

Schriftenreihe
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Iven Graf von Reventlow

**Neue Wege
der Bonitätsprüfung**

Verlag Wissenschaft & Praxis



Neue Wege der Bonitätsprüfung
Das Kreditgespräch als Instrument zur Beurteilung
der Unternehmerpersönlichkeit

Schriftenreihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Band 9

Iven Graf von Reventlow

**Neue Wege
der Bonitätsprüfung**

**Das Kreditgespräch
als Instrument zur Beurteilung
der Unternehmerpersönlichkeit**



**Verlag Wissenschaft & Praxis
Ludwigsburg - Berlin**

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Graf von Reventlow, Iven:

Neue Wege der Bonitätsprüfung - Das Kreditgespräch als Instrument zur Beurteilung der Unternehmerpersönlichkeit

Iven Graf von Reventlow. - Ludwigsburg ; Berlin :

Verl. Wiss. und Praxis, 1992

(Schriftenreihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ; Bd. 9)

Zugl.: Hohenheim, Univ., Diss., 1992

ISBN 3-928238-22-1

NE: GT

ISBN 3-928238-22-1

D 100

© Verlag Wissenschaft & Praxis Dr. Brauner GmbH
Ludwigsburg - Berlin 1992
Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

GLIEDERUNG

Abbildungsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	13
Einleitung	15
Kap. 1. Methodische und theoretische Grundlegung	19
A. Problemstellung, Gang der Arbeit und Begriffsbildung	19
B. Erkenntnistheoretische Vorüberlegungen	22
Kap. 2. Entwicklungsstand und Bedeutung der Instrumente zur Unternehmerbeurteilung	29
A. Zur Zweckmäßigkeit die Unternehmerbeurteilung unterstützender bzw. mit ihr konkurrierender Verfahren	31
B. Zum Stand der Instrumente der Unternehmerbeurteilung	34
1. Hauptteil	
Kriterien der Eignung eines Unternehmers	37
Kap. 3. Vermittlung einer gemeinsamen Realitätssicht als Aufgabe des Unternehmers	37
Kap. 4. Die Güte unternehmerischer Informationsverarbeitung als Erfolgskriterium	43
A. Gütekriterien der Wahrnehmung der Umwelt	45
B. Grundlegung der Güte des Entscheidungsprozesses	48
I. Die Problemrepräsentation	48
II. Die Entscheidung	50
C. Gütekriterien erfolgreicher Entscheidungsimplementation	52

Kap. 5.	Theorie und Praxis als Quelle inhaltlicher Kriterien begründeter Entscheidungen	57
A.	Der Management-Prozeß als ganzheitliches Modell unternehmerischer Basisaufgaben	58
B.	Die Gestaltung des Management-Prozesses in der Praxis	64
C.	Die Einwirkung des Management-Prozesses auf den Realgüterprozeß	69
Kap. 6.	Kommunikationsgeschick zur Steuerung des Informationsflusses zwischen dem Unternehmer und seiner Umgebung	73
A.	Der Anteil kommunikativer Aktivitäten an den unternehmerischen Gestaltungsaktivitäten	74
B.	Symbole und Metaphern: Medien des betrieblichen Wandels	75
Kap. 7.	Konkretisierung der Güte des Entscheidungsprozesses	79
A.	Der Kompetenz-Begriff	80
B.	Motivationale Determinanten erfolgreichen Managements	83
I.	Die Motiv- und Zielkonstellation des Unternehmers als Richtschnur des betrieblichen Handelns	84
a.	Betriebswirtschaftlich bedeutende Motiv- und Zielinhalte	85
1.	Individuelle Motivausprägungen und Gefühlszustand	86
2.	Die Motivanregung	88
b.	Die optimale Motivkonstellation erfolgreicher Unternehmer	89
1.	Geschäftserfolg, Motivkonstellation und Kompetenztyp	90
2.	Situationale Einflußfaktoren	93

II.	Die Wirkung der gegenwärtigen Absicht auf die mentalen Vorgänge	95
a.	Intentionale Steuerung von Wahrnehmung und Denken	95
b.	Handlungssteuerung und unternehmerischer Wille	96
C.	Wissen und Denken: Kognitive Strukturen und Prozesse als Bedingungsfaktoren kompetenter Entscheidungsprozesse	98
I.	Überzeugungskraft und Ausgewogenheit als Gütekriterien des Wissens	98
II.	Das Wyer/Srull-Modell der Informationsverarbeitung in natürlicher Umgebung	100
a.	Das Gedächtnis	102
b.	Prozessoren	104
c.	Anbindung des Modells an den Kompetenzbegriff	105
III.	Expertise als hochwertiges Wissen	107
a.	Das Wesen von Expertise	108
b.	Charakteristische Merkmale der kognitiven Strukturen und Prozesse eines Experten	110
IV.	Kognitive Prozesse eines Unternehmers zur optimalen Entscheidungsfindung und ihre Gütekriterien	112
a.	Die Erinnerung als Kausalfaktor von Problemrepräsentation und Entscheidung	112
b.	Intelligenz: Effiziente Bearbeitung wohl-strukturierter Probleme	115
c.	Die kreative Idee als nützliche und neue Lösung schlecht-strukturierter Probleme	116
D.	Gütekriterien von Emotionen in ihrer Doppelfunktion des Erlebens und Verhaltens	119
I.	Die Bewertung von Wissen und Wahrnehmung	121
a.	Emotionsqualität und Kognitionsbewertung	122

b.	Emotion, Wahrnehmung und Denken	123
II.	Motivation und Emotionen: Theoretische und empirische Erkenntnisse unter besonderer Berücksichtigung der Streßforschung	124
III.	Typisierung von erfolgsrelevanten Emotionen	125

2. Teil

	Entwicklung eines Instruments zur Unternehmerbeurteilung	129
--	---	-----

Kap. 8.	Grundlagen des Verstehens des unternehmerischen Entscheidungsprozesses im Kreditgespräch	133
A.	Schlüsselqualitäten des Wyer/Srull-Modells für die Unternehmerbeurteilung	133
I.	Die Unabhängigkeit des Denkens vom Kontext	133
II.	Die Identität und Standardisierung von Wissen und Problemrepräsentation	134
III.	Die Konstanz von Wissen und Erfahrung	135
IV.	Die emotionale Bewertung von Wissen und Zielen	136
B.	Über die Verpflichtung des Unternehmers zur wahrheitsgemäßen Auskunftserteilung	137
I.	Die Verpflichtung des Unternehmers zu konsistenten Äußerungen aus der Struktur offener Gespräche	138
II.	Automatische vs. konstruierte Äußerungen: Zur Begründung der Identität von Wissen und Denken und ihrer Bestimmung im Kreditgespräch	139
Kap. 9.	Die Lebensgeschichte des Unternehmers als Hintergrund seiner Kompetenz	145
A.	Kritische Lebensereignisse: Wissenserwerb und Erfahrungsbildung an Markierungspunkten der Lebensgeschichte	146
B.	Das Wissen von der eigenen Person	147

I.	Bestandteile des unternehmerischen Selbstbildes	149
a.	Selbstkonzepte als Quelle der Motivation zur Weiterentwicklung der eigenen Lebensgeschichte	150
b.	Die kognitive Struktur von Selbstkonzepten	151
II.	Der Vergleich mit anderen Menschen zur Beurteilung der eigenen Kompetenz	153
Kap. 10.	Die Gestaltung des Kreditgespräches	157
A.	Äußerungstypen und ihr Einfluß auf die Rekonstruktion des Entscheidungsprozesses im Kreditgespräch	158
I.	Die Ganzheit von Erzählungen	162
a.	Die inhaltliche Struktur einer Erzählung	162
b.	Die Konsistenzverpflichtung des Erzählers	166
II.	Beschreibung und Argumentation als weitere Äußerungstypen	168
B.	Maximen zur Kreditgesprächsführung	170
I.	Maxime der Offenheit	170
II.	Maxime der Zurückhaltung	173
III.	Maxime der Ganzheitlichkeit	177
Kap. 11.	Unternehmerbeurteilung als Sprachanalyse	179
A.	Das Verstehen von Sprache	180
I.	Der Beitrag der Kategorisierung in Form der Prototypentheorie zum Verstehen wortgetreu gemeinter Ausdrücke	181
a.	Verstehen als Vergleich zwischen der Äußerung und dem Prototyp der relevanten Kategorie	182
b.	Sprachgebrauch, Expertise und konzeptionelle Kompetenz	185
II.	Die Dynamik der Kategorisierung als Bedingung des Verstehens metaphorischer Äußerungen	187
a.	Der Zweck metaphorischer Äußerungen	187

b.	Verstehen von Metaphern	189
B.	Das Gesprächsprotokoll und seine Auswertung	191
I.	Der Aufbau der Formblätter für das Gesprächsprotokoll	192
II.	Die Auswertung	198
a.	Die Beurteilung des Interesses	200
b.	Die Beurteilung der Entscheidungsgüte	201
1.	Die Metaphernanalyse	201
2.	Die Analyse wortgetreuer Ausdrücke	202
3.	Bewertung von Überzeugungskraft und Ausgewogenheit des Wissens	204
c.	Die Beurteilung des Selbstbildes	206
d.	Die Beurteilung der Wahrnehmungsgüte	207
e.	Die Beurteilung von Motivation und Willenskraft	208
f.	Die Beurteilung von Intelligenz und Kreativität	209
g.	Die Beurteilung der tendenziellen Gefühlslage	210
h.	Die Bewertung des Kommunikationsgeschicks	211
	Schlußbetrachtung	213
	Literaturverzeichnis	219

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Katalog potentieller Implementationsverfahren	55
Abb. 2	Unternehmungsgesamtmodell in Anlehnung an das Wertkettenmodell	70
Abb. 3	Das Wyer/Srull-Modell der menschlichen Informationsverarbeitung	102
Abb. 4	Automatische Prozesse der menschlichen Informationsverarbeitung	142
Abb. 5	Das Organonmodell von Bühler	159
Abb. 6	Kategorie und Prototyp am Beispiel "Bank"	183
Abb. 7	Das Formblatt für die Entscheidung	194
Abb. 8	Das Formblatt für Wahrnehmung und Implementation	197

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
f.	folgende
ff.	fortfolgende
i.d.R.	in der Regel
Ktr.	Kontrolle
KWG	Kreditwesengesetz
Pl.	Planung
Org.	Organisation
S.	Seite
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Einleitung

Eine Auseinandersetzung mit der Unternehmerbeurteilung als Instrument der Kreditprüfung muß mit der Feststellung dessen beginnen, was den Gegenstand der Unternehmerbeurteilung konkret ausmacht. Man muß wissen, was sind die Aufgaben eines Unternehmers im betrieblichen Geschehen. Sucht man hier einen Einstieg, stößt man auf eine Person, die in der Geistesgeschichte außergewöhnlich einfluß- und erfolgreich ist: Goethe. Goethes Zeitgenossen rühmten seine Erfolge als Unternehmer. Herder bewunderte ihn sogar beinahe mehr als Geschäftsmann denn als Literat.¹

Goethe vertrat unternehmerische Grundsätze, die auch in heutiger Zeit nichts an Aktualität eingebüßt haben. So schreibt er in den 'Wahlverwandschaften': "Nur Eines laß uns festsetzen und einrichten: trenne alles was eigentlich Geschäft ist vom Leben. Das Geschäft verlangt Ernst und Strenge, das Leben Willkür; das Geschäft die reinste Folge, dem Leben thut eine Inconsequenz oft Noth, ja sie ist liebenswürdig und erheiternd." Rationalität während des Entscheidungsprozesses und planvolles, konsequentes Handeln sind Goethes Geschäftsprinzipien. Aus ihnen leiten sich Führungs- und Verhandlungsgrundsätze ab: "Die Geschäfte müssen abstract, nicht menschlich mit Neigung oder Abneigung, Leidenschaft, Gunst p. behandelt werden, dann setzt Man mehr und schneller durch. Laconisch, imperativ, prägnant." (Gespräch mit Friedrich von Müller vom 6.12.1825) Lakonisch, imperativ, prägnant - das sind exakt die ablauforganisatorischen Prinzipien der modernen Betriebswirtschaftslehre. Sie dominieren (beinahe) bis in die jüngste Zeit.

Als Unternehmer hielt Goethe sich konsequent an seine Grundsätze. Er besaß das nötige Geschick, um auch wirtschaftlich erfolg-

¹ Vgl. Unseld (Goethe und seine Verleger), S. 114f. Von dort stammen auch die Zitate.

reich zu sein. Wahrscheinlich verfügte er über diese besondere Mischung von Ratio und schöpferischer Fähigkeit, die so typisch auch für den modernen Unternehmer ist.¹ Unterstützt wurde Goethe von einer hierarchischen, pyramidenförmigen Organisation. Er traf jedoch die bedeutenden Entscheidungen stets allein, vertrauend auf seine Intuition und Imagination.² So hing der Erfolg seiner Unternehmen weitgehend von seiner Person ab, wie er in den 'Museen zu Jena' schrieb: "Jedes Geschäft wird eigentlich durch ethische Hebel bewegt, da sie alle von Menschen geführt werden. Alles kommt dabei auf die Persönlichkeit an."³

Goethes Haltung charakterisiert die gängige Einschätzung der Unternehmerpersönlichkeit. Inkompetenz und/oder fehlendes Interesse an der Unternehmeraufgabe sind die Ursachen für Erfolgslosigkeit.⁴ Altman z.B. ermittelte, daß für weit über 90% aller geschäftlichen Mißerfolge der Unternehmer die alleinige Verantwortung trägt.⁵ Auch wenn man Statistiken grundsätzlich reserviert entgegnet; Bestätigung erfährt Altman durch eine qualitative Untersuchung charakteristischer Mißmanagementursachen, die von Stein mit seinen Mitarbeitern durchführte. Das Ergebnis dieser Studie ist eindeutig: "Mit nur ganz wenigen Ausnahmen, die aber in keinem Fall alleine zur Krise geführt hätten (..), waren alle Schwachstellen auf unternehmerisches Fehlverhalten zurückzuführen. Außerbetriebliche Einflüsse (..), .. verstärkten zwar die Auswirkungen einiger Schwachstellen (..) bzw. machten sie erst sichtbar, die eigentlichen Ursachen lagen aber auch hier im Management."⁶ Ohnehin ist eine Auswechslung der Geschäftsführung die erste und häufigste Maßnahme, die Eigentümer bzw. Gläubiger im Falle einer Erfolgskrise anwenden.⁷ Ihre Absicht entstammt hier der Überzeugung, durch ein

¹ Vgl. Heinrich (Wirtschaft und Persönlichkeit), S. 150 ff.

² Vgl. Unseld (Goethe und seine Verleger), S. 493 ff.

³ Vgl. Unseld (Goethe und seine Verleger), S. 114.

⁴ Vgl. z.B. Slatter (Corporate Recovery), S. 24 ff.

⁵ Vgl. Altman (Bankruptcy and Reorganisation), S. 44.

⁶ von Stein et. al. (Unternehmerverhalten), S. 193.

⁷ Vgl. Grinyer/Mayes/McKiernan (Sharpbenders), S. 35 ff.

fähigeres und engagierteres Management die Abwärtstendenz zu unterbinden und einen neuen Aufschwung einzuleiten.