

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I: Grundlagen</b>	<b>23</b>
<b>1. Kapitel: Einleitung</b>	<b>25</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	25
1.2 Begriffe	26
1.2.1 Der Begriff des Unternehmens	26
1.2.2 Die Unternehmenskrise als existentielle Bedrohung	26
1.2.3 <u>Restrukturierung als Ausweg aus der Krise</u>	27
1.3 Empirische Grundlagen	29
1.3.1 Analyse verschiedener Restrukturierungsfälle	29
1.3.2 Die Interviews	30
1.4 Aufbau der Arbeit	31
<b>2. Kapitel: Krisenursachen und -symptome</b>	<b>32</b>
2.1 Krisensymptome als Grundlage einer Krisenidentifikation	32
2.1.1 Krisensymptome aus der Sicht der Unternehmensführung	32
2.1.1.1 Das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen als Instrument zur Krisenidentifikation	32
2.1.1.2 Spezielle Frühwarnsysteme für die Krisenidentifikation	33
2.1.1.3 Weitere Ansätze und Instrumente zur Früherkennung von Unternehmenskrisen	37
2.1.2 Krisensymptome aus der Sicht der Bank	37
2.1.2.1 Der Jahresabschluss als Grundlage der Kreditüberwachung	37
2.1.2.2 Die Kontendaten als Quelle von Krisensymptomen	39
2.1.2.3 Die zentrale Bedeutung von persönlichen Gesprächen und Betriebsbesichtigungen	40
2.1.2.4 Interpretation der Krisensymptome als zentrales Problem der Kreditüberwachung	40
2.2 Die Analyse der Krisenursachen	43
2.2.1 Die Motive zur Erforschung der Krisenursachen	43
2.2.1.1 Krisenursachen als Grundlage der Lagebeurteilung	43
2.2.1.2 Krisenursachen und Vergangenheitsbewältigung	44
2.2.1.3 Krisenursachen und Krisenprävention	44
2.2.2 Ursachenkataloge	45
2.2.2.1 Die Vielfalt von Katalogen in Literatur und Praxis	45
2.2.2.2 Würdigung der Ursachenkataloge	47

2.2.3	Krisenszenarien als komplexes Beziehungsgefüge einer Vielzahl negativer Einflüsse	47
2.2.3.1	Ermitteln der relevanten negativen Einflüsse	48
2.2.3.2	Analyse der Beziehungen zwischen den verschiedenen negativen Einflüssen	48
2.2.3.3	Abschätzen der Dynamik einer Krisenentwicklung	49
2.2.4	Typische Krisenszenarien	51
2.2.4.1	Die Startkrise	52
2.2.4.2	Die Expansionskrise	52
2.2.4.3	Die Marktkrise	53
2.2.4.4	Die Krise durch ein überdimensioniertes Projekt	54
2.2.4.5	Die Krise durch einseitige Abhängigkeiten	55
2.2.4.6	Die Krise durch ausserordentliche Ereignisse	55

## **Teil II: Krisenmanagement: Unternehmensführung in Krisenlagen** 57

### **3. Kapitel: Einleiten der Krisenbewältigung** 59

3.1	Das psychologische und interessenpolitische Umfeld	59
3.1.1	Das psychologische Umfeld	59
3.1.1.1	Verneinen und Verdrängen der Krise	59
3.1.1.2	Führungsverhalten unter Stress	60
3.1.1.3	Krisenstimmung und das Verhalten der Mitarbeiter	62
3.1.2	Das interessenpolitische Umfeld	63
3.1.2.1	Verschärfung der Interessenkonflikte	63
3.1.2.2	Die Interessenkonstellation im Ueberblick	63
3.2	Der rechtliche Rahmen des Krisenmanagements	66
3.2.1	Die Konkursgründe als Existenzbedrohung	66
3.2.1.1	Unterbilanz und Ueberschuldung	66
3.2.1.2	Die Illiquidität	69
3.2.2	Rechtsmittel zur Abwehr des Konkurses	70
3.2.2.1	Der aussergerichtliche Nachlassvertrag	70
3.2.2.2	Der gerichtliche Nachlassvertrag	73
3.2.2.3	Der Konkursaufschub gemäss Art. 725 OR	78
3.2.2.4	Weitere Instrumente des SchKG und des Prozessrechtes	80
3.2.3	Der rechtliche Rahmen im Ueberblick	80
3.3	Der Krisenbewältigungsprozess	82
3.3.1	Die drei Hauptphasen einer Krisenbewältigung	82
3.3.1.1	Die Phase der Sofortmassnahmen	83
3.3.1.2	Die Revitalisierungsphase	84

3.3.1.3	Die Phase der strategischen Neuorientierung	85
3.3.2	Die Dominanz des Dringlichen über das Wesentliche	85
<b>3.4</b>	<b>Sofortmassnahmen als Ausgangspunkt einer Krisenbewältigung</b>	<b>88</b>
3.4.1	Sichern der kurzfristigen Liquidität	88
3.4.1.1	Der Teufelskreis eines Liquiditätsengpasses	88
3.4.1.2	Massnahmen zur Bereitstellung von Liquidität	89
3.4.2	Sicherstellen der Unternehmungsführung	91
3.4.2.1	Sofortige personelle Wechsel im Management	91
3.4.2.2	Bereitstellen zusätzlicher Problemlösungskapazität	92
3.4.3	Schaffen einer Vertrauensbasis durch eine gezielte Informationspolitik	93
3.4.3.1	Wahl des Zeitpunktes	94
3.4.3.2	Die Informationsreihenfolge	95
3.4.3.3	Inhalt und Form der Information	96
3.4.3.4	Vorkehrungen gegen Informationspannen	97
3.4.4	Einleiten einer detaillierten Analyse der Unternehmenssituation	98
3.4.4.1	Erheben der Basisinformationen über die Unternehmungssituation	98
3.4.4.2	Die Lagebeurteilung	99
<b>4.</b>	<b>Kapitel: Revitalisierung der nicht-finanziellen Bereiche</b>	<b>101</b>
<b>4.1</b>	<b>Massnahmen im leistungswirtschaftlichen Bereich</b>	<b>101</b>
4.1.1	Die grundsätzlichen Handlungsalternativen	101
4.1.1.1	Die Hauptstossrichtungen	101
4.1.1.2	Defensive Massnahmen als Kern eines Revitalisierungskonzeptes	102
4.1.2	Steigerung der betrieblichen Effizienz und Effektivität	105
4.1.2.1	Anpassen der Leistungspotentiale	105
4.1.2.2	Optimieren der Verfahren und Strukturen zur Leistungserstellung und -verwertung	107
4.1.3	Konzentration der Kräfte	113
4.1.3.1	Straffung des Produkt-Markt-Konzeptes	114
4.1.3.2	Reduktion der vertikalen Integration	116
4.1.3.3	Gründung einer Auffanggesellschaft als Instrument der Kräftekonzentration	117
4.1.4	Zwischenbetriebliche Kooperation und Unternehmenszusammenschluss	118
4.1.4.1	Individuelle Verbindungen zwischen einzelnen Unternehmen	118
4.1.4.2	Kartelle zur Ueberwindung struktureller Branchenprobleme	121
4.1.5	Die defensiven Massnahmen im Ueberblick	122

<b>4.2 Massnahmen im Führungsbereich</b>	124
4.2.1 Bestimmen der verantwortlichen Träger der Krisenbewältigung	124
4.2.1.1 Personelle Wechsel im Management	125
4.2.1.2 Anforderungen an den Krisenmanager	127
4.2.1.3 Die Rolle des Verwaltungsrats im Rahmen der Krisenbewältigung	128
4.2.2 Führungstechniken zur Steuerung einer Krisenbewältigung	130
4.2.2.1 Der Projektteam-Ansatz	130
4.2.2.2 Der "Schattenmanager"-Ansatz	133
4.2.2.3 Das "Einzelkämpfer"-Modell	134
4.2.2.4 Der Führungsprozess in der Krise	136
4.2.2.5 Führungsinstrumente zur Unterstützung des Krisenmanagements	137
4.2.3 Menschenführung in der Krise	137
4.2.3.1 Motivation und Krisenmanagement	137
4.2.3.2 Autoritärer oder kooperativer Führungsstil?	139
4.2.3.3 Konfliktmanagement	140
<b>4.3 Massnahmen im sozialen Bereich</b>	142
4.3.1 Rechtlicher Rahmen der Massnahmen im sozialen Bereich	142
4.3.1.1 Allgemeine arbeitsrechtliche Vorschriften	142
4.3.1.2 Der Gesamtarbeitsvertrag als rechtlicher Rahmen für Massnahmen im sozialen Bereich	143
4.3.2 Informations- und Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer	145
4.3.2.1 Informations- und Mitwirkungsrechte bei Entlassungen und Betriebsschliessungen	145
4.3.2.2 Informations- und Mitwirkungsrechte bei Kurzarbeit	146
4.3.3 Der Sozialplan	146
4.3.3.1 Die Praxis des Sozialplanes in der Schweiz	146
4.3.3.2 Der Inhalt eines Sozialplanes	148
4.3.3.3 Outplacement	148
<b>5. Kapitel: Revitalisierung des finanziellen Bereichs</b>	151
<b>5.1 Ziele der finanziellen Revitalisierungsmassnahmen</b>	152
5.1.1 Gewährleisten der Zahlungsbereitschaft	152
5.1.2 Sicherstellen einer ausreichenden Kapitalbasis	152
5.1.2.1 Verhindern von Kreditkündigungen	152
5.1.2.2 Bereitstellen von zusätzlichem Fremd- und Eigenkapital	153
5.1.3 Bereinigen der Bilanzstruktur	153
5.1.3.1 Eliminieren von Unterbilanz und Ueberschuldung	154
5.1.3.2 Verbessern der Bilanzrelationen	155

5.1.4	Reduktion des Finanzaufwandes	157
5.1.4.1	Reduktion des Zinsaufwandes	157
5.1.4.2	Minimierung des Steueraufwandes	158
5.1.5	Wahrung der Handlungsfreiheit	159
5.1.5.1	Flexibilität der Finanzierung	159
5.1.5.2	Wahrung der Unabhängigkeit	159
5.1.6	Verbesserung des finanziellen Images	160
5.1.6.1	Sicherung der Bonität bei den Banken	160
5.1.6.2	Wiedererlangung der Kapitalmarktfähigkeit	161
<b>5.2</b>	<b>Massnahmen im Bereich der Verflüssigungsfinanzierung</b>	<b>162</b>
5.2.1	Straffere Bewirtschaftung des Umlaufvermögens	162
5.2.1.1	Konsequentes Cash-Management	163
5.2.1.2	Effizientere Debitorenbewirtschaftung	163
5.2.1.3	Lagerabbau	164
5.2.2	Abbau der Mittelbindung im Anlagevermögen	166
5.2.2.1	Verkauf von nicht-betriebsnotwendigem Anlagevermögen	166
5.2.2.2	Sale-and-lease-back	167
5.2.2.3	Reduktion der geplanten Investitionen	168
5.2.3	Die unmittelbaren Auswirkungen der Massnahmen im Bereich der Verflüssigungsfinanzierung	168
<b>5.3</b>	<b>Massnahmen im Eigenfinanzierungsbereich</b>	<b>171</b>
5.3.1	Auflösung stiller Reserven	171
5.3.1.1	Rechtliche Schranken	171
5.3.1.2	Die Auflösung stiller Reserven in der Praxis	173
5.3.1.3	Steuerliche Aspekte der Auflösung stiller Reserven	174
5.3.2	Dividendenverzicht	174
5.3.3	Ausserordentliche Abschreibungen, Sanierungsrückstellungen und -reserven	175
5.3.4	Verlustdeckung mittels offener Reserven	177
5.3.5	Kapitalherabsetzung	178
5.3.5.1	Die Kapitalherabsetzung mit Mittelfreigabe (konstitutive Kapitalherabsetzung)	178
5.3.5.2	Vereinfachtes Verfahren zur Beseitigung einer Unterbilanz (deklarative Kapitalherabsetzung)	180
5.3.5.3	Kapitalherabsetzung unter gleichzeitiger Wiedererhöhung auf den bisherigen Betrag	181
5.3.5.4	Sonderprobleme bei der Herabsetzung des Partizipations-schein-Kapitals	182
5.3.5.5	Steuerliche Behandlung der Kapitalherabsetzung	183
5.3.6	Kapitalerhöhung	183

5.3.6.1	Probleme der Eigenkapitalbeschaffung in Unternehmenskrisen	183
5.3.6.2	Vorrechte als zusätzliche Anreize	184
5.3.6.3	Erlass oder Stundung der Emissionsabgabe	185
5.3.7	A-fonds-perdu Beiträge	186
5.3.7.1	A-fonds-perdu Beiträge durch Aktionäre	186
5.3.7.2	A-fonds-perdu Beiträge durch Dritte	187
5.3.8	Ausgabe von Genussscheinen	187
5.3.9	Die unmittelbaren Auswirkungen der Massnahmen im Bereich der Eigenfinanzierung	188
<b>5.4</b>	<b>Massnahmen im Fremdfinanzierungsbereich</b>	<b>190</b>
5.4.1	Aufschub der Fälligkeiten	190
5.4.1.1	Die Stundung von Forderungen	190
5.4.1.2	Umwandlung von kurzfristigem in langfristiges Fremdkapital	191
5.4.2	Forderungsverzichte	191
5.4.2.1	Zinsverzicht	191
5.4.2.2	Kapitalverzicht	192
5.4.2.3	Die steuerliche Behandlung des Forderungsverzichtes	192
5.4.3	Umwandlung von Fremdkapital in Risikokapital	193
5.4.3.1	Rangrücktritt und Wandelrechte	193
5.4.3.2	Umwandlung von Fremd- in Aktienkapital	195
5.4.4	Beschaffung zusätzlicher Fremdmittel	196
5.4.4.1	Zusätzliche Bankkredite	196
5.4.4.2	Verschuldung bei der Personalvorsorge-Einrichtung	197
5.4.5	Rückzahlung von Krediten	199
5.4.6	Die unmittelbaren Auswirkungen der Massnahmen im Bereich der Fremdfinanzierung	200
<b>Teil III:</b>	<b>Die Rolle der Bank</b>	<b>203</b>
<b>6. Kapitel:</b>	<b>Reaktionen der Bank auf die Gefährdung des Kreditengagements</b>	<b>205</b>
<b>6.1</b>	<b>Erste Reaktionen und Sofortmassnahmen</b>	<b>205</b>
6.1.1	Der Zeitpunkt einer Intervention beim Kreditnehmer	205
6.1.1.1	Erkennen von Problemkrediten	205
6.1.1.2	Die Interventionsmöglichkeiten	206
6.1.2	Administrative Präventivmassnahmen	206
6.1.3	Bestellen zusätzlicher Sicherheiten	211
6.1.3.1	Rechtliche Schranken einer nachträglichen Besicherung der Kredite	212

6.1.3.2	Die Globalzession als häufige Sicherungsmassnahme bei Problemengagements	213
6.1.3.3	Die Aktienpfändung als Kontrollinstrument der Besitzverhältnisse	215
6.1.3.4	Lohnzession als ultima ratio	216
6.1.4	Die Behandlung von gefährdeten Positionen in Bilanz und Erfolgsrechnung	216
6.1.4.1	Bildung einer Delkredere-Rückstellung	216
6.1.4.2	Auflösen stiller Reserven	217
6.1.4.3	Die Behandlung von Zinserträgen aus gefährdeten Engagements	217
<b>6.2</b>	<b>Die bankinterne Betreuung gefährdeter Kreditpositionen</b>	<b>218</b>
6.2.1	Regelung der Zuständigkeit für die Betreuung von Problemerkrediten	218
6.2.1.1	Argumente für die Betreuung durch Restrukturierungs-Spezialisten	218
6.2.1.2	Vorzüge der Betreuung durch die jeweiligen Kreditverantwortlichen	219
6.2.1.3	Der Trend zum verstärkten Einsatz von Restrukturierungs-Spezialisten	220
6.2.2	Der Einsatz von Restrukturierungs-Spezialisten in der Bankpraxis	221
6.2.2.1	Das Tätigkeitsgebiet	221
6.2.2.2	Einsatzformen	222
6.2.2.3	Bildung eines Projektteams	223
6.2.2.4	Die Zusammenarbeit zwischen Kreditverantwortlichen und Restrukturierungs-Spezialisten	226
6.2.3	Die Integration der Betreuung von Restrukturierungsfällen in ein umfassendes Konzept für Unternehmensberatung und Spezialfinanzierungen	227
6.2.3.1	Die Unterstützung von Restrukturierungen als Teil der allgemeinen Unternehmensberatung durch Banken	227
6.2.3.2	Gemeinsamkeiten und Berührungspunkte zwischen Restrukturierungen und Spezialfinanzierungsaktivitäten	227
6.2.3.3	Zusammenfassen der Restrukturierungs- und der Spezialfinanzierungsaktivitäten in einer gemeinsamen organisatorischen Einheit	228
6.2.4	Die Rolle des externen Unternehmensberaters bei der Betreuung von Restrukturierungsfällen	230
6.2.4.1	Der Unternehmensberater als Vermittler zwischen Bank und Kreditnehmer	230

6.2.4.2	Einsatz eines Unternehmensberater zur Sicherstellung einer zweckmässigen Krisenbewältigung	231
6.2.4.3	Der Unternehmensberater als Schutz vor Mitverantwortung und Haftung der Bank	231
6.2.4.4	Widerstand des Kreditnehmers gegen den Beizug eines Unternehmensberaters	232
<b>6.3</b>	<b>Bildung eines Bankenpools</b>	<b>234</b>
6.3.1	Die Zusammenarbeit der Banken im Spannungsfeld zwischen Konkurrenz und Kooperation	234
6.3.1.1	Das Dilemma der einzelnen Bank als Hauptmotiv zur Bildung eines Bankenpools	234
6.3.1.2	Vor- und Nachteile eines Bankenpools aus der Sicht der einzelnen Bank	235
6.3.2	Konstituieren des Bankenpools	235
6.3.2.1	Die Zusammensetzung des Bankenpools	235
6.3.2.2	Bestimmen des Verteilschlüssels und der federführenden Bank	236
6.3.2.3	Die Organisation der Zusammenarbeit im Bankenpool	237
6.3.3	Stillhalteabkommen und Poolung der Sicherheiten als Grundlagen der Zusammenarbeit zwischen den Banken	239
6.3.3.1	Unterzeichnung eines Stillhalteabkommens	240
6.3.3.2	Poolung der Sicherheiten	240
6.3.4	Machtmissbrauch durch den Bankenpool	240
<b>7.</b>	<b>Kapitel: Der Entscheid über Unterstützung oder Konfrontation</b>	<b>243</b>
<b>7.1</b>	<b>Die Interessenlage der Bank</b>	<b>243</b>
7.1.1	Die Alternativen der Bank	243
7.1.1.1	Abwarten	243
7.1.1.2	Unterstützen des Kreditnehmers	244
7.1.1.3	Konfrontationskurs	244
7.1.2	Die Motive der Bank für eine Unterstützung	245
7.1.2.1	Vermeiden von Kreditverlusten als klassisches Motiv für eine Unterstützung des Kreditnehmers	245
7.1.2.2	Erhalten der potentiellen Ertragschancen durch Fortführen der Geschäftsbeziehung	248
7.1.2.3	Der Einfluss von Beteiligungen beim Kreditnehmer auf das Verhalten der Bank	249
7.1.2.4	Bankenvertreter im Verwaltungsrat als Motiv für Entgegenkommen der Bank	250

7.1.3	Motive für einen Konfrontationskurs	251
7.1.3.1	Meinungsverschiedenheiten zwischen der Bank und dem Kreditnehmer	251
7.1.3.2	Risikobeschränkung	252
7.1.3.3	Verlust des Vertrauens	252
7.1.3.4	Rechtsstreitigkeiten	252
7.2	<b>Abschätzen des potentiellen Schadens der Bank</b>	254
7.2.1	Die finanziellen Verluste aus einem Konkurs des Kreditnehmers	254
7.2.1.1	Bestimmen des finanziellen Gesamtengagements	254
7.2.1.2	Bewerten der Sicherheiten und Abschätzen der mutmasslichen Konkursdividende	257
7.2.1.3	Dauer der Verwertung	259
7.2.1.4	Einbussen aus Folgekonkursen	260
7.2.2	Verlust zukünftiger Ertragschancen	260
7.2.3	Haftungs- und Prozessrisiken	261
7.2.3.1	Das Haftungsrisiko aus einem Verwaltungsratsmandat beim Kreditnehmer	261
7.2.3.2	Das Risiko aus einer Prospekthaftung	263
7.2.4	Negative Folgen für das Image und die Bonität der Bank	263
7.2.4.1	Imageeinbussen aus öffentlichen Kontroversen	264
7.2.4.2	Bonitätseinbussen durch spektakuläre Kreditverluste	264
7.2.5	Auswirkungen eines Fehlentscheides der Bank	265
7.2.5.1	Auswirkungen einer fehlgeschlagenen Unterstützung auf den potentiellen Schaden	265
7.2.5.2	Auswirkungen eines ungerechtfertigten Konfrontationskurses auf den potentiellen Schaden	267
7.3	<b>Beurteilen der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Restrukturierung</b>	268
7.3.1	Erarbeiten einer Kurzanalyse als Sofortmassnahme der Bank	268
7.3.1.1	Ziele und Funktionen der Kurzanalyse	269
7.3.1.2	Beschaffung von Informationen und Unterlagen	271
7.3.1.3	Inhalt der Kurzanalyse	273
7.3.1.4	Checklisten als Instrumente der Kurzanalyse	274
7.3.1.5	Empirische Untersuchungen zur Prognose der Erfolgsaussichten einer Restrukturierung	274
7.3.2	Divergierende Beurteilung der Ueberlebenschancen durch die Bank und das Krisenmanagement	279
7.3.2.1	Unterschätzen der Schwierigkeiten durch den Kreditnehmer	280
7.3.2.2	Die Neigung der Bank zu einer pessimistischen Einschätzung	280
7.3.2.3	Unterschiedliche Risikobereitschaft	281

7.3.3	Beurteilen der Vertrauenswürdigkeit und Integrität der Unternehmungsführung	281
7.3.3.1	Relevante gesetzliche Straftatbestände	282
7.3.3.2	Quervergleiche und Plausibilitätsüberlegungen	283
7.4	<b>Grenzen bei der Durchsetzung von Eigeninteressen der Bank</b>	285
7.4.1	Rechtliche Schranken des Konfrontationskurses	285
7.4.1.1	Einschränkungen durch einen gesetzlichen Nachlass- vertrag	285
7.4.1.2	Grenzen einer Kreditkündigung	286
7.4.2	Rechtliche Schranken einer Unterstützung	287
7.4.2.1	Haftung der Bank für Schäden Dritter aus einer gescheiterten Restrukturierung	287
7.4.2.2	Bankengesetzliche Schranken einer Unterstützung	290
7.4.3	Würdigung der rechtlichen Schranken bei der Verfolgung der Bankinteressen	291
7.4.4	Freiwillige Selbstbeschränkung der Bank	293
7.4.4.1	Lebensfähigkeit des Unternehmens als Entscheidungsmaxime aus volkswirtschaftlicher Sicht	294
7.4.4.2	Die Bank im Spannungsfeld politischer Zielkonflikte	294
7.5	<b>Die Lagebeurteilung durch die Bank im Ueberblick</b>	296
<b>8. Kapitel:</b>	<b>Die Mitwirkung der Bank bei einer Krisenbewältigung</b>	299
8.1	<b>Nicht-finanzielle Unterstützung</b>	300
8.1.1	Die federführende Bank als Moderator	301
8.1.1.1	Die besondere Eignung einer Bank als Moderator	302
8.1.1.2	Die Koordination zwischen dem Unternehmen und seinen Bankengläubigern als Aufgabe der federführenden Bank	302
8.1.2	Vermittlung von wirtschaftlichen Kontakten	304
8.1.2.1	Vermittlung von Unternehmensberatern und Krisenmanagern	304
8.1.2.2	Vermittlung von Investoren und Kooperationspartnern	305
8.1.3	Beratungsleistungen und temporäre Managementeinsätze durch Spezialisten der Bank	306
8.1.3.1	Beratung in finanziellen Belangen	306
8.1.3.2	Beratung bei der Gestaltung und Realisierung von nicht- finanziellen Massnahmen	307
8.1.3.3	Temporäre Managementeinsätze durch Bankenvertreter	309
8.2	<b>Finanzielle Unterstützung</b>	311
8.2.1	Der Umfang einer finanziellen Unterstützung	311
8.2.1.1	Argumente für eine grosszügige finanzielle Sanierung	311

8.2.1.2	Das Bestreben der Banken, die finanzielle Hilfe knapp zu bemessen	312
8.2.2	Mögliche Formen der finanziellen Unterstützung	313
8.2.2.1	Aufschub von Fälligkeiten	313
8.2.2.2	Zusätzliche Kreditgewährung zugunsten des Kreditnehmers	314
8.2.2.3	Finanzierung Dritter zum Vorteil des Kreditnehmers	316
8.2.2.4	Uebernahme einer Beteiligung am Aktienkapital des Kreditnehmers	316
8.2.2.5	Verstärken des Risikokapitalcharakters der Bankkredite	321
8.2.2.6	Forderungsverzichte und à-fonds-perdu Beiträge	322
8.2.3	Zusammenfassende Beurteilung der verschiedenen Formen der Finanzhilfe aus Bankensicht	323
8.2.3.1	Die Beurteilungskriterien der Bank	323
8.2.3.2	Die Auswirkungen der verschiedenen finanziellen Unterstützungsformen auf diese Kriterien	325
8.2.3.3	Die Bedeutung der verschiedenen Formen einer finanziellen Unterstützung in der Praxis	325
<b>8.3</b>	<b>Möglichkeiten und Grenzen einer Einflussnahme der Bank</b>	<b>328</b>
8.3.1	Mögliche Formen der Einflussnahme	328
8.3.1.1	Einflussnahme durch Auflagen	328
8.3.1.2	Einflussnahme durch ein Beratungsmandat der Bank	329
8.3.1.3	Einflussnahme durch Beteiligungen und Depotstimmen	330
8.3.1.4	Mitwirken von Bankenvertretern im Verwaltungsrat	332
8.3.2	Potentielle Interessenkonflikte zwischen Bank und Kreditnehmer	333
8.3.2.1	Konflikte aus subjektiven Meinungsdivergenzen	333
8.3.2.2	Objektive Interessengegensätze zwischen Bank und Kreditnehmer	334
8.3.3	Rechtliche und faktische Mitverantwortung für das Schicksal des Kreditnehmers als Korrelat einer Einflussnahme	337
8.3.3.1	Rechtliche Verantwortung und Haftung	337
8.3.3.2	Moralische Verantwortlichkeit	339
8.3.3.3	Konsequenzen für die Bank	340
	<b>Zusammenfassende Schlussfolgerungen</b>	<b>343</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>351</b>