

WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Rudolf Grünbichler

INSOLVENZ- PROPHYLAXE FÜR KLEINUNTERNEHMEN

Ein automatisationsgestütztes Tool zur
Einschätzung des Geschäftsverlaufs

Beiträge zur wirtschafts-
wissenschaftlichen und technisch-
wissenschaftlichen Forschung

Band 13



leykam:

SCHRIFTENREIHE
WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen
und technisch-wissenschaftlichen Forschung
Herausgegeben von der
FH CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft
University of Applied Sciences

Band 13



Rudolf Grünbichler

Insolvenzprophylaxe für Kleinunternehmen

Ein automatisationsgestütztes Tool zur Einschätzung
des Geschäftsverlaufs

FH-Studienrichtung
Rechnungswesen & Controlling
in Zusammenarbeit mit dem
KSV1870

leykam:

Zitiervorschlag:

Rudolf Grünbichler: Insolvenzprophylaxe für Kleinunternehmen. Hrsg. v. FH CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft. Graz, Wien: Leykam Verlag 2020 (= Schriftenreihe Wissenschaft und Praxis, Band 13)

© by Leykam Buchverlagsgesellschaft m.b.H. Nfg. & Co. KG, Graz–Wien 2020

Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Titelbild: © FH CAMPUS 02
Gesamtherstellung: Leykam Buchverlag
ISBN 978-3-7011-8156-8
www.leykamverlag.at

Inhalt

Vorwort	7
1 Einleitung	11
2 Insolvenzursachen, Analyseinstrumente und Ableitung von Indikatoren	19
2.1 Definitionen für Kleinunternehmen und Krise	19
2.2 Insolvenzursachen	22
2.3 Analyseinstrumente	26
2.3.1 7-S-Modell nach McKinsey zur Analyse des Unternehmens	27
2.3.2 Branchenstrukturmodell nach Porter zur Analyse der Branchenumwelt	28
2.3.3 PESTEL-Modell zur Analyse der Makroumwelt	29
2.4 Den Kleinunternehmen zur Verfügung stehende Informationen	32
2.5 Ableitung von Krisenindikatoren	33
2.5.1 Indikatoren für das Erkennen einer Strategiekrise	36
2.5.2 Indikatoren für das Erkennen einer operativen Krise	39
3 Instrument zur Früherkennung von Insolvenzgefahren	43
3.1 Beschreibung des Instruments	43
3.1.1 Die Tabellenblätter des Instruments	43
3.1.2 Das Deckblatt und erforderliche Angaben zum Unternehmen	44
3.1.3 Nähere Erläuterungen zum Instrument	45
3.2 Eingabe der strategischen und operativen Indikatoren	45
3.2.1 Strategische Indikatoren	46
3.2.2 Operative Indikatoren	46
3.3 Bewertung und Auswertungen	47
3.3.1 Bewertung der Indikatoren für die Auswertung	47
3.3.2 Auswertung der strategischen Indikatoren	48
3.3.3 Auswertung des Geschäftsverlaufs	49
3.3.4 Zusammenfassende Darstellung in einem Report	51
3.4 Empirische Erhebung zur Validierung des Excel-Instruments	52
3.4.1 Strukturdaten zu den teilnehmenden Unternehmen	52

3.4.2	Ergebnisse aus den Interviews	54
3.5	Kritische Reflexion zum Einsatz der automatisations- gestützten Checkliste und Anmerkungen zur Weiterent- wicklung	62
4	Resümee	65
	Autor	66
	Literaturverzeichnis	67

Vorwort

Der Begriff Insolvenz verursacht bei vielen Menschen Unbehagen und ist zumeist mit negativen Assoziationen belegt. Nicht nur, dass es sich um ein besonders sensibles und emotionales Thema handelt, es sorgt auch für Berührungängste und Abwendung, sobald es nur angesprochen wird. Dies verwundert nicht: Eine Unternehmensinsolvenz bedeutet Schulden, Probleme und den Verlust der Existenzgrundlage sowie der sozialen Stellung.

In meiner Zeit in der Steuer- und Unternehmensberatung habe ich Unternehmen in die Insolvenz schlittern sehen und die persönlichen Schicksale teilweise miterlebt. Dabei ließe sich ein Teil der Insolvenzen vermutlich vermeiden, wenn vorausschauend agiert und Krisensignale beachtet würden. Leider wird oftmals zu spät reagiert, nämlich erst dann, wenn die Rechnungen nicht mehr bezahlt werden können.

Aus diesem Grund widmete ich meinen Forschungsschwerpunkt diesem Bereich. Zwar existieren viele Arbeiten zu Früherkennungssystemen und Insolvenzindikatoren für größere Unternehmen, jedoch gibt es bei Kleinunternehmen einige Besonderheiten. Dabei treten insbesondere zwei Herausforderungen auf: Erstens sind Unternehmen dieser Größenklasse für empirische Erhebungen schwer greifbar, zweitens steht diesen Unternehmen wenig Datenmaterial zur Unternehmenssteuerung zur Verfügung.

Die Relevanz des Themas und die Anstrengungen der letzten Jahre spiegeln sich zudem im F&E-Award wider: Für das Projekt wurde der Forschungs- und Entwicklungspreis 2019 der FH CAMPUS 02 für das beste Forschungsprojekt für den Zeitraum 2017 bis 2019 vergeben. Ein Grund mehr, die gewonnenen Erkenntnisse der letzten Jahre in dieser Ausgabe der Schriftenreihe niederzuschreiben.

Ein Projekt in diesem Ausmaß ist neben der täglichen Arbeit ohne Unterstützung nicht möglich. Deshalb möchte ich mich bei den folgenden Personen bedanken, die mich bei diesem Thema unterstützten.

Danksagung

Ich bedanke mich insbesondere bei Herrn René Jonke, Leiter Region Süd, KSV 1870, für die wertvollen Anmerkungen, Hinweise und Diskussionen. Des Weiteren bedanke ich mich bei Maria Lipp, BSc MSc für Überarbeitungen, für die Unterstützung der Abbildungserstellung sowie für das Korrekturlesen.

Ebenso möchte ich mich bei unserer Forschungsassistentin Mag^a Tanja Mikschofsky, Bakk. bedanken, die mich jederzeit und tatkräftig bei organisatorischen Belangen unterstützte.

Des Weiteren bedanke ich mich bei den folgenden Studierenden für die Unterstützung im Rahmen der Lehrveranstaltung Praxisprojekt für

- erste Vorarbeiten zu Themen in Zusammenhang mit Neugründer/innen, eine grundlegende Literaturrecherche und die erste Version des Excel-Instruments im Wintersemester 2015/2016:

Sabrina Enzinger

Michael Felbinger

Anna Harrer

Silke Reiter

Reinhold Riedel

Susanne Winkler

- die ergänzende Literaturrecherche, die Überarbeitung des Excel-Instruments sowie dessen inhaltliche Beschreibung, welche als Basis für die Kapitel 3.1 bis 3.3 herangezogen wurde, im Sommersemester 2018:

Kathrin Anhofer

Martin Dröscher

Natalie Heiss

Dominik Peheim

Sarah Schwarzbauer

Elisa Stieber

Ivana Stojcevic

- die vertiefte Literaturrecherche und Durchführung von Interviews mit Unternehmer/innen zur Testung des Excel-Instruments im Sommersemester 2019:

Vanessa de Buigne

Christian Hauptmann

Vera Hauswirth

Christian Kienler
Martin Kos
Christopher Neuhold

Ich hoffe, mit diesen Vorarbeiten und dem automatisationsgestützten Instrument einen Beitrag zur Senkung der Unternehmensinsolvenzen in Österreich zu leisten. Leider wird das Thema in der Gesellschaft immer noch tabuisiert.

Daher möchte ich das Vorwort mit folgendem Appell schließen: Jede und jeder kann einen Beitrag dazu leisten, das Thema nicht nur als Bedrohung aufzufassen, sondern auch als Chance für einen nachhaltigen Geschäftserfolg wahrzunehmen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

FH-Prof. Rudolf Grünbichler, MA
FH CAMPUS 02
Fachhochschule der Wirtschaft GmbH

1 Einleitung

Im Jahr 2018 wurden 4.980 Unternehmen insolvent. Davon betroffen waren 2.397 Unternehmen in Form eines Einzelunternehmens, also tendenziell eher kleinere Unternehmen. Von der Insolvenz waren insgesamt etwa 19.000 Dienstnehmer betroffen.¹ Ein Drittel der insolventen Unternehmen war zudem nicht älter als vier Jahre.²



Abbildung 1: Unternehmensgründungen und -insolvenzen 1993 bis 2018 in Österreich

Quellen: Statistiken der WKO und des KSV1870.

Obwohl die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in den letzten zehn Jahren deutlich abgeflacht ist,³ wird aufgrund des Anstiegs der Unternehmensgründungen in Zukunft eine Zunahme an Insolvenzen erwartet. Eine Unternehmensinsolvenz bringt viele Probleme mit sich. Neben volkswirtschaftlichen Schäden und weiteren Problemen für die Gesellschaft und alle weiteren Stakeholder sind insbesondere die insolventen Unternehmer/innen betroffen. Eine Insolvenz ist für die Betroffenen meistens nicht nur ein finanzieller Schaden, sondern bringt auch Verlustängste, eine Auswirkung auf den Gesundheitszustand, einen sozialen Ausschluss und weitere Probleme mit sich.⁴

¹ Vgl. KSV1870 (2018), Onlinequelle [Zugriff: 28.11.2018].

² Vgl. KSV1870 (2019a), Onlinequelle [Zugriff: 20.10.2019].

³ Vgl. KSV1870 (2019b), Onlinequelle [Zugriff: 17.9.2019].

⁴ Vgl. JGU (2008), Onlinequelle [Zugriff: 05.12.2018].

Dabei liegt der Großteil der Insolvenzsachen meist im innerbetrieblichen Bereich. Knapp die Hälfte der Insolvenzen läßt sich auf ungenügende betriebswirtschaftliche Kenntnisse, mangelnde Marktbeobachtung, Kalkulationsfehler, fehlende Planungen usw. zurückführen.⁵

Das benötigte betriebswirtschaftliche Knowhow kann von Steuer- und Unternehmensberatern eingebracht werden. Allerdings wird die Beratung zur Kostenfrage, wodurch diese häufig nicht in Anspruch genommen wird. Somit stellt die Besprechung des Jahresergebnisses und der Steuererklärungen den meist einzigen Berührungspunkt mit der steuerlichen Vertretung dar. Diese findet für das abgeschlossene Geschäftsjahr i. d. R. im Folgejahr statt.⁶ Zu diesem Zeitpunkt kann es für korrigierende Maßnahmen jedoch schon zu spät sein.

Dabei ließe sich ein Großteil der Insolvenzen des kleineren Mittelstandes vermeiden. Insolvenzverwalter gehen davon aus, dass 90 % aller Insolvenzen des kleineren Mittelstandes objektiv vermeidbar wären.⁷ Hierbei sind insbesondere Unternehmen krisenanfällig, die sich nur mangelhaft auf krisenhafte Entwicklungen vorbereiten.⁸ Mit einem entsprechenden Problembewusstsein könnten vermutlich einige Insolvenzen vorzeitig abgewendet werden.

Unternehmen stehen dazu viele Früherkennungssysteme zur Verfügung. DOUBEK/EXLER/SITUM haben auf Grundlage mehrerer Publikationen einen fundierten Überblick über Ansätze zur Früherkennung samt deren Vor- und Nachteile erarbeitet.⁹

⁵ Vgl. KSV1870 (2016), Onlinequelle [Zugriff: 24.10.2018], S. 3 ff.

⁶ Beispiel: Das Ergebnis der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung für das Jahr 2018 wird idR frühestens im 2. Quartal 2019 besprochen, im ungünstigsten Fall im 1. Quartal 2020.

⁷ Vgl. BRENNECKE (2005), S. 1.

⁸ Vgl. VOLK (2005), S. 282.

⁹ Vgl. DOUBEK/EXLER/SITUM (2016), S. 204 ff.

	Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Ansätze (1. Generation)	Indikatororientierte Ansätze (2. Generation)	Erfolgspotenzialorientierte Ansätze 3. und 4. Generation)
Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Systeme, die im Wesentlichen auf Vergangenheitsdaten aufbauen und in den meisten Fällen aus dem operativen Controlling generiert werden. • Im Falle einer vorhandenen Planung können Plandaten verwendet werden, um Soll-Ist-Abweichungen festzustellen, welche Hinweise auf eine Fehlentwicklung geben können. • Die verwendeten Zahlen sind stark unternehmensbezogen (intern), so dass die Einwirkungen der Umwelt und des Umfelds größtenteils ausgeblendet werden. • Die Systeme eignen sich im Allgemeinen für eine kurzfristige Prognose von Fehlentwicklungen eines Unternehmens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Systeme, die neben Vergangenheitsdaten auch potenzielle Frühwarnindikatoren (leading indicators) beinhalten, um Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge ermitteln bzw. erkennen zu können. • Neben Abweichungen von Ist- zu Sollwerten werden auch Entwicklungen einzelner Frühwarnindikatoren beobachtet und aufgrund des Verlaufs wird versucht, potenzielle Krisenentwicklungen zu identifizieren. • Um äußere Einwirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens abschätzen zu können, wird versucht, geeignete externe Variablen zu finden, welche als Frühwarnindikatoren genutzt werden können. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung der Ansätze der 1. und 2. Generation, indem sowohl Elemente der Strategie als auch des Umfelds integriert werden. • Ziel dieser Ansätze ist es, insbesondere schwache Signale aufzuspüren, um damit noch früher eine Unternehmenskrise aufdecken zu können. • Derartige Ansätze dürften am ehesten für die Erkennung von strategischen Krisen geeignet sein.

	Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Ansätze (1. Generation)	Indikatororientierte Ansätze (2. Generation)	Erfolgspotenzialorientierte Ansätze (3. und 4. Generation)
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> Einfache Umsetzbarkeit in der betrieblichen Praxis. Anlehnung an bestehende Konzepte möglich, ohne dass man selbst viel Aufwand zur Entwicklung eines eigenen Systems investieren muss. Effiziente Informationsgewinnung durch i. d. R. quantitative Daten (z. B. Jahresabschlusszahlen oder im Unternehmen verfügbare Daten). Unter Verwendung von Hochrechnungsdaten kann eine bestimmte Prognosequalität erreicht werden bzw. auch für die Zukunft prognostiziert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Neben der internen wird auch die externe Sicht eingebunden, so dass äußere Einwirkungen früher erkannt werden können. Die Wahrscheinlichkeit, Krisen früher zu erkennen, ist durch den Einbezug von „leading indicators“ deutlich höher. 	<ul style="list-style-type: none"> Konzeptionelle Gesamtheitlichkeit ermöglicht die Verbindung unterschiedlicher Ansätze der Krisenfrüherkennung. Einbindung hoher Umfeldkomplexität und -dynamik, sodass Zusammenhänge zwischen Erklärungsvariablen besser erfasst werden können. Für mittel- bis langfristige Prognosen geeignet und daher tendenziell eher geeignet, um strategische Krisen aufzuspüren, aber noch sehr wenig erprobt in der betrieblichen Praxis.

	Kennzahlen- und hochrechnungsorientierte Ansätze (1. Generation)	Indikatororientierte Ansätze (2. Generation)	Erfolgspotenzialorientierte Ansätze (3. und 4. Generation)
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> Starre Vorgehensweise. Beschränkte Prognosekraft, da derartige Systeme i. d.R. keine lagging indicators beinhalten. Eher für kurzfristige Prognosen und daher für die Erkennung einer Ertrags- und Liquiditätskrise geeignet. Beim kennzahlenorientierten Ansatz werden Vergangenheitsdaten verwendet, um auf eine potenzielle zukünftige Krise schließen zu können. 	<ul style="list-style-type: none"> Schwierige Definition von Frühwarnindikatoren hinsichtlich Erkennung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Eher für kurzfristige Prognosen und daher für die Erkennung einer Produkt- und Absatz- bzw. Ertrags- und Liquiditätskrise geeignet. Überführung von qualitativen Daten in quantitative Größen ist nicht immer einfach bzw. schwierig zu definieren. 	<ul style="list-style-type: none"> Schwach strukturiert, da diese einen langfristigen Horizont erfassen müssen. Schwache Signale lassen einen weiten Interpretationsspielraum hinsichtlich der effektiven Auswirkungen auf das Unternehmen zu. Implementierung eines Systems ist schwierig und aufwändig, da auch hier Ursache-Wirkungszusammenhänge erkannt werden müssen.

	Kennzahlen- und hochrechnungsoorientierte Ansätze (1. Generation)	Indikatororientierte Ansätze (2. Generation)	Erfolgspotenzialorientierte Ansätze (3. und 4. Generation)
Ansätze und Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlensystem von Du-Pont • Zeitreihenanalyse (z.B. Trendanalysen, Zeitreihenanalysen) • Multivariate Diskriminanzanalyse (z. B. Z-Score von Altman, Z-Score von Taffler) • Logistische Regression (O-Score von Ohlson) 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanced Scorecard (BSC) • EFQM Excellence Modell • Neuronale Netze • Zeitreihenanalyse (z. B. Trendanalysen, Zeitreihenanalysen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuronale Netze • Krisenwarnradar • Szenario-Technik • St. Galler Management-Modell

Tabelle 1: Elementare Zusammenstellung der unterschiedlichen Früherkennungssysteme nach DOUBEK/EXLER/SITUM

Quelle: DOUBEK/EXLER/SITUM (2016), S. 209.

Die Tabelle zeigt mehrere Kategorien an Früherkennungssystemen, deren Vor- und Nachteile sowie Vorschläge für Ansätze und Methoden. Neue technische Möglichkeiten und hierzu zählende Verfahren der Predictive Analytics können zudem die Treffgenauigkeit von Frühwarnsystemen erweitern.¹⁰ Es wird jedoch deutlich, dass insbesondere Kleinunternehmen weder über das Zahlenmaterial noch das Knowhow verfügen, um die angeführten Methoden anzuwenden.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen kommen zusätzlich bestimmte Risikofaktoren hinzu, welche bei größeren Unternehmen weniger stark ausgeprägt sind:¹¹

- Abhängigkeit von wenigen Kunden oder Lieferanten
- Geringe Transparenz in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit
- Unklare Unternehmensstrukturen
- Geringe Eigenkapitalquote

Es zeigt sich zudem, dass gesunde Unternehmen rasch in eine krisenhafte Situation geraten können. Erfahrungsgemäß sind es oft unvorhersehbare Ereignisse, die vorhandene (noch nicht sichtbare) Probleme auftreten lassen und in nicht mehr beherrschbare Krisen übergehen.¹² In der Krise werden zudem meist kurzfristige Maßnahmen gesetzt, um einen Turnaround zu schaffen. Dies ist jedoch kein Garant für ein nachhaltiges Wirtschaften.¹³

¹⁰ Vgl. BEHRINGER (2017), S. 197 ff.

¹¹ Vgl. PÜSCHEL (2013), S. 54.

¹² Vgl. SONIUS/KREHL (2017), S. 64.

¹³ Vgl. RICHTER/FUES (2017), S. 26.

Selbst wenn der Turnaround geschafft wird und die Umsatzerlöse gesteigert werden können, kommt bei Kleinunternehmen erschwerend die Belastung der Abgabennachzahlungen hinzu. Dies lässt sich an einem einfachen Beispiel darstellen:¹⁴

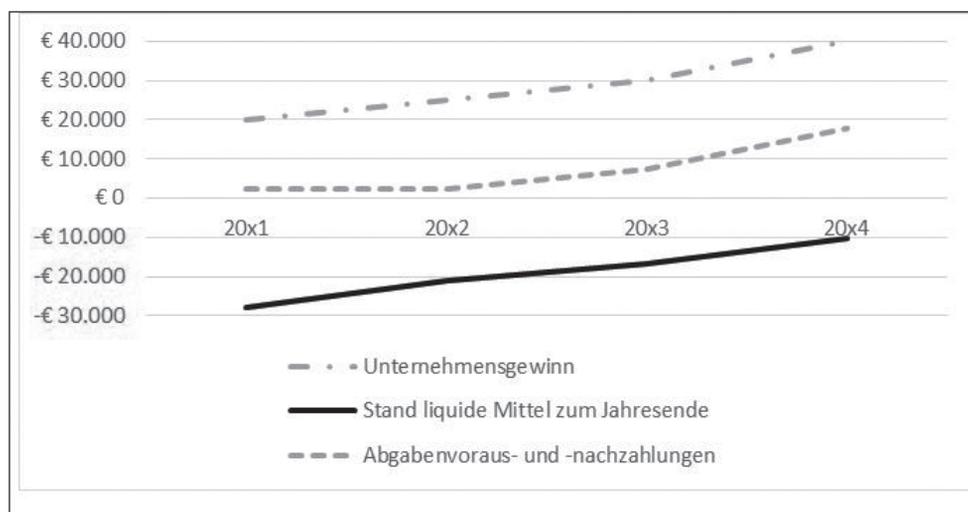


Abbildung 2: Die Entwicklung des Stands der liquiden Mittel zum Jahresende in einem Unternehmen, welches den Turnaround geschafft hat

Quelle: Abbildung auf Basis der Berechnungen in GRÜNBICHLER/MICHELITSCH (2016), S. 65.

Das Beispiel zeigt ein Einzelunternehmen, welches die Unternehmensgewinne jährlich steigern konnte. Bis 20x1 wurden negative Ergebnisse erwirtschaftet, wodurch keine Einkommensteuervorauszahlungen festgesetzt und lediglich die Mindestbeiträge an die Sozialversicherung entrichtet wurden. Der Kontostand betrug am 1.1.20x1 - € 30.000. Die Entnahmen zur Deckung der privaten Lebensführung betragen jährlich € 18.000. Die Abbildung verdeutlicht, dass trotz Erwirtschaftung jährlicher Gewinne der Kontostand am Ende des Jahres x4 noch immer (leicht) negativ ist. Zudem ist ersichtlich, dass ab dem Jahr x3 die Nachzahlungen an Einkommensteuer und Sozialversicherungsbeiträgen zu deutlichen Abflüssen an Liquidität führen.¹⁵ Das Beispiel verdeutlicht die Dringlichkeit, einer Krise vorzubeugen. Das rechtzeitige Erkennen einer Krise und richtige Handeln ist für Unternehmen essentiell. Es zeigt sich jedoch immer wieder, dass sich Gesellschafter und Management intensiver mit dem Phänomen Krise auseinandersetzen müssen. Dazu ist ein nachhaltiger Mentalitätswechsel erforderlich.¹⁶

¹⁴ Vgl. GRÜNBICHLER/MICHELITSCH (2016), S. 65.

¹⁵ Dies geschieht unter der Annahme, dass die Steuererklärungen des Jahres 20x1 spät abgegeben werden. Bei früher Abgabe würden die Anpassungen bereits 20x2 erfolgen.

¹⁶ Vgl. HAUG/ORT (2018), S. 27.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Instrument für Kleinunternehmer/innen zu entwickeln, welches diese hinsichtlich der unternehmerischen Risiken sensibilisiert und dazu bewegt, sich mit dem Unternehmen sowie dessen Umwelt auseinanderzusetzen. Dazu wird der Geschäftsverlauf dargestellt und eine Abschätzung hinsichtlich der Insolvenzgefahr abgegeben, um bei Bedarf Maßnahmen zu setzen und betriebswirtschaftliche Beratung einzuholen.

Das Ergebnis stellt ein Microsoft Excel-Instrument dar, welches von dem/den Unternehmer/innen monatlich befüllt wird. Die Auswertung erfolgt im Rahmen eines Berichts, in welchem eine mögliche strategische Krise sowie die monatliche Entwicklung dargestellt wird. Unternehmer/innen können auf Basis dieser Informationen Strategien ableiten und präventiv Maßnahmen setzen.

2 Insolvenzzursachen, Analyseinstrumente und Ableitung von Indikatoren

Dieses Kapitel stellt die theoretische Fundierung für das Microsoft Excel-Instrument dar. Es werden recherchierte Insolvenzzursachen aus Deutschland und Österreich angeführt, Analyseinstrumente vorgestellt, auf die den Kleinunternehmern zur Verfügung stehenden Informationen eingegangen und letztlich Insolvenzindikatoren abgeleitet.

Zunächst wird eine Definition zu Kleinunternehmen gegeben. Danach werden die Insolvenzzursachen im deutschsprachigen Raum angeführt. Dazu wurden mittels Desk-Recherche Studien, Publikationen und sonstige Veröffentlichungen zu Insolvenzzursachen erhoben und aufbereitet.

Da es sich bei Unternehmen, der Umwelt und deren Beziehungen zueinander um komplexe Gebilde und Strukturen handelt, wurden in einem weiteren Schritt Analyseinstrumente ausgewählt, um möglichst viele Aspekte in die Insolvenzvermeidung miteinfließen zu lassen. Dabei wurde eine Verbindung zwischen den Insolvenzgründen und den möglichen Stellgrößen im Unternehmen sowie dessen Umfeld hergestellt.

Hierzu wurden die Insolvenzzursachen den Ebenen der Analysemodelle zugeordnet, um einen Überblick zu erhalten, ob für das Excel-Instrument alle Bereiche abgedeckt wurden.

In einem dritten Schritt wurden mittels Gruppendiskussion jene Indikatoren für die Checkliste ausgewählt, welche von dem/den Unternehmer/innen ohne Hilfe von Dritten befüllt werden können. Dabei wurde einerseits darauf geachtet, dass die Kriterien von Unternehmer/innen unter Berücksichtigung des betriebswirtschaftlichen Knowhows beantwortet werden können.

Andererseits war es essentiell, jene Kriterien herauszufiltern, deren Beantwortung mit den den Unternehmer/innen vorliegenden Informationen möglich sind. Hierbei wurden die Indikatoren in jährlich sowie monatlich wiederkehrende Merkmale unterteilt, um eine potenzielle Strategie- bzw. Erfolgs- und/oder Liquiditätskrise anzuzeigen. Die Kriterien beruhen dabei auf objektiven Daten als auch auf subjektiven Einschätzungen durch den/die Unternehmer/in.

2.1 Definitionen für Kleinunternehmen und Krise

Zur Größendefinition von Unternehmen finden sich verschiedene Quellen. Oftmals wird die Empfehlung der Europäischen Kommission herangezogen, wonach vier

Kriterien zur Einstufung empfohlen werden.¹⁷ Demnach wären Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern und einem Umsatz bzw. einer Bilanzsumme bis zu € 10 Millionen den Kleinunternehmen zuzuordnen. Die Definition für Kleinstunternehmen lautet: bis zu 9 Mitarbeiter und ein Umsatz bzw. eine Bilanzsumme bis zu € 2 Millionen. Im Jahr 2016 gab es in Österreich 330.010 Unternehmen. Wird lediglich das Kriterium der Mitarbeiteranzahl der Europäischen Kommission herangezogen, fallen 87 % der österreichischen Unternehmen in die Größenklasse der Kleinstunternehmen.

Beschäftigtengrößenklassen	Anzahl
0 bis 9 Beschäftigte	287.078
10 bis 49 Beschäftigte	36.231
50 bis 249 Beschäftigte	5.541
KMU insgesamt	328.850
250 und mehr Beschäftigte	1.160
Gesamte marktorientierte Wirtschaft	330.010

Tabelle 2: Unternehmen nach Beschäftigten-Größenklassen 2016

Quelle: BMDW (2018), Anhang zum Mittelstandsbericht 2018 leicht modifiziert, S. 6.

Für diese Arbeit muss daher eine engere Abgrenzung von Klein- bzw. Kleinstunternehmen erfolgen. Aus diesem Grund wird die Grenze nach steuerlichen Gesichtspunkten gezogen: Gem. § 4 Abs. 3 EStG 1988 darf der Überschuss der Betriebseinnahmen über die Betriebsausgaben dann angesetzt werden, wenn keine gesetzliche Verpflichtung zur Buchführung besteht und Bücher auch nicht freiwillig geführt werden.

Es handelt sich somit um die sogenannten „Einnahmen-Ausgaben-Rechner“. Diesen Unternehmen kommt der erhebliche Nachteil zu, dass keine Bücher geführt werden und somit wichtige Informationen zur Unternehmenssteuerung fehlen. Beispiele hierfür sind (buchhalterische) Aufzeichnungen über Außenstände (Forderungen) oder Verbindlichkeiten, sofern diese nicht parallel in einem anderen System erfasst werden.

Die Grenze (Schwellenwert), ab welcher Buchführungspflicht besteht, wird mit mehr als € 700.000 Umsatzerlöse je Geschäftsjahr definiert.¹⁸ Für das Jahr 2017 ergibt in österreichischen kleinen Unternehmen im Bereich „Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“ der Median der Personalkosten 37,80 % (unteres

¹⁷ Vgl. Empfehlung 2003/361/EG der Kommission der Europäischen Union vom 6.5.2003.

¹⁸ S. dazu § 189 UGB iVm § 124 BAO; auf etwaige Detailbestimmungen wird an dieser Stelle nicht eingegangen.

Quartil: 18,76 %; oberes Quartil: 66,35 %) des Umsatzes.¹⁹ Bei Heranziehen der Umsatzerlöse von € 700.000 und dem Median der Personalkosten von 37,80 % ergibt dies Personalkosten von € 264.600. Im Jahr 2017 betrug der Median des Bruttojahreseinkommens für Männer und Frauen insgesamt € 27.545.²⁰ Dadurch ergibt sich eine durchschnittliche Beschäftigtenzahl von 9,6 Mitarbeitern.

Da sich das Excel-Instrument vorwiegend an ‚Einnahmen-Ausgaben-Rechner‘ richtet, werden für diese Arbeit daher folgende Kriterien für die Definition eines Kleinunternehmens herangezogen:

- bis 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- höchstens € 700.000 Umsatzerlöse je Geschäftsjahr.

Die Anzahl der Beschäftigten und die Umsatzerlöse korrelieren im Regelfall positiv. Je mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, desto mehr Umsatzerlöse muss es erwirtschaften.

Die Definition des Krisenbegriffs stellt ein Problem dar, da es keine eindeutige Definition gibt, ab wann ein Unternehmen als Krisenunternehmen angesehen werden kann.²¹ Der Begriff hängt zudem von der Disziplin ab, von welcher das Thema beleuchtet wird.²² Dies kann sich beispielsweise von der Volkswirtschaftslehre, der Betriebswirtschaftslehre oder der Rechtslehre herleiten.

Eine relevante Quelle im österreichischen Recht zur Definition einer Krise findet sich in § 2 Eigenkapitalersatz-Gesetz. Demnach befindet sich ein Unternehmen in der Krise, wenn es

- zahlungsunfähig (i. S. d. § 66 Insolvenzordnung) oder
- überschuldet (i. S. d. § 67 Insolvenzordnung) oder wenn
- die Eigenmittelquote (i. S. d. § 23 Unternehmensreorganisationsgesetz) der Gesellschaft weniger als 8 % und die fiktive Schuldentilgungsdauer (i. S. d. § 24 Unternehmensreorganisationsgesetz) mehr als 15 Jahre betragen, es sei denn, die Gesellschaft bedarf nicht der Reorganisation.²³

Für die wirtschaftliche Definition und ein einheitliches Verständnis einer Unternehmenskrise sind die folgenden Aspekte von Relevanz:²⁴

- Existenzgefährdung: Eine nachhaltige und nicht nur vorübergehende Gefährdung, die einen Existenzverlust einschließt.

¹⁹ Die österreichische Nationalbank veröffentlicht auf ihrer Website unter dem Menüpunkt Statistik unter anderem die Jahresabschlusskennzahlen für österreichische Unternehmen. Die Daten können dabei nach Systematik, Abschnitt, Kennzahl und Unternehmensgröße gefiltert werden.

²⁰ Vgl. Statistik Austria (2017), Onlinequelle [Zugriff: 10.9.2019].

²¹ Vgl. DOUBEK/EXLER/SITUM (2016), S. 206.

²² Vgl. HOFFMANN (2017), S. 258 f.

²³ Für weiterführende Erläuterungen vgl. THELEN/GRÜNBIHLER (2019), S. 829.

²⁴ Vgl. JACOBS/RIEGLER/SCHULTE-MATTLER/WEINRICH (2012), S. 23.

- **Ambivalenz des Ausgangs:** Der Untergang des Unternehmens ist genauso denkbar wie die erfolgreiche Bewältigung der Krise.
- **Gefährdung dominanter Ziele:** Die Erreichung der Unternehmensziele wird durch die Krise in Frage gestellt.
- **Prozesscharakter:** Die Krise stellt sich als zeitliche Abfolge dar, wobei die frühzeitige Erkennung von dem verfügbaren Früherkennungspotential abhängt.
- **Steuerungsproblematik:** Diese Problematik unterstellt die Möglichkeit, auf den Prozessablauf einer Krise Einfluss zu nehmen, wobei spezifische Anforderungen hinsichtlich einer besonderen Qualität an die Unternehmensführung gestellt werden.

Einen Ansatz für das Erkennen einer möglichen Krise bieten die Krisentypologien. Die Krisentypologieforschung dient dabei dem Verständnis der grundlegenden Wirkungszusammenhänge der Krisenursachen auf Unternehmen. Durch Kombination verschiedener Arten von Unternehmenskrisen werden Krisentypen gebildet.²⁵ Unternehmen können sodann diesen Krisentypen zugeordnet werden, um Indikatoren für die eigene Situation zu erhalten.

Für Kleinunternehmen bedeutet eine Unternehmenskrise zumeist, dass die Eingangsrechnungen nicht mehr rechtzeitig bedient werden können und der Kontostand dauerhaft negativ ist. Dabei handelt es sich bereits um eine Krise in einem sehr späten Stadium: die Liquiditätskrise. Krisen treten gewöhnlich bereits viel früher auf, ohne dass dies von den Unternehmern und Unternehmerinnen erkannt wird.²⁶

2.2 Insolvenzursachen

In einer Sekundärerhebung wurden Insolvenzursachen im deutschsprachigen Raum erhoben. Dazu wurden veröffentlichte Insolvenzstatistiken von verschiedenen Institutionen durchgesehen und die Insolvenzursachen aufbereitet. Eine übersichtliche und detaillierte Darstellung über die Insolvenzursachen in Österreich liefert die Statistik des KSV1870.²⁷

Fahrlässigkeit	
Ungenügende Kenntnis des praktischen Wirtschaftslebens, mangelnde Branchenkenntnis, mangelndes Rechnungswesen	4 %
Unvermögen der differenzierten Beurteilung der Wirtschaftsvorgänge, Gründungsfehler, Unerfahrenheit	7 %
Übermäßige Investitionen und überflüssige Betriebserweiterungen	0 %

²⁵ Vgl. KEHREL/SONIUS (2016), S. 101 ff.

²⁶ S. dazu die Krisenverläufe in Abbildung 8, S. 39.

²⁷ Vgl. KSV1870 (2016), Onlinequelle [Zugriff: 24.10.2018].

Externe Auslöser/Verlustquellen	
Geänderte Marktlage, geänderte Konkurrenzsituation, Kreditrestriktionen, Lohn- und Steuererhöhungen usw.	14 %
Insolvenz von Abnehmern	0 %
Ausfall von Lieferanten	1 %
Fehler bzw. Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich	
Fehlen des unbedingt notwendigen kaufmännischen Weitblicks, der rationalen Planung bei Funktionsänderungen, Absatzschwierigkeiten	40 %
Kalkulationsfehler, Produktionsmisserfolge	7 %
Mangelnde Beobachtung der Wirtschaft, Angebot/Nachfrage, Zinsen- und Kostensteigerungen, Umstrukturierungen, Differenzen in der Geschäftsführung usw.	4 %
Persönliches Verschulden	
Überhöhte private Entnahmen	1 %
Spekulationen	0 %
Vernachlässigung der Geschäftsführung	3 %
Betrügerische Handlungen	5 %
Kapitalmangel	
Das im Unternehmen vorhandene Kapital ist zu gering, um den vom Betrieb geforderten Aufwand zu befriedigen.	8 %
Unterschätzung der Bedeutung von Eigenkapital gepaart mit Absicht, Fremdkapital einzusetzen.	1 %
Sonstige Ursachen	
Krankheit	3 %
Unglücksfälle durch höhere Gewalt	1 %
Sonstige Ursachen außerhalb der Einflussosphäre des Unternehmens, zB Versorgungsschwierigkeiten mit Rohmaterialien, Streiks usw.	1 %
Summe	100 %

Tabelle 3: Insolvenzursachen Unternehmen im Jahr 2015

Quelle: KSV1870 (2016), Onlinequelle [Zugriff: 24.10.2018].

Wie der Tabelle entnommen werden kann, ist die Hälfte der Insolvenzen auf Fehler bzw. Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich zurückzuführen. Weitere 11 % lassen sich mit ungenügenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, unzureichender Beurteilung der Wirtschaftsvorgänge und übermäßigen Investitionen begründen. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Unternehmer/innen vieles dazu beitragen können, einer Insolvenz vorzubeugen und rechtzeitig Maßnahmen zu setzen. Eine andere Untersuchung zeigt hierbei, dass etwa zwei Drittel der Sanierungsberater erst in der Liquiditätskrise beauftragt werden und damit wenig Zeit für die Ausarbeitung

geeigneter Sanierungskonzepte und das Setzen von Maßnahmen verbleibt.²⁸ Nur in 5 % der Insolvenzfälle (Sonstige Ursachen) sind das Erkennen und Einlenken begrenzt bzw. nicht möglich.

In Deutschland meldeten im Jahr 2014 24.549 Unternehmen Insolvenz an. Dabei wurden als Ursachen für die Insolvenz folgende Insolvenzgründe angeführt:²⁹

• Mangelnde Kapitalausstattung (Eigenkapitalmangel/Finanzierungsschwierigkeiten)
• Konjunkturelle Lage, Strukturwandel
• Lohn- oder Verwaltungskosten
• Staatliche Steuer-, Wirtschafts- und Sozialpolitik
• Persönlicher/familiärer Bereich des Unternehmers; Teilhaberschwierigkeiten
• Falsche Markteinschätzung/mangelnde Wettbewerbsfähigkeit
• Fehlinvestitionen oder zu schnelle/zu langsame Kapazitätsausweitung
• Fehlerhafte Struktur/Organisation des Unternehmens/Standortprobleme
• schlechte Zahlungsmoral der Kunden
• Folgeinsolvenzen bzw. Dominoinsolvenzen treffen gleich mehrere Unternehmen
• Gründungs- oder Übernahmeschwierigkeiten
• Mängel in Kalkulation oder Buchführung
• Schwierigkeiten mit Lieferanten
• Mängel im Produktbereich (Qualität, Preis, Produkteigenschaften)
• Veraltete Technologie, nicht gelungene technische Umstellung
• Führungsprobleme

In einer anderen Erhebung wurden Geschäftsführer angeschrieben, gegen deren Unternehmen zwischen Mai 2004 und April 2005 ein Insolvenzverfahren eröffnet wurde. Hierbei wurden von den Geschäftsführern folgende Insolvenzursachen angegeben.³⁰

²⁸ Vgl. EXLER/TRUMMER (2014), S. 27.

²⁹ Vgl. BÜRGEL (2015), Onlinequelle [Zugriff: 04.12.2018].

³⁰ Vgl. HEUER/HILS/RICHTER (o. J.), Onlinequelle [Zugriff: 24.10.2018], S. 14.

Insolvenzursachen	Häufigkeit
Kapitalausstattung (Eigenkapitalmangel/Finanzierungsschwierigkeiten)	197
Zahlungsrückstände oder -ausfälle von Kunden/Auftraggebern	162
Konjunkturelle Lage, Strukturwandel	146
Lohn- oder Verwaltungskosten	99
Staatliche Steuer-, Wirtschafts- und Sozialpolitik	92
Persönlicher/familiärer Bereich des Unternehmers; Teilhaberschwierigkeiten	59
Falsche Markteinschätzung/mangelnde Wettbewerbsfähigkeit	58
Führungsprobleme	49
Fehlinvestitionen oder zu schnelle/zu langsame Kapazitätsausweitung	45
Fehlerhafte Struktur/Aufbau/Organisation des Unternehmens	41
Gründungs- oder Übernahmeschwierigkeiten	39
Standortprobleme	37
Mangelnde fachliche Qualifikation; Unerfahrenheit	32
Mängel in Kalkulation oder Buchführung	29
Schwierigkeiten mit Lieferanten	26
Mängel im Produktbereich (Qualität, Preis, Produkteigenschaften)	26
Veraltete Technologie, nicht gelungene technische Umstellung	9
Sonstige Gründe	56

Tabelle 4: Innerbetriebliche, zwischenbetriebliche und gesamtwirtschaftliche Insolvenzursachen

Quelle: HEUER/HILS/RICHTER, Onlinequelle [Zugriff: 24.10.2018], S. 14.

Weiters ergab die Befragung, dass zumeist mehrere Ursachen zur Insolvenz geführt haben.³¹ Daraus lässt sich erkennen, dass das Unternehmen, wenn es einmal in Schieflage geraten ist, mit mehreren Problemen parallel umgehen muss.

Bei Jungunternehmern sind als Insolvenzgefahr überdies Abgabennachzahlungen zu nennen, für welche keine entsprechenden Rücklagen gebildet wurden.³²

Die genannten Insolvenzursachen bilden die Grundlage für die Entwicklung von Insolvenzindikatoren für das Excel-Instrument.

³¹ Vgl. HEUER/HILS/RICHTER (o. J.), Onlinequelle [Zugriff: 24.10.2018], S. 12.

³² Vgl. GRÜNBIHLER/MICHELITSCH (2016), S. 65 f.

2.3 Analyseinstrumente

Um sicherzustellen, dass alle Unternehmens- und Umweltbereiche hinsichtlich ihrer Insolvenzgefahren mit entsprechenden Kriterien berücksichtigt wurden, werden als Analyseraster drei ausgewählte Analyseinstrumente herangezogen,³³ welche überwiegend in der strategischen Planung Anwendung finden. Diese sind das 7-S-Modell nach McKinsey, das Branchenstrukturmodell nach Porter und das PESTEL-Modell. Weitere Instrumente, welche sich in der Praxis bewährt haben, sind die Wettbewerbsanalyse, die Stärken-Schwächen-Analyse sowie die Portfolio-Analyse.³⁴

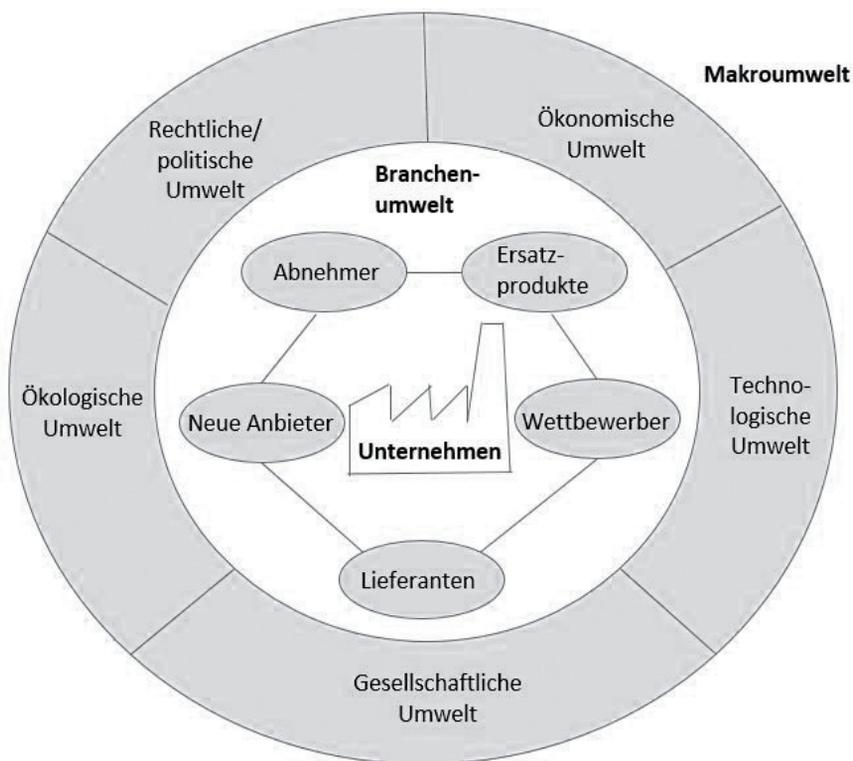


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen den theoretischen Modellen

Abbildung 3 zeigt das Unternehmen, welches von der Branchen- und der Makroumwelt umgeben ist. Bei der Branchenumwelt handelt es sich um das unmittelbare Umfeld des Unternehmens. Alle Unternehmen der gleichen Branche werden von diesem Umfeld direkt und indirekt beeinflusst und haben gleichzeitig die Möglichkeit,

³³ Zum 3-Umwelten-Modell einer Organisation siehe auch STAPLETON (2000).

³⁴ Vgl. WERNER (2018), S. 247.

Einfluss auf dieses auszuüben. Im Gegensatz dazu wirkt die Makroumwelt auf alle Wirtschaftssubjekte gleichermaßen. Diese kann von den Unternehmen nicht bzw. schwer beeinflusst werden.

Für die Steuerung des Unternehmens müssen Unternehmer/innen die Stärken und Schwächen des Unternehmens und die Chancen und Risiken der Umwelten (Branchen- und Makroumwelt) kennen, um Informationen für die Formulierung der Unternehmensrisikopolitik zu gewinnen und um bei Veränderungen rechtzeitig Maßnahmen ergreifen zu können.³⁵ Hierbei ist es jedoch unmöglich, alle Informationen der Umwelt strukturiert und methodisch zu analysieren und aufzubereiten. In der Praxis haben sich aus diesem Grund verschiedene Methoden zur systematischen Analyse der Unternehmens- und Umweltentwicklung bewährt,³⁶ wobei im Folgenden auf drei Modelle ein besonderer Fokus gelegt wird.

2.3.1 7-S-Modell nach McKinsey zur Analyse des Unternehmens

Im 7-S-Modell werden die sieben erfolgsrelevanten Faktoren von Unternehmen dargestellt. Diese Faktoren stammen aus einer Untersuchung von 62 amerikanischen Unternehmen und den Erfahrungen der Mitarbeiter von dem Beratungsunternehmen McKinsey. Das Modell sollte zum Zeitpunkt der Untersuchung die Spitzenleistungen der untersuchten Unternehmen erklären.³⁷

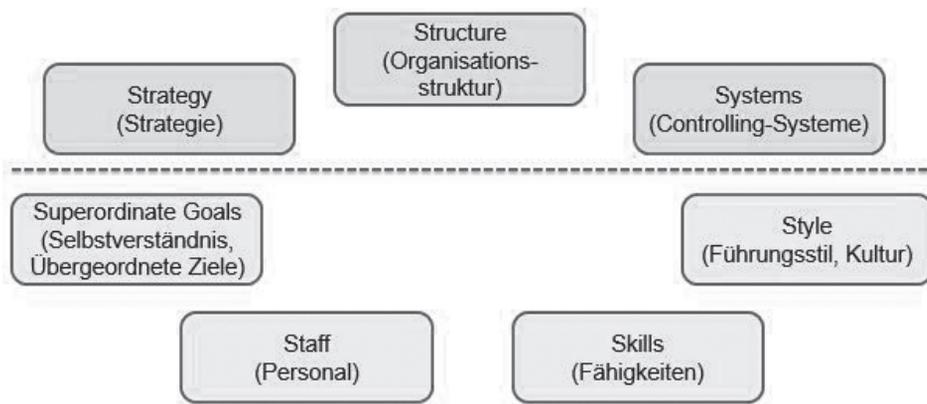


Abbildung 4: 7-S-Modell nach McKinsey

Die in der Abbildung dargestellten Erfolgsfaktoren stellen einen Rahmen für die strukturierte Analyse dar, wobei zwischen harten Faktoren (Strategy, Structure und Systems) und weichen Faktoren (Style, Skills, Staff und Superordinate Goals) unter-

³⁵ Vgl. THOMMEN/ACHLEITNER/GILBERT/HACHMEISTER/KAISER (2017), S. 525.

³⁶ Vgl. THOMMEN/ACHLEITNER/GILBERT/HACHMEISTER/KAISER (2017), S. 526 ff.

³⁷ Vgl. VAHS/SCHÄFER-KUNZ (2015), S. 355 ff.

schieden wird. Die harten Faktoren weisen einen eher quantitativen Charakter auf und lassen sich besser als die weichen Faktoren abbilden. Das Wesen der weichen Faktoren ist dahingegen eher qualitativer Natur und schwerer darzustellen, als es bei den harten Faktoren der Fall ist.³⁸

Typische Fragen zur Erhebung der Unternehmenssituation sind beispielsweise:³⁹

- Wie lautet die Unternehmensvision? Welche Strategien werden verfolgt?
- Gibt es ein Organigramm? Wie sind die Zuständigkeiten verteilt?
- Welche Kernprozesse gibt es im Unternehmen? Wie sind die Abläufe organisiert?
- Welche Regeln und Normen gibt es? Wie wird bei Widerspruch agiert?
- Was ist das Kernwissen im Unternehmen? Wer besitzt es? Wie wird in der Organisation gelernt?
- Welchen Stellenwert haben die Mitarbeiter im Unternehmen? Wie werden diese gefördert?
- Wie versteht sich das Unternehmen zum Kunden? Welches Selbstverständnis herrscht seit der Gründung?

Für den gegenwärtigen Stand des Unternehmens sollten diese sieben Kernvariablen analysiert werden.

2.3.2 Branchenstrukturmodell nach Porter zur Analyse der Branchenumwelt

Das Branchenstrukturmodell nach Porter ist ein weiteres häufig eingesetztes Analyseinstrument. Dabei geht Michael E. Porter davon aus, dass ein Unternehmen in seinem unmittelbaren Umfeld fünf Kräften ausgesetzt ist. Diese Kräfte haben einen starken Einfluss auf die Rentabilität der Branche und bestimmen damit die Marktattraktivität.⁴⁰

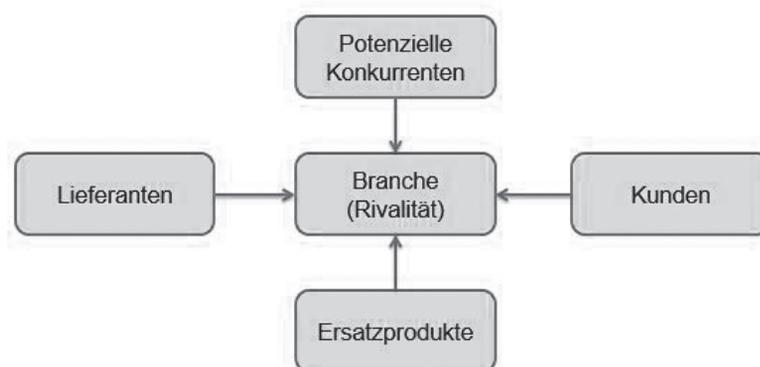


Abbildung 5: Branchenstrukturmodell nach Porter

³⁸ Vgl. VAHS/SCHÄFER-KUNZ (2015), S. 355.

³⁹ Vgl. TRAUNER/LUCKO (2004), S. 26 ff.

⁴⁰ Vgl. PORTER (2008), S. 4 ff.

Bei den fünf Kräften handelt es sich um die Verhandlungsstärke der Lieferanten, die Bedrohung durch neue Anbieter, die Verhandlungsstärke der Abnehmer, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und den Wettbewerb in der Branche, welche folgend beschrieben werden.⁴¹

Die **Verhandlungsstärke der Lieferanten** ist umso größer, je höher die Konzentration im Beschaffungsbereich ist und/oder je geringer die Substitutionsmöglichkeiten sind. Ein Beispiel für eine große Verhandlungsmacht ist, wenn eine große Anzahl an Abnehmern einer vergleichsweise geringen Anzahl an Lieferanten gegenübersteht, deren Produkte wichtige Inputfaktoren für die Abnehmerbranche darstellen.

Die **Bedrohung durch neue Anbieter** hängt von den Markteintrittsbarrieren ab. Diese sind zum Beispiel der Kapitalbedarf, um in einer Branche erfolgreich zu werden, die Distributionszugänge, die staatliche Regulierung oder die vertragliche Bindung der Abnehmer.

Die Markteintrittsbarrieren für kleine Unternehmen hängen von verschiedenen Faktoren ab. Als Beispiel für Eintrittsbarrieren können reglementierte Gewerbe genannt werden, für deren Ausübung ein Befähigungsnachweis erforderlich ist,⁴² sodass nur befähigte Unternehmer/innen das Gewerbe ausüben dürfen. Dieser gesetzliche Regelungsinhalt schützt die Konsumentinnen und Konsumenten vor unsachgemäßen Unternehmer/innen, welche ohne Reglementierung jederzeit in den Markt eintreten könnten.

Eine hohe **Verhandlungsstärke der Abnehmer** verringert die Rentabilität und damit die Attraktivität eines Marktes. Die Verhandlungsstärke der Abnehmer ist unter anderem als hoch einzustufen, wenn die Abnehmerkonzentration und das Abnahmenvolumen einzelner Abnehmer hoch sind.

Eine Bedrohung durch Ersatzprodukte kann bestehen, wenn der Abnehmer seine Bedürfnisse mit einem Ersatzprodukt gleichermaßen erfüllen kann. Dies kann der Fall sein, wenn ein Produkt günstiger als ein anders ist.⁴³ Die Bedrohung hängt jedoch noch von weiteren Faktoren ab. Zum Beispiel wird die Bedrohung durch Markentreue, Kundenbindung etc. verringert.

Die Intensität des **Wettbewerbs in der Branche** ist von mehreren Faktoren abhängig. Diese sind zum Beispiel die Kapazitätsauslastung, der Verschiedenartigkeit der Produkte, die Umstellungskosten (Kosten des Lieferantenwechsels für den Abnehmer) oder die Branchenkultur (Umgang mit dem Wettbewerb etc.).

Je nach Branche können die Kräfte in unterschiedlicher Intensität auf das Unternehmen wirken. Für Kleinunternehmer ist es essentiell, sich über die fünf Wettbewerbskräfte in ihrem Umfeld Gedanken zu machen, um bei Veränderungen rasch reagieren zu können.

⁴¹ Vgl. bspw. BEA/HAAS (2016), S. 109 ff.

⁴² S. §§ 94 und 95 GewO 1994.

⁴³ Als Beispiel können Butter und Margarine genannt werden.

2.3.3 PESTEL-Modell zur Analyse der Makroumwelt

Bei der Analyse der Makroumwelt eignet sich das PESTEL-Modell.⁴⁴ Bei dem Begriff handelt es sich um ein Akronym, bei welchem die einzelnen Buchstaben für die politischen (P), ökonomischen (E), soziokulturellen (S), technischen (T), ökologischen (E) und rechtlichen (L) Umwelten stehen. Je nach Anwendungsbereich und Zweck können die Umwelten auch zusammengefasst werden.

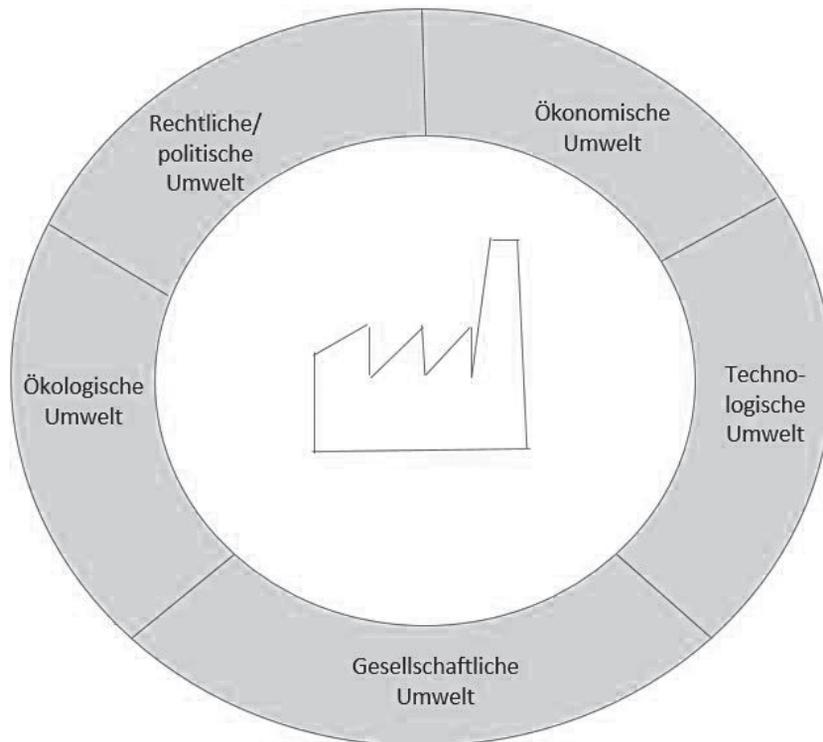


Abbildung 6: PESTEL-Modell

Die Makroumwelt kann von Unternehmen i. d. R. nicht beeinflusst werden. Dennoch ist es essentiell, dass diese Umwelt hinsichtlich Wandel und Entwicklungen laufend analysiert wird, um auf Veränderungen reagieren zu können. Grundsätzlich gehen die Änderungen langsam vonstatten. Allerdings können sich bestimmte Faktoren rasch ändern, wie etwa die Einführung eines neuen Gesetzes oder einer neuen Verordnung (Rechtliche Umwelt), wie etwa die Allergenverordnung⁴⁵ oder die Pflicht

⁴⁴ Das Modell zur Strukturierung der Unternehmensumwelt geht u. a. auf die Autoren FAHEY/NARAYANAN (1986) zurück. Das Modell ist mittlerweile in verschiedenen Abwandlungen weitläufig bekannt.

⁴⁵ EU-Lebensmittelinformationsverordnung Nr. 1169/2011 vom 13.12.2014.

zur Anschaffung eines Systems zur elektronischen Aufzeichnung der Barumsätze (z. B. Registrierkasse) unter bestimmten Voraussetzungen⁴⁶ zeigen können. Hierbei müssen Unternehmer/innen auf die neuen regulativen Anforderungen reagieren. Der Wandel dieser Umwelten geschieht jedoch in der Regel über einen längeren Zeitraum.

Grundsätzlich bestehen zwischen den einzelnen Umwelten Abhängigkeiten. Das bedeutet, dass zum Beispiel eine gesetzliche Änderung einen Einfluss auf einen anderen Bereich haben kann. Für den/die Kleinunternehmer/in ist es empfehlenswert, sich einen Überblick über alle Umwelten zu verschaffen. Dabei ist insbesondere die Entwicklung der jeweiligen Umwelt relevant. Es kann für Unternehmen mit hohen Verbindlichkeiten bedeutsam sein, wie sich die Zinsen entwickeln werden (Ökonomische Umwelt). Gleichzeitig kann eine Phase der Niedrigzinspolitik für Unternehmen, welche investieren wollen, einen Vorteil darstellen.⁴⁷

Zu den wichtigsten **politischen Einflussfaktoren** in Bezug auf das politische Umfeld eines Unternehmens zählen die Wirtschaftsordnung, die aktuelle bzw. angestrebte Außenpolitik sowie die Stabilität des politischen Systems des jeweiligen Marktes. Die politisch gesetzten Handlungen können einen großen Einfluss auf beispielsweise exportorientierte Unternehmen haben (z. B. Zölle).

Neben der politischen Situation spielen **ökonomische Einflussfaktoren** eine wichtige Rolle, da diese Aufschluss über die volkswirtschaftliche Entwicklung eines Marktes geben. Gewissermaßen sollten Informationen über den derzeitigen und zukünftigen Absatzmarkt eingeholt werden, da Produkte nur dann verkauft werden können, wenn genügend verfügbares Einkommen vorhanden ist und ein gewisser Bedarf für diese existiert. Weiter zu betrachtende Faktoren sind zum Beispiel Bevölkerungszahl (Wachstumstrend), reales BIP, Zinssätze, Investments oder das Pro-Kopf-Einkommen. Beispielgebend kann ein gesteigertes Pro-Kopf-Einkommen zu erhöhtem Konsum führen und somit ein Indiz für einen potentiellen Absatzmarkt sein.

Für die Betrachtung der gesellschaftlichen Umwelt sollten nicht nur wirtschaftliche Aspekte herangezogen werden, sondern auch die dazugehörigen **sozio-kulturellen Einflussfaktoren**. Dabei ist es wichtig, dass Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen der Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten des Marktes betrachtet werden, da sie Aufschluss über Kundenwünsche und deren Ansprüche geben können. Ein Beispiel dazu ist der aktuelle Trend zu einem gesteigerten Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein.

Auch **technologische Entwicklungen** können die strategischen Entscheidungen der Unternehmen beeinflussen. Die Informations- und Kommunikationstechnologie hat die Arbeitsabläufe der Unternehmen revolutioniert. Sei es aufgrund der Nutzung

⁴⁶ Steuerreformgesetz 2015/2016: S. dazu § 131b Bundesabgabenordnung.

⁴⁷ Vgl. HEUBEL (2016), Onlinequelle [Zugriff: 24.10.2018].

digitaler Vertriebskanäle oder der präzisen Fertigung von Produkten mit Hilfe moderner Fertigungsanlagen. Durch die digitale Abwicklung von Transaktionen wurden neue Geschäftsmodelle ermöglicht und Unternehmen haben zusätzlich Technologien zu beherrschen, die bisher unwichtig waren. Daher können aus Unternehmen ganz anderer Technologiefelder plötzlich Wettbewerber werden.

Ökologisch-geografische Umweltfaktoren bestehen einerseits aus den jeweiligen klimatischen Bedingungen und den topographischen Verhältnissen und andererseits aus der Größe des Landes und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Extreme Klimaverhältnisse können großen Einfluss auf die Nachfrage haben. Letztendlich lässt die Verfügbarkeit von Ressourcen (Bodenschätze) auf das wirtschaftliche Entwicklungspotential eines Landes schließen.

Die **rechtlichen Rahmenbedingungen** der zu bearbeitenden Märkte haben einen erheblichen Einfluss auf den Handlungsspielraum der Unternehmen. So sind unterschiedliche Rechtssysteme, verschiedenes Rechtsbewusstsein und eine Vielfalt von Rechtsgebieten wichtige Bereiche, in denen das Unternehmen vertiefte Kenntnisse erwerben muss. Zum Beispiel gibt es Werbeverbote für bestimmte Produktkategorien oder spezielle Auflagen bei der Produktgestaltung, welche länderspezifisch betrachtet und berücksichtigt werden müssen.⁴⁸

2.4 Den Kleinunternehmen zur Verfügung stehende Informationen

Ein Problem bei der Steuerung von kleinen Unternehmen ist, dass üblicherweise nicht ausreichend Informationen zur finanziellen Lage des Unternehmens zur Verfügung stehen. Dieses Informationsdefizit ist charakteristisch für kleine Unternehmen, da diese ihren Gewinn oftmals mit der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung⁴⁹ ermitteln. Dazu wird zudem meistens eine steuerliche Vertretung beauftragt. Der Ablauf gestaltet sich derart, dass der Unternehmer die Belege sammelt und der steuerlichen Vertretung zur Verarbeitung übergibt. Zum Zeitpunkt der Verarbeitung weisen die Daten bereits ein bestimmtes Alter auf und sind für die Unternehmenssteuerung nur noch bedingt brauchbar.

Im Gegensatz zu größeren Unternehmen, welche ihren Gewinn zumeist mit dem Betriebsvermögensvergleich (doppelte Buchführung) ermitteln, stehen den kleineren Unternehmen bestimmte Informationen nicht laufend zur Verfügung. Darunter fallen beispielsweise Aufzeichnungen über Vermögen und Schulden (Saldenliste) oder eine Aufstellung über die Außenstände (Offene Posten Liste).

Weiteres sind sehr kleine Unternehmen häufig von der Umsatzsteuer befreit.⁵⁰ Da

⁴⁸ Vgl. THEOBALD (o. J.), Onlinequelle [Zugriff am: 11.12.2018], S. 6.

⁴⁹ S. § 4 Abs. 3 EStG 1988.

⁵⁰ Kleinunternehmerregelung i. S. d. § 6 Abs. 1 Z 27 UStG 1994.

durch die Umsatzsteuerbefreiung die Erfordernis der monatlichen bzw. quartalsweisen Erfassung der Belege zur Ermittlung der Umsatzsteuervoranmeldung und -zahlung entfällt, werden diese oftmals nur jährlich erfasst. Das bedeutet, dass finanzielle Informationen über das laufende Geschäftsjahr frühestens im ersten Halbjahr des Folgejahres zur Verfügung stehen.

Die mangelnde Informationsbasis macht das Treffen vieler unternehmerischer Entscheidungen unmöglich. Die Auseinandersetzung mit der finanziellen Situation sowie der Ableitung von Maßnahmen zur Insolvenzvermeidung ist aus diesem Grund nicht machbar. Kommt das Unternehmen in eine kritische Phase, wird die aktuelle Lage häufig verdrängt und es tritt die Hoffnung auf eine Besserung der Situation ein. In diesem Kontext stellt sich die Frage, welche Informationen den Unternehmer/innen zur Verfügung stehen, um einen negativen Geschäftsverlauf trotz mangelnder buchhalterischer Informationen frühzeitig zu erkennen. Dazu wurden die Unterlagen von Kleinunternehmen gesichtet und in einer Gruppendiskussion die zur Verfügung stehenden relevanten Informationen notiert.

Den Unternehmern und Unternehmerinnen stehen dabei sowohl objektive zu erhebende Informationen als auch subjektive Einschätzungen zur Verfügung. Objektive und für Unternehmen verhältnismäßig einfach zu erhebende Informationen sind etwa der Konto- und Kassastand, die Rückstände bzw. Guthaben beim Finanzamt und bei der Sozialversicherungsanstalt und der Saldo der Außenstände. Subjektive Einschätzungen können über die Konkurrenzsituation, Kundenzufriedenheit etc. getroffen werden.

Einige der Informationen sind rasch abrufbar, andere müssen zunächst vom Unternehmer ermittelt oder abgeschätzt werden. Zum Beispiel müssen die offenen Ausgangsrechnungen eines Monats aufsummiert werden, um einen Überblick über die ausstehende Forderungssumme zu erhalten. Bei der Erstellung des Excel-Instruments wurde darauf geachtet, dass aus jedem Bereich genügend Indikatoren angeführt werden, um möglichst viele Aspekte abzudecken.

2.5 Ableitung von Krisenindikatoren

In diesem Kapitel werden jene Kriterien angeführt und beschrieben, welche dazu dienen, einen allgemeinen Überblick über die strategische Situation sowie den Geschäftsverlauf des Unternehmens zu erhalten. Dazu wurden die aus der Sekundärrecherche gewonnen Insolvenzursachen und die den Unternehmen zur Verfügung stehenden Informationen aus der Diskussion herangezogen. Weiteres wurden diese Kriterien den Analyseinstrumenten zugeordnet, um sicherzustellen, dass möglichst alle relevanten Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die einen mittelbaren und unmittelbaren Einfluss auf das Unternehmen haben, abgedeckt werden.

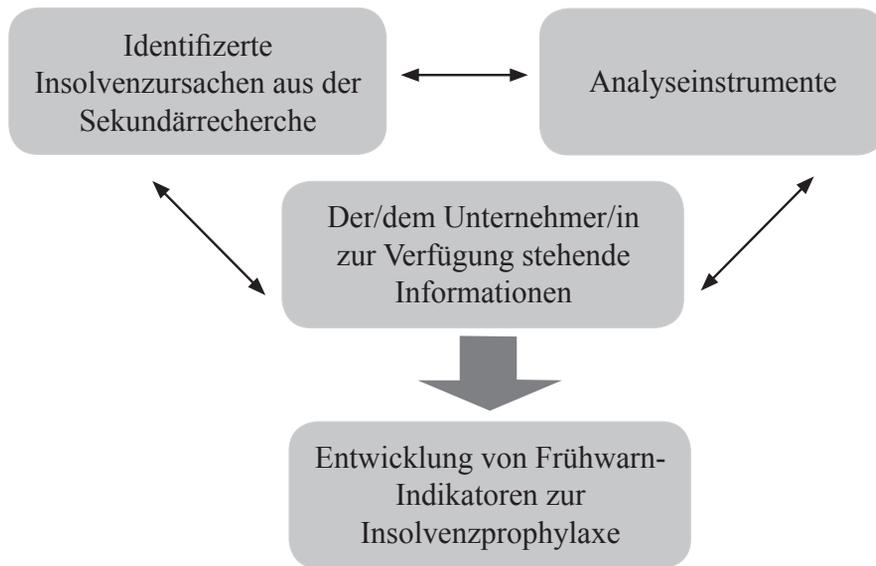


Abbildung 7: Vorgehensweise bei der Entwicklung von Indikatoren für das Excel-Instrument

Die Abbildung zeigt schematisch die Vorgehensweise bei der Entwicklung geeigneter Indikatoren. Diese wurden in Form von Statements und Fragestellungen formuliert und in weiterer Folge in Microsoft Excel aufbereitet.

Dabei wurde eine Zweiteilung der Indikatoren für strategische und operative Krisen vorgenommen. Die operativen Kriterien enthalten somit Kriterien für die Erfolgs- und Liquiditätskrise. Abbildung 8 zeigt die möglichen Krisensituationen im Zeitverlauf.

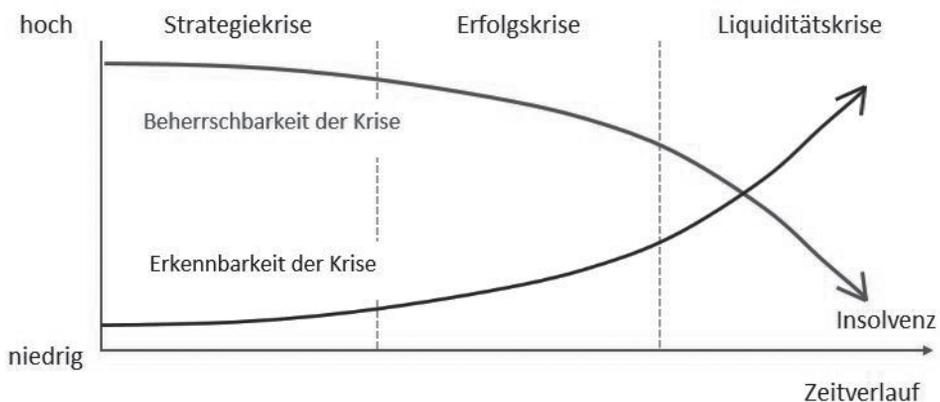


Abbildung 8: Das Erkennen und Beherrschen von Krisen im Zeitverlauf

Quelle: Zu den Phasen vgl. bspwe SITUM (2014), S. 62.

Aus der Abbildung ist ersichtlich, dass zwischen Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrise unterschieden wird. Der Unterschied liegt in der Fristigkeit und Beherrschbarkeit der Krisen. Strategiekrisen treten sehr früh auf und sind grundsätzlich noch gut beherrschbar. Im Zeitverlauf nimmt die Beherrschbarkeit ab. Während Strategiekrisen meist schwer erkennbar sind, gibt es bei Erfolgskrisen bereits deutliche Anzeichen, vorwiegend in Form von niedrigen bzw. negativen Jahresergebnissen. Nach der Erfolgskrise folgt die Liquiditätskrise, in welcher Zahlungsstockungen, überzogene Bankkonten und Zahlungsschwierigkeiten typische Anzeichen sind. Spätestens in dieser Phase droht eine Insolvenz⁵¹.

Für die praktische Umsetzung im Instrument wurden die Indikatoren für eine Strategiekrise gesondert aufgezeichnet. Die Kriterien für eine Erfolgs- und Liquiditätskrise wurden gemeinsam erfasst. Für eine übersichtlichere Darstellung wurde der Gliederung des KSV1870 gefolgt und die Kriterien den folgenden fünf Bewertungsfeldern zugeordnet:

- Innerbetriebliche Faktoren und Absatzschwierigkeiten
- Branchenumwelt
- Branchen- und Fachkenntnisse
- Finanzierung
- Persönliche Sphäre

Als Grundlage für die Kriterien und abgeleiteten Fragen in Tabelle 6 und Tabelle 7 dienen folgende Literaturquellen:

AIGNER/AIGNER/AIGNER/ EBMER/STIEGLER (2017), Kapitel F.	BARTELT/WIEBEN (2017), S. 16 ff.
BEINHAUER/FILIZ (2009), S. 85 ff.	BIER/THIELE/ESCH/ UNGER (2018), S. 80 ff.
BIHR/DEYHLE (2000a), S. 262 ff.	BIHR/DEYHLE (2000b), S. 285 ff.
BJÖRCK (2017), S. 94 f.	BRENNECKE (2005), Onlinequelle.
BRETZ (2017), Onlinequelle.	BROLL/FÖRSTER (2018), S. 302 f.
BRUSTBAUER (2016), S. 70 f.	CREG (2013), Onlinequelle [30.9.2015].
DULLER/HAAS/LEIDINGER (2009), S. 151 ff.	ERDENBERGER (2001), S. 13 ff.
EXLER/GAPP/KELZ/ LEVERMANN/ORTNER (2014), S. 4 ff.	EXLER/SITUM (2013), S. 162 ff.
FAIßT (2000), S. 542 ff.	GASTMEYER/VANINI (2008), S. 44 ff.
GLEIßNER (2008a), S. 35 ff.	GLEIßNER (2008b), S. 38 ff.

⁵¹ Aus dem Lateinischen: solvere (lösen, bezahlen); in- (Vorsilbe als Verneinung); somit: nicht zahlungsfähig sein.

GLEIßNER (2017), S. 5 f.	HOMBURG/STEPHAN (2004), S. 313 ff.
JACOBS/RIEGLER/SCHULTE-MATTLER/ WEINRICH (2012), S. 26 ff.	JAKOPOVIC (2006), S. 69.
JAUFER/PAYER (2006), S. 42 ff.	JOSSÉ/ZIGELMEYER (2013), S. 80 ff.
KEßLER/FRANK/RÖßL (2013), S. 52 f.	KOBI (2011), S. 60.
KREHL (2013), S. 253 ff.	KRÖGER (2001), S. 264 ff.
KSV1870 (2014), Onlinequelle.	KSV1870 (2016), Onlinequelle.
LORSON/HAUSSTEIN (2017), S. 22 f.	LUX/KOHN (2005), S. 539 ff.
MAST (2003), S. 268 ff.	MOORMANN/VANINI (2010), S. 16 f.
PRADEL (2007), S. 483 ff.	PRADEL (2011), S. 48 ff.
RAZIK (2010), S. 70 ff.	SEIDEL (2003).
SENDEL-MÜLLER (2008).	SITUM (2014), S. 60 ff.
SONIUS/BERGSTERMANN/ LIEWALD/KEHREL (2015), S. 197 ff.	VOLK (2005), S. 282 f.
ZOTTER (1995).	ZOTTER (2004).

Tabelle 5: Auflistung der verwendeten Quellen für die Entwicklung der Krisenindikatoren

In den folgenden Tabellen werden die recherchierten Insolvenzursachen angeführt und mit Indikatoren versehen. Die Kriterien resultieren einerseits auf Basis der Literaturrecherche und andererseits aus der Diskussion im Team. Die Kriterien wurden anschließend in Frageform aufbereitet und in Form von Statements in das das Excel-Instrument übernommen.

2.5.1 Indikatoren für das Erkennen einer Strategiekrise

Diese Indikatoren werden bei der erstmaligen Verwendung des Instruments abgefragt, da diese in der Regel über einen längeren Zeitraum gelten.

Insolvenzursache bzw. Ebene im Analysemodell	Indikatoren/Fragen
Fehlende betriebswirtschaftliche Weitsicht	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es eine Vision, Strategie und/oder Unternehmensziele? • Habe ich neue Geschäftsideen? • Verfolge ich die wirtschaftlichen Entwicklungen im relevanten Markt? • Bewerte ich mein eigenes Geschäftsmodell regelmäßig?
Fehlende Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Setze ich mir messbare Ziele? • Habe ich ein Budget aufgestellt? • Habe ich wichtige Entscheidungen bereits im Voraus durchdacht?
Fehlende Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfe ich, ob meine gesetzten Ziele erreicht wurden? • Bewerte ich die Prozesse in meinem Unternehmen?
Fehlendes betriebswirtschaftliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • Habe ich einen Überblick über relevante Kostenarten? • Liegt meinen Verkaufspreisen eine Kalkulation zugrunde? • Kümmere ich mich aktiv um den Vertrieb? • Halte ich gesetzliche Vorschriften ein? • Nehme ich an Fortbildungen teil?
Fehlende Unternehmensstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentiere ich sorgfältig meine Aufträge? • Gibt es eine klare Aufgabenverteilung?
Kundenabhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Besteht mein Kundenkreis aus mehreren verschiedenen Abnehmern?
Absatzschwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Ist die Anzahl meiner verkauften Leistungen zurückgegangen? • Kümmere ich mich laufend um Kundenneugewinnung? • Ist mein Standort für die Umsetzung meines Geschäftsmodells geeignet?
Qualitätsmängel	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolliere ich die Qualität meiner Leistungen? • Gibt es häufig Reklamationen? • Warte ich regelmäßig meine Produktionsmaschinen?

Kundenunzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Kümmere ich mich um Kundenbeschwerden?
	<ul style="list-style-type: none"> • Fühlen sich meine Kunden bei mir sicher aufgehoben?
	<ul style="list-style-type: none"> • Kann ich meinen Kunden ein ausgewogenes Angebot bieten?
Lieferantenabhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Habe ich wenige Lieferanten mit großen Auftragsvolumen?
	<ul style="list-style-type: none"> • Kenne ich einen alternativen Lieferanten?
Marktsättigung	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es viele Anbieter in meiner Branche?
	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Eintrittsbarrieren des Marktes hoch?
	<ul style="list-style-type: none"> • Biete ich ein Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu meinen Mitbewerbern?
Fehlende Branchenkenntnis	<ul style="list-style-type: none"> • Kenne ich die Anzahl meiner Mitbewerber?
	<ul style="list-style-type: none"> • Ist mir das Angebot sowie die Preise meiner Konkurrenten bekannt?
Wechselnde Marktbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Bin ich von konjunkturellen Schwankungen betroffen?
	<ul style="list-style-type: none"> • Bin ich auf Veränderungen des Marktes vorbereitet?
	<ul style="list-style-type: none"> • Beachte ich technische Neuerungen am Markt?
Problematik im Datenschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Habe ich einen entsprechenden IT-Schutz?
	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Daten meiner Kunden vor Dritten geschützt?
Fehlende Kommunikation innerhalb des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Sind meine Mitarbeiter über Ziele und Strategien informiert?
	<ul style="list-style-type: none"> • Führe ich regelmäßig Mitarbeitergespräche?
Fehlendes Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Setze ich mich mit potentiellen Unternehmensrisiken laufend auseinander?
	<ul style="list-style-type: none"> • Werden Maßnahmen zum Umgang mit diesen Risiken gesetzt (z. B. Abschluss von Versicherungen)?
	<ul style="list-style-type: none"> • Sind mir die Risiken meines Marktes bekannt?

Liquiditätsengpass	• Habe ich einen Überblick über meine Außenstände?
	• Mahne ich meine Kunden?
	• Habe ich einen Überblick über meine Ausgaben?
	• Überziehe ich meinen Kontorahmen?
Unzureichende Eigenkapitalausstattung	• Verfüge ich über eine solide Eigenkapitalbasis?
	• Belasse ich einen Teil des Gewinns im Unternehmen?
Falsche Finanzplanung	• Ist mir die finanzielle Lage meines Unternehmens bekannt?
	• Achte ich auf eine fristkonforme Finanzierung?
Überhöhte Ausgaben	• Ist die Lage meines Büros/ meiner Betriebsstätte überteuert?
	• Fahre ich einen PKW mit überhöhten Anschaffungskosten (> € 40.000)?
Zinsänderung	• Bin ich bei Zinsänderungen ausreichend abgesichert?
	• Gibt es eine Strategie im Falle einer Zinsänderung?

Tabelle 6: Indikatoren für eine Strategiekrise

Die Indikatoren sind überwiegend qualitativer Natur und werden von den Kleinunternehmern i. d. R. intuitiv beantwortet. Mangels quantitativer Daten ist diese Vorgehensweise adäquat und bietet den Unternehmen dennoch eine selbstreflektierende Abschätzung über die strategische Situation. Auch in größeren Unternehmen werden neben quantitativer Daten zunehmend qualitative Daten in die Risikofrüherkennung aufgenommen, da diese zusätzliche Informationen für externe Anspruchsgruppen liefern.⁵²

2.5.2 Indikatoren für das Erkennen einer operativen Krise

Die Indikatoren der folgenden Tabelle werden in Form von Statements in Microsoft Excel abgebildet und werden monatsweise beantwortet. Nach Befüllen mehrerer Perioden wird die Entwicklung des operativen Geschäfts sichtbar, wodurch wenig beachtete Unternehmens- bzw. Umweltbereiche transparent werden.

⁵² Vgl. PORTISCH (2015), S. 16.

Risikofeld	Insolvenzursache/ Ebene im Analysemodell	Indikatoren/Fragen
Innerbetriebliche Faktoren und Absatzschwierigkeiten	<i>Fehlende Ziele</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Setze ich mir monatliche Ziele?
		<ul style="list-style-type: none"> • Wurden die gesetzten Ziele erreicht?
	<i>Fehlende/Falsche Planung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verfüge ich für diesen Monat eine Planung?
		<ul style="list-style-type: none"> • Habe ich Kapazitäten für weitere Aufträge?
	<i>Fehlendes Zeitmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Erbringe ich meine Leistungen fristgerecht?
	<i>Absatzschwierigkeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bleibt die Zahl meiner Aufträge konstant?
		<ul style="list-style-type: none"> • Biete ich ein breites Angebot?
		<ul style="list-style-type: none"> • Stehen meine Produkte/Dienstleistungen in einem angemessenen Preis-/Leistungsverhältnis?
	<i>Fehlendes Kundemanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kenne ich meine Kunden?
		<ul style="list-style-type: none"> • Kaufen meine Kunden regelmäßig bei mir ein?
		<ul style="list-style-type: none"> • Sind meine Kunden mit meiner Leistung zufrieden?
	<i>Schlechtes Betriebsklima</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es einen häufigen Mitarbeiterwechsel?
		<ul style="list-style-type: none"> • Berichten mir meine Mitarbeiter über aktuelle Vorkommnisse?
	<i>Fehlendes Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mache ich regelmäßig Werbung?
<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfe ich die Auswirkung der Werbemaßnahmen? 		
<i>Qualitätsmangel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Reklamationsraten gestiegen? 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Wurden Wartungsintervalle eingehalten? 	

Risikofeld	Insolvenzursache/ Ebene im Analysemodell	Indikatoren/Fragen
Branchenumwelt	<i>Ausfall von Kundenforderungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Halten meine Kunden ihre Zahlungsfristen ein? • Habe ich in dieser Periode alle Mahnungen versendet?
	<i>Rückgang der Abnehmerzahl</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sind meine Kunden mit meinem Service zufrieden?
		<ul style="list-style-type: none"> • Sind meine Kunden mit der Qualität meiner Leistungen zufrieden?
	<i>Verdrängung durch Konkurrenten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Werden meine Kunden abgeworben?
		<ul style="list-style-type: none"> • Pflege ich meine Kundenbeziehungen?
	<i>Probleme mit Lieferanten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Komme ich meinen Verbindlichkeiten nach?
		<ul style="list-style-type: none"> • Sind meine Lieferanten verlässlich?
		<ul style="list-style-type: none"> • Habe ich in dieser Periode eine Lieferantenbewertung durchgeführt?
	<i>Probleme mit Geschäftspartnern</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meide ich Streitigkeiten mit meinen Geschäftspartnern?
		<ul style="list-style-type: none"> • Vertraue ich meinen Geschäftspartnern?

Risikofeld	Insolvenzursache/ Ebene im Analysemodell	Indikatoren/Fragen
Branchen - und Fachkenntnisse	<i>Fehlende Kalkulation</i>	<ul style="list-style-type: none"> Habe ich diese Periode eine Nachkalkulation durchgeführt?
	<i>Mangelnde Fachkenntnisse</i>	<ul style="list-style-type: none"> Wird laufend an Fortbildungen teilgenommen?
		<ul style="list-style-type: none"> Weiß ich, wie viele Produkte ich pro Monat mindestens verkaufen muss?
	<i>Fehlende Absatzplanung</i>	<ul style="list-style-type: none"> Weiß ich, wie viele Aufträge ich höchstens annehmen kann?
	<i>Mangelnde Branchenkenntnis</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kenne ich meine Konkurrenten?
		<ul style="list-style-type: none"> Weiß ich über deren Angebot Bescheid?
	<i>Fehlende Personalplanung</i>	<ul style="list-style-type: none"> Habe ich einen Überblick über die Arbeitsstunden und Arbeitspakete meiner Mitarbeiter?
<i>Fehlende Führungsqualitäten</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gebe ich meinen Mitarbeitern klare und vollständige Anweisungen? 	

Tabelle 7: Indikatoren für eine operative Krise

Die in den Tabellen dargestellten Fragen sollen Unternehmer/innen auf auftretende Problemstellungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufmerksam machen. Bei Beantworten der Fragestellungen wird indirekt die Verbindung zu (häufigen) Insolvenzursachen gelegt, wodurch Unternehmer/innen dahingehend sensibilisiert werden.

Die Motivation zur Auseinandersetzung mit dem Thema der Insolvenzvermeidung sowie die Beantwortung der Fragen kann durch den Einsatz von IT bewerkstelligt werden. Dazu kann ein Instrument in Microsoft Excel erstellt werden, welches die Auswertung der beantworteten Fragen automatisiert erstellt. Im Folgenden wird ein beispielhafter Aufbau für solch ein Instrument dargestellt.

3 Instrument zur Früherkennung von Insolvenzgefahren

Mit einem automatisationsgestützten Instrument sollen Unternehmer/innen dazu motiviert werden, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Ein in der Praxis gängiges Softwareprodukt stellt Microsoft Excel dar. Folgend wird die Umsetzung des Kriterienkatalogs sowie die zugehörige Auswertung dargestellt. Zusätzlich werden den Indikatoren Handlungsempfehlungen zugeordnet, welche dem/der Anwender/in bei Zutreffen angezeigt werden.

Dieses Kapitel beschreibt zunächst die Funktionsweise des Tools und wie dieses angewendet wird. Danach wird auf die zugrundeliegende Methodik der Bewertung eingegangen. Anschließend folgen empirische Ergebnisse aus dem ersten Testbetrieb des Instruments durch 31 Unternehmer/innen. Am Ende des Kapitels werden der Einsatz einer automatisationsgestützten Checkliste kritisch reflektiert sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt.

3.1 Beschreibung des Instruments

Das Instrument wurde in Microsoft Excel erstellt. Der Grund für die Wahl liegt in der weiten Verbreitung und der einfachen Anwendbarkeit. Für eine benutzerfreundliche Vorgehensweise wurden zudem Makros erstellt, welche unterstützend beim Befüllen der Tabellenblätter wirken. Die Tabellenblätter werden beispielsweise monatsweise erst nach Befüllung bestimmter Parameter, die für den Folgemonat erforderlich sind, eingeblendet. Zusätzlich wurden Prüfalgorithmen eingearbeitet, welche auf fehlende Angaben oder Inkonsistenzen zwischen strategischen und operativen Indikatoren hinweisen.

3.1.1 Die Tabellenblätter des Instruments

Die Datei besteht aus den folgenden Tabellenblättern:

- Deckblatt
- Erläuterungen zur Eingabe
- Basisangaben (entsprechen den strategischen Indikatoren)
- Monate Jänner bis Dezember

Diese Tabellenblätter sind wie die Basisangaben beim erstmaligen Öffnen ausgeblendet und öffnen sich erst nach Eingabe der Werte im Tabellenblatt „Basisangaben“.

- Strategie (Darstellung der strategischen Auswertung)
- Ergebnis (Darstellung der operativen Auswertung)

- Report (Zusammenfassende Gesamtdarstellung)

Der Benutzer wird in dieser Reihenfolge durch das Tool geleitet. Deshalb startet das Tool jedenfalls im ersten Tabellenblatt „Deckblatt“.

3.1.2 Das Deckblatt und erforderliche Angaben zum Unternehmen

Im Tabellenblatt Deckblatt sind die allgemeinen Angaben zum Unternehmen auszufüllen:

- Für: [Name des Unternehmens]
- Aktuelles Jahr: [Das Jahr, in dem die Auswertung erfolgt]
- Branche: [Auswahl einer von drei Branchen mittels Dropdown-Menü (Produktion, Handel, Dienstleistung)]

Die Auswahl ist erforderlich, da branchenspezifische Indikatoren angezeigt werden.

- Gründungsjahr: [Eingabe des Gründungsjahres]

Die Eingabe des Gründungsjahrs ist für relevante Indikatoren in der Gründungs- und Markteintrittsphase erforderlich.

- Mitarbeiter: [Hat das Unternehmen Mitarbeiter beschäftigt, so muss die Zelle „“ mithilfe eines Doppelklicks aktiviert werden. Diese Zelle wird automatisch mit einem „X“ befüllt „“.]

Dies ist erforderlich, da für Unternehmen mit Mitarbeitern/innen zusätzliche Indikatoren eingeblendet werden. Sollte der Unternehmer keine Mitarbeiter beschäftigen, werden diese spezifischen Indikatoren weder angezeigt, noch fließen sie in die Bewertung ein.

Im Tool könnten die Eingabefelder wie folgt aussehen:

Früherkennung von Insolvenzgefahren

Für:	<u>Susi Sorglos e. U.</u>
Aktuelles Jahr:	<u>2019</u>
Branche:	<u>Dienstleistung</u>
Gründungsjahr:	<u>2014</u>
Mitarbeiter:	<input checked="" type="checkbox"/>

(Bei Zutreffen bitte mit Doppelklick auf die gelbe Zelle aktivieren!)

Nach der Eingabe der Daten kann mit der Checkliste mittels Klick auf das Feld „Beginn mit der Checkliste“ begonnen werden. Der Button befindet sich am Ende der Seite und sieht wie folgt aus:

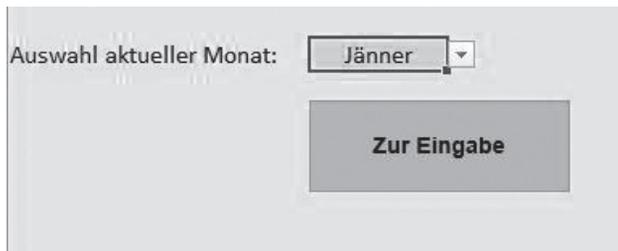


Es folgt die Weiterleitung zum Tabellenblatt „Erläuterungen“. Sollte ein Wert vergessen werden, wird mittels Fehlermeldung auf die Eingabe hingewiesen.

3.1.3 Nähere Erläuterungen zum Instrument

In diesem Tabellenblatt wird das Instrument und dessen Bedienung erläutert. Dazu wurde einleitend eine Bedienungsanleitung mit Erläuterungen zu Begriffen, zum Ablauf, zu ergänzende Informationen zu den Indikatoren sowie zu den Auswertungen erstellt.

Am Ende der Erläuterungen ist mittels Dropdown Menü der aktuelle, zu bearbeitende Monat auszuwählen und anschließend mit dem Button „Zur Eingabe“ zu bestätigen:



Es folgt eine Hinweismeldung, dass es sich um die erstmalige Anwendung des Tools handelt. Der Anwender/die Anwenderin wird nun automatisch zu den strategischen Indikatoren weitergeleitet.

3.2 Eingabe der strategischen und operativen Indikatoren

Da sich die Fragen im Tool einerseits auf die strategische und andererseits auf die operative Ebene beziehen, werden diese zwei Bereiche getrennt dargestellt und ausgewertet. Es wird jedoch eine Überprüfung der Plausibilität der Eingaben durchgeführt. Dies bedeutet, dass dem Anwender ein Hinweisfeld angezeigt wird, sobald die strategischen Indikatoren überwiegend zutreffend sind, der Durchschnittswert der monatlichen jedoch in die andere Richtung deutet, und vice versa.

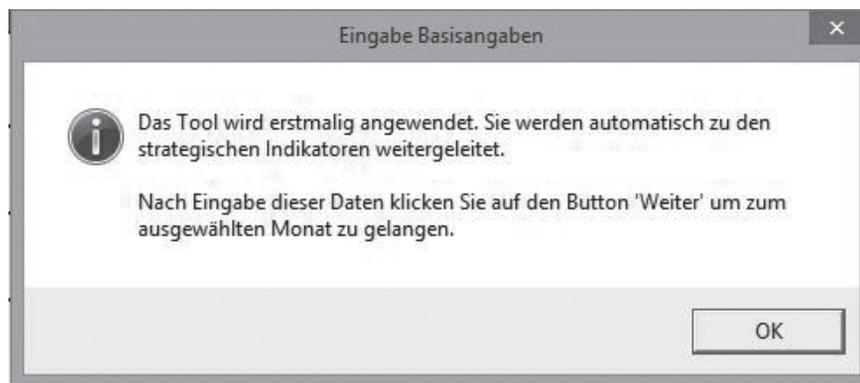
3.2.1 Strategische Indikatoren

Im Tabellenblatt „Basisangaben“ sind die strategischen Indikatoren angeführt. Bei diesen ist vom/von der Benutzer/in einzuschätzen, ob das jeweilige Kriterium zutrifft oder nicht. Bei Zutreffen wird das Kästchen rechts neben dem Kriterium mit einem Doppelklick aktiviert.

Die Kästchen werden sodann mit einem „x“ befüllt „☒“. Trifft die Frage nicht zu, kann der Anwender zum nächsten Kriterium übergehen. Sämtliche strategische Indikatoren sind positiv formuliert. Das bedeutet, dass eine Frage immer dann zutreffend ist, wenn diese mit einem „Ja“ beantwortet werden kann.

Wurde im Deckblatt die Auswahl getroffen, dass Mitarbeiter beschäftigt werden, scheinen zusätzlich mitarbeiterspezifische Indikatoren auf. Diese gehen ebenso in die Bewertung ein.

Die Bearbeitung der strategischen Indikatoren im Tabellenblatt „Basisangaben“ müssen nur bei der erstmaligen Anwendung zwingend durchgeführt werden. Es ist jedoch zu empfehlen, diese in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren.



Nachdem die Liste mit den strategischen Indikatoren befüllt wurde, erfolgt die Beantwortung der operativen bzw. monatlichen Indikatoren.

3.2.2 Operative Indikatoren

In der Eingabemaske des ausgewählten Monats sind sämtliche branchenspezifischen Kriterien angeführt. Bei diesen Kriterien handelt es sich um solche, die sich monatlich ändern können. Von den Nutzern/innen sind in weiterer Folge ihre Einschätzungen in diese Liste einzutragen, indem die Kästchen neben den Kriterien bei Zutreffen mit Doppelklick aktiviert werden. Dieses wird bei Aktivierung mit einem „x“ gekennzeichnet und hat folgendes Aussehen: „☒“.

Die Veränderung der Offenen Posten (Forderungen und Verbindlichkeiten) sowie die Kassa- und Bankstände fließen als quantitative Daten ebenso in die Bewertung ein. Dazu müssen die mit einer bestimmten Farbe schraffierten Zellen mit EURO-Beträgen befüllt werden. Es handelt sich hierbei um einen Vergleich der Werte aus dem aktuellen Monat zu den Vormonatswerten. Wurden im Vormonat bereits Werte eingetragen, werden diese automatisch in den nächsten Monat übernommen. Diese haben im Tool folgendes Aussehen:

	Betrag	Vormonat
Summe der offenen Kundenrechnungen in Euro		
- Summe der offenen Lieferantenrechnungen in Euro		
Saldo OP-Kunden/Lieferanten	-	-

	Betrag	Vormonat
Bankstand zum Monatsende laut Kontoauszug in Euro		
Kassastand zum Monatsende in Euro		
Summe der liquiden Mittel	-	-

Werden keine Werte eingetragen, erscheint eine Fehlermeldung mit dem Hinweis, dass nicht alle Pflichtfelder befüllt wurden.

Wurden die strategischen Indikatoren und die monatlichen Indikatoren des aktuellen Monats bearbeitet, kann mittels Klick auf den Button „Ergebnisübersicht erstellen“ die Auswertung aufgerufen werden. Die Eingaben in den Vormonaten oder zu den strategischen Indikatoren können durch Klicken auf die einzelnen Tabellenblätter kontrolliert und korrigiert werden.

3.3 Bewertung und Auswertungen

Folgend wird auf die Bewertung der Indikatoren sowie die Auswertungen eingegangen.

3.3.1 Bewertung der Indikatoren für die Auswertung

Die Bewertung der strategischen und operativen Indikatoren erfolgt in einem eigenen Tabellenblatt, indem diese mit Punkten versehen werden. Die Aufsummierung der Punkte ergeben das Ergebnis des jeweils zu bewertenden Feldes. Die Punkte fließen ohne Gewichtung in die Auswertung ein.

Die Bewertung der operativen Kriterien je Monat wird jedoch erst aktiviert, wenn der jeweilige Monat im Tabellenblatt „Erläuterungen“ ausgewählt und mit dem Button „zur Eingabe“ bestätigt wurde.

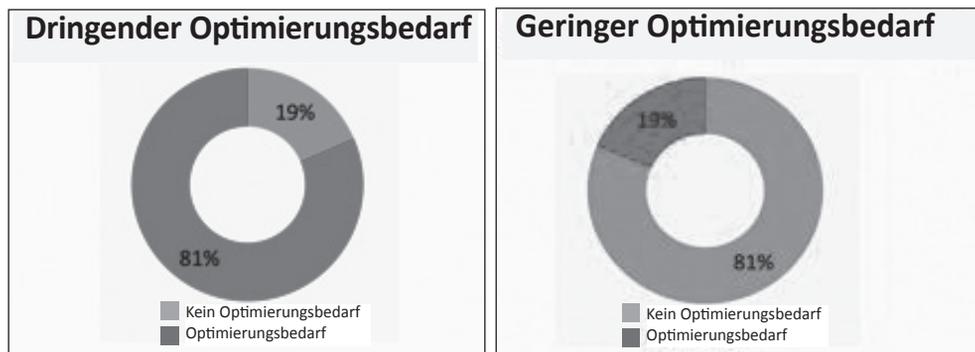
Werden mehr als 50 % der Kriterien mit „Nein“ beantwortet, bewegt sich der Balken

in der Ergebnisübersicht über die rote 50 %-Linie. Dies zeigt den Anwender/innen an, dass Optimierungsbedarf besteht.

Des Weiteren wurde das Tool mit einem Prüfschema versehen, welches die Plausibilität der eingegebenen Daten zwischen strategischen und monatlichen Indikatoren prüft. Wurden beispielsweise die strategischen Indikatoren weitgehend positiv beantwortet (d.h. mehr als 50 % der Kriterien wurden aktiviert) und die monatlichen Indikatoren im Durchschnitt eher negativ (d. h. durchschnittlich mehr als 50 % der Auswahlkästchen neben den Kriterien sind frei geblieben), erscheint ein Hinweisfeld, dass die Eingaben überprüft werden sollten. Die dahinterliegende Idee ist, dass Unternehmer mit betriebswirtschaftlichem Knowhow in beiden Bereichen ähnlich gute Ergebnisse erlangen. Sollte die Fehlermeldung angezeigt werden, wird empfohlen, sich die strategischen Indikatoren durchzusehen, da sich beispielsweise die Antworten im Zeitverlauf ändern können.

3.3.2 Auswertung der strategischen Indikatoren

Im Tabellenblatt „Strategie“ befindet sich die grafische Auswertung zu den Eingaben der strategischen Indikatoren. Jedes Kriterium fließt zu gleichen Teilen in das Ergebnis ein. Die Darstellung in Microsoft Excel hat folgendes Aussehen:



Wie in der Abbildung erkennbar, wurden 81 % der Kriterien negativ beurteilt. Lediglich 19 % wurden positiv eingeschätzt. Hierbei erhält der/die Unternehmer/in, dass Optimierungspotential hinsichtlich der strategischen Situation gegeben ist. In der rechten Abbildung wird das Szenario dargestellt, in welchem der/die Anwender/in die meisten Fragestellungen positiv beantworten konnte.

Kriterien, die nur jene Unternehmer betreffen, welche Mitarbeiter beschäftigen, fließen nur dann in die Bewertung ein, wenn am Deckblatt das Auswahlfeld für Mitarbeiter aktiviert wurde.

Weiteres werden am Ende des Tabellenblattes „Hinweise und Empfehlungen“ ausgegeben, welche dem Unternehmer als Hilfestellung und zur Sensibilisierung dienen sollen, um Maßnahmen zur Vermeidung einer möglichen Insolvenz frühzeitig setzen

zu können. Die Handlungsempfehlungen wurden von den Insolvenzursachen der jeweiligen Bereiche abgeleitet. Die Empfehlungen sind nur dann ersichtlich, wenn das jeweilige Kästchen neben dem Kriterium nicht aktiviert wurde. Die Darstellung hat beispielsweise folgendes Aussehen:

Wir empfehlen Ihnen...
..dass Sie sich damit auseinander setzen, welche Ziele Sie für Ihr Unternehmen haben bzw. wofür Ihr Unternehmen steht.
..die Planung von realistischen und umsetzbaren Zielen für die kommende Periode, welche Sie erreichen wollen.
..die Durchführung einer regelmäßigen Soll-Ist-Kontrolle.
..dass Sie wichtige Entscheidungen nicht aufschieben sollten und durch Abwägungen gezielt treffen sollten.
..dass Sie Ihre Geschäftsprozesse in regelmäßigen Abständen überprüfen.
..Ihren Standort so zu wählen, dass er zu Ihrem Unternehmenskonzept passt.
..die Erstellung einer Planung, in der erkenntlich ist, wofür Sie Ihre liquiden Mittel verwenden.
..sich zu überlegen, ob Sie Ihre geplanten Investitionen benötigen und Investitionsrechnungen durchzuführen. Weiters empfehlen wir Ihnen sich auch nach idealen Finanzierungen für Ihre Investitionen umsehen.
..einen Zahlungsplan (zB in MS Excel) aufzustellen, um über die Fälligkeiten der Vor- und Nachzahlungen einen Überblick zu haben und um so rechtzeitig notwendige Rücklagen bilden zu können.
..Ihre Preise durch Kalkulationen festzulegen

Um zur Auswertung der operativen Kriterien zu gelangen, finden Nutzer/in-nen auf der rechten Seite des Tabellenblattes die folgende Navigationsleiste:

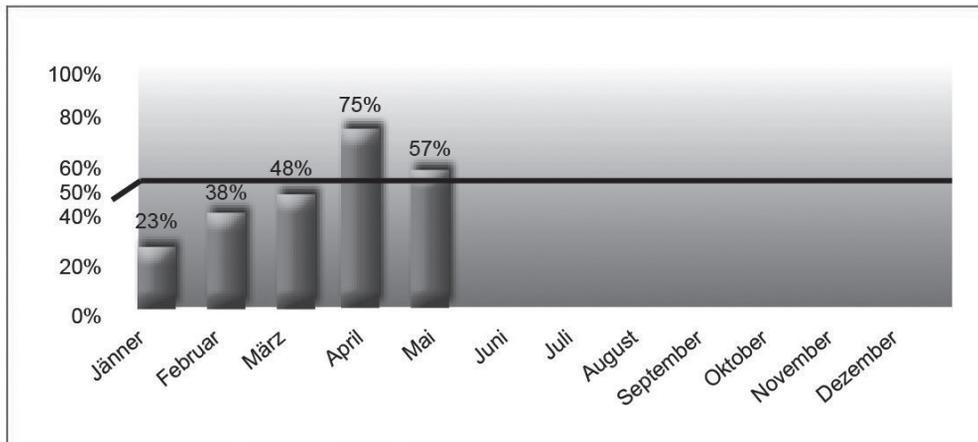
Wechseln zu:
Bewertung der operativen Unternehmenssituation
Ausdruck Report
nächsten Monat auswählen

Dazu ist der erste Menüpunkt „Bewertung der operativen Unternehmenssituation“ auszuwählen.

Wird der Hyperlink für die Auswahl des nächsten Monats gewählt, springt die Ansicht zurück in das Tabellenblatt „Erläuterungen“ und der nächste zu bearbeitende Monat kann ausgewählt werden.

3.3.3 Auswertung des Geschäftsverlaufs

Im Tabellenblatt „Ergebnis“ werden die Eingaben aus den einzelnen Monaten ausgewertet und in einem Diagramm dargestellt:



Am Ende des Tabellenblattes werden Empfehlungen, aufgeteilt auf die fünf definierten Bereiche, dargestellt. Wird in einem Bereich keine Empfehlung ausgewiesen, so hat der Anwender in diesem Bereich alle Kriterien positiv beantwortet.

Wenn Kriterien nicht beantwortet wurden, werden beispielhaft folgende Empfehlungen dargestellt:

Wir empfehlen Ihnen...
... im Bereich der Innerbetriebliche Faktoren und Absatzschwierigkeiten...
..sich zu überlegen ob Sie sich auf die Produktion eines qualitativ hochwertigen Produktes oder Produktgruppe beschränken oder Ihre Produktranche
..Ihre Preise neu zu kalkulieren und zu versuchen in Zukunft günstiger einzukaufen.
..einen Lieferantenvergleich durchzuführen, um mit den kostengünstigsten aber qualitativ vertrauenswürdigsten Lieferanten zusammenzuarbeiten.
..in Ihrer Zeitplanung mögliche Risikofaktoren (zB Ausfall des Lieferanten) einzukalkulieren, um in solch einem Fall schnell reagieren zu können.
..in Ihrer Produktion regelmäßige Qualitätskontrollen durchzuführen und die Reklamationen Ihrer Kunden als Anreiz zu nehmen, um die Qualität Ihrer
..Ihr Unternehmen durch gezielte Werbemaßnahmen (zB Werbung, Social Media etc.) für potenzielle Kunden attraktiv erscheinen zu lassen.

Die Infobox neben der Abbildung ermöglicht es, zwischen den einzelnen Bereichen zu wechseln:

Bewertungsgruppe wählen ✕

Branchen- und Fachkenntnisse

Branchenumwelt

Finanzierung

Gesamtbewertung

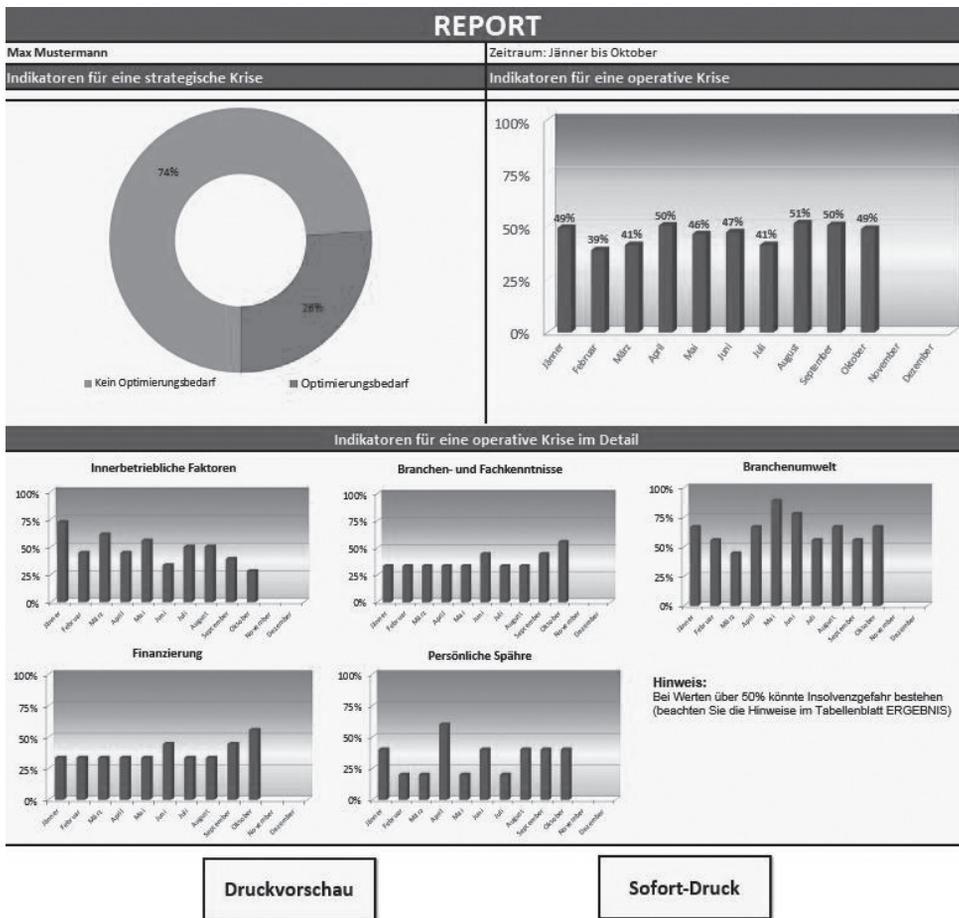
Innerbetriebliche Faktoren

Persönliche Spähre

Entsprechend der getroffenen Auswahl passt sich das Diagramm automatisch an. Die 50 %-Linie gibt an, ab wann Optimierungspotential vorhanden ist. Mittels Navigationsleiste kann zwischen den Auswertungen gewechselt werden.

3.3.4 Zusammenfassende Darstellung in einem Report

Im Ergebnisblatt „Report“ befindet sich die Zusammenfassung aller Auswertungen.



Am Ende des Tabellenblattes befinden sich zwei Buttons, mit denen die Auswertung direkt oder über die Druckvorschau für Dokumentationszwecke gedruckt werden kann.

Auch in diesem Tabellenblatt wird auf der rechten Seite die Infobox für ein schnelles Navigieren zwischen den Registerblättern angezeigt.

3.4 Empirische Erhebung zur Validierung des Excel-Instruments

Das Instrument wurde von 31 steirischen Kleinunternehmen getestet. Dazu wurden zunächst zufällig ausgewählte Unternehmen mit der Bitte um Teilnahme angeschrieben. Aufgrund des geringen Rücklaufs⁵³ wurden zusätzlich dem Projektteam bekannte Unternehmerinnen und Unternehmer angesprochen. Die Teilnehmer konnten folgend das Tool im September 2019 testen. Am Ende des Zeitraums wurden die Unternehmen zu dem Instrument interviewt, wobei einerseits allgemein quantitative Daten gesammelt und andererseits qualitatives Feedback eingeholt und ausgewertet wurde.

3.4.1 Strukturdaten zu den teilnehmenden Unternehmen

Um einen Eindruck über die Teilnehmer/innen zu erhalten, wird folgend ein Überblick über die Unternehmen nach Branchen, Gründungsjahr und Mitarbeiteranzahl gegeben.



Abbildung 9: Übersicht über die teilnehmenden Unternehmen nach Branchen

Der überwiegende Anteil der Unternehmer kommt aus dem Dienstleistungsbereich und dem Handel. Bei Mischunternehmen (5 Unternehmen) erfolgte die Zuordnung nach dem Überwiegenheitsprinzip. Weiters nahmen an der Befragung ein Arzt und ein Versicherungsmakler teil (Sonstige: 2).

⁵³ In zwei Aussendungen wurden jeweils 150 zufällig ausgewählte Unternehmen angeschrieben. Je Aussendung nahmen zwei Kleinunternehmen an der Testung teil.

Unternehmen nach Gründungsjahr



Abbildung 10: Übersicht über die teilnehmenden Unternehmen nach Gründungsjahr

Die Aufschlüsselung nach dem Gründungsjahr zeigt, dass eher jüngere Unternehmen das Tool getestet haben. Die Hälfte der Unternehmen wurde innerhalb der letzten 10 Jahre gegründet.

Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl

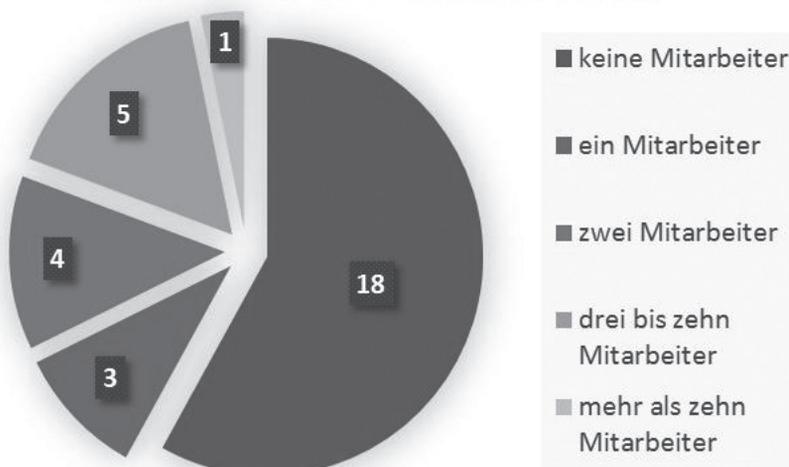


Abbildung 11: Übersicht über die teilnehmenden Unternehmen nach Mitarbeiteranzahl

Der überwiegende Anteil der Teilnehmer/innen sind Ein-Personen-Unternehmen ohne Mitarbeiter. Sieben Unternehmen beschäftigen ein bis zwei Mitarbeiter. Ein Unternehmen beschäftigt mehr als 10 Dienstnehmer/innen. Das Feedback dieses Unternehmens wurde ebenso zur Validierung der Indikatoren sowie Testung des Tools herangezogen, obwohl es die Größendefinition⁵⁴ des Kleinunternehmens nicht erfüllt. Die Anwendung des Instruments schließt größere Unternehmen jedoch nicht aus, auch wenn dieses für Kleinunternehmen entwickelt wurde.

3.4.2 Ergebnisse aus den Interviews

Der Leitfaden zum Interview umfasste zwei Bereiche. Zunächst wurden allgemeine Fragen zum Instrument und den Indikatoren entwickelt, um einen allgemeinen Eindruck zu erlangen. Dazu wurden dreizehn geschlossene Fragen mit einer dichotomen nominalen Skalierung erstellt. Den zweiten Bereich bildeten offene Fragen zu den Insolvenzindikatoren sowie zum Tool.

Die Antworten wurden stichwortartig mitgeschrieben. Insgesamt wurden 369 Kommentierungen erfasst, definierten Kategorien zugeordnet und ausgewertet. Folgend werden die Fragen angeführt und um qualitative Statements der Unternehmer/innen sowie dem erhaltenen Eindruck aus den Interviews ergänzt.

Nr.	Frage	Ja	Nein	Σ
1	Sind die Fragen verständlich formuliert?	19	12	31
2	Ist die Anzahl der Fragen in einem sinnvollen Rahmen?	28	3	31
3	Ist die Anwendung bzw. die Bedienung des Tools einfach?	28	3	31
4	Ist die Auswertung verständlich?	22	9	31
5	Ist die Auswertung übersichtlich?	21	10	31
6	Sind die Handlungsempfehlungen hilfreich?	20	11	31
7	Setzt man sich durch das Tool besser bzw. intensiver mit dem Thema „Insolvenz“ auseinander?	27	4	31
8	Ist die visuelle Darstellung durch die Diagramme hilfreich, um das Ergebnis der Auswertung besser nachvollziehen bzw. verstehen zu können?	30	1	31
9	Ist die Dauer, welche für das Befüllen des Tools aufgewendet wird, in einem ordentlichen zeitlichen Rahmen?	29	2	31

⁵⁴ S. Kapitel 2.1, S. 18

10	Finden Sie die Fragen praxisorientiert?	26	5	31
11	Finden Sie das Tool übersichtlich?	22	9	31
12	Gefällt Ihnen das Design des Tools?	20	11	31
13	Finden Sie den Namen des Tools passend? (Früherkennung von Insolvenzgefahren)	25	6	31

Tabelle 8: Gesamtübersicht der geschlossenen Fragen mit Ergebnissen

Die Gesamtdarstellung zeigt, dass das Instrument überwiegend positiv bewertet wurde. Verbesserungsbedarf gibt es insbesondere bei der Darstellung der Auswertung (Verständlichkeit und Übersichtlichkeit) und dem Design. Weiters wird deutlich, dass die Indikatoren sowie zugehörigen Handlungsempfehlungen optimiert werden können. Dies lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass auch innerhalb der jeweiligen Branche eine heterogene Unternehmensstruktur vorherrscht, für welche sich nicht alle Indikatoren eignen. Weiters wurde angemerkt, dass bestimmte Begriffe präzisiert sowie andere Begriffe erläutert oder mit Beispielen versehen werden sollten.

Sind die Fragen verständlich formuliert?

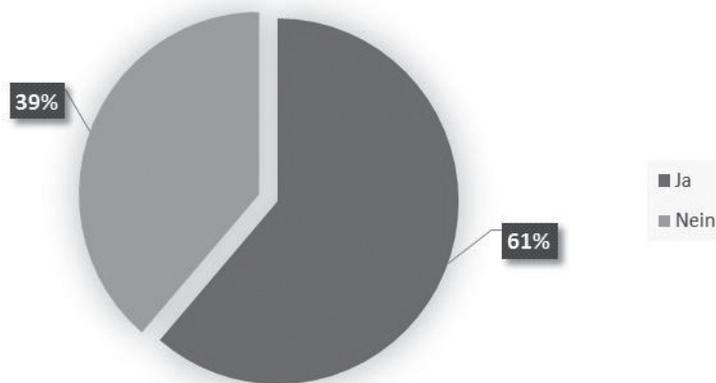


Abbildung 12: Verständlichkeit der Fragen

Bei der Frage nach der Verständlichkeit der Indikatoren bejahen dies etwa zwei Drittel der Unternehmen. Vier Handels- und sechs Dienstleistungsunternehmen verneinten dies. Weiters verneinten dies die Unternehmen der Zuordnung ‚Sonstige‘. Bei diesen zeigt sich, dass die meisten Indikatoren irrelevant sind. Ohne Berücksichtigung dieser beiden Unternehmen ergibt die Verständlichkeit eine Verbesserung von 61 % auf 66 %. Das qualitative Feedback zeigt, dass bestimmte Begriffe näher

ausgeführt und konkretisiert werden sollten. Genannte Beispiele für Begriffe, die umschrieben oder erklärt werden sollten, sind etwa Kundenakquise, Außenstände oder Auftragsvolumen. Es wird auch deutlich, dass die unternehmerische und private Sphäre verschwimmen, etwa beim Personenkraftwagen, dem Bankkonto oder der Arbeitsstätte, wenn diese zugleich Wohnstätte ist. Eine der größten Herausforderungen bei der Entwicklung von Indikatoren für Kleinunternehmen ist es, möglichst einfach formulierte Fragen zu entwickeln, mit welchen dennoch die zentralen Aspekte erhoben werden können. Zudem ist die Vielfalt an unterschiedlichen Konstellationen (Heterogenität der Unternehmen) zu beachten.

Ist die Anzahl der Fragen in einem sinnvollen Rahmen?

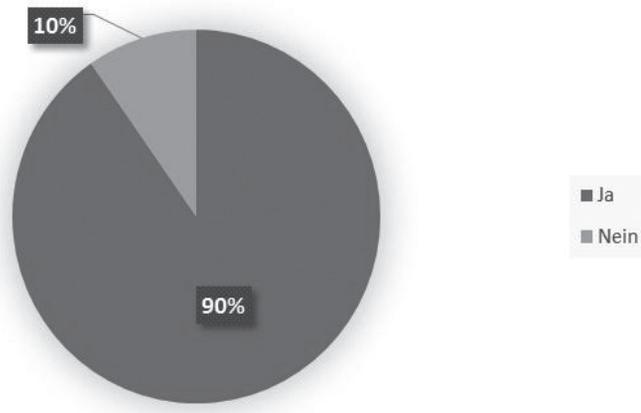


Abbildung 13: Beurteilung der Anzahl der Fragen

Die Anzahl der Fragen wird weitgehend positiv gesehen. Die Anzahl variiert dabei in Abhängigkeit der zu Beginn eingegebenen Unternehmensdaten: Branche, Mitarbeiter und Jahr der Gründung. Für die beiden Auswertungen werden jeweils zwischen 50 und 65 Fragen beantwortet.

Sind die Handlungsempfehlungen hilfreich?

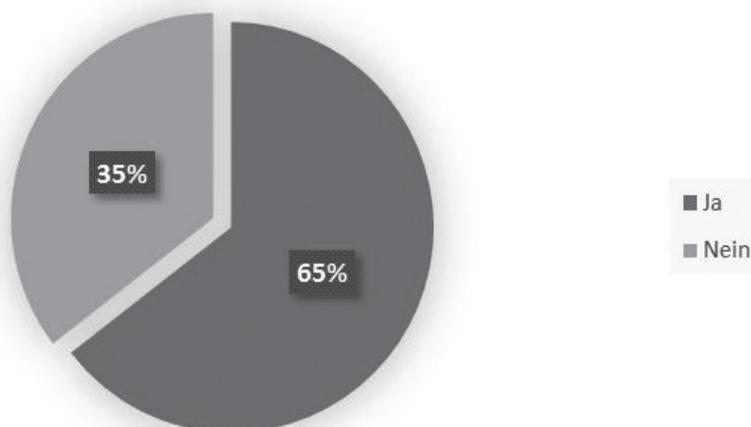


Abbildung 14: Beurteilung der Handlungsempfehlungen

Zu den Indikatoren wurden Handlungsempfehlungen zur Verbesserung erstellt. Diese wurden von vielen Teilnehmern als hilfreich empfunden. Es zeigt sich jedoch auch hier Optimierungspotential hinsichtlich differenzierter Handlungsempfehlungen. Die Beurteilung der Empfehlungen (Nein: 35 %) deckt sich mit der Beurteilung der Indikatoren (Nein: 39 %). Da bereits einige Indikatoren als nicht hilfreich eingestuft wurden, sind auch die zugehörigen Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmer nicht nützlich.

	Ja		Nein		Summe	
Handel	5	63 %	3	38 %	8	100 %
Dienstleistung	12	67 %	6	33 %	18	100 %
Produktion	3	100 %	0	0 %	3	100 %
Sonstige	0	0 %	2	100 %	2	100 %
Summe	20	65 %	11	35 %	31	100 %

Tabelle 9: Beurteilung der Handlungsempfehlungen nach Branchen

Die Aufschlüsselung zeigt, dass drei Handels- und sechs Dienstleistungsunternehmen sowie die Unternehmen der sonstigen Sparte die Handlungsempfehlungen insgesamt eher als nicht hilfreich einstufen. Die Befragung ergab zudem, dass sich ein Unternehmen konkretere Handlungsempfehlungen wünscht.

Die Einfachheit der Bedienung bejahten beinahe alle Unternehmen. Lediglich ein Handels- und zwei Dienstleistungsunternehmen verneinten dies. Ein anders Bild zeigt sich bei der Darstellung der Auswertung.

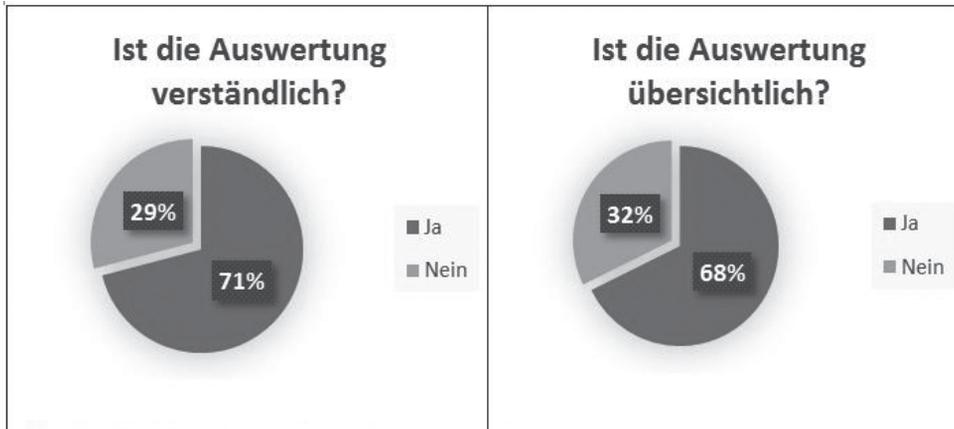


Abbildung 15: Beurteilung der visualisierten Auswertung

Bei der im Tool dargestellten Auswertung zeigt sich Optimierungspotential. Ein Handels- und sechs Dienstleistungsunternehmen sowie die beiden Unternehmen aus dem Bereich „Sonstige“ verneinten im Allgemeinen die Verständlichkeit. Die Übersichtlichkeit verneinten zwei Handels-, fünf Dienstleistungs- und ein Produktionsunternehmen sowie die beiden Unternehmen der Rubrik „Sonstige“.

Besonders positiv wird die visuelle Darstellung der Diagramme zur Auswertung gesehen. Dies bejahten 30 Unternehmen, während lediglich ein Dienstleistungsunternehmen ein Nein angab.

Finden Sie die Fragen praxisrelevant?

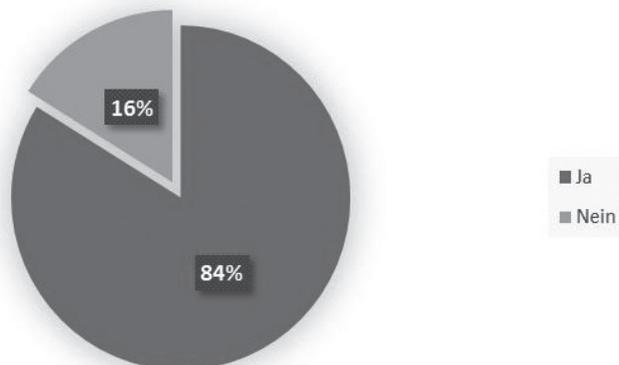


Abbildung 16: Beurteilung der Praxisrelevanz der Indikatoren

Bei der Frage nach der Praxisrelevanz stimmten 26 Unternehmen zu. Nur ein Handels- und vier Dienstleistungsunternehmen verneinten diese Frage. Die Befragung ergab, dass die Indikatoren branchenspezifischer ausgearbeitet werden sollten. Ein Unternehmer äußerte den Vorschlag, dass die finanzielle Situation stärker einfließen sollte. Dazu sollten Eingabemöglichkeiten für monatliche Miet-, Leasing- und Kreditbeträge implementiert werden. Weiters verdeutlicht die Befragung, dass auch stärker auf die private Sphäre eingegangen werden sollte. Dazu werden Beispiele genannt wie die Geldanlage im privaten Bereich, die Arbeitsstätte (im Eigenheim) oder die persönliche Einstellung zu Risiken.

Setzt man sich durch das Tool besser bzw. intensiver mit dem Thema „Insolvenz“ auseinander?

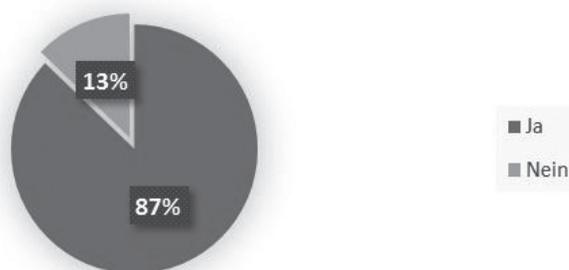


Abbildung 17: Einschätzung zur Auseinandersetzung mit dem Thema Insolvenz aufgrund des Tools

Die Frage nach der Einschätzung, ob sich Unternehmer nach Befüllen des Tools intensiver mit dem Thema Insolvenz auseinandersetzen, zeigt ein erfreuliches Bild. 27 Unternehmen bejahen diese Einschätzung.

	Ja		Nein		Summe	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Handel	8	100 %	0	0 %	8	100 %
Dienstleistung	16	89 %	2	11 %	18	100 %
Produktion	3	100 %	0	0 %	3	100 %
Sonstige	0	0 %	2	100 %	2	100 %
Summe	27	87 %	4	13 %	31	100 %

Tabelle 10: Auswertung nach Branchen zur Einschätzung der Insolvenzsensibilisierung aufgrund des Excel-Tools

Die Auswertung nach Branchen zeigt, dass der Großteil der teilnehmenden Unternehmen der Branchen Handel, Dienstleistung und Produktion einschätzt, sich aufgrund der Befüllung des Tools intensiver mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Es wird auch deutlich, dass das Instrument für bestimmte Unternehmen nicht bzw. ungenügend anwendbar ist, wie etwa für Ärzte und Versicherungsmakler (Sonstige: 2). Insgesamt wird das Tool als hilfreich und unterstützend empfunden, was durch die folgenden Aussagen zur Geltung kommt:

- „bestimmte Fragen hatte man sich vorher nicht gestellt“;
- „aufgrund der Befüllung muss man sich mit dem Thema auseinandersetzen“;
- „praxisorientierte Formulierung und Verständlichkeit“;
- „die detaillierten Auswertungen der unterschiedlichen Bewertungsgruppen liefern interessante Einblicke in das Unternehmen und sein Umfeld“;
- „es wird das Gefühl vermittelt, nichts zu vergessen, da das Tool als Checkliste fungiert und zur Beantwortung der Fragen anregt“;
- „regt zum Nachdenken über das eigene Unternehmen an“.

Die Antworten der Unternehmer/innen deuten an, dass die eingangs genannte Zielsetzung erreicht wurde. Die formulierten Fragen dienen (indirekt) als Verknüpfungen zu den Insolvenzursachen. Durch Beantwortung der Fragen werden Kleinunternehmer/innen hinsichtlich der kritischen Bereiche sensibilisiert und angeregt, sich Strategien zur Verbesserung zu überlegen.

Weiters wurde Feedback zum Tool selbst eingeholt. Dazu wurden die Teilnehmer/innen befragt, ob sie das Instrument übersichtlich finden.

Finden Sie das Tool übersichtlich?

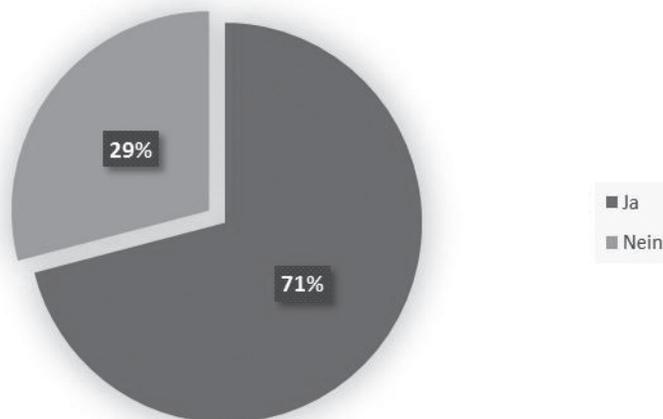


Abbildung 18: Beurteilung der Übersichtlichkeit des Tools

Der Großteil bejahte die Übersichtlichkeit des Tools. Zwei Handels- und sieben Dienstleistungsunternehmen sehen jedoch Optimierungspotential in der Aufbereitung des Instruments für eine bessere Übersicht.

Zur Steigerung der Übersichtlichkeit gaben wenige Unternehmer an, die Fragen einzeln darzustellen, da die zeilenweise Anordnung in thematischen Blöcken unübersichtlich wirkt. Dazu werden Staffelungen von drei bzw. fünf Fragen oder eine farbliche Hinterlegung der Zeilen vorgeschlagen.

Sind die Anwendung bzw. die Bedienung des Tools einfach?

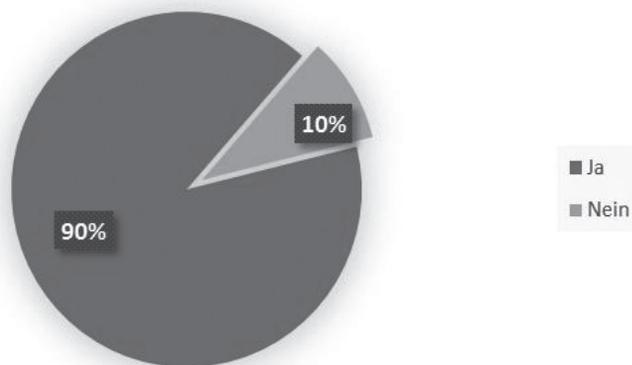


Abbildung 19: Beurteilung der Bedienung des Tools

Die Bedienbarkeit und Anwendung wird vom Großteil der Unternehmen als einfach in der Handhabung eingeschätzt. Ein Handels- und zwei Dienstleistungsunternehmen teilen diese Erfahrung nicht.

Beim Befüllen wurde angegeben, dass grundlegende Eingaben zu Beginn übersehen wurden. Als Beispiel wurde die Auswahl der Branche genannt. Die Empfehlung lautete daher, notwendige Eingaben visuell stärker hervorzuheben.

Positiv hervorgehoben wurde die Einfachheit der Bedienung. Die Mehrheit der Unternehmer arbeitet täglich mit Microsoft Excel, wodurch die Grundfunktionen bereits bekannt sind. Nach Einschätzung mehrerer Unternehmer ist die Anwendung nach einer kurzen Einarbeitungszeit sehr einfach. Für die Erstellung des Instruments sollte dennoch darauf geachtet werden, dass manche Unternehmer auf anderen Geräten arbeiten (z. B. Apple) und MS Excel aus diesem Grund nicht zur Verfügung steht.

Gefällt Ihnen das Design des Tools?

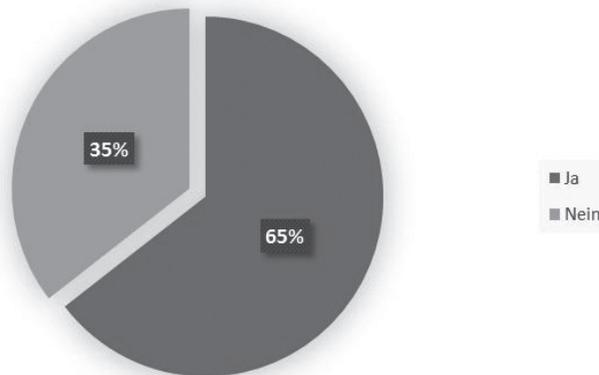


Abbildung 20: Beurteilung des Designs des Tools

Bei der Beurteilung des Designs gehen die Meinungen auseinander. Während zwei Drittel damit zufrieden sind, schätzen drei Handels-, sieben Dienstleistungs- und ein Produktionsunternehmen das Design als optimierungswürdig ein. Hierbei wurde eine Funktion als störend angegeben, welche ursprünglich der Erleichterung dienen sollte: Nach Aktivierung des jeweiligen Kriteriums wird das Tabellenblatt zum nächsten Kriterium bewegt, um dieses in das Blickfeld zu rücken.

Positiv wird auch die Dauer gesehen, welche zur Befüllung des Tools aufgewendet wird. Beinahe alle Unternehmen sehen den zeitlichen Rahmen als angemessen. Nur ein Handels- und ein Produktionsunternehmen beurteilten die aufgewendete Zeit als zu lange.

In der letzten Frage wurde erhoben, ob der Name des Instruments als passend beurteilt wird. Nur vier Dienstleistungsunternehmen und die Unternehmen der Rubrik ‚Sonstiges‘ stimmten dem nicht zu. Generell ist die Aussage, dass der Name den Inhalt des Tools wiedergibt. Dennoch zeigt sich, dass die Bezeichnung mit negativen Assoziationen behaftet ist. Einerseits äußerte sich diese Problematik bei der Suche nach teilnehmenden Unternehmen, welche eine Teilnahme ablehnten. Andererseits wurde dies von einigen der Teilnehmer bestätigt. Das verdeutlicht, dass das Thema nach wie vor von den Unternehmern gemieden wird.

3.5 Kritische Reflexion zum Einsatz der automatisationsgestützten Checkliste und Anmerkungen zur Weiterentwicklung

Die Ergebnisse der Befragung zeigen ein positives Bild. Die teilnehmenden Unternehmerinnen und Unternehmer gaben an, sich nach Befüllen der Checkliste intensiver mit dem Thema Insolvenz auseinanderzusetzen. Zudem werden weitere Aspekte

berücksichtigt, welche vorher nicht bedacht wurden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die automatisationsgestützte Befüllung der Checkliste, da die Ergebnisse visuell dargestellt und für die Unternehmer/innen greifbar werden.

Die Ergebnisse verdeutlichen jedoch auch, dass die Unternehmen derselben Branche wesentlich differenzierter betrachtet werden müssen, als dies zunächst vermutet wurde. Die Einteilung der Kriterien nach Handels-, Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen ist nicht ausreichend. Zudem lässt sich dieses Tool für bestimmte Berufsgruppen nur eingeschränkt anwenden, wie beispielsweise für Ärzte und Versicherungsmakler.

Es zeigt sich auch, dass bei Kleinunternehmen die unternehmerische und private Sphäre verschimmen und Empfehlungen für den privaten Bereich ebenso mitbedacht werden müssen. Eine weitere Herausforderung stellt die Formulierung der Fragen und die Wahl der Begriffe dar. Gängiges Fachvokabular muss durch Alltagsvokabular ersetzt werden, welches meist nicht über dieselbe Aussage bzw. Präzision verfügt. Dadurch werden zusätzliche Erklärungen erforderlich.

Für die Entwicklung eines automatisationsgestützten Tools sollten die folgenden weiteren Anmerkungen beachtet werden:

- Um die Vielzahl an unterschiedlichen Unternehmenskonstellationen abzudecken, sind möglichst viele Indikatoren erforderlich. Dazu sollten die Unternehmer/innen die Möglichkeit haben, nicht relevante Indikatoren auszublenden.
- In der getesteten Version wurde eine nominale Skalierung für die Antworten verwendet. Durch die Anwendung eines ordinalen Skalenniveaus (z. B. sehr relevant bis nicht relevant) könnten weitere Erkenntnisse aus den Antworten generiert werden.
- Die Indikatoren stehen in Wechselwirkung zueinander. Eine schlechte Performance bestimmter Indikatoren kann die Auswirkung anderer Indikatoren verstärken (Multiple Insolvenzzursachen). Hierbei wäre eine Gewichtung der Indikatoren denkbar.
- Es sollte ein Grenzwert definiert werden, welcher nicht überschritten werden sollte. In der getesteten Version wurde dieser mit 50 % festgesetzt und bedarf einer empirischen Überprüfung.

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Thema Insolvenz viele Unternehmer/innen abschreckt und nach wie vor für Berührungängste sorgt. Das wurde insbesondere bei der Akquirierung von Teilnehmern für die Befragung sichtbar. Von dreihundert zufällig ausgewählten Kleinunternehmen, die kontaktiert wurden, nahmen vier an der Testung teil. Es erfordert daher neben der Weiterentwicklung von Frühwarnsystemen auch eine Veränderung der gesellschaftlichen Sichtweise, welche dem Thema zukünftig nicht mehr ausweicht, sondern Insolvenzprophylaxe als notwendige Maßnahme für erfolgreiches Unternehmertum ansieht.

4 Resümee

Das Thema Insolvenzprophylaxe in Kleinunternehmen ist in der Praxis noch nicht angekommen. Einerseits verdeutlichen Statistiken, dass gerade Kleinunternehmen überproportional von einer Unternehmensinsolvenz betroffen sind. Andererseits zeigte sich das teils ausweichende Verhalten bei der Akquirierung von Untersuchungsteilnehmern.

Dabei könnte der Großteil der Insolvenzen vermieden oder zumindest schadensmäßig begrenzt werden, wenn rechtzeitig auf Krisensignale geachtet würde. Dazu ist es erforderlich, sich intensiv mit seinem Unternehmen und dessen Umwelt auseinanderzusetzen. Eine automatisationsgestützte Checkliste kann helfen.

Zwar wurden in den letzten Jahren und Jahrzehnten zahlreiche Frühwarnsysteme entwickelt, die vorgeschlagenen Methoden sind für Kleinunternehmen jedoch unter den Aspekten der Datenverfügbarkeit, der Zeitressourcen und des vorhandenen Knowhows nicht praktikabel umsetzbar. Zur Sensibilisierung für dieses Themas wird daher ein qualitativer Ansatz gewählt.

Durch die Verknüpfung der Indikatoren mit den häufigsten Insolvenzursachen werden Kleinunternehmer angeregt, über diese Bereiche nachzudenken und sich Strategien zur Vermeidung zu überlegen. Die Befüllung der Checkliste erfolgt aufgrund mangelnder quantitativer Daten überwiegend mit qualitativen Indikatoren. Zudem wird die Auswertung visuell dargestellt, um einen Motivationsanreiz zur Befüllung zu setzen.

Die Testanwendung des Tools verdeutlicht, dass sich Kleinunternehmer/innen nach Befüllen intensiver mit der Insolvenzprophylaxe auseinandersetzen. Es zeigt sich auch die Verschiedenartigkeit der Unternehmen in derselben Branche. Die Herausforderung ist es, für verschiedenste Unternehmensvarianten abgestimmte Frühwarnindikatoren zu entwickeln.

Es erfordert jedoch auch einen gesellschaftlichen Wandel, damit das Thema Insolvenzprophylaxe nicht mehr tabuisiert, sondern als Chance wahrgenommen wird. Letztlich liegt es in der Verantwortung jedes einzelnen Unternehmers bzw. jeder einzelnen Unternehmerin, sich mit einer möglichen Krise auseinanderzusetzen, ein passendes Frühwarnsystem in den Geschäftsbetrieb zu integrieren und bei Bedarf betriebswirtschaftliche Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

**Autor:**

FH-Prof. Rudolf Grünbichler, BA MA
FH CAMPUS 02

Professor an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz und Fachbereichsordinator für Wirtschaftsrecht an der Studienrichtung Rechnungswesen & Controlling.

Er hat langjährige Erfahrung in der Steuer- und Unternehmensberatung, ist Vortragender in unterschiedlichen Bildungsinstitutionen sowie Autor facheinschlägiger Publikationen.

Literatur

- AIGNER, D./AIGNER, H./AIGNER, J./EBMER, C./STIEGLER, H. [2017]: Krisen- und Sanierungsmanagement, Wien: Linde Verlag, 2017.
- BARTELT, S./WIEBEN, H.-J. [2017]: Ganzheitliches Risikomanagement nach ISO 31000 im mittelständischen Maschinen- und Anlagenbau, in: Controller Magazin, Ausgabe Januar/Februar 2017, S. 16–22.
- BEA, F./HAAS, J. [2016]: Strategisches Management, 8. Aufl., München: UVK Verlagsgesellschaft, 2016.
- BEHRINGER, S. [2017]: Neue Perspektiven für Frühwarnsysteme zur Krisenerkennung: Erkenntnismöglichkeiten mittels Predictive Analytics, in: KSI 5/17, S. 197–201.
- BEINHAUER, C./FILIZ, A. [2009]: Risikomanagement und Performance Management: Integriertes Zusammenspiel als Absicherung für den geplanten Unternehmenserfolg, in: Controller Magazin, Ausgabe Juli/August 2009, S. 85–92.
- BIER, S./THIELE, P./ESCH, M./UNGER, O. [2018]: Integriertes Risikomanagement von mittelständischen Industriebetrieben: Ein Beispiel der WITTENSTEIN SE, in: Controller Magazin, Ausgabe September/Okttober 2018, S. 80–84.
- BIHR, D./DEYHLE, A. [2000a]: Risiko-Früherkennungs-System, in: Controller Magazin, Ausgabe 3/2000, S. 262–269.
- BIHR, D./DEYHLE, A. [2000b]: Risiko-Früherkennungs-System, in: Controller Magazin, Ausgabe 4/2000, S. 285–295.
- BJÖRCK, A. [2017]: Wenn die Kommunikation eine Krise auslöst, in: KMU-Magazin 2017, 6/7, S. 94–95.
- BROLL, U./FÖRSTER, A. [2018]: Unternehmensrisiken und Risikomanagement, in: WISU 2018, 3, S. 302–307.
- BRUSTBAUER, J. [2016]: Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model, in: International Small Business Journal, Volume 34 (1), S. 70–85.
- DOUBEK, C./EXLER, M./SITUM, M. [2016]: Aktueller Stand von Früherkennungssystemen: Eine systematische Übersicht zu Ansätzen zwecks Früherkennung von strategischen Unternehmenskrisen, in: KSI 5/16, S. 203–210.
- DULLER, C./HAAS, T./LEIDINGER, J. [2009]: Risikomanagement in kleinen und mittleren (Familien-) Unternehmen, in: SWK 2009, 30, S. 151–161.
- ERDENBERGER, C. [2001]: Risikomanagement: Möglichkeiten einer pragmatischen Umsetzung in mittelständischen Unternehmen, in: Controller Magazin, Ausgabe 1/2001, S. 13–17.

- EXLER, M./GAPP, C./KELZ, O./LEVERMANN, T./ORTNER, M. [2014]: Das Erkennen einer strategischen Krise als Managementaufgabe, in: *Controller Magazin* 2014, S. 4–11.
- EXLER, M./SITUM, M. [2013]: Früherkennung von Unternehmenskrisen: Systematische Zuordnung von Krisenfrüherkennungsindikatoren zu den unterschiedlichen Krisenphasen eines Unternehmens, in: *KSI* 4/13, S. 161–166.
- EXLER, M./TRUMMER, F. [2014]: Mit dem Sanierungsberater aus der Unternehmenskrise: Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Sanierungsberatung, in: *KSI* 1/14, S. 27–30.
- FAHEY, L./NARAYANAN, V. [1986]: *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, New York: West Publishing Company, 1986.
- FAIBT, B. [2000]: Wettbewerbsvorteil Risikomanagement im Mittelstand, in: *Controller Magazin*, Ausgabe 6/2000, S. 542–545.
- GASTMEYER, H./VANINI, U. [2008]: Integration der betrieblichen Gefahrenabwehr in das Risikomanagement, in: *Controller Magazin*, Ausgabe September/Oktober 2008, S. 44–50.
- GLEIBNER, W. [2008a]: Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement: Warum Risikocontrolling wichtig ist!, in: *Controller Magazin*, Ausgabe Juli/August 2008, S. 35–42.
- GLEIBNER, W. [2008b]: Risikocontrolling und strategisches Risikomanagement (Teil 2): Identifikation und Bewältigung strategischer Risiken in Workshops, in: *Controller Magazin*, Ausgabe September/Oktober 2008, S. 38–42.
- GLEIBNER, W. [2017]: Risikoanalyse, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation, in: *WiSt* 2017, 3, S. 4–11.
- GRÜNBICHLER, R./MICHELITSCH, A. [2016]: Insolvenzgefahr bei Jungunternehmern durch Abgabennachzahlungen, in: *BÖB-Journal* 2016, 67, S. 65–66.
- HAUG, M./ORT, R. [2018]: Krisenprävention: Worauf es in der Praxis ankommt: Rechtzeitiges Erkennen und richtiges Handeln sind in der Anbahnung der Krise überlebensnotwendig, in: *KSI* 1/18, S. 27–32.
- HOFFMANN, P. [2017]: Risikomanagementsysteme aus ökonomischer und juristischer Sicht: Große Unterschiede und nur wenige Gemeinsamkeiten, in: *KSI* 6/17, S. 258–262.
- HOMBURG, C./STEPHAN, J. [2004]: Kennzahlenbasiertes Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen, in: *Zeitschrift für Management & Controlling*, 48. Jahrgang 2004, Heft 5, S. 313–325.

- JACOBS, J./RIEGLER, J.-J./SCHULTE-MATTLER, H./WEINRICH, G. [2012]: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung: Konzepte zum präventiven Risikomanagement, Springer Gabler Verlag.
- JAKOPOVIC, S. [2006]: Funktion und Ausprägung von Risikofrüherkennungssysteme in österreichischen Industrieunternehmen, 1., Aufl., Graz: Grazer Universitätsverlag, 2006.
- JAUFER, C./PAYER, A. [2006]: Krisenfrüherkennung und Rechnungswesen, in: RWZ 2006, 2, S. 42–50.
- JOSSÉ, G./ZIGELMEYER, A. [2013]: Ein Instrument zur Krisenerkennung für den mittelständischen Einzelhandel, in: Controller Magazin 2013, S. 80–87.
- KEHREL, U./SONIUS, D. [2016]: Zur Bedeutung von Krisentypologien: Praxisorientierte Ansätze zur Beschreibung multikausaler Krisenentwicklungen, in: KSI 3/16, S. 101–106.
- KEßLER, A./FRANK, H./RÖBL, D. [2013]: KMU in der Krise, Wien: Verlag Österreich, 2013.
- KOBI, J.-M. [2011]: Personalrisikomanagement und Personalcontrolling, in: Controller Magazin, Ausgabe November/Dezember 2011, S. 60–63.
- KREHL, H. [2013]: Die Erkennbarkeit der Strategiekrise durch Organe der Kapitalgesellschaft und den Abschlussprüfer: Merkmale strategischer Krisen und Abwehrmaßnahmen, in: KSI 6/13, S. 253–258.
- KRÖGER, F. [2001]: Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen, o. O: Books on Demand, 2001.
- LORSON, P./HAUSSTEIN, E. [2017]: Kommunales Risikomanagement, in: WiSt 2017, 1, S. 18–25.
- LUX, W./KOHN, W. [2005]: Risikomanagement – Konzept und Realisierung, in: Controller Magazin, Ausgabe 6/2005, S. 539–544.
- MAST, N. [2003]: Finanzmanagement in Krisenzeiten, in: Controller Magazin, Ausgabe 3/2003, S. 268–271.
- MOORMANN, K./VANINI, U. [2010]: Ableitung eines Risikokatalogs für das Unternehmen Dräger, in: Controller Magazin, Ausgabe November/Dezember 2010, S. 16–21.
- PORTER, M. [2008]: The Five Competitive Forces That Shape Strategy, in: Harvard Business Review, January 2008, S. 1–17.
- PORTISCH, W. [2015]: Intensivkonzepte in einem frühen Krisenstadium: Entscheidung zur Sanierung eines Firmenkunden in der Intensivbetreuung durch Kreditinstitute sicher treffen, in: KSI 1/15, S. 13–17.

- PRADEL, M. [2007]: Projektbezogenes Risiko-Controlling, in: Controller Magazin, Ausgabe 5/2007, S. 483–487.
- PRADEL, M. [2011]: Risikomanagement im Dienstleistungsbereich GeoInformation: Entwicklung, Zielsetzung, Aufgaben und Phasen des Risikomanagements, in: Controller Magazin, Ausgabe Sep-tember/Okttober 2011, S. 48–52.
- PÜSCHEL, R. [2013]: Anwendung des IDW S 6 auf Sanierungskonzepte für kleine und mittelgroße Unternehmen: Leitlinien für einen sinnvollen Umgang mit dem Branchenstandard, in: KSI 2/13, S. 53–59.
- RAZIK, S. [2010]: Früherkennung von Liquiditätskrisen, in: Controller Magazin, Ausgabe September/Oktober 2010, S. 70–74.
- RICHTER, L./FUERS, J. [2017]: Nach der Krise ist vor der Krise?
- SEIDEL, U. [2003]: Risikomanagement: Erkennen, Bewerten und Steuern von Risiken, WEKA MEDIA Verlag.
- SENDEL-MÜLLER, M. [2008]: Krisenmanagement, Verhaltensanomalien und Controlling, in: Controller Magazin, Ausgabe Juli/August 2008, S. 73–77.
- SITUM, M. [2014]: Potenzielle Unternehmensrisiken früher erkennen, in: Controlling & Management Review 2014, 6, S. 60–67.
- SONIUS, D./BERGSTERMANN, M./LIEWALD, C./KEHREL, U. [2015]: Zur Entstehung von Unternehmenskrisen: Eine empirische Bewertung potenzieller Krisenursachen, in: KSI 5/15, S. 197–206.
- SONIUS, D./KREHL, H. [2017]: Beobachtungen zum Krisenverlauf bei Unternehmen auf brechenden Stützpfählern: Grundsätzliche Betrachtungen und Fallstudie, in: KSI 2/17, S. 64–71.
- STAPLETON, T. [2000]: Marketing in a complex world: Complexity and the external environment, The Open University, 2000.
- THELEN, F./GRÜNBICHLER, R. [2019]: Sanierungsrecht, in: Grünbichler (Hrsg.): Grundriss Wirtschaftsrecht, 2. Auflage, Linde Verlag.
- THOMMEN, J./ACHLEITNER, A./GILBERT, D./HACHMEISTER, D./KAISER, G. [2017]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8., Aufl., Wiesbaden: Springer Verlag, 2017.
- TRAUNER, B./LUCKO, S. [2004]: ABC der Managementtechniken, Carl Hanser Verlag.
- VAHS, D./SCHÄFER-KUNZ, J. [2015]: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7., Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2015.
- VOLK, H. [2005]: Die beste Krisenvorsorge ist die überlege Vorbereitung auf mögliche Unternehmensrisiken, in: Controller Magazin 2005, 3, S. 282–283.

- WEILER, F. [1994]: Überlegungen zur Vermeidung von Insolvenzen, in: SWK 1994, 32, S. 17.
- WERNER, H. [2018]: Frühzeitiges Erkennen und Vermeiden von Unternehmenskrisen: Aus Praxisstudien ableitbare Handlungsmöglichkeiten, in: KSI 6/18, S. 245–249.
- WOLF, K. [2001]: Risikomanagement strategischer Potenziale, in: Controller Magazin, Ausgabe 4/2001, S. 340–344.
- ZOTTER, O. [1995]: Insolvenzentwicklung in Österreich, in: ZIK 1995, 4, S. 7–18.
- ZOTTER, O. [2004]: Insolvenzstatistik 2003 für Österreich, in: ZIK 2004, 1, S. 15–18.
- Onlinequellen:
- BMDW – Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort [2018]: Mittelstandsbericht 2018: Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen der österreichischen Wirtschaft, Wien, 2018, online abrufbar unter: <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/KMU/Mittelstandsbericht.html>, [17.9.2019].
- BMDW – Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort [2018]: Datenanhang zum Mittelstandsbericht 2018, Wien, 2018, online abrufbar unter: <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/KMU/Mittelstandsbericht.html>, [17.9.2019].
- BRENNECKE, H. [2005]: Insolvenzvermeidung – was man zur Vermeidung einer Insolvenz tun kann, https://www.brennecke-rechtsanwaelte.de/Insolvenzvermeidung-was-man-zur-Vermeidung-einer-Insolvenz-tun-kann_2090, [22.11.2018].
- BRETZ, M. [2017]: Unternehmensinsolvenzen in Europa, https://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/crefo/download_de/news_termine/wirtschaftsforschung/insolvenzen-europa/analyse_EU-2017-18.pdf, [24.10.2018].
- BÜRCEL [2015]: Zahlungsfähigkeit deutscher Unternehmer, <https://www.crifbuergel.de/de/aktuelles/studien/zahlungsfahigkeit-deutscher-unternehmen>, [04.12.2018].
- CERG, F. [2013]: Grundlagen der Insolvenzprophylaxe, 4.1.2013, <http://www.iqrconsult.com/2013/01/grundlagen-insolvenzprophylaxe/>, [30.9.2015].
- HEUBEL, M. [2016]: Die Makro-Umweltanalyse (PESTEL Analyse), <https://smart-marketingbreaks.eu/pestel-analyse/>, [24.10.2018].

- HEUER, J./HILS, S./RICHTER, A. [o. J.]: Insolvenzzursachen und Insolvenzprophylaxe – Ergebnisse einer Befragung von Geschäftsführern insolventer Unternehmen im Auftrag der Seghorn Inkasso GmbH, https://www.seghorn.de/fileadmin/Publikationen/Studie_Insolvenzzursachen_01.pdf, [24.10.2018].
- JGU [2008]: Johannes Gutenberg Universität Mainz: Mainzer Studie zeigt Zusammenhang zwischen Ausgabenarmut und mangelhaftem Gesundheitszustand, 27.02.2018, <http://www.uni-mainz.de/presse/20360.php>, [05.12.2018].
- KSV1870 [2014]: KSV1870 Insolvenzzursachen 2013: Der Chef ist schuld!, 5.5.2014, <https://www.ksv.at/insolvenzzursachen-2013-der-chef-ist-schuld>, [24.10.2018].
- KSV1870 [2016]: Pressemitteilung vom 16.8.2016: Insolvenzzursachen 2015: Jedes zweite Unternehmen scheitert an der Chefetage, <https://www.ksv.at/insolvenzzursachen-2015>, [24.10.2018].
- KSV1870 [2019a]: Ein Drittel der insolventen Unternehmen nicht älter als vier Jahre, 6.11.2019, <https://www.ksv.at/pressemeldungen/drittel-insolventen-unternehmen-nicht-aelter-vier-jahre> [20.10.2019].
- KSV1870 [2019b]: Unternehmenspleiten 2018: Entwicklung deutlich abgeflacht, 4.1.2019, <https://www.ksv.at/media/940/download> [17.9.2019].
- o. V. [2008]: Zum Zusammenhang von Armut, Schulden und Gesundheit, Pressemitteilung, 29.5.2008, <http://www.uni-mainz.de/presse/22436.php>, [24.10.2018].
- o. V. [2014]: Firmeninsolvenzen 2014, <https://www.crifbuergel.de/sites/default/files/aktuelles/studien/firmeninsolvenzen-2014.pdf>, [24.10.2018].
- ÖNB [2017]: Statistik: Datenangebot für aktuelle volkswirtschaftliche Daten, <https://www.oenb.at/jahresabschluss/ratioaut>, [10.9.2019].
- STATISTIK AUSTRIA [2017]: Jährliche Personeneinkommen 1997 bis 2017, <https://www.oenb.at/jahresabschluss/ratioaut>, [10.9.2019].
- THEOBALD, E. [o. J.]: PESTEL – Analyse, Die wichtigsten Einflussfaktoren der Makrowirtschaft, https://www.management-monitor.de/de/infothek/whitepaper_pestel_Analyse.pdf, [11.12.2018].
- WKO [2019]: Unternehmensneugründungen in Österreich, <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/daten-unternehmensneugruendungen.html> [17.9.2019].

Der Begriff Insolvenz verursacht bei den Meisten Unbehagen, ist zumeist negativ assoziiert und wird gerne verdrängt. Dabei ist die Auseinandersetzung mit diesem Thema wichtig, um einer Unternehmenskrise vorzubeugen. Krisen lassen sich in einem frühen Stadium nur schwer erkennen, sodass sehr spät reagiert wird, nämlich erst dann, wenn Rechnungen nicht mehr bezahlt werden können. Die eigentliche Krise setzt zumeist schon viel früher ein. Krisenindikatoren können dabei helfen, sich abzeichnende Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Dazu müssen Kleinunternehmen für dieses Thema sensibilisiert und ein Bewusstsein geschaffen werden. Das kann beispielsweise mit dem Einsatz von Checklisten erfolgen.

In dieser Schriftenreihe wird ein Microsoft Excel-Instrument in Form einer Checkliste mit Frühwarnindikatoren vorgestellt, welches Kleinunternehmen bei der Krisenerkennung unterstützt. Mit den Indikatoren wird eine Verknüpfung zu den Insolvenzursachen hergestellt, um den Fokus auf die erfolgskritischen Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu lenken. Eine erste Erprobung des Tools zeigt, dass sich die Unternehmerinnen und Unternehmer mit ihrem Unternehmen und dessen Umwelt intensiver auseinandersetzen und sich Maßnahmen zur Verbesserung überlegen.

Das Thema Insolvenzprophylaxe dient der Existenzsicherung des Unternehmens und verdient mehr Beachtung in der Gesellschaft. Unternehmensinsolvenzen können verhindert oder zumindest schadensmäßig begrenzt werden. Es liegt im Interesse jeder einzelnen Unternehmerin und jedes einzelnen Unternehmers, sich mit einer möglichen Krise auseinanderzusetzen und ein passendes Frühwarnsystem in den Geschäftsbetrieb zu integrieren. Das Thema darf nicht als Bedrohung empfunden, sondern muss als Chance für einen nachhaltigen Geschäftserfolg gesehen werden.

Leykam Buchverlag
office@leykamverlag.at
www.leykamverlag.at



ISBN 978-3-7011-8156-8