

FH Studienrichtung  
Rechnungswesen & Controlling

Insolvenzprophylaxe für Kleinunternehmen



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

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](http://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<sup>a</sup> 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.<sup>1</sup> Ein Drittel der insolventen Unternehmen war zudem nicht älter als vier Jahre.<sup>2</sup>



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,<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Vgl. KSV1870 (2018), Onlinequelle [Zugriff: 28.11.2018].

<sup>2</sup> Vgl. KSV1870 (2019a), Onlinequelle [Zugriff: 20.10.2019].

<sup>3</sup> Vgl. KSV1870 (2019b), Onlinequelle [Zugriff: 17.9.2019].

<sup>4</sup> Vgl. JGU (2008), Onlinequelle [Zugriff: 05.12.2018].

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

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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> Hierbei sind insbesondere Unternehmen krisenanfällig, die sich nur mangelhaft auf krisenhafte Entwicklungen vorbereiten.<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup>

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

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Vgl. BRENNECKE (2005), S. 1.

<sup>8</sup> Vgl. VOLK (2005), S. 282.

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

**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 fach einschlägiger Publikationen.