

Psychische Verfassung des Unternehmers in der Krise

von Thomas Uppenbrink, Hagen
www.uppenbrink.de



Thomas Uppenbrink

Psychische Verfassung des Unternehmers in der Krise

Der Sanierer muss die Situation und die Verfassung des oder der Geschäftsführer / Inhaber in der Krise genau erkennen und einschätzen können. Tut er dies nicht, werden möglicherweise zwingende und zeitnahe Entscheidungen durch den Geschäftsführer / Inhaber nicht getroffen, weil er körperlich und seelisch nicht mehr dazu in der Lage ist. Folgende Punkte sind dabei vorrangig zu prüfen.

Belastung durch Gläubiger

Der Unternehmer bzw. Geschäftsführer eines in der Krise befindlichen Unternehmens hat eine enorme **psychische Belastung** durch die dauernden Beitreibungsversuche der Gläubiger auszuhalten.

Das Wissen darum, die fälligen Rechnungen nicht zahlen zu können und die Not, durch absichtliche Zahlungsverprechungen die Grundversorgung des Unternehmens aufrechterhalten zu müssen, bedeuten eine dauernde Anspannung. Der nach wie vor gerade im Mittelstand vorhandene Gedanke, seinen Lieferanten nichts schuldig bleiben zu wollen, führt in der Regel zu einer Vakuumsituation dadurch, dass gegen die eigenen ethischen und moralischen Grundvorstellungen gehandelt wird, wenn durch falsche Versprechungen die Lieferanten zur Lieferung bewegt werden.

Gerade bei langjährigen Beziehungen zwischen Geschäftsführer / Inhaber und Lieferanten kommt es dann zu einer doppelten Belastung, wenn der Unternehmer aus wirtschaftlicher Notwendigkeit heraus seine Freundschaft zu dem Lieferanten bzw. seine Vertrauensposition ausnutzt, um das Unternehmen überleben zu lassen. Die Verhandlung mit bzw. die Betreuung der Gläubiger muss zwingend sofort bei Übernahme der Sanierung von den Mitgliedern des Sanierungsteams übernommen werden, da unter Umständen auch persönliche Anfeindungen, Drohungen und Nötigungen als Folge der Nichtzahlung an den Unternehmer oder die Geschäftsführer herangetragen werden. Außerdem macht sich der Unternehmer / Geschäftsführer durch falsche Versprechen ggf. strafbar (Eingehungsbetrug gem. § 263 StGB).

Die **Wirkung der Gläubigerbelastung** darf nicht unterschätzt werden, da der Druck auf die Unternehmer / Geschäftsführer durch Überreaktionen, Übersprungsverhalten oder auch Alkohol- bzw. Drogenmissbrauch auslösen kann.

Es ist sehr wichtig zu prüfen, ob Gläubiger aus Lieferungen und Leistungen durch die Nichtzahlung des in Sanierung befindlichen Unternehmens selber in Schwierigkeiten kommen und diese Schwierigkeiten der Unternehmensleitung / Geschäftsführung bekannt sind. Dies führt in der Regel dazu, dass eine noch größere Lähmung durch das Wissen, Unbeteiligte mit in wirtschaftliche Schwierigkeiten zu bringen, auf den Entscheidern des krisenbetroffenen Unternehmens liegt.

Existenzängste

Inhaber und geschäftsführende Gesellschafter von kleinen und mittelständischen Unternehmen haben in der Regel ihr gesamtes Privatvermögen in das Unternehmen investiert bzw. haften mit dem Privatvermögen für Bank- und Gläubigerverbindlichkeiten durch Bürgschaften und andere Sicherungsrechte.

Dies führt in wirtschaftlich schwierigen Unternehmenslagen zu direkten **Existenzängsten** und in vielen Fällen zu Trotz- und Überreaktionen.

Diese psychischen Zwänge engen den geistigen und körperlichen Aktionsradius der Betroffenen derart ein, dass normale und unternehmerisch richtige Entscheidungen in der Krise nicht mehr bzw. verspätet getroffen werden.

Durch diese Existenzängste werden auch immer mehr Personen aus dem engsten Freundes- und Bekanntenkreis in die Schwierigkeiten eingeweiht, da man nun nichts mehr falsch machen will, um hier nicht von dem Angstzustand in die Realität der Existenzvernichtung zu kommen.

Ein anderes Extrem ist die **komplette Abschottung**, d. h. der oder die Betroffenen weigern sich, über ihre Probleme zu reden.

In der Regel gibt es nur die Möglichkeit, dass eine außenstehende und nicht involvierte Person des Sanierungsteams sich auch um die Existenzängste der betroffenen Unternehmer bzw. involvierten Entscheider kümmert.

Die Angst etwas falsch zu machen und damit seine Existenz und die der Familie zu gefährden, führt auch dazu, dass betriebsnotwendige Entscheidungen nicht oder nur halbherzig getroffen werden.

Bei **lebensbedrohender Existenzangst** oder absoluter Handlungsunfähigkeit, empfiehlt es sich, mit den Beteiligten der Sanierungsteams psychologische Hilfe für den Unternehmer bzw. den Geschäftsführer zu suchen. In der Regel löst sich dieser Druck dann auf, wenn die Sanierung erste Fortschritte macht und dann überproportionale Hoffnung durch die Möglichkeit des Erhalts des Unternehmens aufkommt.

Mitarbeiterverantwortung

In Betrieben bis mittlerer Größenordnung findet sich erfahrungsgemäß eine sehr starke Bindung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmer.

Bei einer Unternehmenskrise wird der Unternehmer stark dadurch belastet, dass er glaubt, der von ihm übernommenen Verantwortung für seine Mitarbeiter nicht mehr gerecht zu werden. Das **Verantwortungsbewusstsein für Angehörige des Betriebes** ist traditionell in Deutschland immer noch sehr groß und führt auch dazu, dass Unternehmer wirtschaftlich nicht tragbare Entscheidungen treffen.

Bei Mitarbeitern, die dem Unternehmen schon sehr lange angehören, und möglicherweise in einem nicht mehr vermittlungsfähigen Alter sind, ist die Belastung aus ethischen und moralischen Gründen besonders groß.

Sinnvolle Maßnahmen wie **Lohnkürzungen, Lohnverzicht, Urlaubszeit- oder Arbeitszeitverkürzungen** sind nicht nur unpopulär, sondern werden auch wegen des moralischen Anspruchs der Mitarbeiterverantwortung nicht angefasst, denn die Hürde hier betriebswirtschaftlich nötige Maßnahmen „auf Kosten“ der Mitarbeiter zu verabschieden und durchzusetzen, ist immer noch sehr groß.

Auswirkungen auf das Privatleben

Bei krisenbetroffenen Unternehmen sind auch die Ehen oder Partnerschaften der Unternehmensverantwortlichen oft in der Krise und bestehen nur noch als „Zweckgemeinschaft“ weiter.

Dies hat sicherlich zum einen die auch ins **Privatleben** getragene „wirtschaftliche Not“ als Grund, jedoch auch die sich mit Verstärkung der Krise verändernde Persönlichkeit der Beteiligten.

Neben einer möglichen privaten wirtschaftlichen Einschränkung drehen sich die Gedanken des Unternehmers auch in seinem Privatleben nur noch um die wirtschaftliche Existenz und damit scheint ein „normales“ Privatleben mit seiner Familie kaum noch möglich.

Vorzeitige Erbschaften, Schenkungen oder ähnliche Zuwendungen, die mit der Absicht gegeben worden sind, das Unternehmen aus der Krise heraus zu führen, werden dann zum Streitpunkt in der Familie, wenn keine Besserung zu sehen ist.

Angst vor gesellschaftlicher Ächtung

Neben den bereits erwähnten Punkten ist die **Angst vor gesellschaftlicher Ächtung** in Deutschland sehr groß. Unternehmer glauben in der Gesellschaft nicht mehr bestehen zu können, wenn sie scheitern sollten. Diese Angst zwingt sie dazu, Entscheidungen zu treffen, die zur Erhaltung der gesellschaftlichen Stellung führen sollen, aber für die Sanierung und das Fortbestehen des Unternehmens kontraproduktiv sind.

Maßgeblich für nicht getroffene, falsche oder vorschnell getroffene Entscheidungen ist auch die Angst vor der Herabstufung der privatwirtschaftlichen Vermögensverhältnisse durch Sanierungsmaßnahmen. Die oft vorherrschende Meinung in Deutschland, dass ein in Insolvenz gegangener Unternehmer

- a) „Schwarzgeld“ oder sonstiges Vermögen beiseite geschafft hat oder
- b) er sich vorher schon durch ein Ausbluten des Unternehmens wirtschaftlich gesundet hat,

verstärkt die Angst der gesellschaftlichen Ächtung.

So führt die Angst vor gesellschaftlicher Ächtung bei Unternehmern immer noch dazu, dass schon längst insolvente Unternehmen trotz strafrechtlicher Konsequenzen fortgeführt werden, damit der äußere Schein aufrecht erhalten bleibt.

Checkliste für Krisengründe der Unternehmen / Unternehmer**Unzureichende fachspezifische Qualifikation**

- Fehlendes kaufmännisches Wissen
- Ungenügende Branchenerfahrung
- Einseitig technisch ausgerichtete Unternehmensführung
- Wenig realitätsbezogene Planung

Probleme der Unternehmensführung

- Fehlende Stellvertreterregelung
- Hohe Fluktuation bei leitenden Angestellten
- Häufige Gesellschafterwechsel
- Persönliche Differenzen unter den Geschäftsführern/ Gesellschaftern
- Führungsschwäche
- Ungelöste Nachfolgeregelung

Persönliche Eigenschaften

- Unzuverlässigkeit
- Kontaktschwäche
- Unzureichende Einsatzfreude

Privater Lebensbereich

- Familiäre Probleme
- Scheidung
- Alkohol-/ Drogenabhängigkeit
- Spielsucht
- Kostspielige Hobbys
- Starkes außerberufliches Engagement

Physische Auswirkungen durch Krankheit

Die bereits genannte **psychische Belastung** erzeugt bei den Beteiligten oftmals Krankheiten. Sie dient dann sogar als Flucht vor der Realität und wird zum Teil in Verhandlungen und Gesprächen mit Gläubigern vorgeschoben. Üblicherweise wird erwartet, dass auf einen „kranken Unternehmer“ auch in einer schwierigen wirtschaftlichen Phase Rücksicht genommen wird.

Für die Mitglieder des Sanierungsteams ist es deshalb notwendig zu erkennen, ob eine wirkliche und schon vorher vorhandene Krankheit des Unternehmers / Geschäftsführers vorliegt oder ob hier die Krankheit als Alibifunktion genutzt wird, um sich vor den unpopulären Maßnahmen und Entscheidungen der Sanierung zu verstecken.

Burn-out

Eine in dieser Situation sehr häufige Krankheit ist das „**Burn-out-Syndrom**“. Hierbei ist von Seiten der Sanierer zu beachten, dass der Unternehmer / Geschäftsführer / Inhaber kaum noch in der Lage sein wird, vertretbare und nutzbare Aktivitäten im Sinne einer Gesundung des Unternehmens mit den Sanierern durchzuführen.

Es liegt ein Verdrängungsmechanismus vor, der gerade bei Unternehmern mittleren bis älteren Alters dazu führt, dass immer von der guten alten Zeit und der seinerzeit vorhandenen Aufbruchsstimmung gesprochen wird.

Der Unternehmer hat die Wirklichkeit total verdrängt und erzählt immer noch von früheren unternehmerisch erfolgreichen Phasen. Der Versuch, den Verdrängungsmechanismus durch Einflüsse aus der Realität zu neutralisieren führt meist dahin, dass der Betroffene mit Aggression und störrischem Verhalten auftritt.

Oft werden bei diesem Syndrom auch die Helfer als Gegner gesehen. Eine typische Reaktion auf den Verdrängungsmechanismus von Unternehmern / Geschäftsführern in krisenbetroffenen Unternehmen ist auch die spontane Flucht in den Urlaub. Von nicht wissenden Außenstehenden wird dieses Verhalten natürlich missbilligt und als „Unverschämtheit“ gesehen.

Suizidgefahr

Die bereits genannten Punkte können bei drohender Insolvenz und / oder Verlust des Unternehmens und des privaten Vermögens zur **Suizidgefahr** des Unternehmers / Geschäftsführers anwachsen.

Der gemeinhin vertretene Gedanke, dass ein Selbstmord die Zahlung einer Lebensversicherung auslöst, um damit das wirtschaftliche Fiasko zumindest im privaten Bereich aufzufangen, ist weithin bekannt.

Der Freitod als Eingeständnis von Schuld und unternehmerischem Versagen wird als letzte Möglichkeit wahrgenommen, die Familie zu schützen und sich selbst nicht der vermeintlich schadenfrohen Öffentlichkeit auszusetzen.

Der oder die Sanierer müssen höchstes Fingerspitzengefühl beweisen und genau erkennen, wann hier fachkompetente Hilfe von außen gefordert werden muss.

Besteht akute, nicht nur als Hilfesuch deklarierte Suizidgefahr, fällt der Unternehmer / Geschäftsführer für die weitere Sanierung auch auf dem Weg der Gesundung des Unternehmens völlig aus. Denn jeder neue Rückschlag innerhalb des Sanierungsweges kann bereits wieder für eine Erhöhung der Suizidgefahr sorgen.

Bei Anzeichen von Selbstmordgedanken müssen die Sanierungsbeteiligten schnell und zielgerichtet handeln und gegen die Absicht des Unternehmers / Geschäftsführers arbeiten bzw. handeln.

Diese Verhaltensweisen sollten auch mit den anderen erfahrenen Kollegen ausgetauscht werden, damit hier kein Fehler verursacht wird. Ein Fehler oder ein falsches Wort kann möglicherweise in der Sanierungsphase den Verlust eines Menschenlebens bedeuten.

Krise durch (Frei-)Tod der Geschäftsführung

Leider gibt es auch die Fälle, in denen der Unternehmer / Geschäftsführer zum für ihn letzten Mittel greift: **Suizid**. Die Gründe, warum sich ein Unternehmer / Geschäftsführer durch den Freitod das Leben nimmt, sind vielfältig.

Meist besteht die Hoffnung, dass durch die Auszahlung von Lebensversicherungen die Familie vor einem weiteren finanziellen Schaden bewahrt werden kann. Die Sorge, der Familie und den engsten Verwandten nicht mehr den bisherigen und gewohnten Lebensstandard bieten zu können, weil das Unternehmen defizitär ist, ist ein weit verbreiteter Grund für Suizid. Dabei wird sogar häufig verkannt, dass Lebensversicherungen im nachweislichen Falle eines Suizids möglicherweise gar keine Versicherungssumme auszahlen werden.

Durch die Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage kann sich der Unternehmer / Geschäftsführer bei einer möglichen, drohenden Insolvenz ein Leben „danach“ einfach nicht mehr vorstellen.

Banken, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer tun gut daran, auch in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten, sensibel mit den Kunden bzw. Mandaten umzugehen.

Bei dem klassischen Unternehmer, der sein Unternehmen gegen alle Widrigkeiten in der Vergangenheit aufgebaut hat und nunmehr die Welt nicht mehr versteht, weil durch bestimmte Anforderungen an die Kreditvergabe eine weitere Zwischenfinanzierung unmöglich ist, werden relativ rasch in auswegloser Situation entsprechende Zeichen signalisiert.

Hier sind die Verfahrensbeteiligten in einer Sanierung bzw. bei einer beginnenden Restrukturierung dringend gefordert, neben allen betriebswirtschaftlichen und juristischen Maßnahmen auch die emotionale Seite des Unternehmers / Geschäftsführers zu sehen und zu verstehen.

Leider ist oftmals diese Sensibilität nicht vorhanden, vor allem glaubt man selbst als Verfahrensbeteiligter nicht, dass hier ein Mensch den „Mut“ aufbringen wird, sich tatsächlich das Leben zu nehmen.