonditionen und Einsatz (Umfang und Freigabe) von Sicherheiten. Umfang der abgeleiteten Liquidität. Resultierende Flexibilität.
b) Krisenrelevante Einflüsse anderer Stakeholder	Kapitel 2 bis 4	Verzögertes Interventionsverhalten von Stakeholdern. Interessensgegensätze von Stakeholdern. Interventionsart und -zeitpunkt durch Banken; Qualität der Kommunikation zwischen Bank und Kreditnehmer. Kreditvergabepraxis der Banken. Situation des Gefangenendilemmas zwischen den involvierten Banken. Unterschied zwischen Besitz und Eigentum. Verhältnis zwischen Stakeholdern. Bereitschaft zur Kooperation zwischen den Stakeholdern. Abweichungen in den Einstellungen zwischen Gruppen. Vertrauen in Geschäftsbeziehungen. Gewährung von Bürgschaften an Dritte.
c) Einfluss von Finanzierungen auf Stabilität und Flexibilität	Kapitel 4.2	Verschuldungsgrad, Eigenkapital und Eigenkapitalbildung, Anpassungsvermögen, Arbeitsbelastung, andere Einkommensquellen, langfristige Planungen.
d) Einfluss nicht-unternehmensendogener Faktoren auf die Höhe der Verschuldung	Kapitel 4.2.2	Zusammenhang Bodenpreisniveau, Sicherheiteneinsatz und Verschuldung; Stabilität des regionalen Bodenpreisniveaus.
e) Ausgestaltung von Auftragsbeziehungen	Exkurs Kapitel 4	Verdünnung von Property Rights, Transaktionskosten, Transaktionsatmosphäre.
f) Rollenverteilung und –wechsel in Geschäftsbeziehungen	Exkurs Kapitel 4	Rolle des Unternehmers (als Principal bzw. als Agent) in der zu analysierenden Unternehmenssituation.
g) Einfluss (staatlicher) Förderung	Kapitel 4.2.3	Bereitschaft des Unternehmers, Mitnahmeeffekte zu nutzen und/oder Investitionsentscheidungen trotz Eskalationseffekten zu treffen.
h) Gerechtigkeit und Vertrauen	Kapitel 3	s. Fragebogen im Anhang

Anhangstabelle 3: Sonstige krisenrelevante Kategorien von Faktoren

Faktoren und Verweis auf nähere Erläuterungen		Erhoben werden die kognitiven und affektiven Elemente der Einstellung bezüglich ...
a) Unvollständigkeit der Datengrundlage des Rechnungswesens für quantitative Analysen	Kapitel 5	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Vollständigkeit; Stichtagsgrößen in den Abschlüssen (u.a. Cashflow, Ertragswert, Eigenkapitalbildung usw.) • Langfristige Kontrakte und Lieferverpflichtungen • Bilanzpolitik • Zukünftige Entwicklung des Unternehmens • Umfang der gewährten Sicherheiten • Besitz und Eigentum • Fehlinvestitionen • Anlaufkosten und Liquidationskosten • (Unter-)Versicherung von Risiken • Manipulationsmöglichkeiten bei quantitativen Analysedaten (z.B. Jahresabschlüsse) • Enge Bindung von Unternehmenssphäre und Privatbereich.
b) Verhaltensintentionen	Kapitel 3	s. Fragebogen im Anhang
c) Normative Einflüsse		
d) Krisenvorsorge	Kapitel 3.2	
e) Sanierungsmaßnahmen und Zwangsversteigerung	Exkurs Kapitel 2	

Näherungsweise Berechnung der abgeleiteten Liquidität

Potentieller Umfang der abgeleiteten Liquidität (aus dem Sachwert):	$aLS_{pot} = \left(VW_U \cdot \left(1 - \frac{A_{U1}}{100} \right) \right) \cdot \left(1 - \frac{A_{U2}}{100} \right) + \left(VW_P \cdot \left(1 - \frac{A_{P1}}{100} \right) \right) \cdot \left(1 - \frac{A_{P2}}{100} \right)$
Aktueller Umfang der abgeleiteten Liquidität (aus dem Sachwert):	$aLS_{akt} = aLS_{pot} - (K_U + K_P + BW_{LL})$
Potentieller Umfang der abgeleiteten Liquidität (aus dem Ertragswert):	$aLE_{pot} = W \cdot \left(1 - \frac{AE}{100} \right)$
Aktueller Umfang der abgeleiteten Liquidität (aus dem Ertragswert):	$aLE_{akt} = aLE_{pot} - (K_U + K_P + BW_{LL})$
mit	
aLS_{pot}	= potentieller Umfang der abgeleiteten Liquidität (aus dem Sachwert)
aLS_{akt}	= aktueller Umfang der abgeleiteten Liquidität (aus dem Sachwert)
aLE_{pot}	= potentieller Umfang der abgeleiteten Liquidität (aus dem Ertragswert)
aLE_{akt}	= aktueller Umfang der abgeleiteten Liquidität (aus dem Ertragswert)
A_{U1}	= Sicherheitsabschlag (vom Verkehrswert des Unternehmens) zur Ermittlung des Beleihungswertes [in Prozent]
A_{P1}	= Sicherheitsabschlag (vom Verkehrswert des Privatvermögens) zur Ermittlung des Beleihungswertes [in Prozent]
A_{U2}	= Abschlag (vom Beleihungswert des Unternehmens) zur Ermittlung der Beleihungsgrenze [in Prozent]
A_{P2}	= Abschlag (vom Beleihungswert des Privatvermögens) zur Ermittlung der Beleihungsgrenze [in Prozent]
AE	= Abschlag vom Ertragswert zur Ermittlung der Beleihungsgrenze [in Prozent]
BW_{LL}	= Kapitalwert der Verpflichtungen aus Leibgedingen, Leibrenten u.a. Abschläge, die die potentielle Liquidität einschränken
K_U	= Fremdkapital u.ä. im Unternehmensbereich
K_P	= Fremdkapital u.ä. im Privatbereich
VW_U	= Verkehrswert des gesamten Unternehmens
VW_P	= gesamter Verkehrswert der Vermögensgegenstände des Privatvermögens
W	= Ertragswert (vgl. Anhangskapitel „Vorschlag zur Erweiterung der Cashflow-Datengrundlage zur Krisenfrüherkennung“)

(Quelle: Eigene Darstellung; abgeleitet – und erweitert – nach BODMER 1998, S. 191)

Krisenrelevante Konstellationen sind, falls:

1. $aLS_{pot} > aLE_{pot}$
2. $aLS_{akt} > aLE_{pot}$
3. $aLS_{akt} > aLE_{akt}$

Vorschlag zur Erweiterung der Cashflow-Datengrundlage zur Krisenfrüherkennung

Ertragswert – berechnet aus den Unternehmens-Cashflows, den Cashflows aus den anderen Einkunftsarten und dem Nettobarwert des nicht-betriebsnotwendigen Vermögens⁴⁶¹.

$$W = \sum_{t=1}^m \frac{EU_t + EN_t}{(1+i+z)^t} + \sum_{t=m+1}^{m+n} \frac{EU_t + EN_t}{(1+i+z)^t} + \frac{EU + EN}{(i+z) \cdot (1+i+z)^{(m+n)}} + NBV$$

Mit

W = Ertragswert (Unternehmen und Privat)

t = Periodenindex

m = Dauer der ersten Prognosephase

n = Dauer der zweiten Prognosephase

EU_t = Periodeneinzahlungsüberschüsse aus dem Unternehmensbereich in der ersten und zweiten Phase

EN_t = Periodeneinzahlungsüberschüsse aus dem Nicht-Unternehmensbereich (=Einzahlungsüberschüsse aus anderen Einkunftsarten) in der ersten und zweiten Phase

EU = Einzahlungsüberschüsse aus dem Unternehmensbereich in der dritten Phase

EN = Einzahlungsüberschüsse aus dem Nicht-Unternehmensbereich (=Einzahlungsüberschüsse in aus anderen Einkunftsarten) in der dritten Phase

i = Kalkulationszinssatz des Unternehmers (Alternativanlagemöglichkeit)

z = Risikozuschlag

NBV = Zu Nettoverkaufserlösen bewertetes nicht-betriebsnotwendiges Vermögen (=Vermögen, das dem Privatbereich zuzurechnen ist)

(Quelle: Eigene Darstellung; Formel des Ertragswertes erweitert nach SERFLIN UND PAPE 1995, S. 942)

Beispiele für Stimuli zur Bestimmung von Bewertungsfunktionen

Situation 1

Ratingurteil: Stufe 3

Dyn. Verschuldungsgrad: Stufe 4 (Umfang 2,4 bis 2,7 Jahre)

Umfang gewährter Sicherheiten: Stufe 7

Freie Sicherheiten: Stufe 6 (Umfang 0,3 bis unter 0,5 Mio. €)

Eigenkapitalbildung des Unternehmers pro Jahr: Stufe 4 (Umfang 10.000 bis 15.000 €)

Situation 2

Ratingurteil: Stufe 2

Dyn. Verschuldungsgrad: Stufe 4 (Umfang 2,4 bis 2,7 Jahre)

Umfang gewährter Sicherheiten: Stufe 5

Freie Sicherheiten: Stufe 4 (Umfang 0,7 bis unter 1 Mio. €)

Eigenkapitalbildung des Unternehmers pro Jahr: Stufe 3 (Umfang 15.000 bis 20.000 €)

Es gilt jeweils: Stufe 1: „sehr gut“ ... Stufe 7: „sehr schlecht“

Je höher die jeweilige Stufe, desto ungünstiger ist der Input zu beurteilen.

⁴⁶¹ Weil eine Prognose, welche die gesamte Lebensdauer eines Unternehmens abdecken würde, praktisch nicht durchführbar ist, schlägt das Institut der Wirtschaftsprüfer (IdW 1983, S. 478) vor:

Phase 1: In den Jahren 1 bis 3 nach dem Bewertungsstichtag ist eine detaillierte Prognose möglich

Phase 2: Im mittelfristigen Bereich (Jahre 4 bis 6-8) kann der Bewerter Trends und mögliche Entwicklungslinien noch erkennen und in einer Prognose berücksichtigen

Phase 3: Im langfristigen Bereich (ab Jahr 6-8) ist eine fundierte Prognose nicht mehr möglich. Häufig wird das Ergebnis für das letzte Jahr vor Phase 3 fortgeschrieben. Damit wird eine unendliche Lebensdauer des Unternehmens unterstellt

Exemplarischer Fragenkatalog

Teil 1: Allgemeine Fragen an den Unternehmer

(analog auch Fragebogen für andere Stakeholder)

Unternehmer: _____

Bezüglich Unternehmen ... _____

Verhaltensintention und Entwicklungsalternativen

		stimme voll zu				stimme überhaupt nicht zu
		100	75	50	25	0
F 1	Das Unternehmen stellt langfristig die wesentliche Einkommensquelle für die Unternehmerfamilie dar.	----- ----- ----- ----- -----				
F 2	Das Unternehmen hat nach meiner Einschätzung eine Zukunftsperspektive	----- ----- ----- ----- -----				
F 3	Es gibt Personen, die für das Unternehmen keine Zukunftsperspektive sehen	----- ----- ----- ----- -----				
F 4	Welche zum Beispiel ?	----- ----- ----- ----- -----				
F 5	Die folgende Generation soll das Unternehmen übernehmen	----- ----- ----- ----- -----				
F 6	Investitionen zur Steigerung des Sozialprestiges sind immer sinnvoll ...	----- ----- ----- ----- -----				
F 7	Mir stehen eine Reihe von Alternativen offen, falls mein Unternehmen in Schwierigkeiten geraten würde ...	----- ----- ----- ----- -----				
F 8	Welche zum Beispiel ?	----- ----- ----- ----- -----				
F 9	Ich kann flexibel im Falle von wirtschaftlichen Problemen reagieren ...	----- ----- ----- ----- -----				
F 10	Gründe	----- ----- ----- ----- -----				

(1) Normative Einflüsse

a) Erwartungen: Subjektive Norm

		sehr wahrscheinlich				sehr unwahrscheinlich
		100	75	50	25	0
F 11	Wie schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass folgender Satz für Sie zutrifft: „Die meisten Menschen, die wichtig für mich sind, denken, dass ich den richtigen Weg für die Entwicklung des Unternehmens eingeschlagen habe.“	----- ----- ----- ----- -----				

b) Erwartungen: Normative Meinungen

		stimme voll zu				stimme überhaupt nicht zu
		100	75	50	25	0
F 12	Die Person(en), von der/denen ich das Unternehmen geerbt habe , denken, dass ich den richtigen Weg für die Unternehmensentwicklung eingeschlagen habe					
F 13	Meine Familienangehörigen denken, dass ich den richtigen Weg für die Unternehmensentwicklung eingeschlagen habe					

Zu Frage F 13 analoge Fragen bezogen auf Berater, Berufskollegen, Geschäftspartner (insbes. Banken)

c) Bereitschaft, den Erwartungen zu entsprechen: Subjektive Norm

Wie schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass folgender Satz für Sie zutrifft:		sehr wahrscheinlich				sehr unwahrscheinlich
		100	75	50	25	0
F 14	„Im allgemeinen möchte ich versuchen, dem zu entsprechen, was die meisten Menschen, die mir wichtig sind, denken, was ich tun sollte“					

d) Bereitschaft, den Erwartungen zu entsprechen: Normative Meinungen

		stimme voll zu				stimme überhaupt nicht zu
		100	75	50	25	0
F 15	Im allgemeinen möchte ich versuchen, dem zu entsprechen, was die Personen, von denen ich mein Unternehmen geerbt habe , denken, was ich tun sollte					
F 16	Im allgemeinen möchte ich versuchen, dem zu entsprechen, was die meisten meiner sonstigen Familienangehörigen denken, was ich tun sollte					

Zu Frage F 16 analoge Fragen bezogen auf Berater, Berufskollegen, Geschäftspartner (insbes. Banken)

d) Prinzipielle Einschätzung der subjektiven Bedeutung der Krisenvorsorge

		stimme voll zu				stimme überhaupt nicht zu
		100	75	50	25	0
F 17	Solange ich Gewinne mache, ist mein Unternehmen nicht in einer Krise ...					
F 18	Warum ?	<input type="text"/>				
F 19	Solange ich noch von einer Bank einen Kredit erhalte, ist dies ein Zeichen, dass mein Unternehmen nicht gefährdet ist ...					
F 20	Warum ?	<input type="text"/>				
F 21	Es ist eigentlich die Aufgabe meiner Berater, sich um die Krisenvorsorge zu kümmern ...					
F 22	Warum ?	<input type="text"/>				
F 23	Ich betreibe bereits Krisenvorsorge: Ich habe eine/mehrere Kapitallebensversicherung(en) abgeschlossen ...					
F 24	Unternehmenskrisen entstehen unvorhergesehen – wie zum Beispiel durch einen Futtermittelskandal ...					

		sehr viel Zeit				überhaupt nicht viel Zeit
		100	75	50	25	0
F 25	Wie viel Zeit (Stunden pro Monat) investieren Sie in die Auseinandersetzung mit der Krisenfrüherkennung in Ihrem Unternehmen	<input type="text"/>				
F 26	Wie beurteilen Sie den von Ihnen in F25 genannten Zeitumfang?	<input type="text"/>				
F 27	Warum ?	<input type="text"/>				
F 28	Welche Maßnahmen kann ein Unternehmer zur Krisenvorsorge selbst ergreifen?	<input type="text"/>				

(2) Prinzipielle Selbsteinschätzung/Overconfidence/Kontroll-Illusion⁴⁶²

Wie beurteilen Sie die folgenden Statements?		stimme zu				stimme nicht zu
		100	75	50	25	0
F 29	Als Unternehmer kann ich am besten einschätzen, „wo es im Unternehmen fehlt“ ...	<input type="text"/>				
F 30	Berater wollen nur mein Geld – und helfen nicht ...	<input type="text"/>				

Wie stark unterstützen die folgenden Personen bzw. Personengruppen Sie bei der Krisenfrüherkennung und Krisenvermeidung?		sehr stark				überhaupt nicht
		100	75	50	25	0
F 31	... Ihre Bank(en)?	<input type="text"/>				

Zu Frage F 31 analoge Fragen bezogen auf Steuerberater, Eltern/Schwiegereltern, sonstige Familienmitglieder, Bekannte, Berufskollegen, Unternehmensberater/Offizialberater

(3) Prinzipielle Reaktanz auf Kürzung der Kreditlinie, Einleitung der Zwangsvollstreckung usw.⁴⁶³

Wie beurteilen Sie die folgenden Statements?		stimme zu				stimme nicht zu
		100	75	50	25	0
F 32	Wenn ich in meinem Unternehmen Probleme hätte und meine Bank würde mir zusätzlich die Kreditlinie kürzen, fände ich dies ungerecht	<input type="text"/>				
F 33	Weil:	<input type="text"/>				
F 34	Wenn ich in meinem Unternehmen Probleme hätte – und die Bank würde versuchen, mein Vermögen zwangsversteigern zu lassen, so fände ich dies ungerecht ...	<input type="text"/>				
F 35	Weil:	<input type="text"/>				
F 36	Wenn ich mich in einer Krise befinde und mir würde meine Bank die Kreditlinien kürzen, ginge ich zur Konkurrenz	<input type="text"/>				
F 37	Weil:	<input type="text"/>				
F 38	Wenn ich mich in einer Krise befinde und mir würde meine Bank die Kreditlinien kürzen, hätte ich Hemmungen im weiteren Geschäftskontakt ...	<input type="text"/>				
F 39	Weil:	<input type="text"/>				
F 40	Wenn ich in meinem Unternehmen Probleme hätte – und die Bank würde versuchen, mein Vermögen zwangsversteigern zu lassen, so würde ich mich mit allen rechtlichen Mitteln dagegen wehren	<input type="text"/>				
F 41	Weil:	<input type="text"/>				
F 42	... die Mittel wären:	<input type="text"/>				

⁴⁶² Glaube, eine Krise selbst bewältigen zu können.

⁴⁶³ Aggression, Flucht Vermeidung, ...

(4) Sanierungsaktionen in der Krise und Zwangsversteigerung

		stimme zu 100	75	50	25	stimme nicht zu 0
F 43	Meine Bank könnte es sich gar nicht leisten, mein Unternehmen versteigern zu lassen	<input type="text"/>				
F 44	Weil:	<input type="text"/>				
F 45	Eine Gesamtgrundschuld bedeutet nicht zwangsläufig, dass bei einer Zwangsversteigerung mein gesamtes Vermögen versteigert wird	<input type="text"/>				
F 46	Die Haftung mit dem gesamten Vermögen für Schulden stellt kein Problem für mich dar.	<input type="text"/>				
F 47	Den Verkauf von einzelnen Grundstücken zur Abwendung einer Unternehmenskrise würde mir schwer fallen	<input type="text"/>				
	Weil:	<input type="text"/>				

(5) Einflüsse auf Handlungen durch Motive, Emotionen

a) Hofidee und andere emotionale Bindungen

		stimme zu 100	75	50	25	stimme nicht zu 0
F 48	Ein Unternehmen, das über Generationen im Familienbesitz ist, gilt es um jeden Preis zu erhalten ...	<input type="text"/>				
F 49	Eines meiner Kinder soll später das Unternehmen übernehmen können ...	<input type="text"/>				
F 50	Meine Eltern/Schwiegereltern/... haben Opfer erbracht, damit ich das Unternehmen führen kann ...	<input type="text"/>				
F 51	Lieber schränken wir unseren Lebensstandard ein, als dass das Unternehmen verloren geht ...	<input type="text"/>				
F 52	Ich wollte eigentlich einen ganz anderen Beruf ergreifen ...	<input type="text"/>				

b) Distributive Gerechtigkeit

		sehr ge- recht 100	75	50	25	sehr un- gerecht 0
F 53	Wie würden Sie eine Zwangsversteigerung empfinden, wenn Sie den Kapitaldienst für einen Kredit überhaupt nicht mehr leisten könnten?	<input type="text"/>				
	Weil:	<input type="text"/>				

		stimme zu 100	75	50	25	stimme nicht zu 0
F 54	Eine Zwangsversteigerung würde ich als ungerecht empfinden, weil andere Personen davon einen Vorteil hätten und ich verliere.	<input type="text"/>				
F 55	Warum?	<input type="text"/>				

c) Denkfallen⁴⁶⁴

Wenn ich mich in Schwierigkeiten befinde, ...		stimme zu				stimme nicht zu
		100	75	50	25	0
F 56	... dann sind zusätzliche Informationen für mich eine Belastung ...					
F 57	... empfinde ich Einwände gegen meine Ideen und Meinungen trotzdem als Hilfe ...					
F 58	... dann teile ich meine Probleme meinen Kreditgebern nicht mit ...					
F 59	... dann teile ich meine Probleme meiner Familie mit ...					
F 60	... dann verlasse ich mich auf meine Erfahrungen in der Vergangenheit ...					
F 61	... dann müssen Lösungsvorschläge einfach sein ...					
F 62	... dann lege ich besonderen Wert auf den Rat Anderer ...					
F 63	Bitte nennen:					

(6) Unternehmertyp

		stimme zu				stimme nicht zu
		100	75	50	25	0
F 64	Hätte ich nochmals die Möglichkeit, ich würde einen anderen Beruf ergreifen ...					
F 65	Ich bin am liebsten mit einer praktischen Tätigkeit beschäftigt ...					
F 66	Ich würde am liebsten eine neue Geschäftsidee „ausprobieren“ ... ⁴⁶⁵					
F 67	Die Buchführung und die Geschäftskorrespondenz erledige ich gerne ...					

(7) Verhaltensmuster

Wenn ich in meinem Unternehmen Schwierigkeiten habe, ...		stimme zu				stimme nicht zu
		100	75	50	25	0
F 68	... verliere ich leicht das Interesse an meinem Unternehmen					
F 69	... warte ich ab, ob sich die Bedingungen nicht von selbst ändern, bevor ich aktiv werde					
F 70	... engagiere ich mich besonders (z.B. in politischen Parteien, Verbänden, ...)					
F 71	... suche ich mir sofort einen Rechtsbeistand					
F 72	... belastet dies meine Gesundheit					
F 73	... fühle ich mich immer schuldig					
F 74	... habe ich keinen Einfluss					
F 75	... wandere ich aus ⁴⁶⁶					
F 76	... liegt das daran, dass der Staat sich nicht ausreichend um die Unternehmer kümmert					

⁴⁶⁴ Selektive Wahrnehmung/Anchoring, Bevorzugung bestätigender Informationen, Zurückhaltung von Informationen, Täuschungen beim Erinnern und rückblickenden Analysen, Bevorzugung anschaulicher Informationen, Einfluss von Gruppenmeinungen, Flucht in Scheinwelt

⁴⁶⁵ Dynamisch-schöpferisch

⁴⁶⁶ Flucht in Scheinwelt

(8) Menschentypen

		stimme zu				stimme nicht zu
		100	75	50	25	0
F 77	Wenn ich mich ungerecht behandelt fühle, gilt „wie du mir, so ich dir“ ...	<input type="text"/>				
F 78	Ich lasse mich bei meinen Entscheidungen und Handlungen stark von Idealen leiten ...	<input type="text"/>				
F 79	Ich setze mir Ziele – und nur diese Ziele leiten mich bei meinen Entscheidungen und Handlungen ...	<input type="text"/>				
F 80	Wenn ich fühle, jemand ist unehrlich zu mir, dann bin ich auch nicht ehrlich zu ihm ...	<input type="text"/>				

Beurteilung von Geschäftspartnern und Familienmitgliedern

(1) Prinzipielles Verhältnis zu Geschäftspartnern und Familienmitgliedern

		stimme zu				stimme nicht zu
		100	75	50	25	0
F 81	Mit meinen Kreditgebern kann ich über Schwierigkeiten im Unternehmen nicht offen reden ...	<input type="text"/>				
F 82	Mit meinen Kreditgebern kann ich über private „Dinge“ offen reden ...	<input type="text"/>				
F 83	Gründe für Ihre Antwort zu den Fragen F 81 und F 82	<input type="text"/>				

Zu den Fragen F 81 bis F83 analoge Fragen bezogen auf Berater, Familienmitglieder, ...

(2) Interventionsart und -zeitpunkt durch Banken

		stimme zu				stimme nicht zu
		100	75	50	25	0
F 84	Meine Bank sagt mir offen, wie stabil sie mein Unternehmen einschätzt ...	<input type="text"/>				
F 85	Ich kann mich darauf verlassen, dass eine Bank mir Kredite nur in der Höhe einräumt, die ich wirtschaftlich gut tragen kann ... ⁴⁶⁷	<input type="text"/>				
F 86	Meine Bank würde mich rechtzeitig warnen, wenn sie erkennt, dass mein Unternehmen auf eine Krise „zusteuert“ ...	<input type="text"/>				
F 87	Wenn ich in meinem Unternehmen Probleme habe und meine Bank gewährt mir trotzdem einen Kredit, kann ich sicher sein, dass die Bank sich sicher ist, dass ich den Kredit aus der laufende Geschäftstätigkeit (ohne Verwertung von Sicherheiten) zurückzahlen kann ...	<input type="text"/>				
F 88	Meine Bank verdient an mir ganz gut, wenn ich mein Girokonto überziehe ...	<input type="text"/>				

(3) Situation des Gefangenendilemmas

		stimme zu				stimme nicht zu
		100	75	50	25	0
F 89	Ich denke, meine Bank X würde mir in einer Krise helfen wollen – ich denke aber, sie fürchtet sich davor, dass davon meine andere Bank Y profitieren würde ...	<input type="text"/>				
F 90	In einer Krise ist es gut, Kredite bei mehreren Banken zu haben – man ist dann flexibler ...	<input type="text"/>				
F 91	In einer Krise ist es gut, Kredite bei mehreren Banken zu haben – man kann die Banken dann auch gegeneinander ausspielen ...	<input type="text"/>				

⁴⁶⁷ Dagegen ist zu stellen, ob die Kredite auf der Basis des Substanzwertes oder des Ertragswertes vergeben worden sind.

(4) Informationsasymmetrien

		stimme				stimme
		zu				nicht zu
		100	75	50	25	0
F 92	Meine Geschäftspartner verbergen krisenrelevante Informationen vor mir ...	<input type="text"/>				
F 93	Welche könnten dies sein?	<input type="text"/>				
F 94	Ich habe das Gefühl, in meinen Kreditverträgen, verbergen sich Probleme für mich ...	<input type="text"/>				
F 95	Welche könnten dies sein?	<input type="text"/>				
F 96	Meine Banken/Geschäftspartner müssen nicht alles über mich, meine Familie und mein Unternehmen wissen ...	<input type="text"/>				
F 97	Warum ?	<input type="text"/>				
F 98	Meine Geschäftspartner verfolgen heimlich Ziele, die für mich nachteilig sind ...	<input type="text"/>				
F 99	Welche könnten dies sein?	<input type="text"/>				
F 100	Meine Geschäftspartner führen heimlich Maßnahmen durch, die für mich nachteilig sind ...	<input type="text"/>				
F 101	Welche könnten dies sein?	<input type="text"/>				
F 102	Meine Familienangehörigen verbergen krisenrelevante Informationen vor mir ...	<input type="text"/>				
F 103	Welche könnten dies sein?	<input type="text"/>				
F 104	Meine Familienangehörigen verfolgen heimlich Ziele, die für mich nachteilig sind ...	<input type="text"/>				
F 105	Welche könnten dies sein?	<input type="text"/>				
F 106	Meine Familienangehörigen führen heimlich Maßnahmen durch, die für mich nachteilig sind ...	<input type="text"/>				
F 107	Warum?	<input type="text"/>				
F 108	Ich muss meinen Familienangehörigen nicht alle krisenrelevanten Informationen über das Unternehmen sowie meine Ziele und geplanten Maßnahmen mitteilen ...	<input type="text"/>				
F 109	Warum?	<input type="text"/>				
F 110	Ich muss meinen Geschäftspartnern nicht alle krisenrelevanten Informationen über das Unternehmen sowie meine Ziele und geplanten Maßnahmen mitteilen ...	<input type="text"/>				
F 111	Warum	<input type="text"/>				

Stabilität des Unternehmens

(1) Bodenpreisniveau und Pachtpreise

		stimme				stimme
		zu				nicht zu
		100	75	50	25	0
F 112	Bodenpreise orientieren sich am Ertragswert ...	<input type="text"/>				
F 113	Je stabiler das allgemeine Bodenpreisniveau in meiner Region, desto leichter bekomme ich ein Darlehen ...	<input type="text"/>				
F 114	Wie viel Euro kostet ein ha LF im Durchschnitt in ihrer Region	<input type="text"/>				
F 115	Welche landw. Produkte werden auf diesen Flächen produziert?	<input type="text"/>				
F 116	Die Pachtpreise sind angemessen hoch ...	<input type="text"/>				
F 117	Wie viel Euro kostet die Pacht eines ha LF im Durchschnitt in ihrer Region	<input type="text"/>				

(2) Subjektive Beurteilung von betrieblichem Wachstum

		stimme zu				stimme nicht zu
		100	75	50	25	0
F 118	Es gilt die Devise: Wachsen oder weichen					
F 119	Begründen Sie bitte Ihre Antwort					
F 120	Ein hoher Verschuldungsgrad ist als Folge von betrieblichem Wachstum nicht zu vermeiden ...					
F 121	Ein hoher Verschuldungsgrad belastet mich nicht ...					
F 122	Wie kompetent wurden Sie bei ihren Wachstumsinvestitionen beraten?					
F 123	Die tatsächliche Beratungsqualität entsprach meinen Erwartungen voll ...					
F 124	Als Folge von Wachstumsinvestitionen musste ich mich stärker spezialisieren ...					
F 125	Spezialisierung vermindert meine Krisenanfälligkeit ...					

(3) Wie bedeutsam empfinden Sie folgende Faktoren als Krisenursachen?

		sehr bedeutsam				überhaupt nicht bedeutsam
		100	75	50	25	0
F 126	Höhere Gewalt					
F 127	Einfluss des Staates/EU/...					
F 128	Anreize, Förderprogramme in Anspruch zu nehmen					
F 129	Branchenstruktur					
F 130	Konjunktur					
F 131	Faktorpreise					
F 132	Produktpreinsniveau					
F 133	Eigenes Know How					
F 134	Eigene Persönlichkeit					
F 135	Eigenes Leistungsvermögen					
F 136	Eigene Leistungsbereitschaft					
F 137	Eigenes Management					
F 138	Eigene Kosten					
F 139	Auslaufen von Investitionsförderungsprogrammen					
F 140	Einstellung zur Verschuldung					
F 141	Sonstige Faktoren (welche?)					

Weitere mögliche Themenbereiche: Rechtsform, Zuständigkeit für unternehmerische Entscheidungen, Zuständigkeit für Routineentscheidungen, Verteilung der unternehmerischen Verantwortung auf mehrere Personen, Bedeutung anderer Einkommensquellen, Bedeutung des Ziels "Einkommenssicherung", Bedeutung des Ziels "Autonomie", Einmischung anderer Personen in Entscheidungen, Bedeutung persönlicher Beziehungen, Funktionenhäufung, Bedeutung/Umfang Unternehmensplanung, Zeitlicher Horizont für Planungen, Bedeutung/Interesse an Technologie, Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen, Werte(wandel).

Teil 2: Laufende Ermittlung der Ausprägungen der Einstellungskomponenten des Unternehmers

Beispiel für die Erhebung von Ist-Situationen (analoge Fragebögen je Stakeholder für Ziel- und Krisengrenzsituationen)

Unternehmer: _____

Bezüglich Unternehmen ... _____

Auswirkungen quantitativ-monetärer Kriseneinflussfaktoren auf die kognitiven und affektiven Elemente der Einstellung

(1) Beurteilung der Ist-Situation (kognitive Komponente)

	sehr gut	gut	befriedigend	unbefriedigend	sehr unbefriedigend
Ich bin davon überzeugt, derzeit ...	100	75	50	25	0
F 1 ... ist die Liquidität im Unternehmen ...					
F 2 ... ist die Liquidität im Privatbereich ...					
F 3 ... ist die Liquidität insgesamt (Unternehmen und Privatbereich) ...					
F 4 ... ist die Rentabilität (inkl. LuF und weitere Einkunftsarten) ...					
F 5 ... ist meine Eigenkapitalsituation insgesamt (Unternehmen und Privatbereich) ...					
F 6 ... ist mein Lebensstandard ...					
F 7 ... ist die Flexibilität (Unternehmen und Privatbereich) ...					
F 8 ... ist die Stabilität (Unternehmen und Privatbereich) ...					

(2) Beurteilung der Ist Situation (affektive Komponente)

	bereitet mir sehr große Sorgen	bereitet mir große Sorgen	bereitet mir etwas Sorgen	bereitet mir kaum Sorgen	bereitet mir keine Sorgen
Beurteilen Sie bitte nachfolgend Ihre Gefühle zu den aufgeführten Statements:	0	25	50	75	100
F 9 Die Liquiditätssituation insgesamt (Unternehmen und Privatbereich) ...					
F 10 Warum ?					
F 11 Die Rentabilitätssituation (LuF und weitere Einkunftsarten) ...					
F 12 Warum ?					
F 13 Die Eigenkapitalbildung insgesamt (Unternehmen und Privatbereich) ...					
F 14 Warum ?					
F 15 Mein aktuell möglicher Lebensstandard ...					
F 16 Warum ?					
F 17 Die Flexibilität (Unternehmen und Privatbereich) ...					
F 18 Warum ?					
F 19 Die Stabilität (Unternehmen und Privatbereich) ...					
F 20 Warum ?					

(3) Beurteilung von Darlehen und Sicherheiten in der Ist-Situation (kognitive Komponente)

	sehr gut abgestimmt ist	gut abgestimmt ist	akzeptabel ist	problematisch ist	sehr problematisch ist
Ich bin überzeugt, dass in Bezug auf die Leistungsfähigkeit meines Unternehmens ...	100	75	50	25	0
F 21 die Höhe meiner Darlehen ...	<input type="text"/>				
F 22 die Höhe meiner Kontokorrentschulden ...	<input type="text"/>				
F 23 die Höhe meiner Lieferantenkredite ...	<input type="text"/>				
F 24 die Höhe der gewährten Grundpfandrechte ...	<input type="text"/>				
F 25 die Höhe der gewährten Bürgschaften ...	<input type="text"/>				
F 26 die Höhe der sonstigen Sicherheiten ...	<input type="text"/>				

(4) Beurteilung von Darlehen und Sicherheiten in der Ist-Situation (affektive Komponente)

Beurteilen Sie bitte Ihre Gefühle hinsichtlich der nachfolgend aufgeführten Statements:	bereitet mir sehr große Sorgen	bereitet mir große Sorgen	bereitet mir etwas Sorgen	bereitet mir kaum Sorgen	bereitet mir keine Sorgen
	0	25	50	75	100
F 27 Die Darlehenshöhe ...	<input type="text"/>				
F 28 Warum ?	<input type="text"/>				
F 29 Der Umfang der Kontokorrentschulden ...	<input type="text"/>				
F 30 Warum ?	<input type="text"/>				
F 31 Die Lieferantenkredite insgesamt ...	<input type="text"/>				
F 32 Warum ?	<input type="text"/>				
F 33 Die Höhe der von mir gewährten Grundpfandrechte ...	<input type="text"/>				
F 34 Warum ?	<input type="text"/>				
F 35 Die Höhe der von mir gewährten Bürgschaften ...	<input type="text"/>				
F 36 Warum ?	<input type="text"/>				
F 37 Die Höhe der von mir gewährten sonstigen Sicherheiten ...	<input type="text"/>				
F 38 Warum ?	<input type="text"/>				

(5) Beurteilung der Zielerreichung (kognitive Komponente)

	trifft voll zu				trifft überhaupt nicht zu
	100	75	50	25	0
F 39 Die ursprünglichen Ziele können erreicht oder übertroffen werden	<input type="text"/>				
F 40 Bemerkung	<input type="text"/>				

(6) Beurteilung der Zielerreichung (affektive Komponente)

	bereitet mir sehr große Sorgen 0	bereitet mir große Sorgen 25	bereitet mir etwas Sorgen 50	bereitet mir kaum Sorgen 75	bereitet mir keine Sorgen 100
Beurteilen Sie bitte Ihre Gefühle hinsichtlich des nachfolgend aufgeführten Statements:					
F 41 Meine o.g. Antwort zu F 40 ...					
F 42 Warum ?					

Auswirkungen qualitativer Kriseneinflussfaktoren auf die kognitiven und affektiven Elemente der Einstellung

(1) Beurteilung der Ist-Situation (kognitive Komponente)

Ich bin überzeugt, ...	ist sehr gut 100	ist gut 75	ist befriedigend 50	ist unbefriedigend 25	ist sehr unbefriedigend 0
F 43 ... mein Verhältnis zu meinen Banken ...					
F 44 ... mein Verhältnis zu meinen Geschäftspartnern ...					
F 45 ... die Wettbewerbsfähigkeit meines Unternehmens ...					
F 46 ... mein Verhältnis zu meinen Familienangehörigen ...					
F 47 ... die Effizienz in meinem Unternehmen ...					
F 48 ... die Unternehmenskomplexität ...					
F 49 ... die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ...					

(2) Beurteilung der Ist-Situation (affektive Komponente)

Beurteilen Sie bitte nachfolgend Ihre Gefühle zu den aufgeführten Statements:	bereitet mir sehr große Sorgen 0	bereitet mir große Sorgen 25	bereitet mir etwas Sorgen 50	bereitet mir kaum Sorgen 75	bereitet mir keine Sorgen 100
F 50 Mein Verhältnis zu meinen Banken ...					
F 51 Warum ?					
F 52 Mein Verhältnis zu meinen Geschäftspartnern ...					
F 53 Warum ?					
F 54 Die Wettbewerbsfähigkeit meines Unternehmens ...					
F 55 Warum ?					
F 56 Mein Verhältnis zu meinen Familienangehörigen ...					
F 57 Warum ?					
F 58 Die Effizienz in meinem Unternehmen ...					
F 59 Warum ?					
F 60 Die Unternehmenskomplexität ...					
F 61 Warum ?					
F 62 Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ...					
F 63 Warum ?					

Auswirkungen sonstiger Einflüsse auf die kognitiven und affektiven Elemente der Einstellung

(1) Beurteilung der Ist-Situation (kognitive Komponente)

Ich bin überzeugt, ...	sehr stark stabilisierend	etwas stabilisierend	nicht	etwas destabilisierend	sehr stark destabilisierend
	100	75	50	25	0
F 64 ... staatliche Investitionsförderungsprogramme wirken auf das Unternehmen ...	[Diagramm: 100% Skala mit Markierungen bei 100, 75, 50, 25, 0]				
F 65 Warum ?	[Textfeld]				
F 66 ... das Bodenpreisniveau wirkt sich ... aus	[Diagramm: 100% Skala mit Markierungen bei 100, 75, 50, 25, 0]				
F 67 Warum ?	[Textfeld]				
F 68 ... das Pachtpreisniveau wirkt sich ... aus	[Diagramm: 100% Skala mit Markierungen bei 100, 75, 50, 25, 0]				
F 69 Warum ?	[Textfeld]				

(2) Beurteilung der Ist-Situation (affektive Komponente)

Beurteilen Sie bitte nachfolgend Ihre Gefühle zu den aufgeführten Statements:	bereitet mir sehr große Sorgen	bereitet mir große Sorgen	bereitet mir etwas Sorgen	bereitet mir kaum Sorgen	bereitet mir keine Sorgen
	0	25	50	75	100
F 70 Der Anreiz zu Investitionen durch staatliche Investitionsförderungsprogramme ...	[Diagramm: 100% Skala mit Markierungen bei 0, 25, 50, 75, 100]				
F 71 Warum ?	[Textfeld]				
F 72 ... das Bodenpreisniveau ...	[Diagramm: 100% Skala mit Markierungen bei 0, 25, 50, 75, 100]				
F 73 Warum ?	[Textfeld]				
F 74 ... das Pachtpreisniveau ...	[Diagramm: 100% Skala mit Markierungen bei 0, 25, 50, 75, 100]				
F 75 Warum ?	[Textfeld]				

Weitere mögliche Themenbereiche (basierend auf Kapitel 5.1):

- Verwendung von Jahresabschlussdaten zur Beurteilung der Stabilität.
- „Wahrer Unternehmenswert“
- „Grenzveränderungen“ (z.B. Wechsel von Lieferanten und Abnehmern).
- Mehrperiodige Vorgänge
- Fehlinvestitionen und stille Reserven
- Kreditreserven, Steuernachzahlungen, Abfindungszahlungen und Deckungslücken
- Nichtmonetäre Beziehungen der Unternehmung
- Bedeutung von Steuerbilanzpolitik
- Anlauffehler und Anlaufkosten
- Einstellung zu alternativen Finanzierungsformen
- Vergleich fortsetzungsorientierte und zerschlagungsorientierte Bewertung

Fragen abgeleitet aus der kasuistischen Unternehmenskrisenforschung (Kapitel 5.2):

- Qualität betrieblicher Bereiche (Produktion, Absatz, Management – z.B. Finanzierung, Rechnungswesen, Mahnwesen, Planung), Spezialisierungsgrad, Effizienz der Leistungserstellung
- Unternehmerqualifikation, Unternehmer(fehl)verhalten und charakterliche Qualifikation, Unternehmensgröße und Wachstum, Macht der Geschäftspartner
- Familiäre Schwierigkeiten, Privatentnahmen, Private/sonstige Vermögensbildung

Teil 3: Beispiel

Betrieb Datum

Einstellung zur augenblicklichen **Ist-Situation** Ihres Unternehmens

Wie beurteilen Sie die o.g. Situation? Markieren Sie bitte Ihre Antwort mit Kreuzen X auf der Skala zwischen 1 und 100.

	empfinde ich als „nicht akzeptabel“				empfinde ich als „sehr gut“	Warum?
	1	25	50	75	100	
Die Arbeitszeitbelastung ...						
Den Kapitaldienst ...						
Den Einsatz von Sicherheiten für Kredite ...						
Die Unterstützung durch Familienmitglieder ...						
Die Liquiditätssituation im Unternehmensbereich ...						
Die Liquiditätssituation insgesamt (Unternehmen und Privatbereich) ...						
Die Eigenkapitalbildung insgesamt (Unternehmen und Privatbereich) ...						
Die Geschäftsbeziehungen zu meinen Lieferanten ...						
Die Geschäftsbeziehungen zu meinen Abnehmern ...						
Die Geschäftsbeziehungen zu meinen Banken ...						
Die (agrar)politischen Rahmenbedingungen ...						
Die Wohnsituation ...						
Den Lebensstandard ...						
Die weiteren betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten ...						
Das Risiko ...						
Die Möglichkeiten der Kreditaufnahme ...						
Die Belastungen durch Stress ...						
Die Möglichkeiten, Probleme in der Familie zu diskutieren ...						
Die Freiräume für Entscheidungen ...						
Die Freiräume für meine persönliche Entwicklung ...						
Die gesundheitlichen Belastungen ...						

Gibt es weitere Aspekte, die Sie bei der Beurteilung der o.g. Situation berücksichtigen? Welche sind dies?

	empfinde ich als „nicht ak- zeptabel“	1	25	50	75	empfinde ich als „sehr gut“	100	Warum?
	----- ----- ----- -----							
	----- ----- ----- -----							
	----- ----- ----- -----							

Wie beurteilen Sie mit Ihrem derzeitigen Wissen die o.g. Situation insgesamt

	vollkommen unzufrieden	1	25	50	75	vollkommen zufrieden	100	Warum?
Mit dieser o.g. Situation bin ich/wäre ich ...	----- ----- ----- -----							
Was müsste sich ggf. ändern, damit Sie vollkommen zufrieden wären?								

	sehr gering	1	25	50	75	sehr hoch	100	Warum? Wer hat den Einfluss?
Wie schätzen Sie Ihre Einflussmöglichkeiten ein, einen für Sie vollkommen zufriedenstellenden Zustand zu erreichen?	----- ----- ----- -----							

Geben Sie bitte bezüglich der o.g. Situation die Größenordnung für die Grundlagen Ihrer Beurteilungen an ...

Eigenkapitalbildung des Unternehmers [€]	
Cashflow [€]	
Umfang Fremdkapital [€]	
Kapitaldienst [€/Jahr]	
Sicherheiteneinsatz durch Familienmitglieder [Art und Umfang in €]	
Arbeitsbelastung [in Stunden pro Woche und AK]	

Register

Abbild		
homomorphes	175	
ABC-Analyse	81	
Abgeschlossenheit	236	
Abwehrmechanismen	45	
Ad-hoc-Krise	67	
Ad-hoc-Unternehmenskrisen	66	
Affekte	40	
Affekthandlungen	260	
Agency-Intensität	119	
Agency-Relevanz	301	
AHP	161	
Alltagspsychologien	108	
Alltagstheorie	80	
Altruisten	91	
Ambivalenz	42	
Analytic Hierarchy Process	161	
Angst	95	
Anlauffehler	145, 320	
Anlaufkosten	138, 145, 320	
Anpassungsfähigkeit	62	
Anreize		
externe	217	
Anreizmechanismus	180	
Anreizvertrag		
optimaler	112	
Ansatz		
evolutionstheoretischer	67	
idiographischer	31	
qualitativer	176	
Ansätze		
kognitive	101	
Anspruchsniveau		
Absenkung	193	
Ansteckungswirkung	137	
Apathie	99	
Äquifinalität	109, 169	
Arbeitsplatzzufriedenheit	45	
Artikulation von Krisensymptomen	44	
Attitüden	85	
Attribut		
diskriminierendes	77	
Attributional retraining	267	
Attributionen	108, 212	
Umdeutung von	267	
Attributionsfehler	109	
fundamentaler	108, 240	
Attributionsschema	241	
Attributsverzerrung	108	
Auffassung		
interessenmonistische	44	
interessenpluralistische	44	
Ausschüttungssperrbilanz	138	
Außenkriterium	261	
Availability bias	95	
Bankrott	28	
Basel II	60	
Bedrohung	68	
des Gesamtsystems	42	
Belohnung		
kontingente	102	
Benchmark	231	
Beschränktheit	236	
Besitz	221	
Besonnenheit		
finanzielle	56	
Best Practice	193	
Betriebsverbesserungsplan	245	
Bewältigungsreaktionen	100, 212	
Bewegungsfreiheit		
finanzielle	56	
Bewertungsfunktion		
Stimuli	308	
Bewertungsfunktionen	199	
Bilanzauffassung		
dynamische	146	
Blender	88	
Bumerang-Effekt	99	
Bürgerschaft	301	
Cashflow	141, 145	
CCR-Modell	231	
CCR-Projektion	239	
Chaostheorie	171	
Cognitive Map	85	
Cognitive Maps	16, 46, 50, 74, 206, 243	
Comppool	66	
Comps	66	
Confirmation bias	98	
Conjoint-Analyse	199	
Coping	100	
Covenants	74	
Cultural Bias	166	
Data Envelopment Analyse	45, 49, 52, 82, 225	
DCF-Verfahren	303	
DEA	225	
Deckungsplan	221	
Defizite		
emotionale	99	
kognitive	99	
motivationale	99	
Dekonditionalisierung	95	
Denkfalle	95, 211, 216, 304	
Denkfehler	165	
Depressionen	99	
Depressive	88	
Diagnose	44	
Diskontinuität		
externe	89	
Diskontinuitäten	159	
Diskriminanzanalyse		
Anwendungsvoraussetzungen	152	
Diskriminanzfunktion	161	

Diskriminanzvalidität.....	262	Erwartung-und-Wert-Theorien	101, 102
disposability	236	Einschränkung bei Verwendbarkeit	102
Disposition	109	Erwünschtheit	224
Dissens	45, 78, 197	soziale	224
Dissonanz	101	Eskalationseffekte.....	112, 128, 217
kognitive.....	101	Evaluationsbegriffe	57
DMU	229	subjektive.....	57
Domino-Effekt	159	Eventualverbindlichkeiten	43
Dreikomponentenmodell.....	104	Evolutionsmodell.....	172
Economies of Scale.....	114	Expected Loss.....	61
Effizienz.....	208	Experiment	215
perzipierte.....	209	Experten.....	41
relative.....	233	Expertensysteme	150
Effizienzlinie.....	233	Expertisesysteme	150
Effizienzmaß	209	Extremwerttheorie	65
relatives	209	Faktoren	192
Effizienzwert.....	231	kompensatorische.....	192
Egoist	91, 92	Muss-	192
ehrlicher.....	91, 92	psychologische.....	175
unehrlicher.....	91, 92	soziologische.....	175
Eigenbrötler.....	88	Fallvariable	217
Eigenkapitalbildung	124	Family-Value	56, 95
Eigenkapitalrichtlinien	60	Fehlinvestition	56, 138
Eigentumsvorbehalt	301	Fehlklassifikationen	146
Eindrucksausprägungen	206	Finanzplan	174
Eindruckswerte	206	Fishbein-Modell	204
Einflüsse	214	Fixkostendegressionseffekte.....	114
normative.....	214	Flächenversiegelung	125
Einstellung	86, 106	Fleck	45, 73
Einstellungen	104	blinder.....	45, 73
Messung	104	Förderungen	126
schwache Verhaltensrelevanz.....	106	staatliche	301
starke Verhaltensrelevanz.....	106	Forderungsabtretung.....	151
Einstellungskomponenten	198	Forderungsverzicht	151
Einstellungskonzept	197	Forschung	47
Einstellungsmessung	198	angewandte	46
dekomponierende Verfahren	198	Grundlagenforschung.....	309
komponierende Verfahren	198	Fragenkatalog	86
Einzelfallanalysen	44, 106	Fremdbeobachtung	86
Einzelwertberichtigung	151	Führungsstil	89
Emergenz	169	patriarchalischer.....	65
Emotionen	104	Fuzzy-Set.....	169
Enabler	231	Ganzheit.....	42
Entropiemodell.....	172	Gefährdung	40
Entscheidungen	90	von Systemzielen	263
rationale.....	90	Gefühle	89
Entscheidungsanomalie.....	86, 93	Gegenstandsangemessenheit.....	96, 216
Entscheidungstheorie	167	Gesamtgrundschuld	299
Entscheidungszeit.....	42	Gesamthypothek	217
Entscheidungszentralisation.....	55	Geschäftsinterna	166
Equity-Theorie	96	Gesellschaften	93
Erfolgsorientierung	89	künstliche.....	153
einseitige	89	Gewohnheitsverhalten	153
Ersatzkonstrukt	206	Globalprüfung.....	153
Ertragswert.....	221, 308		
Ertragswertverfahren.....	303		
Erwartungsvariable	168		

Going-Concern-Prinzip	139, 146	Intersubjektivität	196
Grounded Theory	196	Interventionen	
Grundhaltung		verspätete	60
strategische	85	Interventionszeitpunkt	
Grundlagenforschung	46	durch Banken	59
Gruppenbildung	95	Interview	
Gruppenmeinung	95	problemzentriertes	219
Haftungsfreistellung	128	Interviewtechniken	263
Halo-Effekt	224	Intuition	55
Hamsterrad	89	Investitionsförderung	180
Handeln	28	Jahresabschluss(-analyse)	
Handlungen		Mängel	138
prozessorientierte	260	Kasuistik	
Handlungsabsichten	109	Kritik an	160
Hauptgeschäft	112	Katastrophentheorie	171
Herr-im-Haus-Prinzip	120	Kausalattribution	241
Hidden Action	92, 117	Kausaldimensionen	109
hidden characteristics	92	KMU	
hidden information	92	qualitative Indikatoren	55
Hidden Intension	120	quantitative Indikatoren	54
Hilflosigkeit		Knebelung	75, 300
erlernte	89, 97, 99, 240	Kognitionen	206
Hofidee	91, 94, 216	Kommunikationsprozesse	137
Hofübergabe	89	Kompetenz sichernde Maßnahme	95
Homöostatis	169	Komplexität	33, 37, 211
Idiographik	50	Einschränkung	102
Illiquidität	69	Komplexitätsreduktion	58, 183
Imitieren		Konsens	77
des Marktführers	137	Konstrukt	
Implikationsmatrix	213	hypothetisches	86
Improvisation	55	Konstruktionsprozesse	
Impulshandlung	93	soziale	73
Indikatoren für KMU		Konstruktvalidität	262
qualitative	55	Kontingenz	37
quantitative	54	Kontingenztheorie	174
Individuum		KonTraG	53, 63
deutendes	73	Kontrolle	
Inflexibilität	159	kognizierte	97
Informationen		Streben nach	97
unvollständige	165	Kontrollillusion	97
Informations- und Kommunikationsmängel	89	Konvergenzvalidität	262
Informationsasymmetrie	217	Kooperationsprobleme	61
Informationseffizienz		Kovariationskonzept	109
fehlende	138	Kovariationsprinzip	109
Informationssuche		Kredit	
konservative	95	notleidender	128
Inhaltsvalidität	262	Kredite	
Instrumentalvariable	168	Probleme mit	119
Interessensverfolgung	91	Kreditkonditionen	61
Interpretation	46	Krisenbedrohung	
Interpretationen	46, 225	threat, time, surprise	68
krisenrelevante	85	Kriseneinflussfaktoren	225
Interpretationsansatz	45, 46, 48, 71, 189, 195	Kriseneintritt	
Kritik am	196	Bestimmung	69
modifizierter	196	Kriseneintrittsfall	68
Interpretationsfunktion	81, 82	Krisenforschung	
Inter-Stakeholder-Vergleich	226	Beispiele qualitativer Ansätze	157

Grenzen des kasuistischen	159	Modelle	
modellgestützt	174	analytische	174
quantitative Ansätze	136	Modellierung	
Krisenfrüherkennung		mathematische	167
integrative Perspektive	50	Modellnachahmung	137
Objekte der Realwelt	33	Modellwelt	163
Objekte von Modellwelten	36	Motivationskonflikte	44
quantitative Verfahren	33	Motive	85, 104, 206
Krisengrenzen		Motivhierarchie	76
objektivierte	70	Multiattributmodelle	198, 203
Krisengrenzzustand	77	Multidimensionaler Skalierung	198
Krisenidentifikator	210	Multikollinearität	152
Krisenmanagement		Mussattribute	229
institutionalisiertes	54	Nachhaltigkeit	56
Krisenmuster	197	Neoklassik	91
Krisensymptome	37	Neuen Institutionenökonomie	113
Krisentypbildung	267	Neuronale Netze	149
Krisenursachen	37	nomologisch	32
Krisenursachenforschung		Nomothetik	50
an Objekten der Realwelt	35	Nutzenfunktion	180
kasuistische	35	Nutzenmaximierung	77
Mängel qualitativer	156	Nutzwertanalysen	160
qualitative	35, 155, 297	Objektivismus	50
Krisenvorsorge	214	Opportunismus	79
Kriteriumsvalidität	262	Opportunist	91, 92, 104
Kundenzufriedenheit	45	Opportunity-cost-effects	94
Kündigung	44	Organizational failure framework	113
außerordentliche	183	Overconfidence	98, 193, 267
fristlose	183	Panelstudie	234
Laddering	212	Paranoide	88
Laddering-Technik	263	Persönlichkeit	86
Laien	41	Perzeptionen	225
Lebenskrisen	45	Pfandrechte	302
Leistungsstörungen	151	Populationsökologie	172
Leniency-Severity-Fehler	224	Prädisposition	86
Lenkungseingriff	177	Präferenzmessung	199
Leugnung	100	Pragmatismus	56
Likert-Skala	262	Primacy-Regency-Effekt	224
Linkshirndominanz	41	Principal-Agent-Theorie	115
Liquidität		Privat-Cashflow	48
abgeleitete	48, 220, 307	Probabilitätsrisiko	57
objektive	56	Problemlösungstyp	85
subjektive	56	Prognose	44
Logik-Effekt	224	Prognosereflexivität	152
Managementfehler	210	Property-Rights-Theorie	113
Marktlaunen-Ansatz	137	Prophezeiungen	
Maschinen		selbsterfüllende	240
nichttriviale	166	Prozesse	
MDS	198	affektive	205
Means-End-Chains	212	kognitive	205
Mediation	48	komplexe	166
Menschentypen	91	konative	205
Messwerte		mentale	215
globale	153	singuläre	165
Methodenverbund	50	stochastische	166
Milde-Härte-Fehler	224	unbekannte	166
Minnesota Multiphasic Personality Inventory	78	P-Wert	177

Qualifikationsmangel.....	89	Selbstregulationsprozesse.....	260
Q-Wert.....	162	Selbstwirksamkeit.....	100, 212
Wirkungsmatrix.....	177	Self-efficacy.....	100
Radikaler Konstruktivismus.....	42	Sicherheit	
Raster		nichtakzessorische.....	221
konzeptionelles.....	85	Sicherheiten	
Ratingskala.....	262	akzessorische.....	299
Rationalität		Einsatz von.....	112
eingeschränkte.....	210	Freigabe von.....	300
Grad der.....	91	Problematik von.....	299
Rationalitätsgruppen.....	91	Probleme mit.....	120
Rattenrennen.....	128	Sicherheitenverwertung.....	151
Reaktanz.....	97, 212	Sicherungsübereignung.....	302
Reaktanztheorie.....	98	Sicherungsverhalten.....	95
Reaktionen		Signal	
maladaptive.....	100	abstraktes.....	183
Reaktionsbereitschaft.....	86	akzessorisches.....	183
Reaktionstrias.....	104	Signalling.....	183
Reattributionen.....	241	Simulationsmodell	
Rechtshirndominanz.....	41	agentenbasiert.....	174
Referenztheorie.....	66, 195	stochastisches.....	174
Reflexivität.....	210	Sinnverleihung.....	97
Regelgeleitetheit.....	263	Situation	
Regelkreis.....	165, 170	ausweglose.....	93
eskalierender.....	177	Skalenerträge.....	231, 235
Regelkreise		Sokrates-Effekt.....	224
instabile.....	166	Solidarisierung.....	99
Regelung.....	165	Sorglosigkeit	
Regelungssituation		gelernte.....	89
pathologische.....	167	Spezifität.....	114
Regler.....	166	Split-half-Reliabilität.....	261
Reinvestition.....	125	Stabilität	
Reliabilität.....	260	Bestimmung der perzipierten.....	191
Reservationsnutzen.....	180	Stakeholder.....	47
Resignation.....	193	Gruppe der S. als System.....	79
Ressourcenallokation.....	29	kompetente Beobachter.....	74
Retail-Segment.....	61	Stellenwertproblem.....	89
Risikofelder.....	64	Stillhalten.....	44
Risikogruppen.....	163	Stimmung.....	40, 136, 204, 206
Risikomanagement.....	63, 162	Stimmungen.....	104
Risikomanagementsystem.....	162	Störvariable.....	204
Risikotragfähigkeit.....	93	Strategiemangel.....	89
Rollenverteilung		Strukturgleichheit.....	175
in Kreditbeziehungen.....	116	Strukturmodell.....	76
Routinier.....	87	Subjektivismus.....	50
Rückkopplung		Subjektivität des Analytikerurteils.....	147
negative.....	169	Substanzwert.....	221
positive.....	169	Sunk-cost-effect.....	94
Sanierungsmaßnahme.....	214	System	
Schemata.....	108, 212	stationäres.....	152
Schlupf.....	239	System Dynamics Ansatz.....	267
Schuldversprechen		Systemdenken.....	164
abstraktes.....	185	Systeme	
Scoring-Modell.....	81	nichttriviale.....	166
Sekundärgeschäft.....	112	Systemverhalten.....	168
Selbstausschöpfung		Systemwissenschaften.....	163
der Familie.....	94	Grenzen.....	171

Tabuisierung	166	Verhalten	28
Tabus	45	myopisches	94
Technologiemenge	234	Vorhersage	215
Theorie		Verhaltensabsicht	206
private	85	Verhaltensanomalien	210
Theorien		Verhaltensdisposition	62
naive	108	Verhaltensklärung	86
subjektive	108	Verhaltensgleichheit	175
Thomas-Theorem	71	Verhaltensintentionen	214
Tilgungsaussetzung	151	Verhaltensmuster	88, 210
Transaktionsatmosphäre	114	religiöse	91
Transaktionskosten	114	Verhaltensnormen	206
Transaktionskostentheorie	113	Verleitung zum Vertragsbruch	300
Transformationsregeln	166	Verschuldungssituation	124
Triangulation	263	Verschwendbarkeit	235
Trommsdorff-Modell	205, 208	Verstärkungsfaktor	166
Typisierung		Versuch-und-Irrtum-Prinzip	94
Grenzen von	90	Vertrag	
Überraschungseffekt	68	sittenwidrig	112
Übersicherung	122, 300	Vertragsanalyse	218
Übersicherungsmarge	122	Vertrauensdefizite	212
Übersummation	169	Vertrauensverhältnis	60
Überzeugungssysteme	212	Vogel-Strauß-Verhalten	89
Unabhängigkeit	56	voice	44
Unabhängigkeits-Teufelskreis	94	Vollständigkeit	
Ungerechtigkeit	96	empirische	234
Unternehmensführungslehre		Vollstreckungsgegenklagen	74, 97
quantitativ orientiert	175	Vorgehensmodell	49
Unternehmenskrise		Wahrnehmung	
Abgrenzung	28	selektive	95
Modell	35	Wahrnehmungsprozesse	73
Simulation	166	Wahrnehmungsraum	198
Theorien der	65	Warnsignale	44
Ursachen für	31	Wechselwirkungen	
Unternehmenskultur	85	ökonomisch-psychologisch	175
Unternehmerpersönlichkeit	77	Wertesystem	85
Unternehmertyp	86	Widerspruch	44
wertorientiert	87	Willkürlichkeit	236
Unternehmertypbildung	267	Wirkungsgraph	176
Untersuchungsgegenstand	83	qualitativer	178
Unterversicherung	138	Wirkungsmatrix	176
Ursachenkatalog	159	Wirkungszusammenhang	165, 176, 177, 225
Ursachenkomplex	160	Wirtschaftskybernetik	164
Ursachenzuschreibung	108, 225	Wirtschaftstheorie	
Ursache-Wirkungs-Beziehung	164	neoklassische	28
Valenz	102	Zahlungsunfähigkeit	
Validierung		drohende	60
kommunikative	263	prognostizierte	60
Validität	260	Zeitdruck	68
Value at Risk	163	Ziel-Mittel-Ketten-Modell	212
Variable		Zinsverzicht	151
residualbestimmt	168	Zirkelbezug	261
Variations-Selektions-Retentions-Modell	172	Z-Q-Diagramme	162
Verdrängung	100	Zufriedenheit	103
Verfahrensdokumentation	263	Zukunftsbezogenheit	
Vergleichsmaßstab	73	mangelnde	138
Vergleichsprozesse	137	Zustandsraum	231

Zustimmungstendenz	224
Zwanghafte	88
Zweckoptimismus	233

Z-Wert	161
Diskriminanzanalyse.....	238