



# TOURISTISCHE WERTSCHÖPFUNG: EIN ÖKONOMISCHER VERGLEICH WESTÖSTERREICHISCHER TOURISMUSBETRIEBE

## TEAM:

ALEXANDER PLAIKNER, MARCUS TÄNZEL, JOHANNA SPARBER, KMU & TOURISMUS/INSTITUT FÜR STRATEGISCHES MANAGEMENT, MARKETING UND TOURISMUS,  
UNIVERSITÄT INNSBRUCK

MARIO SITUM, FACHHOCHSCHULE KUFSTEIN, UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# INHALT

1.	Executive Summary .....	3
2.	Problemstellung und Relevanz .....	4
3.	Wertschöpfung in Familienunternehmen .....	8
4.	Zielsetzung und Forschungsfragen .....	8
5.	Methodisches Vorgehen .....	9
6.	Ergebnisse der Analysen.....	10
6.1	Ergebnisse der univariaten Analyse.....	10
6.2	Ergebnisse der multivariaten Analyse.....	13
7.	Empfehlungen und Handlungsableitungen .....	14
8.	Reflexion der Handlungsempfehlungen auf Ebene der Landesstrategien.....	17

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	
Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen zwischen 2008–2017 für Österreich .....	5
Abbildung 2:	
Fact Box I: Univariate Risikotreiber der Tourismusbranche in Westösterreich .....	12
Abbildung 3:	
Fact Box II: Handlungsempfehlungen für westösterreichische Tourismusbetriebe .....	16

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	
Zusammenfassung von Studien zur Krisen- und Insolvenzfrüherkennung im Tourismus. ....	7
Tabelle 2:	
Zusammenfassung der relevanten Variablen in den Regressionen.....	10
Tabelle 3:	
Ausgewählte relevante Ergebnisse der Regressionsanalysen für ein Jahr und zwei Jahre vor Insolvenz. ....	13

## 1. Executive Summary

Im Rahmen der durchgeführten Studie wurden ausgewählte Variablen für westösterreichische Unternehmen (Salzburg, Tirol und Vorarlberg) analysiert, um festzustellen, welchen Einfluss diese auf die Wertschöpfung von Tourismusbetrieben in der definierten Region haben. Das Ziel dieser Studie war es, ein Insolvenzvorhersagemodell für Unternehmen, die im westösterreichischen Alpentourismus tätig sind, zu entwickeln. Dabei wurden die Unternehmen in die Gruppen solvent und insolvent eingeteilt, um dann mit geeigneten methodischen Ansätzen signifikante Erklärungsvariablen zu finden und die Forschungsfragen der Studie beantworten zu können. Die Relevanz bzw. Wichtigkeit dieser Studie leitet sich wie folgt ab:

- a. in der Literatur gibt es nur sehr wenige empirische Studien, welche sich mit der Früherkennung von Insolvenzen und Krisen in der Tourismuswirtschaft auseinandergesetzt haben (siehe Tabelle 1)
- b. keine der Studien wurde im deutschsprachigen Raum durchgeführt und die Ergebnisse können somit nicht ohne weitere Validierung auf Westösterreich übertragen werden
- c. den steigenden Insolvenzquoten in der Branche (siehe Abbildung 1) und
- d. dem besonderen Umstand, dass trotz fehlender offizieller Statistiken ein hoher Anteil an Unternehmen in einer Ertrags- und Liquiditätskrise stehen und es daher aus Sicht der Unternehmensführung ein Frühwarnsystem zur Früherkennung von Krisen bedarf.

Die Tourismuswirtschaft ist in Österreich demnach weiterhin eine gefährdete Branche mit einer relativ hohen Insolvenzquote und daher aus Sicht der unterschiedlichsten Stakeholder mit einem höheren Risiko verbunden. Die Ergebnisse der Studien können wie folgt zusammengefasst werden:

- Wesentliche Risikotreiber, welche die Wahrscheinlichkeit einer Krise bzw. Insolvenz bei westösterreichischen Tourismusbetrieben erhöhen, sind die geringe Unternehmensgröße, das geringe Unternehmensalter und der hohe Verschuldungsgrad (bzw. die geringe Eigenkapitalquote).
- Somit sind insbesondere kleinere Unternehmen (KMU) durch Insolvenz gefährdet.
- Zudem haben makroökonomische Strukturen und Brancheneffekte wesentliche Einflüsse auf die Insolvenzwahrscheinlichkeit.

## 2. Problemstellung und Relevanz

Die Herausforderungen für Tourismusbetriebe haben sich über die letzten Jahre deutlich verändert. Strategien und Geschäftsmodelle unterliegen stetig laufenden Veränderungen und müssen daher deutlich häufiger auf den Prüfstand gestellt werden. Dies fordert auch eine Anpassung an eine sich kontinuierlich verändernde Umwelt und deren Rahmenbedingungen (bspw. weltweiter Wettbewerb inklusive Globalisierung, E-Commerce, Outsourcing, neue Technologien etc.), damit ein langfristiges und nachhaltiges Überleben möglich wird (Brisson-Banks 2010, S. 241; Stanleigh 2008, S. 35). Bei kleineren und mittleren Unternehmen scheint sich diese Problematik eher zu verstärken, da sich die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer viel stärker auf das operative Tagesgeschäft konzentrieren müssen und daher weniger Zeit verbleibt, um sich strategischen Agenden zu widmen (Brunninge, Nordqvist & Wiklund 2007, S. 305).

Damit verstärkt sich die Gefahr einer Krise bzw. Insolvenz. Dies zeigt sich auch in den Insolvenzursachen von Unternehmen. 51% der Insolvenzen werden durch Fehler bzw. Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich verursacht (bspw. fehlender kaufmännischer Weitblick, Kalkulationsfehler, Absatzschwierigkeiten, mangelnde Beobachtung von Unternehmensumwelt und -umfeld, etc.). Weitere 11% sind der Fahrlässigkeit zuzuschreiben (bspw. ungenügende Kenntnis der Praxis und der Branche, Unerfahrenheit etc.) (KSV1870, 2016). Damit kann festgehalten werden, dass der Großteil der Unternehmensinsolvenzen auf internen Faktoren und hier primär auf Managementfehlern beruhen (Altman & Hotchkiss 2006, S. 13; Collet, Pandit & Saarikko 2014; Purves, Niblock & Sloan 2016).

Am Beispiel Tirol kommt klar hervor, wie wichtig der Tourismus für das Bundesland ist. Gäbe es in Tirol keinen Tourismus, so wäre die Bruttowertschöpfung um 23,9% niedriger und es würde 24,5% weniger Beschäftigung in Tirol geben (Stadler et al. 2016). Daher ist es dringend notwendig, die Finanzen der touristischen Unternehmen solide zu halten und Unternehmensinsolvenzen im Interesse aller vorzubeugen.

Die 10-jährige Entwicklung der Insolvenzen als auch Insolvenzquote<sup>1</sup> in Österreich ist in *Abbildung 1* ersichtlich. Dabei wurden die Insolvenzen allgemein und speziell für das Beherbergungs- und Gaststättenwesen betrachtet. Hier kann festgestellt werden, dass in den Jahren 2009 und 2010 ein Anstieg der Insolvenzen gegenüber 2008 zu verzeichnen war, was auf die Auswirkungen der allgemeinen Finanzkrise zurückgeführt werden kann. In den weiteren Jahren ist eine Art Konsolidierung festzustellen (sinkende Insolvenzquote). Dabei zeigt sich jedoch ab dem Jahr 2013 ein markanter Trend und zwar, dass die Insolvenzquote für das Beherbergungs- und Gaststättenwesen steigt, während die Insolvenzquote über alle Branchen gemeinsam sinkt (Situm, Sorrentino & Lechner 2019).

<sup>1</sup> Die Insolvenzquote ist definiert als Anzahl der Insolvenzen je 1.000 Unternehmen.

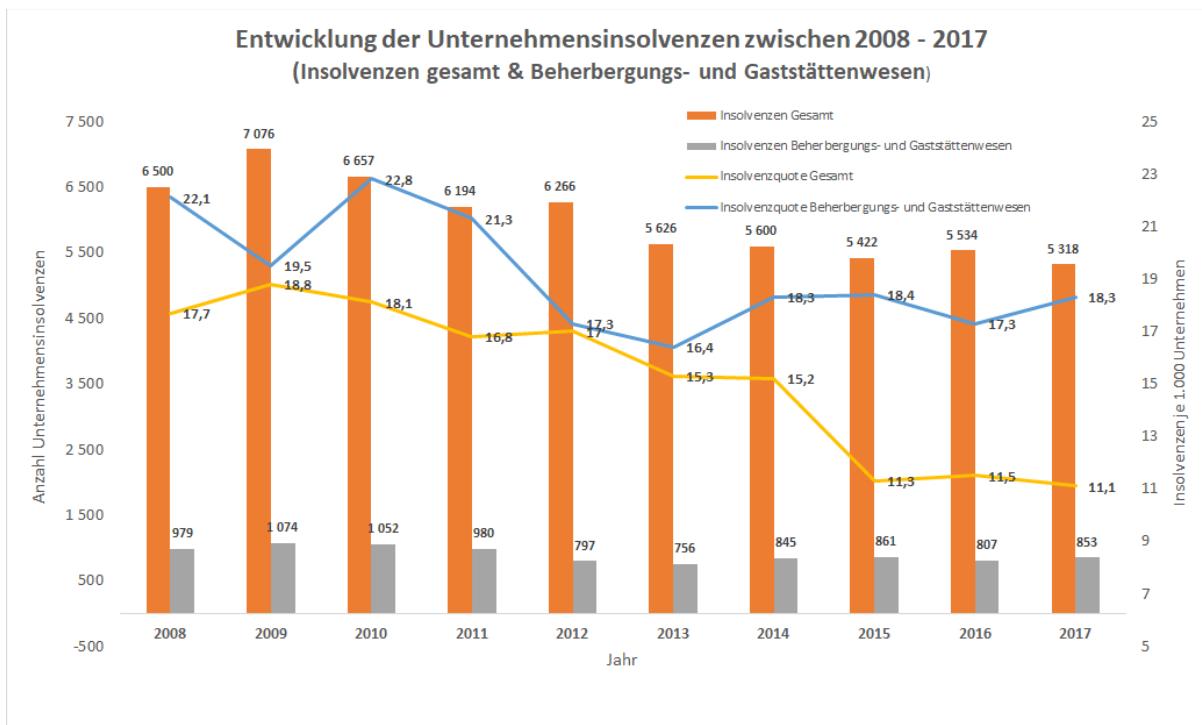


Abbildung 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen zwischen 2008–2017 für Österreich  
(Daten entnommen aus Statistiken der Creditreform Österreich)

Die Tourismuswirtschaft ist in Österreich demnach weiterhin eine gefährdete Branche mit relativ hoher Insolvenzquote und daher aus Sicht der unterschiedlichsten Stakeholder mit einem höheren Risiko verbunden (Satum, Sorrentino & Lechner 2019). Vor allem für Gläubiger/-innen und Investor/-innen wäre eine Früherkennung essentiell und sollte sicherstellen, dass Kredite oder Investments im Rahmen der Wirtschaftlichkeit gewährt werden können. Auch für Kundinnen und Kunden bzw. Lieferantinnen und Lieferanten wären die Erkenntnisse aus der Insolvenzfürherkennung von großer Bedeutung. Beispielsweise wählen Kundinnen und Kunden, die eine langfristige Lieferbeziehung anstreben, ihre Lieferantinnen und Lieferanten mit großer Vorsicht aus, um bei eventuellen Gewährleistungsfällen einen/eine Ansprechpartner/-in zu haben. Wiederum Lieferantinnen und Lieferanten nehmen ebenfalls eine Gläubigerstellung gegenüber einem Unternehmen ein und sind aufgrund dessen sehr stark an einer soliden finanziellen Basis ihrer Kundinnen und Kunden interessiert (Baetge 1998).

Diese Statistik beinhaltet jedoch noch ein wesentliches Problem, und zwar, dass Unternehmen, welche in einer Krise stehen, von dieser überhaupt nicht erfasst sind. Die Insolvenz eines Unternehmens stellt das letzte Stadium im Krisenverlaufsprozess dar. Offizielle Statistiken zur Anzahl von Krisenunternehmen (in welchem Stadium auch immer) existieren nicht (Doubek, Exler & Situm 2016, S. 205). Unternehmen in einer Krise können sogar wirtschaftlich gesehen eine schlechtere Performance als insolvente Unternehmen aufweisen, bleiben aber dennoch am Markt bestehen (White 1989, S. 12). Krisen und Insolvenzen entstehen somit nicht plötzlich und unvorhergesehen, sondern entwickeln sich im Laufe der Zeit. Im einfachsten Modell beginnen die Probleme aufgrund einer strategischen Krise, bei welcher unternehmerische Potenziale angegriffen sind.

Sie entsteht häufig dadurch, dass es keine klare strategische Orientierung gibt, das Geschäftsmodell nicht mehr adäquat ist und/oder sich relevante Umweltzustände verändern (Crone 2014, S. 6). Auch kann eine falsche Marktpositionierung zu einer strategischen Krise führen (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland 2011). Die Tourismusbranche ist im Wesentlichen von klein- und mittelständischen Unternehmen geprägt (Berg 2014, S. 110), welche sogar bis zu 80% Familienunternehmen sind (WKO 2017). Dadurch kommt noch ein erschwerendes Element im Management hinzu, und zwar die Unternehmensnachfolge. Übergaben werden in der Regel zu spät angegangen und hängen dadurch von individuellen Befindlichkeiten der Übergeberin/des Übergebers ab, anstatt dieses wichtige Ereignis als strategisch relevante Entscheidung anzusehen (Filser, Kraus & Märk 2013, Habig & Berninghaus 2004, S. 24; Wiechers 2006, S. 195). Bei Familienunternehmen ist auch noch häufig beobachtbar, dass diese eher durch kurzfristige und tägliche Entscheidungen geführt werden und weniger durch solche, die auf einer langfristigen, nachhaltigen und strategisch orientierten Sichtweise (Astrachan 2010) basieren. Dies trifft auch auf Entscheidungen bezüglich einer internen bzw. externen Nachfolge zu (siehe dazu Peters et al. 2019).

Grundsätzlich stellt somit die frühzeitige Auseinandersetzung mit strategischen Belangen eines Unternehmens den besten Ansatzpunkt dar, um sich aus einer strategischen Krise befreien und eine potentielle Insolvenz abwenden zu können (Exler & Situm 2014, S. 58). Aus praktischer Sicht ist es jedoch schwierig festzustellen, ob sich ein Unternehmen in einer strategischen Krise befindet und wie weit diese fortgeschritten ist. Besonders hilfreich können in diesem Falle leistungswirtschaftliche Indikatoren sein, welche in der Regel nicht aus Jahresabschlusszahlen abgeleitet werden können (Exler & Situm 2013, S. 164). Aus unternehmerischer Sicht braucht es daher ein strategisches Controlling, um die Funktionsfähigkeit der eigenen Strategie prüfen als auch eine potentielle Unternehmenskrise erkennen zu können. Als ein mögliches und praktikables Instrument kann hier die Balanced Scorecard eingesetzt werden (Exler & Situm 2013, S. 166). Die Notwendigkeit einer solchen lässt sich bereits aus den vorherigen Darstellungen ableiten.

In diesem Zusammenhang könnten auch Frühwarnsysteme hilfreich sein, die meist aus einem unternehmensinternen Finanzierungsmodell abgeleitet werden, und zwar auf Basis von Leistungsindikatoren. Zu diesen Indikatoren zählen Liquidität, Bonität und Profitabilität etc. Verhältnisanalysen haben sich bereits in der Vergangenheit als sehr hilfreich erwiesen, um Krisen-Insolvenz-Frühwarnsysteme für touristische Unternehmen zu entwickeln (Olsen et al. 1983).

Ein Frühwarnsystem hätte zweierlei Vorteile. Einerseits, wenn ein Frühwarn-Modell einen Konkurs einer touristischen Unternehmung innerhalb von zwei Jahren prognostiziert, können entsprechende Gegenmaßnahmen bereits im Voraus getroffen werden. Andererseits hat die Früherkennung dazu geführt, dass eine nachhaltige Entwicklung im Tourismusunternehmen stattgefunden hat, wenn die besagte Firma die Krise erfolgreich übersteht (Li et al. 2017).

Der effektive Einsatz von Management in Krisenzeiten für die Tourismus-Industrie ist sehr wichtig, da das Unternehmensumfeld oft negativ von externen politischen, ökonomischen, sozialen und technologischen Faktoren beeinflusst wird (Ritchie 2004).

Ein weiterer Umstand, warum Unternehmer/-innen der Tourismusbranche sich mit diesem Thema beschäftigen sollten, liegt auch darin, dass es kaum empirisch-wissenschaftliche Arbeiten gibt, welche sich mit der Früherkennung von Unternehmenskrisen und Insolvenzen im Tourismus auseinandergesetzt haben (siehe Tabelle 1).<sup>2</sup> Die Relevanz dieser Studien für den deutschsprachigen Raum ist eher gering, da die Modelle sich verstärkt auf die Jahresabschlussanalyse konzentrieren und somit keine strategische Frühaufklärung ermöglichen. Stattdessen kann mit derartigen Modellen eine Ertragskrise

<sup>2</sup> Studien zur Insolvenz- und Krisenfrüherkennung gibt es ausreichend, jedoch konnten kaum Beiträge gefunden werden, welche eben die Insolvenz- und Krisenfrüherkennung spezifisch für die Tourismuswirtschaft untersucht haben. Im Weiteren sind diese Studien auf bestimmte Länder/Regionen bezogen und konzentrieren sich im Wesentlichen auf Kennzahlen der Jahresabschlussanalyse, sodass andere Faktoren wie bspw. makroökonomische Einflüsse oder qualitative Variablen nicht inkludiert wurden.

im späteren Stadium bzw. eine Liquiditätskrise erkannt werden. In diesen Phasen ist die Krise meist weiter vorangeschritten und kann mit entsprechenden Turnaround-Maßnahmen abgewendet werden. Insgesamt ist somit, auf Grund der umfangreichen Literaturerhebungen, eine Lücke festgestellt worden, welche zum Teil im Rahmen der vorliegenden Studie geschlossen werden soll.

Autor(en)	Land	Stichprobe	Relevante Kennzahlen
Barreda et al. (2017)	USA	15 insolvente und 15 solvente Unternehmen (1992–2010)	Working capital/total assets Sales/total assets Debt/Equity Net income/total assets
English et al. (1996)	USA	neue und insolvente Unternehmen (1990–1994)	Höhere Investments erhöhen die Überlebenswahrscheinlichkeit
Gu (2000)	USA	18 insolvente und 18 solvente Unternehmen (1986–1998)	EBIT/Total Liabilities Total liabilities/Total assets
Gu & Gao (2000)	USA	27 insolvente und 14 gesunde Unternehmen (1987–1996)	Total liabilities/Total assets EBIT/Current liabilities Gross profit margin Long-term liabilities/Total assets Sales/Fixed assets
Kim (2011)	Korea	18 insolvente und 15 solvente Unternehmen (1995–2002)	Total debt/Equity Accounts receivables turnover Current ratio Quick ratio
Kim & Gu (2010)	USA	16 insolvente und 16 solvente Unternehmen (1999–2004)	Operating cashflow/total liabilities
Kim & Gu (2006)	USA	15 insolvente und 15 solvente Unternehmen (2000–2004)	EBIT/Current liabilities Total Liabilities/Total assets
Li et al. (2017)	Shanghai	35 auf der Shenzhen Börse gelistete Unternehmen (1998–2013)	Net assets per share Net assets/Total liabilities Net assets/Total assets Sales/Total assets Provident fund per share Surplus per share
Park & Hancer (2012)	USA	48 insolvente und 48 solvente Unternehmen (1990–2009)	Total liabilities/Total assets Working capital/Total assets Total liabilities/Net worth EBIT/Total liabilities Free cashflow + dividends/Debt
Parsa et al. (2015)	USA	496 Unternehmen (2000–2010)	Size Unemployment rate Bad employment conditions
Parsa et al. (2005)	USA	2.439 Unternehmen (1996–1999)	Company location Size Missing business concept
Youn & Gu (2010)	USA	31 insolvente und 31 solvente Unternehmen (1996–2008)	Return on Assets EBITDA/Total liabilities Interest coverage ratio Inventory turnover Total assets turnover Current ratio

Tabelle 1: Zusammenfassung von Studien zur Krisen- und Insolvenzfrüherkennung im Tourismus.

### 3. Wertschöpfung in Familienunternehmen

Familienunternehmen dominieren den ländlichen Tourismus und innerhalb dieser Unternehmen leiten familienbezogene Interessen das unternehmerische Verhalten. In Anbetracht des moderierenden Effekts der Unternehmensgröße zeigen die Ergebnisse einer Stichprobe von 198 Unternehmen und vier Folgeinterviews mit Führungskräften (Kallmünzer und Peters 2018a), dass Innovationsfähigkeit und Proaktivität relevante Variablen sind, welche die Performance erklären, während das Risikoverhalten dies nicht tut. Darüber hinaus wurde der Proactiveness-Performance-Effekt durch die Größe von Kleinstunternehmen negativ beeinflusst. Es werden Initiativen zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen vorgeschlagen, um den Nachteil der Größe kleiner Unternehmen zu überwinden. Hierzu gehören vor allem die Initiierung von Kooperationen zwischen Klein- und Mittelunternehmen im Tourismus, aber auch die Förderung des unternehmerischen Verhaltens. Beides, unternehmerische Orientierung als auch die Fähigkeit Kooperationen einzugehen und langfristig zu managen, erhöht die Leistung dieser Unternehmen (Kallmünzer und Peters, 2018).

Die finanzielle Leistungsfähigkeit von familiengeführten Tourismusunternehmen wird durch ein komplexes Zusammenspiel von internen und externen Faktoren bestimmt. Mit Hilfe einer Umfrage unter 113 Inhaber/-innen von kleinen und mittleren Familienunternehmen (Kallmünzer et al. 2019), zeigen die Ergebnisse sechs verschiedene Konfigurationen, die sich in hohe oder niedrige Umweltunsicherheiten gruppieren lassen und die Relevanz von multidimensionaler unternehmerischer Orientierung (EO), finanzieller Ausstattung sowie persönlichen und beruflichen Netzwerken verdeutlichen. Jene Unternehmen, die in unsicheren Umwelten agieren, benötigen finanzielle Ressourcen, um zu überleben. Jene Unternehmen, die jedoch die Umwelt als relativ sicher antizipieren, sind nicht unbedingt auf finanzielle Ressourcen angewiesen, um eine entsprechende Performance zu liefern. Letztere benötigen aber spezifische unternehmerische Kompetenzen, die ihr Überleben und ihr Wachstum sichern (Kallmünzer et al., 2019). Gerade in einer unsicheren Umwelt zählen Netzwerke und finanzielle Ressourcen. Auf die Besonderheiten regionaler Netzwerke und sozialer Einbettung von Tourismusunternehmen weisen zudem einige aktuelle Studien hin (Kallmünzer und Peters, 2018b; Peters und Kallmünzer, 2018).

### 4. Zielsetzung und Forschungsfragen

Ausgehend von den erhobenen Daten soll eine umfassende regionale Analyse erfolgen und die Gründe ermittelt werden, warum bestimmte Tourismusbetriebe nachhaltig überleben können und andere nicht. Dies kann auf unterschiedlichste Variablen und Faktoren zurückgeführt werden (Diener, 2009, S. 299-300). Neben unternehmensspezifischen Variablen, werden auch makroökonomische Variablen, Branchenkennzahlen sowie regionspezifische Variablen (bspw. Standort, Attraktivität der Region, Arbeitnehmerstruktur) berücksichtigt. Aufgrund der Ergebnisse sollen klare Implikationen abgeleitet werden, welche für die betriebliche Praxis, aber auch für politische Entscheidungsträger/-innen von Interesse sein könnten, um die nachhaltigen Überlebenschancen der westösterreichischen Tourismusindustrie steigern zu können.

*Auf die folgenden Forschungsfragen soll die vorgeschlagene Studie valide, repräsentative als auch praktikable Antworten geben:*

- Welche Faktoren bzw. Variablen unterscheiden erfolgreiche von nicht erfolgreichen Tourismusunternehmen in Westösterreich?
- Welche Rolle spielt die Profitabilität in der Branche?

- Welchen Einfluss hat die Lage des Unternehmens, welche Regionen sind besonders attraktiv und welche weiteren Standortfaktoren spielen für ein nachhaltiges Überleben eine Rolle?
- Welche makroökonomischen Faktoren können als die wichtigsten Treiber von Krisen, Reorganisation und Insolvenz identifiziert werden?
- Welche Variablen zeigen sich als ausschlaggebend, um eine betriebliche Zukunftsfähigkeit sicher zu stellen und Krisen und Insolvenzen vorzubeugen?

Diese Fragestellungen werden für Westösterreich behandelt, aber im Weiteren dann auch je inkludiertem Bundesland (Salzburg, Tirol und Vorarlberg) gesondert betrachtet. Damit kann zudem die allgemeine Fragestellung beantwortet werden, wo es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Bundesländern gibt.

## 5. Methodisches Vorgehen

*Im Rahmen der Studie wurde folgendes methodisches Vorgehen angewandt:*

- **1. Phase – Literaturrückblick und Bestimmung der Untersuchungsvariablen:**  
Ausgehend von diesem wurde eine umfassende Analyse bestehender Literatur vorgenommen, um a.) einen Einblick in bestehende Forschung zu bekommen und b.) Faktoren und Variablen aus früheren Studien zu ermitteln, welche für das Thema von Relevanz sind.
- **2. Phase – Datenzusammenführung:**  
Es wurden Jahresabschlussdaten österreichischer Tourismusbetriebe (Klassifikation „I“ nach ÖNACE-Code 2008) in Westösterreich (Salzburg, Tirol und Vorarlberg) für den Zeitraum 2003–2016 aus einer bestehenden Datenbank extrahiert bzw. aufbereitet. Insgesamt konnten 2.075 solvente und 190 insolvente Unternehmen für die Studie identifiziert werden. Den einzelnen Unternehmen wurden sowohl weitere makroökonomische und branchenspezifische Variablen als auch Variablen zur Beschreibung des Standortes hinzugefügt. Eine Zusammenfassung der definierten Variablen der Studie ist in Tabelle 2 zu finden.
- **3. Phase – Auswertung inkl. statistischer Analysen:**  
Die Daten wurden mit deskriptiver Statistik analysiert und zusammengefasst. Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden univariate und multivariate Verfahren verwendet, aufgrund welcher sich bestimmte Schlussforderungen ziehen lassen.

## 6. Ergebnisse der Analysen

Im Rahmen der folgenden Darstellungen werden die wesentlichen Ergebnisse der Studie vorgestellt. In Kapitel 6.1 sind die Resultate der univariaten Analyse dargestellt. Damit ist es möglich, die Risikotreiber zu identifizieren und erste Ergebnisse zu den Forschungsfragen zu liefern. Im Rahmen der multivariaten Analyse wurden mehrere Modelle für Krisen- und Insolvenzfrüherkennung mit der logistischen Regression berechnet. Anhand dieser Ergebnisse kann dann eine abschließende Beurteilung erfolgen.

### 6.1 Ergebnisse der univariaten Analyse

In *Tabelle 2* sind die wesentlichen Variablen der Studie zusammengefasst, welche sich im Rahmen der Regressionsanalyse als signifikante Erklärungsvariablen herauskristallisiert haben.

Faktor	Variable	Abkürzung	Berechnung
Größe	Unternehmensgröße	SIZE	$\ln(\text{Bilanzsumme})$
Alter	Alter des Unternehmens	AGE	$\ln(\text{Alter des Unternehmens in Jahren})$
Aktivität/Effizienz	Working Capital zu Gesamtvermögen	WC/TA	Working Capital/Bilanzsumme
Kapitalstruktur	Verschuldungsgrad	TD/TA	Gesamtverschuldung/Bilanzsumme
Standort	Bundesland Tirol	Tyrol	Dummy Variable (1 = Tirol; 0 = sonst)
	Bundesland Vorarlberg	Vorarlberg	Dummy Variable (1 = Vorarlberg; 0 = sonst)
	Urbanisierungsgrad 1	URB 1	Dummy Variable (1 = Stadt und Zentren; 0 = sonst)
	Urbanisierungsgrad 3	URB 2	Dummy Variable (1 = rural; 0 = sonst)
Jahr	Beobachtungsjahr	2005 bis inkl. 2014	Dummy Variable (1 = JAHR; 0 = sonst)
Branche	Jährliche Veränderung der Lehrlingszahlen	QA	$(\text{Anzahl Lehrlinge}_t - \text{Anzahl Lehrlinge}_{t-1}) / \text{Anzahl Lehrlinge}_{t-1}$
	Insolvenzrate der Branche	IR	Anzahl der Insolvenzen/1000 Unternehmen
Makroökonomik	Konsumentenpreisindex	CPI	Konsumentenpreisindex/100

*Tabelle 2: Zusammenfassung der relevanten Variablen in den Regressionen*

In *Tabelle A1* im Anhang sind die statistischen Berechnungen zur Darstellung der deskriptiven Statistik als auch die Tests auf Differenzen (nicht-parametrischer U-Test, da die Daten im Wesentlichen nicht normalverteilt sind) für ein Jahr und zwei Jahre vor Insolvenz dargestellt. Die Daten stehen im Wesentlichen im Einklang mit den Resultaten aus früheren Studien. Die Risikotreiber in der Tourismusbranche für westösterreichische Unternehmen können wie folgt zusammengefasst werden:<sup>3</sup>

- **Unternehmensgröße (SIZE):** Je größer das Unternehmen ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Krise bzw. Insolvenz.
- **Alter des Unternehmens (AGE):** Je älter das Unternehmen ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Krise bzw. Insolvenz.
- **Working Capital Quote (WC/TA):** Je höher das Working Capital bezogen auf die Bilanzsumme, desto höher ist die Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Einbehaltene Gewinne (RE/TA):** Je mehr einbehaltene Gewinne ein Unternehmen hat, desto geringer ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Eigenkapitalquote (TE/TA):** Je höher die Eigenkapitalquote des Unternehmens ist, desto geringer ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Fremdkapitalquote (TD/TA):** Je höher das Fremdkapital des Unternehmens ist, desto höher ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Konsumentenpreisindex (CPI):** Je höher der CPI ist, desto geringer ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Jährliche Veränderung der Lehrlingszahlen (QA):** Je stärker die Anzahl an Lehrlingen in der Branche sinkt, desto geringer ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Insolvenzrate der Branche (IR):** Je höher die jährliche Insolvenzrate der Branche, desto geringer die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Urbanisierungsgrad 1 (URB 1):** Unternehmen in Zentren und Städten haben eine höhere Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Urbanisierungsgrad 2 (URB 2):** Unternehmen in Städten und Vororten haben eine höhere Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Urbanisierungsgrad 3 (URB 3):** Unternehmen in ruralen Gebieten haben eine geringere Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Bundesland Tirol (Tyrol):** Unternehmen mit einem Standort in Tirol haben eine geringere Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Bundesland Vorarlberg (Vbg.):** Unternehmen mit einem Standort in Vorarlberg haben eine höhere Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.

---

<sup>3</sup> Bei den Ausführungen bezieht sich Insolvenz auf den Zeitraum ein Jahr vor Insolvenz und Krise auf den Zeitraum zwei Jahre vor Insolvenz.

**Fact Box I:**

**Univariate Risikotreiber der Tourismusbranche in Westösterreich**

- **Größere und ältere** (etablierte) Unternehmen haben eine höhere Chance erfolgreich am Markt bestehen zu bleiben.
- Ein schwaches bzw. fehlendes **Working Capital Management** stellt eine Ursache für potenzielle Liquiditätsengpässe im Unternehmen dar.
- Die Unternehmen der Branche haben insgesamt einen **hohen Verschuldungsgrad** und damit implizit eine **zu geringe Eigenkapitalquote**, was die Wahrscheinlichkeit einer Krise und Insolvenz erhöht.
- **Zentren, Städte und Vorstädte** sind eher ungünstige Standorte für ein Unternehmen.
- Der Standort **Tirol** ist grundsätzlich günstig, damit sich Unternehmen erfolgreich entwickeln können. Am Standort **Vorarlberg** haben es Tourismusbetriebe schwerer, erfolgreich zu bleiben.

Abbildung 2: Fact Box I: Univariate Risikotreiber der Tourismusbranche in Westösterreich

## 6.2 Ergebnisse der multivariaten Analyse

Im Rahmen der logistischen Regression ein Jahr und zwei Jahre vor Insolvenz wurden mehrere Modelle durch Hinzufügung und Wegnahme unterschiedlichster Variablen getestet. In Tabelle 3 sind zwei ausgewählte Modelle für ein Jahr (t-1) und zwei Jahre (t-2) vor Insolvenz dargestellt. Damit wurde ein **multivariater Ansatz** gewählt, um das Zusammenspiel der einzelnen Risikotreiber auf die Wahrscheinlichkeit einer Krise und Insolvenz identifizieren zu können.

Variablen	t-1	Standardfehler	t-2	Standardfehler
SIZE	-0,447**	0,108	-0,320**	0,080
AGE	-0,689**	0,167	-0,405**	0,123
WC/TA	0,291	1,221		
TE/TA			-0,214*	0,086
TD/TA	0,206**	0,104		
Tyrol	0,400	0,381	0,245	0,298
Vorarlberg	-0,347	0,395	-1,038**	0,348
URB 1	-0,169	0,393		
URB 2			0,036	0,353
URB 3	-0,335	0,322	0,268	0,325
2004			-2,188*	0,890
2005	6,875**	1,622	-1,389	0,879
2006	3,959**	1,451	0,605	0,814
2007	2,153	1,211	0,341	0,632
2008	1,922	1,107		
2009	1,579	1,165	-0,308	0,525
2010	2,146	1,104	-0,735	0,485
2011	-4,973*	2,094		
2012	2,438*	1,052	-1,270	0,651
2013	1,878	1,134	-1,757*	0,711
2014	2,697*	1,070		
QA	6,431	9,162	3,412	6,110
CPI			-13,846	7,523
Konstante	0,487		19,506**	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0,216		0,187	
$\chi^2$	11,890		3,419	
N	10.202		10.522	
Solen	10.136		10.444	
Insolvent	66		78	

Tabelle 3: Ausgewählte relevante Ergebnisse der Regressionsanalysen für ein Jahr und zwei Jahre vor Insolvenz.

Die Ergebnisse zeigen, dass einige **Risikotreiber** in beiden Zeiträumen vor tatsächlichem Eintritt der Krise relevante Krisenfrühwarnindikatoren darstellen. Die **Unternehmensgröße** ist signifikant und es zeigt sich, dass Krisenunternehmen im Zeitablauf in der Größe schrumpfen (Satum 2015, 28). Dies ist ein eindeutiger Indikator dafür, dass Vermögen reduziert wurde, was einen Anstieg der Insolvenzkosten verursacht (Herzog et al. 2008, 227). Diese Erkenntnis steht in engem Zusammenhang zum Ressource-Based-View (RBV) der Betriebswirtschaftslehre und zeigt auf, dass Unternehmen mit mehr Kapazitäten und Ressourcen eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit besitzen (Chava & Jarrow 2004; Ohlson 1980; Hol 2007). Auch in Zeiten von Krisen können größere Unternehmen Verluste besser als kleinere Unternehmen verkraften, da sie Vermögenswerte besitzen, welche in Notfällen in liquide Mittel überführt werden können, um das operative Geschäft zu finanzieren (Dawley et al. 2003, 420; Moulton & Thomas 1993, 130). Auch das **Alter des Unternehmens** bleibt signifikant und deutet darauf hin, dass bereits etablierte Unternehmen am Markt eine deutlich höhere Fortbestehenswahrscheinlichkeit besitzen (Bates 1990, 555; Chava & Jarrow 2004, 545; Cressy 2006, 113; Gu 2002; Parsa et al. 2011; Parsa et al. 2005).

Höhere Eigenkapitalquoten bzw. ein niedriger Verschuldungsgrad erhöhen signifikant die Wahrscheinlichkeit, dass keine Krise bzw. Insolvenz vorliegen (Gu 2002; Gu & Gao 2000; Kim & Gu 2006; Park & Hancer 2012). Dabei kann festgestellt werden, dass größere Unternehmen tendenziell eine höhere Eigenkapitalquote als kleinere Unternehmen aufweisen, jedoch nicht auf einem statistisch signifikanten Niveau. Der **Standort** (Bundesland) des Unternehmens spielt grundsätzlich keine Rolle hinsichtlich der Insolvenzwahrscheinlichkeit.<sup>4</sup> Genauere Daten zum Unternehmensstandort (Bezirk, Region etc.) konnten im Rahmen dieser Studie nicht näher analysiert werden, was somit interessante Ansätze für weiterführende Forschung aufzeigt. Standortdaten zur **Urbanisierung** zeigten in der multivariaten Betrachtung keine Signifikanzen, während diese im Employer Branding, im Rahmen einer kleineren qualitativen regionalen Studie von 18 Befragungen in Bezug auf die Abgelegenheit von Regionen, hohe Signifikanzen aufweist (siehe dazu Plaikner et al. 2019).

## 7. Empfehlungen und Handlungsableitungen

*Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich unterschiedlichste Empfehlungen für Tourismusbetriebe in Westösterreich ableiten:*

- Kleinere Unternehmen haben es deutlich schwerer, erfolgreich und langfristig und nachhaltig am Markt bestehen zu bleiben. Sie sollten daher versuchen, ihre **Kapazitäten** und **Ressourcen** zu erweitern, um in Zeiten der Krise gerüstet zu sein. Es kann demnach **keine strategische Option** sein, auf Dauer **klein zu bleiben**. In diesem Zusammenhang sollten Unternehmer/-innen auch versuchen, ihre Netzwerke zu erweitern, da diese sowohl zu einer Erhöhung der Ressourcen als auch zum Unternehmenserfolg beitragen können und zudem die Wahrscheinlichkeit einer Krise reduzieren (Andersson, Forsgren & Holm 2002; Hite & Hesterly 2001).
- Unternehmen mit **Tradition** und längerem Bestehen können diesen Aspekt nutzen, um sich auch nachhaltig am Markt zu etablieren. Hier besteht besonders für Familienunternehmen eine große Chance, da die „Familie“ selbst auch eine, leider oft verkannte, **Marke** darstellt, welche unzureichend im Branding genutzt wird (Zanon et al. 2019; Krappe et al. 2011). Damit kann ein **Differenzierungsmerkmal** hergestellt werden, weil die „Familie“ eine nicht nachahmbare Ressource darstellt (Beugelsdijk et al. 2013, 193), welche somit für

<sup>4</sup> Zwei Jahre vor Insolvenz zeigt die Variable „Vorarlberg“ einen signifikanten negativen Wert, was darauf hindeutet, dass Krisen in diesem Bundesland grundsätzlich eine geringere Wahrscheinlichkeit besitzen.

Familienunternehmen von Relevanz ist (Beck 2016, 193). Durch Etablierung einer starken Marke kann es gelingen, eine langfristige Orientierung zu schaffen und die Vernetzung zu unterschiedlichsten Stakeholdern zu verstärken (Basile 2013, 2; Krappe et al. 2011; Peters & Frehse 2011).<sup>5</sup>

- Unternehmen der Tourismusbranche sollten sich ausgiebig mit der **Kapitalstruktur** ihres Unternehmens auseinandersetzen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass viele Unternehmen eine unzureichende **Finanzierungsstruktur** besitzen – dies betrifft sowohl kurz- als auch langfristige Kreditfinanzierungen. All das sind Anlassfälle, um sich über eine Restrukturierung der **Kapital- und Finanzierungsstruktur** Gedanken zu machen (Situm 2016, 249 und 281). Damit einhergehend sind auch Überlegungen anzustellen, wie das **Working Capital** optimiert werden kann. In diesem Zusammenhang müssen Themenfelder wie Beschaffungs- und Lagermanagement, Debitoren- und Kreditorenmanagement und die Analyse sonstiger Aufwände bzw. Kosten angegangen werden (Situm 2016, 269ff.).
- Bei **Lagermanagement** können bspw. elektronische bzw. digitale Systeme implementiert werden, welche eine Optimierung des Lagers und der Lagerhaltung und somit der damit verbundenen Kosten ermöglichen (Arnold & Furmans 2009, 173-174; Dalton 2007, S. 105-106; Ross, Westerfield & Jaffe 2013, 875 und 878). **Kleinere Unternehmen** können hier sehr wohl einen **Nachteil** gegenüber größeren haben, da häufig die finanziellen Mittel fehlen oder nicht beschafft werden können, um die erforderlichen Investitionen tätigen zu können. Zudem weisen Unternehmen in der Krise kein professionelles Debitorenmanagement auf (Heesen & Wieser-Linhart, 2018, 98), was negative Effekte auf den Cashflow aus operativer Tätigkeit hat.
- Eine **starke Arbeitgebermarke** ist für Tourismusbetriebe entscheidend, um eine langfristige Erfolgsbasis entwickeln zu können (siehe dazu (Peters et al. 2019; Plaikner et al. 2019). Ein Unternehmen mit einer richtig aufgebauten Arbeitgebermarke spricht die passenden Mitarbeiter/-innen an. Diese werden sich langfristig in die Unternehmung einbringen und stets versuchen, den besten Output zu liefern. Schlussendlich wird dadurch Wertschöpfung, Ansehen am Arbeitsmarkt und ökonomischer Erfolg geschaffen (Moroko und Uncles 2008). Die Chancen für beruflichen Aufstieg und Weiterbildung/Entwicklung sind für motivierte und talentierte Mitarbeiter/-innen ebenfalls ein wichtiger Faktor. Daher ist es für touristische Unternehmen notwendig, Konzepte zu entwickeln, die einerseits beruflichen Aufstieg ermöglichen können. Andererseits sollten in diesen Konzepten Work-Life-Balance Ansätze und Lohnanreizsysteme implementiert werden, die die Attraktivität der Arbeit im Tourismus steigern sollen (Baum 2008).

---

<sup>5</sup> Eine ähnliche Erkenntnis konnte in der Studie zum Employer Branding festgestellt werden. Das Konstrukt Familie wird in KMU von Mitarbeitern sehr geschätzt und ist ein Erfolgsfaktor, welcher Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit bedingt.

## **Fact Box II:** **Handlungsempfehlungen für westösterreichische Tourismusbetriebe**

- Kleinere Unternehmen sollten versuchen ihre **Kapazitäten** und **Ressourcen** zu erweitern, um für potenzielle Krisenzeiten gerüstet zu sein.
- Unternehmer sollten ihre **Netzwerke** in der Region überregional ausbauen, um diese Ressourcen strategisch nutzen zu können.
- Ältere Unternehmen können auf **Tradition** setzen und sollten in diesem Zusammenhang die „**Familie**“ in den Vordergrund stellen.
- Die „**Familie**“ sollte genutzt werden, um die **Marke** des eigenen Unternehmens zu verstärken und um dadurch ein stärkeres Differenzierungs- und Identifikationsmerkmal zu etablieren.
- Es sollte geprüft werden, ob **Finanzierungs-** und **Kapitalstruktur** zum Unternehmen passen und gegebenenfalls restrukturiert werden.
- Tourismusbetriebe brauchen ein professionelles **Working Capital Management**, um die Liquidität und kurzfristige Linien aufrechterhalten zu können.
- Es müssen Maßnahmen eingeleitet werden, um **effiziente Prozesse** einzuführen und unterschiedlichste **Kosten** zu reduzieren.
- Eine **starke Arbeitgebermarke** ist wichtig, um gute Mitarbeiter/-innen zu generieren.
- Konzepte sollten entwickelt werden, um **Attraktivität für die Arbeit im Tourismus** zu steigern.

Abbildung 3: Fact Box II: Handlungsempfehlungen für westösterreichische Tourismusbetriebe

## 8. Reflexion der Handlungsempfehlungen auf Ebene der Landesstrategien

Im Rahmen der Studie konnten einige Variablen erarbeitet werden, welche für die Insolvenz- und Krisenwahrscheinlichkeit von westösterreichischen Tourismusbetrieben von Relevanz sind. Aus [ressourcenbasierter Sicht](#) können die Unternehmen aus [eigener Initiative](#) bzw. [Kraft](#) heraus Maßnahmen einleiten, um gegen Krisen gerüstet zu sein. Entsprechende Empfehlungen wurden in den vorherigen Kapiteln herausgearbeitet. Inwieweit jedoch die Unternehmer selbst in der Lage sind, diese für ihren eigenen Betrieb umzusetzen, bleibt offen. Ein wesentliches Problem der Unternehmensführung ist, dass mehr als 70% der Kleinstunternehmen und 53% der Kleinunternehmen angeben, [kein Controlling](#) zu besitzen.<sup>6</sup> Dies erklärt auch den in Kapitel 2 dargestellten Umstand, dass viele Tourismusbetriebe in der Krise stehen. Es fehlt an [Früherkennungssystemen](#), welche für eine vorausschauende Unternehmenssteuerung genutzt werden können, um genau derartige Situationen zu vermeiden.

Gründe können mangelnde Erfahrungen bzw. Wissen zum Thema Controlling (Andric & Kammerlander 2017, 13; Deimel 2008, 296; Sierke et al. 2017, 31), das fehlende Erkennen der Bedeutung bzw. des Nutzens von Controlling für die Unternehmenssteuerung (Deimel et al. 2017, 100; Duller et al. 2014, 29) und fehlende Ressourcen, um Controlling intern aufzubauen oder auch über externe Berater begleiten zu lassen, sein (Berens et al. 2005, 190; Deimel 2008, 296; Hiebl et al 2013, 95; Rautenstrauch & Müller 2005; 207). Die Anzahl an Insolvenzen einer Region kann als Indikator für die Entwicklung und Robustheit der Volkswirtschaft interpretiert werden (McKee 2000, 159). Je höher die Unternehmensinsolvenzen sind, desto höher sind die [Marktineffizienzen](#) (Altman 1968, 888). Daher ergibt sich die klare Empfehlung, dass Krisen und Insolvenzen in einem früheren Stadium erkannt werden müssen, um ausreichend Zeit für das Einleiten von Gegensteuerungsmaßnahmen zu haben (Exler & Situm 2014, 59; Exler & Situm 2013, 162).

Dies kann nur umgesetzt werden, wenn eine entsprechende [Sensibilisierung](#) der Unternehmer/-innen über gezielte Maßnahmen erfolgen kann. Mögliche Ansatzpunkte sind sicherlich über [kostenlose Workshops](#) (bspw. über die Wirtschaftskammer) zu sehen, in welchen an das Thema herangeführt wird. Über [Kaminabende](#) in Regionen kann durch „Best-Practice-Beispiele“ von erfolgreichen Unternehmer/-innen, welche Controlling nutzen, die Zweckmäßigkeit aus unternehmerischer Perspektive beleuchtet werden. Hier kann sich durchaus ein [Netzwerk](#) etablieren, in welchem ein Austausch zwischen Expertinnen und Experten und Unternehmer/-innen möglich wird, sodass neben dem Effekt der Aus- und Weiterbildung auch Ideen ausgetauscht werden können. Dies könnte durchaus im Rahmen eines größeren und umfangreicher geförderten Projekts realisiert werden und verwirklicht somit direkt die Ziele der Landesregierung in Form der „Steigerung der Wertschöpfung und Qualität im heimischen Tourismus unter der Berücksichtigung eines nachhaltigen Nutzens für die einheimische Bevölkerung“ (Regierungsprogramm für Tirol 2018-2023).

Auch wenn es im Rahmen der obigen Darstellung nicht explizit angeführt wurde, ist die Profitabilität der Betriebe relevant, weil damit eine Verschränkung mit allen anderen Variablen der Studie vorliegt.

Zudem hängt der maßgebliche Erfolg einer Tourismus-Destination nicht allein von der Ausstattung ihrer Inputfaktoren bzw. Ressourcen ab. Der kompetenzorientierten Theorie zufolge ist die

<sup>6</sup> Diese Zahlen stammen aus einer unveröffentlichten Studie der FH Kufstein, in welcher 692 westösterreichische Unternehmen befragt wurden. Es sei jedoch angemerkt, dass es sich bei den Antworten um Eigenangaben der Unternehmer/innen handelt. Daher ist eher davon auszugehen, dass sich die Unternehmer/-innen „besser dargestellt“ haben, als die tatsächliche Situation ist. Insgesamt kann festgestellt werden, dass in kleinen und mittelständischen Unternehmen Planungs- und Steuerungsinstrumente deutlich zu wenig eingesetzt werden (Berens et al. 2005, 191; Deimel et al. 2017, 106; Deimel 2008, 296).

Ressourcenausstattung nur zu einem Teil relevant. Vielmehr beruht der Erfolg auf den Unterschieden der Wettbewerbsvorteile von touristischen Anbietern einer Destination (Pechlaner et al. 2011).

Da die Tourismuswirtschaft als integraler Bestandteil der Tiroler Wirtschaft und Gesellschaft (Regierungsprogramm für Tirol 2018-2023) gesehen wird, sollten diese Studienerkenntnisse genutzt werden um Krisenfrüherkennungen zu optimieren. Im Rahmen dessen sollte auch ein offener und verantwortungsbewusster Diskurs mit der einheimischen Bevölkerung sowie den touristischen Kernleistungsträger/-innen stattfinden, um die touristischen KMU Betriebe zukunftsfit zu machen.

Destinationen müssen sich ihrer Attraktivität und Glaubwürdigkeit gegenüber den Besucher/-innen bewusst sein, um dem breiten Angebot an alternativen Destinationen entgegen zu wirken. Es ist daher auch unabdingbar die Informationsqualität kontinuierlich zu steigern, sodass Planungs- und Entscheidungsprozesse effizienter vorstattengehen können (Crouch und Ritchie, JR 1999).

Im Rahmen des Destination-Management-Prozesses sind zudem Faktoren wie die einwandfreie Verkehrsanbindung an die Destination, Angebote von individualisierten Produkten und Dienstleistungen sowie die Steigerung der Servicequalität sehr bedeutend (Hallmann et al. 2014).

## Literatur

- Altman, E. I. & Hotchkiss, E. (2006). Corporate financial distress and bankruptcy: Predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt. Hoboken, NJ: Wiley.
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589-609.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979-996.
- Andric, M., & Kammerlander, N. (2017): Wozu Controlling? *Controlling & Management Review*, 61(2), 8-15.
- Arnold, D., & Furmans, K. (2009). *Materialfluss in Logistiksystemen*. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Astrachan, J.H. (2010). Strategy in family business: toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.
- Baetge, Jörg (1998): Stabilität eines Bilanzbonitätsindikators und seine Einsatzmöglichkeiten im Kreditgeschäft. Online verfügbar unter [http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/insolvenzgef%C3%A4hrdung\\_fr%C3%BCherkennung/insolvenzgef%C3%A4hrdung\\_fr%C3%BCherkennung.htm](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/insolvenzgef%C3%A4hrdung_fr%C3%BCherkennung/insolvenzgef%C3%A4hrdung_fr%C3%BCherkennung.htm), zuletzt geprüft am 29.05.2018.
- Barreda, A. A., Kageyama, Y., Singh, D., & Zubieta, S. (2017). Hospitality bankruptcy in United States of America: A multiple discriminant analysis-logit model comparison. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(1), 86-106.
- Basile, G. (2013). Developments in studies on the relationship between firm and consumer: A structurationist view. In: H. R. Kaufmann & M. F. A. K. Panni (Hrsg.), *Customer-centric marketing strategies: Tools for building organizational performance* (pp. 1-16). Hershey, PA: IGI Global.
- Bates, T. (1990) Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 72(4), 551-559.
- Baum, Tom (2008): Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (7), S. 720–729.Berens, W., Pütte, T., & Siemes, A. (2005). Ausgestaltung der Controllingsysteme im Mittelstand – Ergebnisse einer Untersuchung. *Controlling & Management*, 49(3), 186-191.
- Berg, W. (2014). *Einführung Tourismus: Überblick und Management*. München: Oldenbourg Verlag.
- Beugelsdijk, S., Brakman, S., Garretsen, H., & van Marrewijk, C. (2013). *International economics and business: Nations and firms in the global economy*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing change and transitions: A comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31(4/5), 241-252.
- Brunnunge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- Chava, S. & Jarrow, R. A. (2004). Bankruptcy prediction with industry effects. *Review of Finance*, 8(4), 537-569.
- Collet, N., Pandit, N. R. & Saarikko, J. (2014) Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish restructuring and enterprises act. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(1/2), 123-141.
- Cressy, R. (2006). Why do most firms die young? *Small Business Economics*, 26(2), 103-116.
- Crone, A. (2014). Die Unternehmenskrise. in: A. Crone & H. Werner (Hrsg.), *Modernes Sanierungsmanagement: Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung*, S. 3–270. München: Vahlen.
- Crouch, Geoffrey I.; Ritchie, Brent, JR (1999): Tourism, competitiveness, and societal prosperity. In: *Journal of Business Research* 44 (3), S. 137-152.
- Dalton, T. (2007). *Cash management ... on a shoestring*. London, UK: A & C Black Publishers.

- Dawley, D. D., Hoffman, J. J., & Brockman, E. N. (2003). Do size and diversification type matter?: An examination of post-bankruptcy outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 15(4), 413-429.
- Deimel, K., Ellenberger, M., & Molitor, M. (2017). *Strategische Planung in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland*, in: A. Gadatsch, A., A. Krupp & A. Wiesehahn (Hrsg), Controlling und Leadership, S. 91-108 Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Deimel, K. (2008). Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 19(3), 281-298.
- Diener, J. D. (2009). Hotel bankruptcies: Here again – but with new rules. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), 292-300.
- Doubek, C., Exler, M. W., & Situm, M. (2016). Aktueller Stand von Früherkennungssystemen: Eine systematische Übersicht zu Ansätzen zwecks Früherkennung von strategischen Unternehmenskrisen. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 12(5), 204-210.
- Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Hiebl, M. R. W. (2014). Funktionen des Controllings in Familienunternehmen: Die Informationsversorgungsfunktion wird weniger intensiv wahrgenommen als in Nicht-Familienunternehmen. *Controller Magazin*, 39(1), 26-29.
- English, W., Josiam, B., Upchurch, R. S., & Willem, J. (1996). Restaurant attrition: a longitudinal analysis of restaurant failures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(2), 17-20.
- Exler, M., & Situm, M. (2014). Indikatoren zur Früherkennung von Unternehmenskrisen in der Beraterpraxis: Ansatzpunkte zur Etablierung eines internen Frühwarnsystems. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 10(2), 53-59.
- Exler, M., & Situm, M. (2013). Früherkennung von Unternehmenskrisen: Systematische Einteilung von Krisenfrüherkennungsindikatoren zu den unterschiedlichen Krisenphasen eines Unternehmens. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 9(4), 161–166.
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277.
- Gu, Z. (2002). Analyzing bankruptcy in the restaurant industry: A multiple discriminant model. *International Journal of Hospitality Management*, 21(1), 25-42.
- Gu, Z., & Gao, L. (2000). A multivariate model for predicting business failure of hospitality firms. *Tourisms and Hospitality Research*, 2(1), 37-49.
- Habig, H., & Berninghaus, J. (2004). *Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln*. Wien: Springer Verlag.
- Hallmann, Kirstin; Müller, Sabine; Feiler, Svenja (2014): Destination competitiveness of winter sport resorts in the Alps: how sport tourists perceive destinations? In: *Current Issues in Tourism* 17 (4), S. 327-349.
- Heesen, B., & Wieser-Linhart, V. (2018). Basiswissen Insolvenz: Schneller Einstieg in Insolvenzprävention und Risikomanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Herzog, S., Koziol, C. & Thabe, T., (2008). Optimal credit ratings. *International Journal of Theoretical and Applied Finance*, 11(2), 225-247.
- Hiebl, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Duller, C. (2013). Die Organisation des Controllings in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 61(1/2), 83-114.
- Hite J. M., & Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-286.
- Hol, S. (2007). The influence of the business cycle on bankruptcy probability. *International Transactions in Operational Research*, 14(1), 75-90.
- Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (2011). *Entwurf einer Neufassung IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung Sanierungskonzepte (IDW ES 6 n.F.)*. unter: [http://www.grc-ub.de/fileadmin/redakteur/Dateien/Services/Checklisten/IDW\\_ES\\_6\\_nF1.pdf](http://www.grc-ub.de/fileadmin/redakteur/Dateien/Services/Checklisten/IDW_ES_6_nF1.pdf), abgerufen am 24. Juni 2019.
- Kallmünzer A.; Kraus S.; Mike Peters; Steiner J.; Cheng, C.-F. (2019): Entrepreneurship in tourism firms\_A mixed-methods analysis of performance driver configurations (74), S. 319-330.

- Kallmünzer, A.; Peters, M. (2018a): Entrepreneurial behaviour, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms (1), S. 2-14.
- Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2018). Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: A comparative study. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 66-74.
- Kim, H., & Gu, Z. (2010). A logistic regression analysis for predicting bankruptcy in the hospitality industry. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 14(1), 17-34.
- Kim, H., & Gu, Z. (2006). Predicting restaurant bankruptcy: A logit model in comparison with a discriminant model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(4), 474-493.
- Kim, S. Y. (2011). Prediction of hotel bankruptcy using support vector machine, artificial neural network, logistic regression, and multivariate discriminant analysis. *The Service Industries Journal*, 31(3), 441-468.
- Krappe, A., Goutas, L., & von Schlippe, A. (2011). The "family business brand": An enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 137-146
- KSV1870 (2016). *Insolvenzursachen 2015: Jedes zweite Unternehmen scheitert an der Chefetage*. unter: <https://www.ksv.at/insolvenzursachen-2015>, abgerufen am 24. Juni 2019.
- Li, H., Xu, Y.-H., & Yu, L. (2017). Predicting hospitality firm failure: Mixed sample modelling. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1770-1792.
- McKee, T. (2000). Developing a bankruptcy prediction model via rough sets theory. *International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance & Management*, 9(3), 159-173.
- Moroko, Lara; Uncles, Mark D. (2008): Characteristics of successful employer brands. In: *J Brand Manag* 16 (3), S. 160-175.
- Moulton, W. N., & Thomas, H. (1993). Bankruptcy as a deliberate strategy: Theoretical considerations and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 14(2), 125-135.
- Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109-131.
- Olsen, Michael; Bellas, Carl; Kish, Lynn Ventrice (1983): Improving the prediction of restaurant failure through ratio analysis. In: *International Journal of Hospitality Management* 2 (4), S. 187-193.
- Park, S.-S., & Hancer, M. (2012). A comparative study of logit and artificial neural networks in predicting bankruptcy in the hospitality industry. *Tourism Economics*, 18(2), 311-338.
- Parsa, H. G., van der Rest, J.-P., Smith, S. R., Parsa, R. A., & Bujisic, M. (2015). Why restaurants fail? Part IV: The relationship between restaurant failures and demographic factors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1), 80-90.
- Parsa, J., Self, T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304-322.
- Pechlaner, Harald; Fischer, Elisabeth; Bachinger, Monika (2011): Kooperative Kernkompetenzen: Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Peters, M.; & Frehse, J. (2011). Small and family businesses as service brands: An empirical analysis in the hotel. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 12(1), 28-43.
- Peters, M. & Kallmuenzer, A. (2018) Entrepreneurial orientation in family firms: the case of the hospitality industry, *Current Issues in Tourism*, 21(1), 21-40 DOI: 10.1080/13683500.2015.1053849
- Peters, M.; Heimerl, P.; Plaikner, A.; Haid, M.; Sparber, J.; Kallmünzer, A. (2019): Interne und externe Nachfolge in Tourismusunternehmen.
- Plaikner, A.; Situm, M.; Sparber, J. (2019): Aattraktivieren von touristischen Arbeitgebermarken im ökonomischen Vergleich. Wertschöpfung durch Wertschätzung der touristischen ArbeitgeberIn.
- Purves, N., Niblock, S. & Sloan, K. (2016). Are organizations destined to fail?. *Management Research Review*, 39(1), 62-81.
- Rautenstrauch, T., & Müller, C. (2005). Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 16(2), 189-209.

Regierungsprogramm für Tirol 2018-2023

- Ritchie, Brent W. (2004): Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. In: *Tourism Management* 25 (6), S. 669-683.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2013). Corporate finance. New York, NY: McGraw-Hill.
- Sierke, B. R. A., Algermissen, J., & Brinkhoff, S. (2017). Outsourcing von Controlling als Option für den Mittelstand. *Controlling & Management Review*, 61(2), 22-33.
- Situm, M., Sorrentino, G., & Lechner, R. (2019). Sustainability Balanced Scorecard im Tourismus. *Tourismus Wissen - quarterly*, 16, 99-104
- Situm, M. (2016). Finanzierungsstruktur optimieren: Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater. Herne: NWB Verlag.
- Situm, M. (2015). The relevance of trend variables for the prediction of corporate crises and insolvencies. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 18(1), 17-49.
- Stadler, Mario; Wakolbinger Florian; Haigner, Stefan D. (2016): Bedeutung des Tourismus für Tirol. Berechnung der Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen - Juli 2016. Hg. v. Gesellschaft für angewandte Wirtschaftsforschung, Land Tirol. Online verfügbar unter [https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/PNr104\\_GAW\\_Bedeutung\\_Tourismus\\_fuer\\_Tirol.pdf](https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/statistik-budget/statistik/downloads/PNr104_GAW_Bedeutung_Tourismus_fuer_Tirol.pdf), zuletzt geprüft am 06.06.2018.
- Stanleigh, M. (2008). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 34-37.
- White, M. J. (1989). The corporate bankruptcy decision. *Journal of Economic Perspectives*, 3(2), 129-151.
- Wiechers, R. (2006). Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie: Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- WKO (2017). *Tourismus und Freizeitwirtschaft im Überblick*. unter: <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/Tourismus-Freizeitwirtschaft-im-Ueberblick-2016.pdf>, abgerufen am 24. Juni 2019.
- Youn, H., & Gu, Z. (2010). Predicting US restaurant firm failure: The artificial neural network model versus logistic regression model. *Tourism and Hospitality Research*, 10(3), 171-187.
- Zanon, J.; Scholl-Grissemann, U.; Kallmuenzer, A.; Kleinhansl, N.; Peters, M. (2019): How promoting a family firm image affects customer perception in the age of social media. In: *Journal of Family Business Strategy*.

## Anhang

Variable	Group	1 Jahr vor Insolvenz				2 Jahre vor Insolvenz			
		Deskriptive Statistik			0 vs. 1	Deskriptive Statistik			0 vs. 1
		Mean	Median	Std.-Abw.	U-test	Mean	Median	Std.- Abw.	U-test
SIZE	0	11,4859	13,6969	6,07	0,000**	13,7812	14,2389	1,6903	0,000**
	1	10,341	11,7701	5,3765		12,3811	12,2813	1,6076	
AGE	0	2,2721	2,3979	1,0255	0,000**	2,256	2,3026	1,0337	0,000**
	1	1,7905	1,7918	0,9959		1,7428	1,7918	1,0494	
WC/TA	0	0,043	0,0151	0,0796	0,000**	0,0389	0,015	0,058	0,000**
	1	0,0932	0,0407	0,144		0,0742	0,0536	0,0815	
RE/TA	0	0,1848	0,1654	0,2823	0,000**	0,1839	0,1537	0,2793	0,002**
	1	0,161	0,1588	0,2678		0,1503	0,1394	0,2451	
TE/TA	0	-0,0759	0,1224	1,004	0,000**	-0,0667	0,0987	0,972	0,000**
	1	-0,7274	-0,1872	1,5277		-0,7469	-0,0178	1,5481	
TD/TA	0	1,0969	0,8892	1,0008	0,000**	1,0793	0,9119	0,9682	0,000**
	1	1,896	1,1314	1,7386		1,8374	1,0537	1,6713	
CPI	0	0,904	0,893	0,0691	0,035*	0,8954	0,893	0,0649	0,051
	1	0,8938	0,884	0,8938		0,8859	0,884	0,0628	
QA	0	-0,0284	-0,0393	0,0587	0,005**	-0,026	-0,0661	0,06	0,014*
	1	-0,0154	-0,0277	0,0631		-0,0138	-0,0382	0,0645	
IR	0	0,1435	0,1415	0,0331	0,030*	0,1399	0,1364	0,0318	0,46
	1	0,1384	0,1392	0,0314		0,1388	0,1364	0,0312	
URB1	0	0,16	0	0,37	0,002**	0,16	0	0,37	0,006**
	1	0,25	0	0,436		0,25	0	0,433	
URB2	0	0,21	0	0,407	0,000**	0,21	0	0,407	0,000**
	1	0,42	0	0,495		0,4	0	0,492	
URB3	0	0,63	1	0,484	0,000**	0,63	1	0,484	0,000**
	1	0,33	0	0,471		0,35	0	0,479	
Tyrol	0	0,52	1	0,5	0,000**	0,52	1	0,5	0,002**
	1	0,38	0	0,487		0,4	0	0,491	
Vorarlberg	0	0,08	0	0,279	0,000**	0,08	0	0,279	0,000**
	1	0,25	0	0,433		0,25	0	0,436	

\*\* Sign. < 0,01; \* Sign. < 0,05

Tabelle A1: Deskriptive Statistik für 1 Jahr und 2 Jahre vor Insolvenz inkl. Test auf Differenzen.

**IMPRESSUM:**

Design & Formatvorlage: Werner Niederkircher, nuovoline.at

KMU & Tourismus / Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus  
Universität Innsbruck

**KONTAKT:**

Interfakultäres Forschungszentrum Tourismus & Freizeit

Sprecher: Mike Peters

Universität Innsbruck

Karl-Rahner-Platz 3

6020 Innsbruck

T +43 512 507 9560

[www.tourismusforschung.tirol](http://www.tourismusforschung.tirol)

[kmu-tourismus@uibk.ac.at](mailto:kmu-tourismus@uibk.ac.at)