

# INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
I.	PROBLEMSTELLUNG ..... 1
II.	UNTERNEHMENSKRISEN ..... 3
II.1.	Zur Bedeutung von Unternehmenskrisen in der Betriebswirtschaftslehre..... 3
II.2.	Die Unternehmenskrise als existentielle Bedrohung ..... 4
II.3.	Arten von Unternehmenskrisen..... 6
III.	DIE ENTWICKLUNG DES ÖSTERREICHISCHEN INSOLVENZRECHTS ..... 10
III.1.	Die Grundprinzipien des Insolvenzrechts ..... 10
III.2.	Geschichtlicher Überblick ..... 11
III.3.	Die Krise des Insolvenzwesens als Ausgangspunkt für das IRÄG 1982 und die Weiterentwicklung des Insolvenzwesens in Österreich ..... 13
III.3.1.	Die Entwicklung der Insolvenzzahlen..... 13
III.3.2.	Unternehmenszerschlagung statt -fortführung ..... 15
III.3.3.	Die Bevorzugung bestimmter Gläubiger..... 15
III.3.4.	Die Aushöhlung der Konkursmasse ..... 18
III.3.5.	Der volkswirtschaftliche Schaden auf Grund der Unternehmens- zerschlagung ..... 18
III.4.	Die Prinzipien des IRÄG 1982 ..... 20
III.4.1.	Allgemeines ..... 20
III.4.2.	Unternehmenserhaltung ..... 22
III.4.3.	Verstärkte Gläubigergleichbehandlung ..... 24
III.4.4.	Die Bekämpfung der masselosen Konkurse ..... 25
IV.	DIE UNTERNEHMENSFORTFÜHRUNG IM KONKURS AUF GRUNDLAGE DES IRÄG 1982 ..... 26
IV.1.	Die Insolvenzeröffnungstatbestände ..... 26
IV.1.1.	Zahlungsunfähigkeit ..... 26
IV.1.1.1.	Zahlungsunfähigkeit - Zahlungsunwilligkeit..... 27
IV.1.1.2.	Zahlungsunfähigkeit - Zahlungsstockung ..... 27
IV.1.1.3.	Zeitpunkt- oder Zeitaumilliquidität ..... 29
IV.1.1.4.	Gläubigerandrang ..... 30
IV.1.1.5.	Gläubigermehrheit..... 31

IV.1.1.6.	Die Zahlungsunfähigkeit hinsichtlich wesentlicher Teile der Gesamtverbindlichkeiten .....	31
IV.1.1.7.	Abschließende Begriffsbestimmung für die Zahlungsunfähigkeit im Sinne des Insolvenzrechts .....	31
IV.1.2.	Die Überschuldung.....	32
IV.1.2.1.	Allgemeines .....	32
IV.1.2.2.	Abgrenzung zur Unterbilanz .....	33
IV.1.2.3.	Mögliche Bewertungsansätze bei der Überschuldungsprüfung.....	33
IV.1.2.3.1.	Bewertung unter der Prämisse der Liquidation .....	34
IV.1.2.3.2.	Bewertung unter der Prämisse der Fortführung .....	35
IV.1.2.3.3.	Kumulative Prüfung beider Prämissen .....	36
IV.1.2.3.4.	Bewertung entsprechend der wahrscheinlichen Verwertung (Zweistufiges Verfahren).....	37
IV.1.2.3.5.	Bewertung nach Liquidationswerten mit anschließender Fortführungsprognose.....	38
IV.1.2.3.6.	Zusammenfassende Wertung .....	39
IV.2.	Ziel des Konkursverfahrens.....	40
IV.3.	Ablauf des Konkursverfahrens .....	40
IV.4.	Die Unternehmensfortführung im Konkurs.....	42
IV.4.1.	Unternehmensfortführung.....	42
IV.4.2.	Der Ausfall für die Gläubiger als wesentliches Entscheidungskriterium aus rechtlicher Sicht .....	43
V.	UNTERNEHMENSFORTFÜHRUNG IM KONKURS ALS CHANCE DER UNTERNEHMENSSANIERUNG .....	45
V.1.	Die Unternehmenssanierung .....	45
V.2.	Voraussetzungen der Sanierung .....	46
V.2.1.	Sanierungsbedürftigkeit .....	46
V.2.2.	Sanierungsfähigkeit .....	48
V.2.3.	Sanierungswürdigkeit.....	49
V.3.	Interessenten an der Sanierung .....	50
V.3.1.	Überblick zu den Beteiligten .....	50
V.3.2.	Alte Geschäftsleitung .....	51
V.3.2.1.	Geschäftsführende Gesellschafter/Unternehmer.....	51
V.3.2.2.	Gesellschafter.....	51
V.3.2.3.	Unternehmensleitung .....	52
V.3.3.	Geschäftspartner.....	52

V.3.4.	Neue Gesellschafter.....	54
V.3.5.	Öffentliche Institutionen .....	55
V.4.	Organisation der Sanierung .....	55
V. 5.	Sanierungsablauf .....	58
V.5.1.	Konkursantrag.....	61
V.5.2.	Grobanalyse.....	61
V.5.3.	Durchführung der Erstmaßnahmen.....	65
V.5.4.	Feinanalyse.....	68
V.5.5.	Fortführungskonzept.....	69
V.5.6.	Durchführung der Fortführungsmaßnahmen.....	70
V.5.7.	Zwangsausgleich .....	70
VI.	URSACHENANALYSE ALS AUSGANGSPUNKT FÜR DIE SANIERUNG.....	72
VI.1.	Betriebswirtschaftlich orientierte Krisenursachen- und Insolvenzforschung .....	72
VI.1.1.	Quantitative Krisenursachenforschung .....	72
VI.1.2.	Qualitative Krisenursachenforschung.....	74
VI.1.3.	Bedeutung der Krisenursachenforschung .....	75
VI.1.4.	Problematik der Krisenursachenforschung.....	76
VI.2.	Ursachenkataloge.....	80
VI.2.1.	Die Vielfalt der Ursachenkataloge .....	80
VI.2.2.	Beurteilung der Ursachenkataloge.....	83
VI.3.	Unternehmenskrisen und ihre Ursachen in den betrieblichen Bereichen .....	85
VI.3.1.	Krisenursachen im Finanzbereich .....	85
VI.3.2.	Krisenursachen im Führungsbereich.....	93
VI.3.2.1.	Führung als Institution.....	94
VI.3.2.2.	Führung als Prozeß .....	100
VI.3.3.	Krisenursachen im Beschaffungsbereich.....	102
VI.3.4.	Krisenursachen im Produktionsbereich.....	107
VI.3.5.	Krisenursachen im Absatzbereich .....	116
VI.3.6.	Krisenursachen im Personal- und Verwaltungsbereich.....	124
VI.3.7.	Krisenursachen im überbetrieblichen Bereich.....	131
VII.	DIE SANIERUNGSFÄHIGKEITSPRÜFUNG.....	135
VII.1.	Ziele und Funktionen der Sanierungsfähigkeitsprüfung.....	135
VII.1.1.	Ziele.....	135

VII.1.2.	Funktionen .....	136
VII.1.2.1.	Unternehmenserhaltungsfunktion .....	136
VII.1.2.2.	Informationsfunktion .....	136
VII.1.2.3.	Schadensbegrenzungsfunktion .....	137
VII.1.2.4.	Haftungsbegrenzungsfunktion.....	137
VII.2.	Durchführung der Feinanalyse.....	137
VII.2.1.	Die Analyse der Sanierungsfähigkeit.....	137
VII.2.2.	Umweltanalyse und -prognose .....	139
VII.2.2.1.	Analyse und Prognose der Globalen Umwelt.....	140
VII.2.2.2.	Analyse und Prognose der Aufgabenumwelt .....	141
VII.2.3.	Unternehmensanalyse und -prognose.....	146
VII.2.3.1.	Ressourcenanalyse .....	147
VII.2.3.2.	Stärken-Schwächen-Analyse.....	148
VII.2.3.3.	Identifikation der relativen Wettbewerbsvorteile.....	149
VII.2.4.	Integration von Umwelt- und Unternehmensinformationen.....	149
VII.3.1.	Ermittlung der relevanten Fortführungsziele .....	151
VII.3.1.1.	Wertziele.....	154
VII.3.1.2.	Sachziele.....	154
VII.3.1.3.	Humanziele.....	154
VII.3.2.	Entwicklung von Fortführungsstrategien.....	155
VII.3.2.1.	Geschäftsfeldplanung.....	157
VII.3.2.2.	Organisations- und Rechtsstrukturplanung.....	157
VII.3.2.3.	Führungskräfteplanung.....	159
VII.3.3.	Planung der Fortführungsmaßnahmen.....	160
VII.3.3.1.	Fortführungsmaßnahmen im Finanzbereich.....	161
VII.3.3.1.1.	Maßnahmen zur Senkung des Mittelbedarfs .....	161
VII.3.3.1.2.	Maßnahmen zur Deckung des Finanzbedarfs .....	163
VII.3.3.2.	Fortführungsmaßnahmen im Führungsbereich .....	164
VII.3.3.2.1.	Motivation und Krisenmanagement .....	164
VII.3.3.2.2.	Autoritärer/kooperativer Führungsstil.....	166
VII.3.3.3.	Fortführungsmaßnahmen im Beschaffungsbereich .....	168
VII.3.3.3.1.	Besondere Anforderungen an den Beschaffungsbereich in der Krise.....	168
VII.3.3.3.2.	Reduzierung der Lagerbestände .....	169
VII.3.3.3.3.	Anlegen strengster Maßstäbe an die Bedarfsermittlung.....	169
VII.3.3.3.4.	Senkung der Mittelbindung im Vorratsvermögen .....	170
VII.3.3.3.5.	Ermittlung neuer Beschaffungsquellen .....	171
VII.3.3.4.	Fortführungsmaßnahmen im Produktionsbereich .....	171

VII.3.3.4.1.	Anpassung der Unternehmenskapazität.....	171
VII.3.3.4.2.	Senkung der Kosten der Leistungserstellung .....	172
VII.3.3.4.3.	Überprüfung des Qualitätsniveaus .....	173
VII.3.3.4.4.	Straffung des Fertigungssortiments.....	173
VII.3.3.5.	Fortführungsmaßnahmen im Absatzbereich.....	176
VII.3.3.5.1.	Überprüfung der Preisgestaltung.....	176
VII.3.3.5.2.	Durchführung von Sonderverkäufen.....	176
VII.3.3.5.3.	Verbesserung der Distributions- und Serviceleistung.....	177
VII.3.3.5.4.	Verstärkung der Vertriebsbemühungen.....	178
VII.3.3.5.5.	Strategische Ausrichtung .....	178
VII.3.3.6.	Fortführungsmaßnahmen im Personal- und Verwaltungsbereich .....	180
VII.3.3.6.1.	Personalabbau/ Senkung der Personalkosten .....	181
VII.3.3.6.2.	Senkung der Verwaltungskosten .....	182
VII.3.3.6.3.	Verbesserung des Rechnungswesens.....	183
VII.4.	Die Entscheidung über die Sanierungsfähigkeit .....	183
VII.4.1.	Die Konkursbilanz .....	184
VII.4.2.	Die Fortführungsergebnisplanung .....	185
VII.4.3.	Die Fortführungsfinanzplanung .....	186
VIII.	<b>PRAKTISCHE BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSFORT- FÜHRUNG.....</b>	<b>188</b>
VIII.1.	Die Untersuchungen des Kreditschutzverbandes von 1870.....	188
VIII.2.	Eigene Untersuchung der Unternehmensfortführung in Oberösterreich.....	190
VIII.3.	Ergebnisse der Interviews.....	191
VIII.4.	Eigene Einschätzung der Unternehmensfortführung in Oberösterreich.....	194
IX.	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....</b>	<b>196</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1	Die unterschiedlichen Arten von Unternehmenskrisen	S	8
Abb. 2	Kausalkette der Krankheitserscheinungen	S	47
Abb. 3	Die Beteiligten an der Sanierung und ihre Interessen	S	50
Abb. 4	Sanierungsablauf	S	59
Abb. 5	Stärken/Schwächen/Profil	S	64
Abb. 6	Beispiel einer Ursachen-Wirkungs-Hierarchie	S	78
Abb. 7	Exemplarische Insolvenz-Ursachen-Wirkungs-Konstellation: Szenario "Der inflexible Patriarch"	S	79
Abb. 8	Transformationsprozeß	S	108
Abb. 9	Produktionsfaktoren	S	108
Abb. 10	Globale Umwelt und Aufgabenumwelt des Unternehmens	S	140
Abb. 11	Erweitertes Produktlebenszykluskonzept	S	144
Abb. 12	Funktions-Ressourcen-Matrix	S	147
Abb. 13	Stärken-Schwächen-Profil	S	148
Abb. 14	Konkurrenzprofil	S	149
Abb. 15	Chancen-Gefahren-Distanz-Profil	S	151
Abb. 16	Beispiele für mögliche Ziele im Rahmen der Fortführung	S	153
Abb. 17	Zusammenhänge zwischen gefertigten Produktmengen und Produktvarianten	S	174
Abb. 18	Zusammenhang zwischen gefertigten Produktmengen und Anzahl der Umrüstungen	S	175
Abb. 19	Marktanteil/ Marktwachstumsporfolio	S	179

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1	Anzahl der österreichischen Insolvenzen vom 1.1.1971 bis 31.12.1989	S 14
Tab. 2	Geschätzte Insolvenzpassiva	S 19
Tab. 3	Die Bekämpfung der masselosen Konkurse	S 25
Tab. 4	Gliederung der Insolvenzen nach Rechtsformen in Österreich	S 73
Tab. 5	Aufteilung der Insolvenzen nach der Dauer des Bestandes der Unternehmen	S 73
Tab. 6	Die Verteilung und Gewichtung der Insolvenzzursachen in den Entstehungsbereichen	S 82
Tab. 7	Die Verteilung und Gewichtung von Insolvenzzursachen im Finanzierungsbereich	S 87
Tab. 8	Die Verteilung und Gewichtung von insolvenzfördernden Einflüssen aus dem Führungsbereich	S 95
Tab. 9	Die Verteilung und Gewichtung von insolvenzfördernden Einflüssen aus dem Beschaffungsbereich	S 103
Tab. 10	Die Verteilung und Gewichtung von Insolvenzzursachen im Bereich der Betriebsleistung	S 111
Tab. 11	Die Verteilung und Gewichtung von Insolvenzzursachen im Absatzbereich	S 118
Tab. 12	Die Verteilung und Gewichtung von Insolvenzzursachen im Personal- und Verwaltungsbereich	S 127
Tab. 13	Die Verteilung und Gewichtung von Insolvenzzursachen im Bereich des Rechnungswesens	S 128
Tab. 14	Die Verteilung und Gewichtung von insolvenzfördernden Einflüssen aus dem überbetrieblichen Bereich	S 133
Tab. 15	Führungsstil bei der Krisenbewältigung	S 167
Tab. 16	Abweichung des Führungsstils vom bisherigen Führungsverhalten	S 167
Tab. 17	Unternehmensfortführungen im Konkurs	S 188
Tab. 18	Konkurse und Unternehmensfortführungen	S 189
Tab. 19	Eröffnete Konkursverfahren in Oberösterreich 1990	S 190
Tab. 20	Unternehmenserschlagungen und -fortführungen in Oberösterreich	S 191