

INHALTSVERZEICHNIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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