

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am
.....
(Unterschrift)

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz,
date
(signature)

Anmerkung

In der vorliegenden Masterarbeit wird auf eine Aufzählung beider Geschlechter oder die Verbindung beider Geschlechter in einem Wort zugunsten einer leichteren Lesbarkeit des Textes verzichtet. Es soll an dieser Stelle jedoch ausdrücklich festgehalten werden, dass allgemeine Personenbezeichnungen für beide Geschlechter gleichermaßen zu verstehen sind.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mir während meiner Diplomarbeit mit Rat und Tat zur Seite standen.

Für die Betreuung von universitärer Seite bedanke ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer und bei Herrn Mag.rer.soc.oec.Mag.rer.soc.oec. Michael Kraninger.

Des Weiteren möchte ich mich bei all meinen Interviewpartnern für ihre Expertisen und Bemühungen danken.

Besonderer Dank gebührt meiner Familie und Freundin, die mich die gesamte Ausbildungszeit hindurch unterstützten.

(Ort), am (Datum) _____

Kurzfassung

Die Baubranche sieht sich laut Österreichischem Kreditschutzverband KSV1870 traditionellerweise mit der Tatsache konfrontiert, zu jenen Branchen zu zählen, in denen mitunter die häufigsten Unternehmensinsolvenzfälle auftreten. Der Großteil dieser Insolvenzfälle betreffen Klein- und Mittelunternehmen. Über die Hälfte dieser Insolvenzen lassen sich auf innerbetriebliche und betriebswirtschaftliche Unzulänglichkeiten zurückführen. Ausgehend von diesen Fakten kann für KMUs der Bauwirtschaft unter anderem die Notwendigkeit zum Einsatz von Werkzeugen der Unternehmensanalyse und -steuerung abgeleitet werden. Jahresabschlussanalysen stellen ein solches Werkzeug dar, indem sie Sachverhalte objektivieren, sodass betriebswirtschaftliche Entwicklungen analysiert und kontrolliert werden. Aufbauend auf diesen Informationen ergeben sich Maßnahmen zur gezielten Unternehmenssteuerung. Diese Masterarbeit bildet einen theoretischen und praktischen Bezugsrahmen zum Themengebiet Jahresabschlussanalysen, um KMUs der Baubranche Potentiale und Handlungsempfehlungen diesbezüglich aufzuzeigen und somit der oben genannten Problemstellung entgegenzuwirken. Dies geschieht zunächst mittels eines theoretischen Bezugsrahmens, welcher sich auf Literaturrechen stützt und auf Grundlagen von Unternehmenskrisen, Jahresabschlussanalysen sowie der Bauwirtschaft und ihre Unternehmensmerkmale eingeht. Im praktischen Teil dieser Arbeit werden die aus der Sicht externer Experten empirisch erhobenen Erfahrungen zu dieser Thematik geschildert sowie einerseits mit den theoretischen Betrachtungsweisen verglichen und andererseits die unterschiedlichen Blickwinkel der Experten aufgezeigt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse lassen sich für KMUs der Bauwirtschaft Potentiale und Handlungsempfehlungen zum Einsatz von Jahresabschlussanalysen ableiten. Die Handlungsempfehlungen beziehen sich hierbei unter anderem auf die Aufbereitung des Jahresabschlusses, Schwierigkeiten in der Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen sowie auf die Auswahl aussagekräftiger Kennzahlen und Kennzahlensysteme.

Abstract

According to the Austrian Credit Protection Association the construction industry is traditionally confronted with the fact of being one of the sectors in which most of the corporate insolvencies occur. The majority of these insolvency cases concern small and medium-sized enterprises. More than half of these insolvencies can be attributed to in-house and business insufficiencies. On the basis of these facts, small and medium-sized companies within the construction sector can derive the need for the use of tools in order to carry out company analysis and business management. Annual financial statement analyses represent such a tool by objectifying issues with the aim of analysing and controlling business developments. Results of this information are measures, which are used for a goal-oriented corporate management. This master thesis provides a theoretical and practical reference framework for the topic of annual financial statement analysis in order to point out potentials and recommendations for small and medium-sized companies in the construction sector and furthermore to counter the aforementioned problem. Therefore at the beginning a theoretical reference framework is given, which is based on an extensive literature research regarding the basics of company crises, annual financial statement analysis as well as the characteristics of the construction industry. In the practical part of this thesis, the empirically collected data or rather experiences from external experts are presented and compared with the theoretical considerations. Moreover the different perspectives of the interview partners on the discussed topic are shown. On the basis of the findings gained through expert interviews and literature researches, potentials and recommendations for the use of annual financial statement analyzes for small and medium-sized companies in the construction industry can be derived. The recommendations for action refer to the preparation of annual financial statements, difficulties within the implementation and usage of annual financial statement analysis, as well as the selection of appropriate key figures and key figure systems.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Motivation	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
2	Unternehmenskrisen und ihre Ausprägungen	6
2.1	Definition Unternehmenskrise	6
2.2	Phasen von Unternehmenskrisen	8
2.2.1	Phasenmodell von Müller	8
2.2.2	Phasenmodell von Krystek	10
2.2.3	Kompatibilität der Phasenmodelle	12
2.3	Die Insolvenz	13
2.4	Ursachen von Unternehmenskrisen und Insolvenzen.....	16
2.4.1	Interne Krisenursachen	16
2.4.2	Externe Krisenursachen	17
2.4.3	Insolvenzursachen in der Praxis	18
2.5	Auswirkungen von Unternehmenskrisen und Insolvenzen	18
2.5.1	Destruktive Auswirkungen	19
2.5.2	Konstruktive Auswirkungen	19
2.6	Zusammenfassung des Kapitels	20
3	Grundlagen zum Jahresabschluss, Jahresabschluss- analysen und ihren Analysewerkzeugen	21
3.1	Erstellungspflicht von Jahresabschlüssen	21
3.2	Anforderungen und Funktionen des Jahresabschlusses	23
3.3	Zweck von Jahresabschlussanalysen	31
3.4	Auswertmethoden von Jahresabschlussanalysen	33
3.5	Phasen von Jahresabschlussanalysen.....	34
3.6	Grenzen von Jahresabschlussanalysen	36
3.7	Aufbereitung des Jahresabschlusses	39
3.7.1	Struktur-Bilanz	41
3.7.2	Struktur-GuV	42
3.8	Grundlagen zu Kennzahlenanalysen	43
3.8.1	Zweck von Kennzahlen	43
3.8.2	Anforderungen an Kennzahlen	44
3.8.3	Grenzen von Kennzahlen	46
3.8.4	Arten von Kennzahlen	47
3.9	Finanzwirtschaftliche Analyse	49
3.9.1	Investitionsanalyse	50
3.9.2	Finanzierungsanalyse.....	53
3.9.3	Liquiditätsanalyse	56
3.10	Erfolgswirtschaftliche Analyse.....	58
3.10.1	Ergebnisanalyse	59
3.10.2	Rentabilitätsanalyse.....	62
3.10.3	Wertschöpfungsanalyse	65
3.11	Kennzahlensysteme	67
3.11.1	Monetäre Kennzahlensysteme.....	68
3.11.2	Strategische Kennzahlensysteme.....	71
3.12	Kennzahlen des URG	72
3.13	Kapitalflussrechnung	73
3.14	Zusammenfassung dieses Kapitels	74

4	Integration von Jahresabschlussanalysen in Frühwarnsystemen	75
4.1	Definition und Zweck von Frühwarnsystemen.....	75
4.2	Arten von Frühwarnsystemen	77
4.3	Generationen von Frühwarnsystemen.....	81
4.4	Instrumente von Frühwarnsystemen	82
4.5	Kennzahlen als Instrumente von Frühwarnsystemen	82
4.6	Zusammenfassung des Kapitels.....	85
5	Die Bauwirtschaft, ihre Bedeutung und betriebswirtschaftliche Besonderheiten	86
5.1	Definition Bauwirtschaft.....	86
5.2	Untergliederungen der Bauwirtschaft	87
5.3	Stellenwert der Bauwirtschaft.....	90
5.4	Größenklassifizierung von Unternehmen	92
5.4.1	Anteile der Unternehmensgrößen an der österreichischen Bauwirtschaft	100
5.4.2	KMU-Abgrenzung und ihre Bedeutung in der österreichischen Bauwirtschaft	102
5.4.3	Stärken und Schwächen von KMUs	104
5.5	Betriebswirtschaftliche Spezifika von Bauunternehmen	106
5.5.1	Dauer der Leistungserbringung.....	110
5.5.2	Bildung von Arbeitsgemeinschaften.....	112
5.5.3	Bürgschaften	115
5.6	Charakteristische Jahresabschlussstruktur von Bauunternehmen.....	116
5.6.1	Anlagenintensität	119
5.6.2	Niedrige Eigenkapitalquote	121
5.6.3	Hohe Personalintensität	123
5.7	Durchschnittliche Jahresabschlusskennzahlen von Bauunternehmen	124
5.8	Einfluss der speziellen Jahresabschlussstruktur im Zusammenhang mit Bauunternehmenskrisen.....	128
5.9	Zusammenfassung des Kapitels.....	131
6	Methoden der empirischen Erhebung	132
6.1.1	Aufbau der empirischen Erhebung	132
6.1.2	Aufbau des Interviewleitfadens	134
6.1.3	Wahl der Interviewpartner	135
7	Befragungsergebnisse zu Jahresabschlussanalysen in der Bauwirtschaftspraxis	137
7.1	Die Rolle von Jahresabschlussanalysen in Unternehmenskrisen	137
7.1.1	Erste Anzeichen für Unternehmenskrisen von KMUs der Bauwirtschaft	139
7.1.2	Besondere Aspekte der Krisenerkennung in der Baubranche...	143
7.2	Zweck, Vorteile und Potentiale von Jahresabschlussanalysen	145
7.2.1	Vorteile von Jahresabschlussanalysen.....	148
7.2.2	Potential von Jahresabschlussanalysen zur Verhinderung von Unternehmenskrisen.....	148
7.3	Aufbereitung des Jahresabschlusses	150
7.4	Voraussetzungen und Anforderungen an Jahresabschlussanalysekenzahlen	152
7.5	Schwierigkeiten in der Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen für KMUs der Bauwirtschaft	155

7.6	Aussagekräftige Kennzahlen und Kennzahlensysteme für KMU der Baubranche	158
7.6.1	Aussagekräftige Kennzahlen und Kennzahlensysteme aus Sicht von Steuerberatern	158
7.6.2	Aussagekräftige Kennzahlen und Kennzahlensysteme aus Sicht von Firmenkundenbetreuern	166
7.6.3	Aussagekräftige Kennzahlen und Kennzahlensysteme aus Sicht von Insolvenzverwaltern	170
7.7	Maßnahmengenerierung aus kritischen Größenordnungen von Jahresabschlussanalysekenzahlen	170
7.8	Empfehlung zum Einsatz von Jahresabschlussanalysen für Unternehmen der Baubranche	172
7.9	Praktische Anwendung und Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen in KMUs der Baubranche	174
7.10	Weitere Aspekte der Unternehmensanalyse	179
7.11	Die Bedeutung von Jahresabschlussanalysekenzahlen in Frühwarnsystemen	181
7.12	Grenzen von Jahresabschlussanalysen	184
7.13	Zusammenfassung des Kapitels	185
8	Resümee	187
9	Ausblick	190
A.1	Anhang	191
A.1.1	Berechnungsmethoden der Kennzahlen der Österreichischen Nationalbank	192
A.1.2	Berechnungsmethoden der Kennzahlen der KMU Forschung Austria	193
A.1.3	Interviewleitfaden	194
	Literaturverzeichnis	201

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen von Unternehmenskrisen nach Müller	9
Abbildung 2: Phasen von Unternehmenskrisen nach Krystek	11
Abbildung 3: Gegenüberstellung der Theorien zu Phasen von Unternehmenskrisen von Müller und Krystek.....	13
Abbildung 4: Bilanzgliederung gemäß § 224 UGB.....	26
Abbildung 5: Unternehmensziele, Unternehmens- und Bilanzanalyse	32
Abbildung 6: Vorschlag zum Ablauf einer Jahresabschlussanalyse.....	35
Abbildung 7: Ablauf einer Jahresabschlussanalyse	36
Abbildung 8: Arten von Kennzahlen.....	47
Abbildung 9: Gliederung der finanzwirtschaftlichen Analyse	50
Abbildung 10: Arten der erfolgswirtschaftlichen Analyse	58
Abbildung 11: Erfolgsspaltung gemäß § 275 HGB.....	60
Abbildung 12: Arten von Kennzahlensystemen	68
Abbildung 13: Du-Pont-Kennzahlensystem	69
Abbildung 14: Merkmale der strategischen, taktischen und operativen Planung	79
Abbildung 15: Bruttowertschöpfung zu Herstellungspreisen in Österreich für das Jahr 2016 nach Wirtschaftsbereichen	91
Abbildung 16: Anzahl der Unternehmen in Österreich für das Jahr 2015 nach Wirtschaftsbereichen.....	92
Abbildung 17: Anzahl an Jahresbeschäftigten in Österreich für das Jahr 2015 nach Wirtschaftsbereichen.....	92
Abbildung 18: Empfehlung zur quantitativen Größenabgrenzung von Unternehmen gemäß Europäischer Union.....	94
Abbildung 19: Branchenvergleich des Bilanzpostens unfertige Bauten in Prozent der Bilanzsumme	110
Abbildung 20: Typische Bilanzstruktur eines Bauunternehmens	116
Abbildung 21: Eigenkapitalquoten von Unternehmen von einem Umsatz von 7 bis 40 Mio. € im Branchenvergleich in den Jahren 2011 bis 2015	122
Abbildung 22: Ablauf der empirischen Erhebung.....	133
Abbildung 23: Potential von Jahresabschlussanalysen zur Verhinderung von Unternehmenskrisen.....	149
Abbildung 24: Bewertungsschema des Jahresabschlussanalysen-Quicktests	166
Abbildung 25: Empfehlung zum Einsatz von Jahresabschlussanalysen in der Baubranche in Abhängigkeit der Unternehmensgröße	173
Abbildung 26: Einsatz und Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen in Unternehmen der Bauwirtschaftspraxis in Abhängigkeit der Unternehmensgröße (Mittelwerte der Befragung)	174
Abbildung 27: Gegenüberstellung der Empfehlung sowie praktischem Einsatz und Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen in Bauunternehmen.....	175
Abbildung 28: Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen in KMUs der Bauwirtschaft	177

Abbildung 29: Sinnhaftigkeit der Berücksichtigung von Softfacts in
Bauunternehmensanalysen in Abhängigkeit der
Unternehmensgröße..... 179

Abbildung 30: Expertenmeinungen zur zweckmäßigen Umsetzung und
Anwendung von Jahresabschlussanalysekenzahlen in
Frühwarnsystemen 182

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kennzahlen der Investitionsanalyse.....	52
Tabelle 2: Richtwerte für Kennzahlen der Investitionsanalyse.....	53
Tabelle 3: Kennzahlen der Finanzierungsanalyse	55
Tabelle 4: Richtwerte für Kennzahlen der Finanzierungsanalyse	55
Tabelle 5: Kennzahlen der Liquiditätsanalyse.....	56
Tabelle 6: Richtwerte für Kennzahlen der Liquiditätsanalyse.....	57
Tabelle 7: Kennzahlen der Ergebnisanalyse	61
Tabelle 8: Richtwerte für Kennzahlen der Ergebnisanalyse	62
Tabelle 9: Kennzahlen der Rentabilitätsanalyse	64
Tabelle 10: Richtwerte für Kennzahlen der Rentabilitätsanalyse	65
Tabelle 11: Kennzahlen der Wertschöpfungsanalyse	67
Tabelle 12: Kennzahlen mit Frühwarneigenschaften	84
Tabelle 13: Aktivitätsklassifikationen der Wirtschaftszweige gemäß ÖNACE 2008 ..	89
Tabelle 14: Quantitative Größenabgrenzung von Unternehmen gemäß des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM)	94
Tabelle 15: Quantitative Größenabgrenzung von Unternehmen nach Branchen laut Thürbach & Menzenwerth	95
Tabelle 16: Qualitative Größenabgrenzung von Unternehmen laut Pfohl.....	97
Tabelle 17: Anzahl der Unternehmen und Beschäftigten in Österreich gegliedert nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen für den ÖNACE 2008-Abschnitt F im Jahr 2015	101
Tabelle 18: Produktionswert, Bruttowertschöpfung und Bruttoinvestitionen in Österreich gegliedert nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen für den ÖNACE 2008-Abschnitt F im Jahr 2015	102
Tabelle 19: Vermögens- und Kapitalstruktur von KMUs der Baubranche für 2014/2015 im Gesamtdurchschnitt	117
Tabelle 20: Kosten- und Leistungsstruktur von KMUs der Baubranche für 2014/2015 im Gesamtdurchschnitt	118
Tabelle 21: Medianwert ausgewählter Jahresabschlusskennzahlen österreichischer Bauunternehmen mit einem Umsatz zwischen 7 bis 40 Mio. €.....	125
Tabelle 22: Die 20 wichtigsten Branchenkennzahlen für die Baubranche und ihre Mediane sowie Werte von Top-Betrieben für die Jahre 2009/2010 ..	127
Tabelle 23: Übersicht der beteiligten Interviewpartner	135
Tabelle 24: Zusammenfassung aussagekräftiger Kennzahlen aus Sicht von Steuerberatern.....	164
Tabelle 25: Berechnungsmethode der Kennzahlen des Quicktests	165
Tabelle 26: Zusammenfassung aussagekräftiger Kennzahlen aus Sicht von Firmenkundenbetreuern	169
Tabelle 27: Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse des Kapitels.....	186

Abkürzungsverzeichnis

ARGE	Arbeitsgemeinschaft
EBIT	Ergebnis vor Zinsen und Steuern
EGT	Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit
EU	Europäische Union
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
IFRS	International Financial Reporting Standards
IO	Insolvenzverordnung
IRÄG	Insolvenzrechtsänderungsgesetz
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
kurzfr.	kurzfristig
L. und L.	Lieferungen und Leistungen
langfr.	langfristig
Mio.	Millionen
UGB	Unternehmensgesetzbuch
URG	Unternehmensreorganisationsgesetz
US-GAAP	US-Generally Accepted Accounting Principles
Verb.	Verbindlichkeiten

1 Einleitung

Die Baubranche zählt traditionellerweise zu jener Branche, in der die meisten Unternehmensinsolvenzfälle auftreten.¹ Über die Hälfte aller Insolvenzen lassen sich laut Österreichischem Kreditschutzverband *KSV1870* auf innerbetriebliche Ursachen zurückführen. Besonders kritisiert wird das Fehlen des notwendigen kaufmännischen Weitblicks.²

Ausgehend von dieser Kritik ergibt sich die Notwendigkeit entsprechende Gegenmaßnahmen genau dort einzuleiten.

Jahresabschlussanalysen sind ein Werkzeug der Unternehmensanalyse und -steuerung, welche zur Gegensteuerung der oben genannten Problemstellung Anwendung finden. Sie können den Unternehmen Informationen liefern, indem sie Sachverhalte objektivieren und somit betriebswirtschaftliche Entwicklungen stets kontrollieren und analysieren. Beim Vergleich von Ist- mit Soll-Werten werden eventuelle Abweichungen identifiziert und je nach Abweichungsgröße gegebenenfalls Gegenmaßnahmen eingeleitet.³

Die Notwendigkeit der Umsetzung von Jahresabschlussanalysen liegt, unabhängig von der Branche, also auf der Hand. Bauunternehmenskrisen, welcher in der schlimmsten Ausprägung zur Insolvenz führen, können daher verhindert werden und folglich auch ihre weitreichenden Auswirkungen. Denn diese betreffen direkt unter anderem Auftraggeber, Arbeitnehmer, Subunternehmer, Lieferanten, Kunden, Banken und Versicherungen. Zusätzlich zeigen sich auch Auswirkungen auf den Arbeits- und Kapitalmarkt sowie auf das Preisniveau.

1.1 Problemstellung und Motivation

Werden Insolvenzstatistiken der Bauwirtschaft näher betrachtet, fällt auf, dass die meisten Insolvenzfälle Klein- und Mittelunternehmern betreffen. Daraus leitet sich, gezielt für diese Unternehmensgrößen, die große Bedeutung von innerbetrieblichen Unternehmenssteuerungs-Werkzeugen, wie Jahresabschlussanalysen, ab.

Doch wie sieht die praktische Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen von KMUs in der Bauwirtschaft aus?

¹ Vgl. VYBIRAL, R.: Interview mit dem KSV1870-Chef: Bestbieterprinzip kann man nicht verordnen. In: *Solid-Wirtschaft und Technik am Bau* Magazin vom 20.06.2017.

² Vgl. KSV1870: Insolvenzsachen 2015: Jedes zweite Unternehmen scheitert an der Chefetage. <https://www.ksv.at/insolvenzsachen-2015>. Datum des Zugriffes: 18.06.2017.

³ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszusammenfassungen, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 26.

Insbesondere Klein- und Mittelunternehmen unterschätzen aufgrund ihrer Unternehmensgröße oftmals die Wirkungen von Jahresabschlussanalysen.⁴ Infolgedessen gehen wichtige Informationen aus dem Jahresabschluss verloren. Analysen und die daraus entwickelten Steuerungsmöglichkeiten können nicht genutzt werden.

Viele Klein- und Mittelunternehmen sehen in der Aufbereitung von Analysen aus dem Jahresabschluss häufig nur den Aufwand, der dahinter steckt, jedoch nicht den Nutzen. Viele sind der Meinung, dass Unternehmenskrisen ohnehin nicht wirklich durch Bilanzanalysen verhindert werden können, zu groß sei die Anzahl nicht beeinflussbarer Faktoren.⁵

Ein Problem der Praxis stellt z. B. die Auswahl von Jahresabschlussanalysekennzahlen und ihrer Grenzwerte dar. Entscheidend für den Erfolg einer solchen Analyse sind die Informationsquellen und ihre Qualität. Informationen müssen sorgfältig aufbereitet werden, was wiederum bedeutet, aus einer Vielzahl von errechenbaren Kennzahlen jene zu berechnen, die ein aussagekräftiges Unternehmensbild liefern. Nur so können valide Informationen erhalten und anschließend effiziente Steuerungsmaßnahmen gewährleistet werden. Kritische Werte verschiedener Kennzahlen variieren je nach Branche, da abhängig von der Tätigkeit der Unternehmen unterschiedliche Bilanzstrukturen anzutreffen sind. Welche Kennzahlen sind also für Bauunternehmen in der Praxis als aussagekräftig zu betrachten und welche Größenordnung müssen diese einnehmen?

Zudem muss die Frage gestellt werden, inwiefern Jahresabschlussanalysen alle in der Praxis relevanten Informationen liefern, um geeignete Werkzeuge der Unternehmensanalyse und -steuerung darzustellen. Da der Jahresabschluss die Basis von Jahresabschlussanalysen bildet und darin einzig quantitative betriebswirtschaftliche Daten enthalten sind, führt dies zu einer Informationslücke. Qualitative Informationen, welche sich teilweise auch aus sogenannten Softfacts zusammensetzen, wie z. B. Qualität des Managements, Kundentreue sowie Knowhow müssen jedoch ebenso in geeigneten Analyse- und Steuerungswerkzeugen von Unternehmen Eingang finden wie volkswirtschaftliche und politische Überlegungen wie etwa die Stellung des Unternehmens am Markt oder Forschungs- und Entwicklungsfortschritte. Was fehlt also einer Jahresabschlussanalyse, damit daraus bedeutende Unternehmensanalysen und in weiterer Folge Schlüsse zur Unternehmenssteuerung ableitbar sind?

⁴ Vgl. Fachgespräch mit Herrn Mag. Günther Löwenstein, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Firma AUSTIN BFP WIRTSCHAFTSKANZLEI Graz, am 13.12.2016.

⁵ Vgl. Fachgespräch mit Herrn Mag. Martin Binder, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Firma BINDER, GROSSEK & PARTNER Graz, am 04.01.2017.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ausgehend von den zuvor genannten Problemstellungen in der Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen für KMUs in der Bauwirtschaft, soll im Rahmen dieser Masterarbeit ein theoretischer und empirisch-praktischer Bezugsrahmen zu diesem Themengebiet gebildet werden. Die Grundlagen hierfür werden im theoretischen Teil dieser Arbeit, in welchem ein literaturgestützter Überblick über Unternehmenskrisen, Grundsätze zu Jahresabschlussanalysen, Integration von Jahresabschlussanalysen in Frühwarnsysteme und der Bauwirtschaft gegeben wird, geschildert. Im praktischen Teil dieser Arbeit werden einerseits die aus den Experteninterviews erforschte Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen für Klein- und Mittelunternehmen in der Bauwirtschaft illustriert und andererseits werden aufbauend auf die Ergebnisse der Befragungen Potentiale und Handlungsempfehlungen für die Zukunft abgeleitet. Um möglichst weitreichende Meinungen der Praxis abzugreifen, zählten zu den befragten externen Betrachtern Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, Firmenkundenbetreuer von Banken, Insolvenzverwalter sowie Unternehmensberater.

Der Aufbau dieser Arbeit gliedert sich in acht Kapitel. Der Theorieteil ist der erste Teil dieser Masterarbeit, er wird wiederum in vier Kapitel aufgeteilt. Der praxisbezogene Teil wird im Kapitel 7 zusammengefasst.

Einleitend wird im Kapitel 2 mittels Literaturrecherche Bezug auf die Begriffe Unternehmenskrise und Insolvenz, welche die schlimmste Ausprägung von Unternehmenskrisen darstellt, genommen.

Um sich dem Thema der Jahresabschlussanalysen im Bereich der Bauwirtschaft anzunähern, werden in Kapitel 3 allgemeine Grundlagen zum Jahresabschluss und der Jahresabschlussanalyse beschrieben. Ziel dieses Kapitels ist es, rechtliche Rahmenbedingungen, Zweck, Voraussetzungen, Ablauf, Vorgangsweise sowie verschiedene Analysewerkzeuge transparent wiederzugeben. Es wird zunächst erklärt, wie ein Jahresabschluss aufbereitet werden muss, um dadurch eine aussagekräftige Analyse zu erhalten. Anschließend werden wichtige Kennzahlen und Analysemethoden aufgezählt, um die Grundlageninformationen der Jahresabschlussanalyse zu komplettieren.

Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit theoretischen Grundlagen zu Frühwarnsystemen und ihrer Integration von Kennzahlen aus Jahresabschlussanalysen. Darin wird zuallererst definiert was unter Frühwarnsystemen zu verstehen ist, ehe auf ihre Arten, Generationen und Instrumente näher eingegangen wird.

Damit der theoretische Bezugsrahmen von Unternehmenskrisen, Jahresabschlussanalysen und Frühwarnsysteme auf die Bauwirtschaft Bezug findet, werden im Kapitel 5 die Bauwirtschaft und ihre Besonderheiten beschrieben. Ausgehend von einer Definition des Begriffes Bauwirtschaft sowie der Vermittlung der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung die-

ser, wird erklärt, wie Größenabgrenzungen von Unternehmen vorgenommen werden können, damit klar wird, was unter Klein- und Mittelunternehmen in Folge zu verstehen ist und welche Charakteristika, z. B. in Form von Stärken bzw. Schwächen, diese mit sich bringen. Im Anschluss werden die Themen bezüglich betriebswirtschaftlicher Spezifika, charakteristischer Bilanzstrukturen und durchschnittlicher Jahresabschlusskennzahlen sowie Empfehlungen in Bezug auf Bauunternehmen näher dargelegt, um die Rahmenbedingungen von Jahresabschlussanalysen abzustecken. Zum Abschluss dieses Kapitels werden die betriebswirtschaftlichen Besonderheiten der Bauwirtschaft in Zusammenhang mit dem Unternehmenskrisenbegriff gebracht.

Bevor in dieser Masterarbeit die Befragungsergebnisse bezüglich der behandelten Thematik erläutert werden, geht das Kapitel 6 genauer auf die angewendeten Methoden der empirischen Erhebung ein. Es wird der Aufbau der empirischen Erhebung sowie des erstellten Interviewleitfadens beschrieben und die Auswahl der Interviewpartner thematisiert.

Im praktischen Teil dieser Arbeit, in Kapitel 7, werden Befragungsergebnisse von Experteninterviews präsentiert. Es wird auf Basis der Meinungen externer Betrachter vermittelt, ob und wie Jahresabschlussanalysen für KMUs in der Bauwirtschaft, ausgehend von den theoretischen Grundlagen, aufbereitet, umgesetzt und angewendet werden sollten und wie dies in der Praxis passiert. Zusätzlich werden die verschiedenen Zugänge der Experten diesbezüglich verglichen. Es soll einerseits aus der Gegenüberstellung der in der Literatur gewonnen Erkenntnisse mit den praktischen Ausrichtungen der Interviewteilnehmer sowie andererseits aus Vergleichen verschiedener Betrachtungsweisen ein Ausblick auf Potentiale und zukünftige Handlungsempfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen der Bauwirtschaft ausgearbeitet werden, welche sich auf folgende Fragestellungen beziehen:

- Zu welchem Zeitpunkt einer Unternehmenskrise ist es durch die Anwendung von Jahresabschlussanalysen möglich, eine solche zu orten?
- Was sind erste Anzeichen einer Unternehmenskrise für KMUs in der Bauwirtschaft und welche Rolle können dabei Jahresabschlussanalysen spielen?
- Warum ist es für Unternehmen aller Branchen und speziell für KMUs der Baubranche notwendig, Jahresabschlussanalysen durchzuführen?
- Worin liegen die größten Vorteile von Jahresabschlussanalysen, sowohl für unternehmensinterne als auch externe Betrachter?
- Wie muss der Jahresabschluss aufbereitet werden, um in Folge daraus zweckmäßige Jahresabschlussanalysen zu ermöglichen?

- Was sind die wesentlichen Voraussetzungen und Anforderungen, die an Jahresabschlussanalysen zu stellen sind, um die gewünschten Effekte zu erzielen? (Erfolgsfaktoren von Jahresabschlussanalysen)
- Worin gibt es für KMUs in der Bauwirtschaft Schwierigkeiten in der Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen?
- Welche Kennzahlen/-systeme aus Jahresabschlussanalysen sind für KMUs in der Baubranche aus Sicht externer Betrachter die aussagekräftigsten, die im Zuge von Jahresabschlussanalysen berücksichtigt werden sollen?
- Welche Schritte zur Maßnahmengenerierung sind hinsichtlich Entdeckung kritischer Werte aus Jahresabschlussanalysen einzuleiten?
- Ab welcher Unternehmensgröße empfiehlt sich der Einsatz von Jahresabschlussanalysen?
- Wie hoch ist der Anteil an Unternehmen in der Baubranche, in Abhängigkeit der Unternehmensgröße, die Jahresabschlussanalysen einsetzen und berücksichtigen?
- Berücksichtigen KMUs der Bauwirtschaft in der Praxis die Wirkungen von Jahresabschlussanalysen ausreichend? Wenn nein, was sind die Hauptgründe dafür?
- Welche Aspekte/Softfacts (Kennzahlen oder qualitative Größen) sind, abgesehen von jenen, die innerhalb von Jahresabschlussanalysen errechnet und bestimmt werden, für KMUs der Baubranche von Bedeutung?
- Ab welcher Unternehmensgröße ist die Erstellung von Jahresabschlussanalysen, anhand rein quantitativer Größen aus dem Jahresabschluss, nicht mehr ausreichend?
- Welche Auskünfte können Kennzahlen/-systeme aus Jahresabschlussanalysen innerhalb von Frühwarnsystemen geben?
- Wo liegen die Grenzen von Jahresabschlussanalysen?

Als Abschluss dieser Masterarbeit folgt in Kapitel 8 ein Resümee und in Kapitel 9 ein Ausblick, in dem zukünftige Handlungsfelder aufgezeigt werden.

2 Unternehmenskrisen und ihre Ausprägungen

Zunächst erfolgt eine Definition des Begriffes Unternehmenskrisen, welche es mittels Jahresabschlussanalysen zu verhindern gilt, anschließend werden ihre Phasen erläutert. Auf die Insolvenz als stärkste Unternehmenskrise wird dabei etwas näher eingegangen, ehe Ursachen und Auswirkungen von Unternehmenskrisen und Insolvenzen beschrieben werden.

2.1 Definition Unternehmenskrise

Der Begriff Unternehmenskrise wurde in der Vergangenheit in vielen Teilen der betriebswirtschaftlichen Literatur (Krystek, U. (1981), Witte, E. (1981), Müller, R. (1982), Müller, R. (1986), Krystek, U. (1987)) unterschiedlich definiert.

Das Wort Krise kann ursprünglich vom griechischen Wort „krisis“ abgeleitet werden und bedeutet übersetzt Wendepunkt bzw. entscheidende Wendung. *Krystek* (1987) beschrieb die Krise als Bruch einer bisherig kontinuierlichen Entwicklung und sieht darüber hinaus eine Situation mit unterschiedlichsten Entwicklungsmöglichkeiten.⁶

Zunächst wurden in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts ausschließlich konjunkturelle Phänomene mit dem Wort Krise verbunden. *Höhn* (1974) und *Müller* (1982) blickten jedoch über die volkswirtschaftlichen Aspekte hinaus und bezeichneten eine Krise allgemein als unternehmensgefährdende Situation.⁷

Müller definierte 1986 den Begriff Unternehmenskrise anhand mehrerer Merkmale:⁸

- Unternehmenskrisen stellen eine nachhaltige, ungeplante und ungewollte vorübergehende Existenzgefährdung von Unternehmen dar, welche den Existenzverlust einschließen.
- Der Ausgang von Unternehmenskrisen ist ungewiss, sowohl die Bewältigung als auch die Vernichtung des Unternehmens sind möglich.
- Durch Unternehmenskrisen findet eine Gefährdung dominanter Ziele statt, anhand welcher die Krise für Unternehmen erst mess- und fühlbar wird.

⁶ Vgl. KRYPEK, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 3.

⁷ Vgl. BERGER, R. (Hrsg.): Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement: Analyse der Wirkungen von Routinen und routinenbewusste Gestaltung der Krisenbewältigung. S. 51.

⁸ Vgl. MÜLLER, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. S. 33ff.

- Krisen von Unternehmen gelten als zeitlich begrenzt und durchlaufen verschiedene Phasen, wodurch ihnen Prozesscharakter zukommt. Die Erkennbarkeit des Beginnes einer Krise hängt vom im Unternehmen verfügbaren Früherkennungspotential ab.

Die wohl am weitesten verbreitete und besonders umfassende Definition des Begriffes stammt von *Krystek* (1987), welche unter anderem auf die eben beschriebenen Merkmalen von Unternehmenskrisen von *Müller* aufbaut:

„Unternehmungskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.“⁹

Wesentliche in *Krysteks* Definition zu Unternehmenskrisen sind die Eigenschaften Ambivalenz, Existenzgefährdung und Bedrohung dominanter Ziele. Die Ambivalenz soll dabei verdeutlichen, dass es bei Unternehmenskrisen sowohl negative als auch positive Möglichkeiten der Entwicklung geben kann. Als Beispiel hierfür ist die Insolvenz zu nennen, in welcher die Sanierung des Unternehmens gelingen muss.

Ausgehend von der Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten können Unternehmenskrisen als Anfangs-, End-, oder Wendepunkt einer unternehmensgefährdenden Entwicklung verstanden werden.¹⁰ Ein negatives Ende kann durch die Umsetzung geeigneter Maßnahmen noch verhindert werden, der Untergang des Unternehmens ist also nicht gewiss.

Krysteks Definition setzte sich darauf in großen Teilen der wissenschaftlichen Literatur durch, zahlreiche Autoren folgten ihr (etwa Böckenförde, B. (1996); Burtcher, J. (1996); Kall, F. (1999); Bergauer, A. (2001); Lafrenz, K. (2004)).

⁹ KRISTEK, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 6.

¹⁰ Vgl. KRISTEK, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 11, zitiert bei: FEDEOWSKI, R.: Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement. S. 54.

2.2 Phasen von Unternehmenskrisen

Wie in Unterkapitel 2.1 erwähnt, haben Unternehmenskrisen Prozesscharakter und durchlaufen daher verschiedene Phasen.

In der Fachliteratur finden sich verschiedenste Phasenmodelle zu Unternehmenskrisen verschiedener Autoren (Röthig, P. (1976), Britt, A. (1973), Rödl, H. (1979), v. Löhneysen, G. (1982), Müller, R. (1982), Albach, H. (1979), Hauschildt, J. (1988), Czaplinsky, E. (1997), Meyer, C. (2004), Krystek, U (1982)). Die meisten dieser Phasenmodelle unterscheiden sich in der Anzahl der definierten Phasen.

Während *Röthig* Unternehmenskrisen in nur zwei Phasen, die akute und latente Krise, unterteilt, gliedern *Britt* sowie *Rödl* ihre Modelle in drei Phasen. *V. Löhneysen* nimmt bereits eine Unterteilung in vier Phasen vor, ebenso wie *Müller* und *Krystek*. *Albach* definiert sogar sechs Phasen von Unternehmenskrisen.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird innerhalb der nächsten Punkte näher auf die in der deutschen Fachliteratur am weitesten verbreiteten Modelle von *Müller* und *Krystek* eingegangen.

2.2.1 Phasenmodell von Müller

Das Vier-Phasen-Modell zum Krisenprozess von *Müller* strukturiert die Phasen einer Krise durch die anhand der Krise bedrohten Unternehmensziele. Dies geschieht mittels zeitlicher Verknüpfung der Krisenphasen:¹¹

- Strategische Krise
- Erfolgskrise
- Liquiditätskrise
- Insolvenz

Abbildung 1 zeigt das Vier-Phasen-Modell des Krisenprozesses von *Müller*. Die Unternehmenskrisenphasen werden darin in Abhängigkeit des zeitlichen Verlaufes, des Handlungsspielraumes, der Bedrohungsintensität und des Handlungsbedarfes gestellt. Zusätzlich werden auf der Abszisse die Ausprägungen der Krisensymptome beschrieben, die je nach Krisenphase variieren.

¹¹ Vgl. MÜLLER, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung: Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung. S. 25.

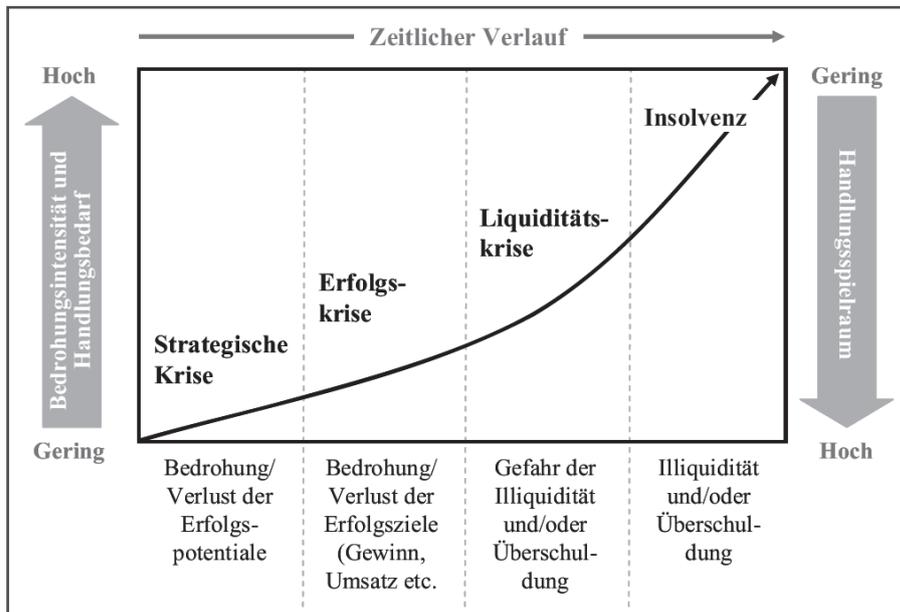


Abbildung 1: Phasen von Unternehmenskrisen nach Müller (1982)¹²

Strategische Krisen haben in der Regel die Folge, dass der Aufbau oder das Vorhandensein von Erfolgspotentialen des Unternehmens gefährdet sind, während bei **Erfolgskrisen** bereits Erfolgsziele wie z. B. Gewinn-, Umsatz-, und/oder Rentabilitätsziele bedroht sind. Müller behauptet, dass der Entstehung von Unternehmenskrisen zumeist im strategischen Bereich begründet ist und der Ursprung des Krisenverlaufes zu 90 % in der strategischen oder Erfolgskrise liegt.¹³ Die Zuspitzung von Ausprägungen der Krisensymptome nimmt bei **Liquiditätskrisen** weiter zu. Bei Liquiditätskrisen besteht ernste Illiquiditäts- und/oder Überschuldungsgefahr. Als schlimmste Unternehmenskrise identifiziert Müller die **Insolvenz**. Jene bedeutet, dass Illiquidität und/oder Überschuldung vorliegt/en. Als Konsequenz daraus können Gläubigerziele nicht mehr erreicht werden.¹⁴

Opferkuch (2014) und Exler (2013) merken ergänzend zum Vier-Phasen-Modell von Müller an:¹⁵

Die **strategische Krise** ist die am schwierigsten zu erkennende Krisenphase. Charakterisiert wird diese Phase durch die Bedrohung oder den Verlust von Erfolgspotentialen im Vergleich zu anderen Marktteilneh-

¹² BERGER, R. (Hrsg.): Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement: Analyse der Wirkungen von Routinen und routinenbewusste Gestaltung der Krisenbewältigung. S. 57.

¹³ Vgl. GOTTANKA, C.: Entwicklung eines Frühwarnsystems für drohende Unternehmenskrisen von KMUs im dt. Baugewerbe. S. 131.

¹⁴ Vgl. KRYSTEK, U.; MOLDENHAUER, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. S. 36.

¹⁵ Vgl. OPFERKUCH, T.: Sanierung von Unternehmen. Eine systematische Einführung. S. 3ff. und EXLER, M.; SITUM, M.: Früherkennung von Unternehmenskrisen S.163ff. In: KSI 4/13. <http://www.KSIdigital.de/KSI.04.2013.161>. Datum des Zugriffs 30.11.2016

mern. Gründe hierfür können z. B. falsche Marktauswahl, falsche Technologien oder Produkte sein. Des Weiteren können interne Ursachen wie falsche Strategien oder schlechte Kenntnis der unternehmenseigenen Stärken und Schwächen Krisenausgangspunkte sein. Große Marktabhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Lieferanten stellen externe Ursachen für strategische Krisen dar. Erkannt werden solche meist an Einbußen von Marktanteilen bzw. durch Rückgang des Umsatzes.

Werden Erfolgspotentiale vom Unternehmen nicht ausgeschöpft, folgt unweigerlich die nächste Phase der Krise, die **Erfolgskrise**. Wie bereits erwähnt werden in dieser Phase der Krise Erfolgsziele, wie etwa Gewinn-, Rentabilitäts-, und/oder Umsatzziele bedroht. Anders als bei der strategischen Krise kann diese Ausprägung der Krise durch das Analysieren von Zahlen aus dem Jahresabschluss erkannt werden. Wird bei einer Analyse des Jahresabschlusses eine Bedrohung der Erfolgsziele bemerkt, sind rasch Gegenmaßnahmen einzuleiten. Typische Anzeichen für das Vorliegen einer Erfolgskrise sind steigende Verluste, sinkendes Eigenkapital, rückläufige Umsätze und Gewinne sowie sinkender Cashflow und/oder Rentabilität.

Kann eine Erfolgskrise wiederum nicht entsprechend bewältigt werden, ist eine **Liquiditätskrise** nicht zu vermeiden. In der Liquiditätskrise zeigt sich erstmals, dass das Unternehmen nicht in der Lage ist, alle Verbindlichkeiten abzugelten. Zur Aufrechterhaltung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit wird daher der Anteil an Fremdkapital erhöht, der Grad der Verschuldung steigt. Charakteristische Anzeichen einer Liquiditätskrise sind beispielsweise unbeglichene Verbindlichkeiten, ein negativer Cashflow und/oder nachlassendes Working Capital.

Kann auch diese Phase der Unternehmenskrise nicht bewältigt werden, ist die **Insolvenz** unumgänglich. In dieser letzten Phase der Unternehmenskrise wird das Insolvenzverfahren eröffnet (mehr dazu vgl. Unterkapitel 2.3)

2.2.2 Phasenmodell von Krystek

Auch das Phasenmodell von *Krystek* wird in vier Unternehmenskrisenphasen eingeteilt:¹⁶

- potentielle Unternehmenskrise
- latente Unternehmenskrise
- akut/beherrschbare Unternehmenskrise

¹⁶ Vgl. KRYSSTEK, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 29.

- akut/nicht beherrschbare Unternehmenskrise

Krystek stellt diese Krisenphasen ebenfalls in Abhängigkeit des zeitlichen Verlaufes dar und setzt Früherkennungsanforderungen, Krisenvermeidung-/ Krisenbewältigungsanforderungen, destruktive Wirkungen, Krisenvermeidungs-/Krisenbewältigungspotentiale in Beziehung. Anhand von Abbildung 2 wird gezeigt, wie *Krystek* dieses Modell umgesetzt hat:

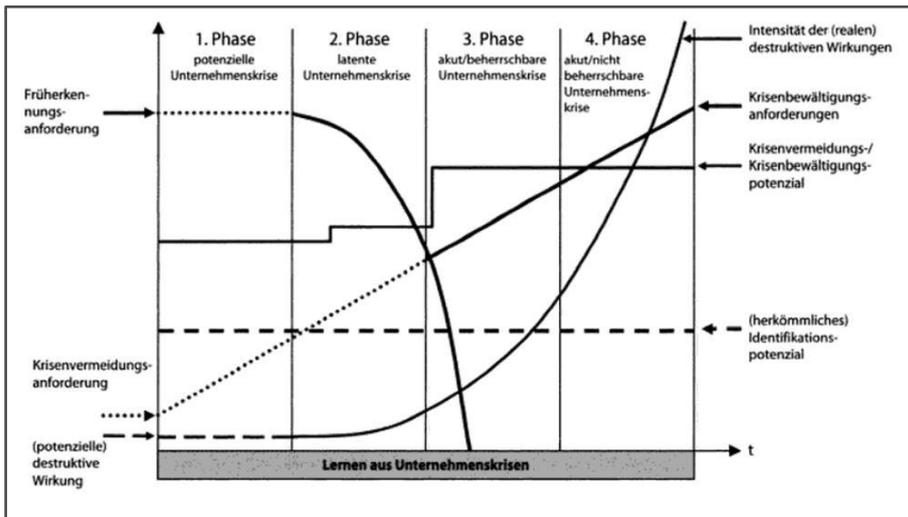


Abbildung 2: Phasen von Unternehmenskrisen nach Krystek (1987)¹⁷

Die erste Phase der Unternehmenskrise beschreibt die **potentielle Krise**. In dieser Phase spricht man von einer nicht realen, jedoch möglichen Unternehmenskrise. Krisensymptome können meist nicht erkannt werden, da scheinbar Normalzustand im Unternehmen herrscht. Die Identifikation von potentiellen Krisen gestaltet sich deshalb in der Praxis als äußerst schwierig. Die Wichtigkeit zur Erkennung dieser Phase der Unternehmenskrise leitet sich daraus ab, dass dadurch wichtige Entwicklungen zur Krisenbewältigung bezüglich Maßnahmen und Strategien durchgeführt werden können, sodass bei Fortschritt der Unternehmenskrise schneller und besser reagiert werden kann.¹⁸

Die **latente Unternehmenskrise** beschreibt erstmalig eine vorhandene Unternehmenskrise, wenn auch nur verdeckt. Verdeckt deshalb, weil es dem Unternehmen mit den Verfügung stehenden Instrumenten wie z. B. dem Jahresabschluss nur bedingt möglich ist, die Krise als solche zu erkennen. Kommen jedoch entsprechende Früherkennungssysteme zur Anwendung, welche auch auf Zahlen des Jahresabschlusses basieren,

¹⁷ KRYSOTEK, U.; MOLDENHAUER, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. S. 37.

¹⁸ Vgl. HUTZSCHENREUTER, T.; GRIESS-NEGA, T.: Krisenmanagement: Grundlagen-Strategien-Instrumente. S.49/50.

können Krisenprozesse durch geeignete Maßnahmen aktiv beeinflusst werden.¹⁹

Erst **akute/beherrschbare Unternehmenskrisen** werden in den meisten Fällen als Krisen wahrgenommen, da erste destruktive Wirkungen auf das Unternehmen sichtbar werden. In der Praxis verschärft sich dabei laufend die Intensität der destruktiven Wirkungen, Handlungsmöglichkeiten sinken und dadurch nimmt der Zeitdruck zu. Das Krisenbewältigungspotential steigt deutlich, da in dieser Phase immer mehr Kräfte des Unternehmens für die Krisenbewältigung gebündelt und alle verfügbaren Reserven mobilisiert und ausgeschöpft werden. Da genügend Potential zur Krisenbewältigung vorhanden ist, ist die Chance zur erfolgreichen Krisenbewältigung intakt. Gelingt eine Bewältigung jedoch nicht, schreitet die Unternehmenskrise unweigerlich in die letzte Phase.²⁰

Die nächste Ausprägung der **akute Unternehmenskrise** kann im Gegensatz zu den vorhergehenden Phasen **nicht mehr beherrscht** werden. Diese Phase der Krise wird dadurch gekennzeichnet, dass die Krisenbewältigungsanforderungen das verfügbare Potential an Krisenbewältigung übersteigen. Die Handlungsmöglichkeiten sinken auf ein Minimum, der Zeitdruck steigt wiederum enorm. Um die sehr hohen destruktiven Auswirkungen auf irgendeine Weise zu stoppen, werden daher in der Praxis häufig improvisierte Handlungsversuche als Akt der Verzweiflung getätigt.²¹

2.2.3 Kompatibilität der Phasenmodelle

Die beiden vorgestellten Phasenmodelle sind zueinander kompatibel. Abbildung 3 zeigt einen Kompatibilitätsvergleich der Theorien, wobei die ausgefüllten Felder die inhaltlichen Übereinstimmungen der definierten Krisenphasen widerspiegeln. Auf der Abszisse wird das Phasenmodell von *Krystek* dargestellt, auf der Ordinate jenes von *Müller*. Zu berücksichtigen ist, dass die inhaltliche Übereinstimmungen auf mehrere Phasen zutreffen und deshalb diese synonym verwendet werden können.

¹⁹ Vgl. HUTZSCHENREUTER, T.; GRIESS-NEGA, T.: Krisenmanagement: Grundlagen-Strategien-Instrumente. S.49/50.

²⁰ Vgl. HUTZSCHENREUTER, T.; GRIESS-NEGA, T.: Krisenmanagement: Grundlagen-Strategien-Instrumente. S.49/50.

²¹ Vgl. HUTZSCHENREUTER, T.; GRIESS-NEGA, T.: Krisenmanagement: Grundlagen-Strategien-Instrumente. S.49/50.

Phasenmodell nach Müller	Strategische Krise				
	Erfolgskrise				
	Liquiditätskrise				
	Insolvenz				
		Potentielle Krise	Latente Krise	Akut/beherrschbare Krise	Akut/nicht beherrschbare Krise
		Phasenmodell nach Krystek			

Abbildung 3: Gegenüberstellung der Theorien zu Phasen von Unternehmenskrisen von Müller und Krystek (in Anlehnung an Pastors²²)

2.3 Die Insolvenz

Unter dem Begriff Insolvenz bezeichnet man generell den Umstand eines Schuldners, der seinen Zahlungsverpflichtungen gegenüber Gläubigern nicht mehr zur Gänze nachkommen kann. Durch die Tatsache der Illiquidität insolventer Unternehmen stellt die Insolvenz in vielen Phasenmodellen, wie auch in jenem vorgestellten von Müller, die letzte und schlimmste Krisenausprägung dar. Eine hohe Überschuldung kann meist daraus abgeleitet werden. Im Insolvenzrecht wird geregelt, wie Insolvenzverfahren abzuhandeln sind.

Nunner-Krautgasser (2012) definiert vier zentrale Funktionen des Insolvenzrechtes:²³

- Friedensfunktion
- Haftungsverwirklichungsfunktion
- Sanierungs- bzw. Schuldbefreiungsfunktion
- Vorbeugungsfunktion

Die **Friedensfunktion** meint dabei, dass das Insolvenzrecht die Vermeidung von Konflikten und somit sozialen Frieden bringt. Durch die **Verwirklichung der Vermögenshaftung** sollen durch Insolvenzverfahren die optimale Gläubigerbefriedigung stattfinden und Gläubigerrechte durchgesetzt werden.²⁴ Die **Sanierung** von insolventen Unternehmen gewinnt im Insolvenzverfahren immer mehr an Bedeutung, sodass ent-

²² Vgl. PASTORS, P.: Risiken des Unternehmens: - vorbeugen und meistern - . S. 95.

²³ Vgl. NUNNER-KRAUTGASSER, B.; REISSNER, G. (Hrsg.): Praxishandbuch Insolvenz und Arbeitsrecht. S. 21-23.

²⁴ Vgl. NUNNER-KRAUTGASSER, B: Schuld Vermögenshaftung und Insolvenz . S. 243ff.

sprechende gesetzliche Novellen darauf abzielen. **Vorbeugend** soll das Insolvenzrecht Unternehmen entsprechend disziplinieren, sodass Risiken von Unternehmen frühzeitig erkannt werden und es künftig zu weniger Insolvenzen kommt.²⁵

Buchegger (2010) bezeichnet das Insolvenzverfahren als Generalexécution nach dem Paritätsprinzip; es gilt der Grundsatz der gleichmäßigen Gläubigerbefriedigung. Die Gläubiger werden in einem einheitlichen Verfahren zu einer Verlustgemeinschaft vereinigt, in welcher der Zahlungsausfall verhältnismäßig getragen wird. Einzelexekutionen nach der Exekutionsordnung, bei welcher einzelne Gläubiger versuchen Vermögensgegenstände des Schuldners zu vollstrecken, finden im Insolvenzverfahren keine Anwendung. Im Rahmen von Insolvenzverfahren nach der Insolvenzordnung werden Gläubigern daher unökonomische Klage- und Exekutionswege erspart. Jeder Gläubiger muss seine Forderungen nach Insolvenzeröffnung anmelden und anschließend feststellen lassen. Die Insolvenzordnung untersagt in § 10 weiters individuelle Rechtsverfolgungen einzelner Gläubiger gegen den Schuldner. Das Paritätsprinzip gemäß § 156 Abs. 3 und § 150 Abs. 2 IO fordert, dass Gläubiger im Sanierungsplan grundsätzlich gleich behandelt werden müssen, sofern ihre Forderungen kein Vorrecht genießen. Ausnahmen zur Gleichbehandlung von Gläubigern im Sanierungsplan werden in § 150 Abs. 2 Insolvenzordnung geregelt.²⁶

Die *Wirtschaftskammer Österreich* definiert das Insolvenzverfahren als spezielles Vollstreckungsverfahren zur Vermögensverwertung des Schuldners mit dem Ziel der gleichmäßigen, anteilmäßigen Forderungsbefriedigung. Die Gleichbehandlung aller Gläubiger steht dabei im Vordergrund, um, wie bereits zuvor erwähnt, den Gläubigern einerseits teure und wenig aussichtsreiche Klagen und Exekutionen zu ersparen, andererseits mit dem Ziel der Erhaltung von möglichst hohen Insolvenzquoten.²⁷

In Österreich wird das Verfahren zur Insolvenz in der österreichischen Insolvenzordnung geregelt. Grundsätzlich sind laut Insolvenzverordnung alle natürlichen und juristischen Personen sowie Nachlässe, mit Ausnahme von stillen Gesellschaften und Gesellschaften bürgerlichen Rechts, insolvenzfähig.²⁸

²⁵ Vgl. NUNNER-KRAUTGASSER, B.; REISSNER, G. (Hrsg.): Praxishandbuch Insolvenz und Arbeitsrecht. S. 21-23.

²⁶ Vgl. BUCHEGGER, W.: Insolvenzrecht. S. 3.

²⁷ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH.: Insolvenzrecht FAQs. https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht/gewerberecht/insolvenzrecht_-_FAQs.html. Datum des Zugriffs 04.06.2017.

²⁸ Vgl. BUCHEGGER, W.: Insolvenzrecht. S. 3.

Die Insolvenzverordnung gibt je nach Unternehmensform verschiedene Insolvenzeröffnungsgründe an. Erfüllt ein Schuldner einen dieser Insolvenzeröffnungsgründe, hat dieser ein Insolvenzverfahren zu eröffnen, in welchem ein Sanierungsverfahren (mit oder ohne Eigenverwaltung) oder Konkursverfahren angewendet wird. Die Insolvenzordnung definiert Gründe zur Eröffnung einer Insolvenz:

- Der grundlegendste Insolvenzeröffnungsgrund, welcher für alle Arten von Schuldner, also für natürliche und juristische Personen gilt, ist die Zahlungsunfähigkeit.²⁹ Laut § 66 IO ist eine Zahlungsunfähigkeit des Schuldners anzunehmen, wenn dieser seine Zahlungen an die Gläubiger einstellt. Es muss also ein dauernder Mangel an Zahlungsmittel bestehen, der es dem Schuldner nicht erlaubt, alle fälligen Schulden den Gläubigern zu bezahlen.³⁰
- Für juristische Personen, Verlassenschaften und eingetragene Personengesellschaften, bei denen kein unbeschränkt haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist (also z. B. GmbH & Co KG), stellt laut § 67 IO auch die Überschuldung einen Insolvenzgrund dar, sofern besondere Gesetze nichts anderes besagen. In einer OGH-Grundsatzentscheidung vom 03.12.1986 (1 Ob 655/86) wurde die insolvenzrechtliche Überschuldung durch eine zweistufige Prüfungsmethode verankert. Wenn rechnerische Überschuldung und zusätzlich noch eine negative Fortbestehensprognose bestehen, gilt das Unternehmen als insolvenzrechtlich überschuldet. Die Feststellung rechnerischer Überschuldung passiert im Gegensatz zur buchmäßigen Überschuldung, in der mit Buchwerten gerechnet wird, durch die Berücksichtigung aller stillen Reserven und Lasten. Es werden also Verkehrswerte herangezogen. Überwiegen dabei Passiva gegenüber Aktiva, liegt eine rechnerische Überschuldung vor. Zeigt eine Analyse des Unternehmens, dass zukünftig keine ausreichenden Gewinne erwirtschaftet werden können, um negatives Eigenkapital auszugleichen, liegt eine negative Fortbestehensprognose vor.³¹

Kommen Schuldner oder andere verpflichtete Organe, wie z. B. die Geschäftsführer von GmbHs, ihren Rechtspflichten zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens nicht zeitgerecht nach, ist mit strafrechtlichen Kon-

²⁹ Vgl. BUCHEGGER, W.: Insolvenzrecht. S. 5.

³⁰ Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Insolvenzordnung: Fassung vom 05.05. 2017. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001736>. Datum des Zugriffs 05.05.2017.

³¹ Vgl. DENK, C. et al.: Externe Unternehmensrechnung: Handbuch für Studium und Bilanzierungspraxis. S. 269.

sequenzen zu rechnen.³² Die Praxis zeigt, dass bei betroffenen Unternehmen mangels Vermögens ein geordnetes Insolvenzverfahren nicht mehr wirtschaftlich möglich ist. Deshalb sollte ein solcher Tatbestand im Sinne aller Beteiligten und des Unternehmens vermieden werden. Der österreichische Kreditschutzverband *KSV1870* setzt sich vehement für eine zeitgerechte Insolvenzeröffnung ein. Durch diese ist die Wahrscheinlichkeit zur Unternehmenssanierung deutlich höher einzuschätzen. Dem Unternehmen räumt dies die Möglichkeit ein, die Insolvenzursachen entsprechend besser aufzuarbeiten und sich im Sinne höherer Quoten bei den Gläubigern zu entschulden.³³

2.4 Ursachen von Unternehmenskrisen und Insolvenzen

In der Krisenursachenforschung wird zwischen internen und externen Krisenursachen unterschieden. Als interne Ursachen werden jene bezeichnet, die endogen induziert werden, externe Ursachen werden exogen induziert. Praktisch bedeutet dies, dass interne Krisenursachen ihren Ursprung im Unternehmen haben, externe Ursachen außerhalb des Unternehmens. Anzumerken ist jedoch, dass die meisten Unternehmenskrisen in der Regel durch mehrere Ursachen hervorgerufen werden.³⁴

2.4.1 Interne Krisenursachen

Unternehmensinterne Krisenursachen können in operative, strukturelle und unternehmensstrukturelle Ursachen unterschieden werden. Operative Krisenursachen finden ihren Ursprung in z. B. ungenügender Produktivität, mangelnder Produktqualität, fehlender Produktinnovation, falscher Preispolitik oder schlechter Portfoliopflege. Schlechtes Kosten- und Innovationsmanagement verursacht in der Praxis oftmals Probleme, mangelhafte Finanzierungspläne stellen dabei den Hauptgrund vieler Insolvenzanträge dar. Strukturelle Ursachen von Unternehmenskrisen können durch ineffiziente Prozessgestaltungen als Ergebnis von schlechten Organisationsstrukturen hervorgerufen werden. Weitere strukturelle Ursachen sind fehlende oder mangelhafte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme sowie schlechte Einkaufs-, Verkaufs- oder Lagerhaltungspolitik. Zu den unternehmensstrukturellen Krisenursachen zählen mangeln-

³² Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH.: Konkurs des vertretenen Unternehmers. https://www.wko.at/branchen/handel/handelsagenten/Konkurs_des_vertretenen_Unternehmers.html. Datum des Zugriffs: 06.06.2017.

³³ Vgl. KSV1870: Pressemitteilung betreffend Unternehmensinsolvenz-Statistik 1. Quartal 2017. https://www.ksv.at/sites/default/files/assets/documents/170406_ksv1870_pa_insolvenzstatistik-unternehmen_q12017.pdf. Datum des Zugriffs: 07.07.2017.

³⁴ Vgl. KRYSTEK, U.; MOLDENHAUER, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. S. 42/43.

de Fähigkeiten in der Kommunikation, intern als auch extern, sowie Vorherrschen unzeitgemäßer Unternehmenspolitik oder defizitären Führungsstils. Die Auswirkung solcher unternehmensstruktureller Ursachen sind unter anderem nachlassende Mitarbeitermotivation, fehlende Innovationsschübe sowie unbefriedigende Produktivität.³⁵

In *Krysteks* Untersuchungen zu den häufigsten Krisenursachen wurden endogene, also unternehmensinterne Ursachen, am Häufigsten genannt. Unter den erfragten Ursachen dominierten dabei der Führungsfehler und die mangelnde Ausstattung an Eigenkapital. Wesentliche Fehler in der Unternehmensführung wurden demnach im Haupttätigkeitsbereich von Führungskräften ausgemacht, welcher sich aus Planung, Steuerung, und Kontrolle zusammensetzt. Als weitere dominante Krisenursache wurde die mangelnde Eigenkapitalausstattung identifiziert. In 85 % aller untersuchten Insolvenzen stellte man zu geringe Eigenkapitalmittel fest.³⁶

2.4.2 Externe Krisenursachen

Unternehmensexterne Ursachen haben die Besonderheit, dass diese in vielen Fällen nicht direkt vom Unternehmen beeinflusst werden können da ihr Ursprung meist wirtschafts-, sozialpolitisch, konjunkturell, oder kontrahenten-bedingt ist. Durch die geringe Möglichkeit der Beeinflussung von unternehmensexternen Krisenursachen wurden diese in der Vergangenheit seltener behandelt und erforscht als interne. Als weitere externe Krisenursachen können staatliche Regulierungen, rechtliche Rahmenbedingungen, Naturkatastrophen oder Kriege genannt werden.³⁷

Krystek beschreibt die konjunkturelle Entwicklung als häufigste externe Krisenursache. Im Gegensatz dazu gibt er aber auch zu bedenken, dass es sowohl in konjunkturell günstigen Zeiten, als auch in konjunkturell ungünstigen Unternehmenskrisen gibt.³⁸ *Fürst & Sattelberger* (2007) schreiben öffentlichen Medien als mögliche Auslöser von externen Unternehmenskrisen große Bedeutung zu, da diese die öffentliche Meinung wesentlich beeinflussen.³⁹

³⁵ Vgl. FÜRST, R.; SATTELBERGER, T.; HEIL, O.: 3D-Krisenmanagement: Bewältigung von Krisen in Krisen mit Best-Practice-Fallstudie. S. 15.

³⁶ Vgl. KRYSSTEK, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 68/69.

³⁷ Vgl. SONUIS, D.: Dynamik von Unternehmenskrisen: Eine Untersuchung zur Reaktion von Kreditinstituten und Krisenunternehmen im Vorfeld des manifesten Krisenstadiums. S. 10/11.

³⁸ Vgl. KRYSSTEK, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 70.

³⁹ Vgl. FÜRST, R.; SATTELBERGER, T.; HEIL, O.: 3D-Krisenmanagement: Bewältigung von Krisen in Krisen mit Best-Practice-Fallstudie. S. 16.

2.4.3 Insolvenzzursachen in der Praxis

Der österreichische Kreditschutzverband *KSV1870* untersucht jährlich Insolvenzzursachen österreichischer Unternehmen.

Das bemerkenswerte dieser Untersuchung ist, dass sich wie in der Einleitung bereits erwähnt mehr als die Hälfte aller Unternehmerinsolvenzen auf Fehler- bzw. Verlustquellen im innerbetrieblichen Bereich zurückführen lassen. Diese internen Ursachen sind meist fehlenden Fähigkeiten im oberen Management geschuldet. Der *KSV1870* nennt fehlende Planung, Kalkulationsfehler, Schwierigkeiten im Absatz sowie unterschätzte Entwicklungen von Kostensteigerungen als Hauptgründe hinter diesen internen Insolvenzzursachen.⁴⁰

Die Insolvenzstatistiken der letzten 10 Jahre des *KSV1870* zeigen, dass externe Insolvenzzursachen je nach Marktlage, Steuererhöhungen etc. schwanken. Seit 2006 konnten Werte bezüglich externer Insolvenzzursachen von 10-20 % festgestellt werden.⁴¹

Ausgehend von dem in Insolvenzstatistiken hohen Anteil an Unternehmensinsolvenzen von Klein- und Mittelunternehmen in der Baubranche⁴², in Zusammenhang mit der enormen Bedeutung von unternehmensinternen Krisenursachen, kann speziell für solche Unternehmen ein großer Bedarf an innerbetrieblichen Verbesserungspotential abgeleitet werden. Dies soll die Bedeutung der in dieser Masterarbeit behandelten Thematik weiter unterstreichen.

2.5 Auswirkungen von Unternehmenskrisen und Insolvenzen

Befinden sich Unternehmen in einer Krise, hat dies unumgänglich Auswirkungen. Dabei haben Unternehmenskrisen nicht nur unmittelbar auf das sich in der Krise befindende Unternehmen Auswirkungen, sondern auch auf das Unternehmensumfeld. Meist werden Auswirkungen von Unternehmenskrisen nur als destruktiv wahrgenommen, obwohl unmittelbar auf das Unternehmen und/oder dessen Umfeld auch konstruktive Effekte entstehen können. Unternehmenskrisen können also neben destruktiven Wirkungen auch konstruktive Wirkungen haben. Selbst bei fortgeschrittenen Unternehmenskrisen, wie bei der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens, ist es möglich, durch den Einsatz von gezielten Maßnahmen die Krise zu bewältigen und somit die Chance eines Neuan-

⁴⁰ Vgl. *KSV1870*: Insolvenzzursachen 2015: Jedes zweite Unternehmen scheitert an der Chefetage. <https://www.ksv.at/insolvenzzursachen-2015>. Datum des Zugriffs 05.04.2017.

⁴¹ Vgl. *KSV1870*: Insolvenzzursachen 2015: Jedes zweite Unternehmen scheitert an der Chefetage. <https://www.ksv.at/insolvenzzursachen-2015>. Datum des Zugriffs 05.04.2017.

⁴² Vgl. *KSV1870*: Insolvenzstatistik 2016. <https://www.ksv.at/insolvenzstatistiken/insolvenzstatistik-2016-final>. Datum des Zugriffs 05.04.2017.

fangs zu nutzen.⁴³ Nachstehende Punkte illustrieren destruktive und konstruktive Auswirkungen näher

2.5.1 Destruktive Auswirkungen

Von destruktiven Auswirkungen von Unternehmenskrisen sind folgende Personengruppen betroffen:⁴⁴

- Arbeitnehmer
- Eigenkapitalgeber/Anteilseigner
- Gesamtwirtschaft
- Marktpartner, wie Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Abnehmer, Konkurrenten
- Staat

Eine typische Auswirkung einer Unternehmenskrise stellt die Reduktion von Arbeitsplätzen im Unternehmen dar. Auf **Arbeitnehmer** wirken aufgrund des Verlustes ihrer Arbeitsplätze destruktive Auswirkungen.⁴⁵ Des Weiteren verlieren **Anteilseigner** im Zuge einer Unternehmenskrise ihr eingesetztes Kapital. Im Insolvenzfall drohen der **Gesamtwirtschaft** durch die Quotenregelung der noch ausstehenden Verbindlichkeiten finanzielle Ausfälle. Gläubiger erhalten nur einen Teil ihrer Forderungen. Überdies hinaus haben Insolvenzen sowohl für **Marktpartner-**, als auch **Marktkonkurrenten** destruktive Wirkungen. Auf den ersten Blick scheinen jene für Marktkonkurrenten nicht gegeben. Begründen lässt sich dies jedoch durch die Herabstufung der Kreditwürdigkeit einer ganzen Branche als Resultat steigender Insolvenzfälle. Zu destruktiven Auswirkungen für den **Staat** zählen z. B. niedrige Steuereinnahmen oder erhöhte Ausgaben durch Bezahlung von Arbeitslosengeld etc.⁴⁶

2.5.2 Konstruktive Auswirkungen

Was auf den ersten Blick unwahrscheinlich erscheint, ist, dass Unternehmenskrisen neben den existenzbedrohenden destruktiven auch konstruktive Auswirkungen haben können. Eine Unternehmenskrise kann demnach, wie zuvor kurz beschrieben, als Chance für die Einleitung

⁴³ Vgl. BERGER, R. (Hrsg.): Sanierung in der Insolvenz: Handlungsalternativen für einen wertorientierten Einsatz des Insolvenzverfahrens. S. 25/26.

⁴⁴ Vgl. KRYSSTEK, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 72.

⁴⁵ Vgl. BERGER, R. (Hrsg.): Sanierung in der Insolvenz: Handlungsalternativen für einen wertorientierten Einsatz des Insolvenzverfahrens. S. 26.

⁴⁶ Vgl. KRYSSTEK, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 72-80.

konstruktiver Wandlungsprozesse gesehen werden, von welchen im Nachhinein alle Krisenbeteiligten profitieren. Durch die Umsetzung von tiefgreifenden Änderungen im Unternehmen wird es ermöglicht, vorhandene erstarrte Strukturen zu verändern.⁴⁷ Auch *Schwab* (1976) bezeichnet eine Unternehmenskrise als Chance, um die für die Krise verantwortlichen Wandlungsprozesse zu erkennen und anschließend mit entsprechenden Strategien zu antworten.⁴⁸

Jänicke (1973) meint, dass Unternehmenskrisen Chancen zu Systemtransformationen bieten und schreibt ihnen daher positive Eigenschaften zu.⁴⁹ *Höhn* (1974) schließt sich dieser Meinung an und spricht von der Möglichkeit zweckmäßiger Maßnahmen, welche nur in Krisenperioden realisierbar sind.⁵⁰

Schumpeter (1947) geht sogar noch einen Schritt weiter, indem er in der Entstehung von Unternehmenskrisen einen auslösenden Moment für Innovation sieht.⁵¹

2.6 Zusammenfassung des Kapitels

In diesem Kapitel wurden Grundlagen zu Unternehmenskrisen beschrieben, welche durch Analysen des Jahresabschlusses verhindert werden sollen, sowie die Rolle von solchen Analysen im Krisenverlauf verständlich gemacht. Im Rahmen der Krisenphasenmodelle von *Müller* und *Krystek* wurde Auskunft darüber gegeben, ab welcher Krisenphase Jahresabschlussanalysen Anwendung finden und darauf aufbauend gezielte Gegensteuerungsmaßnahmen generiert werden können. Näher eingegangen wurde hierbei auf die Insolvenz, als letzte Phase der Unternehmenskrise, um betriebswirtschaftliche Tatbestände der Insolvenzeröffnung aufzuzeigen. Nachstehend wurden Ursachen von Unternehmenskrisen sowie zur Sensibilisierung dieses Themas ihre Auswirkungen genannt.

Um sich anschließend in dieser Arbeit mit der Themenstellung von Jahresabschlussanalysen zur Verhinderung von Unternehmenskrisen auseinanderzusetzen, folgt eine Beschreibung dieser Thematik in Kapitel 3.

⁴⁷ Vgl. KRYSTEK, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 82.

⁴⁸ Vgl. SCHWAB, K.: Chancenmanagement. S. 14, zitiert bei: KRYSTEK, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 82.

⁴⁹ Vgl. JÄNICKE, M.: (1973): Krisenbegriff und Krisenforschung. In: JÄNICKE, M.: Herrschaft und Krise: Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung, S. 10ff, zitiert bei: KRYSTEK, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 82.

⁵⁰ Vgl. HÖHN, R.: Das Unternehmen in der Krise: Krisenmanagement und Krisenstab. S. 119, zitiert bei: KRYSTEK, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 82.

⁵¹ Vgl. SCHUMPETER, J. A.: The Creative Response in Economic History. S. 149. In: Journal of Economic History 7/1947. S.149ff, zitiert bei: KRYSTEK, U.: Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 82.

3 Grundlagen zum Jahresabschluss, Jahresabschlussanalysen und ihren Analysewerkzeugen

In diesem Kapitel werden allgemeine Grundlagen zum Jahresabschluss und zur Jahresabschlussanalyse vorgestellt, um einen Überblick über dieses Themenfeld zu erhalten. Zunächst werden Grundlagen zum Jahresabschluss vermittelt, um rechtliche Rahmenbedingungen abzudecken. Anschließend werden Zweck, Auswertmethoden und Phasen einer Jahresabschlussanalyse beschrieben. Im Anschluss daran werden die Grenzen einer solchen Analyse als Informations- und Steuerungswerkzeug dargestellt. Im weiteren Verlauf wird darauf eingegangen, wie die Aufbereitung des Jahresabschlusses auszusehen hat, um eine Jahresabschlussanalyse durchzuführen. In Unterkapitel 3.8 werden Zweck, Anforderungen, Grenzen und Arten von Kennzahlen vorgestellt. Folgend werden finanzwirtschaftliche, erfolgswirtschaftliche und strategische Jahresabschlussanalysewerkzeuge aufgezeigt, ehe genaueres über Kennzahlensysteme geschildert wird. Am Ende dieses Kapitels wird die Bedeutung von Jahresabschlussanalysekenzahlen im Rahmen des Unternehmensreorganisationsgesetzes illustriert sowie auf die Berücksichtigung von Kapitalflussrechnungen Bezug genommen.

3.1 Erstellungspflicht von Jahresabschlüssen

Der Jahresabschluss bildet die Grundlage für jede Jahresabschlussanalyse. Um nun näher an das Thema dieser Masterarbeit heranzurücken, wird zunächst erklärt, welche Unternehmen diesen überhaupt erstellen müssen und darauffolgend wie ein solcher auszusehen hat.

Rechnungslegungspflichtige Unternehmen sind dazu angehalten, in den ersten neun Monaten des neuen Geschäftsjahres einen Jahresabschluss für das vergangene Geschäftsjahr zu erstellen und vorzulegen. Solche Unternehmen müssen ihre Buchhaltung in Form der doppelten Buchführung durchführen. Zu den rechnungslegungspflichtigen Unternehmen zählen laut § 189 des österreichischen UGB:⁵²

- alle Kapitalgesellschaften
- alle Einzelunternehmen und Personengesellschaften, deren Umsatzerlöse in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren 700.000 € überschreiten ab dem zweitfolgendem Geschäftsjahr. Wenn bei solchen Unternehmensformen die Umsatzerlöse 1.000.000 € überschreiten, gilt das Unternehmen bereits ab dem

⁵² Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 05.04.2017.

folgenden Geschäftsjahr als rechnungslegungspflichtiges Unternehmen.

- Ausgenommen von diesen Umsatzschwellenwerten sind Angehörige freier Berufe sowie Land- und Forstwirte. Freiberufler sind ohnedies niemals zur Buchführung verpflichtet.

Der Jahresabschluss besteht im Allgemeinen aus:

- Bilanz
- Gewinn- und Verlustrechnung (GuV)

Der Jahresabschluss muss den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung entsprechen sowie klar und übersichtlich sein. Ziel des Jahresabschlusses ist die Vermittlung eines möglichst getreuen Unternehmensbildes bezüglich der Vermögens- und Finanzlage. Die Bilanz muss auf der Aktivseite das Anlage- und Umlaufvermögen, auf der Passivseite Eigenkapital, Rückstellungen, Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten beinhalten. Bei der Gewinn- und Verlustrechnung sind Erträge und Aufwendungen entsprechend aufzugliedern. Ein Jahresüberschuss oder Fehlbetrag sowie der Bilanzgewinn sind dabei gesondert auszuweisen.⁵³

Des Weiteren wird der Jahresabschluss mit einem Anhang vervollständigt. Bei Kleinstkapitalgesellschaften kann dieser entfallen, wenn die geforderten Angaben unterhalb der Bilanz angegeben werden. Im Anhang werden die für die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden näher beschrieben, um ein möglichst getreues Unternehmensbild bezüglich Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu gewährleisten.⁵⁴

Ein weiterer Zusatz zum Jahresabschluss stellt der Lagebericht dar. In diesem müssen der Geschäftsverlauf und das Geschäftsergebnis so veranschaulicht werden, dass wiederum ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens entsteht. Neben der verbalen Beschreibung des abgelaufenen Geschäftsjahres werden ein Ausblick auf das kommende Wirtschaftsjahr gegeben sowie Forschungs- und Entwicklungsarbeiten beschrieben. Zusätzlich werden Ri-

⁵³ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ: Zentrales Internetportal der Republik Österreich für Unternehmen: https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/betriebliches_rechnungswesen/finanzbuchuehrung/50514.html. Datum des Zugriffs: 05.05.2017.

⁵⁴ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ: Zentrales Internetportal der Republik Österreich für Unternehmen: https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/betriebliches_rechnungswesen/finanzbuchuehrung/50514.html. Datum des Zugriffs: 05.05.2017.

siken und Ungewissheiten im Zusammenhang mit dem Unternehmen beschrieben.⁵⁵

Der Corporate-Governance-Bericht ist ein nach § 243b UGB für börsennotierte Gesellschaften aufzustellender Bericht.⁵⁶

Der unterzeichnete Jahresabschluss, samt Anhang und Lagebericht, unterliegt einer Aufbewahrungspflicht von 7 Jahren.⁵⁷

Ausgehend von diesen grundlegenden Erstellungspflichten und Inhalten erfolgt nun im Unterkapitel 3.2 eine genauere Gliederung des Jahresabschlusses sowie der weiteren erforderlichen Unterlagen, welche beim Firmenbuchgericht eingereicht werden müssen.

3.2 Anforderungen und Funktionen des Jahresabschlusses

Jahresabschlüsse müssen laut gesetzlichen Vorschriften verschiedenste Anforderungen entsprechen, welche im österreichischen Unternehmensgesetzbuch (UGB) festgelegt werden.

Wie bereits erwähnt besteht der Jahresabschluss grundsätzlich aus der Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Bei Einreichung im Firmenbuchgericht muss der Jahresabschluss überdies hinaus noch Folgendes beinhalten:⁵⁸

- Anhang
- Lagebericht (falls vorgeschrieben)
- Corporate-Governance-Bericht
- Bericht über Zahlungen an staatliche Stellen

Um später auf allgemeine Grundlagen der Jahresabschlussanalyse detaillierter eingehen zu können, wird nun der Aufbau der Bilanz bzw. GuV näher erläutert. Anschließend werden auch noch der Anhang sowie der Lagebericht vorgestellt.

Die **Bilanz**, als Teil des Jahresabschlusses, kann als stichtagbezogene Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital bezeichnet werden. Das Vermögen wird auf der Aktivseite dargestellt und zeigt die konkrete Verwendung der eingesetzten finanziellen Mittel. Auf der Passivseite findet

⁵⁵ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ: Zentrales Internetportal der Republik Österreich für Unternehmen: https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/betriebliches_rechnungswesen/finanzbuchuehrung/50514.html. Datum des Zugriffs: 05.05.2017.

⁵⁶ Vgl. MAUERHOFER, G. (Hrsg.): Handbuch Jahresabschluss und Steuern in der Bauwirtschaft: Theorie - Praxisbeispiele - Tipps. S. 184.

⁵⁷ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR FINANZEN: Aufbewahrungspflicht. <https://www.bmf.gv.at/steuern/selbststaendige-unternehmer/betriebliches-rechnungswesen/br-aufbewahrungspflicht.html>. Datum des Zugriffs: 06.04.2017.

⁵⁸ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ: Zentrales Internetportal der Republik Österreich für Unternehmen: https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/betriebliches_rechnungswesen/finanzbuchuehrung/50514.html. Datum des Zugriffs: 05.05.2017.

sich das Kapital wieder; Eigenkapital und Fremdkapital werden angeführt. Eigenkapital kann als Anspruch der Eigentümer verstanden werden, Fremdkapital als Anspruch an die Gläubiger.

In großen Teilen der Fachliteratur (unter anderem *Mauerhofer (2014)*, *Haberl et al. (2007)*) wird die Aktivseite auch als Mittelverwendung bezeichnet, die Passivseite als Mittelherkunft. Aus der bisher vorgestellten Struktur geht hervor, dass die Aktiv- und Passivseite zwingend dieselbe Größenordnung haben müssen, da aus den finanziellen Mitteln (Passivseite) das Vermögen (Aktivseite) finanziert werden muss. Aus der Tatsache, dass Aktiva und Passiva immer dieselbe Summe darstellen ergibt sich das Wort Bilanz (Italienisch: bilancia, die Waage).⁵⁹

Der gesamte Jahresabschluss, also auch die Bilanz, muss nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung erstellt werden. Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ergeben sich aus geschriebenen sowie ungeschriebenen Regeln. Diese Grundsätze stehen jedoch mit internationalen Richtlinien, wie IFRS oder US-GAAP, teilweise im Konflikt.⁶⁰ Für österreichische Unternehmen finden sich im § 190 UGB Regelungen dazu.

Die Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung, welche sich aus den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung ableiten, enthalten generelle Bilanzierungs- und Bewertungsregeln. Diese lauten unter anderem:⁶¹

- Bilanzwahrheit (Bilanzrichtigkeit)
- Bilanzvollständigkeit
- Bilanzklarheit
- Einzelbewertung
- Stichtagprinzip
- Bilanzkontinuität
- Vorsichtsprinzip (Realisationsprinzip, Imparitätsprinzip)
- Abgrenzungsprinzip bzw. Periodenreinheit
- Wesentlichkeit

Unter **Bilanzwahrheit (Bilanzrichtigkeit)** versteht man die korrekte Widerspiegelung der tatsächlichen Verhältnisse im Jahresabschluss. Dies erfordert zunächst die Richtigkeit der Buchführung und ihrer Darstellung. Alle Vermögensgegenstände, Schulden und Geschäftsfälle sind

⁵⁹ Vgl. MAUERHOFER, G. (Hrsg.): Handbuch Jahresabschluss und Steuern in der Bauwirtschaft: Theorie - Praxisbeispiele - Tipps. S. 70.

⁶⁰ Vgl. GRUBER, W.; HEESSEN, B.: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung. S. 7.

⁶¹ Vgl. EISEL-EISELSBERG, T.: Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen: Skriptum zur Jahresabschlussanalyse an der HTBLVA Ortweinschule Graz. S. 9ff.

entsprechend auszuweisen; die Bewertung dieser muss nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung erfolgen.⁶²

Die Forderung nach **Bilanzvollständigkeit** meint, dass sämtliche Vermögensgegenstände, Aufwände und Erträge enthalten sein müssen. Eine Bestandsaufnahme des Vermögens in Form einer Inventur ist hierfür zwingend notwendig.⁶³

Bilanzklarheit bedeutet, dass eine klare und übersichtliche Gestaltung der Bilanz und GuV zu leisten ist.⁶⁴ Sämtliche Posten müssen eindeutig und aussagekräftig sein, eine übersichtliche Darstellung ist zu wählen. Erklärungen sind in den Anhang zu verlagern.

Alle Vermögensgegenstände unterliegen der Forderung nach unabhängiger **Einzelbewertung**; dies wird mit der Anforderung nach Einzelbewertung gefordert.⁶⁵

Das **Stichtagprinzip** fordert, dass der Abschlussstichtag der Bilanz maßgebend für sämtliche Abschlussstätigkeiten und Bewertungen ist.⁶⁶

Laut dem **Vorsichtsprinzip** sind nur realisierte Gewinne auszuweisen (Realisationsprinzip). Erkennbare Verluste und drohende Risiken sind gleichermaßen zu berücksichtigen sowie die Antizipation von Verlusten; dies bedeutet, dass das Aktivvermögen eher geringer, Schulden jedoch höher zu bewerten sind (Imparitätsprinzip). Wenn eine Wertminderung bei Anlage- und Umlaufvermögen voraussichtlich von Dauer ist, gilt das strenge Niederstwertprinzip. Das gemilderte Niederstwertprinzip ist bei Finanzanlagevermögen anzuwenden, wenn die Wertminderung nicht von Dauer ist (z. B. für Beteiligungspapiere). Schulden sind auf jeden Fall nach dem Höchstwertprinzip zu bewerten.⁶⁷

Das **Abgrenzungsprinzip** besagt, dass nichtrealisierte Gewinne nicht ausgewiesen werden dürfen, jedoch nichtrealisierte Verluste in der Periode ihrer Erkennbarkeit geltend zu machen sind. Weiters sind Rechnungsabgrenzungen, das sind Aufwendungen und Erträge, die nicht zur Gänze in ein Geschäftsjahr gehören, aktiv und passiv vorzunehmen.⁶⁸

⁶² Vgl. HÖLSCHER, L. (Hrsg.): Grundkurs Buchführung: Prüfungsrelevantes Wissen verständlich und praxisgerecht. S. 26.

⁶³ Vgl. EISEL-EISELSBERG, T.: Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen: Skriptum zur Jahresabschlussanalyse an der HTBLVA Ortweinschule Graz. S. 9ff.

⁶⁴ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, Waren- und Zahlungsverkehr mit dem Ausland, Steuerlehre, Jahresabschluss. Band IV. S. 134.

⁶⁵ Vgl. HOCK, B.: Gesellschafter-Fremdfinanzierung der GmbH: Eigenkapitalersetzende Darlehen, Forderungsverzichte und -verluste im Bilanz- und Ertragssteuerrecht. S.182. Springer Wiesbaden 1995

⁶⁶ Vgl. ASCHAUER, E.; PURTSCHER, S.: Einführung in die Unternehmensbewertung: S. 171ff.

⁶⁷ Vgl. EISEL-EISELSBERG, T.: Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen: Skriptum zur Jahresabschlussanalyse an der HTBLVA Ortweinschule Graz. S. 9ff.

⁶⁸ Vgl. EISEL-EISELSBERG, T.: Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen: Skriptum zur Jahresabschlussanalyse an der HTBLVA Ortweinschule Graz. S. 9ff.

Der gesamte Jahresabschluss hat den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung zu entsprechen; dies besagt der Grundsatz der **Wesentlichkeit**. Im § 195 UGB wird eine klare und übersichtliche Aufstellung des Jahresabschlusses gefordert, damit dieser ein möglichst genaues Bild der Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens vermitteln kann.⁶⁹

Grundsätzlich ist die Gliederung einer Bilanz von der Rechtsform des Unternehmens abhängig; es wird zwischen Kapitalgesellschaften und Nicht-Kapitalgesellschaften unterschieden. Nicht-Kapitalgesellschaften sind von der Gliederungsstruktur nach § 224 UGB nicht betroffen, es gibt nur eine sehr kurze Regelung in § 198 Abs. 1 UGB.⁷⁰ Dieser besagt:

*In der Bilanz sind das Anlage- und Umlaufvermögen, das Eigenkapital, die un versteuerten Rücklagen, die Rückstellungen, die Verbindlichkeiten sowie die Rechnungsabgrenzungsposten gesondert auszuweisen und unter Bedachtnahme auf die Grundsätze des § 195 aufzugliedern.*⁷¹

Die Bilanzgliederung gemäß § 224 UGB hat folgendermaßen auszusehen:

AKTIVA	PASSIVA
A. Anlagevermögen	A. Eigenkapital
I. Immaterielle Vermögensgegenstände II. Sachanlagen III. Finanzanlagen	I. Nennkapital (Grund-, Stammkapital) II. Kapitalrücklagen (gebundene, nicht gebundene) III. Gewinnrücklagen (gesetzlich, satzungsmäßig, andere/freie) IV. Bilanzgewinn (Bilanzverlust), davon Gewinnvortrag/Verlustvortrag
B. Umlaufvermögen	B. Rückstellungen
I. Vorräte II. Forderungen, sonstige Vermögensgegenstände III. Wertpapiere und Anteile IV. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten	C. Verbindlichkeiten
C. Aktive Rechnungsabgrenzung D. Aktive latente Steuern	D. Passive Rechnungsabgrenzung

Abbildung 4: Bilanzgliederung gemäß § 224 UGB (in Anlehnung an das UGB⁷²)

⁶⁹ Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 10.04.2017.

⁷⁰ Vgl. MAUERHOFER, G. (Hrsg.): Handbuch Jahresabschluss und Steuern in der Bauwirtschaft: Theorie - Praxisbeispiele - Tipps. S. 17.

⁷¹ Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 10.04.2017.

⁷² Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 10.04.2017.

Die **Gewinn- und Verlust-Rechnung**, als Teil des Jahresabschlusses laut § 200 UGB, stellt die gesamten Aufwendungen den Erträgen des laufenden Geschäftsjahres eines Unternehmens gegenüber, wobei wiederum die Grundsätze des § 195 UGB zu berücksichtigen sind. Ein Saldo auf einer dieser beiden Kontoseiten ergibt einen Gewinn bzw. Verlust, der am Ende des Geschäftsjahres auf die Bilanz übertragen wird. Die GuV kann als eine dynamische Gewinnermittlung verstanden werden, die Bilanz hingegen als statische Gewinnermittlung, da diese nur einmal im Jahr aufgestellt wird.⁷³

Für Kapitalgesellschaften gilt ein Gliederungsschema laut § 231 UGB, für Nicht-Kapitalgesellschaften gibt der Gesetzgeber keine besondere Gliederungsform vor, es muss jedoch eine Ausweisung des Jahresüberschusses/-fehlbetrages und des Bilanzgewinnes/-verlustes erfolgen.⁷⁴

Laut § 231 UGB ist die GuV in Staffelform entweder nach dem Gesamtkostenverfahren oder dem Umsatzkostenverfahren aufzustellen. Folgende Positionen sind bei Anwendung des Gesamtkostenverfahrens auszuweisen:

”

1. *Umsatzerlöse*
2. *Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen sowie an noch nicht abrechenbaren Leistungen*
3. *Andere aktivierte Eigenleistungen*
4. *Sonstige betriebliche Erträge*
5. *Aufwendungen für Material und sonstige bezogene Herstellungsleistungen*
6. *Personalaufwand*
7. *Abschreibungen*
8. *sonstige betriebliche Aufwendungen*
9. *Zwischensumme aus 1 bis 8*
10. *Erträge aus Beteiligungen*
11. *Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens*
12. *Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge*
13. *Erträge aus dem Abgang von und der Zuschreibung zu Finanzanlagen und Wertpapieren des Umlaufvermögens*
14. *Aufwendungen aus Finanzanlagen und aus Wertpapieren des Umlaufvermögens, davon haben Gesellschaften, die nicht klein sind, gesondert auszuweisen*
15. *Zinsen und ähnliche Aufwendungen*

⁷³ Vgl. EISEL-EISELSBERG, T.: Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen: Skriptum zur Jahresabschlussanalyse an der HTBLVA Ortweinschule Graz. S. 10.

⁷⁴ Vgl. MAUERHOFER, G. (Hrsg.): Handbuch Jahresabschluss und Steuern in der Bauwirtschaft: Theorie - Praxisbeispiele - Tipps. S. 172.

16. *Zwischensumme aus 10 bis 15*
17. *Ergebnis vor Steuern (Zwischensumme aus 9 und 16);*
18. *Steuern vom Einkommen und vom Ertrag*
19. *Ergebnis nach Steuern*
20. *sonstige Steuern, soweit nicht unter den Posten 1 bis 19 enthalten*
21. *Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag*
22. *Auflösung von Kapitalrücklagen*
23. *Auflösung von Gewinnrücklagen*
24. *Zuweisung zu Gewinnrücklagen*
25. *Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem Vorjahr*
26. *Bilanzgewinn (Bilanzverlust) „⁷⁵*

Der **Anhang** ist für Kapitalgesellschaften verpflichtend dem Jahresabschluss beizulegen. Einzelunternehmen und Personengesellschaften trifft keine Verpflichtung zur Erstellung, jedoch kann sich aus den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung eine Erläuterungspflicht ergeben. Laut Gesetzgeber gibt es keine Angaben über die Gliederungsform eines solchen Anhanges, dieser ist nur klar und übersichtlich zu erstellen.⁷⁶

Im Anhang werden die aus dem Jahresabschluss nicht unmittelbar ersichtlichen Zusatzinformationen erläutert. Sinn und Zweck ist es dabei, durch Zusatzinformationen eine Verbesserung der Aussagekraft des Jahresabschlusses zu erreichen. Folgende Funktionen werden dem Anhang zugerechnet:⁷⁷

- Erläuterungsfunktion
- Korrekturfunktion
- Entlastungsfunktion
- Ergänzungsfunktion

Die **Erläuterungsfunktion** dient der Informationsgewinnung über Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Jahresabschlusses. Angaben beim Vorliegen von besonderen Umständen, die der Generalnorm (§ 195 bzw. § 222 Abs. 2 UGB) unterlaufen, werden der **Korrekturfunktion** zugeschrieben. Die **Entlastungsfunktion** stellt sicher, dass zur Stärkung der Klarheit und Übersichtlichkeit Auswahlrechte in den Anhang

⁷⁵ BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 05.04.2017.

⁷⁶ Vgl. MAUERHOFER, G. (Hrsg.): Handbuch Jahresabschluss und Steuern in der Bauwirtschaft: Theorie - Praxisbeispiele - Tipps. S. 182.

⁷⁷ Vgl. HIRSCHLER, K.: Bilanzrecht: Kommentar Einzelabschluss. S. 804.

verlagert werden. Angaben, welche ein Jahresabschluss technisch nicht abbilden kann, jedoch aber wirtschaftlich von Bedeutung sind, wie z. B. der Personalstand oder die geografische Aufteilung der Umsätze, sind im Anhang zu erläutern. Nur bei entsprechender Umsetzung kann die **Ergänzungsfunktion** gewährleistet werden.⁷⁸

Der **Lagebericht** gemäß § 243 UGB ist von allen Kapitalgesellschaften, ausgenommen kleiner Gesellschaften mit beschränkter Haftung, dem Jahresabschluss beizulegen.⁷⁹

Laut § 243 UGB wird der Inhalt des Lageberichtes wie folgt definiert:

„ (1) Im Lagebericht sind der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und die Lage des Unternehmens so darzustellen, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird, und die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen ausgesetzt ist, zu beschreiben.

(2) Der Lagebericht hat eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit angemessene Analyse des Geschäftsverlaufs, einschließlich des Geschäftsergebnisses, und der Lage des Unternehmens zu enthalten. Abhängig von der Größe des Unternehmens und von der Komplexität des Geschäftsbetriebs hat die Analyse auf die für die jeweilige Geschäftstätigkeit wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren einzugehen und sie unter Bezugnahme auf die im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu erläutern.

(3) Der Lagebericht hat auch einzugehen auf

- 1. Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahrs eingetreten sind;*
- 2. die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens;*
- 3. den Bereich Forschung und Entwicklung;*
- 4. bestehende Zweigniederlassungen der Gesellschaft;*
- 5. die Verwendung von Finanzinstrumenten, sofern dies für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Bedeutung ist; diesfalls sind anzugeben*
 - a) die Risikomanagementziele und -methoden, einschließlich der Methoden zur Absicherung aller wichtigen Arten geplanter Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften angewandt werden, und*
 - b) bestehende Preisänderungs-, Ausfall-, Liquiditäts- und Cash-flow-Risiken.*

⁷⁸ Vgl. HIRSCHLER, K.: Bilanzrecht: Kommentar Einzelabschluss. S. 804.

⁷⁹ Vgl. MAUERHOFER, G. (Hrsg.): Handbuch Jahresabschluss und Steuern in der Bauwirtschaft: Theorie - Praxisbeispiele - Tipps. S. 183.

(4) *Kleine Gesellschaften mit beschränkter Haftung (§ 221 Abs. 1) brauchen den Lagebericht nicht aufzustellen.*

(5) *Für große Kapitalgesellschaften umfasst die Analyse nach Abs. 2 letzter Satz auch die wichtigsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, einschließlich Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange. Abs. 3 bleibt unberührt.* ⁸⁰

Der **Corporate-Governance-Bericht** nach § 243b UGB ist von großen Aktiengesellschaften zu erstellen.⁸¹ In diesem Bericht sind ergänzende, nicht finanzielle Unternehmensmerkmale betreffend des Geschäftsverlaufes anzugeben, welche sich auf Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerinteressen (z. B. Achtung der Menschenrechte) sowie Bekämpfung von Bestechung und Korruption beziehen.⁸²

Aufbauend auf den beschriebenen Anforderungen, welche an den Jahresabschluss zu stellen sind, können Funktionen des Jahresabschlusses definiert werden. Ausgehend von den gesetzlichen Vorschriften leitet *Lorenzoni (2014)* unter anderem folgende Funktionen des Jahresabschlusses ab:⁸³

- Ausschüttungsbemessungsfunktion, da der Jahresabschluss die Basis für die Verteilung und Ausschüttung des Gewinnes bildet.
- Steuerbemessungsfunktion, da die Zahlen aus dem Jahresabschluss zur Steuerschuldbemessung dienen.
- Erhaltungsfunktion im Zusammenhang mit der Ausschüttungs- und Steuerbemessungsfunktion sowie den Bewertungsvorschriften des UGB, insbesondere dessen Vorsichtsprinzipien.
- Informationsfunktion, da der Jahresabschluss unternehmensinternen und unternehmensexternen Interessenten wichtige Information liefert.

Da der Jahresabschluss die Grundlage jeder Jahresabschlussanalyse bildet, sind die in diesem Unterkapitel vermittelten gesetzlichen Anforderungen auch als Basis der Jahresabschlussanalyse zu verstehen, auf welche in den nächsten Unterkapiteln näher Bezug genommen wird.

⁸⁰ BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 05.04.2017.

⁸¹ Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ: Zentrales Internetportal der Republik Österreich für Unternehmen: https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/betriebliches_rechnungswesen/finanzbuchuehrung/50514.html. Datum des Zugriffs: 13.05.2017.

⁸² Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 05.04.2017.

⁸³ Vgl. LORENZONI, A.: Ein Buch mit 7 Siegeln - Das Lesen einer Bilanz von Bauunternehmen. In: HECK, D.; MAUERHOFER, G.: 7. Grazer Baubetriebs- & Baurechtssseminar: Insolvenz am Bau - eine rechtliche und bauwirtschaftliche Betrachtung, S. 185.

3.3 Zweck von Jahresabschlussanalysen

Da nun Grundlagen an den Jahresabschluss, sowie dessen Anforderungen und Funktionen nähergebracht wurden, wird in diesem Unterkapitel beschrieben, weshalb es zweckmäßig ist Jahresabschlussanalysen durchzuführen.

Mithilfe einer Jahresabschlussanalyse ist es einem Unternehmen möglich, wichtige Informationen aus dem Jahresabschluss zu gewinnen. Diese liefern wichtige Erkenntnisse über die wirtschaftliche Lage, genauer über die Finanz- und Ertragslage, des Unternehmens und bilden die Entscheidungsgrundlage für gegebenenfalls notwendige Steuerungsmaßnahmen. Die Umsetzung dieser Steuerungsmaßnahmen soll die Erreichung der Unternehmensziele gewährleisten. Informationen aus Jahresabschlussanalysen können auch als Frühwarnindikatoren dienen, um eine zukünftig positive Entwicklung des Unternehmens nicht zu gefährden.

Grundsätzlich werden drei betriebswirtschaftliche Ziele unterschieden:⁸⁴

- Liquidität
- Erfolg
- Erfolgspotential

Als das fundamentalste aller Unternehmensziele ist die **Liquidität** zu aufzufassen, da ein Fortbestand der Unternehmung nur durch aufrechte Zahlungsbereitschaft möglich ist. Mittels güter- bzw. leistungswirtschaftlicher Steuerung soll der **Erfolg** eines Unternehmens gewährleistet werden, Periodenerfolge sind das Ziel. Das **Erfolgspotential** stellt eine wesentliche Zielgröße der strategischen Führung eines Unternehmens dar; ungünstige Einflüsse auf den Periodenerfolg können frühzeitig erkannt und anschließend kann durch gezielte Steuerung darauf reagiert werden. Das Erfolgspotential stellt die Voraussetzung für den Erfolg dar und kann als Ergebnis von unternehmerischen Wettbewerbsvorteilen gesehen werden.⁸⁵

Bei der Jahresabschlussanalyse wird grundsätzlich zwischen der **finanzwirtschaftlichen** und **erfolgswirtschaftlichen Analyse** unterschieden. Aus der finanzwirtschaftlichen Analyse werden Informationen über die finanzielle Stabilität eines Unternehmens gewonnen. Mittels einer erfolgswirtschaftlichen Analyse werden Informationen bezüglich der Ertragskraft eines Unternehmens aufbereitet. Eine nähere Beschreibung dieser zwei Analysearten folgt in den Unterkapitel 3.9 und 3.10.

⁸⁴ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 873ff.

⁸⁵ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 874.

Die Abbildung 5 veranschaulicht nun den Zusammenhang zwischen den betriebswirtschaftlichen Zielen und den eben beschriebenen Jahresabschluss-Analysewerkzeugen.

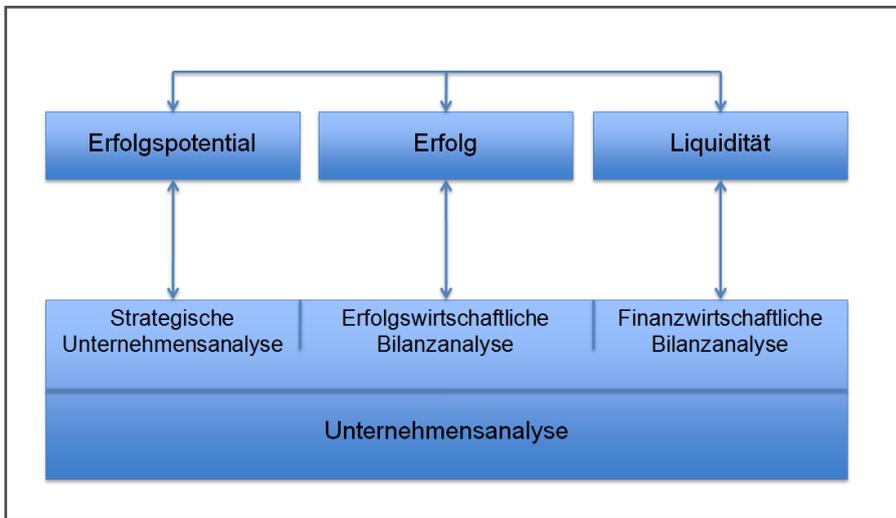


Abbildung 5: Unternehmensziele, Unternehmens- und Bilanzanalyse (in Anlehnung an Coenenberg⁸⁶)

Diese Abbildung zeigt das Zusammenspiel der Informationsdaten, welche aus den Analysewerkzeugen hervorgehen sowie ihren Einfluss aufeinander.

Zur **strategischen Unternehmensanalyse** ist zu erwähnen, dass diese Analyseart eher qualitative Aussagen zulässt. Mittels strategischer Unternehmensanalyse werden spezielle unternehmerische Stärken und Schwächen aufgezeigt sowie Chancen und Risiken beschrieben, denen das Unternehmen in seinem Umfeld begegnet.⁸⁷ Zu Instrumente strategischer Unternehmensanalysen zählen neben Stärken- und Schwächenanalysen auch wertorientierte Führungssysteme und Balanced Scorecard.⁸⁸

Mittels Jahresabschlussanalyse ist es auch möglich, eine Bewertung des Managements vorzunehmen, da die Ergebnistrends solcher Analysen Rückschlüsse auf die Qualität der Fähigkeiten und Entscheidungen des Managements zulassen.⁸⁹

Die in einer Jahresabschlussanalyse gewonnen Daten können für unternehmensinterne oder unternehmensexterne Personen zur Informations-

⁸⁶ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 874.

⁸⁷ Vgl. LEHNER, C.: Erfolgreiches Portfolio- und Asset Management für Immobilienunternehmen: Die 8 Werthebel. S. 79.

⁸⁸ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 350.

⁸⁹ Vgl. OLFERT, K. (Hrsg.): Kompakttraining Bilanzanalyse. S. 40.

verdichtung genutzt werden, daher unterscheidet man grundsätzlich zwischen interner und externer Jahresabschlussanalyse.⁹⁰

Interne Jahresabschlussanalysen werden für die Unternehmensleitung und Führungskräfte erstellt. Zur Ausführung derselben stehen einerseits Unterlagen des Rechnungswesens, andererseits zusätzliche interne Informationen zur Verfügung. Meist dient die interne Jahresabschlussanalyse als Entscheidungshilfe für Bereiche der Produktion, der Materialwirtschaft, der Forschung und Entwicklung sowie des Marketings und Vertriebs. Externe Bilanzanalysen werden von Außenstehenden kraft des veröffentlichten Jahresabschlusses erstellt. Üblicherweise stehen Dritten keine weiteren Unterlagen zur Verfügung. Diese Art von Jahresabschlussanalyse dient meist der Entscheidung bezüglich einer Kreditgewährung oder einer Beteiligung am Unternehmen. Ihre Aussagekraft gilt aufgrund des mangelnden Informationsgehaltes als beschränkt, da den Außenstehenden keine Auskünfte über vermutliche Über- oder Unterbewertungen separater Bilanzposten zur Verfügung stehen.⁹¹

3.4 Auswertmethoden von Jahresabschlussanalysen

Bei den Auswertmethoden von Jahresabschlussanalysen wird unterschieden zwischen:⁹²

- Zeitvergleichen
- Betriebsvergleichen
- Branchenvergleichen

Wenn Kennzahlen mehrerer aufeinanderfolgender Jahre eines Unternehmens miteinander verglichen werden, können Aussagen darüber gemacht werden, inwiefern sich die Unternehmensverhältnisse insgesamt oder in den einzelnen Bereichen verbessert oder verschlechtert haben. Diese Auswertmethode der Analyse wird **Zeitvergleich** genannt.⁹³

Im Unterschied dazu werden bei **Betriebs- und Branchenvergleichen** die Kennzahlen des zu analysierenden Unternehmens mit Kennzahlen anderer Unternehmen verglichen. **Betriebsvergleiche** (Benchmarking) erlauben Aussagen darüber, ob das analysierte Unternehmen erfolgreicher oder erfolgloser geführt wird als einzeln ausgewählte Konkurrenz-

⁹⁰ Vgl. LACHNIT, L.: Bilanzanalyse: Grundlagen - Einzel- und Konzernabschlüsse - Internationale Abschlüsse - Unternehmensbeispiele. S. 1.

⁹¹ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 25.

⁹² Vgl. STEVEN, M.: BWL für Ingenieure. S. 253.

⁹³ Vgl. POSLUSCHNY, P.; POSLUSCHNY, M.: Das Controlling - 1 x 1: Unternehmenserfolg steuern mit Kennzahlen, Tipps zu Basel II, Checklisten und Fallbeispiele. S.104.

Unternehmen. Werden Durchschnittskennzahlen der Branche, in der das Analyseunternehmen tätig ist, mit Kennzahlen des Analyseunternehmens verglichen, spricht man von **Branchenvergleichen**. Je nachdem ob ein Zeit-, Betriebs-, oder Branchenvergleich durchgeführt wird, sind die Ergebnisdaten der Analyse entsprechend verschieden zu interpretieren.⁹⁴

Werden Zahlen eines Konkurrenz-Unternehmens mit den eigenen Unternehmenskennzahlen verglichen, muss das zu vergleichende Unternehmen und dessen Jahresabschluss auf alle Fälle genauestens analysiert werden, um einen aussagekräftigen Kennzahlenvergleich zu gewährleisten. Es können einerseits nur Unternehmen, in welchen gleiche Rahmenbedingungen vorherrschen, verglichen werden, andererseits müssen Vergleichskennzahlen dieselben Berechnungsmethoden unterliegen. Zusätzlich können Jahresabschlüsse aufgrund der UGB-Vorschriften ein verzerrtes Bild darstellen (vgl. Punkt 5.5.1), weshalb auch der Jahresabschluss von verglichenen Unternehmen genau zu untersuchen ist.

3.5 Phasen von Jahresabschlussanalysen

Der Ablauf einer Jahresabschlussanalyse lässt sich nicht strikt in vorgegebene Phasen gliedern. In diesem Kapitel wird versucht, aus Zusammenfassung mehrerer Literaturquellen (*Heesen & Gruber (2016)*, *Lichtkoppler & Kostelecky (2007)*) einen Vorschlag für den Ablauf zu erstellen, um den Prozess von Analysen des Jahresabschlusses transparent darzustellen. Durch die Darstellung des Prozesses soll verhindert werden, dass relevante Schritte im Zuge der Erstellung von Jahresabschlussanalysen nicht vernachlässigt werden. Die definierten Projektphasen dienen dabei auch der besseren Übersichtlichkeit, um den Aufbau der nachstehenden Kapitel dieser Arbeit leichter nachzuvollziehen.

In Abbildung 6 wird ein Vorschlag dargestellt, in welche Projektphasen man Jahresabschlussanalysen unterteilen kann:

⁹⁴ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 46/47.

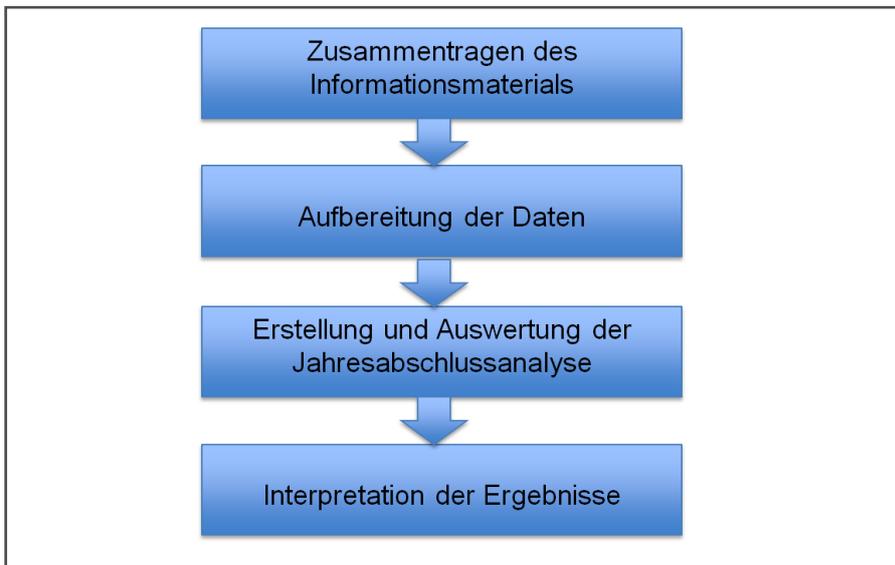


Abbildung 6: Vorschlag zum Ablauf einer Jahresabschlussanalyse

Am Anfang jeder Jahresabschlussanalyse muss das entsprechende **Informationsmaterial** in Form des Jahresabschlusses **zusammengetragen** werden. Hinterher erfolgt die **Aufbereitung dieser Daten**. Ziel ist es, eine Struktur-Bilanz und Struktur-GuV zu erstellen, um die Positionen der Bilanz und GuV aus dem Jahresabschluss auf das Notwendigste zu reduzieren.⁹⁵ Eine bessere Überschaubarkeit und Vergleichbarkeit des Datenmaterials ist die Folge. Im Zuge der **Erstellung und Auswertung** dieses zuvor aufbereiteten Datenmaterials erfolgt der eigentliche Vorgang der Jahresabschlussanalyse. Eine Berechnung von Vergleichszahlen, seien es absolute Zahlen oder Kennzahlen, wird durchgeführt. Es folgt die Auswertung der errechneten Kennzahlen, über Zeit-, Betriebs-, oder Branchenvergleiche. Die daraus resultierenden Ergebnisse müssen anschließend richtig **interpretiert** werden, um valide Informationen zu erhalten.

Wesentlich bei der Durchführung von Kennzahlenanalysen ist, dass nicht jede errechnete Kennzahl ausdrucksstarke Informationen liefern kann. Daher ist ein speziell für jedes Unternehmen aufbereiteter Kennzahlenmix unabdingbar.

Nach der Interpretation der Ergebnisse einer Jahresabschlussanalyse können nun die gewonnen Informationen über das Unternehmen genutzt und gegebenenfalls Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden.

⁹⁵ Vgl. GRUBER, W.; HEESEN, B.: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung. S. 110.

Lichtkoppler & Kostelecky (2007) unterteilen den Ablauf einer Jahresabschlussanalyse in folgende Phasen:

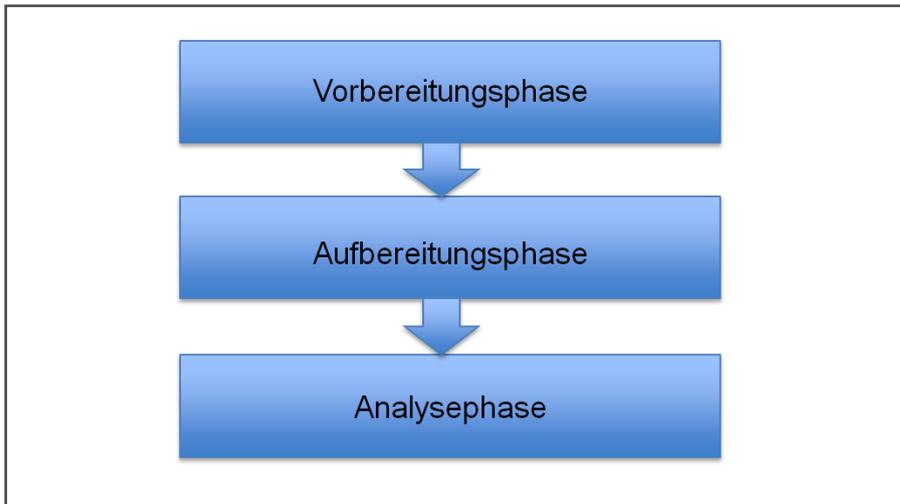


Abbildung 7: Ablauf einer Jahresabschlussanalyse (in Anlehnung an Lichtkoppler & Kostelecky⁹⁶)

Ähnlich wie in den zuvor abgebildeten Ablaufphasen (Abbildung 6) werden hier in der **Vorbereitungsphase** zunächst die benötigten Informationen eingeholt, welche die Basisdaten bilden. In der **Aufbereitungsphase** werden die Informationen verdichtet, reorganisiert und bereinigt. Die letzte Phase, die **Analysephase**, dient der Festlegung von Analysebereichen sowie der Berechnung und Interpretation von Analysewerten.⁹⁷

3.6 Grenzen von Jahresabschlussanalysen

Da die Voraussetzung jeder Jahresabschlussanalyse ein Jahresabschluss ist, gilt der Informationsgehalt einer solchen Analyse als begrenzt. Aufgrund dieses Informationsmangels können Aussagen einer Unternehmensanalyse nur bedingt Aufschlüsse geben.

Es folgt nun eine negative Abgrenzung von Sachverhalten, um die Grenzen einer Jahresabschlussanalyse aufzuzeigen.

Wagenhofer (2013), Coenenberg (2001) und Langenbeck (2003) sehen die Gründe, warum den Ergebnissen einer Jahresabschlussanalyse mit gewisser Vorsicht zu begegnen ist, unter anderem in:⁹⁸

⁹⁶ Vgl. KOSTELECKY, A.; LICHTKOPPLER, K.: Praxisorientierte Bilanzanalyse. S. 99.

⁹⁷ Vgl. KOSTELECKY, A.; LICHTKOPPLER, K.: Praxisorientierte Bilanzanalyse. S. 99.

⁹⁸ Vgl. WAGENHOFER, A.: Bilanzierung und Bilanzanalyse. S. 213/214, COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen - HGB, IAS, US-GAAP-. S.876ff und OLFERT, K. (Hrsg.): Kompaktraining Bilanzanalyse. S. 49/50.

- Der Inaktualität des Jahresabschlusses: Meist werden Jahresabschlüsse und ihre Analysen des abgelaufenen Geschäftsjahres erst mit gewisser Zeitverzögerung erstellt, daher ist es Entscheidungsträgern oft nur schwierig möglich, Entscheidungen zu treffen. Die in der Analyse verwendeten Informationen entsprechen nicht mehr dem neuesten Datenstand.
- Dem Vergangenheitsbezug: Der Jahresabschluss stellt eine Abrechnung vergangener Ereignisse dar. Um sinnvolle Entscheidungen innerhalb des Unternehmens treffen zu können, wäre die Kenntnis über Indizien künftiger Ergebnisse jedoch wichtiger. Rückstellungen, schwebende Geschäfte oder die Auftragslage wären solche wichtige Kenntnisse; die Angabe dieser Daten im Lagebericht gilt daher als sinnvoll. Durch diesen Vergangenheitsbezug der Daten kommen Jahresabschlussanalysen nur mangelnde Zukunftsorientiertheit zu.
- Dem eingeschränkten Informationsgehalt: Da in der Bilanz nur einige quantitativ messbare Größen beschrieben werden, gilt der Informationsgehalt von Jahresabschlussanalysen als eingeschränkt. Über qualitative Informationen, wie z. B. die Stellung am Markt, Forschung und Entwicklung, die Qualität des Managements bzw. der Mitarbeiter oder technischer Anlagen sowie über die Kundentreue, werden keine Angaben gemacht.
- Dem hohen Aggregationsgehalt der Informationen: Dies bedeutet, dass viele einzelne Positionen des Jahresabschlusses meist innerhalb von Sachverhalten zusammengezogen werden; Sammelpositionen werden erstellt. Diese Tatsache wirkt sich im Vorfeld auf die Qualität der Informationsgewinnung aus, da eventuell wichtige Informationen verloren gehen können, eine nicht richtige Interpretation der Ergebnisse ist die Folge.
- Der Stichtagbezogenheit des Jahresabschlusses: Diese stellt ein weiteres Problem des Jahresabschlusses und der darauf basierenden Analyse dar. Da der Jahresabschluss für einen Stichtag erstellt wird, lassen sich Schwankungen innerhalb der Periode nicht erkennen. Ein unzureichendes Bild ergibt sich insbesondere an kaum repräsentativen Stichtagen des Geschäftsverlaufes.
- Dem Informationsverlust aufgrund gesetzlicher Bewertungsvorschriften: Durch die in Unterkapitel 3.2 beschriebenen Vorsichtsprinzipien nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Bilanzierung kommt es teilweise zu bewusster Verzerrung der Informationen. Eine Verzerrung der zeitlichen Zuordnung der gegenübergestellten Aufwendungen und Erträge ist durch das Befolgen des Imparitätsprinzips gegeben. Um das Realisationsprinzip umzusetzen, ist es oftmals notwendig, stille Reserven zu bilden. Es gibt noch eine Reihe anderer Vorschriften, die zu einer Verzerrung der In-

formationen führen. Diese gesetzlichen Vorschriften sind dennoch notwendig, da ansonsten gerade bei der Bewertung von verschiedensten Vermögensgütern leicht Manipulationsmöglichkeiten seitens der Unternehmer bestünden. Durch die Aufstellung einer Struktur-GuV und Struktur-Bilanz, wie in Unterkapitel 3.7 beschrieben, wird Differenzen durch verschiedene Bewertungs- und Bilanzierungswahlrechte entgegengewirkt.

- Der Nominalwertrechnung bei Abschreibungen: Da die Abschreibung von Vermögensgegenständen auf Basis des Anschaffungswertes durchgeführt wird, fehlen reale Werte. Die in der Kostenrechnung praktizierte Methode, eine Abschreibung auf Basis des Wiederbeschaffungswertes, wäre eine weitaus sinnvollere Methode, um das Unternehmen näher an reale Abschreibungswerte heranzuführen.
- Bei Mutter- und Tochterunternehmen wird meist ein Jahresabschluss für die zusammenhängenden Unternehmen aufgestellt. Dies hat zur Folge, dass die Lage einzelner einbezogener Unternehmen, mit denen Geschäftsverhältnisse bestehen, nur bedingt abgebildet wird. Viele Abgrenzungen sowie Ausgleichs- und Differenzposten zwischen den Unternehmen sind daher schwierig zu interpretieren.

Wie in Unterkapitel 3.3 beschrieben, wird zwischen interner und externer Bilanzanalyse unterschieden. Bei externen Jahresabschlussanalysen fehlen den externen Beobachtern wichtige Informationen und Daten, daher ist diese Art von Bilanzanalyse nur in noch engeren Grenzen möglich. Informationsflüsse wie Kreditspielräume, Kreditmöglichkeiten, Kreditrichtlinien, Voraussetzungen für Outsourcing, Expansion oder Know-how sind für Externe nicht gegeben. Selbstgeschaffene immaterielle Vermögensgegenstände werden im Jahresabschluss nicht dargestellt, deshalb können diese bei einer externen Jahresabschlussanalyse nicht berücksichtigt werden.⁹⁹

Viele externe Analysen beruhen auf der Annahme, dass sichtbare Tendenzen der Vergangenheit in die Zukunft extrapoliert werden können. Durch die zunehmende Marktdynamik ist es jedoch ziemlich riskant, solche Annahmen zu treffen. Besser ist es, Jahresabschlussanalysen mittels Daten kürzerer Zeiträume (vierteljährlich oder halbjährlich) zu erstellen, da sich so unternehmensrelevante Trends deutlicher abzeichnen.¹⁰⁰

⁹⁹ Vgl. OLFERT, K. (Hrsg.): Kompaktraining Bilanzanalyse. S. 49/50.

¹⁰⁰ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 876/877.

Es kann zusammengefasst werden, dass die Aussagekraft jeder Jahresabschlussanalyse durch den Wahrheitsgehalt der Zahlen sowie der Verfügbarkeit des Datenmaterials begrenzt ist. Durch den Wahrheitsgehalt werden formale und materielle Grenzen des Jahresabschlusses aufgezeigt. Als formale Grenzen werden z. B. die Vergangenheitsorientiertheit des Jahresabschlusses oder die unterschiedliche Zusammensetzung von Bilanzpositionen genannt. Materielle Grenzen sind jedem Jahresabschluss gesetzt, da dieser nicht alle Werte des Unternehmens beinhalten kann. Die Verfügbarkeit des Datenmaterials ist teilweise von Offenlegungsfristen des Jahresabschlusses abhängig, diese richten sich nach der Größe und Rechtsform der Unternehmen.¹⁰¹

Diese aufgezählten Tatsachen sollen nochmals verdeutlichen, wie wichtig die Qualität des zugrundeliegenden Datenmaterials für das Ergebnis der Jahresabschlussanalyse ist. Nur durch vergleichbare Daten und daraus entstehende Analysen ist es sinnvoll, Unternehmensvergleiche in Zeitvergleichen sowie Betriebs- oder Branchenvergleichen durchzuführen. Externe Bilanzanalysen sind in der Regel in ihrer Aussagekraft begrenzter als interne, da für die Vergleichbarkeit von Unternehmen dieselben Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden vorliegen müssen.¹⁰²

3.7 Aufbereitung des Jahresabschlusses

Wie bereits in Unterkapitel 3.5 beschrieben, ist es im Zuge jeder Jahresabschlussanalyse erforderlich, die aus dem Jahresabschluss zusammengetragenen Informationen und Daten eines Unternehmens entsprechend aufzubereiten.

Der Grund hierfür liegt darin, dass sich die Bilanz und GuV nicht als Basis einer Bilanzanalyse eignen. Eine aussagekräftige finanz- und erfolgswirtschaftliche Analyse wäre ohne Aufbereitung des Jahresabschlusses nicht möglich. Eine solche Aufbereitung der Daten erfolgt durch Saldierungen, Bereinigungen, Umbewertungen, Umgruppierungen, Aufspaltungen und Verdichtungen von Bilanz- und GuV-Positionen.¹⁰³

In der Regel kann jedoch nicht festgelegt werden, welche Zusammenfassungen und Saldierungen zweckmäßig sind, dies hängt zu stark von der Art des Unternehmens ab.¹⁰⁴

¹⁰¹ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 49-54.

¹⁰² Vgl. AUER, K.: Buchhaltung-Bilanzierung-Analyse: Schritt für Schritt zur Bilanz, GuV und Kapitalflussrechnung S. 400/401.

¹⁰³ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 121/122.

¹⁰⁴ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalysen: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 880.

Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek (2013) versuchen mittels einer Checkliste Maßnahmen zur Aufbereitung des Zahlenmaterials eines Jahresabschlusses zu definieren, sodass eine möglichst aussagekräftige und sinnvoll verwertbare Bilanzanalyse erfolgen kann:¹⁰⁵

- Auflösung aller stillen Reserven im Anlage- und Umlaufvermögen.
- Auflösung von Rückstellungen und Rücklagen mit Eigenkapitalcharakter.
- Die betrieblichen Erlöse (Betriebsleistungen) ergeben stets 100 %. So sind z. B. Bestandsverminderungen bei unfertigen Arbeiten bzw. bei Halb- und Fertigwaren unbedingt bei den Erlösen abzuziehen.
- Die GuV als stufenweise Deckungsbeitragsrechnung erstellen, sodass Break-Even-Informationen nicht verloren gehen.
- Mindestgliederungen für fixe und variable Kosten sind zu berücksichtigen.
- Außerordentliche Aufwendungen und Erträge sind auszuscheiden.
- Separate Ausweisung des Finanzerfolges.
- Kennzahlenanalysen sollten sich als Saldo der GuV immer auf das EGT (= Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit) beziehen. Dieses schließt den Betriebserfolg und den Finanzerfolg ein, jedoch nicht das außerordentliche Ergebnis und die Ertragssteuern.
- Berücksichtigung von Jahresanpassungsfaktoren bei unterjähriger Kennzahlenermittlung, sobald Bilanz- und Erfolgspositionen im Zusammenhang betrachtet werden.
- Die Bildung latenter Ertragssteuerrückstellungen ist nicht zu vernachlässigen, falls stille Reserven aufgelöst wurden.

Vollmuth (2009) gliedert die Aufbereitung der Daten in eine quantitative und eine wertmäßige. Folgende Maßnahmen werden der quantitativen Aufbereitung zugeschrieben, ohne Veränderungen ihrer Inhalte:¹⁰⁶

- Bereinigung oder Verkürzung des Zahlenmaterials
- Umgruppierung oder Aufspaltung der Positionen

¹⁰⁵ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 52.

¹⁰⁶ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 124.

- Untergliederung oder Zusammenfassen der Wertangaben

Ziel der wertmäßigen Aufbereitung ist es, zusätzliche Daten zu gewinnen, indem Neu- oder Umbewertungen von Jahresabschluss-Positionen vorgenommen werden.¹⁰⁷

Mittels dieser genannten Maßnahmen zur Datenaufbereitung wird versucht, die in Unterkapitel 3.6 beschriebenen Grenzen und Probleme der Jahresabschlussanalyse zu minimieren, damit valide Informationen daraus erhalten werden können. Wie eine Struktur-Bilanz bzw. Struktur-GuV auszusehen hat, wird in den kommenden Punkten beschrieben.

3.7.1 Struktur-Bilanz

Die Struktur-Bilanz stellt eine den Zielsetzungen und Aufgaben der Analyse entsprechende, aufbereitete und umgestaltete Originalbilanz dar. Eine Jahresabschlussanalyse sollte immer anhand einer solchen aufbereiteten Bilanz erfolgen.¹⁰⁸

Die Systematik jeder Struktur-Bilanz hat bestimmten Ansprüchen nachzukommen, nur so können Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit über lange Zeiträume gewährleistet werden. Es sollten die Abschlusswerte und Prozentsätze der Bilanzposten ausgewiesen werden, wobei als Basis aller die Bilanzsumme (100 %) heranzuziehen ist. Des Weiteren sollten Struktur-Bilanzen auch die Daten des Vorjahres implizieren. Möglichkeiten der Information können je nach Art der Auswertungsmethode (Zeitvergleich, Betriebs- oder Branchenvergleich) entsprechend verfeinert werden.¹⁰⁹

Langenbeck (2003) definiert bei der Aufbereitung der Daten drei Arten von Korrekturen, um eine Struktur-Bilanz zu erhalten:¹¹⁰

- Ansatzkorrekturen
- Gliederungskorrekturen
- Bewertungskorrekturen

Mittels **Ansatzkorrekturen** werden Bilanzposten zu Gruppen verdichtet. Sämtliches Vermögen wird nach Gesichtspunkten der Liquidität in Anlage- und Umlaufvermögen gegliedert. Kapitaleseitig erfolgt eine Gruppierung nach Herkunft und Fristigkeit. Es muss zwischen Eigenkapital sowie

¹⁰⁷ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 127.

¹⁰⁸ Vgl. OLFERT, K. (Hrsg.): Kompakttraining Bilanzanalyse. S. 51.

¹⁰⁹ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 167.

¹¹⁰ Vgl. OLFERT, K. (Hrsg.): Kompakttraining Bilanzanalyse. S. 52-66.

lang-, mittel- oder kurzfristigem Fremdkapital unterschieden werden. Die Umsetzung von Ansatzkorrekturen führen zwangsmäßig parallel zu Gliederungsstrukturen. **Gliederungsstrukturen** sind notwendig, um z. B. die Aktiva nach Liquiditierungsgrad und die Passiva nach der Fristigkeit zu sortieren. Als Maßnahmen zur Umgliederung werden Umgruppierungen, Neubildungen, Aufspaltungen und Saldierungen von Bilanzposten genannt. **Bewertungskorrekturen** werden vorgenommen, um die durch zu hohe oder zu niedrige Bewertung von Vermögensgegenständen entstehenden, nicht augenscheinlichen, stillen Reserven bzw. stillen Rücklagen aufzulösen.¹¹¹

3.7.2 Struktur-GuV

Auch die Struktur-GuV muss wie die Struktur-Bilanz transparent aufgliedert werden, um einen schnellen guten Überblick über Aufwendungen und Erträge zu bieten. In der Praxis ist es im Übrigen zu empfehlen, standardisierte Formulare bei der Erstellung von Struktur-Bilanz und Struktur-GuV zu verwenden.¹¹²

Die Struktur-GuV ist einfacher als die Struktur-Bilanz zu erstellen, da die zwei Kontoseiten nicht, wie bei der Struktur-Bilanz, vereinfachend zusammengefasst werden müssen.¹¹³

Um erkennen zu können, ob Erträge und Aufwendungen durch die Prozesse der Produktion und Umsatz hervorgerufen wurden oder nicht, ist eine Aufbereitung der GuV im Zuge der Jahresabschlussanalyse unabdingbar. Nur so kann die Unternehmensleitung feststellen, ob sich der sichtbare Bilanzgewinn/Bilanzverlust aus der betrieblichen Tätigkeit zurückführen lässt oder dieser aus dem neutralen Bereich kommt. Ein Betriebsverlust könnte durch Kompensation aus dem neutralen Bereich, wie z. B. Auflösung von Rückstellungen, unentdeckt bleiben. Sämtliche neutrale Erträge und Aufwendungen sollten daher separat zusammengetragen und analysiert werden, nur so wird ersichtlich, ob ein ordentliches Betriebsergebnis in Form eines Bilanzgewinnes, welcher durch Produktions- und Umsatzprozesse erzielt wurde, vorliegt. Eine Unterscheidung von betrieblichen und neutralen Aufwendungen und Erträgen ist daher notwendig.¹¹⁴

Auch zu beachten ist, dass es bei Vermögensänderungen der Bilanz durch wertmäßige Bereinigungen auch zu Veränderungen in der GuV kommt. Dies ist z. B. der Fall, wenn Leasinggegenstände durch Umbe-

¹¹¹ Vgl. OLFERT, K. (Hrsg.): Kompakttraining Bilanzanalyse. S. 52-66.

¹¹² Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 175.

¹¹³ Vgl. GRUBER, W.; HEESEN, B.: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung. S. 117.

¹¹⁴ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 175.

wertung in die Bilanz aufgenommen werden, da dies zu Zinsaufwendungen und Abschreibungen in der Erfolgsrechnung (GuV) führt.¹¹⁵

Nachdem in diesem Unterkapitel näher auf die Aufbereitung des Jahresabschlusses zum Zweck der Durchführung aussagekräftiger Jahresabschlussanalysen eingegangen wurde, wird im anschließenden Unterkapitel auf die Grundlagen zur Anwendung von Kennzahlen Stellung genommen, da Analysen des Jahresabschlusses grundsätzlich auf solchen basieren.

3.8 Grundlagen zu Kennzahlenanalysen

Um im Anschluss auf Analysewerkzeuge von Jahresabschlussanalysen, welche auf Kennzahlen basieren, einzugehen, werden in diesem Unterkapitel Grundlagen zu Kennzahlenanalysen behandelt. Zu allererst wird der Zweck von Kennzahlen definiert, anschließend ihre Anforderungen, Grenzen und Arten.

3.8.1 Zweck von Kennzahlen

Kennzahlen werden zur Auswertung der Finanzinformationen eines Unternehmens verwendet. Sie sind quantitative Messgrößen, die unternehmenseigene Strukturen und Prozesse widerspiegeln. Der große Vorteil von Kennzahlen liegt in der einfachen, präzisen und leicht verständlichen Illustration wichtiger Zusammenhänge, welche aus den Ausgangsdaten nur sehr schwierig ersichtlich wären. Das bedeutet, dass Kennzahlen an sich keine neuen Informationen liefern, sondern nur ausgewählte vorhandene Informationen anders oder in Verbindung mit anderen Informationen darstellen. Die große Kunst bei jeder Kennzahlenanalyse besteht darin, möglichst gut geeignete Kennzahlen für die jeweilige Analyse auszuwählen.¹¹⁶

Eine Kennzahlenanalyse dient der Filterung der vielen Informationen, welche aus dem Jahresabschluss abgelesen werden können. Dem Empfänger einer Kennzahlenanalyse ist es deshalb leichter möglich, die für ihn relevanten Erkenntnisse schneller und aussagekräftiger zu erkennen.

Vollmuth lässt den Kennzahlen folgende Bedeutung zukommen:¹¹⁷

- Kennzahlen gestalten bestimmte Sachverhalte sichtbar, die ansonsten nicht oder nur eingeschränkt zu erkennen wären.

¹¹⁵ Vgl. EGGER, A.; SAMER, H.; BERTL, R.: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Der Einzelabschluss - Erstellung und Analyse. 12. Auflage. S. 592.

¹¹⁶ Vgl. WAGENHOFER, A.: Bilanzierung und Bilanzanalyse: Eine Einführung. S. 209/210.

¹¹⁷ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 35.

- Kennzahlen dienen der Transparenz-Erhöhung in Unternehmen.
- Kennzahlen gelingt es, viele Sachverhalte auf eine aussagekräftige Zahl zu komprimieren.
- Kennzahlen ermöglichen Branchenvergleiche von Unternehmen.
- Kennzahlen erleichtern die wirtschaftliche Beurteilung von Unternehmen.
- Kennzahlen ermöglichen Einblicke in die unterschiedlichen Teilbereiche der Unternehmen.
- Kennzahlen decken Schwächen der Unternehmen auf, lassen aber auch gleichzeitig Stärken erkennen.
- Kennzahlen vermitteln ein Bild der Unternehmenssituation.
- Kennzahlen lassen Interdependenzen erkennen.
- Kennzahlen beschreiben eine Momentaufnahme, wenn sie aus den Bilanzposten abgeleitet werden.
- Kennzahlen beschreiben den Zeitraum, wenn sich ihre Errechnung aus der GuV ableitet.
- Kennzahlen erleichtern die Interpretation von Tatbeständen.
- Kennzahlen verfeinern die Urteilsbildung.
- Kennzahlen haben mehrfach Signalwirkung.
- Kennzahlen liefern Maßstäbe betreffend der Beurteilung von Sachverhalten der Betriebswirtschaft.

3.8.2 Anforderungen an Kennzahlen

Kennzahlen müssen einigen Anforderungen gerecht werden, um die Gefahr von mangelnder Aussagekraft oder Fehlinterpretationen zu vermeiden. Folgende können dabei formuliert werden:

- Klare Definition und Abgrenzung: Um die Verständlichkeit von Kennzahlen zu gewährleisten, muss eine klare Definition und Abgrenzung erfolgen. Eine entsprechende schriftliche Dokumentation der Vorgehensweise bei der Errechnung der Kennzahlen ist obligatorisch. Sie müssen eindeutig, zielbezogen und schnell zu interpretieren sein. Zusammenhänge der einzelnen Kennzahlen innerhalb eines Kennzahlensystems sind festzuhalten.¹¹⁸

¹¹⁸ Vgl. SEILHEIMER, S.: Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand: Ziele, Nutzen und Vorgehen in der Praxis auf der Basis von Benchmarks. S. 67.

- **Wesentlichkeit:** Um die Aussagekraft von Kennzahlen zu gewährleisten muss im Vorhinein der zu analysierende betriebliche Unternehmensbereich definiert werden. Nur bei einer exakten Aufgabenstellung ist die Validität der errechneten Kennzahlen gesichert. Die Menge der Kennzahlen ist überschaubar zu gestalten, Kennzahlen-Überflutungen zu vermeiden.¹¹⁹
- **Vollständigkeit:** Kennzahlen können nur dann ein inhaltsträchtiges und vollständiges Bild eines Unternehmens liefern, wenn die für die Analyse verwendeten Daten und Informationen quantitativ und qualitativ vollständig sind. Kennzahlensysteme (vgl. Unterkapitel 3.11) müssen den betrachteten Bereich vollständig abdecken, damit Fehlinterpretationen vermieden werden können.¹²⁰
- **Richtigkeit:** Um den Adressaten ein wahrheitsgetreues Informationsbild zu liefern, ist die Richtigkeit der errechneten Kennzahlen wesentlich.¹²¹
- **Aktualität:** Eine wesentliche Anforderung an Kennzahlen ist ihre Aktualität. Kennzahlen müssen zur Nutzenmaximierung eine zeitnahe Informationsquelle darstellen.¹²²
- **Zukunftsbezogenheit:** Es sollen Plan-Werte aus den errechneten Kennzahlen erstellt werden, um die Erreichung dieser Werte mittels späterer Soll-Ist-Vergleiche zu kontrollieren.¹²³
- **Flexibilität und Transparenz:** Um Anpassungen an modifizierte Bedingungen innerhalb des Unternehmens sicherzustellen, müssen die verwendeten Kennzahlen oder Kennzahlensysteme möglichst flexibel und transparent aufbereitet sein.
- **Kosten-Nutzen-Verhältnis:** Bei den errechneten Kennzahlen dürfen die Kosten aus dem Ermittlungsaufwand nicht den anschließenden Nutzen übersteigen.¹²⁴ In der Praxis ist diese theoretische Anforderung jedoch nicht einfach zu gewährleisten, da man den Nutzen der errechneten Kennzahlen nicht eindeutig festlegen kann.
- **Kontrollierbarkeit:** Die Überprüfung von Kennzahlen muss jederzeit möglich sein. Die Grundvoraussetzung für die Überprüfung

¹¹⁹ Vgl. TAUBERGER, A.: Controlling für die öffentliche Verwaltung. S.118.

¹²⁰ Vgl. REICHMANN, T.; LACHNIT, L.: Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen. S. 708.

¹²¹ Vgl. GROLL, K.: Das Kennzahlensystem zu Bilanzanalysen: Ergebniskennzahlen - Aktienkennzahlen - Risikokennzahlen. S. 23.

¹²² Vgl. WAGENHOFER, A.: Bilanzierung und Bilanzanalyse: Eine Einführung. S. 213.

¹²³ Vgl. RUDNIK, K.: Bewertung und Implementierung wertorientierter Bilanzkennzahlen für ein globales Management. S.33.

¹²⁴ Vgl. BRAUER, K.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement - Projektentwicklung. S.586.

innerhalb einer angemessenen Zeit ist die nachvollziehbare Aufschlüsselung der Kennzahlenberechnung.

- Vergleichbarkeit: Um gewährleisten zu können, dass Kennzahlen vergleichbar sind, muss eine Berechnung dieser in periodisch wiederkehrenden Intervallen unter den gleichen Bedingungen möglich sein (Zeitvergleich).¹²⁵ Bei Betriebsvergleichen müssen die verglichenen Kennzahlen mittels der gleichen Berechnungsmethoden wie jener der anderen Unternehmen ermittelt werden, um vielsagende Rückschlüsse zu erhalten.

3.8.3 Grenzen von Kennzahlen

Die Grenzen von Kennzahlen korrelieren teilweise mit den Grenzen von Jahresabschlussanalysen (vgl. Unterkapitel 3.6).

Folgende Tatsachen grenzen Kennzahlenanalysen als Controlling-Werkzeuge erheblich ein:

- Da die Aussagekraft einzelner Kennzahlen sehr beschränkt ist, ist es meist notwendig, mehrere Kennzahlen gemeinsam zu betrachten. Einzelne Kennzahlen liefern nur einzelne quantitative Informationen. Mehrere Kennzahlen wiederum wirken informationsverdichtend; es entstehen mehrere qualitative Informationen eines Sachverhaltes. Die Lösung für dieses Problem von einzelnen Kennzahlen liegt in der Verwendung von Kennzahlensystemen.¹²⁶
- Die Qualität der errechneten Kennzahl hängt in großem Maße von der Qualität des zugrundeliegenden Informationssystems ab. Dies verdeutlicht nochmals, wie wichtig der Jahresabschluss als Grundlage für die Kennzahlenanalyse ist.
- Mittels Kennzahlen können nur quantitative Messgrößen analysiert werden. Messgrößen, welche nicht quantitativ messbar sind, wie z. B. Qualitäten des Managements, Knowhow etc., können nur schwierig bis gar nicht eine Basis für Kennzahlen darstellen.¹²⁷
- Bei der Bildung von Kennzahlen kommt es in der Praxis oft vor, dass die Komplexität des untersuchten Objektes zu stark einge-

¹²⁵ Vgl. SEILHEIMER, S.: Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand: Ziele, Nutzen und Vorgehen in der Praxis auf der Basis von Benchmarks. S. 68.

¹²⁶ Vgl. REICHMANN, T.; LACHNIT, L.: Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen. S. 706ff. bzw. näheres dazu in Unterkapitel 3.11.

¹²⁷ Vgl. WAGENHOFER, A.: Bilanzierung und Bilanzanalyse: Eine Einführung. S. 214.

schränkt wird. Dies führt zu einem Informationsverlust; in späterer Folge werden Interpretationsfehler dadurch gefördert.¹²⁸

- Die Kennzahleninflation beschreibt das Problem, dass aus einer Menge der zur Verfügung stehenden Informationen das optimale Ergebnis herauszuholen ist.¹²⁹ Es muss darauf geachtet werden, dass die Relation des Ermittlungsaufwandes zum späteren wirtschaftlichen Nutzen innerhalb eines wirtschaftlichen Rahmens bleibt.
- Die Weiterleitung von Kennzahlen zum Zweck der Auswertung kann eine potentielle Fehlerquelle darstellen. Technische Faktoren (z. B. Datenverarbeitung) oder menschliche Fehler können die Ursache solcher Fehlerquellen sein.¹³⁰
- Anwendungsbezogene Grenzen von Kennzahlen- und Systemen finden ihre Ursache im Ersteller bzw. Nutzer der Kennzahlenanalyse. Die Bedeutung von Kennzahlenanalysen kann durch Wissensdefizite der Beteiligten deutlich eingeschränkt werden. Diese Art der Einschränkung ist eigentlich nicht als eine Grenze von Kennzahlen zu deuten, sondern eher als eine der Ersteller bzw. Nutzer.¹³¹

3.8.4 Arten von Kennzahlen

Es können verschiedene Arten von Kennzahlen unterschieden werden. Abbildung 8 stellt diese übersichtlich dar:

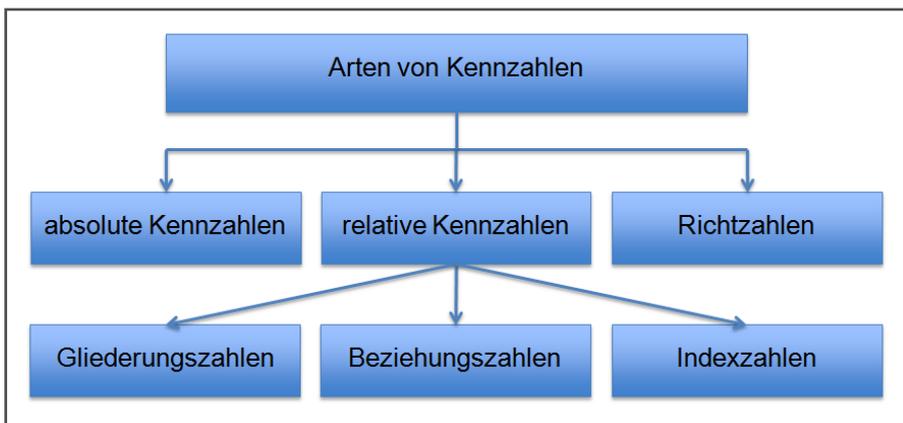


Abbildung 8: Arten von Kennzahlen (in Anlehnung an Vollmuth¹³²)

¹²⁸ Vgl. STAUDT, E. et al.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme: Grundlagen zur Entwicklung und Anwendung. S. 66ff.

¹²⁹ Vgl. OLFERT, K. (Hrsg.): Kompakttraining Bilanzanalyse. S. 105.

¹³⁰ Vgl. STAUDT, E. et al.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme: Grundlagen zur Entwicklung und Anwendung. S. 66ff.

¹³¹ Vgl. STAUDT, E. et al.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme: Grundlagen zur Entwicklung und Anwendung. S. 111.

¹³² Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 37/38.

Man spricht von **absoluten Kennzahlen**, wenn diese gleich direkt aus dem Jahresabschluss entnommen werden können. Absolute Kennzahlen sind entweder Einzelzahlen, Summen, Differenzen oder Mittelwerte.¹³³

Im Allgemeinen können absolute Zahlen nicht als wesentliche Informationsquelle für eine Jahresabschlussanalyse angesehen werden, da die Relation zu anderen wichtigen quantitativen Informationen fehlt. Beispiele für absolute Kennzahlen sind der Bilanzgewinn, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen oder das Anlagevermögen.

Werden absolute Zahlen in ein Verhältnis gebracht, wird ein erster Vergleich vorgenommen; die Aussagekraft wird dadurch erhöht.¹³⁴ Die so entstehenden Kennzahlen werden **relative Kennzahlen** (Verhältniszahlen) genannt. Dabei ist es möglich, über die Zählergröße, auch Beobachtungsgröße genannt, eine Aussage abzuleiten, da diese mit dem Nenner, der Bezugsgröße, in Beziehung gesetzt wird.¹³⁵ Innerhalb der relativen Kennzahlen werden wiederum Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Indexzahlen unterschieden.¹³⁶

Gliederungszahlen werden gebildet, indem man Teilgrößen mit Gesamtgrößen vergleicht. Ein Beispiel für eine solche Kennzahl stellt die Eigenkapitalquote dar, in der das Eigenkapital als Beobachtungsgröße gilt. Diese Größe wird mit dem Gesamtkapital, der Bezugsgröße, in ein Verhältnis gebracht.¹³⁷

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Der wesentliche Vorteil von Gliederungszahlen gegenüber absoluten Zahlen ist jener, dass Größenordnungen sowie strukturelle Beziehungen transparent zum Ausdruck gebracht werden können.¹³⁸

Die Weiterentwicklung dieser Gliederungskennzahlen stellen Beziehungskennzahlen dar. Diese bringen wesensverschiedenste absolute Zahlen in ein Verhältnis, zwischen denen sachlogische Zusammenhänge bestehen (z. B. Mittel-Zweck-Relationen).¹³⁹ Durch diese Art von Kennzahlenberechnung können jedoch, durch ihre Komplexität, schwer verständliche Kennzahlen entstehen, die für den Laien nur schwer verständ-

¹³³ Vgl. GROLL, K.: Das Kennzahlensystem zu Bilanzanalysen: ergebniskennzahlen - Aktienkennzahlen - Risikokennzahlen. S. 9.

¹³⁴ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 893.

¹³⁵ Vgl. PROBST, H.: Kennzahlen leicht gemacht: Richtig anwenden und interpretieren. S. 13.

¹³⁶ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 38.

¹³⁷ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 894.

¹³⁸ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 38.

¹³⁹ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 894.

lich sind. Eine der prominentesten Beziehungskennzahlen ist der Deckungsgrad I. Es wird das Eigenkapital in ein Verhältnis mit Anlagevermögen gebracht.¹⁴⁰

$$\text{Deckungsgrad I} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

Um Veränderung solcher Kennzahlen richtig zu interpretieren, ist es notwendig, die Ursache für die Veränderungen der miteinander in Beziehung gesetzten absoluten Zahlen zu kennen.

Indexzahlen beschreiben, inwiefern sich Werte, welche sich durch zeitliche Merkmale unterscheiden, verändern. Bei den in Verhältnis gesetzten Zahlen handelt es sich um gleichartige Größen.¹⁴¹ Zeitliche Veränderungen bzw. Entwicklungen von Größen können mittels Indexzahlen transparent dargestellt werden.¹⁴² Beispielsweise müssen hierfür lediglich Umsatzerlöse verschiedener Jahre mit dem aktuellen verglichen werden.

Richtzahlen werden gebildet, indem man die im Laufe einer Jahresabschlussanalyse erstellten Kennzahlen in ein Verhältnis zu branchenspezifischen Durchschnittszahlen setzt.¹⁴³ Durch die Bildung dieser Art von Kennzahlen können im Zuge der Analyse von Betriebs- oder Branchenvergleichen wichtige Schlüsse gezogen werden. Bei Berücksichtigung mehrerer solcher Kennzahlen kann übersichtlich dargestellt werden, in welchen Bereichen das analysierte Unternehmen im Verhältnis zu Vergleichungsunternehmen derselben Branche Stärken oder Schwächen aufweist.

3.9 Finanzwirtschaftliche Analyse

Finanzwirtschaftliche Analysen werden eingesetzt, um Unternehmensinformationen bezüglich Vermögen, Kapital und Liquidität zu erhalten. Mithilfe dieser Analyse können die Einkommensquellen-Sicherheit, Unternehmensunabhängigkeit, Fähigkeiten, Anspannungen und Engpässe zu überwinden sowie Finanzierungsmöglichkeiten für notwendige Veränderungen und Wachstum beurteilt werden.¹⁴⁴

Coenenberg beschreibt den Zweck der finanzwirtschaftlichen Bilanzanalyse als Informationsgewinnung bezüglich Kapitalverwendung, mittels Investitionsanalysen, und Kapitalaufbringung, mittels Finanzierungsana-

¹⁴⁰ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 38.

¹⁴¹ Vgl. GROLL, K.: Das Kennzahlensystem zu Bilanzanalysen: Ergebniskennzahlen - Aktienkennzahlen - Risikokennzahlen. S. 11.

¹⁴² Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 895.

¹⁴³ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 39.

¹⁴⁴ Vgl. OLFERT, K. (Hrsg.): Kompakttraining Bilanzanalyse. S. 106.

lysen, sowie Beziehungen zwischen Kapitalverwendung und -aufbringung, mittels Liquiditätsanalysen.¹⁴⁵

Als Adressanten für finanzwirtschaftliche Analysen können vorwiegend Gläubiger von Unternehmen genannt werden.¹⁴⁶

Finanzwirtschaftlichen Analysen können gemäß Abbildung 9 wie folgt gegliedert werden:

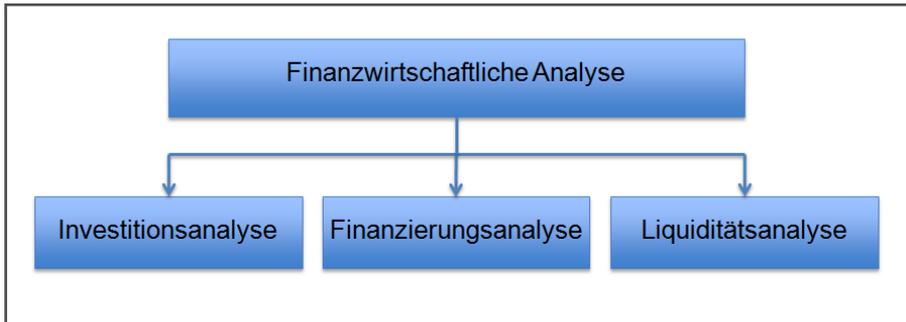


Abbildung 9: Gliederung der finanzwirtschaftlichen Analyse (in Anlehnung an Coenenberg¹⁴⁷)

In den folgenden Unterkapiteln werden die Arten der finanzwirtschaftlichen Bilanzanalyse jeweils einzeln erläutert, ausgewählte Kennzahlen vorgestellt und Richtwerte bezüglich der Größenordnung dieser angegeben. Anzumerken ist, dass die Einteilung der beschriebenen Kennzahlen in ihren Analysebereichen in den verschiedenen Literaturquellen (Coenenberg (2001), Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek (2013), Langenbeck (2003)) oftmals verschieden erfolgt.

3.9.1 Investitionsanalyse

Die Investitionsanalyse gibt Aufschluss über die Kapitalverwendung eines Unternehmens. Es werden Art und Zusammensetzung des Vermögens untersucht sowie des Weiteren der Zeitraum des Verbleibs einer Vermögensposition im Unternehmen. Dabei ist wesentlich zu wissen, mit welcher Geschwindigkeit die Monetisierung des Vermögens durch den Umsatzprozess geschieht, da dies für den Kapitalbedarf entscheidend ist.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 907.

¹⁴⁶ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 36.

¹⁴⁷ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 907.

¹⁴⁸ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 23.

Durch diese Analyse werden folgende Bereiche mittels Kennzahlen untersucht:¹⁴⁹

- Das Verhältnis von Anlage- zu Umlaufvermögen
- Umsatzrelationen
- Umschlagskoeffizienten
- Investitions- und Abschreibungspolitik

Beim Anlagevermögen handelt es sich um langfristig gebundenes Kapital. Eine hohe Anlagenintensität bedeutet in weiterer Folge eine hohe Abschreibungsquote und hohe Fixkosten. Eine flexiblere Anpassung der Auslastung im Unternehmen kann mit einer niedrigen Anlageintensität gewährleistet werden. Jedoch kann eine niedrige Anlagenintensität auch auf eine verabsäumte Modernisierung der Anlagen oder vermehrte Leasingfinanzierung zurückzuführen sein. Ein hoher Anteil an Umlaufvermögen bedeutet, dass eine leichtere Anpassung an Beschäftigungsschwankungen im Unternehmen erfolgen kann. Weist die Umlaufintensität einen hohen Wert auf, kann dies auf überhöhte Lagerbestände hinweisen.¹⁵⁰

Die Kapitalumschlaghäufigkeit gilt als wichtige Kennzahl. Je größer diese ist, desto besser entspricht die Bindung des Vermögens der Geschäftstätigkeit.¹⁵¹ Sie beschreibt die Häufigkeit des Umschlags des investierten Kapitals im Abrechnungszeitraum durch Umsatzerlöse. Dabei sind hohe Umschlagskennzahlen als positiv zu werten. Eine hohe Kapitalumschlaghäufigkeit bedeutet, dass der Einsatz des investierten Kapitals produktiv geschieht. Auslöser für niedrige Kapitalumschlaghäufigkeiten kann ein zu hoher Kapitaleinsatz aufgrund zu geringer Betriebsleistung oder nicht ausgelasteten Anlagevermögens sein. Geringe Betriebsleistungen können ihren Ursprung in schlechter Betriebsauslastung, schlechtem Preisniveau oder Fehler in Kalkulationen haben.¹⁵²

Die folgende Tabelle führt einige ausgewählte Kennzahlen der Investitionsanalyse und ihre Berechnung an:

¹⁴⁹ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 908.

¹⁵⁰ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 23.

¹⁵¹ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 37.

¹⁵² Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 27.

Tabelle 1: Kennzahlen der Investitionsanalyse (in Anlehnung an Coenenberg¹⁵³)

Kennzahl	Berechnung
Anlageintensität	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$
Umlaufintensität	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$
Sachanlagen-Bindung	$\frac{\text{Sachanlagevermögen}}{\text{Umsatzerlöse}}$
Forderungs-Bindung	$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Umsatzerlöse}}$
Lagerumschlag	$\frac{\text{Wareneinsatz}}{\text{durchschn. Lagerbestand}}$
Kapitalumschlagshäufigkeit	$\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{durchschn. Gesamtkapital}}$
Investitionsquote	$\frac{\text{Nettoinvestitionen im Sachanlagevermögen}}{\text{Buchwert der Sachanlage am Jahresanfang}}$
Abschreibungsquote	$\frac{\text{Abschreibungen auf Sachanlagevermögen}}{\text{Buchwert der Sachanlage am Jahresende}}$

Bei der Interpretation von Kennzahlen ist es wichtig zu verstehen, dass branchenverschiedene Unternehmen unterschiedliche Größen der Bilanzposten aufweisen. So werden z. B. Unternehmen der Baubranche ein größeres Anlagevermögen aufweisen als Dienstleistungsunternehmen. Weiters können Leasinggeschäfte diese Kennzahlen der Vermögensstruktur stark beeinflussen.

Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek geben für die Anlagenintensität, die durchschnittliche Kapitalumschlagshäufigkeit und die Abschreibungsquote folgende Richtwerte für erfolgreiche Unternehmen der verschiedenen Branchen an:

¹⁵³ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 908-914.

Tabelle 2: Richtwerte für Kennzahlen der Investitionsanalyse (in Anlehnung an Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek¹⁵⁴)

	Anlagenintensität	Kapitalumschlag	Abschreibungsquote
Industrie (Erzeugung)	> 40,0 %	1,75	0,31
Gewerbe (Handwerk)	< 20,0 %	2,0	0,30
Großhandel	< 15,0 %	2,5	0,33
Einzelhandel	< 15,0 %	1,0	0,20

3.9.2 Finanzierungsanalyse

Die Finanzierungsanalyse liefert Aufschlüsse über Finanzierungsrisiken von Unternehmen. Dabei wird die Struktur des Kapitals hinsichtlich Zusammensetzung, Quellen, Art, Sicherheit und Fristigkeit untersucht.¹⁵⁵ Bei dieser Art der Analyse können entweder horizontale oder vertikale Bilanzposten verglichen werden.

Der Vergleich von vertikalen Bilanzposten liefert z. B. das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital (Eigenkapital- und Fremdkapitalquote). Eine wichtige Kennzahl zur Beschreibung der Kapitalstruktur ist der Verschuldungsgrad; dieser kann in statischer oder dynamischer Form berechnet werden.¹⁵⁶ Der statische Verschuldungsgrad wird durch das Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital berechnet, daher steht dieser mit der Eigenkapitalquote in direktem Verhältnis.

Das Eigenkapital nimmt eine wichtige Rolle in jedem Unternehmen ein. Wesentliche Funktionen wie Dauer- und Risikofinanzierung, Garantie, Verlustausgleich, Haftungserfüllung, Gewinn- und Machtverteilung werden dem Eigenkapital zugeschrieben.¹⁵⁷

Der Verschuldungsgrad gibt Kreditanstalten wichtige Auskünfte über die Bestimmung von Risiken. Je höher das Risiko aufgrund eines hohen Verschuldungsgrades, desto höher wird der Marktzinsfuß für das Unternehmen angesetzt. Des Weiteren ist für Kreditanstalten interessant, in-

¹⁵⁴ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 94.

¹⁵⁵ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 914.

¹⁵⁶ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 24.

¹⁵⁷ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 38.

wiefern das Unternehmen die Fähigkeit zur Rückzahlung des Kredits (Fremdkapital) besitzt. Hierfür gibt der dynamische Verschuldungsgrad (Schuldentilgungsdauer) jene Zeit an, die benötigt wird, damit das Unternehmen die Schulden begleichen kann. Entscheidend für die Fähigkeit der Rückzahlung von Fremdkapital ist dabei der Cashflow.¹⁵⁸ Die Ertragskraft des Unternehmens wird durch den Cashflow, der sich aus der Analyse von Zahlungsströmen aus der Differenz von Betriebseinzahlungen und Betriebsauszahlungen errechnet¹⁵⁹, dargestellt. In der Regel muss der Cashflow separat berechnet werden, da dieser nicht im Jahresabschluss angegeben wird.¹⁶⁰ Ein hoher dynamischer Verschuldungsgrad deutet auf hohe Abhängigkeit des Unternehmens von Kreditgebern hin, eine niedrige auf geringe.

Zur Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts ist nicht nur das Verhältnis Eigen- zu Fremdkapital zu beachten, sondern in erster Linie die Fristenentsprechung (Fristenkongruenz) von Vermögen und Kapital. Beim Vergleich von horizontalen Bilanzposten steht daher die fristenkongruente Finanzierung des Vermögens im Vordergrund. Die goldene Bilanzregel besagt, dass die Dauer der Kapitalüberlassung (Bilanzpositionen der Passivseite) mit der Dauer der Kapitalbindung (Bilanzpositionen der Aktivseite) übereinstimmen sollte. Anders ausgedrückt sollte das Anlagevermögen, welches grundsätzlich Dauerhaft im Unternehmen verbleibt, mit langfristigem zur Verfügung stehendem Kapital (auch Fremdkapital) finanziert werden.¹⁶¹

Für die Berechnung des Working Capital Ratio ist im Vorhinein die Berechnung des Working Capitals notwendig. Das Working Capital wird aus der Differenz von Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten (Fremdkapital) berechnet. Ist das Working Capital positiv, bedeutet dies, dass das Umlaufvermögen langfristig und somit günstiger finanziert wird. Das Working Capital Ratio zeigt, wie viel Prozent des Umlaufvermögens langfristig finanziert sind, indem es das Working Capital in ein Verhältnis mit dem kurzfristigen Umlaufvermögen setzt. In Unternehmen, welche gut finanziert sind, sollte das Working Capital zwischen 30 % und 50 % des kurzfristigen Umlaufvermögens betragen. Dies bedeutet defini-

¹⁵⁸ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 39.

¹⁵⁹ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 33.

¹⁶⁰ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 97/103.

¹⁶¹ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 25.

tionsgemäß, dass das Working Capital Ratio zwischen 30 % und 50 % liegen sollte. Unbedingt jedoch sollte das Working Capital positiv sein.¹⁶²

Die nachstehende Tabelle beinhaltet eine Auswahl von Kennzahlen der Finanzierungsanalyse. Die zuvor beschriebenen Kennzahlen und ihre Berechnung werden dargestellt und durch weitere Kennzahlen ergänzt:

Tabelle 3: Kennzahlen der Finanzierungsanalyse (in Anlehnung an Coenenberg¹⁶³ und Haberl et al.¹⁶⁴)

Kennzahl	Berechnung
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$
Fremdkapitalquote	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$
Statischer Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$
Dynamischer Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow}}$
Goldene Bilanzregel	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$
Working Capital	Umlaufvermögen – kurzfristiges Fremdkapital
Working Capital Ratio	$\frac{\text{Working Capital}}{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}$

Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek geben folgende Richtwerte für ausgewählte Kennzahlen der Finanzierungsanalyse für stabile Unternehmen an:

Tabelle 4: Richtwerte für Kennzahlen der Finanzierungsanalyse (in Anlehnung an Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek¹⁶⁵)

	Eigenkapitalquote	dynamischer Verschuldungsgrad
Industrie (Erzeugung)	≥ 20 % > 35 %	≤ 5 Jahre

¹⁶² Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlussanalysen, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 101.

¹⁶³ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 915.

¹⁶⁴ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 25.

¹⁶⁵ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlussanalysen, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 96.

Gewerbe (Handwerk)	≥ 15 % > 30 %	≤ 5 Jahre
Großhandel	≥ 15 % > 30 %	≤ 6 Jahre
Einzelhandel	≥ 10 % > 20 %	≤ 7 Jahre

3.9.3 Liquiditätsanalyse

Liquiditätsanalysen dienen zur Feststellung, ob Unternehmen immerzu in der Lage sind, ihren Zahlungsverpflichtungen einerseits fristgerecht und andererseits ohne bedeutsame Beeinträchtigungen des Betriebsablaufes nachzukommen.¹⁶⁶

Die Liquidität ist existenzsichernd für jedes Unternehmen und muss zu jedem Zeitpunkt gewährleistet sein. Liquiditätskennzahlen lassen die Beurteilung zu, ob ein Unternehmen der Forderung nach fristgerechtem Tilgen der Verbindlichkeiten nachkommen kann.¹⁶⁷

In der nachstehenden Tabelle wird die Liquidität 1., 2. und 3. Grades beschrieben. In vielen Fachliteraturquellen (*Haberl et al. (2007)*, teilweise *Coenenberg (2001)*) werden die zuvor genannten Kennzahlen wie das Working Capital, das Working Capital Ratio und der dynamische Verschuldungsgrad (Schuldentilgungsdauer) der Liquiditätsanalyse zugeteilt. Im Zuge dieser Masterarbeit wurden diese jedoch der Finanzierungsanalyse zugeordnet.

Tabelle 5: Kennzahlen der Liquiditätsanalyse (in Anlehnung an Mauerhofer¹⁶⁸)

Kennzahl	Berechnung
Liquidität 1. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Liquidität 2. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Liquidität 3. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$

Da es sich bei all diesen drei Liquiditätskennzahlen um stichtagbezogene Werte handelt, ist zu beachten, dass wenige Tage vor oder nach die-

¹⁶⁶ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 32.

¹⁶⁷ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 40.

¹⁶⁸ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 40/41.

sem Bilanzstichtag eine ganz andere Situation dieser Werte vorherrschen kann. Daher ist bei ihrer Berechnung besondere Vorsicht geboten, um das Ziehen falscher Schlüsse zu verhindern.¹⁶⁹

Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek beschreiben die drei Liquiditätskennzahlen folgendermaßen:¹⁷⁰

- Speziell bei der Liquidität 1. Grades handelt es sich um eine extrem stichtagbezogene Kennzahl, wodurch ihre Aussagekraft als begrenzt gilt und allenfalls zu untersuchen ist. Dieser Kennzahl kommt eine weitaus größere Bedeutung zu, wenn sie im Zusammenhang mit anderer Kennzahlen (Kreditorenziel, Debitorenziel) betrachtet wird. Eine monatliche Erhebung dieser Kennzahl ist deshalb zweckmäßig, so können über Jahre hinweg Entwicklungstendenzen in Ist-Ist-Vergleichen vorgenommen werden.
- Die Liquidität 2. Grades gibt die Deckung des Umfangs, inwiefern das kurzfristige Fremdkapital durch flüssige Mittel und Forderungen abgedeckt ist, an. So können Aussagen über die Zahlungsbereitschaft des Unternehmens getätigt werden.
- Die Liquidität addiert zu den flüssigen Zahlungsmitteln und kurzfristigen Forderungen noch die Vorräte. Dies hat zur Folge, dass die Liquidität 3. Grades den höchsten Prozentwert dieser drei Liquiditätskennzahlen hält.

Haberl et al. (2007) formulieren folgende Mindestprozentwerte für diese drei Liquiditätskennzahlen:

Tabelle 6: Richtwerte für Kennzahlen der Liquiditätsanalyse (in Anlehnung an Haberl et al.¹⁷¹)

Kennzahl	Richtwerte
Liquidität 1. Grades	5 – 10 %
Liquidität 2. Grades	> 100 %
Liquidität 3. Grades	> 150 %

¹⁶⁹ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 113.

¹⁷⁰ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 113/114.

¹⁷¹ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 32.

3.10 Erfolgswirtschaftliche Analyse

Erfolgswirtschaftliche Analysen stellen die Fähigkeit von Unternehmen, Gewinne zu erzielen, dar. Gewinne sind für den Bestand und die Erhöhung des Eigenkapitals erforderlich sowie auch für die Ausschüttung an Kapitaleigner. Des Weiteren müssen Gewinne erwirtschaftet werden, um die Fähigkeit des Unternehmens zu wachsen sicherzustellen, sowie zusätzliche Investitionen und Schuldentilgungen zu erlauben.¹⁷²

Hieraus lässt sich ableiten, dass Adressaten der erfolgswirtschaftlichen Analyse primär Anteilseigner des Unternehmens sind.¹⁷³

Um Schlüsse betreffend der Fähigkeiten eines Unternehmens, zukünftig Gewinne zu erwirtschaften, zu ziehen, werden innerhalb der erfolgswirtschaftlichen Analyse Informationen aufbereitet, um die Ertragskraft des Unternehmens einschätzen zu können. Um Informationen über die Ertragskraft zu bekommen, werden zukunftsbezogene Informationen für die Analyse benötigt.¹⁷⁴ Der Jahresabschluss, der auch als Grundlage dieses Teils der Jahresabschlussanalyse dient, liefert aber zum Großteil bloß Daten über die vergangene Periode; nur im Lagebericht werden Informationen über zukünftige Entwicklungen gegeben. Um dennoch auf künftige Ergebnisentwicklungen schließen zu können, muss eine approximative Hochrechnung erfolgen.¹⁷⁵

Bei erfolgswirtschaftlichen Analysen kann folgende Gliederung vorgenommen werden, welche Abbildung 10 verdeutlicht:

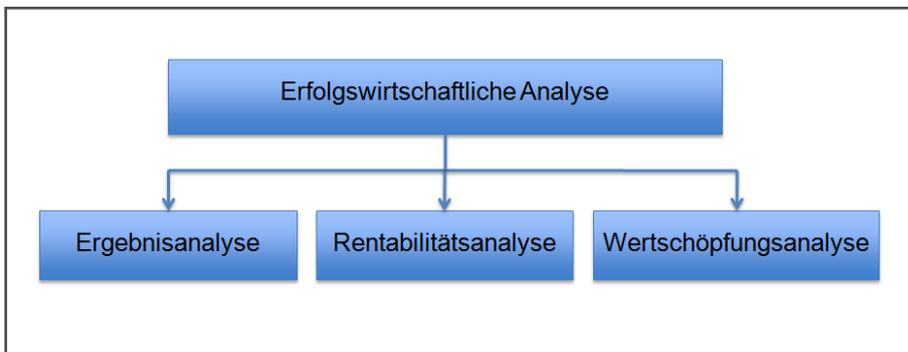


Abbildung 10: Arten der erfolgswirtschaftlichen Analyse (in Anlehnung an Coenenberg¹⁷⁶)

¹⁷² Vgl. OLFERT, K. (Hrsg.): Kompakttraining Bilanzanalyse. S. 127.

¹⁷³ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 36.

¹⁷⁴ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 38.

¹⁷⁵ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 950.

¹⁷⁶ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 950.

Wie auch in Unterkapitel 3.9 werden im Folgenden analog zu diesem Aufbau die in der Abbildung 10 gezeigten Arten der erfolgswirtschaftlichen Analyse beschrieben und ein Überblick an ausgewählten Kennzahlen in diesen Bereichen sowie ihre Größenrichtwerte gegeben.

3.10.1 Ergebnisanalyse

Die GuV hat im Rahmen des Jahresabschlusses die Hauptaufgabe, das Unternehmenstätigkeits-Ergebnis bezüglich seiner Höhe und seinem Zustandekommen zu dokumentieren. In der Ergebnisanalyse werden die aus der GuV gewonnenen Informationen analysiert. Jedoch ist dabei stets zu berücksichtigen, dass der Jahresabschluss als Indikator der betrieblichen Ertragskraft aus mehreren Gründen begrenzte Aussagekraft besitzt:¹⁷⁷

- Der Jahresabschluss wird durch stille Reservenbildung, -auflösung und Scheinerfolge verzerrt.
- Da der Jahresabschluss das Ergebnis der gesamten Geschäftstätigkeit meist in einer zusammenfassenden Größe betrachtet, fehlen wichtige Informationen zur Erfolgsstruktur. Diese stellt die Basis für eine Ergebnisprognose dar, deshalb wäre es relevant, das Ergebnis in Bezug auf die verursachenden Faktoren analysieren zu können.

Grundsätzlich gliedert *Coenenberg* die Ergebnisanalyse wie folgt:¹⁷⁸

- **Betragsmäßige Ergebnisanalyse**
 - Auswertung der Informationen des Anhanges
 - Vergleich von Börsen- und Bilanzwert
 - Geschätzter Steuerbilanzgewinn als Indikator der Ertragskraft
 - Cashflow als Indikator der Ertragskraft
- **Strukturelle Ergebnisanalyse**
 - Ergebnisquellenanalyse
 - Analyse der Aufwands- und Ertragsstruktur

Bei der **betragsmäßigen Ergebnisanalyse** werden zunächst Informationen des Anhanges ausgewertet. Dies dient auch zur Aufdeckung stiller Reserven. Speziell Bilanzposten, welche Bewertungs- und Ansatzwahl-

¹⁷⁷ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 951.

¹⁷⁸ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 952-1000.

rechte zulassen, werden dabei untersucht. In weiteren Schritten werden Börsen- und Bilanzwerte des gezeichneten Kapitals verglichen, auch dabei können näherungsweise Informationen von stillen Reserven gewonnen werden. Um die tatsächliche Ertragskraft des Unternehmens zu analysieren, wird auch auf die Größe des Cashflows zurückgegriffen.¹⁷⁹ Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die betragsmäßige Ergebnisanalyse in erster Linie der Bestimmung der Höhe des Unternehmenserfolges dient.

Die **strukturelle Ergebnisanalyse** filtert präzise die Ursachen für den Unternehmenserfolg heraus. Im Zuge der Ergebnisquellenanalyse erfolgt eine Aufspaltung des Erfolges in wesentliche Komponenten. Eine solche Erfolgsspaltung liefert nachhaltige und prognosefähige Daten mittels Trennung der prognostizierbaren Erfolgsbestandteile (EGT) von nicht nachhaltigen, kurzfristig starken Schwankungen ausgesetzten Erfolgsbestandteilen (außerordentliches Ergebnis). Das außerordentliche Ergebnis beinhaltet periodenfremde und außerordentliche Erfolgsbestandteile.¹⁸⁰

Abbildung 11 zeigt die Erfolgsspaltung gemäß § 275 des deutschen HGB. Laut § 231 UGB (vgl. Unterkapitel 3.2) sind das EGT und außerordentliches Ergebnis auszuweisen, ohne dass die Begriffe Betriebsergebnis und Finanzergebnis näher definiert werden. Die Erfolgsspaltung wird in den Festlegungen der IFRS und US-GAAP wiederum anders vorgenommen.

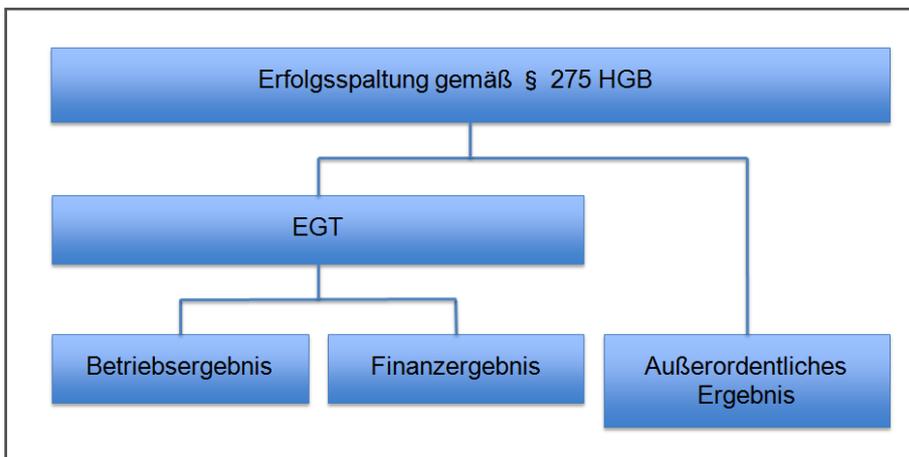


Abbildung 11: Erfolgsspaltung gemäß § 275 HGB (in Anlehnung an Coenenberg¹⁸¹)

¹⁷⁹ Vgl. REUTER, E.: Investor Relations & Analysten. Handlungsempfehlungen für börsennotierte Aktiengesellschaften auf der Grundlage von Zielgruppenanalysen zu Equity-Analysten. S. 88/89.

¹⁸⁰ Vgl. TÖPFER, A.: Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. S. 1126.

¹⁸¹ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 979.

Wenn innerhalb eines Periodenvergleiches ein steigender Anteil des EGT am Jahresergebnis festgestellt werden kann, so kann dies als Erhöhung der Ertragskraft interpretiert werden. Sinkt der Anteil des EGT am Jahresergebnis, so liegt entweder eine Minderung der Ertragskraft oder eine Erhöhung der Anteile des außerordentlichen Ergebnisses vor.¹⁸²

Der zweite Teil der strukturellen Ergebnisanalyse beschäftigt sich mit der Analyse der Aufwands- und Ertragsstruktur. Ziel ist es dabei, die Ergebnisentstehung zu untersuchen, indem der Anteil einzelner Teilergebnisse und einzelner Erfolgskomponenten daran untersucht wird. Es können Kostenschwerpunkte der GuV ermittelt werden.¹⁸³

Die einzelnen Erfolgskomponenten werden dabei z. B. in ein Verhältnis mit der Gesamtleistung gebracht, welche sich aus der Summe von Umsatzerlösen, Bestandsveränderungen, aktivierten Eigenleistungen und den sonstigen betrieblichen Ergebnissen zusammensetzt.¹⁸⁴ In der Fachliteratur (z. B. *Coenenberg (2001)*) werden die Erfolgskomponenten oftmals in Beziehung mit den verschiedensten Leistungszahlen gesetzt.

Die folgende Tabelle beinhaltet ausgewählte Analysekenzzahlen der Aufwands- und Ertragsstruktur:

Tabelle 7: Kennzahlen der Ergebnisanalyse (in Anlehnung an Coenenberg¹⁸⁵)

Kennzahl	Berechnung
Materialintensität	$\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Gesamtleistung}}$
Personalintensität	$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Gesamtleistung}}$
Abschreibungsquote	$\frac{\text{Abschreibungen des Geschäftsjahres auf Sachanlagen}}{\text{Gesamtleistung}}$

Die Abschreibungsquote wurde zwar bereits in der Investitionsanalyse beschrieben, wird hier der Vollständigkeit halber aber wiederholt angeführt, da diese Kennzahl zu beiden Analysearten hinzugezählt werden kann.

Richtwerte dieser und der Personalintensität für mittelmäßig bewertete Unternehmen stellen *Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek* zur Verfügung:

¹⁸² Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 199-202.

¹⁸³ Vgl. WEHRHEIM, M.; SCHMITZ, T.: Jahresabschlussanalyse: Instrumente, Bilanzpolitik, Kennzahlen. S. 174.

¹⁸⁴ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 138.

¹⁸⁵ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 997-999.

Tabelle 8: Richtwerte für Kennzahlen der Ergebnisanalyse (in Anlehnung an Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek¹⁸⁶)

	Personalintensität	Abschreibungsquote
Industrie (Erzeugung)	25-40 %	3-7 %
Gewerbe (Handwerk)	25-45 %	3-5 %
Großhandel	7-20 %	2-4 %
Einzelhandel	12-22 %	1-3 %

Bezüglich der Materialintensität geben *Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek* keine Richtwerte an, da sie eine der wenigen Kennzahlen ist, die stark branchenabhängig ist. Sogar innerhalb einer Branche kann diese Kennzahl erhebliche Abweichungen aufweisen, da die Fertigungstiefe (Eigenfertigung/Fremdbezug) unterschiedlich sein kann sowie bei Handelsbetrieben der Standort eine bedeutende Rolle spielt.¹⁸⁷

3.10.2 Rentabilitätsanalyse

Die Rentabilität beschreibt eine Beziehungszahl, welche eine Ergebnisgröße in Relation zu einer dieses Ergebnisses fundamental bestimmenden Einflussgröße setzt. Innerhalb von Rentabilitätsanalysen kommen als Einflussgrößen entweder das eingesetzte Kapital oder Vermögen, welches zur Ergebniserzielung diente, oder der das Ergebnis bewirkende Umsatz in Betracht.¹⁸⁸

Wenn das eingesetzte Kapital oder Vermögen als Einflussgröße verwendet wird, werden folgende Analysebereiche behandelt:¹⁸⁹

- Kapitalrentabilität
- Vermögensrentabilität
- Gesamtkapitalrentabilität = return on investment (ROI)

¹⁸⁶ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 138, 142.

¹⁸⁷ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 133.

¹⁸⁸ Vgl. HUNGENBERG, H.; WULF, T.: Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende. S. 163.

¹⁸⁹ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 1005.

- Eigenkapitalrentabilität = return on equity (ROE)
- return on net assets (RONA)
- return on capital employed (ROCE)

Wird der das Ergebnis bewirkende Umsatz als Einflussgröße verwendet, spricht man von der Errechnung folgender Analysewerkzeuge:¹⁹⁰

- Umsatzrentabilität = return on sales (ROS)
- Gewinnspanne

Kennzahlen, welche im Rahmen einer Rentabilitätsanalyse berechnet werden, geben Aufschluss darüber, ob eine erfolgreiche Unternehmensführung vorliegt oder nicht. Das ökonomische Prinzip fordert unter anderem, dass Zielgrößen des Ertrages mit minimalen Faktoreneinsatz erzielt werden sollten. Der Zielerreichungsgrad dieses Prinzips kann in Rentabilitätsanalysen durch die Berechnung von Verhältnissen zwischen Ergebnissen und dem Faktoreneinsatz berechnet werden.¹⁹¹

Im Rahmen dieser Analyse gibt die Gesamtkapitalrentabilität (ROI) Auskunft darüber, wie effizient das Gesamtkapital des Unternehmens eingesetzt wird. Dabei wird das Gesamtkapital unabhängig von der Art der Finanzierung betrachtet. Je höher der Prozentwert der Gesamtkapitalrentabilität ist, desto günstiger ist dies für das Unternehmen.¹⁹²

Als weitere beispielhafte Kennzahl der Rentabilitätsanalyse gilt die Eigenkapitalrentabilität (ROE). Diese bringt zum Ausdruck, wie hoch die Verzinsung des im Unternehmen eingesetzten Eigenkapitals ist. Bei dieser Kennzahl muss auf die Größe des Eigenkapitals bezüglich des Leverage-Effekts geachtet werden. Zu beachten ist, dass die Eigenkapitalrentabilität mittelfristig höher sein sollte als der Kapitalmarktzins, da der Unternehmer zusätzlich einem höheren Risikos ausgesetzt ist.¹⁹³

Aus der Definition der Gesamtkapitalrentabilität und Eigenkapitalrentabilität ist ersichtlich, dass diese beiden Kennzahlen in Beziehung miteinander stehen. Der Leverage-Effekt besagt, dass zwischen diesen beiden Kennzahlen eine Hebelwirkung besteht.

¹⁹⁰ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 1005.

¹⁹¹ Vgl. HEISTER, M.: Rentabilitätsanalysen von Investitionen: Ein Beitrag zur Wirtschaftlichkeitsrechnung. S. 98.

¹⁹² Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 120.

¹⁹³ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 204.

Der positive Leverage-Effekt beschreibt, dass, solange der Fremdkapitalzinssatz niedriger ist als die Gesamtkapitalrentabilität, die Eigenkapitalrentabilität bei weiterer Aufnahme von Fremdkapital steigt. Falls jedoch der Fremdkapitalzinssatz höher als die Gesamtkapitalrentabilität ist, sinkt die Eigenkapitalrentabilität mit steigender Verschuldung; dies wird als negativer Leverage-Effekt bezeichnet.¹⁹⁴

Bei den Rentabilitätskennzahlen RONA (return on net assets) und ROCE (return on capital employed) werden zusätzlich Verzinsungen des Fremdkapitals bzw. des Vermögens berücksichtigt.¹⁹⁵

Die Umsatzrentabilität (return on sales (ROS)) stellt die Verzinsung des Umsatzes im Unternehmen dar. Mit der Aufstellung dieser Kennzahl lässt Schlüsse darüber zu, wie rentabel ein Unternehmen in Hinblick auf den Umsatz arbeitet. Ein Maß der Effizienz in Bezug auf den eigentlichen Betriebszweck kann abgeleitet werden.¹⁹⁶ Eine niedrige Umsatzrentabilität deutet darauf hin, dass zu hohe Aufwendungen im Unternehmen entstehen. So kann z. B. der Einkauf zu teuer sein und damit ein zu hoher Wareneinsatz vorliegen. Grundsätzlich hängt die Umsatzrentabilität von der Unternehmensgröße ab. Bei größeren Unternehmen sind niedrigere Umsatzrentabilitäten zu beobachten, als bei kleineren.¹⁹⁷

In Tabelle 9 werden einige der eben beschriebenen Kennzahlen aufgelistet und ihre Berechnung angeführt:

Tabelle 9: Kennzahlen der Rentabilitätsanalyse (in Anlehnung an Coenberg¹⁹⁸ und Haberl et al.¹⁹⁹)

Kennzahl	Berechnung
Gesamtkapitalrentabilität ROI	$\frac{\text{EGT} + \text{Zinsaufwand}}{\text{eingesetztes Gesamtkapital}}$
Eigenkapitalrentabilität ROE	$\frac{\text{EGT}}{\text{eingesetztes Eigenkapital}}$
RONA	$\frac{\text{EGT} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Eigenkapital} + \text{verzinstes Fremdkapital}}$

¹⁹⁴ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 120.

¹⁹⁵ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 1017ff.

¹⁹⁶ Vgl. WÖLTJE, J.: Investition und Finanzierung: Grundlagen, Verfahren, Übungsaufgaben und Lösungen. S. 514.

¹⁹⁷ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 42.

¹⁹⁸ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 1017ff.

¹⁹⁹ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 41-42.

ROCE	$\frac{\text{EGT} + \text{Zinsaufwand}}{\text{Eigenkapital} + \text{verz. Fremdkapital} + \text{verz. Vermögen}}$
Umsatzrentabilität ROS	$\frac{\text{EGT} + \text{Zinsaufwand}}{\text{erzielter Umsatz}}$

Zu dieser Tabelle ist zu erwähnen, dass die Berechnungsgrößen der verschiedenen Kennzahlen in der Fachliteratur oftmals variieren (vgl. *Coenenberg* (2001), *Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek* (2013), *Haberl et al.* (2007)).

Für die Gesamtkapitalrentabilität und Eigenkapitalrentabilität erfolgreicher Unternehmen geben *Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek* folgende Richtwerte an:

Tabelle 10: Richtwerte für Kennzahlen der Rentabilitätsanalyse (in Anlehnung an Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek²⁰⁰)

	Gesamtkapitalrentabilität	Eigenkapitalrentabilität
Industrie (Erzeugung)	≥ 12 %	10-30 %
Gewerbe (Handwerk)	≥ 15 %	10-30 %
Großhandel	≥ 12 %	10-20 %
Einzelhandel	≥ 14 %	10-30 %

3.10.3 Wertschöpfungsanalyse

Eine Wertschöpfungsanalyse wird meist als Ergänzung der zuvor behandelten Rentabilitätsanalyse durchgeführt. Die Analyse der Wertschöpfung des Unternehmens wird in letzter Zeit jedoch zunehmend bedeutender. Diese Tatsache begründet *Coenenberg* damit, dass mit dieser Art der Analyse Schlüsse zu allgemeinen gesellschaftspolitischen Entwicklungen und ihren Auswirkungen auf Ziele von Unternehmen und Unternehmensverfassung gezogen werden können. Vor allem Stakeholder interessieren sich für diese Betrachtungsart des Unternehmens. Eine andere Begründung für die Notwendigkeit einer Wertschöpfungsanalyse liegt in der Ermittlung der Produktivität, da diese die zukünftige Ertrags-

²⁰⁰ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 120/122.

kraft des Unternehmens sicherstellt. Gerade aus Sicht der Investoren sind solche Informationen unverzichtbar.²⁰¹

Vollmuth beschreibt die Analyse der Wertschöpfung ebenfalls als eine erweiterte und umfassende Erfolgsanalyse zur Ergänzung der Rentabilitätsanalyse. Die Grundlage hierfür bildet die GuV in Form des Gesamtkostenverfahrens; alle Erträge und Aufwendungen werden dabei berücksichtigt. Es wird zwischen Entstehungs- und Verwendungsrechnung unterschieden. Bei der Entstehungsrechnung bildet der Produktionswert, welcher sich aus Umsatzerlösen, aus den Bestandsveränderungen an fertigen und unfertigen Werken und aus den aktivierten Eigenleistungen sowie aus den sonstigen betrieblichen Leistungen zusammensetzt (= Gesamtleistung, wie in der Ergebnisanalyse Punkt 3.10.1 beschrieben), die Ausgangsgröße. Von diesem Produktionswert werden alle Vorleistungen, welche den Materialaufwand, die Abschreibungen und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen umfassen, abgezogen. Man erhält die Wertschöpfung. Im Gegensatz dazu werden bei der Verwendungsrechnung (manchmal auch als Verteilungsrechnung beschrieben) bestimmte Positionen der GuV getrennt umfasst. Dies können der Personalaufwand, Rückstellungen, Zinsen, Steuern etc. sein. Anschließend werden z. B. diese bestimmten Positionen der GuV mit der Wertschöpfung in Beziehung gesetzt, sodass ersichtlich wird, wie viel Prozent der Wertschöpfung diese betragen. Es können einfache Rückschlüsse auf diese Aufwandspositionen in Bezug auf die Wertschöpfung gezogen werden.²⁰²

Einflussfaktoren für die maximal erreichbare Produktivität sind laut *Mauerhofer* (2014) unter anderem die Schwierigkeit des Herstellungsprozesses, welcher planungsbedingt ist, sowie das Verfahren und die Organisation der Fertigung selbst, welche betriebsbedingt sind.²⁰³

Gottanka (2017) erkennt eine Korrelation zwischen der Wertschöpfungsquote mit anderen Kennzahlen, wie der Umsatzrentabilität. Überdies hinaus bezeichnet er die Wertschöpfung als einen Indikator für die wirtschaftliche Leistungskraft eines Unternehmens.²⁰⁴

Folgende Kennzahlen können innerhalb der Wertschöpfungsanalyse berechnet werden:

²⁰¹ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 1028.

²⁰² Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 223-227.

²⁰³ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 41.

²⁰⁴ Vgl. GOTTANKA, C.: Positionierung von Bauunternehmen im Markt unter Berücksichtigung von Wertschöpfung und Organisation. S. 237ff.

Tabelle 11: Kennzahlen der Wertschöpfungsanalyse (in Anlehnung an Coenenberg²⁰⁵)

Kennzahl	Berechnung
Arbeitsproduktivität	$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{durchschnittliche Beschäftigungsanzahl}}$
Kapitalproduktivität	$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{durchschnittliches Kapital}}$
Personalkostenproduktivität	$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Personalaufwand}}$
Wertschöpfungsquote	$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Gesamtleistung oder Umsatz}}$

Hinsichtlich dieser Kennzahlen werden von *Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek* keine Richtwerte bezüglich Größenordnungen angegeben, da diese einer zu großen Schwankungsbreite unterliegen.

3.11 Kennzahlensysteme

Da wie in Punkt 3.8.3 beschrieben die Aussagekraft von einzelnen Kennzahlen sehr beschränkt ist, werden oft Kennzahlensysteme verwendet. Sinn dieser Kennzahlensysteme ist es, einzelne Kennzahlen aus finanz- oder erfolgswirtschaftlichen Analysen, mathematisch oder sachlogisch miteinander zu verknüpfen, um Ursachen für Entwicklungen des Unternehmens besser zu erforschen. Vorausgesetzt wird dabei, dass die einzelnen Kennzahlen eines Kennzahlensystems sinnvollen kombiniert werden, um eine vollständige Erfassung des Unternehmensanalysebereichs sicherzustellen und darauf aufbauend Möglichkeiten zur Unternehmenssteuerung zu ermöglichen.²⁰⁶ Zusammenhänge und Querverbindungen von Kennzahlen erlauben den Aufbau von Zielhierarchien in Unternehmen.²⁰⁷

Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek untergliedern, wie in Abbildung 12 dargestellt, Kennzahlensysteme in monetäre und strategische:

²⁰⁵ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 1037ff.

²⁰⁶ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 182.

²⁰⁷ Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 40.

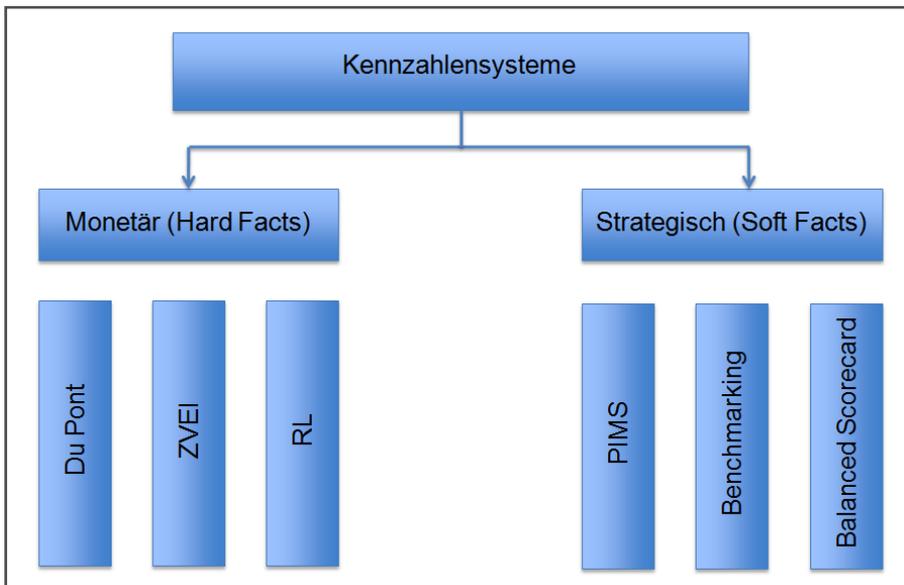


Abbildung 12: Arten von Kennzahlensystemen (in Anlehnung an Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek²⁰⁸)

Hinsichtlich der Struktur werden Kennzahlensysteme gegliedert in Rechensysteme und Ordnungssysteme. Bei Rechensystemen werden von einer ausgehenden Spitzenkennzahl stufenweise weitere Kennzahlen durch ihre Zergliederung berechnet. Im Gegensatz dazu besteht bei Ordnungssystemen kein mathematischer Zusammenhang zwischen den Kennzahlen, sehr wohl aber bestehen Beziehungen und logische Zusammenhänge.²⁰⁹

3.11.1 Monetäre Kennzahlensysteme

Das **Du-Pont-System** gilt als das älteste (1919 vom Chemiekonzern Du Pont erfunden) und bekannteste Kennzahlensystem.²¹⁰ Dieses Kennzahlensystem baut auf dem Return On Investment (= ROI = Gesamtkapitalrentabilität) auf, indem dieser als Spitzenkennzahl verwendet wird. Das Hauptziel dieses Systems ist die Gewinnmaximierung. Der ROI stellt eine wichtige Kennzahl dar, da er aufzeigt, ob ein gesundes Verhältnis zwischen Umsatz, Umsatzrendite und bereitgestelltem Kapital besteht; eine genauere Beschreibung erfolgte in Punkt 3.10.2.²¹¹

²⁰⁸ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 182.

²⁰⁹ Vgl. KOSTELECKY, A.; LICHTKOPPLER, K.: Praxisorientierte Bilanzanalyse. S. 116.

²¹⁰ Vgl. STRUCKMEIER, H.: Gestaltung von Führungsinformationssystemen: Betriebswirtschaftliche Konzeption und Softwareanforderungen. S. 76.

²¹¹ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 124/183.

Da die Gesamtkapitalrentabilität Einblicke in die Ertragskraft von Unternehmen gewährt²¹², kann diese als Spitzenkennzahl für dieses Kennzahlensystem als geeignet betrachtet werden. *Egger, Sammer & Bertl (2008)* bezeichnen den ROI als wichtigen Indikator zur Bewertung des Managements, da daraus abgelesen werden kann, inwiefern aus dem verfügbaren Vermögen Gewinne erwirtschaftet werden können.²¹³

Die Kennzahlenpyramide des Du-Pont-Kennzahlensystems wird wie folgt definiert:

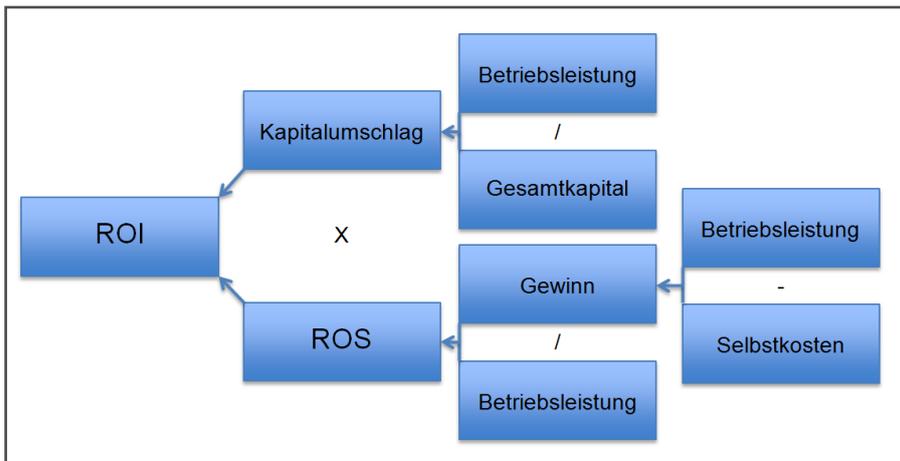


Abbildung 13: Du-Pont-Kennzahlensystem (in Anlehnung an Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek²¹⁴)

Aus Abbildung 13 ist ersichtlich, dass sich der ROI aus der Gegenüberstellung von Gewinn durch Gesamtkapital ergibt, da sich die Betriebsleistung mathematisch betrachtet aufhebt. *Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek* bezeichnen dieses Kennzahlensystem als sehr übersichtlich und anschaulich. Ein Nachteil dieses Systems liegt jedoch in seinem komprimierten Aufbau, viele wichtige Kennzahlen werden nicht berücksichtigt. Generell ist das Du-Pont-Kennzahlensystem als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmittel deshalb nur beschränkt einsetzbar.⁶⁵

Das **ZVEI-Kennzahlensystem** wurde 1970 vom Zentralverband der elektronischen Industrie in Deutschland veröffentlicht. Es gilt als deutlich umfangreicher als das Du-Pont-System, da es aus 88 Haupt- und 122

²¹² Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 41.

²¹³ Vgl. EGGER, A.; SAMER, H.; BERTEL, R.: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Der Einzelabschluss - Erstellung und Analyse. 12. Auflage. S. 678.

²¹⁴ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 183.

Hilfskennzahlen besteht. Es enthält eine Wachstums- und Strukturanalyse, welche die Effizienz des Unternehmens widerspiegeln.²¹⁵

Bei der Wachstumsanalyse werden die Wachstumsgrößen Geschäftsvolumen, Personal und Erfolg mit Zahlen aus der Vorperiode verglichen. Die Strukturanalyse verknüpft Kennzahlen mathematisch, ausgehend von der Spitzenkennzahl Eigenkapitalrentabilität (= ROE). Dieses Kennzahlensystem gilt in Deutschland als weit verbreitet; es liefert für die Praxis hochwertige Anregungen. Die Nachteile dieses Systems liegen einerseits im hohen Zeitaufwand für die Erstellung²¹⁶ und andererseits ist es für die Erstellung dieses Kennzahlensystems notwendig, Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung heranzuziehen, weshalb dieses System nur als Werkzeug für interne Bilanzanalysen gesehen werden kann.²¹⁷

Das **RL-Kennzahlensystem** berücksichtigt Kennzahlen aus der Rentabilität und Liquidität. Es wird zwischen dem allgemeinen und dem speziellen Teil unterschieden. Ziel des allgemeinen Teils ist es, Kennzahlen zu definieren, welche für alle Unternehmen in selber Weise benötigt werden. Das ordentliche Ergebnis sowie die liquiden Mitteln werden dabei als die zwei Spitzenkennzahlen definiert. Erst im Sonderteil werden firmenindividuelle Vertiefungen und Detaillierungen berücksichtigt. Insgesamt werden 39 Kennzahlen berechnet; die Steuerung des Unternehmens erfolgt mittels Soll-Ist-Vergleichen und Zeitvergleichen. Dieses Kennzahlensystem erlaubt der Geschäftsführung, Auswirkungen von Finanzierungs-, Umsatz- und Kostenveränderungen zu erkennen und aufbauend Entscheidungen im Investitionsbereich zu treffen.²¹⁸

Da das RL-Kennzahlensystem für seine Erstellung Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung benötigt, gilt auch dieses als Instrument der internen Bilanzanalyse.²¹⁹

Kütting & Weber (2009) beschreiben zusammenfassend die Einsatzbereiche der vorgestellten Kennzahlensysteme folgendermaßen:²²⁰

- Das Du-Pont-Kennzahlensystem dient der Analyse von Aufwand, Ertrag, Vermögen und Finanzierung.

²¹⁵ Vgl. KÜTTING, K.; WEBER, C.: Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IRFS. S. 63.

²¹⁶ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 185/186.

²¹⁷ Vgl. KÜTTING, K.; WEBER, C.: Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IRFS. S. 64.

²¹⁸ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 187/188.

²¹⁹ Vgl. KÜTTING, K.; WEBER, C.: Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IRFS. S. 64.

²²⁰ Vgl. KÜTTING, K.; WEBER, C.: Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IRFS. S. 69.

- Das ZVEI-Kennzahlensystem wird zur Unternehmensanalyse und Planungsinstrument angewandt.
- Das RL-Kennzahlensystem liefert als Planungs- und Kontrollinstrument wichtige Daten.

3.11.2 Strategische Kennzahlensysteme

Wie in Abbildung 12 ersichtlich gibt es neben den eben beschriebenen monetären auch noch strategische Kennzahlensysteme.

Generell kann unter Strategie

„...die Kunst und Wissenschaft verstanden werden, alle Kräfte eines Unternehmens so zu entwickeln und einzusetzen, dass ein möglichst profitables und langfristiges Überleben gesichert wird.“²²¹

Die strategischen Kennzahlensysteme werden hier nur kurz der Vollständigkeit halber beschrieben, weil es sich dabei größtenteils um Instrumente der Unternehmensstrategie handelt.

Das **PIMS-Kennzahlensystem** stellt eine im Jahre 1972 erstellte, umfassende Datenbank mit Informationen über strategische Geschäftseinheiten großer Unternehmen dar. Einflussfaktoren des Erfolges eines Unternehmens werden auf Grundlage von PIMS-Studien miteinander verglichen und kombiniert. Zahlreiche Daten und Einflussfaktoren stehen dabei pro Geschäftseinheit zur Verfügung. Als Spitzenkennzahlen gelten der Return On Investment (ROI) und der Return On Sales (ROS).²²²

Unter **Benchmarking** wird ein Controlling-Instrument verstanden, welches anhand von Betriebsvergleichen bzw. Konkurrenzanalysen Unternehmen anhand verschiedener Kriterien vergleicht. Es werden unterschiedliche Arten und Phasen von Benchmarking unterschieden. Bei den Arten wird zwischen internem, wettbewerbsorientiertem und funktionalem Benchmarking unterschieden. Die Phasen gliedern sich in Planungsphase, Analysephase und Umsetzungsphase. In der Analysephase des Benchmarkings ist es wichtig, Ursachen für Probleme im Unternehmen zu erkennen, der Einsatz von Kennzahlenanalysen ist deshalb zweckmäßig.²²³

Balanced Scorecard wird ein ganzheitliches Management- und Kennzahlensystem genannt. Es werden neben den finanziellen auch nicht monetäre Steuerungsgrößen einbezogen. Auf Basis der Unternehmensstrategie werden Ziele bestimmt und daraus konkrete Maßnahmen

²²¹ SIMON, H.: Das große Handbuch der Strategiekonzepte: Ideen, die die Businesswelt verändert haben. S. 1.

²²² Vgl. PREISLER, R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. S. 143.

²²³ Vgl. LASCH, R.; TROST, R.: Wettbewerbs-Benchmarking: Ein empfehlenswertes Managementinstrument? S. 22.

zur Zielerreichung definiert. Kennzahlen stellen dabei Erfolgsüberwachung und -steuerung sicher. Sämtliche Entwicklungen in den nicht-monetären Bereichen sind über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Unternehmenszielen verknüpft.²²⁴

Balanced Scorecard macht es möglich, die verfolgte Unternehmensstrategie kurzfristig zu kontrollieren, und daher Abweichungen von der geplanten Strategie zu erkennen. Monetäre Kennzahlensysteme erkennen im Gegensatz dazu Abweichungen meist erst später, wodurch es für Reaktionen schon zu spät sein kann. Balanced-Scorecard-Kennzahlen stellen daher eine wichtige Ergänzung zu rein monetären Kennzahlensystemen dar und werden als strategische Frühindikatoren eingesetzt.²²⁵

3.12 Kennzahlen des URG

Das Unternehmensreorganisationsgesetz, welches seit dem 1. Oktober 1997 in Kraft ist und für alle Einzelunternehmen, Kapital- oder Personengesellschaften angewendet werden muss, definiert Grenzwerte zweier Kennzahlen. Der Sinn dieses Gesetzes liegt in der Insolvenz-Früherkennung, um betriebswirtschaftliche Handlungserfordernisse zur Verbesserung der Vermögens-, Finanz-, oder Ertragslage frühzeitig zu entdecken und damit eine nachhaltige Unternehmensweiterführung zu gewährleisten.²²⁶

Krisensymptome, welche betriebswirtschaftliche Handlungsnotwendigkeit der Organe prüfungspflichtiger Gesellschaften darstellen, definiert das URG über folgende Kennzahlen und ihre Grenzwerte.²²⁷

- betriebliche Eigenkapitalquote unter 8 %
- fiktive Schuldentilgungsdauer über 15 Jahre

Die genauen Berechnungsmethoden dieser Kennzahlen werden in § 23 URG (Eigenmittelquote) und § 24 URG (fiktive Schuldentilgungsdauer) in Anlehnung an die Definitionen in Punkt 3.9.2 festgelegt. Bei der fiktiven Schuldentilgungsdauer handelt es sich um den in diesem Punkt beschriebenen dynamischen Verschuldungsgrad.

²²⁴ Vgl. PEPELS, W. (Hrsg.): FAQ - Balanced Scorecard und Controlling: 100 Fragen - 100 Antworten. S. 14.

²²⁵ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 441.

²²⁶ Vgl. GAEDKE, K. et al.: Innovative Finanzierung & Investitionen im Klein- & Mittelbetrieb. Praxishandbuch. S.87.

²²⁷ Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensreorganisationsgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003479>. Datum des Zugriffs: 11.07.2017.

Wird nach oben genannter Tatsachen Reorganisationsbedarf festgestellt und handeln vertretungsbefugte Organe trotzdem nicht, so haften diese unter den Umständen laut § 22 URG bei Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gegenüber dem Vermögen der prüfpflichtigen juristischen Person zu ungeteilter Hand, jedoch mit maximal 100.000 € je Person.²²⁸

Die persönliche Haftung dieser vertretungsbefugten Organe entfällt beispielsweise, wenn Wirtschaftstrehänder bei der Vermutung von Reorganisationsbedarf keinen Anlass zur Reorganisation sehen oder andere Gründe für die eingetretene Unternehmensinsolvenz nachgewiesen werden können.²²⁹

3.13 Kapitalflussrechnung

Um nun Steuerungsmaßnahmen bezüglich der in den vorangegangenen Kapiteln gewonnenen Informationen aus den verschiedenen Analysewerkzeugen einer Jahresabschlussanalyse zu setzen, ist es notwendig zu wissen, wie die Umsetzung dieser Maßnahmen zu erfolgen hat. Deshalb sind genauere Kenntnisse über das Unternehmen zur erfolgreichen Implementierung dieser Steuerungsmaßnahmen erforderlich.

Kapitalflussrechnungen können somit als wesentlicher Bestandteil von Jahresabschlussanalysen betrachtet werden, da sie Auskünfte bezüglich Mittelverwendung und Mittelherkunft vergangener Zeiträume liefern.²³⁰

Kapitalflussrechnungen, als ein Teil des Management-Informationssystems, erhöhen die Transparenz innerbetrieblicher Vorgänge, um die Finanzströme innerhalb eines Unternehmens abbilden zu können. Es werden genauere finanzielle Informationen, als sie der Jahresabschluss darstellt, beschaffen. Sinn und Zweck der Kapitalflussrechnung ist es, durch die Darstellung der tatsächlichen Verhältnisse der Finanzlage, die Steuerungsmöglichkeiten des Unternehmens zu verbessern.²³¹

Die Kapitalflussrechnung stellt eine Zeitraumrechnung dar, in welcher gegensätzlich zur zeitpunktbezogenen Bilanz nicht Vermögens- und Kapitalbestände, sondern Veränderungen im Bestand sowie Bewegungen der einzelnen Bilanzposten festgehalten werden. Die GuV wird für die Kapitalflussrechnung so aufbereitet, dass, anstatt der Erfassung aller

²²⁸ Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensreorganisationsgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003479>. Datum des Zugriffs: 11.07.2017.

²²⁹ Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensreorganisationsgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003479>. Datum des Zugriffs: 11.07.2017.

²³⁰ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 56.

²³¹ Vgl. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 678.

erfolgswirksamen Vorgänge, nur die finanzwirksamen Bewegungen erfasst werden. Die Auswahl an finanzwirksamen Vorgängen erfolgt anhand anderer Aspekte, als anhand derer der erfolgswirksamen. Kapitalflussrechnungen legen also Mittelverwendung und Mittelherkunft durch transparentere Behandlung offen. Unter Kapitalflussrechnungen fallen etwa Bewegungsbilanzen, Finanzierungsrechnungen und Finanzflussrechnungen. Die Erstellung einer Kapitalflussrechnung, welche in der Fachliteratur oft als dritte Jahresrechnung (z. B. *Stahn (1996)*) bezeichnet wird, ist sehr umfangreich zu gestalten, um den Anforderungen gerecht zu werden.²³²

3.14 Zusammenfassung dieses Kapitels

Das Kapitel 3 beschäftigte sich mit allgemeinen Grundlagen zum Jahresabschluss und Jahresabschlussanalysen. Ziel dieses Kapitels war es, nach Absteckung der rechtlichen Rahmenbedingungen des Jahresabschlusses, den Prozess zur Umsetzung und Anwendung sowie die Arten von Jahresabschlussanalysewerkzeugen zu vermitteln, sodass im empirischen Teil dieser Arbeit darauf zurückgegriffen werden kann.

Ausgehend von der Erstellungspflicht von Jahresabschlüssen wurden zunächst Anforderungen und Funktionen von Jahresabschlussanalysen formuliert, ehe auf die Auswertmethoden solcher Analysen Bezug genommen wurde. Die Darstellung der Phasen von Jahresabschlussanalysen diente der transparenten Erläuterung des Ablaufprozesses sowie zur Nachvollziehbarkeit des Aufbaues der Folgekapitel, in welchen unter anderem auf die Aufbereitung des Jahresabschlusses zum Erhalt aussagekräftiger Jahresabschlussanalysen Stellung genommen wurde. Vor Vermittlung von Analysewerkzeugen von Jahresabschlussanalysen, welche sich generell in finanzwirtschaftliche, erfolgswirtschaftliche und Kennzahlensysteme eingliedern lassen, wurden Grundlagen zu Kennzahlenanalysen genannt. Als Abschluss dieses Kapitels wurde einerseits der anwendungsbezogene Aspekt von Jahresabschlussanalysekennzahlen im Unternehmensreorganisationsgesetz durchleuchtet und andererseits die Bedeutung von Kapitalflussrechnungen als wesentlicher Bestandteil solcher Analysen hervorgehoben.

Neben den in diesem Kapitel genannten Anwendungsfällen von Jahresabschlussanalysen, setzt sich das anschließende Kapitel im Speziellen mit jenen im Rahmen von Frühwarnsystemen auseinander.

²³² Vgl. VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. S. 228.

4 Integration von Jahresabschlussanalysen in Frühwarnsystemen

Im Rahmen dieses Kapitels wird beschrieben, inwiefern Jahresabschlussanalysen innerhalb von Frühwarnsystemen Auskunft geben können. Zunächst wird erläutert, wie Frühwarnsysteme definiert werden können und welchen Zweck diese erfüllen. Anschließend werden verschiedene Arten von Frühwarnsystemen beschrieben, ehe genauer auf ihre Generationen und Instrumente eingegangen wird. Im Unterkapitel 4.5 wird als Abschluss dieses Kapitels der Umgang mit Kennzahlen als Datenbasis von Frühwarnsystemen durchleuchtet, um auch aufzuzeigen, welche Kennzahlen der Frühwarnung dienen können.

4.1 Definition und Zweck von Frühwarnsystemen

Der Begriff Frühwarnsystem im Zusammenhang mit der Frühwarnung wird in der Fachliteratur nicht einheitlich definiert. Weitere Begriffe wie Frühaufklärung oder Früherkennung werden zum Teil synonym verwendet.

Eine weit verbreitete Definition des Frühwarnsystem-Begriffes nach *Albach, Hahn & Mertens (1979)* lautet:

„Generell können Frühwarnsysteme als eine spezielle Art von Informationssystemen verstanden werden, die für ihren jeweiligen Benutzer mögliche Gefährdungen mit zeitlichem Vorlauf signalisieren und diesem damit in die Lage versetzen sollen, noch rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zur Abwehr oder Minderung der signalisierten Gefährdungen ergreifen zu können.“²³³

Gomez (1983) erweiterte diese Definition und hebt explizit die Chance zur Schadensminimierung heraus, wobei auch näher auf Zeithorizonte von Frühwarnsystemen eingegangen wird:

„Die Frühwarnung hat die Aufgabe, Veränderungen in der Umwelt sowie in der Unternehmung so frühzeitig aufzuzeigen, dass geeignete Maßnahmen ergriffen werden können, bevor der Unternehmung ein Schaden erwächst oder eine Chance entgeht. Wie die Planung mit ihren nach Zeithorizonten gegliederten Ebenen muss sich ein Frühwarnsystem sowohl auf längerfristige Entwicklungen als auch auf kurzfristige Erscheinungen ausrichten.“²³⁴

²³³ ALBACH, H.; HAHN, D.; MERTENS P.: Frühwarnsysteme. S. 25.

²³⁴ GOMEZ, P.: Frühwarnung in der Unternehmung. S. 11.

Ausgehend von diesen beiden Definitionen kann ein Frühwarnsystem als spezielles Informationssystem gesehen werden, mithilfe dessen es möglich ist, latente Gefährdungen durch Veränderungen in solcher Weise aufzuzeigen, dass für den Nutzer des Systems die Möglichkeit besteht, durch Gegenmaßnahmen Schäden zu minimieren. Gomez hebt besonders hervor, dass sich Frühwarnsysteme den Planungszeiträumen entsprechend ausrichten müssen. Je nachdem, ob Frühwarnsysteme für den strategischen, taktischen oder operativen Planungszeitraum entwickelt werden, müssen unterschiedliche Kriterien als Informationsbasis dienen. Grundsätzlich ist es also möglich, mittels entsprechender Frühwarnsysteme Unternehmenskrisen in allen Phasen zu erkennen.

Die Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung können laut Reichling, Bietke & Henne (2007) jedoch auch im Kontext voneinander betrachtet und als die drei Generationen der Frühwarnung bezeichnet werden.²³⁵

- Als Frühwarnung wird dabei die frühzeitige Aufspürung von Risiken mittels kennzahlen- und hochrechnungsorientierter Frühaufklärungssysteme bezeichnet.
- Die Früherkennung meint dabei, dass frühzeitig Chancen und Risiken anhand von Frühaufklärungssystemen und ihren Indikatoren erkannt werden.
- Frühaufklärung bezeichnet das frühzeitige Erkennen von Chancen und Risiken, um Strategien und Maßnahmen zur Krisenbewältigung bzw. Krisenhandhabung sicherzustellen.

Der Zweck von Frühwarnsystemen lässt sich folgendermaßen eingliedern:²³⁶

- Der Hauptzweck liegt im Zeitgewinn, sodass die drohenden negativen Auswirkungen von Unternehmenskrisen durch ehestmögliche Gegenmaßnahmen minimiert werden.
- Der Feststellung und Verfolgung der wesentlichsten Veränderungen, welche für die Auslösung der Unternehmenskrise verantwortlich sind.
- Der Erkennung von Risiken, welche bewertet und mittels entsprechender Maßnahmen minimiert werden können.

²³⁵ Vgl. REICHLING, P.; BIETKE, D.; HENNE, A.: Praxishandbuch Risikomanagement und Rating: Ein Leitfaden. S. 254.

²³⁶ Vgl. HAFNER, T.: Früherkennung von Unternehmenskrisen mit mathematisch-statistischen Methoden und Methoden der künstlichen Intelligenz. S. 20-21.

- Die verstärkte Einflussnahme durch die frühzeitige Erarbeitung von Gegenmaßnahmen, zur Gegensteuerung negativer Unternehmensentwicklungen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Frühwarnsysteme, je nach betrachtetem Planungszeitraum und je nach Krisenerkennungsphase, für die sie erstellt werden, unterschiedlicher Gestaltung bedürfen. Zum einen können sie schon in frühen Krisenphasen als betriebliche Planungs- und Controllingssysteme genutzt werden, sodass durch ihren gezielten Einsatz zahlreiche Anzeichen auf krisenhafte Entwicklungen im Unternehmen gesammelt werden können.²³⁷ Zum anderen können Frühwarnsysteme allen Beteiligten, welche in Beziehung mit einem Unternehmen stehen oder eine solche anstreben, eventuelle Risiken, meist hinsichtlich Insolvenzgefährdung, aufzeigen und somit Möglichkeiten zur Vorbeugung von negativen Konsequenzen bieten. Die Zweckmäßigkeit solcher Insolvenzfrühwarn-Werkzeuge erkannten auch Gläubigerschutzverbände, die ihre Dienstleistungen diesbezüglich anbieten und durch Analysen von Marktteilnehmern die Auswahl von Geschäftspartnern erleichtern.²³⁸ Beispielsweise bietet der Kreditschutzverband 1870 mit dem „InsolvenzCheck“ eine solche Dienstleistung an. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, durch den „Bonitätsmonitor“ Ausfallsrisiken von Geschäftspartnern einzuschätzen.²³⁹

4.2 Arten von Frühwarnsystemen

Frühwarnsysteme können je nach Anwendungsfall in Arten eingeteilt werden. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird nur auf jene im ökonomischen Bereich eingegangen, obwohl die Bedeutung solcher Systeme in anderen Bereichen wie Militär, Medizin und Meteorologie auch erheblich ist.²⁴⁰ Je nachdem, in welcher Unternehmenskrisenphase Frühwarnsysteme erstellt werden, müssen diese aufgrund des differenten Informationsgewinnungspotentials anders gestaltet werden. Dasselbe gilt für die Erstellung von Frühwarnsystemen unterschiedlicher Unternehmensplanungszeiträume. Eine weitere Unterscheidung kann hinsichtlich der Träger und Benutzer vorgenommen werden.²⁴¹ Werden Frühwarnsysteme als Planungs- und Controllinginstrument innerhalb eines Unternehmens

²³⁷ Vgl. MÜLLER, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. S. 327.

²³⁸ Vgl. FISCHER, R.; JEDEK, K.: Eine Großinsolvenz auf dem Bauplatz - Ablauf, Auswirkungen und Lehren. In: HECK, D.; MAUERHOFER, G. (Hrsg.): 7. Grazer Baubetriebs- & Baurechtsseminar: Insolvenz am Bau - eine rechtliche und bauwirtschaftliche Betrachtung. S. 206.

²³⁹ Vgl. KSV1870. <https://www.ksv.at/>. Datum des Zugriffs: 20.07.2017.

²⁴⁰ Vgl. BERND, R.: Management-Qualität: Rezession und Krise. S. 74.

²⁴¹ Vgl. KRYSSTEK, U.: Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. S. 190.

angewandt, ist der Nutzer das Unternehmen selbst. Werden Frühwarnsysteme jedoch z. B. als Werkzeug der Insolvenzfrüherkennung verwendet, können Benutzer auch andere am Markt agierende Unternehmen oder auch Gläubiger des untersuchten Unternehmens etc. sein.

Bezüglich der Abgrenzung der Arten von Frühwarnsystemen kann unterschieden werden zwischen:²⁴²

- eigenorientierte oder fremdorientierte Frühwarnsysteme
- betriebliche, zwischenbetriebliche oder überbetriebliche Frühwarnsysteme
- strategische oder operative Frühwarnsysteme

Eigenorientierte Frühwarnsysteme erlauben, Chancen und Risiken im eigenen Unternehmen aufzuspüren. Auch fremdorientierte dienen der Erkennung von Chancen und Risiken, jedoch nicht dem untersuchten Unternehmen, sondern anderen Interessenten. **Fremdorientierte Systeme** stellen z. B. Insolvenzprognosen dar, welche aus Zahlen des Jahresabschlusses berechnet werden können. Aus diesen Information ist es möglich, Aussagen über zukünftige Entwicklungen von Unternehmen abzuleiten. Weitere Interessenten solcher Prognosen können beispielsweise andere Marktteilnehmer, Eigenkapitalgeber oder Banken sein.²⁴³

Krystek (1987) unterscheidet betriebswirtschaftliche Frühwarnsysteme in **betriebliche, zwischenbetriebliche** und **überbetriebliche**. Der Unterschied dieser Arten liegt in den Trägern und Benutzern solcher Systeme, welche nicht immer identisch sein müssen. Als Träger eines Frühwarnsystems werden alle Organe bezeichnet, welche den Betrieb dieser überhaupt ermöglichen. Benutzer hingegen betrachten den Output solcher Frühwarnsysteme und verwerten diese Informationen entsprechend. Während der Träger von betrieblichen Frühwarnsystemen, welche als unternehmensindividuelle, eigenorientierte Informationssysteme bezeichnet werden, das jeweilige Unternehmen ist, sind bei zwischenbetrieblichen Frühwarnsystemen immer mehrere Träger beteiligt. Dies können mehrere branchengleiche oder branchenfremde Unternehmen sein. Ergänzend werden bei überbetrieblichen Frühwarnsystemen Institutionen, wie z. B. Forschungsinstituten, als Träger miteinbezogen.²⁴⁴ Betriebliche gesamtunternehmensbezogene Frühwarnsysteme werden von *Krystek* in **operative** und **strategische** unterteilt.²⁴⁵

²⁴² Vgl. KRYSSTEK, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 145ff.

²⁴³ Vgl. WELGE, M.; AL-LAHAM, A.: Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung. 3. Auflage. S. 298.

²⁴⁴ Vgl. KRYSSTEK, U.: Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. S. 192.

²⁴⁵ Vgl. KRYSSTEK, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 147-166.

Je nachdem, für welchen Planungszeitraum Frühwarnsysteme erstellt werden, ist zwischen strategischen oder operativen zu unterscheiden.²⁴⁶ Grundsätzlich ist bei Unternehmens-Planungszeiträumen zwischen strategischen, taktischen und operativen zu differenzieren²⁴⁷, auf welche aufbauend Frühwarnsysteme erstellt werden können. Der strategische Planungszeitraum beschreibt den längsten Planungszeitraum, gefolgt vom taktischen und operativen. Hinsichtlich der Länge dieser Planungszeiträume finden sich in der Fachliteratur abweichende Jahresangaben. Abbildung 14 zeigt die verschiedenen Planungszeiträume in Abhängigkeit ihres Planungshorizontes und ihre charakteristischen Merkmale:

	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Planungshorizont	langfristig 5-10 Jahre	mittelfristig bis etwa 5 Jahre	kurzfristig bis zu einem Jahr
Charakteristische Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> > bezogen auf das gesamte Unternehmen > hohes Abstraktionsniveau > großer Planungsumfang > nicht so vollständig und detailliert > qualitative Ausrichtung > langfristige Rahmenplanung 	<ul style="list-style-type: none"> > funktionsbezogen > mittleres Abstraktionsniveau > mittlerer Planungsumfang > zunehmende Vollständigkeit und Detailliertheit > stärkere quantitative Ausrichtung > Inhaltskonkretisierung der strategischen Planung 	<ul style="list-style-type: none"> > durchführungsbezogen > niedriges Abstraktionsniveau > geringer Planungsumfang > hohe Vollständigkeit und Detaillierungsgrad > quantitative Ausrichtung > weitere Konkretisierung durch Umsetzung der taktischen Planung in eindeutige Durchführungspläne

Abbildung 14: Merkmale der strategischen, taktischen und operativen Planung (in Anlehnung an Müller & Wildau²⁴⁸)

Ausgehend von diesen Planungszeiträumen und ihren charakteristischen Merkmalen kommen strategische oder operative Frühwarnsystemen zur Anwendung, deren Basis qualitative oder quantitative Informationen bilden.

Die in **strategischen Frühwarnsystemen** erarbeiteten Informationen werden aufgrund des hohen Abstraktionsniveaus als „schwache Signale“ bezeichnet. Aufgrund von schlecht definierten und unpräzise strukturierter Informationen können jedoch in dieser frühen Phase der Krisenerkennung nur solch „schwache Signale“ Anzeichen auf vorherrschende Unternehmenskrisen geben.²⁴⁹ Mittels strategischer Frühwarnsysteme ist es möglich, dass durch die systematische Auswertung maßgeblicher Entwicklungen des Unternehmens durch Aufbereitung von unternehmensinternen oder umweltbezogenen Aufzeichnungen Frühwarnindika-

²⁴⁶ Vgl. KRYSTEK, U.: Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. S. 71ff.

²⁴⁷ Vgl. SCHENK, H.-O.: Marktwirtschaftslehre des Handelns. S. 293.

²⁴⁸ Vgl. MÜLLER, J.; WILDAU, N.: Basis-Kompendium für Controller: Das kompakte Nachschlagewerk für Einsteiger und Profis. S. 67.

²⁴⁹ Vgl. STAEHLE, W.; STOLL, E.: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise: Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung. S. 17.

toren herausgearbeitet werden können. Qualitative Informationen werden oftmals durch Zusammenarbeit mit Fachexperten eruiert. Strategische Frühwarnsysteme auf Basis qualitativer Informationen sind aufgrund des hohen Abstraktionsniveaus dieses großen Planungszeitraumes besonders geeignet. Quantitative Indikatoren sind für die Auffindung strategischer Risiken eher ungeeignet, da diese strukturelle Veränderungen oder Diskontinuitäten des Unternehmens und seine Umwelt nicht in dieser Weise aufspüren wie qualitative.²⁵⁰ Die Deutung dieser zunächst unstrukturierten und qualitativen Frühwarninformationen wird im Zeitverlauf einer Krise immer präziser.²⁵¹

Operative Frühwarnsysteme decken sich in ihrem Einsatzgebiet, bezüglich der zeitlichen Reichweite sowie ihrer inhaltlichen Schwerpunkte mit dem operativen Planungszeitraum. Sie können sowohl auf das gesamte Unternehmen sowie auf einzelne Bereiche des Unternehmens angewendet werden. Im Gegensatz zu strategischen Frühwarnsystemen ist der Anteil an aussagekräftigen quantifizierbaren Frühwarninformationen aufgrund des niedrigen Abstraktionsniveaus deutlich höher.²⁵² Im Zuge von operativen Frühwarnsystemen werden vorwiegend interne und externe quantitative Indikatoren ausgewertet, da diese bei der kurz- oder mittelfristigen Risikoidentifikation gegenüber qualitativen Indikatoren als deutlich überlegen angesehen werden.²⁵³

Krystek gliedert operative Frühwarnsysteme in kennzahlen- und hochrechnungsorientierte sowie indikatororientierte Frühwarnsysteme, welche durch ihren Output hauptsächlich für den operativen Planungsbereich anzuwenden sind. Im Unterschied zu kennzahlen- und hochrechnungsorientierten Frühwarnsystemen können indikatororientierte Frühwarnsysteme jedoch auch relevante Informationen zur Frühwarnung im strategischen Planungsbereich liefern.²⁵⁴

²⁵⁰ Vgl. BEA, F.; KLÖTZLE, A.; ZAHN, E. (Hrsg.): Unschärfe Risikoanalyse strategischer Ereignisrisiken. S. 32.

²⁵¹ Vgl. JACOBS, J.; RIEGLER, J.-J.; SCHULTE-MATTLER, H.: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung: Konzepte zum präventiven Risikomanagement. S. 30.

²⁵² Vgl. STAEHLE, W.; STOLL, E.: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise: Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung. S. 12.

²⁵³ Vgl. BEA, F.; KLÖTZLE, A.; ZAHN, E. (Hrsg.): Unschärfe Risikoanalyse strategischer Ereignisrisiken. S. 32.

²⁵⁴ Vgl. KRYPEK, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. S. 147.

4.3 Generationen von Frühwarnsystemen

Eine weitere Einteilung von Frühwarnsystemen kann anhand der zeitlichen Abfolge ihrer Entwicklung vorgenommen werden. Es gilt folgende Generationen zu unterscheiden:²⁵⁵

- Die 1. Generation an Frühwarnsystemen, welche in den 1960er- und 1970er-Jahren²⁵⁶ entwickelt wurde, orientiert sich an Kennzahlen und ihren Hochrechnungen. Quantitative Kennzahlen und Kennzahlensysteme, welche aus dem betrieblichen Rechnungswesen gewonnen werden, werden ausgewertet und/oder hochgerechnet und sind daher zur operativen Steuerung geeignet. Zur strategischen Steuerung ist diese Generation an Frühwarnsystemen nur bedingt geeignet, da meist nur finanzielle Zielgrößen im Vordergrund stehen.²⁵⁷
- Die 2. Generation an Frühwarnsystemen orientiert sich an Indikatoren und wird aufgrund gewählten Basis-Planungszeitraumes ebenfalls als operatives Frühwarnsystem bezeichnet. Als Indikatoren werden ausgewählte volks- und betriebswirtschaftliche Variablen innerhalb von Beobachtungsbereichen bezeichnet, welche Risiken und Chancen für das Unternehmen aufzeigen.²⁵⁸
- Die 3. Generation an Frühwarnsystemen orientiert sich im Rahmen von strategischen Frühwarnsystemen zum großen Teil an meist unstrukturierten, qualitativen Informationen („schwache Signale“) aus nicht-monetären Bereichen, mit dem Ziel, Krisen so früh wie möglich zu erkennen.²⁵⁹

Die 4. Generation von Frühwarnsystemen, von welcher inzwischen die Rede ist, versucht unter anderem, das im Punkt 3.11.2 beschriebene ganzeinheitliche Management- und Kennzahlensystem Balanced Scorecard, welches eine Erweiterung von Kennzahlen und Frühwarnsystemen darstellt²⁶⁰, in die Frühwarnung zu integrieren.²⁶¹

²⁵⁵ Vgl. JACOBS, J.; RIEGLER, J.-J.; SCHULTE-MATTLER, H.: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung: Konzepte zum präventiven Risikomanagement. S. 24.

²⁵⁶ Vgl. SCHMITZ, T.; WEHRHEIM, M.: Risikomanagement: Grundlagen - Theorie - Praxis. S. 110.

²⁵⁷ Vgl. HUCH, B.; BEHME, W.; OHLENDORF, T.: Rechnungswesenorientiertes Controlling: Ein Leitfaden für Studium und Praxis. S. 357.

²⁵⁸ Vgl. HESSE, S.: Strategische Datenbanken: Kernelemente computergestützter Informationssysteme zur Unterstützung des strategischen Controllings. S. 23.

²⁵⁹ Vgl. SCHMITZ, T.; WEHRHEIM, M.: Risikomanagement: Grundlagen - Theorie - Praxis. S. 111.

²⁶⁰ Vgl. ROSENKRANZ, F.; MISSLER-BEHR, M.: Unternehmensrisiken erkennen und managen: Einführung in die quantitative Planung. S. 171.

²⁶¹ Vgl. ROTTERDAM, A.: Der Weg aus der Krise: das indikatororientierte Frühaufklärungssystem zur Krisenprävention im Unternehmen. S. 11ff.

4.4 Instrumente von Frühwarnsystemen

Anhand der Generationen von Frühwarnsystemen konnte bereits erkannt werden, dass verschiedene Instrumente als Datenbasis solcher Systeme dienen können.

Strategische und operative Steuerungsinstrumente von Frühwarnsystemen decken sich größtenteils mit jenen, welche im Risikomanagement und Controlling zur Anwendung kommen. Beispielsweise sind dies:²⁶²

- Kennzahlen und Kennzahlensysteme
- Benchmarking
- Balanced Scorecard
- Stärken- und Schwächenanalysen (SWOT)
- Portfolioanalysen
- Investitionsanalysen
- Budgetanalysen
- ABC-Analysen
- GAP-Analysen

Da sich der Fokus dieser Masterarbeit auf Kennzahlen aus Jahresabschlussanalysen innerhalb von Frühwarnsystemen konzentriert, wird im folgenden Unterkapitel näher auf Kennzahlen und Kennzahlensysteme, welche als Frühwarninstrumente dienen, eingegangen. Die darin beschriebenen Kennzahlen und Kennzahlensysteme können zum Teil aus Jahresabschlussanalysen gewonnen werden, was wiederum die Nützlichkeit derselben unterstreichen soll.

4.5 Kennzahlen als Instrumente von Frühwarnsystemen

Im Kapitel 2 wurde darauf eingegangen, welche wesentliche Rolle Kennzahlen und Kennzahlensysteme in Jahresabschlussanalysen spielen. Betriebswirtschaftlich gesehen besteht eine lange Tradition und sie zählen zu den klassischen Controlling-Instrumenten.²⁶³ Während Kennzahlen von Jahresabschlussanalysen aufgrund der Datenbasis, aus welcher sie erarbeitet werden, zum großen Teil finanzwirtschaftlich geprägt sind, gehen Kennzahlen oder ihre Systeme als Frühwarnsysteme auch auf andere Bereiche ein. In diesem Unterkapitel wird deshalb beschrieben,

²⁶² Vgl. HOFMANN, I.: Risikomanagement und Controlling: Wirtschaft - Recht - Mitbestimmung. Skriptum des österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte. S. 5ff.

²⁶³ Vgl. HORVATH, P.: Controlling. S. 24.

wie Kennzahlen und Kennzahlensysteme in Frühwarnsystemen eingliedert werden können.

Die guten Frühwarneigenschaften von Kennzahlen führten dazu, dass sich daraus Frühwarnsysteme entwickelten; man spricht, wie in Unterkapitel 4.3 beschrieben, von Frühwarnsystemen der 1. Generation. Um die Aussagekraft einzelner Kennzahlen zu verstärken, werden Einzelkennzahlen zu Kennzahlensystemen zusammengefasst, um daraus Analyse- und Prognosewerte zu erhalten. Werden Kennzahlen zusammengefasst und somit als Kennzahlensysteme verwendet, wird die Früherkennungsqualität deutlich gesteigert.²⁶⁴ Da Kennzahlen jedoch aus Daten der Vergangenheit oder Gegenwart gewonnen werden, gelten ihre Frühwarneigenschaften als begrenzt.²⁶⁵

Um dieser Tatsache entgegenzuwirken und Kennzahlen zur frühen Ortung von Chancen und Risiken einzusetzen, stellt *Raubach* (1983) folgende Anforderungen an sie:²⁶⁶

- **Zukunftsorientiertheit:** Kennzahlen müssen zukunftsorientierte Entwicklungen signalisieren.
- **Diagnosestärke:** Kennzahlen müssen Veränderungen im Unternehmen präzise darstellen und vermitteln, welche Ursachen für diese Veränderungen verantwortlich sind.
- **Glaubwürdigkeit:** Die frühzeitig angezeigten Veränderungen von Kennzahlen müssen mit Sicherheit zukünftige Entwicklungen widerspiegeln.

Ausgehend von diesen Anforderungen für Kennzahlen von Frühwarnsystemen wurde in der Praxis erkannt, dass nur wenige Kennzahlen diese erfüllen. *Krystek & Moldenhauer* (2007) ermittelten in einer Umfrage eine Reihe an Kennzahlen mit Frühwarneigenschaften, welche als mögliche Indikatoren zur Frühwarnung dienen können. Es wurden Kennzahlen des Finanzwesens, des Absatzes, der Materialwirtschaft, der Forschung und Entwicklung, des Managements, der Verwaltung und der Produktion und Qualität unterschieden. Tabelle 12 zeigt die Ergebnisse dieser Praxisumfrage.

²⁶⁴ Vgl. REICHMANN, T.: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: die systemgestützte Controlling-Konzeption. S. 27ff.

²⁶⁵ Vgl. JACOBS, J.; RIEGLER, J.-J.; SCHULTE-MATTLER, H.: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung: Konzepte zum präventiven Risikomanagement. S. 24/25.

²⁶⁶ Vgl. RAUBACH, U.: Früherkennung von Unternehmenskrisen: dargestellt am Beispiel von Handwerksbetrieben. S.93.

Tabelle 12: Kennzahlen mit Frühwarneigenschaften (in Anlehnung an Krystek & Moldenhauer²⁶⁷)

Finanzwesen	
<ul style="list-style-type: none"> Eigenkapitalrentabilität Eigenkapitalnutzungsgrad Gewinnrate Liquidität Eigenkapitalquote Verschuldungsgrad Investitionsquote 	<ul style="list-style-type: none"> Gesamtkapitalrentabilität Gesamtkapitalnutzungsgrad Gewinnschwelle Investitionsbereich Fremdkapitalquote Kreditspielraum Zahlungsziel
Absatz	
<ul style="list-style-type: none"> Auftragseingangsquote Marktanteil Preiselastizität Werbeerfolgsquote Vertriebserfolgsquote Reichweite 	<ul style="list-style-type: none"> Markterschließungsgrad Kalkulationsabweichung Termintreue Werbeelastizität Umschlagshäufigkeit
Materialwirtschaft	
<ul style="list-style-type: none"> Beschaffungsquote Umschlagshäufigkeit Lieferverzögerungen 	<ul style="list-style-type: none"> Materialintensität Lagerdauer Fehlerquote
Personalwesen	
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsintensität Fluktuationsquote Krankenquote 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsproduktivität Anwerbeerfolgsquote Altersstruktur
Forschung und Entwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> Forschungsintensität Verbesserungsquote 	<ul style="list-style-type: none"> Innovationsgrad Lizeneinnahmen
Management	
<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsabläufe Kontrollspanne Arbeitsstil Informationssystem 	<ul style="list-style-type: none"> Führungsstil Vertretungsregelung Verfahrenstechniken Mitarbeiterbeurteilung
Verwaltung	
<ul style="list-style-type: none"> Rechnungsfunktion Dokumentationsfunktion Dienstleistungsfunktion 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikationsfunktion Sicherungsfunktion
Produktion/Qualität	
<ul style="list-style-type: none"> Produktivität Beschäftigungsgrad Fixkostenbelastung 	<ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftlichkeit Mehrarbeitsquote Fehler- und Ausschluss-quote

²⁶⁷ Vgl. KRYPEK, U.; MOLDENHAUER, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. S. 106.

Aus dieser Tabelle ist zu erkennen, dass viele dieser Kennzahlen ihre Datenbasis aus Jahresabschlüssen beziehen, weshalb die große Bedeutung von Jahresabschlussanalysen auch im Rahmen von Frühwarnsystemen besteht.

Wie in Unterkapitel 4.3 beschrieben, können bei Frühwarnsystemen der 1. Generation auch Hochrechnungen von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen vorgenommen werden.

Solche Hochrechnungen dienen der Verbesserung der Frühwarneigenschaften von Kennzahlen. Ausgehend von Planhochrechnungen werden diese permanent mit voraussichtlichen Ist-Werten verglichen. Sie haben das Ziel, Chancen und Risiken noch früher zu erkennen und so größere Handlungsspielräume zu schaffen.²⁶⁸ Kritische Aspekte in der Anwendung von Planungshochrechnungen sind jedoch, dass zum einen der Hochrechnungszeitraum, für den Hochrechnungen Frühwarneigenschaften besitzen, je nach Branche stark variiert.²⁶⁹ Zum anderen ist es mittels Planungshochrechnungen angesichts von Extrapolationsfallen nur schwer möglich, Strukturbrüche zu erkennen.²⁷⁰

4.6 Zusammenfassung des Kapitels

Abgesehen von den in Kapitel 3 beschriebenen Anwendungsfällen für Jahresabschlussanalysen wurde in diesem Kapitel speziell jener im Rahmen von Frühwarnsystemen geschildert.

Ausgehend von Definitionen zu Frühwarnsystemen und ihrem Zweck, wurden die verschiedenen Arten und Generationen von Frühwarnsystemen erläutert, um die Integrationsmöglichkeiten von Kennzahlen des Jahresabschlusses in Frühwarnsystemen zu schildern. *Krystek & Moldenhauer* beschäftigten sich in einer Studie mit Kennzahlen, welche zur Frühwarnung geeignet sind. Die Ergebnisse dieser Studie verdeutlichten, dass hierbei auch Jahresabschlussanalysekenzahlen von Bedeutung sind.

Damit der theoretische Bezugsrahmen von Unternehmenskrisen, Jahresabschlussanalysen und Frühwarnsystemen, wie er in den bisherigen Kapiteln vermittelt wurde, auf die Bauwirtschaft Bezug findet, wird im Folgekapitel näher auf diese und ihre Besonderheiten eingegangen.

²⁶⁸ Vgl. WELGE, M.; AL-LAHAM, A.: Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung. 7. Auflage. S. 433.

²⁶⁹ Vgl. KRISTEK, U.: Frühwarnsysteme S. 227, zitiert bei: JACOBS, J.; RIEGLER, J.-J.; SCHULTE-MATTLER, H.: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung: Konzepte zum präventiven Risikomanagement. S. 26.

²⁷⁰ Vgl. KRISTEK, U.; MOLDENHAUER, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. S. 107.

5 Die Bauwirtschaft, ihre Bedeutung und betriebswirtschaftliche Besonderheiten

Dieses Kapitel befasst sich näher mit der Bauwirtschaft, wobei zunächst eine Definition erfolgt. Im Anschluss werden im Unterkapitel 5.2 Untergliederungsmöglichkeiten der Bauwirtschaft vorgestellt, ehe in 5.3 der Stellenwert, welchen die Bauwirtschaft in der Gesamtwirtschaft einnimmt, erklärt wird. Ab Unterkapitel 5.4, in welchem Größenunterscheidungsmerkmale von Bauunternehmen und ihre Anteile in der Bauwirtschaft illustriert werden, wird näher auf KMUs und ihre Charakteristik eingegangen. Die nachstehenden Unterkapitel zeigen betriebswirtschaftliche Besonderheiten von Bauunternehmen auf, welche sich großteils durch Merkmale der Leistungserbringung dieser Branche ergeben. Anschließend werden ein Überblick an wichtigen Jahresabschlusskennzahlen von Bauunternehmen gegeben sowie ihre durchschnittliche Größenordnung und Empfehlungen dazu dargestellt. Zum Abschluss dieses Kapitels wird gezeigt, wie sich die charakteristische Jahresabschlussstruktur im Zusammenhang mit Bauunternehmenskrisen verhält.

5.1 Definition Bauwirtschaft

Wie eine Vielzahl an Termini im Zusammenhang des Bauwesens, ist auch der Bauwirtschafts-Begriff in der Wissenschaft nicht ausreichend definiert. Eine einheitliche Definition lässt sich nicht finden, es kommt deshalb oftmals zur synonymen Verwendung von Begriffen wie Bauwirtschaft, Baugewerbe, Baumarkt, Bausektor, Baubranche etc.²⁷¹

Die *Europäische Union* verwendet im NACE-System zur Klassifikation der Wirtschaftszweige die Bezeichnung Baugewerbe (Eurostat 2008), der Begriff Bauwirtschaft findet hierbei keine Verwendung.²⁷²

Die Beschreibung der Bauwirtschaft von *Spillner et. al* (1996) gilt in der deutschsprachigen Fachliteratur als weit verbreitet:

*Die Bauwirtschaft bezeichnet den Teilbereich einer Volkswirtschaft, der sich mit der Errichtung, Erhaltung und Nutzung von Bauwerken sowie mit der Anpassung und Veränderung von Bauwerksbeständen durch Bautätigkeit befasst.*²⁷³

Klemmer (1998) erweitert diese Definition zusätzlich noch durch die Notwendigkeit von Entwicklungs-, Finanzierungs- und Planungstätigkei-

²⁷¹ Vgl. JACOB, D. (Hrsg.): Bauwirtschaft und Konjunktur: Bedeutung und Auswirkung staatlicher Nachfragegestaltung auf die Bauwirtschaft. S. 7.

²⁷² Vgl. MÖLLER, J. et al.: Evaluation bestehender gesetzlicher Mindestlohnregelungen - Branche: Bauhauptgewerbe. S. 148.

²⁷³ SPILLNER, A. et al.: Branchenbild Bauwirtschaft: Entwicklung und Lage des Baugewerbes sowie Einflussgrößen und Perspektiven der Bautätigkeit in Deutschland. S. 11.

ten, welche im Rahmen von Bauprojekten vorgenommen werden müssen.²⁷⁴

Aus beiden Definitionen geht hervor, dass der gesamte Lebenszyklus eines Bauwerkes bauwirtschaftlich zu betrachten ist. Im Umkehrschluss bedeutet diese Vielzahl an Projektphasen eine hohe Anzahl an Projektbeteiligten.

In der Volkswirtschaft stellt die Bauwirtschaft einen wesentlichen Teil dar, da diese Grundbedürfnisse der Bevölkerung betreffend Wohnen oder Infrastruktur abdeckt.²⁷⁵ Weitere Aspekte der Wichtigkeit dieses Wirtschaftszweiges, welcher oftmals auch als „Schlüsselsektor“ bezeichnet wird, bestehen neben dem hohen Anteil am Bruttoinlandsprodukt in der Vernetzung mit anderen Zweigen der Wirtschaft. Aber auch die Dauerhaftigkeit und Ausprägung ihrer Produkte sowie der Stellenwert der Gebäude und Tiefbauten als Voraussetzungen für die Produktion sind zentral.²⁷⁶

5.2 Untergliederungen der Bauwirtschaft

In der Vergangenheit wurden mehrere Untergliederungsmöglichkeiten der Bauwirtschaft ausgearbeitet, welche im Rahmen dieses Unterkapitels Bezug finden. Grundsätzlich ist man jedoch bestrebt, für bessere Vergleichbarkeit von Wirtschaftszweigen Einheitlichkeit zu erreichen.

Ein in der Fachliteratur dominanter Ansatz ist die Unterscheidung der Bauwirtschaft im engeren Sinne und weiterem Sinne. Erstere kann als Wirtschaftsraum verstanden werden, indem alle direkt baubeteiligten Unternehmen des Bauhaupt- und Baunebengewerbes agieren. Zur Bauwirtschaft im weiteren Sinne sind zusätzlich unter anderem noch Unternehmen des Baustoffhandels und der Baustoffproduktion sowie Unternehmen im Architektur- und Ingenieursbereich zu zählen.²⁷⁷ Die weiter gefasste Definition des Bauwirtschaftsbegriffes meint also alle Institutionen, welche sich mit der Planung, Durchführung und Nutzung von Bauprojekten bzw. Bauobjekten befassen.²⁷⁸

In das Bauhauptgewerbe fallen großteils Ausführungsarbeiten für den Rohbau im Hoch-, Tief-, Spezial- und Straßenbau. Gewerke des Bauhauptgewerbes sind demnach z. B. Maurer, Betonmurer, Dachdecker

²⁷⁴ Vgl. KLEMMER, J.: Neustrukturierung bauwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten: Leistungstiefenoptimierung als strategisches Problemfeld. S. 10.

²⁷⁵ Vgl. SCHNEIDER, N.; SPELLERBERG, A.: Lebensstile, Wohnbedürfnisse und räumliche Mobilität. S. 167.

²⁷⁶ Vgl. SPILLNER, A. et al.: Branchenbild Bauwirtschaft: Entwicklung und Lage des Baugewerbes sowie Einflussgrößen und Perspektiven der Bautätigkeit in Deutschland. S. 1.

²⁷⁷ Vgl. KÖCHENDORFER, B. (Hrsg.): Aspekte des Einsatzes von Controllinginstrumenten in der mittelständischen Bauwirtschaft: Eine empirische Studie. S.10

²⁷⁸ Vgl. PAUSER, S.: M&A in der Bauindustrie: Werteffekte und Erfolgsdeterminanten. S. 7.

oder Zimmerer. Das Baunebengewerbe umfasst alle Gewerke, die sich mit dem Bauwerks-Ausbau beschäftigen sowie das Bauhilfsgewerbe.²⁷⁹ Beispiele für Unternehmer, welche im Baunebengewerbe tätig sind, wären Fliesenleger, Trockenbauer (Innenausbau), Maler, Bauschlosser, oder Elektriker.²⁸⁰ Zum Bauhilfsgewerbe werden Unternehmen gezählt, welche bei der Bauwerkserstellung Werk- und Dienstleistungen anbieten. Hierzu werden beispielsweise Transport- und Fuhrleistungen gezählt.²⁸¹

Die eben genannten traditionellen Unterteilungen verlieren heutzutage immer mehr an Bedeutung, da immer öfters einheitliche Brancheneinteilungen mit der Implementierung von Wirtschaftszweig-Klassifikationen zum Zweck aussagekräftiger Wirtschaftsvergleiche realisiert werden. Beispielsweise werden Wirtschaftsstatistiken der *Statistik Austria* nach dem Branchengliederungsverzeichnis gemäß ÖNACE 2008 vorgenommen,²⁸² so auch bei jenen des Gläubigerschutzverbandes *KSV1870*. Umgangssprachlich (z. B. von Interessensvertretungen) und in Teilen der Fachliteratur werden die Begriffe Bauhaupt- oder Baunebengewerbe dennoch oftmals verwendet.

Um wirtschaftliche Statistiken miteinander vergleichen zu können, ist es notwendig, identische Aktivitätsklassifikationen vorzunehmen und jedes Unternehmen diesbezüglich konform zuzuordnen. Wirtschaftsaktivitätsklassifikationen, welche mittels Buchstaben- bzw. Zahlencodes strukturiert werden, vermitteln wirtschaftliche Tätigkeiten von Unternehmen und bilden daher die Basis der Unternehmenszuordnung. Auf internationaler Ebene ist die UN-Klassifikation ISIC (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities) gebräuchlich. Die *Europäische Union* setzte die Klassifikation der wirtschaftlichen Tätigkeiten mit NACE (Nomenclature européenne des activités économiques) um. Auf österreichischer Ebene kommt das ÖNACE 2008 – Klassifikationswerkzeug zur Anwendung, welches eine Weiterentwicklung des europäischen NACE-Systems darstellt, da es noch detailliertere Unterklassen kennt. Die vier Gliederungsebenen des NACE-Systems wurden um eine fünfte Ebene erweitert, die Codes bis zur vierten Stelle stimmen überein. Die fünfte Stelle der nationalen ÖNACE-2008-Gliederung geht hierzulande mittels detaillierter Unterklassen auf Besonderheiten ein.²⁸³

²⁷⁹ Vgl. JACOB, D. (Hrsg.): Entwicklung und Gestaltung eines Unternehmenscontrolling in mittelständischen Unternehmen: Unter Berücksichtigung von zwei empirischen Untersuchungen im Zeitvergleich. S. 9/10.

²⁸⁰ Vgl. SCHMIERL, K.; WEIMER, S.: S.42 Demografiesensible Entgeltpolitik: Annäherung an ein Zukunftsthema. S. 42.

²⁸¹ Vgl. BRÜSSEL, W.: Baubetrieb von A bis Z. S. 57, zitiert bei: JACOB, D. (Hrsg.): Entwicklung und Gestaltung eines Unternehmenscontrolling in mittelständischen Unternehmen: Unter Berücksichtigung von zwei empirischen Untersuchungen im Zeitvergleich. S. 9/10.

²⁸² Vgl. STATISTIK AUSTRIA: ÖNACE 2008 - Implementierung: https://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/oenace_2008_implementierung/index.html. Datum des Zugriffs: 13.07.2017.

²⁸³ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: ÖNACE - Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/oenace.html>. Datum des Zugriffs: 13.07.2017.

Die Gliederungsebenen des ÖNACE 2008 unterscheiden folgende Positionen:²⁸⁴

- Abschnitt
- Abteilung
- Gruppe
- Klasse
- Unterklasse

Im Abschnitt F der ÖNACE 2008 wird die Bauwirtschaft erfasst und in die Abschnitte Hochbau, Tiefbau und vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstige Ausbaugewerbe unterteilt. Tabelle 13 gibt einen Überblick über die darin niedergeschriebenen Unterteilungen und stellt diese bis zur Gruppen-Ebene (3. Gliederungsebene) dar:

Tabelle 13: Aktivitätsklassifikationen der Wirtschaftszweige gemäß ÖNACE 2008 (in Anlehnung an WKO²⁸⁵)

Abschnitt F – BAU
<p>41 Hochbau</p> <p>41.1 Erschließung von Grundstücken; Bauträger</p> <p>41.2 Bau von Gebäuden</p>
<p>42 Tiefbau</p> <p>42.1 Bau von Straßen und Bahnverkehrsstrecken</p> <p>42.2 Leitungstiefbau und Kläranlagenbau</p> <p>42.9 Sonstiger Tiefbau</p>
<p>43 Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe</p> <p>43.1 Abbrucharbeiten und vorbereitende Baustellenarbeiten</p> <p>43.2 Bauinstallation</p> <p>43.3 Sonstiger Ausbau</p> <p>43.9 Sonstige spezialisierte Bautätigkeiten</p>

Die Einteilung getreu ÖNACE 2008 wird von der *Statistik Austria* anhand der Haupttätigkeit der Unternehmen nach § 21 Bundesstatistikgesetz (BstatG 2000) vorgenommen. Können Unternehmen mehreren Haupttätigkeiten zugeordnet werden, findet eine schwerpunktmäßige Zuordnung statt.²⁸⁶

²⁸⁴ Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA: KMU-Daten. <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/kmu-daten-oenace>. Datum des Zugriffs: 13.07.2017.

²⁸⁵ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: ÖNACE 2008 - Gliederung. <http://wko.at/statistik/oenace/oenace2008.pdf>. Datum des Zugriffs: 13.07.2017.

²⁸⁶ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: ÖNACE - Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/oenace.html>. Datum des Zugriffs: 13.07.2017.

5.3 Stellenwert der Bauwirtschaft

Die Bauwirtschaft stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor der Volkswirtschaft dar. Sie kann als bedeutender Indikator für die wirtschaftliche Lage eines Landes angesehen werden. Bei günstiger Situation der Volkswirtschaft steigt die Anzahl an realisierten Bauprojekten, was wiederum zu Beschäftigungserhöhungen in der Bauwirtschaft und benachbarten Wirtschaftszweigen führt. Im Gegensatz dazu kann eine abschwächende Bautätigkeit eine ohnehin schlechte volkswirtschaftliche Lage noch stärker bedrücken.²⁸⁷

Der hohe Stellenwert der Bauwirtschaft resultiert aus der Bereitstellung von Sachgütern in Form baulicher Anlagen. Darunter fallen unter anderem infrastrukturelle Bauprojekte wie z. B. Straßen sowie Wohn- und Bürogebäude.²⁸⁸

Oftmals wird die Bauwirtschaft auch aufgrund des hohen Anteils am Bruttoinlandsprodukt als volkswirtschaftlicher „Schlüsselsektor“ bezeichnet.²⁸⁹ Die absoluten Zahlen der Betriebe und Beschäftigten, welche in der Bauwirtschaft tätig sind, unterstreichen diese Behauptung ebenso wie die erbrachten Leistungen und engen Verknüpfungen zu anderen Wirtschaftssektoren.²⁹⁰

In den volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen der *Statistik Austria* ergab sich bei der Berechnung des nominellen österreichischen Bruttoinlandsproduktes nach Wirtschaftsbereichen gemäß ÖNACE-2008-Gliederung für das Jahr 2016 für die Bauwirtschaft ein Anteil von ca. 6,4 % der Bruttowertschöpfung zu Herstellungspreisen. In absoluten Zahlen ausgedrückt hatte die Bauwirtschaft in diesem Jahr eine Bruttowertschöpfung von 20,09 Mrd. €. Abbildung 15 zeigt das herausgearbeitete Ergebnis, die im Jahr 2016 vorliegenden Statistiken unterstreichen dabei die seit Jahrzehnten vorherrschende permanente volkswirtschaftliche Relevanz des Baubereiches.²⁹¹

²⁸⁷ Vgl. KRASS, J.; MITRANSKY, B.; RUPP, G.: Grundlagen der Bautechnik. S. 4.

²⁸⁸ Vgl. SCHULTE, K.-W.: Immobilienökonomie: Band IV: Volkswirtschaftliche Grundlagen. S. 44.

²⁸⁹ Vgl. LOHR, B.: Bewertung bauausführender Unternehmen: Ein ganzheitliches entscheidungsorientiertes Konzept. S. 11.

²⁹⁰ Vgl. SPILLNER, A. et al.: Branchenbild Bauwirtschaft: Entwicklung und Lage des Baugewerbes sowie Einflussgrößen und Perspektiven der Bautätigkeit in Deutschland. S. 404.

²⁹¹ Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/bruttoinlandsprodukt_und_hauptaggregate/jahresdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 16.07.2017.

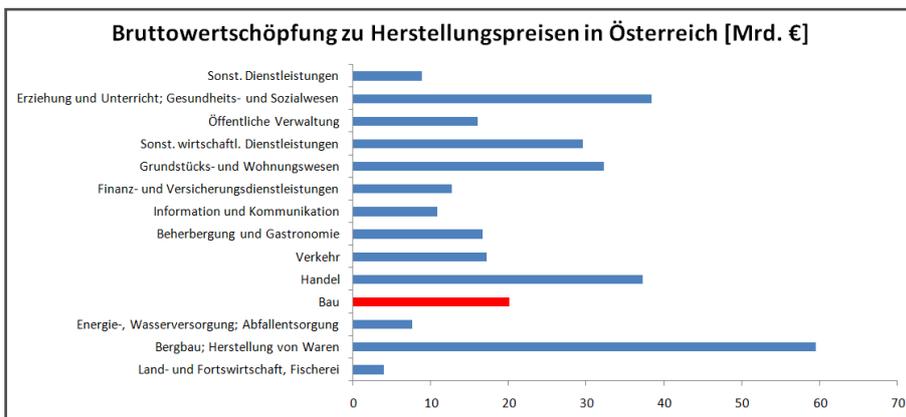


Abbildung 15: Bruttowertschöpfung zu Herstellungspreisen in Österreich für das Jahr 2016 nach Wirtschaftsbereichen (in Anlehnung an Statistik Austria²⁹²)

Darüber hinaus weist die Bauwirtschaft für das Jahr 2016 Bruttoinvestitionen in der Höhe von 895,721 Mio. € auf, was einem Anteil von 2,5 % aller Bruttoinvestitionen entspricht.²⁹³

Der große Stellenwert der Bauwirtschaft setzt sich auch in den österreichischen Leistungs- und Strukturstatistiken der Statistiken Austria fort. In diesen werden die Anzahl von Unternehmen und Beschäftigten je Wirtschaftsbereiche dargestellt. Im Endergebnis für das Jahr 2015 wies der ÖNACE 2008 – Abschnitt F (Bau) 34.564 Unternehmen und 287.944 durchschnittliche Jahresdurchschnittsbeschäftigte auf, was jeweils einen Anteil von über 10 % der verglichenen Wirtschaftsbereiche ausmacht. Vergleicht man diese Werte mit dem Vorjahr, sind nur geringe Veränderungen diesbezüglich zu erkennen. Die Bedeutsamkeit der Bauwirtschaft kann jedoch auch hier mittels des vorliegenden Zahlenmaterials über Jahre hinweg beobachtet werden. In Abbildung 16 und 17 wird die Anzahl der Unternehmen bzw. die Anzahl der Jahresdurchschnittsbeschäftigten im Bauabschnitt im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen (ÖNACE 2008 Abschnitte B-N) für das Jahr 2015 grafisch dargelegt. Sowohl in der Anzahl an Unternehmen als auch in der Anzahl an durchschnittlichen Jahresbeschäftigten nimmt der Abschnitt Bau im Branchenvergleich den vierten Rang ein.²⁹⁴

²⁹² Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/bruttoinlandsprodukt_und_hauptaggregate/jahresdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 16.07.2017.

²⁹³ Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturdaten. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs-_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 16.07.2017.

²⁹⁴ Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturdaten. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs-_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 16.07.2017.

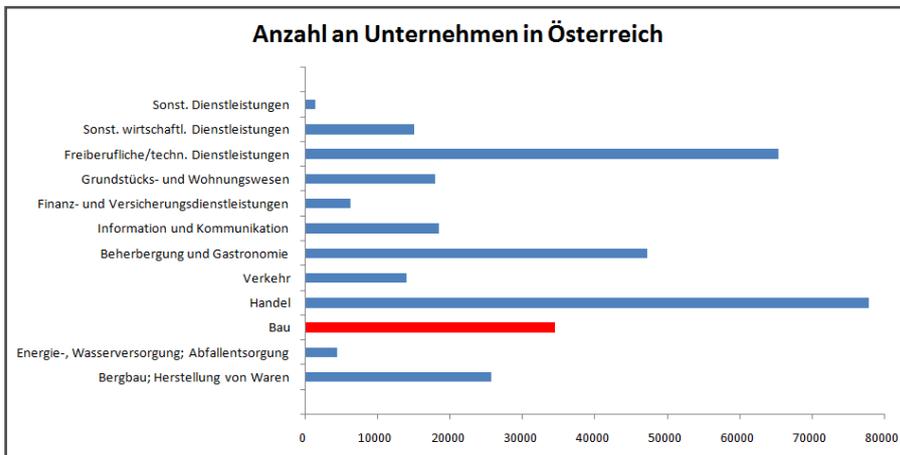


Abbildung 16: Anzahl der Unternehmen in Österreich für das Jahr 2015 nach Wirtschaftsbereichen (in Anlehnung an Statistik Austria²⁹⁵)

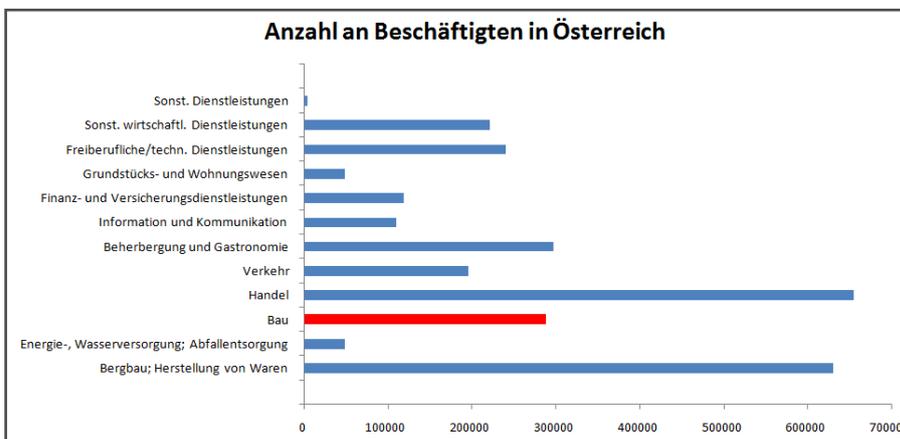


Abbildung 17: Anzahl an Jahresbeschäftigten in Österreich für das Jahr 2015 nach Wirtschaftsbereichen (in Anlehnung an Statistik Austria²⁹⁶)

5.4 Größenklassifizierung von Unternehmen

In diesem Unterkapitel werden zunächst verschiedene Ansätze für die Größenabgrenzung von Unternehmen beschrieben und anschließend in Punkt 5.4.1 die Bedeutung dieser Beschäftigtengrößenklassen an der österreichischen Bauwirtschaft erläutert. In Punkt 5.4.2 wird die KMU-Abgrenzung, wie sie im Rahmen dieser Masterarbeit geschieht näher vorgestellt sowie ihre Bedeutung in der österreichischen Bauwirtschaft gezeigt. Abschließend wird ein Überblick über Stärken und Schwächen von KMUs gegeben.

²⁹⁵ Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturdaten. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs-_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 16.07.2017.

²⁹⁶ Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturdaten. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs-_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 16.07.2017.

Unternehmen können mittels zahlreicher Kriterien in verschiedene Größenklassen eingeteilt werden. In der Fachliteratur konkurrieren mehrere Ansätze, wie solche Klassifizierungen vorgenommen werden können, weshalb es bis heute keinen einheitlichen Ansatz zur Abgrenzung von Unternehmen gibt. Die Folge ist, dass Begriffe wie KMU (Klein- und Mittelunternehmen), Mittelstand, Großunternehmen oder Familienunternehmen nicht eindeutig sind und es daher präziserer Abgrenzungen bedarf.

Einerseits können quantitative Merkmale, wie z. B. die Anzahl der Beschäftigten in einem Unternehmen, zur Unterscheidung verschiedener Unternehmensgrößen ausgewertet werden, andererseits qualitative Merkmale. Bei der Implementierung von qualitativen Merkmalen ist zu berücksichtigen, dass jedoch nur ein Teil davon objektiv messbar ist. In der Praxis, wie auch bei der Erstellung von Statistiken, erfolgt die Größenabgrenzung von Unternehmen anhand quantitativer Kriterien, wobei die Kriterienauswahl immer vom Zweck der Klassifizierung abhängig gemacht werden muss.²⁹⁷

In der Fachliteratur sind sowohl bei den quantitativen-, als auch bei den qualitativen Unterscheidungsmerkmalen unterschiedliche Definitionen zu finden. Quantitative Merkmale beschäftigen sich oftmals mit Beschäftigungs- oder Umsatzzahlen. Merkmale des Marktanteils oder der Bilanzsumme von Unternehmen kommen dabei seltener zum Einsatz.²⁹⁸

Im Anschluss erfolgt zunächst die Aufzählung verschiedenster **quantitativer** Größenabgrenzungen, ehe auf **qualitative** Abgrenzungsfaktoren eingegangen wird. Hierbei werden jeweils verschiedene Möglichkeiten zur Abgrenzung von Unternehmensgrößen aufgezeigt.

Die in der Praxis am weitesten verbreiteten Ansätze zur **quantitativen** Unternehmensgrößenabgrenzung stammen von der *Europäischen Union*, des *Instituts für Mittelstandsforschung Bonn* und *Thürbach & Menzenwerth (1975)*, eine Aufzählung dieser folgt.

Im Amtsblatt L 124 der *Europäischen Union* werden Unternehmen anhand von Beschäftigtenanzahl, Umsatzschwellen und der Bilanzsumme pro Jahr gegliedert. Die Unternehmensdefinition nach Empfehlung der EU-Kommission unterteilt das in Abbildung 18 dargestellte:

²⁹⁷ Vgl. MEYER, J.-A (Hrsg.): Kleine und mittlere Industrieunternehmen in der ökonomischen Theorie. S. 14,15, 24.

²⁹⁸ Vgl. ZINSCH, B.: Bewertung mittelständischer Unternehmen: Verfahren und Besonderheiten bei kleinen und mittleren Unternehmen. S. 23.

Unternehmensgröße	Anzahl der Beschäftigten		Umsatz pro Jahr [€]		Bilanzsumme pro Jahr [€]
Kleinstunternehmen	< 10	und	< 2 Mio.	oder	< 2 Mio.
Kleinunternehmen	< 50		< 10 Mio.		< 10 Mio.
Mittelunternehmen	< 250		< 50 Mio.		< 43 Mio.
Größunternehmen	> 250		> 50 Mio.		> 43 Mio.

Abbildung 18: Empfehlung zur quantitativen Größenabgrenzung von Unternehmen gemäß Europäischer Union (in Anlehnung an Amtsblatt der EU, L 124/36 vom 20.05.2003 und Stadler²⁹⁹)

Gemäß der Definition der EU scheint es zunächst so, dass KMUs jene Unternehmen sind, deren Anzahl der Beschäftigten zwischen 10 und 249, deren Umsatz jährlich zwischen 10 und 49 Mio. Euro und deren Bilanzsumme im Jahr zwischen 10 und 42 Mio. Euro liegen. Im Anhang des Amtsblattes der *Europäischen Union* von 2003 werden in Artikel 2 Abs. 3 jedoch auch Kleinstunternehmen in die Unternehmensklasse der KMUs eingestuft. Dies bedeutet also, dass gemäß EU-Definition auch Kleinstunternehmen zur Unternehmensklasse der KMUs gehören. KMUs sind daher als jene Unternehmen anzusehen, welche unter 250 Personen beschäftigen, einen geringeren Jahresumsatz als 50 Mio. Euro aufweisen sowie deren Bilanzsumme jährlich unter 43 Mio. Euro liegt.³⁰⁰

Eine weitere Abgrenzungsmöglichkeit nahm das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn) vor, welche die bekannteste allgemeine quantitative Definition ist.³⁰¹ Dabei werden Unternehmen anhand der Anzahl der Beschäftigten und des Umsatzes pro Jahr abgegrenzt. Tabelle 14 zeigt diese quantitative Definition:

Tabelle 14: Quantitative Größenabgrenzung von Unternehmen gemäß des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) (in Anlehnung an Institut für Mittelstandsforschung Bonn³⁰²)

Unternehmensgröße	Beschäftigungsanzahl	Umsatz in € / Jahr
Klein	1-9	bis unter 1 Mio.
Mittel	10-499	1-50 Mio.
KMU gesamt	1-499	bis 50 Mio.
Groß	ab 500	ab 50 Mio.

²⁹⁹ Vgl. LINGENFELDER, M. (Hrsg.): Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer Quer- und Längsschnittdanalyse. S. 22.

³⁰⁰ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION: Benutzerleitfaden zur Definition von KMU. http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8274&lang=de&title=The-revised-user-guide-to-the-SME-definition. Datum des Zugriffs: 20.07.2017.

³⁰¹ Vgl. INSTITUT MITTENSTANDSFORSCHUNG BONN, zitiert bei: LEHMANN, G.: Wertorientiertes Management mittelständischer Unternehmungen: Potenziale der Ermittlung von Eigenkapitalkosten sowie Herleitung von Konzeptanforderungen im Rahmen eines Delphi-Verfahrens. S. 72.

³⁰² Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: KMU-Definitionen des IfM Bonn. <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>. Datum des Zugriffs: 21.07.2017.

Ausgehend davon werden also KMUs als jene Unternehmen verstanden, die eine Beschäftigungsanzahl von bis zu 499 aufweisen und deren Umsätze bis 50 Mio. Euro im Jahr betragen.

Thürbach & Menzenwerth (1975) erkannten in der Auswertung von wirtschaftlichen Statistiken je nach verschiedenen Branchen und Größenklassen bedeutende Unterschiede, weshalb sie zusätzlich eine Gliederung von fünf Branchen vornahmen. Durch Berücksichtigung von branchenspezifischen Einflüssen in der Unternehmensgrößeneinteilung wird Abstand von zu eindimensionalen Betrachtungen genommen. Ein Handwerker ist beispielsweise mit 50 Beschäftigten relativ zu seinen Marktkonkurrenten als groß anzusehen, während ein Industriebetrieb mit der gleichen Anzahl an Mitarbeitern in seiner Branche kaum als groß einzustufen ist.³⁰³

Tabelle 15 stellt die branchenabhängige Größenunterscheidung von *Thürbach & Menzenwerth* dar.

Tabelle 15: Quantitative Größenabgrenzung von Unternehmen nach Branchen laut Thürbach & Menzenwerth (in Anlehnung an Wegmann³⁰⁴)

Branche und Größenklasse	Beschäftigungsanzahl	Umsatz in € / Jahr
Industrie		
Klein	1-49	bis 1 Mio.
Mittel	50-499	1-12,5 Mio.
Groß	über 500	über 12,5 Mio.
Handwerk		
Klein	1-2	bis 50.000
Mittel	3-49	50.000 – 1 Mio.
Groß	über 50	über 1 Mio.
Großhandel		
Klein	1-9	bis 500.000
Mittel	10-99	500.000 bis 25 Mio
Groß	über 200	über 25 Mio.
Einzelhandel		
Klein	1-2	bis 250.000
Mittel	3-49	250.000 bis 5 Mio.
Groß	über 50	über 5 Mio.

³⁰³ Vgl. WILLEMSEN, W.: Online-Marketing von kleinen und mittleren Unternehmen: Am Beispiel des Webauftritts der Firma Gerhard Hörauf Einrichtung und Planung. S. 7.

³⁰⁴ Vgl. WEGMANN, J.: Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen: Praktiker-Lehrbuch. S. 22.

Verkehr und Nachrichtenübermittlung		
Klein	1-2	bis 50.000
Mittel	3-49	50.000 bis 1 Mio.
Groß	über 50	über 1 Mio.
Dienstleistungen und freie Berufe		
Klein	1-2	bis 50.000
Mittel	3-49	50.000 bis 1 Mio.
Groß	über 50	über 1 Mio.

Kleine und mittlere Unternehmen, werden also gemäß dieser Abgrenzung je nach Branche unterschiedlich definiert. Die Beschäftigungsanzahl mittlerer Unternehmen bildet mit 499 in der Industrie den größten Wert, der Jahresumsatz ist mit 25 Mio. Euro im Großhandel für mittlere Unternehmen am höchsten. Aus der Ausarbeitung von *Thürbach & Menzenwerth* ist nicht abzulesen, zu welcher Branche die Baubranche gezählt wird.

Der Größenabgrenzung von Unternehmen mittels **qualitativer** Merkmale kommt in der Regel nur untergeordnete Bedeutung zu, da die Handhabung und Vergleichbarkeit von Unternehmen anhand quantitativer Merkmale einfacher ist. Qualitative Kriterien kommen in den meisten Fällen als Ergänzung zu den vorgestellten quantitativen Kriterien zum Einsatz.³⁰⁵

Oftmals wird als quantitatives Kriterium die Unabhängigkeit von Unternehmen herangezogen. Die zuvor beschriebenen quantitativen Mittelstandsdefinitionen der *Europäischen Union* und des Institutes für Mittelstandsforschung Bonn werden durch qualitative Merkmale ergänzt. Unabhängigkeit bedeutet im Zusammenhang der EU-Definition, dass bei kleineren und mittleren Unternehmen maximal 25 % des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz eines oder mehrerer anderer Unternehmen stehen dürfen. Diese Regelung gilt auch für das betrachtete Unternehmen, welches maximal 25 % Kapital oder Stimmrecht an anderen Unternehmen halten darf.³⁰⁶ Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn definiert mittelständische Unternehmen als konzernunabhängig.³⁰⁷

³⁰⁵ Vgl. LINGENFELDER, M. (Hrsg.): Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer Quer- und Längsschnittanalyse. S. 24/25.

³⁰⁶ Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION: Benutzerleitfaden zur Definition von KMU. http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8274&lang=de&title=The-revised-user-guide-to-the-SME-definition. Datum des Zugriffs: 20.07.2017.

³⁰⁷ Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: KMU-Definitionen des IfM Bonn. <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>. Datum des Zugriffs: 21.07.2017.

Des Weiteren ist zu beobachten, dass sich qualitativen Kriterien zur Größenabgrenzung von Unternehmen vor allem auf einheitliche Regelungen innerhalb des Unternehmens stützen. Einerseits kann sich dies auf Einheiten in der Eigentums- und Führungsstruktur beziehen, andererseits auf Individualitäten der Faktorenausstattung, Finanzierung, oder anderen typischen Verhaltensweisen. Die rechtliche Selbständigkeit eines kleinen oder mittleren Unternehmens wird auch genannt sowie persönliche Beziehungen des Unternehmens zu dessen Umfeld.³⁰⁸

Mugler (1993) und *Pfohl (2006)* beschäftigten sich mit qualitativen Abgrenzungsmöglichkeiten von Unternehmen und definierten nähere Unterscheidungskriterien, welche in der Fachliteratur Gültigkeit besitzen.

Eine weit verbreitete Ausarbeitung von qualitativen Merkmalen ist jene von *Pfohl*. *Pfohl* meint, dass betriebswirtschaftliche Forschungen anhand von ausschließlich quantitativen Merkmalen nicht zweckmäßig sind und beschäftigte sich daher näher mit der Erarbeitung von qualitativen Merkmalen und Besonderheiten zur Größenabgrenzung von Unternehmen. Bei der Ausarbeitung der qualitativen Merkmale wurden Klein- und Mittelbetriebe zusammengefasst und den Großbetrieben gegenübergestellt, um Merkmale betreffend der Unternehmensführung, der Organisation, der Beschaffung, der Produktion, des Absatzes, der Entsorgung, der Forschung und Entwicklung, der Finanzierung, des Personals und der Logistik auszuarbeiten.³⁰⁹ Tabelle 16 zeigt die qualitativen Abgrenzungskriterien nach *Pfohl*:

Tabelle 16: Qualitative Größenabgrenzung von Unternehmen laut Pfohl (in Anlehnung an Pfohl³¹⁰)

Klein- Mittelbetriebe	Großbetriebe
Unternehmensführung	
Eigentümer – Unternehmer	Manager
Unternehmensführungskenntnisse mangelhaft	Unternehmensführungskenntnisse fundiert
Ausbildung technisch orientiert	Gute technische Ausbildung in Fachabteilungen und Stäben verfügbar
Informationswesen unzureichend zur Nutzung vorhandener Flexibilitätsvorteile	Informationswesen formalisiert ausgebaut
Führung patriarchisch	Führung nach Management-by-Prinzipien
Wenig Gruppenentscheidungen	Größtenteils Gruppenentscheidungen
Improvisation und Intuition haben große Bedeutung	Improvisation und Intuition haben geringe Bedeutung

³⁰⁸ Vgl. LINGENFELDER, M. (Hrsg.): Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer Quer- und Längsschnittanalyse. S. 24/25.

³⁰⁹ Vgl. KRAUT; N.: Unternehmensanalyse in mittelständischen Industrieunternehmen: Konzeption - Methoden - Instrumente. S. 8-11.

³¹⁰ Vgl. PFOHL, H.-J.: Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, zitiert bei: PFOHL, H.-J.: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe - Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. S. 18-21.

Wenig Planung	Umfangreiche Planung
Überlastung durch Funktionshäufung; wenn Arbeitsteilung, dann personenbezogen	Starke, sachbezogene Arbeitsteilung
Teilnahme am Betriebsgeschehen unmittelbar	Ferne zum Betriebsgeschehen
Wenig Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen	Gute Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen
Führungspotential nicht austauschbar	Führungspotential austauschbar
Organisation	
Einliniensystem ausgerichtet auf den Unternehmer. Entweder von ihm selbst oder mit Hilfe weniger Führungspersonen bis in die Einzelheiten überschaubar	Komplexe Organisationsstruktur. Personennabhängig an den sachlichen Gegebenheiten orientiert.
Funktionshäufung	Arbeitsteilung
Wenig Abteilungsbildung	Umfangreiche Abteilungsbildung
Informationswege kurz und direkt	Informationswege vorgeschrieben
Persönliche Bindungen stark	Persönliche Bindungen gering
Anweisungen und Kontrollen durch direkten personenbezogenen Kontakt	Weisungs- und Kontrollbeziehungen formalisiert und unpersönlich
Beschränkter Delegationsumfang	Delegation in vielen Bereichen
Koordinationsprobleme gering	Koordinationsprobleme groß
Formalisierungsgrad gering	Formalisierungsgrad hoch
Flexibilität hoch	Flexibilität gering
Beschaffung	
Position am Beschaffungsmarkt schwach	Position am Beschaffungsmarkt stark
Auftragsbezogene Materialbeschaffung häufig (Ausnahme: Handel)	Auftragsunabhängige Materialbeschaffung überwiegt, durch langfristige Verträge mit Lieferanten abgesichert
Produktion	
Arbeitsintensiv	Kapitalintensiv
Arbeitsteilung gering	Arbeitsteilung hoch
Universalmaschinen überwiegen	Spezialmaschinen überwiegen
Kostendegression gering mit steigender Ausbringungsmenge	Kostendegression hoch mit steigender Ausbringungsmenge
Meist langfristige Bindung an eine Basisinnovation	Keine langfristige Bindung an eine Basisinnovation
Absatz	
Deckung kleindimensionierter individualisierter Nachfrage in räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegmenten	Deckung großdimensionierter Nachfrage in räumlich und/oder sachlich breiten Marktsegmenten
Wettbewerbsstellung sehr uneinheitlich	Wettbewerbsstellung gut
Entsorgung	
Häufig extreme Verhaltensweisen (Umgehung abfallpolitischer Normen oder aber Nutzung entsorgungsrelevanter Innovationspotentiale)	Häufig reaktive Politik der Risikobegrenzung
Öffentliches Interesse an der Entsorgungspolitik des Unternehmens gering	Öffentliches Interesse an der Entsorgungspolitik groß, oft Bestandteil der PR

Forschung und Entwicklung	
Forschungs- und Entwicklungsabteilung nicht dauernd institutionalisiert	Forschungs- und Entwicklungsabteilung dauernd institutionalisiert
Forschung und Entwicklung kurzfristig-intuitiv ausgerichtet	Forschung und Entwicklung langfristig-systematisch ausgerichtet
Häufig bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung	Produkt- und Verfahrensentwicklung in enger Verbindung mit Grundlagenforschung
Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung relativ kurz	Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung relativ lang
Finanzierung	
Häufig im Familienbesitz	Häufig breit gestreuter Besitz
Kaum Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, wodurch nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten bestehen	Ungehinderter Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, wodurch vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten bestehen
Kaum unternehmensindividuelle, wenig staatliche Unterstützung in Krisensituationen	Unternehmensindividuelle, staatliche Unterstützung in Krisensituationen wahrscheinlich
Personal	
Beschäftigungsanzahl gering	Beschäftigungsanzahl hoch
Meist unbedeutender Anteil von ungelerten und angelernten Arbeitskräften	Meist großer Anteil von ungelerten und angelernten Arbeitskräften
Akademiker in geringem Ausmaß beschäftigt	Akademiker in großem Ausmaß beschäftigt
Fachwissen überwiegend breit	Tendenz zum ausgeprägten Spezialistentum stark
Vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit	Geringe Arbeitszufriedenheit
Logistik	
Umsetzung von Logistikkonzepten meist nicht systematisch	Logistikkonzeption oft vorhanden
Logistikabteilung nicht institutionalisiert	Logistikabteilung meist institutionalisiert
Häufig nur operatives Logistikmanagement	Operatives und strategisches Logistikmanagement

Bei diesen festgelegten qualitativen Unterscheidungskriterien von *Pfohl* werden nicht immer alle Merkmale auf einzelne zu untersuchende Unternehmen zutreffen, deshalb ist das Gesamtbild der Merkmale für eine Zuordnung entscheidend. Treffen beispielsweise der Großteil der Merkmale von Klein- und Mittelbetrieben auf ein Unternehmen zu, so wird es als mittelständisches Unternehmen eingestuft.³¹¹

Der Mittelstands-Begriff stellt laut Institut für Mittelstandsforschung Bonn eine Besonderheit im deutschsprachigen Raum dar. Ob ein Unternehmen zum Mittelstand gehört, wird nicht anhand quantitativer Merkmale bestimmt, sondern vielmehr anhand qualitativer Merkmale. Kennzeich-

³¹¹ Vgl. MUGLER, J.: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe Springer. S. 16, zitiert bei: KRAUT; N.: Unternehmensanalyse in mittelständischen Industrieunternehmen: Konzeption - Methoden - Instrumente. S. 8-11.

nende qualitative Merkmale für die Einheit von Eigentum und Leitung sind die persönliche Einflussübung des Unternehmers, das persönliche unternehmerische Risiko des Unternehmers sowie die persönliche Sicherung der Erwerbs- und Existenzgrundlage. Demnach dürfen die Begriffe Mittelstand, Familienunternehmen, familiengeführte Unternehmen und Eigentümerunternehmen als Synonyme geführt werden. Die Mehrheit dieser qualitativen Kriterien wird von Klein- und Mittelunternehmen erfüllt, jedoch teilweise auch von großen Unternehmen, weshalb auch diese gemäß Definition zum Mittelstand zählen.³¹²

5.4.1 Anteile der Unternehmensgrößen an der österreichischen Bauwirtschaft

Die in der österreichischen Wirtschaft tätigen Unternehmen werden von der *Statistik Austria* nach Beschäftigungsgrößenklassen oder Umsatzgrößenklassen eingeteilt. Da diese Kriterien ebenfalls in die Größenabgrenzung laut *Europäischer Union* einfließen, können diese Statistiken im Zusammenhang betrachtet ausgewertet werden. Es wird zwischen fünf verschiedenen Beschäftigungsgrößengruppen unterschieden:³¹³

- 0 bis 9 Beschäftigte
- 12 bis 49 Beschäftigte
- 20 bis 49 Beschäftigte
- 50 bis 249 Beschäftigte
- 250 und mehr Beschäftigte

Auch die Umsatzgrößenklassen werden in fünf verschiedene Klassen eingeteilt:³¹⁴

- 0 bis 999.000 Euro Umsatz pro Jahr
- 1.000.000 bis 4.999.000 Euro Umsatz pro Jahr
- 5.000.000 bis 19.999.000 Euro Umsatz pro Jahr
- 20.000.000 bis 49.999.000 Euro Umsatz pro Jahr
- 50.000.000 Euro im Jahr und mehr

³¹² Vgl. INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: Definitionen. <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/>. Datum des Zugriffs: 21.07.2017

³¹³ Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturdaten. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs-_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 16.07.2017.

³¹⁴ Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturdaten. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs-_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 16.07.2017.

Die österreichischen Leistungs- und Strukturdaten 2015 gegliedert nach Beschäftigungsgrößenklassen und Umsatzgrößenklassen ergaben für den ÖNACE 2008 Abschnitt F (Bau) die in Tabelle 17 dargestellten Unternehmens- und Beschäftigungsanteile. Die darin überwiegend ablesbare kleinbetriebliche Struktur der Bauwirtschaft spiegelt sich auch in der österreichischen Gesamtwirtschaft wieder.³¹⁵

Tabelle 17: Anzahl der Unternehmen und Beschäftigten in Österreich gegliedert nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen für den ÖNACE 2008-Abschnitt F im Jahr 2015 (in Anlehnung an Statistik Austria³¹⁶)

Beschäftigtengrößenklassen	Unternehmen	Beschäftigte
0-9	28.356	81.331
10-19	3.552	81.331
20-49	2.006	58.876
50-249	582	54.157
über 250	68	46.428
Umsatzgrößenklassen in 1.000 Euro		
0-999	27.800	89.249
1.000-4.999	5.417	82.249
5.000-19.999	1.090	48.207
20.000 bis 49.999	172	21.517
über 50.000	85	45.966
Bau gesamt (ÖNACE 2008 Abschnitt F)	34.564	287.944

Werden die Leistungs- und Strukturdaten des Bauabschnittes *der Statistik Austria* weiter betrachtet, zeigt sich bezüglich der Zusammensetzung des Produktionswertes, der Bruttowertschöpfung und der Bruttoinvestitionen³¹⁷ dieselbe kleinbetriebliche Wirtschaftsstruktur für Österreich, wie Tabelle 18 illustriert:

³¹⁵ Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturdaten. https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 28.07.2017.

³¹⁶ Vgl. STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturdaten. https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 28.07.2017.

³¹⁷ Definitionen vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Leistungs- und Strukturstatistik 2015. http://wko.at/Statistik/Extranet/LSE/LSE_Erlaeuterungen.pdf. Datum des Zugriffs: 28.07.2017.

Tabelle 18: Produktionswert, Bruttowertschöpfung und Bruttoinvestitionen in Österreich gegliedert nach Beschäftigten- und Umsatzgrößenklassen für den ÖNACE 2008-Abschnitt F im Jahr 2015 (in Anlehnung an Statistik Austria³¹⁸)

Beschäftigtengrößenklassen	Produktionswert [Mio. €]	Bruttowertschöpfung [Mio. €]	Bruttoinvestitionen [Mio. €]
0-9	11.584,1	3.452,1	154,3
10-19	5.972,6	2.215,0	113,7
20-49	7.917,3	3.242,6	215,0
50-249	9.349,7	3.496,7	183,9
über 250	10.483,1	3.492,0	228,7
Umsatzgrößenklassen in 1.000 Euro	Produktionswert [Mio. €]	Bruttowertschöpfung [Mio. €]	Bruttoinvestitionen [Mio. €]
0-999	6.618,1	2.828,7	97,8
1.000-4.999	11.292,5	4.572,0	249,6
5.000-19.999	9.653,0	3.239,9	200,5
20.000 bis 49.999	4.961,6	1.623,1	72,1
über 50.000	12.434,0	3.634,7	275,8
Bau gesamt (ÖNACE 2008 Abschnitt F)	44.959,3	15.898,3	895,7

5.4.2 KMU-Abgrenzung und ihre Bedeutung in der österreichischen Bauwirtschaft

Anhand der zuvor beschriebenen Größenabgrenzungsmöglichkeiten geht also hervor, dass es keine verbindliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gibt.

In Rahmen dieser Masterarbeit wird die Größenabgrenzung von Unternehmen anhand der zuvor beschriebenen Empfehlung der *Europäischen Union* vorgenommen, welche aus Mitarbeiteranzahlen, Jahresumsatz oder Bilanzsumme und Eigenständigkeitsanforderungen resultiert. Diese KMU-Definition findet in Österreich weitgehend Akzeptanz, so ordnen auch die *KMU Forschung Austria* und die *Österreichische Nationalbank* Unternehmen gemäß diesen Merkmalen zu.

³¹⁸ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Leistungs- und Strukturdaten 2015. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs-_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 28.07.2017.

Werden die zuvor beschriebenen Leistungs- und Strukturdaten der *Statistik Austria* nach diesem Prinzip ausgewertet und durch anderen Datenquellen ergänzt, zeigt sich die enorme volkswirtschaftliche Bedeutung von Klein- und Mittelbetrieben in der österreichischen Bauwirtschaft:

- 99 % aller Unternehmen in der Bauwirtschaft sind KMUs, welche 83 % aller Personen der Baubranche beschäftigen.
- Über 82 % aller Unternehmen der Bauwirtschaft sind der Beschäftigungsgrößenklasse von 0-9 zuzuordnen.
- Neben den größten Beschäftigungszahlen weisen KMUs auch die höchsten Umsätze aller Unternehmensgrößen der Bauwirtschaft auf. KMUs sind für 77 % aller Umsätze der Bauwirtschaft verantwortlich.
- Der Produktionswert wird von Unternehmen, welche weniger als 250 Beschäftigte beschäftigen, zu 75 % getragen. Wird der Produktionswert auf Umsatzgrößenklassen umgelegt, ergibt sich ein Anteil von 74 % für Unternehmen, welche einen Umsatz von weniger als 50 Mio. € im Jahr erwirtschaften.
- Die Gesamtbruttowertschöpfung wird zu 77 % von Unternehmen mit Beschäftigungsanzahlen unter 250 und Umsatzerlösen unter 50 Mio. € pro Jahr getragen.
- Die Bruttoinvestitionen werden zu 73 % von Unternehmen, welche weniger als 250 Personen beschäftigen, getragen. Wird das Gesamtergebnis der Bruttoinvestitionen wieder auf die Umsatzgrößenklassen umgelegt, bedeutet dies, dass 72 % der Bruttoinvestitionen auf Unternehmen mit geringerem Jahresumsatz als 50 Mio. € zurückzuführen sind.

Diese Aspekte unterstreichen, dass die österreichische Bauwirtschaft maßgeblich von Klein- und Mittelunternehmen geprägt wird.

Der wesentliche Einfluss von Klein- und Mittelunternehmen ist besonders in der österreichischen Wirtschaftsstruktur sowie auch im Wirtschaftsraum der Europäischen Union zu erkennen.³¹⁹ Demnach sind 99 % aller Unternehmen der europäischen Wirtschaft Klein- und Mittelunternehmen, weshalb diese als Rückgrat der Wirtschaft bezeichnet werden. Zwei von drei Arbeitsplätzen werden von ihnen geschaffen. In einer Veröffentlichung der *Europäischen Union* heißt es weiters, dass KMUs das Wirtschaftswachstum, die Wettbewerbsfähigkeit und die Beschäftigung in

³¹⁹ Vgl. WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Betriebsgrößenstruktur und KMU. <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/betriebsgroessen-kmu.html>. Datum des Zugriffs 28.07.2017.

Europa fördern sowie zur Anregung des Unternehmersinnes und Innovation dienen.³²⁰

Laut Zahlenprofil der *KMU Forschung Austria* gab es im Jahre 2015 österreichweit 327.500 Klein- und Mittelunternehmen, was einen Anteil von 99,7 % der marktorientierten Wirtschaft ergibt. Werden alle Branchen zusammengefasst, beschäftigen KMUs 1.933.100 Personen, welche 68 % der marktorientierten Wirtschaft darstellen. In der Baubranche sind 10,5 % aller KMUs tätig, was den vierten Branchen-Rang bedeutet. Die KMUs der Baubranche beschäftigen mit 241.500 Personen 12,5 % aller KMU-Beschäftigten. Nur in den ÖNACE 2008-Abschnitten Handel, Freiberufler, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen sowie Beherbergung und Gastronomie sind mehr KMUs tätig.³²¹

5.4.3 Stärken und Schwächen von KMUs

Alle Unternehmensgrößen weisen ausgehend von ihren Merkmalen und Besonderheiten verschiedene Stärken und Schwächen auf. Aus den zuvor vorgestellten quantitativen und qualitativen Merkmalen geht daher Nachstehendes hervor:

Stärken von KMUs

Wie in den qualitativen Merkmalen von *Pfohl* (vgl. Tabelle 16) geschildert, besitzen Klein- und Mittelunternehmen einfache Organisationsstrukturen, wodurch es zu kurzen Entscheidungswegen und einer direkten Kommunikation kommt.³²² Durch die daraus resultierende hohe Flexibilität können Marktveränderungen schnell erkannt und es kann auf veränderte Kundenanforderungen schneller reagiert werden. KMUs können dadurch ein hohes Innovationspotential zugerechnet werden. Der oftmals patriarchische Führungsstil führt dazu, dass die Geschäftsführung unmittelbar am Innovationsprozess teilnimmt, weshalb es schneller zu Problemlösungen kommen kann und dadurch der gesamte Innovationsprozess beschleunigt wird.³²³

Kropfberger (1986) gliedert die Stärken von KMUs in strukturbedingte und verhaltensbedingte. Zu den strukturbedingten Stärken zählt er die Überschaubarkeit des Unternehmens und der Märkte, den direkten Kontakt zu Kunden sowie die produktionstechnische Anpassungsfähigkeit. Der direkte Kundenkontakt von annähernd allen Mitarbeitern der Unter-

³²⁰ Vgl. EUR-LEX: Kleinunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen: Definition und Umfang. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=URISERV%3An26026>. Datum des Zugriffs: 28.07.2017.

³²¹ Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA: KMU-Daten. <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/kmu-daten-oenace#KMU>. Datum des Zugriffs: 29.07.2017.

³²² Vgl. TRAN, T.: Chancen und Risiken von Innovationskooperationen für KMU. S. 4.

³²³ Vgl. SPIELKAMP, A.; RAMMER, C.: Balanceakt Innovation: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen. S. 16ff.

nehmen entlang der Wertschöpfungskette erlaubt eine ausgeprägte Interpretation von Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden. Verhaltensbedingte Stärken liegen auch in dieser Gliederung in der Entscheidungsflexibilität, der unbürokratischen Organisation, der spezifischen Problemlösungskompetenz und der geringen Erfolgsabhängigkeit der wenigen beschäftigten Manager.³²⁴

Weitere Stärken können in der individualisierten Leistungserstellung, des Mitarbeiterengagements und der Transparenz identifiziert werden. Einfache Organisationsstrukturen ermöglichen KMUs oftmals Kostenvorteile gegenüber Großunternehmen, wobei aber die stärkere Kostendegression bei steigender Ausbringungsmenge von Großunternehmen nicht unterschätzt werden darf.³²⁵

Schwächen von KMUs

Wie bei der Gliederung der Stärken können auch Schwächen von KMUs strukturbedingte oder verhaltensbedingte Ursachen haben.³²⁶ Eine sehr ernst zu nehmende strukturbedingte Schwäche stellt der Ressourcenmangel in allen Bereichen dar, welcher in der Limitation von Wachstumsplänen, einer schwachen Marktposition bei Beschaffung und Absatz sowie in Anfälligkeit für erschwerte interne oder externe Rahmenbedingungen mündet. Verhaltensbedingtes Schwächepotential ergibt sich durch die hohe Abhängigkeit des Unternehmenserfolges von der Qualifikation weniger Manager. Fehlt die nötige Qualität im Management, kann dies zu großen Problemen führen. Die in den Stärken angesprochene flache Organisationsstruktur hat oftmals zur Folge, dass Inhaber uneingeschränkte Autorität und Dominanz besitzen was sich wiederum negativ auf die Akquirierung von hochqualifiziertem Personal auf Dauer auswirkt. Internationale Großunternehmen bieten hingegen weit größere Chancen zum Karriereaufstieg.³²⁷

Kropfberger ergänzt die strukturbedingten Schwächen durch das Fehlen der Kostendegression, da KMUs nicht in der Lage sind solch hohe Produktionsmengen wie Großunternehmer herzustellen. Bezüglich der verhaltensbedingten Schwächen ist es als wesentlich zu erachten, dass unterentwickelte Planungs- und Abrechnungssysteme aufgrund zu geringer Datenbasis eine große Bedrohung solcher Unternehmen darstel-

³²⁴ Vgl. AHLERT, D. et al. (Hrsg.): Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement: Strategisches Management in Mittelbetrieben. S. 37ff, zitiert bei: AHLERT, D. et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. S. 13ff.

³²⁵ Vgl. SZYJA, B.: Integriertes Prozessmanagement für Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz in kleinen und mittleren Unternehmen. S. 22.

³²⁶ Vgl. AHLERT, D. et al. (Hrsg.): Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement: Strategisches Management in Mittelbetrieben. S. 37ff, zitiert bei: AHLERT, D. et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. S. 13ff.

³²⁷ Vgl. AHLERT, D. et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. S.14/15.

len. Mehrfach werden deswegen Anzeichen einer potentiellen Krise nicht erkannt oder falsch interpretiert, wodurch ein Organisations- und Führungsdefizit entsteht. Zudem ist eine zeitnahe Reaktion zur Krisenbewältigung oder Krisenvermeidung nur schwer umsetzbar.³²⁸ Diese Tatsache soll die hohe Bedeutung der Anwendung von Frühwarnsystemen zur Erkennung von drohenden Unternehmenskrisen gerade im Fall der KMUs unterstreichen.

Die oft ungenügende Ausstattung an Eigenkapital und liquiden Mitteln stellt einen weiteren Schwachpunkt dar. Auch die mehrmals vorhandene Frage der Nachfolge (z. B. Generationenwechsel) ist oft unbeantwortet. Durch die familiäre Führung der meisten KMUs besteht zwar einerseits der Vorteil, dass der Besitzer sein Unternehmen bestens kennt, jedoch meist im Tagesgeschäft integriert ist, wodurch seine eigentlichen Aufgaben wie Delegation, Planung, Steuerung und Kontrolle vernachlässigt werden. Zudem mangelt es bei familiär geführten Unternehmen oft an speziellen Managementkenntnissen der Besitzer, was sich durch die hohe Unternehmensabhängigkeit dieser Personen besonders negativ auswirkt. Weitere Defizite können im Marketing, im Strategiemanagement, in Forschung und Entwicklung, in der Kostenrechnung, im Controlling und in der systematischen Innovationsplanung erkannt werden. Controlling-Werkzeuge, wie Kennzahlenanalysen, werden größtenteils nur selten eingesetzt, vorwiegend wird nur der genaue Liquiditätsstand des Unternehmens beobachtet.³²⁹

5.5 Betriebswirtschaftliche Spezifika von Bauunternehmen

Bei Unternehmen der Baubranche sind meist besondere betriebswirtschaftliche Merkmale typisch, die sich von Unternehmen anderer Wirtschaftszweige stark unterscheiden. Ausgangspunkt dieser Merkmale sind Besonderheiten in der Leistungserbringung von Bauunternehmen. In diesem Unterkapitel erfolgt eine Aufzählung dieser; die betriebswirtschaftlich relevantesten werden anschließend in den Punkten genauer beschrieben.

Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von Unternehmen in der Bauwirtschaft sind durch folgende Merkmale der Leistungserbringung gekennzeichnet:

- Lange Dauer der Leistungserbringung: Bei Unternehmen der Baubranche erstreckt sich die Dauer der Produktion über längere

³²⁸ Vgl. AHLERT, D. et al. (Hrsg.): Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement: Strategisches Management in Mittelbetrieben. S. 37ff, zitiert bei: AHLERT, D. et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. S. 13ff.

³²⁹ Vgl. SZYJA, B.: Integriertes Prozessmanagement für Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz in kleinen und mittleren Unternehmen. S. 21/22.

Zeiträume als dies bei Unternehmen anderer Branchen der Fall ist. Dies führt wiederum zu einem hohen Anteil an unfertigen Bauten, welche sich in der Bilanz von Bauunternehmen wiederfinden. Begründet ist die lange Produktionsdauer durch die knappen Produktionskapazitäten sowie saisonbedingte Rahmenbedingungen der Produktion.³³⁰ In Punkt 5.5.1 werden die betriebswirtschaftlichen Folgen von langen Bauzeiten und die daraus resultierenden unfertigen Bauten näher beschrieben.

- **Arbeitsintensive Leistungserbringung:** Die Bauwirtschaft zählt noch immer zu jenen Branchen, in denen der Produktionsfaktor „menschliche Arbeitskraft“ mitunter am höchsten ist; daran ändert auch der steigende Übergang zu maschinen- und geräteorientierter Arbeit nichts.³³¹ Die hohe Personalintensität in der Baubranche wird im Punkt 5.6.3 näher erläutert.
- **Starke Saisonabhängigkeit:** Bauunternehmen sind einer hohen Saisonabhängigkeit ausgesetzt. Durch den saisonalen Produktionszyklus mit höheren Ausgaben als Einnahmen in den Sommermonaten muss auf die Aufrechterhaltung der Liquidität geachtet werden. Erst in den Wintermonaten steigen meist die Einnahmen aus schlussgerechneten Bauvorhaben; zusätzlich stehen dem die geringeren Ausgaben gegenüber. Dieser Tatbestand beeinflusst die Aussagekraft der Liquidität am Bilanzstichtag, welcher meist in den Wintermonaten liegt, da sich so höhere Werte als im Jahresdurchschnitt ergeben können.³³²
- **Auftragsfertigung:** Leistungen von Bauunternehmen werden in der Regel auf Basis von Aufträgen erbracht. Diese Aufträge werden von betriebsexternen Auftraggebern erteilt, die Grundlage hierfür bildet das Angebot in Form einer Leistungsbeschreibung des Bauunternehmens.³³³
- **Einzelfertigung jedes Bauwerkes:** Da der Ort der Leistungserbringung von Projekt zu Projekt variiert, muss jedes Projekt als Unikat angesehen werden. Die Verwendung von standardisierten Produktionsverfahren ist aufgrund immer wieder wechselnder Standortgegebenheiten also unmöglich. Diese Einmaligkeit der Bauobjekte setzt voraus, dass sowohl technisch als auch wirtschaftlich gesehen jedes Projekt anhand seiner Rahmenbedin-

³³⁰ Vgl. LEIMBÖCK, E.: Bauwirtschaft. S. 106.

³³¹ Vgl. BWI-Bau (Hrsg.): Ökonomie des Baumarktes: Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Produktanbieter. S. 18.

³³² Vgl. DIEDERICHS, C.J.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute: Bauwirtschaft, Unternehmensführung, Immobilienmanagement, Privates Baurecht. S. 183.

³³³ Vgl. BWI-Bau (Hrsg.): Ökonomie des Baumarktes: Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Produktanbieter. S. 18.

gungen und Anforderungen einzeln durchdacht und abgewickelt werden muss. Jedes Bauobjekt ist deshalb als Einzelfertigung anzusehen; die Vorteile einer Serienfertigung können somit nicht genutzt werden.³³⁴

- Ortsgebundene Projektabwicklung: Produktionsfaktoren wie Arbeitskräfte und Betriebsausstattung müssen zum Ort der Leistungserbringung transportiert und entsprechend vorgehalten werden. Der Ort, an dem die Leistungserbringung zu erfolgen hat, variiert wie zuvor beschrieben von Projekt zu Projekt. Im Unterschied dazu, ist es in anderen Branchen, wie z. B. der Automobilbranche, üblich, die Produkte in großen stationären Fertigungshallen herzustellen.³³⁵
- Bildung von Arbeitsgemeinschaften (ARGE): In der Praxis schließen sich des Öfteren mehrere Bauunternehmen zusammen zu einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, welche sich ARGE nennt. Somit ist es möglich, dass gemeinsam Planungs- und Bauauftragsleistungen übernommen werden können.³³⁶ Eine ausführliche Beschreibung, unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte, dieser speziellen Art der Leistungserbringung von Bauunternehmen erfolgt in Punkt 5.2.2.
- Keine Lagerungsfähigkeit: Grundsätzlich ist es Unternehmen der Baubranche nicht möglich, Produkte auf Lager zu produzieren. Begründet ist diese Tatsache besonders durch die zuvor erwähnte individuelle Fertigung jedes Projektes aufgrund verschiedener Rahmenbedingungen. Eine Ausnahme stellen Produzenten von Fertigteilhäusern dar, bei welchen die Lagerhaltung einzelner Bauteile möglich ist.³³⁷
- Zeitraum zwischen Bezahlung und Leistungserstellung: Gerade kleine Bauunternehmen leiden unter dem langen Zeitraum zwischen Erstellung der Leistung und Bezahlung durch den Kunden, da meist nicht ausreichend finanziell Reserven vorhanden sind.³³⁸
- Risiken und geringe Aussagekraft der Liquidität: Neben der generellen Stichtags- und Vergangenheitsorientiertheit der Bilanz-

³³⁴ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 4.

³³⁵ Vgl. BWI-Bau (Hrsg.): Ökonomie des Baumarktes: Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Produktanbieter. S. 17.

³³⁶ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 103.

³³⁷ Vgl. SCHIEBEL, I.: Zur Finanzierung von Baufirmen: Einsatz von Eigenmittel. Liquidität und Sicherheiten zur Finanzierung von Betriebsausschüttungen, Vorfinanzierung unfertiger Leistungen und Bürgschaften. S. 16.

³³⁸ Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 74.

daten, welche einen tatsächlichen und aktuellen Aufschluss über die Liquiditätslage nicht zulassen, ergeben sich weitere Risiken in der Beschaffung liquider Mittel. Bauunternehmen werden in der Regel von wenigen Auftraggebern bezahlt, daher besteht eine hohe Abhängigkeit dieser. Eine geringe Aussagekraft der Liquidität ergibt sich durch die Berücksichtigung unfertiger Bauten in der Baubilanz. Liquiditätskennzahlen werden in starkem Maß von den unfertigen Bauten, welche einen großen Anteil der Bilanzsumme einnehmen, beeinflusst.³³⁹

- Hoher Anteil an Bürgschaften: Aufgrund der aus dem Bauprozess resultierenden Risiken werden vom Auftraggeber oft Absicherungen gegenüber Bauunternehmen gefordert. In der Baubranche haben sich Sicherheitsleistungen in Form von Bürgschaften durchgesetzt.³⁴⁰ Eine detailliertere Beschreibung sowie ihre betriebswirtschaftlichen Auswirkungen gibt Punkt 5.5.3 wieder.
- Hoher Risikofaktor in der Produktion: Bauabwicklungen unterliegen häufig sehr vielen externen Störeinflüssen wie z. B. bauspezifischen Rahmenbedingungen, Baugrundrisiko, Witterung, Genehmigungsverfahren, welche zum Großteil nicht prognostizierbar sind. Im Gegensatz dazu werden die durch das Bauunternehmen selbst zu verantwortenden Unzulänglichkeiten als interne Störeinflüsse definiert. Interne Störeinflüsse sind durch gezieltes Controlling direkt beeinflussbar und somit in der baubetrieblichen Umsetzung vermeidbar.³⁴¹
- Erschwerende Effekte in der Leistungserstellung: Bei am Bau beteiligten Unternehmen ergeben sich durch die häufige Änderung der Produktionsarten während der Bauausführung erschwerende Effekte in der Leistungserstellung. Diese resultieren sowohl aus Änderungswünschen des Bauherrn sowie auch aus Witterungseinflüssen.³⁴²

³³⁹ Vgl. JACOB, D. (Hrsg.): Kreditprüfung bei Bauunternehmen. S. 65/66.

³⁴⁰ Vgl. JACOB, D. (Hrsg.): Kreditprüfung bei Bauunternehmen. S. 67.

³⁴¹ Vgl. KÖCHENDORFER, B. (Hrsg.): Aspekte des Einsatzes von Controllinginstrumenten in der mittelständischen Bauwirtschaft: Eine empirische Studie. S. 70.

³⁴² Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 178.

5.5.1 Dauer der Leistungserbringung

Wie bereits eingangs dieses Unterkapitels kurz beschrieben, stellt die lange Dauer der Leistungserbringung ein Spezifikum von Unternehmen der Bauwirtschaft dar.

Bedingt durch diese Tatsache existieren deshalb zum Ende des Geschäftsjahres unfertige Bauten, welche in der Regel einen erheblich großen Anteil einer Baubilanz einnehmen. Die Höhe des Anteils an unfertigen Bauten wird durch die Saldierung von erhaltenen Anzahlungen bzw. gestellte Abschlagsrechnungen reduziert.³⁴³

Die folgende Abbildung zeigt, welcher großen Stellenwert die unfertigen Bauten in Bilanzen von Bauunternehmen im Zeitvergleich einnehmen:

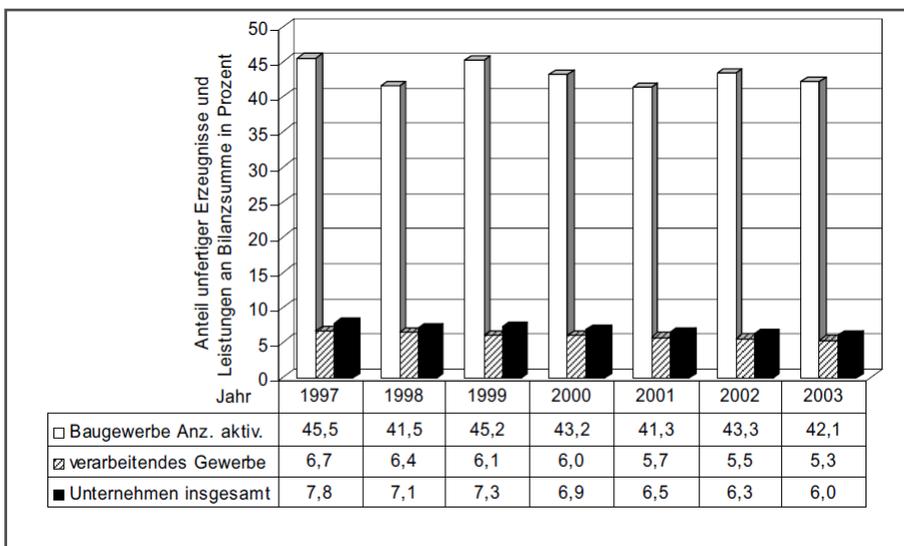


Abbildung 19: Branchenvergleich des Bilanzpostens unfertige Bauten in Prozent der Bilanzsumme³⁴⁴

Betriebswirtschaftlich gesehen ist eine spezielle Behandlung von solchen nicht abrechenbaren, unfertigen Leistungen notwendig. Die am Bilanzstichtag noch nicht übergabereifen, unfertigen Auftragsbauten und Auftragsleistungen sind laut UGB § 224 Abs. 2 in der Bilanz unter der Position Umlaufvermögen-Vorräte gesondert zu verbuchen. Eine Verbuchung solcher Leistungen ist jedoch nur dann möglich, wenn einerseits noch kein rechtsgültiger Anspruch aus der Leistung besteht, jedoch andererseits die Leistung mittels eines rechtsgültigen Vertrages entsprechend festgelegt wurde.³⁴⁵ Die Bewertung von Gegenständen des Umlaufvermögens muss laut UGB § 206 Abs. 1 mit den Anschaffungs- oder Her-

³⁴³ Vgl. BERNER, F.; KOCHENDÖRFER, B. (Hrsg.): Finanzierung und Bilanzierung in der Bauwirtschaft: Basel II - neue Vertragsmodelle - International Financial Reporting Standards. S. 116.

³⁴⁴ Vgl. JACOB, D. (Hrsg.): Kreditprüfung bei Bauunternehmen. S. 67.

³⁴⁵ Vgl. EGGGER, A.; SAMER, H.; BERTEL, R.: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Der Einzelabschluss - Erstellung und Analyse. 12. Auflage. S. 218ff.

stellungskosten, vermindert um Abschreibungen gemäß UGB § 207, erfolgen.³⁴⁶

Bei unfertigen Bauten erfolgt die Bewertung grundsätzlich sowohl handels- als auch steuerrechtlich nach den Herstellungskosten. Kalkulatorische Kosten wie z. B. kalkulatorische Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen, denen kein oder geringerer tatsächlicher Aufwand in der Finanzbuchhaltung gegenübersteht, sind aus den Herstellungskosten auszuscheiden. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Herstellkosten, welche laut Kostenrechnung erstellt werden, zu untersuchen. Es dürfen keine kalkulatorischen Kosten enthalten sein, welchen keine tatsächlichen Geschäftskosten gegenüberstehen.³⁴⁷

Kann in Ausnahmefällen ein getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht vermittelt werden, so ist es gemäß § 206 UGB möglich, dass bei Aufträgen, welche sich über mehr als 12 Monate erstrecken, Verwaltungs- und Vertriebskosten angesetzt werden können. Voraussetzung für diese Ansetzung ist das Vorliegen einer verlässlichen Kostenrechnung, womit drohende Verluste ausgeschlossen werden können.³⁴⁸

Im Zusammenhang damit ist zu sehen, dass laut Realisationsprinzip nur realisierte Gewinne ausgewiesen werden dürfen. Drohende Verluste sind laut Imparitätsprinzips durch Bildung von Rückstellungen zu berücksichtigen.³⁴⁹

Praktisch bedeutet die Umsetzung des Imparitätsprinzips, dass bei Übersteigerung des Wertes der Leistungsverpflichtung gegenüber dem Wert der Gegenleistung eine drohende Verlustsituation besteht, sodass Rückstellungen zu bilden sind.³⁵⁰ Anzusetzen sind diese Verluste laut strengen Niederstwertprinzips des Umlaufvermögens unter Berücksichtigung des niedrigeren beizulegenden Auftragswertes.³⁵¹

In der Praxis treffen diese UGB-Vorschriften, gerade bei Bauunternehmen in Kombination mit langen Dauern der Leistungserbringung, oftmals auf Widerstand. Sie werden im Gegensatz zu IFRS- und US-GAAP-Vorschriften als zu vorsichtig angesehen, da daraus unwahre Periodenabgrenzungen resultieren können. Da Gewinne laut UGB Vorsichtsprinzip (vgl. dazu auch Unterkapitel 3.2) erst zur Zeit der Realisierung aus-

³⁴⁶ Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 10.08.2017.

³⁴⁷ Vgl. KAREL, D. et al.: Branchenhandbuch für das Bauwesen: Bauindustrie - Gewerbe - Baunebengewerbe, von Praktikern für Praktiker. S. 167/168.

³⁴⁸ Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 10.08.2017.

³⁴⁹ Vgl. BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 10.08.2017.

³⁵⁰ Vgl. EGGER, A.; SAMER, H.; BERTEL, R.: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Der Einzelabschluss - Erstellung und Analyse. 10. Auflage. S. 263.

³⁵¹ Vgl. LEIMBÖCK, E.: Bilanzen und Besteuerung der Bauunternehmen. S.38ff.

gewiesen werden dürfen, jedoch nicht zum Zeitpunkt der Leistungserbringung, findet eine Verzerrung des Jahresabschlusses statt. Da die Daten des Jahresabschlusses die Basis der Analyse darstellen, sei nochmals unterstrichen, wie wichtig es ist, mehrere aufeinanderfolgende Jahresabschlüsse für ein unverzerrtes, wahrheitsgetreues Bild mit einzubeziehen. Eine in kurzen Zeitabständen wiederkehrende Rechnungslegung ist deshalb im Sinne der Aufrechterhaltung der Liquidität des Unternehmens sowie im Sinne eines aussagekräftigen Jahresabschlusses anzustreben.³⁵²

Im § 225 UGB wird geregelt, wie mit erhaltenen Anzahlungen umgegangen wird:

*„Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen sind, soweit Anzahlungen auf Vorräte nicht von einzelnen Posten der „Vorräte“ offen abgesetzt werden, unter den Verbindlichkeiten gesondert auszuweisen.“*³⁵³

Ausgehend von dieser Festlegung ergeben sich Wahlrechte für den Ausweis erhaltener Anzahlungen. Offene Verrechnungen können demnach in einer Vorspalte unter den Vorräten auf der Bilanz-Aktivseite ausgewiesen werden. Der Forderung zum möglichst getreuen Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage laut § 222 UGB kann dadurch besser nachgekommen werden.³⁵⁴

Müller (2010) definiert zwei Voraussetzungen für den eben erläuterten Aktivseiten-Ausweis.³⁵⁵

- Einerseits müssen für die Positionen im Vorrat bereits entsprechende Aufwendungen entstanden sein.
- Andererseits müssen erhaltene Anzahlungen vom dazugehörigen Vorratsposten, in welchem die Leistung enthalten ist, subtrahiert werden. Des Weiteren ist auch eine Subtraktion von den Vorräten in Summe möglich, unter der Voraussetzung, dass diese Beträge im Anhang den einzelnen Vorratspositionen zugeordnet werden.

5.5.2 Bildung von Arbeitsgemeinschaften

Eine weit verbreitete Form der Unternehmenskooperation, und ein Spezifikum in der Bauwirtschaft, stellt die Arbeitsgemeinschaft (ARGE) dar. Dabei schließen sich mehrere Bauunternehmen zum Zweck gemein-

³⁵² Vgl. Fachgespräch mit Herrn Mag. Markus Mattner, Manager Audit, Firma KPMG Graz, am 21.11.2016.

³⁵³ BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 10.08.2017.

³⁵⁴ Vgl. MÜLLER, C.: Konzeption eines Kennzahlen-Cockpits für mittelständische Bauunternehmen auf Basis von Jahresabschlussanalysen. S. 40/41.

³⁵⁵ Vgl. MÜLLER, C.: Konzeption eines Kennzahlen-Cockpits für mittelständische Bauunternehmen auf Basis von Jahresabschlussanalysen. S. 40/41.

schaftlicher Erbringung von Planungs- und/oder Bauleistungen für einen bestimmten Auftrag zusammen. Durch eine solche Herangehensweise an Projekten entstehen zunächst Bietergemeinschaften, anschließend Arbeitsgemeinschaften.³⁵⁶

Hussian (2014) bezeichnet die Arbeitsgemeinschaft als die in der Praxis am häufigsten anzutreffende Gesellschaftsform der Bauindustrie.³⁵⁷

Juristisch gesehen wird die ARGE als eine Sonderform der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesBR) behandelt, welche keine eigene Rechtspersönlichkeit ist. Dies bedeutet, dass keine Eintragung ins Firmenbuch erfolgt. Darüber hinaus tritt die ARGE im Außenverhältnis stets als eigene Person auf. Das heißt, dass sämtliche Geschäfte im Namen der ARGE abgewickelt werden. Die Unternehmen innerhalb einer Arbeitsgemeinschaft haften dem Auftraggeber gegenüber zur vertragsmäßigen Erbringung der Leistung solidarisch. Sämtliche Beteiligungen der Unternehmen an der ARGE werden in Prozent angegeben. Innerhalb der Typen einer ARGE wird zwischen Projekt-, Dauer-, fertigen, unfertigen und Dach-ARGE unterschieden.³⁵⁸

In der Praxis ergeben sich viele Vorteile durch die Bildung von Arbeitsgemeinschaften:³⁵⁹

- Durch die Bildung von Arbeitsgemeinschaften ist es möglich, fehlendes Knowhow zu kompensieren. Daneben kann auch etwa die gemeinsame Maschinennutzung für die Bildung solcher ARGEN sprechen.
- Unternehmen, welche an objekt- bzw. kapazitäts- oder finanzbedingte Grenzen stoßen, können sich durch die Bildung von ARGEN trotzdem an verschiedensten Projekten beteiligen. Die Chancen zur Auftragserteilung sind daher auch für kleine Unternehmen gegeben.
- Durch die solidarische Haftung der Unternehmen innerhalb einer ARGE kommt es durch ihre Bildung zu einer Aufteilung des Risikos. Technisches und/oder wirtschaftliches Risiko kann so auf mehrere Unternehmen verteilt werden.

³⁵⁶ Vgl. MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz. S. 103.

³⁵⁷ Vgl. HUSSIAN, A.: Ein Buch mit 7 Siegeln - Das Lesen einer Bilanz von Bauunternehmen. In: HECK, D.; MAUERHOFER, G.: 7. Grazer Baubetriebs- & Baurechtsseminar: Insolvenz am Bau - eine rechtliche und bauwirtschaftliche Betrachtung. S. 116.

³⁵⁸ Vgl. SCHMIDL, A.; THEUERMANN, C.; MAIER, A.: Rechnungswesen, Steuern und Betriebswirtschaft in der Bauwirtschaft: Baubetriebliches Rechnungswesen, Jahresabschluss und Bilanzierung, Steuerrecht - National/International, Arbeitsgemeinschaften, IKS / Risikomanagement und Wirtschaftsprüfung. S. 151.

³⁵⁹ Vgl. BWI-Bau (Hrsg.): Ökonomie des Baumarktes: Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Produktanbieter. S. 169.

- Falls sich der Auftraggeber eine Teilnahme bestimmter Unternehmen an der Bauausführung wünscht, kann dies mittels Bildung einer ARGE gezielt gesteuert werden.
- Strategische Planungen von Unternehmen, wie z. B. die Erreichung einer gleichmäßigen Kapazitätsauslastung oder der Zugang zu imageprägenden Projekten, werden durch die Beteiligung an ARGEN ermöglicht.

Jacob (2007) beschreibt die Arbeitsgemeinschaft als eine Unternehmenskooperation von mehreren Bauunternehmen für die Zeitdauer der Abwicklung eines Bauauftrages. Die ARGE bilanziert dabei selbstständig; sämtliche Gewinne und Verluste werden den Kooperationsunternehmen entsprechend ihrer Beteiligungsquote zugewiesen.³⁶⁰

Schmidl, Theuermann & Maier (2013) ergänzen, dass die bilanzielle Berücksichtigung im Jahresabschluss innerhalb einer ARGE von der Gestaltung des Vertrages abhängig ist, wobei das Vermögen einer ARGE das Gesamthandvermögen darstellt. Für die Kooperationsunternehmen gibt es keine wirtschaftliche Verfügungsmacht über die in der ARGE überlassenen Vermögensgegenstände. Bei der Erstellung der Bilanz der Kooperationsunternehmen müssen Aspekte der laufenden Leistungsverrechnung, der Ergebnisrealisierung und der Haftungen nacheinander abgearbeitet werden. Sämtliche Leistungen und Verrechnungen, welche die Kooperationsunternehmen an die ARGE ausführen, werden je nach Art des Saldos als Verbindlichkeiten bzw. Forderungen der Arbeitsgemeinschaft entgegen verbucht. Um die Bilanzierung übersichtlich zu gestalten, sind deshalb zusätzlich eingefügte Bilanzposten in der Bilanz der Unternehmen notwendig. Bei der Ergebnisrealisierung muss unterschieden werden, ob es sich um abgeschlossene oder unfertige ARGE-Baustellen handelt. Bei jenen Baustellen (entsprechen in der Praxis Kostenstellen), die zum Bilanzstichtag abgeschlossen und verrechnet sind, erfolgt eine anteilige Gewinnverteilung der ARGE-Partner. Wird ein Gewinn realisiert, erhöht dieser die Umsatzerlöse des Unternehmens; ein Verlust wird unter der Position „Sonstige betriebliche Aufwendungen“ erfasst. Die zum Bilanzstichtag noch unfertigen ARGE-Baustellen dürfen im Sinne des Realisationsprinzips keinen Gewinn ausweisen, da dieser noch nicht realisiert wurde. Sind Verluste einer ARGE absehbar, so sind, wie in Unterkapitel 3.2 erwähnt, entsprechend des imparitätischen Realisationsprinzips laut den Grundsätzen ordnungsmäßiger Bilanzierung Rückstellungen zu bilden.³⁶¹

³⁶⁰ Vgl. JACOB, D. (Hrsg.): Kreditprüfung bei Bauunternehmen. S. 188.

³⁶¹ Vgl. SCHMIDL, A.; THEUERMAN, C.; MAIER, A.: Rechnungswesen, Steuern und Betriebswirtschaft in der Bauwirtschaft: Baubetriebliches Rechnungswesen, Jahresabschluss und Bilanzierung, Steuerrecht - National/International, Arbeitsgemeinschaften, IKS / Risikomanagement und Wirtschaftsprüfung. S. 153.

Die Tatsache, dass nur abrechenbare Leistungen der ARGE in den Bilanzen der Kooperationsunternehmen aufscheinen dürfen, führt dazu, dass die Unternehmensbilanz nicht alle tatsächlich unfertigen Bauten beinhaltet.³⁶²

5.5.3 Bürgschaften

Bei Vertragspartnern in der Baubranche ist, wie in Unterkapitel 5.1 kurz beschrieben, ein Austausch von Sicherheiten in Form von Bürgschaften üblich, um finanzwirtschaftlichen Risiken vorzubeugen. Sowohl der Auftraggeber als auch der Auftragnehmer bedienen sich solcher Sicherstellungen, um zu gewährleisten, dass die vom Vertragspartner zugesagten Leistungen auch entsprechend umgesetzt werden.

Je nach Projektphase werden in der Bauwirtschaft verschiedene Arten von Bürgschaften umgesetzt. Eine Bieterbürgschaft dient dem Auftraggeber zur Sicherstellung, dass der Auftragnehmer zu seinem in der Angebotsphase abgegebenen Angebot steht. Nach Vergabe und erfolgreichem Vertragsabschluss werden Ausführungs- und Zahlungsbürgschaften zur Absicherung der jeweiligen vertraglichen Verpflichtungen gebildet. Dies beinhaltet die Bauausführung selbst sowie eine Gewährleistungsbürgschaft zur Sicherstellung der Ansprüche des Auftraggebers zur Mängelbeseitigung nach Abnahme des Bauwerkes.³⁶³

Bürgschaften zählen zu den Personensicherheiten; im Gegensatz dazu gibt es Sachsicherheiten wie z. B. Grundpfandrechte oder Eigentumsvorbehalte. Als Bürgschaft wird ein Vertrag bezeichnet, durch welchen sich ein Bürge (ein Dritter), gegenüber dem Gläubiger verpflichtet, für die Verwirklichung der Verbindlichkeiten des Schuldners einzustehen. Die Voraussetzung für die Bildung einer Bürgschaft ist das Bestehen einer Forderung. Es wird unterschieden in Ausfallbürgschaft und selbstschuldnerische Bürgschaft. Bei einer Ausfallbürgschaft muss der Bürge nur bei Vorlage jenes Sachverhaltes den Gläubiger befriedigen, wenn dieser durch erfolglose Zwangsvollstreckung des Vermögens gegenüber dem Schuldner nachweisen konnte, dass er einen Verlust erlitten hatte. Anders ist dieser Sachverhalt bei der selbstschuldnerischen Bürgschaft geregelt. Hier hat der Gläubiger das sofortige Recht, eine Zahlung durch den Bürgen zu fordern, sobald der Schuldner sich nicht an Verpflichtungen hält.³⁶⁴

³⁶² Vgl. GÖTZ, G.: Strukturen und Besonderheiten von Baubilanzen. S. 337, zitiert bei: MAYRZEDT, H.; FISSENEWERTH, H.: Handbuch Bau-Betriebswirtschaft: Unternehmensstrategien, Prozessmanagement, Betriebswirtschaftliche Funktionen.

³⁶³ Vgl. SCHACH, R.; BERNER, F.; KÖCHENDORFER, B.: Grundlagen der Baubetriebslehre 3: Baubetriebsführung. S. 202.

³⁶⁴ Vgl. BERNER, F.; KOCHENDORFER, B. (Hrsg.): Finanzierung und Bilanzierung in der Bauwirtschaft: Basel II - neue Vertragsmodelle - International Financial Reporting Standards. S. 65.

Bürgschaften von Unternehmen sind betriebswirtschaftlich gesehen nicht einfach zu bewerten. Speziell das mit der Bürgschaft verbundene Auszahlungsrisiko des Gläubigers kann nur schwer beurteilt werden. Eine Unternehmensbewertung ist daher nur erschwert möglich. Gerade für Kreditgeber sind die Risiken, welche durch Bürgschaften entstehen, abzuwiegen und angemessen zu berücksichtigen.³⁶⁵

Die in diesem Unterkapitel dargelegten betriebswirtschaftlichen Spezifika der Baubranche wirken sich auf Jahresabschlüsse von Bauunternehmen entsprechend aus, wie das kommende Unterkapitel verdeutlicht.

5.6 Charakteristische Jahresabschlussstruktur von Bauunternehmen

Die Strukturen von Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen von Bauunternehmen unterscheiden sich, auch ausgehend von den zuvor beschriebenen betriebswirtschaftlichen Besonderheiten, in zahlreichen Bereichen von jenen anderer Branchen. In diesem Unterkapitel erfolgt ein Überblick über die wirtschaftliche Struktur von Bauunternehmen.

Jacob stellte typische Bilanzstrukturen von Bauunternehmen auf Grundlagen der deutschen Bundesbank von 1997 bis 2003 folgend dar:

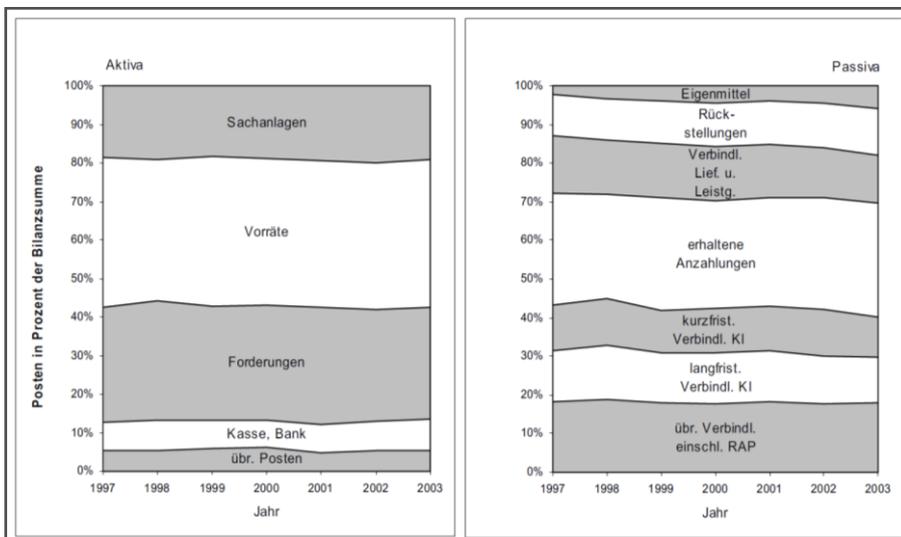


Abbildung 20: Typische Bilanzstruktur eines Bauunternehmens³⁶⁶

Die *KMU Forschung Austria*, welche die Unternehmensgrößenabgrenzung gemäß *Europäischer Kommission* vornimmt (näheres dazu vgl. Unterkapitel 5.4), gibt in Branchenbildern Statistiken zur Vermögens-

³⁶⁵ Vgl. JACOB, D. (Hrsg.): Kreditprüfung bei Bauunternehmen. S. 67ff.

³⁶⁶ Vgl. JACOB, D. (Hrsg.): Kreditprüfung bei Bauunternehmen. S. 61.

Kapital sowie der Kosten- und Leistungsstruktur an. Für das Branchenbild 2014/2015 wurden 7.200 KMUs der Baubranche analysiert und der Gesamtdurchschnitt daraus berechnet. Die Tabelle 19 zeigt das Ergebnis der Vermögens- und Kapitalstruktur:

Tabelle 19: Vermögens- und Kapitalstruktur von KMUs der Baubranche für 2014/2015 im Gesamtdurchschnitt (in Anlehnung an KMU Forschung Austria³⁶⁷)

Aktiva		Passiva	
Immaterielles Anlagevermögen	0,90%	Eigenkapital	28,16%
Sachanlagevermögen	21,74%	Sozialkapital	3,40%
Finanzanlagevermögen	4,08%	langfr. Bankverbindlichkeiten	10,38%
Summe Anlagevermögen	26,72%	<u>sonst. langfr. Verbindlichkeiten</u>	<u>4,22%</u>
Vorräte	29,69%	Summe langfr. Fremdkapital	14,60%
Kundenforderungen	21,72%	kurzfr. Bankverbindlichkeiten	9,38%
Sonstiges Umlaufvermögen	10,68%	Erhaltene Anzahlungen	15,08%
Liquide Mittel	11,00%	Lieferverbindlichkeiten	11,02%
Summe Umlaufvermögen	73,09%	<u>Sonst. kurzfr. Verbindlichkeiten</u>	<u>18,38%</u>
		Summe kurzfr. Fremdkapital	53,81%
		Summe Fremdkapital	68,40%

Auffallend in der Vermögens- und Kapitalstruktur ist, dass auf der Aktivseite der Bilanz die Vorräte dominieren. Der Grund für diese Dominanz liegt in der Ausweisung von nicht abgerechneten Bauleistungen, also den unfertigen Bauten, wie diese in der Baubranche oft bezeichnet werden, welche den Großteil der Vorräte des Umlaufvermögens darstellen. In Punkt 5.5.1 wurden unfertige Bauten als Resultat der langen Dauer der Leistungserbringung beschrieben.

Im Verhältnis zu den Vorräten nehmen Sachanlagen einen wesentlich geringeren Anteil der Aktiva ein. Werden absolute Zahlen der Sachanlagen mit manch anderen Branchen verglichen (z. B. Dienstleistungs-, Informations- und Kommunikationsbranche), kann die Baubranche dennoch als anlagenintensiv bezeichnet werden.³⁶⁸ Ein hohes Anlagevermögen bedeutet eine hohe Kapitalbindung, wodurch es zu Einschränkungen in der Flexibilität bei stark schwankender Auftragslage kommt.³⁶⁹

³⁶⁷ Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA: Bilanzbranchenbild 2014/2015 (Bilanzstichtage zwischen 1.7.2014 und 30.6.2015). Zur Verfügung gestellt durch die Akademie der Wirtschaftstreuhänder GmbH.

³⁶⁸ Vgl. Fachgespräch mit Frau Mag. Theresia Eisel-Eiselsberg, Lehrerin für Betriebswirtschaft, HTBLVA ORTWEINSCHULE Graz, am 20.12.2016.

³⁶⁹ Vgl. LOHR, B.: Bewertung bauausführender Unternehmen: Ein ganzheitliches entscheidungsorientiertes Konzept. S. 192.

Die Höhe des Unternehmens-Anlagevermögens schwankt in der Baubranche stark, je nach genauem Betätigungsfeld, sie ist daher als abhängig vom Unternehmenszweck anzusehen³⁷⁰. Punkt 5.6.1 geht näher auf die Anlagenintensität von Bauunternehmen ein.

Aus Abbildung 20 und Tabelle 19 ist des Weiteren ersichtlich, dass die Verbindlichkeiten auf der Passivseite der Baubilanzen einen großen Anteil einnehmen. Diese Tatsache ist im hohen Maß durch Fremdfinanzierung von Unternehmen in der Baubranche begründet. Eigenkapital steht insbesondere mittelständischen Bauunternehmen meist nur sehr begrenzt zur Verfügung³⁷¹; Punkt 5.6.2 erläutert diesen Sachverhalt genauer. Das Fremdkapital wird zum Großteil kurzfristig finanziert. Erhaltene Anzahlungen und Lieferverbindlichkeiten stellen sichtlich eine beliebte Form der kurzfristigen Fremdkapitalbeschaffung von Bauunternehmen dar.

In den Kosten- und Leistungsstrukturen der *KMU Forschung Austria* werden die Größen der GuV in Prozent der Betriebsleistung ausgedrückt. In Tabelle 20 werden die Ergebnisse des Gesamtdurchschnittes von 7.200 KMUs der Baubranche in Prozent der durchschnittlichen Betriebsleistung dargestellt:

Tabelle 20: Kosten- und Leistungsstruktur von KMUs der Baubranche für 2014/2015 im Gesamtdurchschnitt (in Anlehnung an KMU Forschung Austria³⁷²)

Umsatzerlöse	100,03%
- Erlösschmälerungen	1,43%
Nettoerlöse	98,60%
+ Bestandsveränderungen, aktivierte Eigenleistung	1,4%
Betriebsleistung	100%
Materialaufwand	32,11%
Fremdleistungen	21,10%
- Materialaufwand inklusive Fremdleistungen	53,22%
Rohrertrag (Betriebsleistung-Materialaufwand inkl.)	46,78%
+ Sonstige betriebliche Erträge	1,97%
- Personalaufwand	31,21%
- Abschreibungen, GWG	2,19%
- Sonstige betriebliche Aufwendungen	11,81%
Ergebnis vor Finanzerfolg (Betriebserfolg)	3,55%
+ Finanzerträge	0,33%
- Finanzaufwendungen	0,64%
- Kalkulatorische Eigenkapitalkosten	0,23%
Finanzergebnis	-0,54%
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	3,01%

³⁷⁰ Vgl. NESSMAYR, U.: Die Kapitalsituation im Handwerk: Empirische Untersuchung für die Handwerksbetriebe in Ostbayern. S. 101.

³⁷¹ Vgl. LOHR, B.: Bewertung bauausführender Unternehmen: Ein ganzheitliches entscheidungsorientiertes Konzept. S. 138.

³⁷² Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA: Bilanzbranchenbild 2014/2015 (Bilanzstichtage zwischen 1.7.2014 und 30.6.2015). Zur Verfügung gestellt durch die Akademie der Wirtschaftstreuhänder GmbH.

+ Außerordentliche Erträge	1,03%
- Außerordentliche Aufwendungen	0,83%
Außerordentliches Ergebnis	0,20%
Unternehmensergebnis vor Steuern	3,21%
- Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,92%
Unternehmensergebnis nach Steuern	2,29%
+ Kalkulatorische Kosten in Summe	0,23%
+ Zuführung/Auflösung Rücklagen	0,37%
+ Gewinn/Verlustvortrag	2,21%
Bilanzgewinn	5,11%

Es lässt sich also beobachten, dass Personalaufwände aufgrund der arbeitsintensiven Leistungserbringung sehr wichtig sind.

Im Vergleich mit Unternehmen anderer Branchen gilt die Baubranche als äußerst personalintensiv.³⁷³ Punkt 5.6.3 beleuchtet die hohe Personalintensität von Bauunternehmen näher.

5.6.1 Anlagenintensität

Die im Verhältnis zu anderen Branchen oftmals beobachtete hohe Anlagenintensität in manchen Sparten der Bauwirtschaft ist vor allem auf den hohen Geräteinsatz zurückzuführen.³⁷⁴ Um ein wahrheitsgetreues Bild über das Anlagevermögen zu erhalten, ist die genaue Analyse der Anlagenintensität mit derartiger Sorgfalt vorzunehmen, sodass mittels Zeit- und/oder Betriebsvergleichen aussagekräftige Auswertungen ermöglicht werden.

In der Höhe der Anlagenintensität ergeben sich große Unterschiede je nach Betriebsgröße bzw. Bautätigkeit der Bauunternehmen. Mittlere und kleine Unternehmen der Baubranche weisen oftmals geringere Anlagenintensitäten als der Durchschnitt aller Branchen auf. Bei großen Bauunternehmen verhält sich dies meist umgekehrt. Die Intensität der Anlagen variiert auch in den verschiedenen Sparten des Baugewerbes. Bei Bauunternehmen, welche im Holzbau oder Tiefbau tätig sind, können unabhängig von ihrer Unternehmensgröße höhere Anlagenintensitäten beobachtet werden.³⁷⁵

Im Allgemeinen kann zumindest gesagt werden, dass Bauunternehmen, welche im Hochbau tätig sind, weniger Anlagevermögen für die Leistungserstellung benötigen als Unternehmen im Tiefbau. Diese Behauptung

³⁷³ Vgl. LOHR, B.: Bewertung bauausführender Unternehmen: Ein ganzheitliches entscheidungsorientiertes Konzept. S. 198.

³⁷⁴ Vgl. HEIM, G.: Rating-Handbuch für die Praxis: Basel II als Chance für Mittel- und Kleinbetriebe. S. 181.

³⁷⁵ Vgl. NESSMAYR, U.: Die Kapitalsituation im Handwerk: Empirische Untersuchung für die Handwerksbetriebe in Ostbayern. S. 101.

tung ist zum einen durch den geräteintensiveren Bautätigkeiten des Tiefbaus (z. B. Tunnel- und Straßenbauten) zu begründen, zum anderen durch den Trend des Hochbaus zum Baugeräte-Leasing.³⁷⁶ Unternehmen, welche vorwiegend Reparaturleistungen anbieten, stellen sich nicht als besonders anlagenintensiv dar, hier dominieren die Personalaufwände.³⁷⁷

Eine hohe Anlagenintensität bei Unternehmen bedeutet betriebswirtschaftlich gesehen, dass hohe Fix- und Abschreibungskosten entstehen und dadurch die finanzielle Elastizität und Flexibilität verloren geht. Hohe Fixkosten lassen wiederum die Krisenanfälligkeit steigen; eine hohe Auslastung der maschinellen Kapazitäten ist daher anzustreben.³⁷⁸

Um die Flexibilität von Bauunternehmen zu erhöhen, können Ressourcen mittels Leasing oder Miete besser an Konjunkturzyklen angepasst werden. Insbesondere die Anschaffung von Großgeräten ist schwierig in Investitionsplänen zu fassen, da der Einsatz dieser baustellenbezogen und deshalb kontinuierlich erfolgt.³⁷⁹

Da es sich beim Anlagevermögen um langfristig gebundenes Kapital handelt, haben Entscheidungen bezüglich dieser Bilanzposten weitreichende Auswirkungen. Umso wichtiger ist die Analyse der Anlagenintensität im Unternehmen, um eine fundierte Grundlage für Entscheidungen sicherstellen zu können. Der Grundsatz der fristenkongruenten Finanzierung, welcher im Punkt 3.9.2 beschrieben wurde, fordert bei Vermögen mit langer Bindungsdauer eine Finanzierung durch langfristige Finanzierungsmittel.

Geringere Anlagenintensitäten lassen es zu, auf Beschäftigungsschwankungen besser zu reagieren. Auf der anderen Seite kann eine niedrige Anlagenintensität auch auf veraltete Baumaschinen hinweisen.³⁸⁰

Fehlinvestitionen oder erfolgreiche Rationalisierungsinvestitionen im Unternehmen bedeuten eine Erhöhung der Anlagenintensität. Wiederum zu berücksichtigen ist, dass Bauunternehmen, welche ihre Geräte oder Maschinen durch Leasing finanzieren, die Anlagenintensität dadurch deutlich senken.³⁸¹

³⁷⁶ Vgl. GÖTZ, G.: Baubetriebliches Rechnungswesen. S. 323ff, zitiert bei: MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 184.

³⁷⁷ Vgl. HERGETH, H.; PEREN, F. (Hrsg.): Zur Krisenanfälligkeit kleinerer und mittlerer Bauunternehmen: Empirische Wirtschaftsforschung. S. 90.

³⁷⁸ Vgl. GAREIS, R.: Investitionsplanung des Bauunternehmers: Grundlagen, Politik, Planungen, Fallstudien. S. 104.

³⁷⁹ Vgl. GÖTZ, G.: Baubetriebliches Rechnungswesen. S. 323ff, zitiert bei: MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 184.

³⁸⁰ Vgl. SALGMANN, D.: Basel II: Implikationen für kleine und mittlere Unternehmen des Baugewerbes. S. 74.

³⁸¹ Vgl. HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. S. 23.

5.6.2 Niedrige Eigenkapitalquote

Traditionellerweise sind bei Unternehmen der Baubranche und speziell bei mittelständischen Bauunternehmen im Branchenvergleich niedrige Eigenkapitalquoten zu beobachten.³⁸² Nur im Wirtschaftsabschnitt Beherbergung und Gastronomie sind über Jahre hinweg auch derart geringe Eigenkapitalquoten zu beobachten.³⁸³

Dabei hat das Eigenkapital eine Vielzahl von Funktionen (vgl. auch Punkt 3.9.2). *Mauerhofer* (2005) teilt die Funktionen der Eigenkapitalquote ein in:³⁸⁴

- investitionstechnische Funktion
- kreditwirtschaftliche Funktion
- betriebspolitische Funktion

Laut **investitionstechnischer Funktion** ist die Finanzierung von Vermögen, welches dem Unternehmen dauernd zu dienen bestimmt ist, wie das Anlagevermögen, möglichst mit Eigenkapital durchzuführen. Die **kreditwirtschaftliche Funktion** meint, dass ausreichende Eigenkapitalausstattung die Grundlage für die Kreditwürdigkeit darstellt.³⁸⁵ Für Kreditgeber bedeutet eine niedrige Eigenkapitalquote ein hohes finanzwirtschaftliches Risiko, welches sich in der Gestaltung der Kreditkonditionen widerspiegelt. Unternehmen mit guter Eigenkapitalausstattung ist es möglich an, kostengünstige Kredite zu gelangen.

In diesem Zusammenhang sind auch die Vorschriften des Basler Ausschusses zur Regulierung von Banken zu nennen (Basel III). Darin werden unter anderem Regelungen betreffend der Eigenkapitalausstattung von Unternehmen getroffen, um bei Kreditvergaben Risikoeinstufungen vorzunehmen. Ziel dieser Regulierungsmaßnahmen ist es, Banken widerstandsfähiger gegenüber Finanz- und Wirtschaftskrisen zu machen.³⁸⁶

³⁸² Vgl. LOHR, B.: Bewertung bauausführender Unternehmen: Ein ganzheitliches entscheidungsorientiertes Konzept. S. 138.

³⁸³ Vgl. ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK: Jahresabschlusskennzahlen Österreich. <https://www.oenb.at/jahresabschluss/ratioaut>. Datum des Zugriffs 18.08.2017.

³⁸⁴ Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 181.

³⁸⁵ Vgl. MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 181.

³⁸⁶ Vgl. ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK: Basel III. Strengere und höhere Kapitalanforderungen sowie Einführung einer Verschuldungsquote. <https://www.oenb.at/Finanzmarktstabilitaet/bankenunion/rechtliche-grundlagen/basel-iii.html>. Datum des Zugriffs 18.08.2017.

Unter der **betriebspolitischen Funktion** ist zu verstehen, dass eine ausreichende Eigenkapitaldecke zur Entscheidungsfreiheit und Unabhängigkeit des Unternehmens von Fremdkapitalgebern beiträgt.³⁸⁷

Eine gute Ausstattung an Eigenkapital bietet darüber hinaus die Möglichkeit der Kompensation möglicher Verluste. Kommt es in Unternehmen zu Verlusten, ist es durch ausreichend Eigenkapital möglich, die Gefahr von Insolvenzen abzuwehren.³⁸⁸

Im Branchenvergleich schneiden Bauunternehmen hinsichtlich der Eigenkapitalquote wie bereits ausgeführt schlecht ab. Die nachfolgende Abbildung 21 stellt die Ergebnisse von Jahresabschlussanalysen der *Österreichischen Nationalbank* dar und verdeutlicht diese Tatsache:

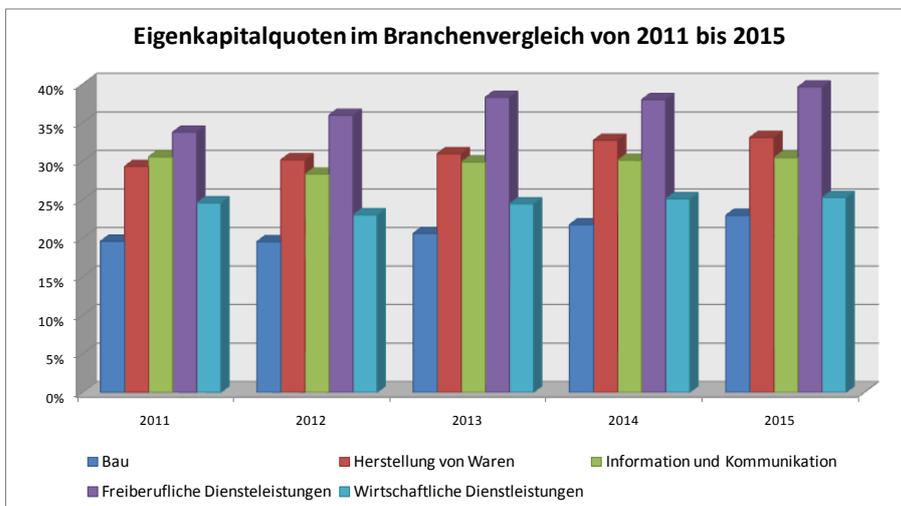


Abbildung 21: Eigenkapitalquoten von Unternehmen von einem Umsatz von 7 bis 40 Mio. € im Branchenvergleich in den Jahren 2011 bis 2015 (in Anlehnung an Österreichischer Nationalbank³⁸⁹)

Die aus der Abbildung 21 sichtbare niedrige Eigenkapitalquote im Branchenvergleich ergibt im Gegensatz dazu eine hohe Verschuldung der Baubranche, welche als wesentliches Merkmal der Krisenanfälligkeit gilt.³⁹⁰ Eine niedrige Eigenkapitalquote führt wiederum zu einer hohen Zinsaufwandsquote, welche sich negativ auf den Erfolg auswirkt. Die hohe Verschuldung von Bauunternehmen hat ihre Ursache meist nicht in der Inanspruchnahme von kurz- oder mittelfristigen Bankkrediten. Ver-

³⁸⁷ Vgl. HEDFELD, K.P.: Führungskennzahlen für das Bauunternehmen. S. 30ff, zitiert bei: MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 181.

³⁸⁸ Vgl. GÖCKEN, F.F.: Finanzierung im Bau. S. 257ff, zitiert bei: MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 181.

³⁸⁹ Vgl. ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK: Jahresabschlusskennzahlen Österreich. <https://www.oenb.at/jahresabschluss/ratioaut>. Datum des Zugriffs 18.08.2017.

³⁹⁰ Vgl. HERGETH, H.; PEREN, F. (Hrsg.): Zur Krisenanfälligkeit kleinerer und mittlerer Bauunternehmen: Empirische Wirtschaftsforschung. S. 93

bindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wie z. B. Lieferantenkredite nehmen eine größere Rolle ein. Die Inanspruchnahme von kurzfristigen Bankkrediten für die Vorfinanzierung der Baustellenfertigung ist für Unternehmen der Bauwirtschaft typisch und stellt eine weitere Begründung für die niedrige Eigenkapitalquote dar.³⁹¹

Abbildung 21 zeigt jedoch auch eine positive Entwicklung der Eigenkapitalquote in den letzten Jahren. Eine Stärkung des Eigenkapitals in den vergangenen Jahren ist in allen Wirtschaftsbereichen zu beobachten. Dieser Umstand ist vor allem auf das Bestreben, günstigere Konditionen bei Bankdarlehen zu erhalten, zurückzuführen.

Weiters ist zu erwähnen, dass die Eigenkapitalquote statistisch mit der Größe des Bauunternehmens sinkt. Für das Jahr 2014 betrug die durchschnittliche Eigenkapitalquote bei kleinen Bauunternehmen 24,23 %, bei mittleren 22,19 %, bei großen nur noch 18,45 %.³⁹² Die Begründung hierfür liegt im Umstand der vielfach höheren Bilanzsumme größerer Unternehmen.

Um die Akquisition großer Bauprojekte auch für kleine Bauunternehmen mit geringer Eigenkapitalausstattung möglich zu machen, ist die Bildung von Arbeitsgemeinschaften zweckmäßig.³⁹³

5.6.3 Hohe Personalintensität

Wie bereits erwähnt sind Unternehmen der Bauwirtschaft aufgrund ihrer arbeitsintensiven Leistungserbringung durch hohe Personalintensitäten geprägt. In der GuV stellen daher Personalaufwände einen wesentlichen Posten dar.³⁹⁴

Die hohe Personalintensität resultiert laut *BWI-Bau (2013)* aus branchentypischen Rahmenbedingungen:³⁹⁵

- Trotz realisierter Rationalisierungsprozesse gibt es dennoch einen hohen Anteil manueller Tätigkeiten im Bauproduktionsprozess.
- Die Tatsache, dass jedes Bauwerk ein Prototyp ist, lässt den Grad der Mechanisierung im Bauprozess an Grenzen stoßen.

³⁹¹ Vgl. JACOB, D. (Hrsg.): Kreditprüfung bei Bauunternehmen. S. 63/64.

³⁹² Vgl. ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK: Jahresabschlusskennzahlen Österreich. <https://www.oenb.at/jahresabschluss/ratioaut>. Datum des Zugriffs 18.08.2017.

³⁹³ Vgl. Fachgespräch mit Herrn Mag. Martin Binder, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Firma BINDER, GROSSEK & PARTNER Graz, am 04.01.2017.

³⁹⁴ Vgl. LOHR, B.: Bewertung bauausführender Unternehmen: Ein ganzheitliches entscheidungsorientiertes Konzept. S. 198.

³⁹⁵ Vgl. BWI-Bau (Hrsg.): Ökonomie des Baumarktes: Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Produktanbieter. S. 134.

- Durch die ortsgebundene Projektabwicklung findet die Produktion in/auf wandernden Produktionsstätten statt. Jede Baustelle befindet sich an einem anderen Ort, was wiederum den Grad der Mechanisierung stark einschränkt.

Der hohe Personalaufwand in der Bauwirtschaft führt oftmals zu einem schwerwiegenden Problem. Bauunternehmen haben aufgrund hoher Personalkosten und den damit einhergehenden hohen Auftragspreisen in der Auftragsakquisition deutliche Nachteile gegenüber Bauunternehmen, welche ihr Personal nicht gemäß gesetzlicher Bestimmungen entlohnen. Bauunternehmen ist es möglich, sich durch geringere Personalaufwände einen beachtlichen Wettbewerbsvorteil zu schaffen, da die Arbeitskosten einen hohen Anteil der Gesamtkosten ausmachen. Dies führt des Öfteren dazu, dass gesetzlich vorgeschriebene Tarifbestimmungen nicht eingehalten werden; Lohn- und Sozialdumping ist die Folge. Das Lohn- und Sozialdumping-Bekämpfungsgesetz beschäftigt sich damit, dass einerseits Arbeitnehmer das ihnen zustehende Entgelt für die Arbeitsleistung erhalten, und andererseits ein fairer Wettbewerb zwischen den Unternehmern ermöglicht wird.³⁹⁶

Je nachdem, ob ein Bauunternehmer im Hoch- oder Tiefbau tätig ist, variiert die Personalintensität. Im Tiefbau kommt es aufgrund des höheren Anteils an maschineller Fertigung zu einer geringeren Personalintensität als im Hochbau.³⁹⁷

5.7 Durchschnittliche Jahresabschlusskennzahlen von Bauunternehmen

Die zuvor beschriebenen charakteristischen Aspekte verändern neben dem Jahresabschluss selbstredend auch die darauf aufbauenden Analysen. Im Rahmen dieses Unterkapitels wird ein Überblick über finanzwirtschaftlichen und erfolgswirtschaftlichen Jahresabschlusskennzahlen und ihre durchschnittlichen Werte gegeben.

Die *Österreichische Nationalbank* veröffentlicht in Zusammenarbeit mit der *KMU Forschung Austria* Jahresabschlusskennzahlen österreichischer Unternehmen. Es können insgesamt 38 Kennzahlen, geordnet nach Branchen und Größenklasse der Unternehmen abgerufen werden. Die Einteilung der Wirtschaftsabschnitte basiert hierbei ebenfalls auf ÖNACE-Gliederung. Die Größenklasseneinteilung wird mittels Schwellenwerte nach der Höhe des Umsatzes vorgenommen. Sehr kleine Unternehmen weisen einen Umsatz kleiner als 1 Mio. € auf, kleine zwi-

³⁹⁶ Vgl. HOFSTADLER, C.: Der Einfluss von Lohn- und Sozialdumping auf den Wettbewerb in der Bauwirtschaft. In: HECK; D. et al. (Hrsg.): Bau- aktuell: Baurecht - Baubetriebswirtschaft - Baumanagement. S. 133ff.

³⁹⁷ Vgl. Fachgespräch mit Herrn Mag. Günther Löwenstein, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Firma AUSTIN BFP WIRTSCHAFTSKANZLEI Graz, am 13.12.2016.

schen 1 Mio. und 7 Mio. €, mittlere zwischen 7 Mio. und 40 Mio. €, große zwischen 40 Mio. und 100 Mio. € sowie sehr große Unternehmen mehr als 100 Mio. €.³⁹⁸

Tabelle 21 zeigt eine Auswahl an finanzwirtschaftlichen und erfolgswirtschaftlichen (vgl. dazu Unterkapitel 3.9 und 3.10) Jahresabschlussanalysekennzahlen für mittlere Unternehmen des Wirtschaftsbereiches Bau anhand der Medianwerte (für genaue Definitionen der Kennzahlen vgl. Webseite der *Österreichischen Nationalbank*³⁹⁹ und Anhang A.1.1).

Tabelle 21: Medianwert ausgewählter Jahresabschlusskennzahlen österreichischer Bauunternehmen mit einem Umsatz zwischen 7 bis 40 Mio. € (in Anlehnung an Österreichischer Nationalbank⁴⁰⁰)

Jahresabschlusskennzahl	2013	2014	2015
Betriebsergebnis in Prozent der Bilanzsumme	4,08	4,22	4,75
Betriebsergebnis in Prozent des Umsatzes	3,21	3,32	3,51
Cashflow in Prozent des Umsatzes	5,12	5,27	5,50
Eigenkapitalquote	20,62	21,76	22,97
Gesamtkapitalumschlag in Prozent	1,58	1,63	1,67
Investitionsquote	1,37	1,40	1,25
Lieferforderungen in Prozent des Umsatzes	12,03	11,13	10,60
Lieferverbindlichkeiten in Prozent des Umsatzes	6,31	5,82	5,68
Materialaufwand in Prozent des Umsatzes	58,45	56,91	57,49
Personalaufwand in Prozent des Umsatzes	27,76	29,19	27,73
Sachanlagevermögen in Prozent der Bilanzsumme	11,47	12,39	11,84
Umlaufvermögen in Prozent der Bilanzsumme	82,17	81,23	82,56
Umsatzrentabilität	2,93	2,99	3,31
Verschuldungsquote	9,53	9,05	8,82
Wertschöpfung in Prozent des Umsatzes	30,02	31,36	31,49
Working Capital Ratio	1,23	1,25	1,27

Mauerhofer (2004) untersuchte in einer Studie Betriebskennzahlen für erfolgreiche und weniger erfolgreiche Bauunternehmen der österreichischen Baubranche. Das Ergebnis hierbei war, dass sowohl finanzwirtschaftliche als auch erfolgswirtschaftliche Kennzahlen als Maß des Unternehmenserfolges dienen. Für die Unternehmensdiagnose und zur

³⁹⁸ Vgl. ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK: Jahresabschlusskennzahlen von Unternehmen: Jahresabschlusskennzahlen österreichischer Unternehmen nach der Systematik der Wirtschaftstätigkeiten. <https://www.oenb.at/Statistik/Standardisierte-Tabellen/Realwirtschaftliche-Indikatoren/Jahresabschlusskennzahlen-von-Unternehmen.html>. Datum des Zugriffs: 03.09.2017.

³⁹⁹ Vgl. ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK: Definitionen der Kennzahlen: <https://www.oenb.at/Statistik/Standardisierte-Tabellen/Realwirtschaftliche-Indikatoren/Jahresabschlusskennzahlen-von-Unternehmen/Definition-der-Kennzahlen.html>. Datum des Zugriffs: 03.09.2017.

⁴⁰⁰ Vgl. ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK: Jahresabschlusskennzahlen Österreich. <https://www.oenb.at/jahresabschluss/ratioaut>. Datum des Zugriffs 18.08.2017.

Information betriebswirtschaftlicher Aspekte ergaben sich dabei folgende Schlüsselkennzahlen als wesentlich, welche innerhalb von Betriebs- oder Branchenvergleichen Auskunft geben:⁴⁰¹

- Das Betriebsergebnis: Erfolgreiche Bauunternehmen sollten laut Ergebnis dieser Studie ein deutlich höheres Betriebsergebnis in Prozent der Betriebsleistung aufweisen als der Branchendurchschnitt.
- Der Cashflow: Der Cashflow eine wichtige Kennzahl, da diese anzeigt, welche finanziellen Mitteln für Schuldentilgungen, Investitionen und Privatentnahmen Unternehmen ohne Außenfinanzierungsmitteln, d.h. aus eigener Kraft, zur Verfügung stehen. Damit wird ausgedrückt, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist sich selbst zu finanzieren. Auch bei dieser Kennzahl muss für erfolgreiche Unternehmen der Cashflow in Prozent der Betriebsleistung deutlich über dem Branchendurchschnitt liegen.
- Eigenkapitalquote: Um die in Punkt 5.6.2 beschriebenen Funktionen des Eigenkapitals zu gewährleisten, müssen erfolgreiche Bauunternehmen einen deutlich höheren Anteil an Eigenkapital aufweisen als weniger erfolgreiche. Genauer gesagt stellte sich im Zuge dieser Studie heraus, dass erfolgreiche Bauunternehmen mit einer durchschnittlichen Eigenkapitalquote von ca. 46 % eine fast doppelt so hohe Eigenkapitalquote aufweisen als durchschnittliche.
- Verhältnis Eigenkapital zu Anlagevermögen: Die in Punkt 3.9.2 beschriebene Forderung zur Fristenkongruenz von Vermögen und Kapital besagt, dass langfristig im Unternehmen verbleibendes Vermögen mit langfristig zur Verfügung stehendem Kapital zu finanzieren ist. Das Anlagevermögen ist demnach mit Eigenkapital oder langfristigem Fremdkapital zu decken. Erfolgreiche Bauunternehmen erfüllen diese Forderung zur Finanzierungsstruktur weit besser als der Durchschnitt der Baubranche. Die Unabhängigkeit von Kapitalgebern und eine bessere Kreditwürdigkeit kommen erfolgreicher Bauunternehmen dadurch zugute.
- Schuldentilgungsdauer: Die Schuldentilgungsdauer, oder auch dynamischer Verschuldungsgrad genannt, drückt wie in Punkt 3.9.2 beschrieben die Fähigkeit eines Unternehmens aus, Fremdkapital durch den erzielten Cashflow abzubezahlen. Somit können Schlüsse bezüglich der Abhängigkeit von Kreditgebern gezogen werden. Erfolgreiche Bauunternehmen weisen eine

⁴⁰¹ Vgl. MAUERHOFER, G.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlenanalyse der österreichischen Bauunternehmungen. S. 18ff, zitiert bei: MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. S. 184ff.

weitaus geringere Schuldentilgungsdauer auf als durchschnittliche oder weniger erfolgreiche.

Auch die *KMU Forschung Austria* bereitet jährlich für 550 Branchen- bzw. Branchengruppen die wichtigsten 20 Kennzahlen auf, welche sich auf die Vermögens- und Kapitalstruktur sowie der Kosten- und Ergebnisstruktur beziehen. Somit ist es möglich auf die Gesichtspunkte Rentabilität, Produktivität und Liquidität einzugehen und Empfehlungen diesbezüglich abzugeben. Die Basis hierfür bilden rund 85.000 Jahresabschlüsse. Einerseits werden Medianwerte aller verglichenen KMUs ausgewertet, andererseits der Durchschnitt der erfolgreichsten Betriebe.⁴⁰²

Tabelle 22 stellt die 20 wichtigsten Branchenkenzahlen für den ÖNACE 2008 – Abschnitt Bau dar. Als Datenbasis hierfür wurden 14.097 KMUs der Baubranche herangezogen. Nähere Erläuterungen und Definitionen dieser Kennzahlen sind der Kennzahlenbroschüre⁴⁰³ und Anhang A.1.2 zu entnehmen.

Tabelle 22: Die 20 wichtigsten Branchenkenzahlen für die Baubranche und ihre Mediane sowie Werte von Top-Betrieben für die Jahre 2009/2010 (in Anlehnung an KMU Forschung Austria⁴⁰⁴)

Kennzahlen in Prozent des Gesamtkapitals	Median	Top-Betriebe
Anlagevermögen	24,4%	22,0%
Umlaufvermögen	75,2%	77,4%
Eigenkapital	19,2%	38,0%
Sozialkapital	0%	0%
Fremdkapital	78,0%	59,1%
Kennzahlen in Prozent der Betriebsleistung		
Materialkosten inkl. Fremdleistungen	45,2%	38,7%
Rohertrag	54,8%	61,3%
Personalkosten	33,6%	27,8%
Sonstige Kosten	15,7%	15,4%
Finanzergebnis	-1,4%	-1,2%
EGT (Umsatzrentabilität)	1,8%	11,6%
Cashflow	5,1%	15,9%
Vorräte	7,8%	5,0%
Forderungen	15,6%	16,5%
Weitere Kennzahlen		
Kapitalumschlag	1,9x	1,8x
Gesamtkapitalrentabilität	5,9%	24,9%
Anlagendeckung	134,2%	198,1%
Schuldentilgungsdauer	7,8 Jahre	1,3 Jahre
Nettoproduktivität	1,5	2,0
Bruttoproduktivität	2,9	3,5

⁴⁰² Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA: Branchenkenzahlen. <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/bilanzdatenbank?id=160>. Datum des Zugriffs: 04.09.2017.

⁴⁰³ Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA: Kennzahlenbroschüre: Bilanzkenzahlen - Handbuch für Praktiker.

⁴⁰⁴ Vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA: Branchenkenzahlen. <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/bilanzdatenbank?id=160>. Datum des Zugriffs: 04.09.2017.

Die charakteristische Jahresabschlussstruktur von Bauunternehmen, die sich wie in diesem Unterkapitel gezeigt, auch in den durchschnittlichen Jahresabschlusskennzahlen wiederfindet, übt überdies hinaus auch Einfluss auf Bauunternehmenskrisen aus, wie in nachfolgenden Ausführungen verdeutlicht wird.

5.8 Einfluss der speziellen Jahresabschlussstruktur im Zusammenhang mit Bauunternehmenskrisen

In diesem Unterkapitel wird beschrieben, wie die zuvor beschriebene spezielle Jahresabschlussstruktur von Bauunternehmen ausgehend von ihren betriebswirtschaftlichen Besonderheiten in Krisensituationen zu betrachten ist.

Die von Bauunternehmen oftmals zu geringe Eigenkapitalausstattung stellt grundsätzlich laut Statistiken keine bedeutende Krisenursache dar. Seit Jahren dominieren in der Baubranche, wie auch branchenübergreifend (vgl. dazu Punkt 2.4.3), das Fehlen des kaufmännischen Weitblicks, der rationellen Planung sowie Absatzschwierigkeiten und Kalkulationsfehler in den Insolvenzursachen. Der Wert an Insolvenzen aufgrund dieser Ursachen liegt seit dem Jahr 2010 stets über 50 %. Lediglich 8 % aller Unternehmerinsolvenzen der Baubranche im Jahre 2016 sind laut *KSV1870* auf Eigenkapitalmangel zurückzuführen.⁴⁰⁵ Im Gegensatz dazu konnten in den vergangenen Jahren aufgrund dessen deutlich höhere Prozentsätze beobachtet werden. Die Hauptursache für diese Entwicklung liegt laut *KSV1870* in der Umsetzung von Basel III (vgl. dazu auch Punkt 5.6.2), wodurch kurzfristige Kreditfinanzierungen oftmals nicht gewährt werden und die Unternehmen deshalb vermehrt auf eine ausreichende Grundausstattung an Kapital achten.⁴⁰⁶

Bei schon vorherrschenden Krisen gilt jedoch, dass die Krise dadurch prinzipiell verschärft wird. *Hauschild* (2000) sowie *Müller & Krystek* (1995) sehen den Mangel an Eigenkapital weniger als Ursache von Unternehmenskrisen, sondern vielmehr als Symptom dieser.⁴⁰⁷ *Grundwald & Grunwald* (2001) schließen wiederum aus einer schlechten Eigenkapitalstruktur einen Risikofaktor, welcher sich je nach Krisenverschärfung verstärken kann, und sehen diese eher weniger als Krisensymptom.⁴⁰⁸

⁴⁰⁵ Vgl. *KSV1870*: Insolvenzursachen in der Baubranche. Zur Verfügung gestellt von *KSV1870*.

⁴⁰⁶ Vgl. *KSV1870*: Insolvenzursachen 2015: Jedes zweite Unternehmen scheitert an der Chefetage. <https://www.ksv.at/insolvenzursachen-2015>. Datum des Zugriffs: 18.06.2017.

⁴⁰⁷ Vgl. HAUSCHILDT, J.: Unternehmenskrisen-Herausforderungen an die Bilanzanalyse. S.4, zitiert bei: HAUSCHILDT, J.; LEKER, J.: Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. S. 1-17. und KRYSTEK, U.; MÜLLER, M.: Am Anfang steht die strategische Krise. S. 193, zitiert bei: JACOB, D. (Hrsg.): Kreditprüfung bei Bauunternehmen. S. 62.

⁴⁰⁸ Vgl. GRUNWALD, E.; GRUNWALD, S.: Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft: Handbuch Risikomanagement und Rating. S. 81.

Im Zuge einer empirischen Untersuchung von *Gsellmann* (2017) wurden in Expertengesprächen nach den häufigsten Ursachen für Unternehmenskrisen in der Bauwirtschaft gefragt und es stellte sich heraus, dass interne Fehler am häufigsten genannt wurden, was sich mit der Krisenursachenforschung des *KSV1870* (vgl. dazu Punkt 2.4.3) deckt. Jedoch sahen die Experten die geringe Eigenkapitalquote vieler Bauunternehmen, entgegen der zuvor genannten Meinungen, als durchaus kritisch.⁴⁰⁹

Das Eigenkapital kann als eine Art Puffer gesehen werden, um sicherzustellen, dass Unternehmen wirtschaftlich schwierige Phasen zu überstehen. Gerade mittelständische Bauunternehmen besitzen oftmals zu wenig Eigenkapital, um eine Krise zu bewältigen. Um Großprojekte, wie sie gerade in der Bauwirtschaft anzutreffen sind, umsetzen zu können, muss ein Bauunternehmen entsprechend mit Eigenkapital ausgestattet sein. Die Eigenkapitalquote bestimmt maßgeblich Entscheidungen der Banken, bezüglich Gewährung von Krediten oder Höhe der Zinsen.⁴¹⁰

Eine weitere Ursache der Krisenanfälligkeit von Bauunternehmen ist die vielfach fehlende Unternehmensplanung. Speziell bei kleinen Bauunternehmen wird die Kostenrechnung oftmals stark vernachlässigt. Weitere Risikofaktoren sind fehlende Budgetierung, unvollständige Vor- und Nachkalkulationen sowie fehlende Liquiditätsplanungen.⁴¹¹ Unvollständige Auftrags- und Personalplanungen stellen weitere Krisenursachen dar.⁴¹²

Bauunternehmen finanzieren Leistungen zum großen Teil voraus, dadurch entstehen oftmals Liquiditätsengpässe und das Potential an Krisenanfälligkeit steigt. Diese Liquiditätsengpässe stellen in der Praxis, gerade bei kleinen Bauunternehmen aufgrund der vielfach geringen liquiden Mittel wiederholt Ursachen von Unternehmenskrisen oder Insolvenzen dar. Liquiditätsengpässe werden häufig erst zu spät erkannt und die Krise nimmt ihren Lauf.⁴¹³

Isola (2014) hebt hervor, dass Insolvenzen von Bauunternehmen stärker als in anderen Branchen auf der Aktivseite zur „Implosion“, auf der Passivseite zur „Explosion“ führen. Diese Behauptung stützt sich auf folgende Umstände:⁴¹⁴

⁴⁰⁹ Vgl. GSELLMANN, G.: Erarbeitung einer Kennzahlenauswahl für Unternehmen der Bauwirtschaft auf Basis betriebswirtschaftlicher Besonderheiten. S.56ff.

⁴¹⁰ Vgl. GSELLMANN, G.: Erarbeitung einer Kennzahlenauswahl für Unternehmen der Bauwirtschaft auf Basis betriebswirtschaftlicher Besonderheiten. S.56ff.

⁴¹¹ Vgl. GSELLMANN, G.: Erarbeitung einer Kennzahlenauswahl für Unternehmen der Bauwirtschaft auf Basis betriebswirtschaftlicher Besonderheiten. S.56ff.

⁴¹² Vgl. GSELLMANN, G.: Erarbeitung einer Kennzahlenauswahl für Unternehmen der Bauwirtschaft auf Basis betriebswirtschaftlicher Besonderheiten. S.56ff.

⁴¹³ Vgl. GSELLMANN, G.: Erarbeitung einer Kennzahlenauswahl für Unternehmen der Bauwirtschaft auf Basis betriebswirtschaftlicher Besonderheiten. S.56ff.

⁴¹⁴ Vgl. ISOLA, A.: Fliehkräfte bei der Insolvenz eines Bauunternehmens. In: HECK, D.; MAUERHOFER, G.: 7. Grazer Baubetriebs- & Baurechtsseminar: Insolvenz am Bau - eine rechtliche und bauwirtschaftliche Betrachtung. S. 16ff.

- Wird im Zuge des Insolvenzverfahrens das Anlagevermögen des Schuldners verwertet, stellt dies in der Praxis oftmals Probleme dar. Ein Grund dafür ist, dass sich Anlagevermögen mehrfach im Ausland befindet, wodurch die Verwertung erschwert wird. Besitzen Bauunternehmer Zweigniederlassungen im Ausland und kommt dadurch die Europäische Insolvenzverordnung (EuInsVO) zur Anwendung, müssen Vermögensgegenstände gesondert verwertet werden.
- Forderungen aus unfertigen Baustellen, welche im Vorratsvermögen gebucht werden, werden bei Unternehmensschließungen in vielen Fällen wertlos, gerade im Zuge von Auslands-Baustellen. Der Grund dafür liegt darin, dass zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens meist keine Dokumentation des Leistungsstandes vorliegt. Es gilt daher im Vorfeld in den Vertragsbedingungen entsprechende Vorkehrungen zu vereinbaren, um diesen Tatbestand zu verhindern.
- Da Bauunternehmer immer mehr dazu neigen, Anlagevermögen in Form von Baugeräten, Schalungsgeräten etc. zu leasen, gewinnt die insolvenzrechtliche Behandlung dieser Leasinggegenstände immer mehr an Bedeutung. Im Falle einer Insolvenz des Leasingnehmers entstehen Schadenersatzansprüche für den Leasinggeber. In der Praxis ist die Identifizierung dieser Schadenersatzansprüche nicht immer einfach, da Teilleasinggeschäfte dies deutlich erschweren.
- Die „Explosion“ der Passivseite der Bilanz nach Insolvenzeröffnung resultiert aus der Nichterfüllung des Vertrages und der damit einhergehenden erheblichen Schadenersatzforderungen der Vertragspartner gegenüber des insolventen Bauunternehmens. Die zum Schadenersatz berechtigten Gläubiger, melden ihre Forderungen erfahrungsgemäß aus Gründen der Vorsicht weit überhöht an. Überhöhte Forderungen können dann nur mittels entsprechenden Knowhows des Insolvenzverwalters, beispielsweise in Form von externen Sachverständigen, abgewehrt werden.

5.9 Zusammenfassung des Kapitels

Damit der theoretische Bezugsrahmen von Unternehmenskrisen, Jahresabschlussanalysen und Frühwarnsystemen auf die Bauwirtschaft Bezug findet, wurden in diesem Kapitel die Bauwirtschaft und ihre Besonderheiten dargelegt.

Ausgehend von einer Definition des Begriffes Bauwirtschaft sowie der Vermittlung ihrer gesamtwirtschaftlichen Bedeutung, wurde erklärt, wie Größenabgrenzungen von Unternehmen anhand von quantitativen und qualitativen Kriterien vorgenommen werden können, damit klar wird, was unter Klein- und Mittelunternehmen in Folge zu verstehen ist und welche Charakteristika, z. B. in Form von Stärken bzw. Schwächen, diese mit sich bringen. Hierfür wurden unter anderem die qualitativen Unternehmensgrößenabgrenzungsmerkmale von *Pfohl* genannt, aus welchen viele Aspekte betreffend Klein- und Mittelunternehmen abgeleitet werden können.

Betriebswirtschaftliche Spezifika in der Baubranche, wie beispielsweise die lange Dauer der Leistungserbringung, tragen zu charakteristischen Jahresabschlussstrukturen bei. Vor allem ist hierbei der hohe Anteil an Umlaufvermögen in den Vorräten zu nennen, welcher sich zum Großteil aus nicht abrechenbaren Leistungen ergibt. Im Anschluss wurden weitere charakteristische Jahresabschlussgrößen von Bauunternehmen aufgezeigt und durch durchschnittliche Jahresabschlusskennzahlen sowie Empfehlungen diesbezüglich in Verbindung gebracht. Die Beschreibung all dieser Aspekte sowie der Darstellung der Auswirkung der speziellen Jahresabschlussstruktur im Rahmen von Bauunternehmenskrisen dienen zur weiteren Absteckung der Rahmenbedingungen des Themas Jahresabschlussanalysen.

Da nun die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit nähergebracht wurden, folgt der empirische Teil, in welchem die erhobenen Erkenntnisse bezüglich Jahresabschlussanalysen in der Praxis erläutert werden. Zuvor werden jedoch die Methoden der empirischen Erhebung vermittelt, damit transparent dargestellt wird, wie der empirische Zugang erfolgte.

6 Methoden der empirischen Erhebung

Bevor in weiterer Folge dieser Masterarbeit im praktischen Teil die Befragungsergebnisse bezüglich der behandelten Thematik präsentiert werden, befasst sich dieses Kapitel näher mit der Methodik der empirischen Erhebung. Es wird gezeigt, wie der Aufbau der empirischen Erhebung sowie des Interviewleitfadens stattgefunden hat, ehe genauer auf die Wahl der befragten Experten eingegangen wird.

6.1.1 Aufbau der empirischen Erhebung

Um möglichst viele externe Betrachter für Interviewgespräche zu gewinnen, wurde im Vorfeld eine Vielzahl an Unternehmen kontaktiert, von welchen ausgegangen wurde, dass das Knowhow für die Beantwortung der Fragen vorhanden ist. Die Auswahl von kontaktierten Unternehmen geschah mittels Internetrecherche, wobei Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen über das Onlineportal der Kammer der Wirtschaftstreuhänder⁴¹⁵ ausfindig gemacht wurden. Nach Kontaktaufnahme mit regionalen potentiellen Interviewpartnern wurde geklärt, inwiefern das zugrunde liegende Wissen zu einem persönlichen Interviewgespräch ausreicht. Im Falle einer Eignung und positiven Rückmeldung des Interviewpartners zu einem persönlichen Gespräch, wurde der Interviewleitfaden vorab an die Gesprächspartner per E-Mail versandt, sodass sich diese mit der behandelten Thematik vor Abhaltung des Interviews auseinandersetzen konnten. Anschließend kam es zur Vereinbarung eines Termins, an welchem das persönliche Interviewgespräch stattfand.

Die empirische Erhebung geschah im Rahmen von zehn persönlichen Interviewgesprächen. Dabei wurde das von den Interviewpartnern Gesprochene aufgezeichnet, in späterer Folge fand eine entsprechende Transkription dessen statt. Diese Herangehensweise wurde gewählt, um einerseits im Anschluss an die Interviews möglichst viel an Informationen transkribieren zu können und andererseits um während der Interviewdurchführung Zwischenfragen stellen zu können und nicht zu sehr mit Schreibarbeit beschäftigt zu sein.

Abbildung 22 verdeutlicht den eben beschriebenen Prozess der empirischen Erhebung mit Hilfe eines Flussdiagrammes:

⁴¹⁵ Vgl. dazu <http://www.kwt.or.at/desktopdefault.aspx/tabid-90>. Datum des Zugriffs: 03.07.2017.

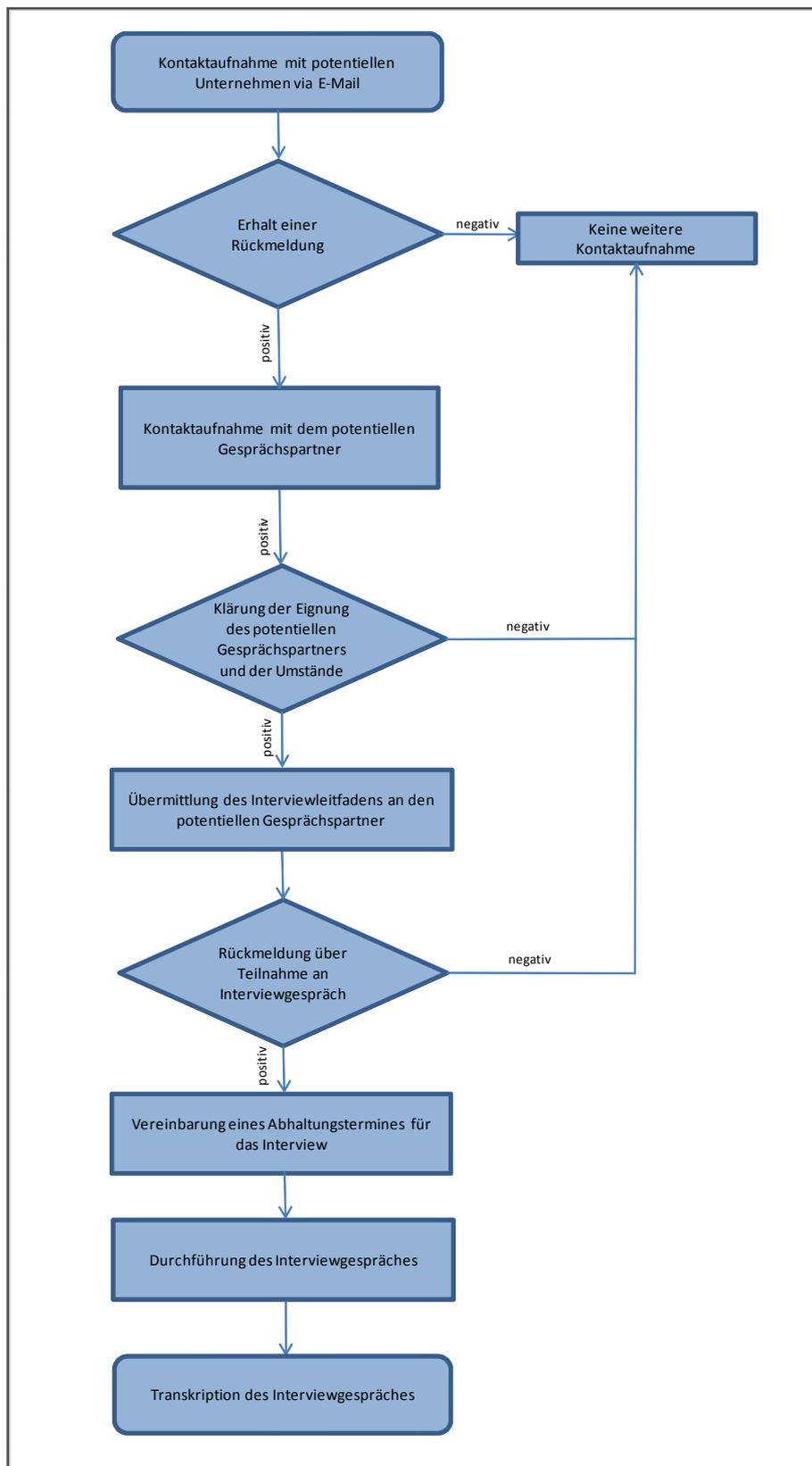


Abbildung 22: Ablauf der empirischen Erhebung

6.1.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Um den praktischen Zugang zum Thema „Jahresabschlussanalysen für KMUs der Bauwirtschaft“ möglichst vollständig und präzise zu erheben, wurde versucht, den Interviewleitfaden mittels empirischer Erhebung möglichst gut an den Theorieteil dieser Masterarbeit anzupassen. Die im Theorieteil aufgegriffenen Themenstellungen wurden in solcher Weise in den Interviewleitfaden impliziert, dass eine gute Vergleichbarkeit stattfinden kann.

Der Aufbau des Interviewleitfadens gliederte sich in verschiedene Phasen. Zu allererst wurden die Aspekte der Themenstellung niedergeschrieben. In weiterer Folge wurden entsprechend dieser, Fragestellungen formuliert und mittels Pretests⁴¹⁶ in Zusammenarbeit mit Experten besprochen und angepasst.

Im Interviewleitfaden wurden 18 Fragen formuliert, um die Meinung der Interviewpartner möglichst gut abzubilden. Je nach Interviewpartner wurden basierend auf dessen beruflichen Tätigkeitsfeld Adaptierungen im Interviewleitfaden vorgenommen.

Fragen, welche innerhalb von empirischen Untersuchungen Anwendung finden, können nach ihrer Art gegliedert werden. Es wird zwischen geschlossenen, offenen und Hybridfragen unterschieden. Bei offenen Fragen ist es dem Interviewpartner möglich, diese mit eigenen Worten zu beantworten. Bei geschlossenen Fragen werden Antwortmöglichkeiten vorgegeben, wodurch diese quantitativen Daten meist zur statistischen Auswertungen herangezogen werden.⁴¹⁷ Hybridfragen sind eine Zusammenfügung von offenen und geschlossenen Fragen, da nach Auswahl einer vorgegebenen Antwortmöglichkeit eine Begründung für diese erfolgen muss.⁴¹⁸

Bei den im Interviewleitfaden niedergeschriebenen Fragestellungen handelte es sich zum Großteil um offene Fragen. Wenige wurden jedoch auch als Hybridfragen formuliert. Durch den Verzicht auf standardisierte Vorgaben, konnten im Rahmen von qualitativen Fragestellungen flexiblere Informationen mit höherer Validität und höherem Informationsgehalt erwartet werden, was für das Ziel dieser Masterarbeit von Bedeutung war. Manche Aspekte wurden dennoch mittels Hybridfragen erhoben, um die verschiedenen Aussagen der Interviewpartner besser vergleichbar machen zu können. Bei Auswahl von Antwortmöglichkeiten mussten dennoch anschließende Begründungen erfolgen. Aus diesen Überlegun-

⁴¹⁶ Pretests dienen in der empirischen Sozialforschung der Qualitätsverbesserung von Erhebungsinstrumenten, wie z. B. Fragebögen, vor Ausführung der eigentlichen Erhebung.

⁴¹⁷ Vgl. BORTZ, J.; DÖRING, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. S. 194ff.

⁴¹⁸ Vgl. SCHNELL, R.; HILL, R. B.; ESSER, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung. S. 340.

gen argumentiert sich der Aufbau der Fragstellungen des Interviewleitfadens, welcher im Anhang A.1.3 enthalten ist.

6.1.3 Wahl der Interviewpartner

Wie bereits zuvor erwähnt, fand die Auswahl an potentiellen Gesprächspartnern in mehreren Phasen statt. Im Vorfeld wurden Mitarbeiter von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, Banken, Kreditschutzverbänden, Unternehmensberatern sowie von Rechtsanwaltskanzleien als potentielle Interviewpartner ausfindig gemacht. Nach Gesprächen mit mehreren Personen dieser Unternehmen, wurden 11 qualifizierte Interviewpartner ermittelt, mit welchen in Folge Interviews stattfanden.

Tabelle 23 zeigt eine Auflistung der an dieser Masterarbeit beteiligten Interviewpartner:

Tabelle 23: Übersicht der beteiligten Interviewpartner

Name	Unternehmen	Tätigkeit
Mag. Martin Allitsch	Consulting Team Graz Unternehmensberatung	Steuerberater und Unternehmensberater
Mag. Martin Binder	Binder, Grosseck & Partner Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung, Graz	Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Dr. Peter Hadl	PwC Steiermark Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Graz	Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Dr. Hans-Otto Hüppe	Institut für angewandte Unternehmensführung, Kindberg	Unternehmensberater
VDir. Johannes Kielnhofer	Sparkasse Pöllau AG	Vorsitzender des Vorstandes
Mag. Werner Lamprecht	Steiermärkische Bank und Sparkassen AG, Graz	Direktionsrat, Leiter Betriebs- und Risikoanalyse
Mag. Günther Löwenstein	Austin BFP Wirtschaftskanzlei, Graz	Wirtschaftsprüfer und Steuerberater
Mag. Markus Mattner	KPMG Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Graz	Manager Audit
Mag. Heidrun Mischitz-Gratze	Schachner & Partner Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung, Graz	Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin
Mag. David Seidl	Graf & Pitkowitz Rechtsanwälte, Graz	Rechtsanwalt (Insolvenzverwalter)
Mag. Stefan Weileder	Graf & Pitkowitz Rechtsanwälte, Graz	Rechtsanwalt (Insolvenzverwalter)

Damit in der anschließenden Betrachtung der Befragungsergebnisse eine Rückverfolgbarkeit der gegebenen Antworten der Befragten ausgeschlossen werden kann, werden die Aussagen anonymisiert dargestellt. Um die Meinungen der befragten Interviewteilnehmer dennoch auf deren beruflichen Tätigkeitsfeld zu beziehen und anhand dessen diese vergleichbar zu machen, werden im Anschluss die Ansichten von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern unter Steuerberater 1,2,3,4 und 5 zusammengefasst, jene von Firmenkundenbetreuern von Banken unter Firmenkundenbetreuer 1 und 2, jene von Insolvenzverwaltern unter Insolvenzverwalter 1 und 2 sowie jene von Unternehmensberatern unter Unternehmensberater 1 und 2.

7 Befragungsergebnisse zu Jahresabschlussanalysen in der Bauwirtschaftspraxis

Im Rahmen dieses Kapitels wird der praxisbezogene Teil der Themenstellung dieser Masterarbeit behandelt, welcher aus empirisch erhobenen Daten resultiert. Ziel ist es, die in den Befragungen erhaltenen Informationen vorzustellen und diese mit den im theoretischen Teil beschriebenen Aspekten gegenüberzustellen. Um möglichst weitreichende Informationen zu erhalten, werden neben Theorie und Praxis auch die in der Praxis erforschten Meinungen der externen Betrachter betreffend dieser Themenstellung verglichen. Ausgehend von diesen Aspekten sollen KMUs der Bauwirtschaft Potentiale und Handlungsempfehlungen bezüglich Jahresabschlussanalysen aufgezeigt werden.

Die Näherbringung der Befragungsergebnisse geschieht mittels Aufgliederung in Unterkapitel und Punkten, in denen die Erkenntnisse der Interviews in ähnlicher Weise und Reihenfolge wie im Theorieteil zusammengefasst werden. Diese Vorgehensweise hat den Zweck, den Vergleich von Theorie und Praxis transparenter sowie besser vornehmen zu können. Darüber hinaus wird innerhalb der kommenden Unterkapitel und Punkte auch auf differenzierende Zugänge der Interviewpartner eingegangen.

7.1 Die Rolle von Jahresabschlussanalysen in Unternehmenskrisen

Um die Rolle und das Potential von Jahresabschlussanalysen in Unternehmenskrisen zu beschreiben, wurde zunächst erfragt, ab welcher Unternehmenskrisen-Phase (vgl. Unterkapitel 2.2) die Erkennung mittels solcher Analysen gelingt, was erste Krisenanzeichen für KMUs der Bauwirtschaft sind und inwiefern Analysen des Jahresabschlusses hierbei nützlich sein können. Im Anschluss daran wurden besondere Aspekte, welche die Krisenerkennung in der Baubranche deutlich beeinflussen, erläutert.

Unter den Befragten herrschte Einigkeit darüber, ab welcher Phase einer Unternehmenskrise es Jahresabschlussanalysen möglich ist, diese zu identifizieren. Durch Jahresabschlussanalysen ist es nur bedingt möglich, **strategische oder potentielle Krisen** zu erkennen. Erst **Erfolgskrisen** bzw. **latente Krisen** können aus Jahresabschlüssen gut erkannt werden, wie es auch im Theorieteil dieser Arbeit, in den Punkten 2.2.1 und 2.2.2, beschrieben wurde.

Nach Ansicht der befragten Experten haben strategische und potentielle Krisen viel mit der Berücksichtigung von Softfacts, wie z. B. Geschäftsmodelle oder Knowhow im Unternehmen, zutun, weshalb diese durch

Jahresabschlussanalysen nur in eingeschränktem Maße identifiziert werden können.

Bei prüfungspflichtigen Gesellschaften (vgl. § 268 UGB), welche einen Lagebericht zu erstellen haben, könnten jedoch laut Meinung von *Steuerberater 2* aus diesem geringe Anzeichen strategischer Krise abgeleitet werden.

Steuerberater 4 gibt zu bedenken, dass sich anfängliche strategische Krisen noch nicht im Jahresabschluss manifestieren. Es muss erst eine gewisse Zeit vergehen, bis sich die Probleme des Unternehmens in den Zahlen des Jahresabschlusses widerspiegeln. Strategische Krisen haben ihren Ursprung z. B. in falscher Ausrichtung des Unternehmens, falscher Kundenwahl oder falscher Spezialisierung, welche erst in Zukunft zu Umsatzeinbrüchen oder sonstigen finanziellen Auswirkungen führen.

Auch *Steuerberater 1* stimmt dem überein und weist auf die Bedeutung externer Krisenursachen (vgl. Punkt 2.4.2) hin. Aufgrund dessen können Krisen entstehen, welche durch Analyse der Jahresabschlüsse nur bedingt erkannt werden können.

Insolvenzverwalter 1 und 2 erkennen durch die Durchführung von Mehrjahresanalysen von Jahresabschlüssen Möglichkeiten zur Identifizierung von langfristigen strategischen Krisen. Durch Zeitvergleich aufeinanderfolgender Jahresabschlüsse (vgl. Unterkapitel 3.4) sei es möglich, Entwicklungen und Tendenzen der letzten Jahre aufzuzeigen, sodass langfristige strategische Fehler aufgedeckt werden können.

Wenn das Potential von Jahresabschlussanalysen voll ausgeschöpft wird, ist es nach Meinung der befragten Experten grundsätzlich gut möglich, Unternehmenskrisen ab Erfolgskrisen oder latenten Krisen zu erkennen. Erfolgskrise deshalb, weil sich im Zeitvergleich von Jahresabschlüssen z. B. geringere Umsätze, Margen oder schlechtere Rentabilitätskennzahlen erkennen lassen. Bei Erfolgskrisen wird das Eigenkapital aufgrund von Verlusten immer weiter aufgezehrt. Anhaltend sinkende Gewinne und der damit verbundenen dauerhaften Verlustsituation lassen auf eine solche Krise schließen, ebenso wie ein sinkendes EGT oder ein sinkender Cashflow.

Da latente Krisen einerseits durch Frühwarnsysteme bemerkt werden können und andererseits Jahresabschlussanalysen durchaus zur Frühwarnung dienen (vgl. Kapitel 4), ist laut Ansicht von *Steuerberater 2* eine Identifikation solcher Krisen in dieser frühen Phase durchaus möglich. Des Weiteren kann grundsätzlich aufgrund stark anwachsender Verbindlichkeiten auf latente Krisen geschlossen werden.

Insolvenzverwalter 1 meint, dass Liquiditätskrisen nicht immer aus Analysen des Jahresabschlusses ausgemacht werden können, da die Liquidität mehrere Facetten aufweist und der Jahresabschluss aufgrund der statischen Betrachtungsweise Informationen bezüglich solcher Krisen oftmals nicht gut genug abbildet.

Auch *Unternehmensberater 1* merkt kritisch an, dass Liquiditätskrisen nicht immer aus dem Jahresabschluss erkennbar sind. Ein hoher Fremdkapitalanteil kann ein Anzeichen einer Liquiditätskrise sein, jedoch sind im Sinne der Aussagekräftigkeit auch immer alle dem Unternehmen gehörenden Vermögenswerte, wie z. B. Liegenschaften etc., in die Analyse mit einzubeziehen, was in der Praxis oftmals vernachlässigt wird.

Alle Befragten sind sich einig, dass die Voraussetzung zur möglichst frühzeitigen Krisenerkennung in funktionierendem und umfangreichem Controlling sowie einer Kostenrechnung liegt. Je nach vorherrschender Qualität ist eine frühere Krisenerkennung möglich, welche maßgeblich von einer möglichst frühzeitigen Offenlegung des Jahresabschlusses abhängig ist. Gerade kleine Bauunternehmen verfügen meist nicht über solch entsprechende Qualität in diesen Bereichen, wodurch Krisen im Regelfall erst zu späteren Zeitpunkten erkannt werden. Näheres dazu in den Punkten 6.2.4 und 6.2.5.

7.1.1 Erste Anzeichen für Unternehmenskrisen von KMUs der Bauwirtschaft

Wie bereits eingangs dieses Unterkapitels erwähnt, wurde empirisch erhoben, welche ersten Anzeichen in der Praxis für Unternehmenskrisen von KMUs der Bauwirtschaft gelten und welche Rolle dabei Jahresabschlussanalysen spielen können. In der Erhebung dieser Daten wurde bemerkt, dass die Ansichten diesbezüglich variieren, weshalb anschließend auf die verschiedenen Zugänge der interviewten Personengruppen eingegangen wird.

Befragte *Steuerberater und Wirtschaftsprüfer* gaben folgende erste Unternehmenskrisen-Anzeichen, im Zusammenhang mit Jahresabschlussanalysen, an:

Steuerberater 1 sieht erste Krisensignale in **Umsatzrückgängen** aufgrund von Nachfragekrisen, da dadurch eine deutlich spürbare Marktverschlechterung des Unternehmens entsteht. Als Folge daraus verschlechtert sich die **Ertragslage**, der **Cashflow** sowie die **Rentabilität** sinkt. Um im Anschluss von Nachfragekrisen dennoch Aufträge zu akquirieren, müssen Angebote zu schlechteren Margen angeboten werden. Die schlechte Auftragslage wirkt sich in Folge negativ auf die Produktivität aus. Das Unternehmen ist nicht mehr ausgelastet, die Bauleistung und der Umsatz der Mitarbeiter sinken, wobei Fixkosten trotzdem bezahlt werden müssen, was die Krise zunehmend verschärft. Durch geringeren

Umsatz entsteht auf der Finanzierungsseite oftmals **negatives Working Capital** und **Bankverbindlichkeiten** werden aufgebaut um die Liquidität aufrecht zu erhalten. Das Working Capital beschreibt, inwiefern die kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten mit den kurzfristig fälligen Vermögenswerten überdeckt werden können. Ist dies nicht der Fall tritt negatives Working Capital ein, welches aus dem Jahresabschluss abgelesen werden kann. All diese genannten Umstände sind aus Jahresabschlüssen gut ersichtlich.

Steuerberater 2 sieht als erstes Krisensignal den ständigen **Bedarf an liquiden Mitteln**. Liquiditätskrisen sind ein Signal dafür, dass der Cash-Cycle, also das Wechselspiel aus erbrachten und bezahlten Leistungen sowie Anzahlungen, in einem Bauunternehmen nicht in entsprechender Weise vorliegt. Verschuldungsgrade und Anlagendeckungsgrade, welche aus Jahresabschlüssen abgeleitet werden können, geben Kenntnisse darüber, ob das Unternehmen grundsätzlich richtig finanziert ist. Auch eine **nicht richtige Finanzierung** (hiermit ist z. B. die Nichteinhaltung der goldenen Bilanzregel, welche in Punkt 3.9.2 beschrieben wurde, gemeint) stellt ein ernst zu nehmendes erstes Anzeichen für Unternehmenskrisen dar. Des Weiteren darf keines Falles die Rolle eines **negativen Working Capitals** unterschätzt werden. Ein negatives Working Capital bedeutet für *Steuerberater* und *Wirtschaftsprüfer*, dass sich das betrachtete Unternehmen in einer Krise befindet.

Steuerberater 3 hingegen sieht das **Abrutschen in die Verlustzone** als erstes Krisensignal für KMUs der Baubranche. Da im Jahresabschluss auf Gewinn- und Verlustsituationen geschlossen werden kann, decken Jahresabschlussanalysen solche Sachverhalte auf.

Steuerberater 4 gibt zu bedenken, dass erste Anzeichen von Unternehmenskrisen bereits im **Vorfeld von Jahresabschlüssen** beobachtet werden können. Es wird auf das Problem des begrenzten Informationsgehaltes des Jahresabschlusses hingewiesen, welches in Unterkapitel 3.6 und in späterer Folge in Unterkapitel 7.12 behandelt wird. Speziell Auftragsbestände sind dahingehend zu überwachen, um bei zu wenig akquirierten Aufträgen erste Krisensignale zu erkennen und Handlungsbedarf aufzuzeigen.

Unternehmensberater sehen durch ihr berufliches Tätigkeitsfeld etwas andere erste Anzeichen für Unternehmenskrisen von KMUs der Bauwirtschaft:

Als bedenklich wird demnach eingestuft, wenn neben den **halbfertigen Beständen** in der Bilanz (vgl. Punkt 5.5.1) parallel auch der **Anteil an Fremdkapital** über mehrere Geschäftsjahre sehr stark steigt. Inwiefern die halbfertigen Bauten realisiert werden können, bleibt aufgrund von eventuell vorhandenen Bewertungsfehlern durch Spielräume in den Be-

wertungsvorschriften des UGB offen. Nur das Vorhandensein von Fremdkapital gilt als gewiss, wodurch sich diese Bedenken begründen.

Unternehmensberater 1 weist in diesem Zusammenhang auf die Grenzen von Jahresabschlussanalysen hin. Viele **Krisenanzeichen** können nicht aus Jahresabschlüssen gewonnen werden, sondern vielmehr aus den betrieblichen Daten der Bauunternehmen. Wenn beispielsweise bei mehreren wichtigen Aufträgen die **Produktivität** sinkt, z. B. aufgrund von Verbrauch mehrerer Leistungsstunden als ursprünglich kalkuliert, lässt sich darauf schließen, dass entweder eine mangelhafte Kalkulation vorliegt, oder sich die Folgen von Verlusten der Vergangenheit zeigen. Durch **Verluste** verlieren Unternehmen die Kreditwürdigkeit, in Folge reicht die Liquidität meist nicht aus, um die laufenden, betriebsnotwendigen Einkäufe für Aufträge zu finanzieren. Das bedeutet, dass die laufende Materialversorgung auf den Baustellen stets gesichert werden muss, da ansonsten die Produktivität der produktiven Arbeitskräfte auf der Baustelle nicht mehr gegeben ist. Ein weiteres Anzeichen ist ein starker Rückgang an Mitarbeitern, was auf zu wenig akquirierte Aufträge zurückzuführen ist. Auch das Verhältnis Eigen- zu Fremdkapital gilt als wichtiges Krisenindiz, ebenso ein sinkendes EGT.

Firmenkundenbetreuer sehen erste Anzeichen von Unternehmenskrisen von KMUs der Baubranche wiederum wie folgt:

Firmenkundenbetreuer leiten speziell bei Bauunternehmen erste Krisenanzeichen aus immerzu **steigenden Bestandsveränderungen**, welche gut aus Jahresabschlussanalysen erkennbar sind, ab. Darüber hinaus werden Banken früh über **Liquiditätsengpässe** informiert, welche eher nicht aus Jahresabschlussanalysen ersichtlich sind sondern aus Betriebsmittelkonten oder Haftungsrahmen. Da das Betriebsmittelkonto als „Spiegelbild“ des geschäftlichen Erfolges gesehen werden kann, können daraus bedeutsame Schlüsse des Unternehmens betreffend gezogen werden. Weitere erste Anzeichen ergeben sich aus der **schlechten Abwicklung von Einzelprojekten**. Dies kommt zum Vorschein, wenn einzelne Projekte **nicht rentabel** sind und deshalb Vorfinanzierungen über Betriebsmittelrahmen existieren, welche jedoch nicht durch Legung der Schlussrechnung abgedeckt werden können. Dies sind oft Probleme von Bauunternehmen, welche über keine vernünftige Vor- oder Nachkalkulation verfügen.

Firmenkundenbetreuer 2 analysiert Unternehmensinformationen bezüglich ständiger **Liquiditätsprobleme**, vermehrter **Bonitätsauskünfte**, hoher **Fluktuationsquote im Management**, **drängenden Gläubigern** und **Rückgängen in den Lieferforderungen** von Unternehmen und leitet daraus erste Krisenanzeichen ab. Darüber hinaus lassen sich Liquiditätsprobleme vielfach auch aus Zahlungsrückständen von Krankenkassen- und Finanzamtsbeiträgen erkennen.

Bei Unternehmen des Bauhaupt- und Baunebengewerbes ist die Bewertung der **halbfertigen Bauten und noch nicht abgerechneten Leistungen** (vgl. Punkt 5.5.1) wesentlich. Wenn beispielsweise nur positive **Bestandsveränderungen** in der GuV ausgewiesen werden und niemals negative, ist dies zufolge *Firmenkundenbetreuer 1* genau im Zusammenhang mit dem Stand fertiger, halbfertiger Fabrikate sowie nicht abgerechneter Leistungen zu analysieren. Des Weiteren untersuchen *Firmenkundenbetreuer* die Finanzierungsstruktur von Bauunternehmen genau. Wenn es zu ständig steigenden positiven Bestandsveränderungen kommt, wodurch der Rohertrag gleich bleibt oder sogar besser wird, jedoch auf der anderen Seite sinkende Anzahlungsgrade auf die halbfertigen Bauten (noch nicht abgerechneten Leistungen) beobachtet werden, stellt dies einen möglichen Indikator dar, dass es Überbewertungen aufgrund von Bewertungsspielräumen des UGB in den nicht abgerechneten Leistungen gibt, welche als Alarmsignal für das Vorherrschen von Unternehmenskrisen gelten. Lediglich bei der Veränderung der Kundenstruktur des betroffenen Bauunternehmens kann sich dieser Krisenindikator wiederum relativieren.

In der Praxis von *Insolvenzverwaltern* werden erste Krisensymptome von Klein- und Mittelunternehmen der Bauwirtschaft folglich beschrieben:

In der Bauwirtschaft ist der **Wegfall** von einem oder mehreren wichtigen **Auftraggebern** ein wesentliches Thema, wodurch erste Anzeichen einer Krise entstehen. Selbiges gilt bei **Auftragsentzug** oder **falscher Entwicklung von Aufträgen** bzw. Baustellen, durch das Auftreten von sehr schwer in den Griff zu bekommenden operativen Unwägbarkeiten, welche den Gewinn eliminieren, sodass daraus **Verluste** entstehen. Diese erwähnten Anzeichen gelten für *Insolvenzverwalter 1* als schnelle Anzeichen einer vorherrschenden Unternehmenskrise (kurzfristige Krise). Bei solch kurzfristigen Krisen ist ein entsprechendes Krisenmanagement zur Gegensteuerung gefordert. Längerfristige Entwicklungen sind aus grundsätzlich schlechten Auftragslagen abzuleiten, welche jedoch nach Meinung von *Insolvenzverwalter 1* kein akutes Krisenanzeichen darstellen.

Insolvenzverwalter 2 gibt zu bedenken, dass es in der Bauwirtschaft oftmals zum Einsatz von **Bürgschaften** kommt (vgl. Punkt 5.5.3) und Tatbestände diesbezüglich nur im bedingten Maße aus Jahresabschlüssen abgelesen werden können. Aus diesem Grunde ist es bedeutsam, den **Bestand an Eventualverbindlichkeiten** in der Bilanz, welcher aus der Verwendung von Bürgschaften resultiert, zu untersuchen. Bei Inanspruchnahme von Bürgschaften und Garantien und der damit verbundenen Umwandlung von Eventualverbindlichkeiten zu Verbindlichkeiten, kann es schnell zu handfesten Unternehmenskrisen kommen, weshalb *Insolvenzverwalter 2* hohe Anteile an Eventualverbindlichkeiten im Jahresabschluss als kritisch ansieht.

Weitere wichtige Indizien einer vorherrschenden Unternehmenskrise leiten *Insolvenzverwalter* aus einer **Reduktion der nicht abrechenbaren Leistungen bzw. Forderungen** in der Bilanz ab, wobei das bereits genannte bezüglich der Bewertung und den gegebenen Bewertungsspielräumen für jeden Einzelfall gesondert analysiert werden muss.

7.1.2 Besondere Aspekte der Krisenerkennung in der Baubranche

Im Rahmen der Befragung betreffend erster Anzeichen von Bauunternehmenskrisen gaben die Experten zu bedenken, dass in der Bauwirtschaft **spezielle Unterschiede** zu anderen Branchen bestehen, welche die **Krisenerkennung** deutlich beeinflussen und erschweren. Folgende Aspekte wurden genannt:

Wie in Unterkapitel 5.5 erwähnt, ist die Bauwirtschaft stark von ihrer **Art der Leistungserbringung** geprägt. Während in anderen Branchen meist eher Standardprodukte angeboten werden, gibt es in der Baubranche **Auftragsfertigungen**. Darüber hinaus entstehen durch die **lange Dauer der Leistungserbringung** in der Bilanz **halbfertige Bauten** (vgl. Punkt 5.5.1), bei welchen im Sinne eines vielsagenden betriebswirtschaftlichen Unternehmensbildes zu hinterfragen ist, wie periodenrein die Abgrenzung bzw. wie die Bewertung dieser Leistungen erfolgt ist. Die befragten Experten bemängeln in diesem Zusammenhang, dass der Informationsgehalt von Jahresabschlüssen darunter leidet. Nicht abgerechnete Projekte am Bilanzstichtag führen in der Praxis zu einer Verzerrung der Bilanz. Dies liegt in den UGB-Vorsichtsvorschriften begründet, gemäß denen Erlöse erst in jener Periode gezeigt werden dürfen, in welcher das Projekt fertiggestellt ist oder abgerechnet wird. Durch die Stellung von Teilrechnungen kann dieser Tatsache Abhilfe geleistet werden. Bei Handels- oder Industrieunternehmen ist dieser Tatbestand laut Meinung der befragten Experten aufgrund der Serienfertigung eher nicht gegeben, wodurch es möglich ist Krisen wesentlich rascher zu erkennen und in Folge auch schnellere Gegensteuerungsmaßnahmen einzusetzen.

Alle befragten externen Betrachter sehen es bei Bauunternehmen aufgrund der **vorsichtigen Bilanzierungsvorschriften** des UGB (vgl. Punkt 5.5.1), im Zusammenhang mit den **langen Projektdauern** in der Bauwirtschaft, als schwierig zu beurteilen, ob eine Krise vorliegt oder nicht. Wie gerade erwähnt werden noch nicht abrechenbare Leistungen in solcher Weise behandelt, dass noch nicht realisierte Gewinne nicht ausgewiesen werden dürfen. Bei schlechten Projekten wiederum müssen im Sinne des UGB-Vorsichtsprinzips Abwertungen vorgenommen werden. Dies führt praktisch immer zu einem negativeren Unternehmensbild als dies der Wirklichkeit entspricht. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass immer wenn der Anteil an noch nicht abrechenbaren Leistungen an einem Bilanzstichtag groß ist, führt dies aufgrund der

zeitraumbezogenen Betrachtung zu einer **Verzerrung des Jahresabschlusses**, was auch die Erkennung von Krisen deutlich erschwert.

Da aus oben genannten Gründen die Aussagekraft einzelner Jahresabschlüsse von Bauunternehmen zu hinterfragen ist, sind Jahresabschlussanalysen aus Sicht von *Firmenkundenbetreuer 1* stets im **Zeitvergleich** auszuwerten. Nur durch dieses Vorgehen können valide Informationen erhalten und Ausreißer einzelner Jahre besser interpretiert werden.

Steuerberater 1 hebt hervor, dass Bauunternehmen aufgrund der **Auftragsfertigung** nur auf **Projektebene** gesteuert werden können, was sich auch auf das Controlling bezieht. Bei Unternehmen anderer Branchen kann die Unternehmenssteuerung auf Produktebene geschehen, was in der Erkennung von Krisen einen deutlichen Unterschied darstellt.

Die **hohe Kapitalintensität** in der Baubranche beeinflusst nach Meinung von *Steuerberater 2* die Krisenerkennung deutlich. Geschuldet **dem hohen Materialanteil** müssen Bauunternehmen bei Beginn der Leistungserbringung mit **hohen Vorfinanzierungen** in das Projekt starten. Zwischen Leistungserbringung und Abrechnung herrscht in den meisten Fällen eine große Zeitlücke, welche von Bauunternehmen entsprechend vorfinanziert werden müssen. Diese Vorfinanzierungen am Beginn jedes Projektes, sind von den Bauunternehmen zu tragen, wodurch Engpässe in der Liquidität drohen, falls kein entsprechender Finanzierungsplan vorliegt. All diese genannten Tatsachen sind in der Aufspürung von Unternehmenskrisen zu berücksichtigen, was sich in der Praxis nicht als einfach erweist.

In der Bauwirtschaftspraxis kommt es häufig zur **Bildung von Arbeitsgemeinschaften**. Wie in Punkt 5.5.2 erörtert, dürfen in der Bilanz der Kooperationsunternehmen nur abrechenbare Leistungen der ARGE aufscheinen, weshalb **Informationen über unfertige Bauten** verloren gehen. Dieser Informationsverlust in den Bilanzen der Kooperationsunternehmen bedeutet für *Steuerberater 4*, dass dadurch das Potential zur Krisenerkennung sinkt.

Firmenkundenbetreuer 1 unterstreicht, dass sich vor allem bei kleinen Unternehmen der Baubranche, welche bei Großbaustellen mitwirken, große finanzielle Gefahren aus **Rechnungsabstrichen** ergeben. Durch diese wird die **Rentabilität** einzelner Projekte schlagartig nachhaltig negativ beeinflusst. Da von kleinen Bauunternehmen nur wenige solcher Großprojekte gleichzeitig „gestemmt“ werden können, wird das betriebswirtschaftliche Ergebnis maßgeblich von diesen bestimmt. Rechnungsabstriche bedeuten unter diesen Rahmenbedingungen, dass ganz plötzlich und ohne Vorwarnung oder Anzeichen aus Jahresabschlüssen Krisen entstehen können.

Allgemein lassen sich laut *Insolvenzverwalter 1* bei Unternehmen der Bauwirtschaft, unabhängig von ihrer Unternehmensgröße, im Gegensatz

zu Unternehmen anderer Branchen große **Unterschiede in der Volatilität** und in der **Geschwindigkeit der Entwicklung von Projekten** beobachten. Mit der differenzierten Geschwindigkeit in der Entwicklung von Projekten ist gemeint, dass gute Projekte oder Verlustbaustellen sich von einem auf den nächsten Tag abzeichnen können, wie anhand des Beispiels von kleinen Bauunternehmen zuvor erwähnt. Diese Tatsache bezieht sich auch auf öffentliche Vergaben oder Großprojekte, bei welchen es durch Vertragsverletzungen zur Zahlung vertraglicher vereinbarter Pönalen kommt. Bei Nichteinhaltung eines einzigen Meilensteines kommt es zur Zahlung von Pönalen, wodurch ein ganzes **Projekt schlagartig unrentabel** werden kann, da die zugrunde liegende Kalkulation dies nicht miteinbezogen hat. Damit kann gesagt werden, dass einer der größten Unterschiede der Bauwirtschaft zu anderen Branchen ihre Schnelllebigkeit ist, wodurch sich Unternehmenskrisen ganz plötzlich ergeben können, ebenso wie dies *Firmenkundenbetreuer 1* hervorhob.

7.2 Zweck, Vorteile und Potentiale von Jahresabschlussanalysen

Die befragten externen Betrachter bekräftigten die Zweckmäßigkeit von Jahresabschlussanalysen für KMUs der Bauwirtschaft und stimmten den in Unterkapitel 3.3 beschriebenen theoretischen Betrachtungsweisen zu, indem sie Analysen der Jahresabschlüsse folgende **Potentiale** zukommen lassen:

Alle befragten Experten sind sich einig, dass Jahresabschlüsse nicht nur dazu da sind, um externe Betrachter über die betriebswirtschaftliche Lage des Unternehmens zu informieren, sondern auch **ein innerbetriebliches Instrument zur gezielten Unternehmenssteuerung**. Unternehmensinterne Betrachter haben die Möglichkeit, Jahresabschlussanalysen als Informations- und Steuerungsinstrument, welches es zulässt Schwächen und Krisensymptome strategischer oder operativer Art aufzuspüren, einzusetzen und anschließend basierend darauf **Maßnahmen zur gezielten Gegensteuerung** einzuleiten. Die in Punkt 2.5.1 erläuterten destruktiven Auswirkungen von Unternehmenskrisen können somit verhindert werden. Darüber hinaus ist es auf Basis von Jahresabschlussanalysen möglich, Ziele und Entscheidungsgrundlagen für die Zukunft zu definieren, sodass **Unternehmensplanungen** gestaltet werden können.

Wie in Kapitel 3.2 erwähnt, dient der Jahresabschluss einer möglichst genauen Vermittlung der **Vermögens-, Finanz- und Ertragslage** von Unternehmen. Genau darin sieht *Steuerberater 3* das größte Potential von Jahresabschlussanalysen, indem diesbezüglich Daten aufbereitet und objektiv Sachverhalte aufgezeigt werden. Darauf aufbauend kann eine Einschätzung erfolgen, inwiefern das Unternehmen fähig ist, zukünftige Probleme bewältigen zu können. *Unternehmensberater 2* spricht

in diesem Zusammenhang von der Ableitung der **bilanziellen Substanz** von Unternehmen und der präventiven Maßnahmengenerierung aus Jahresabschlussanalysen zur Verhinderung von Unternehmenskrisen.

Steuerberater 1 sieht in Jahresabschlussanalysen großes Potential zur **strategischen Ausrichtung** von Unternehmen, da anhand quantitativer Zielsetzungen und ihrer Kontrolle Schwachstellen sowie Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden. Wie bereits in Unterkapitel 7.1 erwähnt, können längerfristige strategische Krisen bei Auswertungen im Zeitvergleich durchaus erkannt werden. Überdies hinaus ist es mittels Kennzahlenanalysen aus den Jahresabschlüssen möglich, die Qualität des Managements objektiv zu bewerten.

Steuerberater 2 sieht den Jahresabschluss als „**Visitenkarte**“ **des Unternehmens**. Dieser spiegelt die derzeitige betriebswirtschaftliche Lage von Unternehmen, unter der Prämisse, dass durch dessen Stichtagbezogenheit ein verzerrtes Bild vermittelt werden kann (vgl. Punkt 5.5.1 und Unterkapitel 7.1). Durch Zeitreihenanalyse im Zuge von internen und externen Jahresabschluss-Betriebsvergleichen kann dem eventuell vorhandenen verzerrten Bild entgegengewirkt werden, sodass ein bedeutungsvolles Instrument der Unternehmensanalyse und -steuerung entsteht.

In der Baubranche stellt sich **Benchmarking** im Rahmen von Jahresabschlussanalysen als sehr wichtig heraus. Im Sinne von *Steuerberater 5* ist der Vergleich mit den anderen Marktmitbewerbern essentiell, um die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens sicherzustellen und Potentiale sowie Handlungsempfehlungen zu erkennen.

Ebenso erlauben Jahresabschlussanalysen nach Ansicht von *Steuerberater 4* zu untersuchen, ob die **Finanzierungsstruktur** von Unternehmen (Anzahlungen, Kredite, Eigenkapitalquote), auch unter strategischer Betrachtung, angemessen ist oder nicht. Es werden unter anderem durch Analyse der halbfertigen Bauten Aussagen darüber möglich, inwiefern sich Bauunternehmen über Anzahlungen finanzieren können und somit in Zukunft keinen weiteren Fremdkapitalbedarf benötigen.

Firmenkundenbetreuer 1 erkennt für Bauunternehmen durch den Einsatz von Jahresabschlussanalysen die Möglichkeit, aus den dadurch gewonnenen Informationen **Kalkulationsgrundlagen** (z. B. in Form von Kostensätzen, Aufschlagsätzen oder Preisuntergrenzen) für die Zukunft abzuleiten. In der Praxis stellt ein solches Vorgehen ein entscheidendes Kriterium für den Unternehmenserfolg dar.

Insolvenzverwalter 1 sieht Jahresabschlussanalysen als notwendig um **Unternehmensentwicklungen** langfristig nachzuvollziehen und daraus positive oder **negative Trends** sowie **Potentiale** zu erkennen. Potentiale zeigen beispielsweise auf, wie der Unternehmenserfolg gesteigert werden kann.

Aus Analysen der Aktivseite von Bauunternehmerbilanzen erkennt *Insolvenzverwalter 2* gut, wie die **Abwicklung des operativen Geschäftes** geschieht. Bei Vorliegen vieler Vorräte, vieler halbfertiger Produkte und vielen nicht abgerechneten Forderungen auf der Aktivseite der Bilanz, kann auf operativen Handlungsbedarf, unter anderem die Zahlungspolitik betreffend, geschlossen werden. Viele halbfertige Leistungen (auch im Zusammenhang mit hohen Warenbeständen) können auf fehlende Effizienz der Arbeitskräfte hinweisen.

Ein weiterer Aspekt zum Einsatz von Jahresabschlussanalysen liegt in der Berücksichtigung der **Kennzahlen des Unternehmensreorganisationsgesetzes** (vgl. Unterkapitel 3.12). Wird bei der Berechnung dieser Kennzahlen Reorganisationsbedarf festgestellt, muss entsprechend gehandelt werden. Falls nicht, ergeben sich daraus Gründe zur persönlichen Haftung verantwortlicher Organe, weshalb *Insolvenzverwaltern* in ihren praktischen Betrachtungsweisen explizit darauf hinweisen.

Des Weiteren sind Jahresabschlussanalysen auch ein wichtiges Instrument für unternehmensexterne Betrachter. Ausgehend von dieser Tatsache ist es nicht zuletzt wichtig, dass sich KMUs der Bauwirtschaft mit den Zahlen des Jahresabschlusses auseinandersetzen:

Firmenkundenbetreuer 2 stellt klar, dass Banken den Jahresabschluss als ein wesentliches **Entscheidungskriterium zur Kreditfähigkeit** von Unternehmen ansehen. Aufgrund der Vorschriften des Basler Ausschusses zur Regelung von Banken (Basel III, vgl. auch Punkt 5.6.2) sind diese dazu verpflichtet, die Kreditfähigkeit von Unternehmen nachzuweisen und Unternehmen in Risikoklassen einzuteilen. Auch im Rating zur Risikoklasse fließt der Jahresabschluss maßgeblich ein.

Zufolge *Firmenkundenbetreuer 1* informieren sich zukünftige potentielle Auftraggeber in der Regel bei Kreditschutzverbänden (z. B. *KSV1870*) über die betriebswirtschaftliche Lage von Unternehmen. Darin werden **Bonitätsauskünfte**, welche großteils auf Analysen des Jahresabschlusses beruhen, gegeben, damit zukünftige potentielle Auftraggeber Risiken einer eventuell möglichen zukünftigen Zusammenarbeit abwägen können.

Auf Basis der Zahlen von Jahresabschlüssen können die **Leistungsfähigkeit** des Unternehmens sowie der Wert des Unternehmens festgestellt und beurteilt werden, was im Rahmen von Beteiligungsveräußerungen in der Praxis von *Insolvenzverwaltern* eine wesentliche Rolle spielt.

Externe Betrachter generieren im Falle einer Insolvenz aus Daten des Jahresabschlusses Maßnahmen zu **Haftungs- und Anfechtungsvermeidungen** im Sinne des Unternehmensreorganisationsgesetzes.

7.2.1 Vorteile von Jahresabschlussanalysen

Ausgehend von der Zweckmäßigkeit von Jahresabschlussanalysen wurden in den Interviewgesprächen wesentliche Vorteile von Jahresabschlussanalysen im Vergleich zu anderen unternehmerischen Analyse- und Steuerungsinstrumenten herausgearbeitet:

Alle Befragten unterstrichen, dass der größte Vorteil von Jahresabschlussanalysen in der **objektiven und quantitativen Art der Informationsgewinnung** liegt. Es werden objektiv Krisensymptome aufgezeigt, denen in weiterer Folge aufgrund exakt definierter quantitativer Größen gegengesteuert werden kann. Quantitative Größen haben dahingehend den Vorteil, Daten sehr gut messbar bzw. operationalisierbar zu machen.

Da Jahresabschlussanalysen sich in der Regel auf Kennzahlen beziehen, bedeutet dies, dass damit **komplexe Sachverhalte** in einfachen Werten ausgedrückt werden können. Durch Betrachtung weniger Kennzahlen (z. B. Eigenkapitalquote, Personalintensitäten, Rohertrag, Deckungsbeiträge) ist es durch geringen Aufwand relativ einfach möglich, Probleme und Risiken in Unternehmen aufzudecken. Aufgrund des damit verbundenen geringen Aufwandes ist die Durchführung von Jahresabschlussanalysen nach Meinungen der Befragten als finanziell günstiges Werkzeug der Unternehmenssteuerung anzusehen. Wesentlich kostenintensiver ist hingegen ein entsprechend hochwertiges Rechnungswesen, welches die Datengrundlage für Jahresabschlussanalysen liefert.

Steuerberater 2 sieht den größten Vorteil von Jahresabschlussanalysen in der **standardisierten und automatisierten Auswertung** von quantitativen Merkmalen, sodass diese es dem Betrachter relativ schnell erlauben, Informationen über das untersuchte Unternehmen zu erhalten. Überdies hinaus stellen die Zahlen des Jahresabschlusses ein gesetzliches Mindestmaß an Daten dar, welche ohnehin aufbereitet werden müssen und deshalb gleich zur Analyse herangezogen werden können.

7.2.2 Potential von Jahresabschlussanalysen zur Verhinderung von Unternehmenskrisen

Unumstritten liefern Jahresabschlussanalysen ausgehend von den bisher genannten Tatsachen wichtige Erkenntnisse der Unternehmensanalyse und -steuerung. Inwiefern diese Erkenntnisse und darauf aufbauende Maßnahmen zur Verhinderung von Unternehmenskrise beitragen, gaben die befragten Interviewpartner in ihren Expertisen an. Abbildung 23 schildert die Ergebnisse daraus:

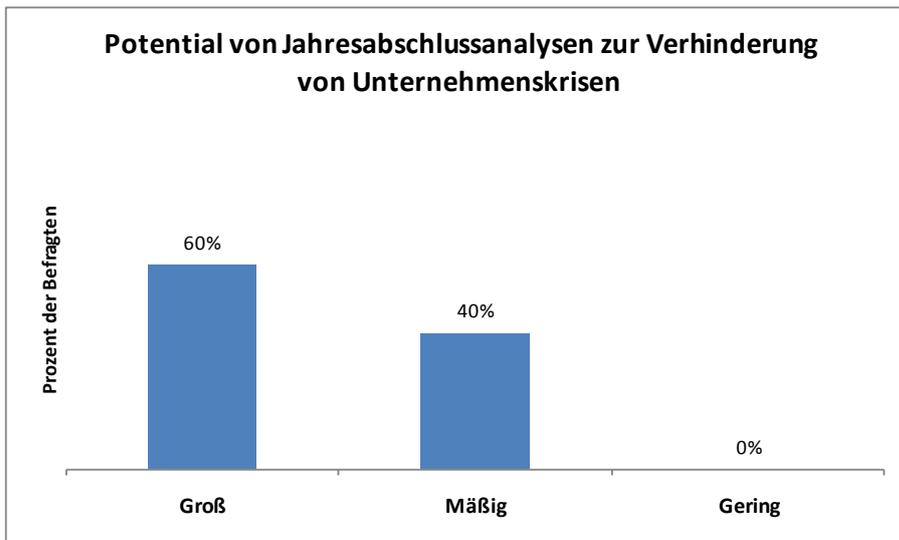


Abbildung 23: Potential von Jahresabschlussanalysen zur Verhinderung von Unternehmenskrisen

Abbildung 23 zeigt, dass 60 % aller befragten Experten der Meinung sind, dass Jahresabschlussanalysen **großes Potential zur Verhinderung von Unternehmenskrisen** aufweisen. Die restlichen 40 % stufen diese Fähigkeit von Jahresabschlussanalysen als mäßig ein.

Alle Befragten, welche sich in dieser Fragestellung für „groß“ entschieden, hielten jedoch fest, dass dies nur unter Einhaltung der Voraussetzungen, wie sie im Theorieteil dieser Masterarbeit beschrieben wurden und im weiteren Verlauf dieses Kapitels nähergebracht werden, möglich ist.

Steuerberater 2 spricht im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen von permanenten Prozessen, die sich aus der Summe von Fehlleistungen und Umständen, welche auch ineinander greifen können, ergeben. Aus dieser Betrachtungsweise lässt sich ableiten, dass sich Krisen stets über längere Zeiträume im Vorhinein abzeichnen, sodass es Jahresabschlussanalysen gut möglich ist, dem Krisenprozess entsprechend entgegenzuwirken.

Jene Befragten, die Jahresabschlussanalysen nur mäßiges Potential zur Verhinderung von Unternehmenskrisen zukommen lassen, sehen die Begründungen hierfür in den Grenzen von Jahresabschlussanalysen und ihren Kennzahlen (vgl. Unterkapitel 3.6 und 7.12).

7.3 Aufbereitung des Jahresabschlusses

Die befragten Experten bekräftigten, dass eine zweckhafte Jahresabschlussanalyse nur möglich ist, wenn die Basis hierfür, also der Jahresabschluss, in entsprechender Qualität vorliegt. Jedenfalls sind bei Erstellung des Jahresabschlusses die gesetzlichen Anforderungen einzuhalten, wie sie in Unterkapitel 3.2 nähergebracht wurden. Durch die **Einhaltung dieser Regelungen im UGB** ergibt sich ein Mindestmaß an Qualität der im Jahresabschluss enthaltenen Daten.

Befragte *Steuerberater* und *Firmenkundenbetreuer* gaben an, dass sie im Rahmen ihrer Jahresabschlussanalysen meist die „rohen“ Daten der Jahresabschlüsse, gemäß gesetzlicher Gliederungsvorgaben, untersuchen, ohne dass eine weitere Aufbereitung stattfindet. Hierfür kommen auch Computerprogramme zum Einsatz, welche Daten automatisiert aufbereiten. Es kann also gesagt werden, dass die in Unterkapitel 3.7 beschriebene Aufbereitung von Jahresabschlussanalysen in der Praxis von *Steuerberatern* und *Firmenkundenbetreuern* nur bedingt Anklang findet.

Von den befragten *Steuerberatern* und *Firmenkundenbetreuern* betonte einzig *Steuerberater 1*, dass die **Aufbereitung von Jahresabschlüssen mittels Struktur-Bilanz und Struktur GuV**, wie es in den Punkten 3.7.1 und 3.7.2 nähergebracht wurde, durchaus wichtig sei und spricht dahingehend eine Handlungsempfehlung für KMUs der Bauwirtschaft aus. Speziell bei der **Anwendung von Benchmarking** ist diese Vorgehensweise zur Aufbereitung von Jahresabschlüssen von Bedeutung, um die Vergleichbarkeit der analysierten Jahresabschlüsse zu gewährleisten. Beispielsweise können Leasinggegenstände unter bestimmten Voraussetzungen im Anlagevermögen berücksichtigt werden, ebenso wie Abschreibungen, wodurch die Fähigkeit zur Vergleichbarkeit von Jahresabschlüssen abnimmt. Grundsätzlich sind Benchmarking-Analysen aufgrund von Bewertungsspielräumen des UGB (vgl. Punkt 7.1.1.), die in den Jahresabschlüssen vergleichener Unternehmen einfließen, immer auf deren Sinnhaftigkeit zu überprüfen, wodurch eine Aufbereitung durch Struktur-Bilanzen und Struktur-GuV auf alle Fälle als geeignet erscheint.

Bei Aufbereitung von Jahresabschlussanalysen, welche dem internen Zeitvergleich dienen, ist es nach Meinung von *Steuerberater 2* im Sinne der **Vergleichbarkeit von aufeinanderfolgenden Jahresabschlüssen** bedeutsam, dass die gesetzlichen Regelungen zur Bewertungsstetigkeit eingehalten werden. In diesem Zusammenhang gibt *Unternehmensberater 1* zu bedenken, dass Bilanzierungsbewertungsmethoden unter bestimmten gesetzlichen Voraussetzungen geändert werden können, wodurch es zu Verzerrungen im Zeitvergleich von Jahresabschlüssen kommt.

Steuerberater 4 gibt bezüglich der Aufbereitung von Jahresabschlüssen an, dass es wesentlich sei, alle **Fristigkeiten** (kurz-, mittel- oder langfristig) der diversen Forderungen und Verbindlichkeiten genau auszuweisen. Nur so können bedeutungsvolle Analysen des Jahresabschlusses erfolgen. Weiters muss ein Anlagenspiegel vorliegen, um inhaltsträchtige Cashflow-Darstellungen zu ermöglichen.

Deckungs- und Haftrückklasse sind ein Spezifikum der Baubranche. *Unternehmensberater 1* gibt diesbezüglich die Empfehlung ab, dass diese jedenfalls im Jahresabschluss transparent darzustellen sind. Bei jenen Aufträgen, bei denen ein Haftrücklass vereinbart wurde, sollte eine Splittung der aus der Schlussrechnung entstehenden Forderung in den Haftrücklass und Nicht-Haftrücklass erfolgen. Dies führt dazu, dass erkannt werden kann, wie sich Forderungen aus Haftrücklassen auf die Liquidität auswirken.

Firmenkundenbetreuer 1 unterstreicht, wie wichtig es sei, im Rahmen von Jahresabschlussanalysen nicht nur die Daten der Bilanz und GuV zu berücksichtigen, sondern auch jene im **Anhang und Lagebericht**. Darin enthaltene Informationen sind für die Bewertung von Unternehmen aussagekräftig, sodass diese in entsprechender Qualität vorliegen müssen. Diese Informationen betreffen oft Kunden- und Lieferantenstrukturen sowie Konkurrenzsituationen. Weiters ist zu untersuchen, wie groß der Einfluss der in der Bilanz ausgewiesenen stillen Reserven, oder auch stillen Lasten ist.

Insolvenzverwalter 1 sieht die **Gliederungsvorschriften des UGB**, entgegen der Meinungen von *Steuerberatern* und *Firmenkundenbetreuern*, als nicht detailliert genug, um daraus qualitativ hochwertige Jahresabschlussanalysen abzuleiten. Dies begründet er in der Tatsache, dass aufgrund der branchenpauschalen Betrachtung der Vorschriften des UGB nicht ausreichend auf branchenspezifische Aspekte eingegangen werden kann. Der Bildung von Pauschalpositionen ist durch möglichst detaillierte Aufschlüsselung entgegenzuwirken, nur so können Problembereiche in Unternehmen möglichst gut identifiziert werden. Die genannte Problemstellung betrifft in der Bauwirtschaft vor allem den Forderungs-Posten, welcher so genau als möglich aufzugliedern ist (beispielsweise hinsichtlich der Fristigkeiten, wie zuvor erwähnt), sodass Geschäftsführer bei Betrachtung des Jahresabschlusses wichtige Schlüsse daraus ziehen können.

Auch *Insolvenzverwalter 2* sieht die alleinige Ausweisung gesetzlich vorgeschriebener Kontenklassen als ungenügend an und gibt die Empfehlung zur **Ausweisung von Salden einzelner Konten** ab. Dadurch sei es besser möglich, Ursprünge von Problemen in Unternehmen aufzuspüren.

Da die in Punkt 5.5.1 beschriebene charakteristische lange Dauer der Leistungserbringung in der Baubranche in Zusammenhang mit den Vorsichtsprinzipien des UGB, wie bereits mehrmals erwähnt, die Aussagekraft von Jahresabschlüssen einschränkt (vgl. auch Punkt 7.1.2), bereiten Unternehmen immer öfters, neben Jahresabschlüssen des UGB, separat Jahresabschlüsse nach **IRFS** auf. Die Regelungen des IRFS erlauben sachlichere Periodenabgrenzungen (beispielsweise durch anteilige Gewinnrealisation) als jene des UGB, wodurch die Qualität an Jahresabschlussanalysen nach Meinung und Empfehlung von *Steuerberater 1* deutlich gesteigert werden kann.

Zudem ist es bei der Aufbereitung von Jahresabschlüssen nach IFRS oder US-GAAP Pflichtbestandteil die in Unterkapitel 3.13 beschriebene **Kapitalflussrechnung** beizulegen. *Steuerberater* und *Firmenkundenbetreuer* sehen in der Durchführung solcher Kapitalflussrechnungen das Potential, Auskünfte über die Mittelherkunft und Mittelverwendung vergangener Zeiträume besser zu interpretieren und somit den Einsatz von Jahresabschlussanalysen als Analyse- sowie auch Steuerungsinstrumente noch besser zu gewährleisten.

7.4 Voraussetzungen und Anforderungen an Jahresabschlussanalysekennzahlen

Im Zuge der Interviews nahmen die Gesprächspartner eine Gewichtung der in Punkt 3.8.2 illustrierten Anforderungen an Jahresabschlusskennzahlen vor. Darauf aufbauend wurden sieben Aspekte zur Auswahl gestellt, welche anschließend bewertet und gereiht wurden.

Nach Auswertung aller vorgenommenen Reihungen der Interviewpartner stellten sich fünf Voraussetzungen und Anforderungen als wesentlich heraus:

- Aussagekraft von Kennzahlen
- Zukunftsbezogenheit von Kennzahlen
- Aktualität von Kennzahlen
- Vergleichbarkeit von Kennzahlen
- Transparenz von Kennzahlen

Im Folgenden werden Begründungen dieser als wichtig erachteten Gesichtspunkte an Jahresabschlussanalysekennzahlen jeweils einzeln, ihrer Reihung nach, nähergebracht.

Aussagekraft von Kennzahlen

Alle Befragten sehen in der Errechnung weniger, maßgeblicher Schlüsselkennzahlen aus Jahresabschlüssen die Perspektive, schnell Folgerungen über betrachtete betriebliche Unternehmensbereiche ziehen zu können. Der Fokus auf **KPIs** (Key Performance Indicators) oder auch Schlüsselkennzahlen genannt, bietet die Möglichkeit, einer aussagekräftigen Analyse, ohne dabei eine Vielzahl an Kennzahlen errechnen zu müssen. Es gilt also der Grundsatz Qualität vor Quantität, wie auch in den Ausführungen der Theorie in Punkt 3.8.2 bereits erläutert.

Darüber hinaus stellt *Steuerberater 1* die Forderung an aussagekräftige Kennzahlen, dass diese aufgrund der projektbezogenen Unternehmenssteuerung in der Baubranche (vgl. auch Punkt 7.1.2) auf **Projektebene** herunter gebrochen werden müssen.

Auch *Steuerberater 2* sieht die Aussagekraft von Kennzahlen in Form von **Vollständigkeit, Richtigkeit und Eignung** als selbsterklärend sehr wichtig, um sinnvolle Jahresabschlussanalysen überhaupt zu ermöglichen.

Firmenkundenbetreuer 1 gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass aussagekräftige Kennzahlen sehr branchen- und unternehmensindividuell zu betrachten sind. Nicht alle Kennzahlen liefern für jede Branche oder jedes Unternehmen aussagekräftige Erkenntnisse. Es muss eine Auswahl an Kennzahlen getroffen werden, wie dies in Unterkapitel 7.6 geschieht.

Da es bei Unternehmen der Baubranche Perioden gibt, in welchen mehr oder weniger materialintensive sowie personalintensive Projekte abgewickelt werden, stellt *Unternehmensberater 1* die Forderung an Kennzahlen, dass diese strukturelle Unterschiede diesbezüglich richtig erfassen und erläutern. Nur wenn Kennzahlen unabhängig von der Auftragsstruktur von Bauunternehmen valide Informationen liefern, erlauben diese nach Aussage von *Unternehmensberater 1* auch aussagekräftige Interpretationen.

Zukunftsbezogenheit von Kennzahlen

Die befragten Interviewteilnehmer sehen in integrierten Planungsrechnungen einen sehr zweckmäßigen Einsatz von Jahresabschlussanalyse-kennzahlen. Durch die Berechnung von **Plankennzahlen** für die Zukunft, welche beim Eintreten der zugrunde liegenden unternehmerischen Planungen eintreffen müssen, ist es möglich, durch den Vergleich mit tatsächlich vorhandenen Kennzahlen der Zukunft den **Zielerreichungsgrad der Unternehmensplanung und -steuerung** zu überprüfen. Die Möglichkeit zur Errechnung von Plan-Werten aus Jahresabschlusskennzahlen, sodass anschließend Soll-Ist-Vergleiche möglich gemacht wer-

den, wurde auch im Punkt 3.8.2 als wichtige Anforderung an Kennzahlen des Jahresabschlusses genannt.

Unternehmensberater 1 verdeutlicht in diesem Zusammenhang, wie enorm wichtig es ist, dass Unternehmen **zukunftsorientiert** handeln und sieht die Zukunftsbezogenheit von Kennzahlen anhand der zuvor beschriebenen Aspekte als wesentliche Anforderung an.

Auch *Firmenkundenbetreuer 1* schließt sich dieser Meinung an, jedoch sieht er in der Praxis insbesondere bei KMUs der Bauwirtschaft diesbezüglich Handlungsbedarf. Nur wenige Unternehmen erstellen Plan-Werte anhand von Kennzahlen vergangener Jahresabschlüsse. Auch *Pfohl* gibt in seiner Unterscheidung von Unternehmensgrößen an, dass Klein- und Mittelunternehmen kaum Unternehmensplanungen durchführen (vgl. Tabelle 16 im Unterkapitel 5.4) sowie auch *Kropfberger*, der unterentwickelte Planungssysteme bei KMUs feststellt (vgl. Unterkapitel 5.5).

Insolvenzverwalter 2 kritisiert dahingehend, dass Unternehmen erst wenn sie sich in immanenten finanziellen Schieflagen befinden und/oder insolvenzrechtlich relevante Überschuldung vorliegt, im Rahmen von Fortbestehensprognosen (vgl. auch Unterkapitel 2.3), insofern es eine solche gibt, sich mit Plan-Werten anhand von Jahresabschlussanalyse-kennzahlen beschäftigen.

Aktualität von Kennzahlen

Alle befragten Experten hoben die Bedeutung von zeitnah erfolgten Jahresabschlüssen hervor, da darauf aufbauende Kennzahlen zur Nutzenmaximierung daraus ableitender Unternehmensanalyse und Unternehmenssteuerungsinstrumente beitragen, wie es auch in Punkt 3.8.2 erläutert wurde. Da der Jahresabschluss ohnehin Fakten aus der Vergangenheit widerspiegelt, wie es in den Grenzen von Jahresabschlussanalysen in Unterkapitel 3.6 festgehalten wurde, ist es umso wichtiger, dass Jahresabschlüsse **zeitnah**, also mindestens innerhalb der folgenden **drei Monate nach Ende des Geschäftsjahres**, vorliegen.

Um möglichst aktuelles Datenmaterial für Jahresabschlussanalysen zu gewinnen, ist die Erstellung von unterjährlichen **Zwischenabschlüssen** zweckhaft. Dadurch kann eine wesentlich bessere Aktualität von Analyse-kennzahlen erreicht werden. *Steuerberater 2* sieht hier in der Praxis Handlungsbedarf, da die Erstellung von Zwischenabschlüssen zu selten geschieht. Es sei denn gesetzliche Vorschriften regeln dies, wie beispielsweise bei prüfungspflichtigen GmbHs, welche einen Quartalsbericht erstellen müssen.

Vergleichbarkeit von Kennzahlen

Wenn die Errechnung von Kennzahlen aus dem Jahresabschluss erfolgt, ist es in weiterer Folge von elementarer Bedeutung, dass diese in der zeitlichen Entwicklung innerhalb von **Zeitvergleichen** betrachtet werden können, wie in den Ausführungen in Unterkapitel 7.2 bereits erörtert. Dadurch lassen sich unternehmerische Trends ableiten, ohne dass Unternehmensvergleiche mittels **Benchmarking** stattfinden müssen. Da Benchmarking meist mittels Durchschnittswerten anderer Unternehmen derselben Branche durchgeführt wird (vgl. Unterkapitel 5.7), ist die Vergleichbarkeit dieser Kennzahlen nur bedingt gegeben.

Auch *Firmenkundenbetreuer 1* sieht die Vergleichbarkeit von Kennzahlen aus eben genannten Gründen als bedeutungsvolle Anforderung an diese. Gerade in der Baubranche ist die Berücksichtigung mehrerer aufeinanderfolgender Jahresabschlüsse wichtig, da wie bereits erwähnt aufgrund von Großprojekten und den daraus resultierenden nicht abrechenbaren Leistungen, in Zusammenhang mit den vorsichtigen Prinzipien des UGB, Verzerrungen einzelner Jahresabschlüsse stattfinden können (vgl. auch Punkt 5.5.1 und 7.1.2).

Transparenz von Kennzahlen

Da es für Kennzahlen eine Vielzahl an Berechnungsmethoden gibt, ist es für die befragten Experten fundamental, dass diese im Sinne der zuvor genannten Forderung der Vergleichbarkeit jederzeit überprüft werden können. Insbesondere wenn unternehmenseigene Kennzahlen durch **Benchmarking** mit jenen von anderen Unternehmen verglichen werden, muss sichergestellt werden, dass den Kennzahlen **dieselben Berechnungsmethoden** zugrunde liegen. In der Praxis werden beispielsweise oftmals verschiedene Arten von Cashflows berechnet, welche mittels unterschiedlicher Berechnungsmethoden ermittelt werden.

Selbst wenn Jahresabschlussanalysen nur zur unternehmensinternen Analyse erstellt werden, muss transparent dargestellt werden, welche Berechnungsmethode angewandt wurden, da ansonsten Fehlinterpretationen aus diesen Analysekenzahlen entstehen können. Laut Aussage von *Steuerberater 5* hat eine klare Definition und Abgrenzung im Sinne der Betrachtungen in Punkt 3.8.2 zu erfolgen.

7.5 Schwierigkeiten in der Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen für KMUs der Bauwirtschaft

Im Einsatz von Jahresabschlussanalysen ergeben sich für KMUs der Bauwirtschaft Schwierigkeiten in der Umsetzung und Anwendung, welche auch aus den in Punkt 7.1.2 beschriebenen Aspekten resultieren.

Die befragten Experten waren sich in der Tatsache einig, dass gerade bei Klein- und Mittelunternehmen der Bauwirtschaft oftmals kein adäquates, qualitativ hochwertiges, **betriebliches Rechnungswesen** installiert ist, um eine Aufbereitung des Jahresabschlusses, wie es in Unterkapitel 3.7 und 7.3 gefordert wurde, entsprechend vorzunehmen. Dies deckt sich mit den in Unterkapitel 5.4 beschriebenen Merkmalen zu Klein- und Mittelunternehmen. *Pfohl* gibt darin an, dass Unternehmen solcher Größenordnung oftmals durch Improvisation und Intuition handeln (vgl. Tabelle 16 im Unterkapitel 5.4), wodurch es zur Vernachlässigung des betrieblichen Rechnungswesens kommen kann. Auch *Kropfberger* meint, dass KMUs zumeist nur über unzureichende Abrechnungssysteme verfügen (vgl. Unterkapitel 5.5).

Da der Jahresabschluss maßgeblich von der Qualität des Rechnungswesens abhängt und die Grundlage jeder Jahresabschlussanalyse darstellt, kommt es nach Ansicht der Befragten hauptsächlich aufgrund mangelhaften Rechnungswesens zu Schwierigkeiten in der Umsetzung und Anwendung solcher Analysen. Des Weiteren erschweren nach Meinung der Experten auch die in Punkt 7.1.2 beschriebenen besonderen Aspekte zur Krisenerkennung in der Baubranche den Einsatz von Jahresabschlussanalysen.

Steuerberater 1 betont dahingehend, wie heikel in der Bauwirtschaft, durch die erwähnten langen Dauern der Leistungserbringung und den daraus resultierenden nicht abrechenbaren Leistungen, eine **periodenreine Gestaltung** der Jahresabschlüsse ist (vgl. auch Punkte 5.5.1 und 7.1.2). Um Periodenreinheit zu erlangen, ist die Rechnungswesenabteilung eines Bauunternehmens entsprechend gefordert. Beispielhafte Handlungsempfehlungen betreffen das zeitnahe und projektzugeordnete Einbuchen von Eingangsrechnungen, nur so sei es sinnvoll, periodengerechte Abgrenzungen vorzunehmen. Weiters müssen gemäß den UGB Prinzipien der Stichtags- und Periodenabgrenzungen alle Lieferungen und Leistungen von anderen Unternehmen, in jenem Geschäftsjahr berücksichtigt werden, auf welches sie sich beziehen. Dies erfolgt mittels Bildung von Verbindlichkeiten oder Rückstellungen im Bezugsgeschäftsjahr, wenn die Bezahlung noch nicht erfolgt ist. Der Zeitpunkt des Rechnungserhalts ist dabei nicht wesentlich. Selbiges betrifft auch die periodengerechte Buchung von Aufwendungen. Entsprechend „Matching Principal“ muss in jener Periode, in welcher in der GuV der Umsatz gezeigt wird, auch der dazugehörige Aufwand sichtbar sein und umgekehrt. Rechnungsabgrenzungsregelungen sind also unbedingt einzuhalten, um kein verzerrtes Bild der Bilanz aufgrund nicht vorherrschender Periodenreinheit zuzulassen und damit Schwierigkeiten im Einsatz aussagekräftiger Jahresabschlussanalysen vorzubeugen.

Steuerberater 2 stellt in der Praxis fachliche und organisatorische Unzulänglichkeiten in der **Baustellenbewertung** fest. Die Bewertung halbfertiger Bauprojekte ist jedoch auch als eine technische Herausforderung

zu sehen. Die Bewertungsvorschriften laut § 203 UGB (Wertansätze des Anlagevermögens) und § 206 UGB (Wertansätze des Umlaufvermögens) sind in der Praxis nicht immer einfach umzusetzen, wie beispielsweise bei Mengengerüsten großer unterirdischer Bauprojekte. Zusätzlich kommt bei kleineren Bauunternehmen das Problem der schwierigen Betriebsdatenerfassung hinzu, weil diese in der Regel nicht automatisiert erfolgt. Oftmals sind deshalb Probleme in der Erfassung von Arbeitszeiten zu beobachten. Eine korrekte Datenbasis, im Sinne einer korrekten Betriebsdatenerfassung, wäre die beste Grundlage für jeden Jahresabschluss. Durch den zunehmenden Grad an Digitalisierung können diese Probleme immer besser bewältigt werden.

Darüber hinaus erkennt *Unternehmensberater 1* in **den Gliederungsvorschriften zu Kontenplänen nach UGB** Risikofaktoren in der Aussagekraft von Jahresabschlüssen, wodurch überdies hinaus Schwierigkeiten in der Anwendung und Umsetzung entstehen können.

Firmenkundenbetreuer 1 sieht die größten Schwierigkeiten in der Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen in der **fehlenden Aktualität der Daten** im Jahresabschluss. Bereits im Unterkapitel 7.4 wurde auf die Bedeutung von aktuellen Jahresabschlusskennzahlen hingewiesen, um zweckmäßige Jahresabschlussanalysen überhaupt zu ermöglichen. *Firmenkundenbetreuer 2* stimmt dem überein und meint, dass eine zeitnahe Verbuchung der Geschäftsfälle insbesondere bei kleinen Unternehmen des Baunebengewerbes nur zu selten erfolgt und erkennt diesbezüglich Handlungsbedarf.

Neben den anderen Interviewpartnern kritisiert speziell *Insolvenzverwalter 1* die mangelnde Qualität des betrieblichen Rechnungswesens. Bauunternehmen vernachlässigen diesen Aspekt oftmals bewusst, da kein unmittelbarer Erfolgsw Zusammenhang gesehen wird. Meist werden nur die Kosten und der Aufwand, welcher hinter einem entsprechenden Rechnungswesen stecken, gesehen, jedoch nicht der Nutzen daraus. Bei Vorliegen eines nicht adäquaten Rechnungswesens ergeben sich in Folge unausweichlich langfristige Probleme in Unternehmen (z. B. in der Kalkulation) und damit Unternehmenskrisen.

Bauunternehmen finanzieren sich laut Meinung von *Insolvenzverwalter 2* häufig über **Bürgschaften** (vgl. Punkt 5.5.3 und Punkt 7.1.1). Diese Bürgschaften bzw. daraus gewährte Bankgarantien sind aus den Jahresabschlüssen häufig nicht mit der notwendigen Klarheit ersichtlich, weshalb sich in Folge weitere Schwierigkeiten in der Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen ergeben.

Steuerberater 1 wies in Punkt 7.1.2 darauf hin, dass Unternehmen der Baubranche im Gegensatz zu Unternehmen anderer Branchen anlässlich der vorherrschenden **Auftragsfertigung** die Unternehmenssteuerung statt auf Produktebene auf **Projektebene** vornehmen müssen. Dieses Vorgehen führt jedoch zu Problemen in der Zuordnung quantitativer

Größen im Projektcontrolling, wodurch es zu Schwierigkeiten im Einsatz von Jahresabschlussanalysen kommt. Dies liegt darin begründet, dass die **Abbildung von Auftragsfertigungen** im Jahresabschluss infolge unternehmensstruktureller Aspekte deutlich schwieriger ist als jene von Produktfertigungen. Zurückzuführen ist dies auf die hohen Anteile von Standardprodukten sowie Stammkunden bei Unternehmen, welche überwiegend Produktfertigungen vornehmen. Hierzu zählen beispielsweise Handels- und Industrieunternehmen.

7.6 Aussagekräftige Kennzahlen und Kennzahlensysteme für KMUs der Baubranche

In den Befragungen wurden Experten gefragt, welche Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme sie für KMUs der Baubranche als aussagekräftig erachten, um diesbezüglich in dieser Masterarbeit Handlungsempfehlungen auszuarbeiten. Die Ergebnisse diesbezüglich werden aufgrund der verschiedenen Blickwinkel bzw. Betrachtungsweisen der Interviewteilnehmer im Folgenden getrennt. Die theoretischen Grundlagen dieser Kennzahlen wurden in den Unterkapiteln 3.9 und 3.10 behandelt.

7.6.1 Aussagekräftige Kennzahlen und Kennzahlensysteme aus Sicht von Steuerberatern

Steuerberater geben zu bedenken, dass die Festlegung von wesentlichen Kennzahlen aufgrund unternehmensindividueller Gegebenheiten der verschiedenen Unternehmen einer Branche nur schwierig vorzunehmen ist. Auf alle Fälle sind angesichts gesetzlicher Haftungsbestimmungen, die in Unterkapitel 3.12 beschriebenen Kennzahlen des Unternehmensreorganisationsgesetzes, als relevant zu erachten, da sich hieraus auch für *Steuerberater* Haftungsverpflichtungen ergeben können.

Wirtschaftsprüfer, welche bei prüfungspflichtigen Unternehmen (vgl. § 268 UG) zum Einsatz kommen, sind zur sogenannten gesetzlichen Redepflicht nach § 273 Abs. 3 UGB verpflichtet, wenn Jahresabschlussanalysekennzahlen von Unternehmen die maßgeblichen Schwellenwerte des URG erreichen. In diesem Fall wird ein Brief an das Unternehmen bzw. auch an die Gesellschafter verfasst, in welchem darauf hingewiesen wird, dass gesetzlicher Reorganisationsbedarf vorherrscht. Hier werden *Abschlussprüfer* formal tätig, um Unternehmen unverzüglich auf den Handlungsbedarf hinzuweisen.

Überdies hinaus wird in den Jahresabschlussanalysewerkzeugen von *Steuerberatern* eine Vielzahl an Kennzahlen aus finanzwirtschaftlichen und erfolgswirtschaftlichen Analysen kombiniert. Experten zufolge zählen hierbei zu den Bedeutendsten:

- Kennzahlen der Investitionsanalyse

- Kennzahlen der Finanzierungsanalyse
- Kennzahlen der Liquiditätsanalyse
- Kennzahlen der Rentabilitätsanalyse

Hierfür folgen Begründungen und Größenrichtwerte sowie eine Zusammenfassung aussagekräftiger Kennzahlen samt ihren Berechnungsmethoden:

Hinsichtlich der **Kennzahlen der Investitionsanalyse** sind nach Ansicht von *Steuerberatern* vor allem die Anlagen- und Umlaufintensität näher zu betrachten.

Aus der Anlagenintensität können valide Informationen zur Politik eines Bauunternehmens bezüglich Anlagevermögen gewonnen werden. Unternehmen, welche ihre Geräte vorwiegend leasen, weisen bedeutend geringere Anlagenintensitäten auf als andere, was bei der Interpretation dieser Kennzahl stets berücksichtigt werden sollte. Nach Auffassung von *Steuerberater 3* lässt sich bei nachhaltigen Unternehmen der Trend verfolgen, dass diese eher anlagenintensiv wirtschaften.

Da sich die Anlagenintensität aus dem Verhältnis von Anlagevermögen zu Gesamtvermögen zusammensetzt, muss auch der Anteil des Umlaufvermögens von Bauunternehmen, welches im Gesamtvermögen einen großen Anteil einnimmt, genau untersucht werden. Die aus der langen Dauer der Leistungserbringung im Jahresabschluss resultierenden noch nicht abrechenbaren, unfertigen Leistungen werden, wie in Punkt 5.5.1 beschrieben, im Umlaufvermögen in den Vorräten gegengebucht. Dies führt zu einer maßgeblichen Erhöhung des Umlaufvermögens. Dieser Tatbestand muss nach Meinung der *Steuerberater* bei der Interpretation der Anlagen- und Umlaufintensität jedenfalls berücksichtigt werden, um richtige Schlüsse aus diesen Kennzahlen ziehen zu können.

Auch aufgrund dessen, dass erste Anzeichen von Unternehmenskrisen, wie in Punkt 7.1.1 erläutert, aus der Analyse noch nicht abrechenbarer Leistungen abgeleitet werden können, gilt es die Kennzahl der Umlaufintensität stets zu beobachten.

Sich innerhalb von Investitionsanalysen auf Grenzwerte von Anlagen- und Umlaufintensitäten festzulegen, ist aus Sicht der befragten *Steuerberater* nur wenig sinnvoll, da diese aufgrund der unterschiedlichen Investitionspolitik von Bauunternehmen zu starken Schwankungen unterworfen sind. Generell kann aber gesagt werden, dass die in Tabelle 2 (vgl. Punkt 3.9.1) niedergeschriebenen Richtwerte der Investitionsanalyse durchaus zum schnellen Vergleich herangezogen werden können. Dennoch geben unternehmensinterne Zeitvergleiche der Jahresabschlüsse dahingehend bessere Erkenntnisse.

In den Kennzahlenanalysen von *Steuerberatern* fließen innerhalb der **Finanzierungsanalyse** alle in Tabelle 3 (vgl. Punkt 3.9.2) genannten

Kennzahlen ein, jedoch sind laut Expertenmeinungen folgende Kennzahlen besonders hervorzuheben:

Die Eigenkapitalquote wird von allen Interviewpartnern als eine der wichtigsten Kennzahlen dieser Analyseart genannt.

Wie in Unterkapitel 5.8 erwähnt, kann das Eigenkapital als eine Art Puffer gesehen werden, um sicherzustellen, dass das Unternehmen wirtschaftlich schwierige Phasen übersteht. Gerade mittelständische Bauunternehmen besitzen oftmals zu wenig Eigenkapital (vgl. auch Punkt 5.6.2) um eine Krise zu bewältigen, weshalb dieser Kennzahl entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken ist.

Auch *Steuerberater 3* stimmt der „Puffer-Wirkung“ des Eigenkapitals zu, da diese bei Umsetzung weniger erfolgreicher Bauprojekte unbedingt notwendig ist, um in Folge ausreichend liquide Mittel sicherzustellen. Weiters kann das Eigenkapital eines Unternehmens als Haftungsgrundlage verstanden werden. Geschäftspartner, wie Lieferanten oder Banken, bemessen an dieser, wie hoch das Risiko ist Gegenleistungen nicht zu erhalten, wie auch im Theorieteil dieser Masterarbeit beschrieben (vgl. auch Punkte 3.9.2 und 5.6.2 sowie Unterkapitel 5.8).

Des Weiteren merkt *Steuerberater 5* an, dass die Eigenkapitalquote bei erfolgreichen Bauunternehmen mindestens 30 % beträgt, während *Mauerhofer* in seiner Studie herausfand (vgl. Unterkapitel 5.7), dass durchschnittliche Eigenkapitalquoten von erfolgreichen Bauunternehmen bei ca. 46 % liegen. *Steuerberater 3* sieht das Mindestmaß der Eigenkapitalquote wie *Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek* bei 15 %.

Die Nennung von Mindestwerten für die Eigenkapitalquote, außerhalb des Unternehmensreorganisationsgesetzes, in welchem ein Mindestwert von 8 % verlangt wird (vgl. Unterkapitel 3.12), ist in der Praxis laut *Steuerberatern* schwierig vorzunehmen. Vielmehr können mittels Risikoaggregation alle Unternehmensrisiken, welche in der Entwicklung des Unternehmens auftreten, berücksichtigt werden. Dabei werden entweder Gesamtrisikopositionen ermittelt oder die Bedeutung von Einzelrisiken auf die Unternehmensentwicklung beschrieben. Spezielle Simulationsverfahren können im Zusammenhang mit Finanzierungsanalysen die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens beurteilen.

Für *Steuerberater 4* ist der dynamische Verschuldungsgrad, abgesehen von der Tatsache, dass dieser in den Kennzahlen des URG (vgl. Unterkapitel 3.12) vorkommt, von großer Bedeutung, da zur Berechnung dieser Kennzahl der Cashflow einfließt. Unternehmenskennzahlen, die sich auf den Cashflow beziehen sind deshalb so wichtig, da daraus der Geldfluss der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit im Zusammenhang mit anderen Aspekten (wie beispielsweise beim dynamischen Verschuldungsgrad mit dem Fremdkapital) untersucht werden kann. Auch *Steuerberater 2*

sieht die Berücksichtigung von Kennzahlen, welche sich an den Cashflow orientieren aus den eben genannten Gründen als notwendig.

Der Cashflow kann sowohl als Instrument der finanzwirtschaftlichen als auch der erfolgswirtschaftlichen Jahresabschlussanalyse gesehen werden. Zum einen können durch die Analyse des Cashflows vergangenheitsorientierte Aussagen über die Entwicklung der tatsächlichen Ertragslage getroffen werden. Zum anderen kann der Cashflow Anhaltspunkte über die zukünftige Ertragskraft von Unternehmen liefern. *Steuerberater 5* spricht im Kontext von Cashflow-Kennzahlen von besten Steuerungsmöglichkeiten, welche dem Unternehmen dadurch aufgezeigt werden.

Im Punkt 3.10.1 dieser Arbeit wurde im Rahmen der Ergebnisanalyse auf den Cashflow als Indikator der Ertragskraft eingegangen. Laut Fachliteratur können eine Vielzahl an Cashflows errechnet werden.⁴¹⁹ Um die Vergleichbarkeit solcher Kennzahlen zu gewährleisten, muss auf deren Berechnungsmethoden geachtet werden, wie in den Transparenz-Voraussetzungen von Jahresabschlusskennzahlen in Unterkapitel 7.4 gefordert.

Hinsichtlich des dynamischen Verschuldungsgrades sind auf alle Fälle die Regelungen des Unternehmensreorganisationsgesetzes einzuhalten, welche besagen, dass das Ergebnis dieser Kennzahl unter 15 Jahren liegen muss, ansonsten besteht Reorganisationsbedarf.

Überdies hinaus wurden die Grenzwerte des dynamischen Verschuldungsgrades von *Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek* in Tabelle 4 (vgl. Punkt 3.9.2) von allen befragten *Steuerberatern* als sinnvoll erachtet.

Des Weiteren wurde im Rahmen der Interviews explizit auf die Bedeutsamkeit der goldenen Bilanzregel, also dem Verhältnis von Eigenkapital und langfristigem Fremdkapital zum Anlagevermögen, hingewiesen.

Mittels goldener Bilanzregel können Finanzierungsstrukturen von Unternehmen näher beleuchtet werden. Laut fristenkongruenter Finanzierung muss langfristiges Anlagevermögen langfristig finanziert werden, ansonsten wird es langfristig zu Problemen in der Liquidität kommen. In der Bauwirtschaftspraxis ist es aufgrund der hohen Anlagenintensität einiger Bauunternehmen oftmals der Fall, dass hohe Anteile des Anlagevermögens nicht fristenkongruent finanziert werden und es im Zusammenhang mit kurzfristigen Verbindlichkeiten zu finanziellen Problemen kommt. Die goldene Bilanzregel darf daher nach Ansicht der *Steuerberater* den Wert 1 nicht unterschreiten.

⁴¹⁹ Vgl. dazu z. B. COENENBERG, A.: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. S. 669ff.

In der Bauwirtschaft nimmt das Working Capital eine ganz besonders wichtige Rolle ein, welches sich aus der Subtraktion des Umlaufvermögens und dem kurzfristigen Fremdkapital ergibt. Hinsichtlich dieser Kennzahl ist laut *Steuerberatern* sowohl ein zu hoher als auch ein zu niedriger Wert, im schlimmsten Fall in Form eines negativen Wertes, bedenklich. Ein stark positives Working Capital lässt darauf schließen, dass es über den Bedarf hinaus liquide Mittel gibt, die jedoch zur Investition in verschiedensten Bereichen des Bauunternehmens eingesetzt werden sollten. Weitaus kritischer ist ein gering positives oder sogar negatives Working Capital zu betrachten, da betroffene Unternehmen dadurch sehr rasch in Zahlungsschwierigkeiten kommen können.

Da der Cashflow und das Working Capital in Beziehung zueinander stehen, manifestiert sich ein über längere Zeiträume zu geringer Cashflow auch in der Reduktion des Working Capitals.

Alle befragten *Steuerberater* sehen die im Rahmen von **Liquiditätsanalysen** errechneten Liquiditätskennzahlen für Unternehmen aller Branchen als substantiell an. Die Liquidität kann als Kern-Kennzahl verstanden werden. Wenn Liquiditätskennzahlen vernachlässigt oder nicht entsprechend interpretiert werden, können Unternehmen beispielsweise bei noch so guten Rentabilitätskennzahlen dennoch verhältnismäßig schnell zahlungsunfähig werden. Jedes Unternehmen sollte zu jedem Zeitpunkt liquide sein, was in der Bauwirtschaftspraxis jedoch oft nicht der Fall ist.

Die besonders große Bedeutung von Liquiditätskennzahlen bei Bauunternehmen beruht zufolge *Steuerberater 5* auf dem hohen Anteil an Vorleistungen und Vorfinanzierungen in der Bauwirtschaft (vgl. auch Unterkapitel 5.5 und Punkt 7.1.2). Um Vorfinanzierungen entsprechend sicherzustellen, sind Bauunternehmen gefordert, in ihren Liquiditätsplanungen Liquiditätskennzahlen stets zu berücksichtigen.

Steuerberater 1 merkt in diesem Zusammenhang ausdrücklich an, dass die Bereitstellung liquider Mittel über Jahre hinweg gewährleistet sein sollte. Bauunternehmen müssen sich Gedanken darüber machen, wie die Abrechnung des Baufortschrittes vorzunehmen ist, sodass die Liquidität des Unternehmens zu jeder Zeit sichergestellt ist. Da nicht vorhandene Liquidität auch einen Insolvenztatbestand darstellt (vgl. Unterkapitel 2.3), ist dieser besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Hinsichtlich der Grenzwerte von Liquiditätskennzahlen gaben die Befragten an, dass die in Tabelle 5 (vgl. Punkt 3.9.3) angegebenen Richtwerte von *Haberl et al.* durchaus sinnvoll sind. *Steuerberater 1* hebt besonders hervor, dass die Liquidität 2. Grades nicht unter 100 % liegen darf.

Innerhalb der erfolgswirtschaftlichen Analysen herrschte bei den Befragten Einigkeit darüber, dass **Rentabilitätsanalysen** hierbei die wichtigste Analyseart darstellen.

Für *Steuerberater 5* ist die Untersuchung und Berücksichtigung von Rentabilitätskennzahlen für die Generierung eines aussagekräftigen Unternehmensbildes unbedingt notwendig. Diese Art von Kennzahlen zeigt entweder die Verzinsung der Investition, man spricht von Kapitalrentabilität, oder den Gewinn in Relation zum Umsatz, man spricht von Umsatzrentabilität, auf. Bei vielen Unternehmen ist es üblich, dass Rentabilitätskennzahlen die oberste Ziel- und Steuerungsgröße sind.

Durch die Bildung von Rentabilitätskennzahlen wird laut *Steuerberater 1* eine sinnvolle Unternehmenssteuerung durch das Treffen von strategischen Entscheidungen ermöglicht. Wichtige Rentabilitätskennzahlen stellen die Umsatzrentabilität und die EBIT-Marge dar. Die EBIT-Marge wird berechnet, indem das EBIT (= Ergebnis vor Zinsen und Steuern) in ein Verhältnis mit dem Umsatz gebracht wird und stellt daher eine abgewandelte Form der Umsatzrentabilität dar. Die EBIT-Marge soll im Gegensatz zur Umsatzrentabilität Verzerrungen, welche durch die Berücksichtigung des außerordentlichen Ergebnisses entstehen, entgegenwirken. Bei der Analyse von Rentabilitätskennzahlen ist besonders zu berücksichtigen, dass diese von Jahr zu Jahr wegen der vorsichtigen Gewinnrealisierungsvorschriften des UGB (vgl. Punkte 5.5.1 und 7.1.2) starke Schwankungen aufweisen können. Aus diesem Grund ist es zufolge *Steuerberater 4* sinnvoll, Rentabilitätskennzahlen stets über Jahre hinweg zu betrachten, um nicht aufgrund der UGB-Vorsichtsprinzipien und ihrer Folgen falsche Schlüsse aus der Analyse zu ziehen. Im Gegensatz zu kleinen und mittleren Bauunternehmen, gleicht bei größeren Bauunternehmen die Vielzahl an Projekte dieses Problem der schwankenden Rentabilitätskennzahlen aus.

Nach Aussage von *Steuerberater 3* zeigt die Gesamtkapitalrentabilität als weitere wichtige Rentabilitätskennzahl an, ob ein gutes Ergebnis vorliegt oder nicht. Dem eingesetzten Gesamtkapital muss ein verhältnismäßig hoher Gewinn gegenüberstehen. Rentabilitätskennzahlen sind auch laut Meinung von *Steuerberater 1* und *Steuerberater 3* als sehr bedeutungsvoll anzusehen, aber sie sollten aufgrund von Gewinnrealisierungsvorschriften des UGB im Jahresabschluss, welche diesen zu einem gewissen Grad verfälschen (vgl. auch Punkt 5.5.1), nicht als die Wichtigsten angesehen werden.

In den Kennzahlenanalysewerkzeugen von *Steuerberatern* nehmen die Richtwerte dieselben Größenordnungen ein, wie in jenen von *Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek* in Tabelle 10 (vgl. Punkt 3.10.2).

Ausgehend von den genannten Begründungen zeigt die nachstehende Tabelle eine Zusammenfassung relevanter Jahresabschlussanalyse-kennzahlen aus Sicht von *Steuerberatern* sowie ihre Berechnungsmethoden.

Tabelle 24: Zusammenfassung aussagekräftiger Kennzahlen aus Sicht von Steuerberatern

Kennzahl	Berechnung
Kennzahlen der Investitionsanalyse	
Anlageintensität	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$
Umlaufintensität	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$
Kennzahlen der Finanzierungsanalyse	
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$
Dynamischer Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow}}$
Cashflow	Betriebseinzahlungen – Betriebsauszahlungen
Goldene Bilanzregel	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$
Working Capital	Umlaufvermögen – (kurzfristiges) Fremdkapital
Kennzahlen der Liquiditätsanalyse	
Liquidität 1. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Liquidität 2. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Liquidität 3. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Kennzahlen der Rentabilitätsanalyse	
Gesamtkapitalrentabilität ROI	$\frac{\text{EGT} + \text{Zinsaufwand}}{\text{eingesetztes Gesamtkapital}}$
Eigenkapitalrentabilität ROE	$\frac{\text{EGT}}{\text{eingesetztes Eigenkapital}}$
Umsatzrentabilität ROS	$\frac{\text{EGT} + \text{Zinsaufwand}}{\text{erzielter Umsatz}}$
EBIT-Marge	$\frac{\text{Ergebnis vor Steuern und Zinsen}}{\text{erzielter Umsatz}}$

Diese Kennzahlen können zufolge *Steuerberater 2* zu Betriebsvergleichen (Benchmarking), wie es im Unterkapitel 3.4 beschrieben wurde, herangezogen werden. Zum Erhalt von Branchenvergleichswerten dieser Kennzahlen finden laut Aussagen aller *Steuerberater* die in Unterkapi-

tel 5.7 dargestellten durchschnittlichen Jahresabschlussanalysekennzahlen durchaus aussagekräftige Anwendung sowie Daten aus charakteristischen Jahresabschlussstrukturen von Bauunternehmen (vgl. Unterkapitel 5.6).

Mehr als 80 % aller befragten *Steuerberater* gaben im Rahmen der persönlichen Expertengespräche an, dass der Quicktest von *Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek* ein geeignetes Instrument zur Jahresabschlussanalyse sei, bei welchem es durch die Auswertung weniger Kennzahlen möglich ist, ein aussagekräftiges betriebswirtschaftliches Bild über den Zustand eines Unternehmens zu erhalten.

Dieser Quicktest stellt einen Schnelltest dar, mittels dem eine rasche Gesamtbeurteilung betreffend der finanziellen Situation von Unternehmen branchenübergreifend getroffen werden kann. Aus allen Analysebereichen, also Finanzierung, Liquidität, Rentabilität sowie Aufwands- und Erfolgsstruktur wird jeweils eine Kennzahl ausgewählt, welche als nicht störanfällig gilt, um das gesamte Potential an Daten des Jahresabschlusses auszuschöpfen. Bei den vier Kennzahlen handelt es sich um:⁴²⁰

- die Eigenkapitalquote
- die Schuldentilgungsdauer in Jahren
- die Gesamtkapitalrentabilität
- der Cashflow in Prozent der Betriebsleistung

Die Eigenkapitalquote und die Schuldentilgungsdauer sollen die finanzielle Stabilität des Unternehmens widerspiegeln. Die Gesamtkapitalrentabilität und der Cashflow in Prozent der Betriebsleistung hingegen geben die Ertragskraft wieder.⁴²¹

Tabelle 25 zeigt die Berechnungsmethoden dieser Kennzahlen:

Tabelle 25: Berechnungsmethode der Kennzahlen des Quicktests (in Anlehnung an Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek⁴²²)

Kennzahl	Berechnung
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$
Schuldentilgungsdauer in Jahren	$\frac{\text{Fremdkapital - flüssige Mittel}}{\text{Jahrescashflow}}$

⁴²⁰ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 69ff.

⁴²¹ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 72.

⁴²² Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 71.

Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{Betriebsergebnis} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Bilanzsumme}}$
Cashflow in Prozent der Betriebsleistung	$\frac{\text{Cashflow}}{\text{Betriebsleistung}}$

Ausgehend von diesen Kennzahlen, ist es auf Basis einer Bewertungsskala möglich, eine Beurteilung des betrachteten Unternehmens nach Schulnotensystem vorzunehmen. Das genaue Bewertungsschema des Quicktests wird in Abbildung 24 veranschaulicht:

Kennzahl	Beurteilungsskala (Note)				
	sehr gut (1)	gut (2)	mittel (3)	schlecht (4)	insolvenzgefährdet (5)
Eigenkapitalquote	> 30%	> 20%	> 10%	< 10%	negativ
Schuldentilgungsdauer in Jahren	< 3 Jahre	< 5 Jahre	< 12 Jahre	< 30 Jahre	> 30 Jahre
Zwischennote 1 Finanzielle Stabilität	arithmetischer Notendurchschnitt aus Eigenkapitalquote und Schuldentilgungsdauer in Jahren				
Gesamtkapitalrentabilität	> 15%	> 12%	> 8%	< 8%	negativ
Cashflow-Leistungsrate	> 10%	> 8%	> 5%	< 5%	negativ
Zwischennote 2 Ertragskraft	arithmetischer Notendurchschnitt aus Gesamtkapitalrentabilität und Cashflow-Leistungsrate in Jahren				
GESAMTNOTE	arithmetischer Notendurchschnitt aus allen vier Kennzahlen				

Abbildung 24: Bewertungsschema des Jahresabschlussanalysen-Quicktests (in Anlehnung an Kralicek, Böhmendorfer & Kralicek⁴²³)

7.6.2 Aussagekräftige Kennzahlen und Kennzahlensysteme aus Sicht von Firmenkundenbetreuern

Auch *Firmenkundenbetreuer* gaben wie *Steuerberater* an, dass die Nennung allgemein aussagekräftiger Kennzahlen in der Praxis schwierig sei, da diese eher unternehmensindividuell zu betrachten sind.

Firmenkundenbetreuer 2 gibt diesbezüglich zu bedenken, dass es in der Praxis viele Faktoren (intern als auch extern) gibt, welchen Bauunternehmen individuell ausgesetzt sind, weshalb die Betrachtung weniger

⁴²³ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszusammenfassungen, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 72.

Kennzahlen nicht sinnvoll sei. Vielmehr ist die Untersuchung mehrerer Kennzahlen im Zusammenhang förderlich.

Auch bei *Firmenkundenbetreuern* kommen, ebenso wie bei jenen der zuvor beschriebenen von *Steuerberatern*, im Zuge von Jahresabschlussanalysewerkzeugen gleichermaßen viele Kennzahlen zum Einsatz sowie auch die in Unterkapitel 3.13 beschriebene Kapitalflussrechnung. Die befragten *Firmenkundenbetreuer* nannten folgende Analysebereiche als bedeutsam, was sich mit der Meinung von *Steuerberatern* deckt:

- Kennzahlen der Investitionsanalyse
- Kennzahlen der Finanzierungsanalyse
- Kennzahlen der Liquiditätsanalyse
- Kennzahlen der Rentabilitätsanalyse

Neben der Auswahl der Analysebereiche wurden hierfür auch größtenteils dieselben Begründungen wie von *Steuerberatern* genannt. Wie zuvor in Punkt 7.6.1 folgen die Begründungen für diese Auswahl sowie im Anschluss daran eine Zusammenfassung wesentlicher Kennzahlen samt ihren Berechnungsmethoden. Ergänzend zu den Aussagen von *Steuerberatern* (vgl. Punkt 7.6.1) wurde von *Firmenkundenbetreuern* folgendes angemerkt:

Für *Firmenkundenbetreuer 1* sind speziell für die Baubranche Kennzahlen der **Investitionsanalyse** vielsagend, da aufgrund der Umsetzung großer, maschinenintensiver Bauprojekte einerseits hohe Anlagenintensitäten vorliegen und andererseits wegen der langen Dauer der Leistungserbringung große Umlaufintensitäten als Resultat der noch nicht abrechenbaren Leistungen entstehen. Um Entwicklungen in den halbfertigen Bauprojekten nachvollziehen zu können, müsse, analog der Meinungen zuvor, die Umlaufintensität genau untersucht werden.

Auch *Firmenkundenbetreuer 2* sieht in der Beobachtung der Entwicklung von Bestandsveränderungen Potential zur Identifikation von Unternehmenskrisen (vgl. auch Punkt 7.1.1) sowie auch aus einer sinkenden Kapitalumschlagshäufigkeit.

Der in der **Finanzierungsanalyse** berechnete dynamische Verschuldungsgrad dient *Firmenkundenbetreuern* oftmals zur Feststellung der Kreditwürdigkeit von Unternehmen. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass darin der Cashflow berücksichtigt wird, welcher als eine wichtige Informationsgrundlage zur Tilgungsfähigkeit von Unternehmen angesehen wird.

In den Finanzierungsanalysen von *Firmenkundenbetreuern* werden überdies hinaus die Kennzahlen **Debitorenziel** und **Kreditorenziel** errechnet. Das Debitorenziel gibt Aufschluss über das Zahlungsverhalten der Kunden des Unternehmens und zeigt, welches Zahlungsziel in Ta-

gen im Durchschnitt von den Kunden beansprucht wird. Das Kreditorenziel gibt hingegen Auskunft über das Zahlungsverhalten des betrachteten Unternehmens selbst gegenüber seinen Lieferanten und sonstigen Gläubigern. Sowohl das Debitorenziel als auch das Kreditorenziel von erfolgreichen Bauunternehmen sollte nach Anschauung von *Firmenkundenbetreuern* **30 Tage** nicht überschreiten, ansonsten kann auf Zahlungsschwierigkeiten oder fehlerhafte Finanzierungsstrukturen geschlossen werden. Diese Ansichten decken sich mit jenen von *Kralicek, Böhm-dorfer & Kralicek*, die für gute Unternehmen Zahlungsziele unter 30 Tagen⁴²⁴ fordern. Die Berechnungsweise dieser beiden Kennzahlen kann aus Tabelle 26 entnommen werden.

Kennzahlen von **Liquiditätsanalysen** gelten auch nach Auffassung von *Firmenkundenbetreuern* wegen der Art der Leistungserbringung in der Bauwirtschaft (vgl. Unterkapitel 5.5) und dem damit eingehenden großen Anteil an Vorfinanzierungen als bedeutend.

Hinsichtlich **Rentabilitätsanalysen** merkt *Firmenkundenbetreuer 1*, analog der Meinungen von *Steuerberatern*, an, dass die Kennzahlen solcher Analysen in der Baubranche zwischen den einzelnen Geschäftsjahren typischerweise **Schwankungen** aufweisen, welche sich aus der **Bewertung und Abwicklung von Großprojekten** durch die lange Dauer der Leistungserbringung (vgl. auch Punkt 5.5.1) ergeben. Um valide Informationen zu erhalten sollten aus diesem Grunde Rentabilitätskennzahlen mindestens **drei aufeinanderfolgender Geschäftsjahre** einer Analyse unterzogen werden.

Firmenkundenbetreuer legen im Allgemeinen in ihren Jahresabschlussanalysen weniger Wert auf Richtwerte bezüglich all dieser Analysen, sondern vertreten die Ansicht, dass hinsichtlich der Auswertmethoden (vgl. Unterkapitel 3.4) vor allem Zeitvergleiche essentiell sind, Branchenvergleiche hingegen nur zur groben Analyse. Speziell in der Baubranche muss, wie bei der Auswahl an Kennzahlen, auf unternehmensspezifische Besonderheiten geachtet werden, weshalb die Vergleichbarkeit von branchenunterschiedlichen Unternehmen oftmals nicht gegeben ist.

Tabelle 26 zeigt zusammenfassend, welche Kennzahlen für Firmenkundenbetreuer als bedeutend erachtet werden sowie ihre Berechnungsmethoden:

⁴²⁴ Vgl. KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusssszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. S. 108.

Tabelle 26: Zusammenfassung aussagekräftiger Kennzahlen aus Sicht von Firmenkundenbetreuern

Kennzahl	Berechnung
Kennzahlen der Investitionsanalyse	
Anlageintensität	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$
Umlaufintensität	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$
Kapitalumschlagshäufigkeit	$\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{durchschn. Gesamtkapital}}$
Kennzahlen der Finanzierungsanalyse	
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$
Dynamischer Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Cashflow}}$
Cashflow	Betriebseinzahlungen – Betriebsauszahlungen
goldene Bilanzregel	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfr. Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$
Working Capital	Umlaufvermögen – kurzfristiges Fremdkapital
Debitorenziel in Tagen	$\frac{\text{durchschn. Kundenforderungen}}{\text{erzielter Umsatz}} \times 365$
Kreditorenziel in Tagen	$\frac{\text{durchschn. Verbindlichkeiten}}{\text{Wareneinsatz} + \text{Materialeinsatz} + \text{Fremdleistungen}} \times 365$
Kennzahlen der Liquiditätsanalyse	
Liquidität 1. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Liquidität 2. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Liquidität 3. Grades	$\frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
Kennzahlen der Rentabilitätsanalyse	
Gesamtkapitalrentabilität ROI	$\frac{\text{EGT} + \text{Zinsaufwand}}{\text{eingesetztes Gesamtkapital}}$
Eigenkapitalrentabilität ROE	$\frac{\text{EGT}}{\text{eingesetztes Eigenkapital}}$
Umsatzrentabilität ROS	$\frac{\text{EGT} + \text{Zinsaufwand}}{\text{erzielter Umsatz}}$
EBIT-Marge	$\frac{\text{Ergebnis vor Steuern und Zinsen}}{\text{erzielter Umsatz}}$

7.6.3 Aussagekräftige Kennzahlen und Kennzahlensysteme aus Sicht von Insolvenzverwaltern

Für *Insolvenzverwalter* sind die **Kennzahlen des Unternehmensreorganisationsgesetzes** von praktischer Bedeutung. Wie in Unterkapitel 3.12 beschrieben, beziehen sich diese auf die Eigenkapitalquote und auf den dynamischen Verschuldungsgrad.

Werden *Insolvenzverwalter* im Rahmen eines Insolvenzverfahrens hinzugezogen, errechnen diese die Kennzahlen des URG aus vergangenen Jahresabschlüssen, um daraus eventuell versäumte Haftungspflichten beteiligter Organe abzuleiten. Hinsichtlich der Grenzwerte sind die in Unterkapitel 3.12 beschriebenen Aspekte des URG relevant.

Auch *insolvenznahe Berater* ziehen Kennzahlen des URG heran. Da es sich hierbei um Kennzahlen handelt, welche verglichen zu den Phasen von Unternehmenskrisen (vgl. Unterkapitel 2.2 und Punkt 6.2.1) erst in der Insolvenzphase maßgebend werden, gilt die Krise in der sich Unternehmen bei Annäherung der Kennzahlen an den definierten Grenzwerten befinden, bereits als weit fortgeschritten.

Für *Insolvenzverwalter 1* sind aus diesen Gesichtspunkten heraus die Kennzahlen des URG samt den darin festgelegten Grenzwerten **nicht als Instrument der Unternehmenssteuerung** zu verstehen, sondern rein gesetzlicher Natur.

7.7 Maßnahmengenerierung aus kritischen Größenordnungen von Jahresabschlussanalysekennzahlen

Die befragten Experten waren sich darüber einig, dass **kritische Größenordnungen** von Jahresabschlussanalysekennzahlen **nicht einheitlich** für alle Unternehmen einer Branche gelten. Die in Unterkapitel 7.7 aufgezeigten Kennzahlen und ihre Richtwerte sind ähnlich wie die in Unterkapitel 5.7 dargestellten durchschnittlichen Jahresabschlussanalysekennzahlen der Baubranche als Anhaltspunkt für Kennzahlenvergleiche zu verstehen.

Auch die *Bundesinnung Bau* schließt sich dem an, indem sie darauf hinweist, dass in der Interpretation von Kennzahlen und ihrer kritischen Größenordnung äußerst vorsichtig vorgegangen werden muss. Durch isolierte Betrachtung einzelner Durchschnittskennzahlen dürfen auf keinen Fall voreilige Schlüsse gezogen werden. Vielmehr sind diese als Anhaltspunkt für die grobe Beurteilung von Bauunternehmen zu sehen.⁴²⁵

⁴²⁵ Vgl. BUNDESINNUNG DER BAUGEWERBE; WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT (Hrsg.): RKS: Rechnungswesen und Kontrollsystem für das Baugewerbe. Teil 3: Bilanz und Kennzahlen. S. 25.

Wesentlich bedeutender hingegen ist nach Anschauung der Experten die Ableitung **kritischer Größenordnungen** von Jahresabschlussanalyse-kennzahlen aus **Zeitvergleichen**, da Ausprägungen von Fehlentwicklungen besser aufgezeigt und nachverfolgt werden können. Bei Vorliegen solcher Fehlentwicklungen ist eine präzise Analyse der Ursachen vorzunehmen, um daraus gezielte Gegensteuerungsmaßnahmen zu generieren.

Der Vorgang zur Generierung von Gegensteuerungsmaßnahmen kann laut Empfehlungen von Experten, ebenso wie der Vorgang zur Identifizierung bedeutsamer Jahresabschlussanalyse-kennzahlen und deren Größenordnungen, **nicht vereinheitlicht betrachtet** werden. Unternehmensspezifische Faktoren erlauben ein solches Vorgehen nicht, weshalb auf jedes Unternehmen gesondert einzugehen ist. Bauunternehmen sind deshalb gefordert, sich mit **Steuerberatern, Firmenkundenbetreuer und Unternehmensberater in Verbindung zu setzen**, um gemeinsam mit ihnen, unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Gegebenheiten, eine gezielte Maßnahmengenerierung auszuarbeiten. In der Praxis werden von *Steuerberatern* und *Firmenkundenbetreuern* diesbezüglich Planungen aufgestellt. In diesen Planungen ist es mittels Soll-Ist-Vergleichen möglich, abzuschätzen ob sich das Unternehmen in gewünschter Weise aus der Krise manövriert oder nicht. Es kann also gesehen werden, ob die getroffenen Maßnahmen zur Gegensteuerung der Krise beitragen.

Firmenkundenbetreuer empfehlen in der Bauwirtschaftspraxis von KMUs die **Etablierung externer Unternehmensberater** bei Vorliegen kritischer Größenordnungen von Kennzahlen aus dem Jahresabschluss, da kaufmännische Strukturen solcher Unternehmen oftmals unzureichend ausgeprägt sind. Anschließend werden durch ihre Zusammenarbeit Maßnahmen zur Krisenbewältigung erarbeitet.

Steuerberater 1 sieht in diesem Zusammenhang die Ursachenforschung der Fehlentwicklungen von Unternehmen der Bauwirtschaft auf Projektebene von unabdingbarer Relevanz (vgl. auch Punkt 7.1.2 und Unterkapitel 7.5), da zufolge seiner Meinung nur so gezielte **Gegensteuerungsmaßnahmen im Sinne einer Projektsteuerung** erzeugt werden können.

Steuerberater 2 zufolge sind Unternehmen der Bauwirtschaftspraxis oftmals mit zu wenig langfristigem Kapital ausgestattet, da es ihnen nicht gelingt, bei Kreditgebern langfristige Kredite zu erhalten. Dahingehend empfiehlt es sich, die **Gewinnung langfristiger Finanzpartner** zu forcieren.

Im Sinne von *Unternehmensberater 1* sind auf alle Fälle beim Vorliegen ständiger Verluste und dem damit verbundenen schlechten Rentabilitätskennzahlen die Ursachen hierfür genau zu analysieren. *Steuerberater 4* sieht durch **Benchmarking** aufgrund des Kennzahlenvergleiches anderer Unternehmen einer Branche die Möglichkeit, Ursachen von Verlusten zu erforschen. Besonders geeignet für diesen Zweck seien Kennzahlen der Personal- und Materialintensität (vgl. auch Punkt 3.10.1).

Laut *Insolvenzverwalter 2* ist es in der Generierung von Maßnahmen aus Jahresabschlussanalysen wichtig, dass die Zusammenhänge von Kennzahlen daraus entsprechend genau durchleuchtet und verstanden werden. Beispielsweise stehen, wie in Punkt 7.6.1 beschrieben, der Cashflow und das Working Capital in Zusammenhang, ebenso wie der dynamische Verschuldungsgrad mit dem Cashflow etc.

7.8 Empfehlung zum Einsatz von Jahresabschlussanalysen für Unternehmen der Baubranche

Ausgehend von diesen anwendungsbezogenen Grundlagen zu Jahresabschlussanalysen in der Bauwirtschaftspraxis wurde außerdem erhoben, ab welcher Unternehmensgröße der Einsatz von Jahresabschlussanalysen in der Baubranche nach Meinung der Befragten zu empfehlen ist.

Die Erhebung dieser Aspekte geschah mittels Unternehmensgrößengliederung, die sich auf fünf Beschäftigtengrößenklassen bezogen, welche in Anlehnung an jener der *Europäischen Union* (vgl. Unterkapitel 5.4) vorgenommen wurde:

- ab 1-10 Beschäftigten
- ab >10-50 Beschäftigten
- ab >50-100 Beschäftigten
- ab >100-250 Beschäftigten
- ab >250 Beschäftigten

Abbildung 25 zeigt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung betreffend der Empfehlung zum Einsatz von Jahresabschlussanalysen für Unternehmen der Baubranche in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.

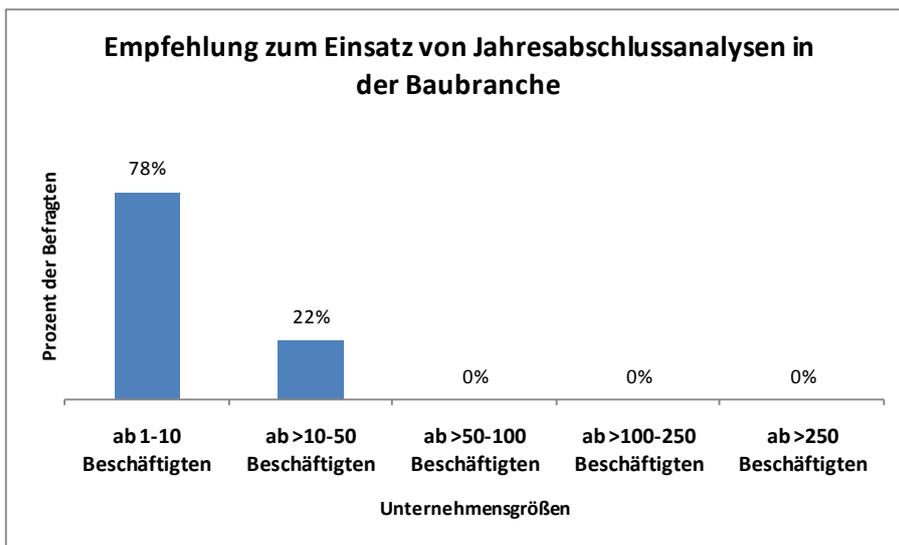


Abbildung 25: Empfehlung zum Einsatz von Jahresabschlussanalysen in der Baubranche in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

Aus Abbildung 25 ist zu erkennen, dass 78 % aller befragten Interviewteilnehmer den **Einsatz von Jahresabschlussanalysen ab einer Unternehmensgröße von 1-10 Beschäftigten** empfehlen (dies entspricht Kleinunternehmen laut KMU-Definition der *Europäischen Union*, vgl. Unterkapitel 5.4). Lediglich knapp 22 % tun dies erst bei Unternehmen von 10 bis 50 Beschäftigten. Keiner der befragten Experten gab an, dass Jahresabschlussanalysen erst bei Unternehmen, welche 50 oder mehr Personen beschäftigten zu empfehlen sind.

Begründungen für diese Ergebnisse liegen in der Aussagekraft von absoluten sowie auch relativen Kennzahlen, unabhängig von der Unternehmensgröße, sodass daraus wichtige betriebswirtschaftliche Schlüsse gezogen werden können (vgl. auch Unterkapitel 7.2).

Jedoch müsse nach *Steuerberater 4* aufgrund von geringer komplexer Strukturen in Kleinunternehmen die benötigte Vielfalt an Kennzahlen entsprechend niedriger ausfallen, als bei größeren Unternehmen. *Firmenkundenbetreuer 2* stimmt dem zu und meint, dass einzig die Schärfe des Detaillierungsgrades von Jahresabschlussanalysen für Kleinunternehmen entsprechend den Unternehmensbedürfnissen zu reduzieren ist.

Unternehmensberater 1 hebt die Sinnhaftigkeit von Jahresabschlussanalysen explizit auch für Kleinunternehmen heraus, da daraus elementare Kalkulationsgrundlagen für die Zukunft generiert werden können (vgl. auch Unterkapitel 7.2), die unabhängig von der Unternehmensgröße von enormer Bedeutung sind.

Ebenfalls unterstreicht *Insolvenzverwalter 1* speziell für **kleine Bauunternehmen die Wichtigkeit des Einsatzes von Jahresabschlussanalysen**. Da Unternehmensprozesse aufgrund der Auftragsstruktur in der Baubranche (vgl. u.a. Unterkapitel 5.5 und 7.5) als komplexer anzusehen

sind als in anderen Branchen, verlieren Geschäftsführer schnell den Überblick, weshalb diese unter anderem von Analysen aus den Jahresabschlüssen abhängig sind, um das Unternehmen sinnvoll zu steuern und Planungsentscheidungen für die Zukunft treffen zu können.

Steuerberater 3 sieht es bei Bauunternehmen ab 50 Beschäftigten als unausweichlich Analysen der Jahresabschlüsse vorzunehmen, da es ansonsten den Geschäftsführern solcher Unternehmen aufgrund zunehmend komplexer Unternehmensstrukturen nur schwer möglich ist, den Überblick über den Unternehmenszustand und zukünftige Entwicklungen zu wahren.

7.9 Praktische Anwendung und Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen in KMUs der Baubranche

Auf Bezug dieser Empfehlung gaben befragte *Steuerberater* und *Wirtschaftsprüfer* ihre Expertisen ab, wie Bauunternehmen ihrer praktischen Erfahrung nach Jahresabschlussanalysen berücksichtigen und einsetzen. Dies wurde in Prozentanteilen in Abhängigkeit der zuvor erläuterten Unternehmensgrößenabgrenzung nach Beschäftigtenanzahlen erhoben. Abbildung 26 illustriert die Ergebnisse daraus:

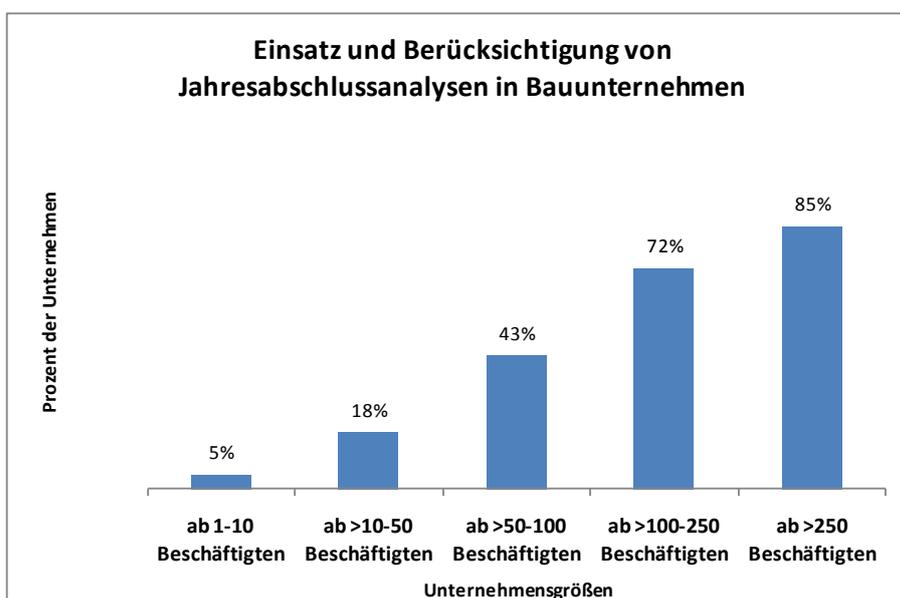


Abbildung 26: Einsatz und Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen in Unternehmen der Bauwirtschaftspraxis in Abhängigkeit der Unternehmensgröße (Mittelwerte der Befragung)

Aus dieser Abbildung geht hervor, dass **KMUs der Bauwirtschaft** dem Einsatz und der Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen als Instrument der Unternehmensanalyse und –steuerung nur **mangelnde Aufmerksamkeit** schenken. Demnach findet in nur 18 % aller Bauunternehmen, welche maximal 50 Personen beschäftigten (dies entspricht Kleinunternehmen laut Unternehmensgrößenabgrenzung der *Europäi-*

schen Union, vgl. Unterkapitel 5.4), ein Einsatz von Jahresabschlussanalysen statt. Bei Bauunternehmen bis 100 Beschäftigten tun dies immerhin 43 %, bei Bauunternehmen bis 250 Beschäftigten (dies entspricht Mittelunternehmen laut KMU-Definition der *Europäischen Union*) steigert sich dieser Wert auf 72 %. Werden diese Ergebnisse mit den zuvor in Unterkapitel 7.8 dargelegten Empfehlungen verglichen, können diesbezüglich große Defizite ausgemacht und daher großer Handlungsbedarf für kleine und mittlere Bauunternehmen abgeleitet werden, wie Abbildung 27 vermittelt:

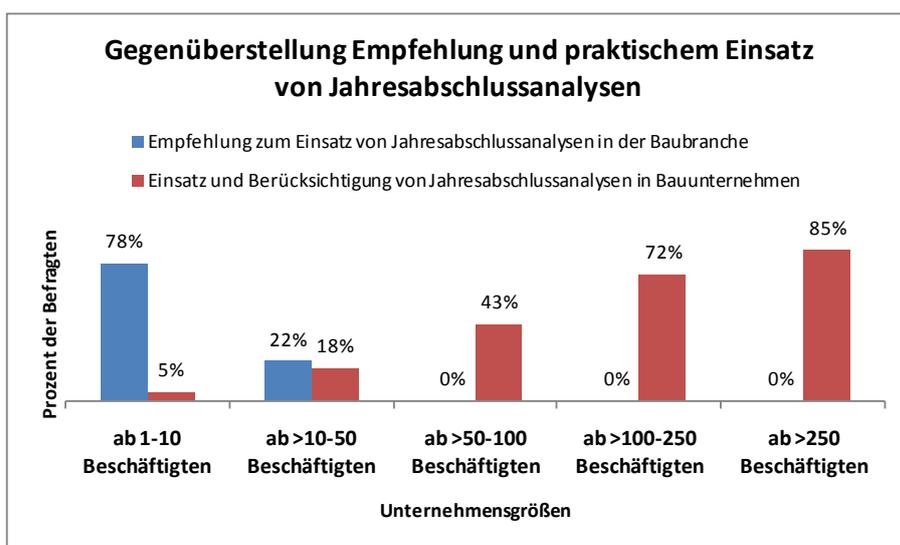


Abbildung 27: Gegenüberstellung der Empfehlung sowie praktischem Einsatz und Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen in Bauunternehmen

Die Gründe für die Vernachlässigung von Jahresabschlussanalysen bei KMUs der Baubranche werden in den Schwierigkeiten zur Umsetzung und Anwendung solcher Analysen (vgl. Punkt 7.1.2 und Unterkapitel 7.5) gesehen. Als Folge dieser Schwierigkeiten verzichten zufolge *Steuerberater 4* Bauunternehmen oftmals bewusst auf den Einsatz solcher Analysen.

Die Tatsache, dass nur 5 % aller Bauunternehmen bis maximal 10 Beschäftigten Jahresabschlussanalysen einsetzen ist unter anderem auch den Aspekten der Erstellungspflicht von Jahresabschlüssen geschuldet (vgl. Unterkapitel 3.1), da Unternehmen dieser Größenordnung oftmals nicht als rechnungslegungspflichtig gelten und diese deshalb keinen Jahresabschluss in Form der doppelten Buchführung ausarbeiten müssen.

Bei Handels- oder Industrieunternehmen seien nach Ansicht von *Steuerberater 1* aufgrund der erheblich einfacheren Umsetzung von Jahresabschlussanalysen (vgl. Unterkapitel 7.5), resultierend aus der vorwiegenden Produktfertigung solcher Unternehmen, deutlich höhere Anteile an Klein- und Mittelunternehmen zu beobachten, welche Analysen der Jahresabschlüsse vornehmen. Es scheint als ob der mangelhafte Einsatz

und die **ungenügende Berücksichtigung** von Jahresabschlussanalysen ein **Charakteristika von KMUs der Baubranche** sind.

Steuerberater 3 würde sich jedoch wünschen, dass insbesondere in der Baubranche höhere Anteile an Unternehmen zu beobachten sind, welche Jahresabschlussanalysen einsetzen und berücksichtigen, da aufgrund der großen Investitionssummen das finanzielle Risiko deutlich höher ist als in anderen Branchen.

Steuerberater 5 erklärt den aus Abbildung 26 ersichtlichen steilen Anstieg an Prozentwerten mit steigender Unternehmensgröße einerseits in der bessern betriebswirtschaftlichen Kompetenz des Führungspersonals größerer Bauunternehmen, andererseits müssen sich mittelgroße und große Unternehmen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen (z. B. Prüfungspflicht laut § 268 UGB) zwangsweise mit Daten aus dem Jahresabschluss beschäftigen. Unternehmen, welche laut gesetzlichen Vorschriften einen Lagebericht veröffentlichen müssen (vgl. § 243 UGB), werden sich ohnehin Gedanken über Kennzahlenanalysen aus dem Jahresabschluss machen.

Wie sich aus den bisherigen Ausführungen zu Empfehlungen von Jahresabschlussanalysen in Verbindung mit der praktischen Erfahrung von *Steuerberatern* und *Wirtschaftsprüfern* erahnen lässt, schenken KMUs der Bauwirtschaft Jahresabschlussanalysen keine ausreichende Berücksichtigung.

Auf Basis der Einschätzungen von *Steuerberatern* und *Wirtschaftsprüfern* machten überdies hinaus alle befragten Interviewteilnehmer Angaben darüber, ob ihrer praktischen Erfahrung nach eine ausreichende Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen durch KMUs der Bauwirtschaft stattfindet.

Abbildung 28 zeigt die Erkenntnisse dieser Fragestellung, in welcher die Befragten zwischen folgenden Antwortmöglichkeiten wählen konnten:

- wird ausreichend berücksichtigt
- wird teilweise ausreichend berücksichtigt
- wird nicht ausreichend berücksichtigt

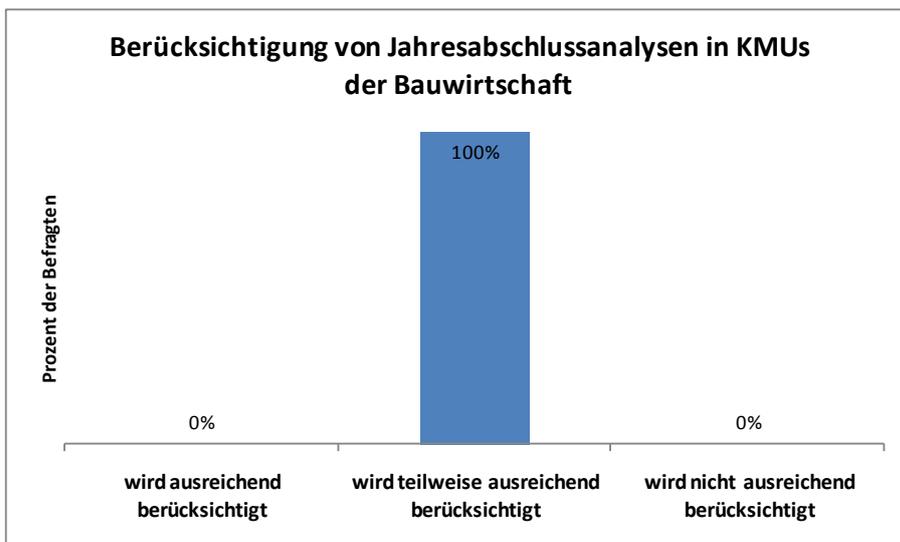


Abbildung 28: Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen in KMUs der Bauwirtschaft

Abbildung 28 zufolge ist zu erkennen, dass alle befragten Interviewteilnehmer der Meinung sind, dass **KMUs der Bauwirtschaft** Jahresabschlussanalysen in der Praxis **nur teilweise ausreichend berücksichtigen**. Dies deckt sich mit den zuvor beschriebenen Tatsachen (vgl. Unterkapitel 7.9) sowie Abbildungen 25, 26 und 27.

Weiters gaben Experten an, worin sie bei KMUs der Baubranche die Hauptprobleme dieser zu geringen Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen sehen.

Nach Ansicht der Experten resultiert die mangelhafte Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen bei KMUs der Bauwirtschaft größtenteils aus **ungenügender betriebswirtschaftlicher Affinität** des Führungspersonals solcher Unternehmen, wodurch sich in Folge die in Unterkapitel 7.5 bemängelte Qualität des betrieblichen Rechnungswesens ergibt.

Firmenkundenbetreuer 1 unterstreicht dahingehend die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz des Führungspersonals.

Steuerberater 2 sieht die Ursache dieser mangelhaften betriebswirtschaftlichen Qualifikation des Führungspersonals in den oftmals zu geringen Qualifikationsanforderungen an diese. *Insolvenzverwalter 1* teilt diese Meinung und merkt an, dass dies im Speziellen für Unternehmen des Baunebengewerbes zutrefte, welche hohen Personalaufwand, jedoch geringen Materialaufwand haben. Beispielweise seien hiermit Trockenbauunternehmen gemeint.

Nach Aussage von *Steuerberater 3* ist in der Praxis zu erkennen, dass meist erst dann das Verständnis für die Notwendigkeit von betriebswirtschaftlichen Instrumenten, wie z. B. Jahresabschlussanalysen, entsteht, wenn eine Unternehmenskrise bereits weit fortgeschritten ist.

Steuerberater 5 nennt grundsätzlich drei Faktoren, welche für die nicht ausreichende Berücksichtigung von Jahresabschlussanalysen verantwortlich sind. Diese sieht er in: fehlender Zeit, fehlendem Knowhow und die mit Jahresabschlussanalysen verbundenen hohen Aufwendungen in Form von Personalkosten.

Firmenkundenbetreuer 1 meint, dass kleine und mittlere Bauunternehmen Jahresabschlussanalysen oftmals bewusst nicht ausreichender Berücksichtigung schenken, da bei Unternehmen solcher Größenordnung zu viele äußerliche Faktoren aus dem Tagesgeschäft ihre betriebswirtschaftliche Ziele maßgeblich beeinflussen. Dies liegt in der geringeren Anzahl durchführbarer Projekte bei kleinen und mittelgroßen Bauunternehmen begründet, da das Eintreten äußerlicher Risikofaktoren in der Abwicklung von wenigen Projekten das betriebliche Ergebnis maßgeblich gefährdet. Mit äußerlichen Einflussfaktoren sind insbesondere Wetterkapriolen, Facharbeitermangel, die Entstehung von Auftragslücken sowie der starke Wettbewerb gemeint. Kleine und mittlere Unternehmen können sich aufbauend auf Jahresabschlussanalysen noch so viele Ziele (auch strategische) stecken, wenn jedoch aus den eben genannten Gründen ein starker Einfluss auf das Unternehmen ausgeübt wird, verlieren Jahresabschlussanalysen an Bedeutung und dessen sind sich KMUs der Bauwirtschaft durchaus bewusst.

Im Zusammenhang mit der zuvor erwähnten fehlenden betriebswirtschaftlichen Qualifikation des Führungspersonals spricht *Firmenkundenbetreuer 2* nach Analyse der Jobprofile in der Baubranche von einer ausgeprägten „Techniklastigkeit“ in den Führungsetagen von Bauunternehmen. Dies führe in Folge dazu, dass wichtige unternehmerische Entscheidungen von vorwiegend technisch ausgebildetem Personal getroffen werden, wodurch zwangsweise Defizite in betriebswirtschaftlichen Themenbereichen entstehen. Diese Aussage kann mit den in Unterkapitel 5.4 beschriebenen Merkmalen zu Klein- und Mittelunternehmen von *Pfohl* in Bezug gebracht werden. Demnach müssen Führungskräfte von Unternehmen solcher Größenordnung über breites Fachwissen verfügen, wodurch es zur Vernachlässigung kaufmännischer oder technischer Aspekte kommen kann. Auch *Mauerhofer* erkennt, dass österreichische mittelständische Bauunternehmen meist hohes technisches oder handwerkliches Fachwissen aufweisen, es jedoch zum Teil Schwächen in betriebswirtschaftlichen und strategischen Bereichen gibt.⁴²⁶

⁴²⁶ Vgl. MAUERHOFER, G.: Zukunft der österreichischen Bauwirtschaft unter Berücksichtigung der Volatilität: Fachartikel. S. 4.

7.10 Weitere Aspekte der Unternehmensanalyse

In den Unternehmensanalysewerkzeugen von *Steuerberatern und Firmenkundenbetreuern* fließen neben jenen vorgestellten quantitativen Daten aus den Jahresabschlüssen auch weitere Unternehmensinformationen, oft auch in qualitativer, nicht monetärer Form, ein.

Dieses Vorgehen entspricht der Unternehmensbewertung nach Basel III (vgl. auch Punkt 5.6.2), wonach sogenannte „**Hardfacts**“, welche großteils aus quantitativen Informationen des Jahresabschlusses gewonnen werden, durch **Softfacts** ergänzt werden. Laut *Firmenkundenbetreuer 2* tendiert die Gewichtung von quantitativen Größen des Unternehmensratings nach Basel III in Richtung 70 %, der Rest ergibt sich aus Softfacts.

Darüber hinaus bezogen die Befragten Stellung, ab welcher Unternehmensgröße es sinnvoll sei, im Rahmen von Unternehmensanalysen der Baubranche auch solche Softfacts einfließen zu lassen. Zur Beantwortung dieser Frage wurde die Unterscheidung der Unternehmensgrößen analog Unterkapitel 7.8 und 7.9 vorgenommen, Abbildung 29 zeigt die Ergebnisse:

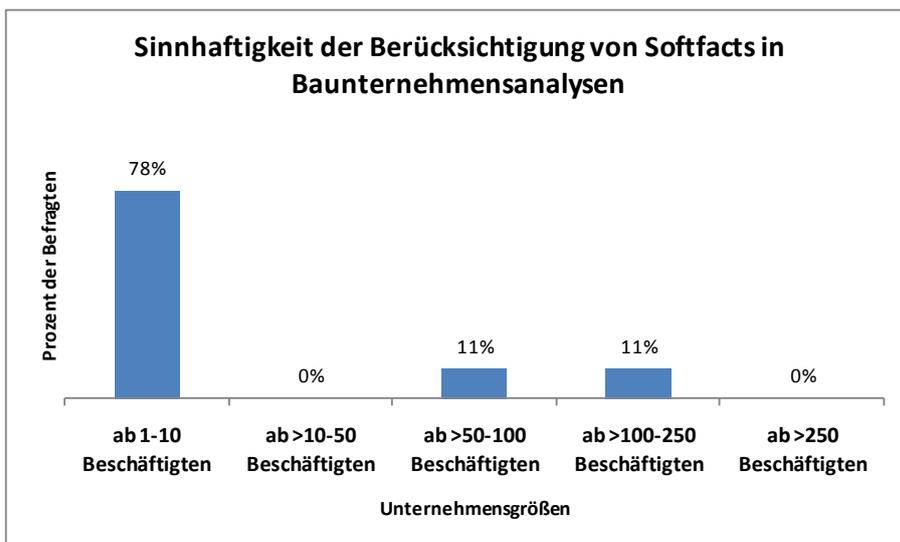


Abbildung 29: Sinnhaftigkeit der Berücksichtigung von Softfacts in Bauunternehmensanalysen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

Wie aus Abbildung 29 ersichtlich, gaben über 77 % der Experten an, dass es **bereits ab Kleinstunternehmen** (vgl. dazu Unternehmensgrößenabgrenzung der *Europäischen Union* in Unterkapitel 5.4) sinnvoll sei, im Rahmen von Unternehmensanalysen, zusätzlich zu den Informationen aus dem Jahresabschluss, **Softfacts zu berücksichtigen**.

Steuerberater 1 spricht nur dann von aussagekräftigen Analysen von Bauunternehmen, wenn neben den quantitativen Fakten des Jahresabschlusses auch qualitative Informationen (hierzu zählen z. B. Knowhow, Führung des Managements sowie Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten im Unternehmen) ausgewertet werden.

Steuerberater 2 stimmt dem überein und vertritt die Meinung, dass es gerade bei der Analyse kleiner Bauunternehmen wichtig sei qualitative Größen in die Unternehmensbewertung einfließen zu lassen, da diese erweiterte Aufschlüsse über die Fähigkeiten einzelner Führungspersonen liefern.

Auch *Steuerberater 3* lässt der Berücksichtigung von **Softfacts** große Bedeutung zukommen, da diese, wie auch in Punkt 7.1.1 erläutert, Unternehmenskrisen früher aufzeigen können als dies Zahlen von Jahresabschlüssen tun. Dies begründet sich darin, da Probleme im Unternehmen anhand solcher teilweise qualitativer Informationen früh erkannt werden können (z. B. anhand der Marktstrategie, Auftragslage oder Stellung des Unternehmens am Markt) und sich diese erst in späterer Folge in den Zahlen von Jahresabschlüssen manifestieren.

Nach praktischer Erfahrung der Experten stellt die Erhebung qualitativer Unternehmensinformationen eine schwierige Aufgabe dar. Während quantitative Daten ganz einfach aus Jahresabschlüssen gewonnen werden können, gestaltet sich dies bei Daten qualitativer Natur deutlich komplizierter. Da diverse Informationen diesbezüglich nur schwer zu erfassen sind (wie z. B. Merkmale der Unternehmensführung, Bewertung des Knowhows im Unternehmen oder Stellung des Unternehmens am Markt), stellt *Firmenkundenbetreuer 2* diesbezüglich die Forderung an Bauunternehmen, qualitative Daten möglichst transparent aufzubereiten, um sie in späterer Folge entsprechend nachvollziehen zu können. Generell ist bei Ermittlung von qualitativen Unternehmensinformationen, im Gegensatz zu jenen quantitativen aus den Jahresabschlüssen, das Risiko eines verzerrten Selbstbildes von Führungspersonen gegeben, wodurch falsche Schlüsse gezogen werden und deshalb die Bedeutung solcher Daten verloren gehen kann. Da nur qualitative Informationen entsprechender Qualität für Unternehmensanalysen zweckmäßig sind, gilt es diese Betrachtungen in der Anwendung dieser zu berücksichtigen.

Jene Befragten, die sich für die Berücksichtigung von Softfacts innerhalb von Unternehmensanalysen ab 50 oder 100 Beschäftigten einsetzen, begründen dies damit, dass es ab diesen Unternehmensgrößen nicht mehr wirtschaftlich zu verantworten sei Bauunternehmen nur anhand quantitativer Merkmale aus Jahresabschlussanalysen zu analysieren und zu bewerten.

Von den Experten wurden folgende Softfacts bzw. qualitative Aspekte herausgehoben, welche gut zur Analyse und Bewertung von kleinen und mittelgroßen Bauunternehmen dienen:

- Bestände und Zugang zu Aufträgen im Unternehmen
- Strategien des Unternehmens (u.a. Investitionsstrategie, Marktstrategie)
- Rechtliche Struktur des Unternehmens (Gesellschaftsform)

Alle Interviewpartner gaben an, dass in ihren Unternehmensanalysewerkzeugen Informationen über die **Bestände und Zugänge zu Aufträgen** des betrachteten Unternehmens Einzug finden.

Die Auftragsituation ist nach Expertenmeinung für jedes Bauunternehmen das grundlegend Wichtigste. Selbsterklärend haben Unternehmen ohne entsprechende Auftragslage keine Zukunft. Um die wirtschaftliche Lage eines Bauunternehmens zu beurteilen, ist es essentiell Informationen diesbezüglich zu analysieren, damit Aussagen über zukünftige Entwicklungen des Unternehmens ermöglicht und Krisen in früheren Phasen erkannt werden können (vgl. auch Punkt 7.1.1). In der Praxis fordern Banken diesbezüglich Auftragsbücher von Bauunternehmen ein. *Insolvenzverwalter* leiten anhand der Auftragslage von insolventen Unternehmen die mittel- und langfristige Überlebensfähigkeit ab.

Für 100 % der befragten *Steuerberater* sind im Zuge ihrer Analysen und Bewertungen Informationen über **Unternehmensstrategien** von großer Bedeutung, so auch in der Baubranche. Sie leiten daraus ab, inwiefern sich Bauunternehmen mit strategischen Ausrichtungen beschäftigen und in welchen Marktbereichen diese in der Akquisition von Aufträgen in Zukunft tätig sein wollen.

Unternehmensberater 1 beschreibt eine Strategie als Weg zum Ziel. Diese sollte seiner Meinung nach stets in der Unternehmensanalyse miteinbezogen werden um zu bewerten, inwiefern die Maßnahmen eines Unternehmens zu einer klar vorgegebenen Zieldefinition führen.

In allen Unternehmensanalysen von *Firmenkundenbetreuern* und *Insolvenzverwaltern* fließen Auskünfte über die **rechtliche Struktur** der betrachteten Unternehmen mit ein, da dadurch gesetzliche Haftungsbestimmungen und Verantwortlichkeiten beteiligter Organe resultieren.

Firmenkundenbetreuer 1 hebt insbesondere den Aspekt der Abhängigkeit der Unternehmen von Auftraggebern heraus. Wenn Unternehmen nur von wenigen Auftraggebern abhängig sind, ist dies als kritisch zu betrachten. Gerade im Bauhaupt- und Baunebengewerbe ist dies der Öfteren der Fall, weshalb Informationen diesbezüglich in Unternehmensanalysen unbedingt berücksichtigt werden sollten.

7.11 Die Bedeutung von Jahresabschlussanalysekennzahlen in Frühwarnsystemen

Im Theoriekapitel 4 dieser Masterarbeit wurde aufgezeigt, dass Daten aus Jahresabschlüssen auch innerhalb von Frühwarnsystemen relevante Auskünfte liefern. Dies stützt sich auf die Anwendung von Kennzahlen als Instrumente von Frühwarnsystemen. Ein großer Teil dieser Kennzahlen stammt aus dem Finanzwesen und kann somit aus Jahresabschlüssen gewonnen werden, wie in den Ausführungen in Unterkapitel 4.5 näher erläutert.

Auch die befragten Experten erkennen das Potential von Jahresabschlussanalysekennzahlen im Rahmen der Umsetzung und Anwendung von Frühwarnsystemen an. Zuzufolge zwei Drittel der Befragten geben Kennzahlen oder Kennzahlensysteme aus Jahresabschlussanalysen **teilweise bedeutsame Auskünfte in Frühwarnsystemen**, wie Abbildung 30 deutlich macht:

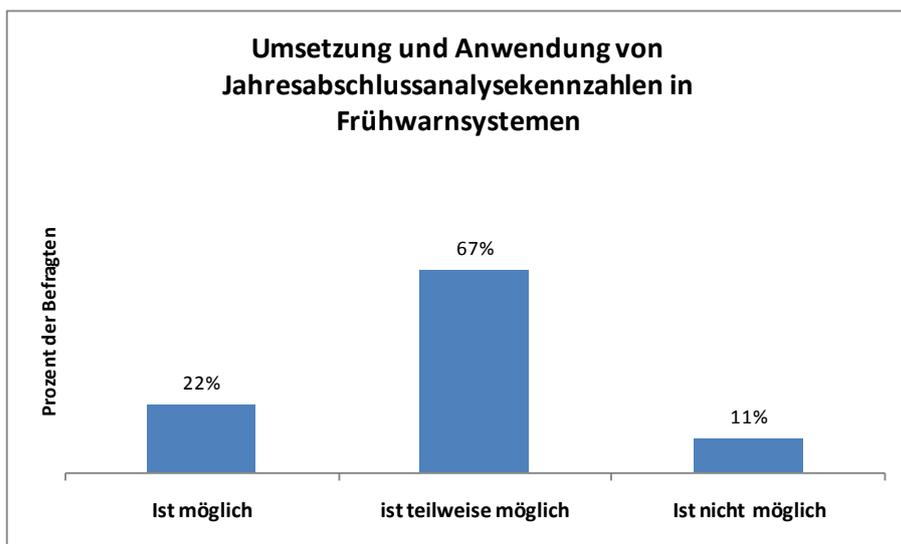


Abbildung 30: Expertenmeinungen zur zweckmäßigen Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysekennzahlen in Frühwarnsystemen

Die Wahl der meisten Befragten auf „ist teilweise möglich“ ist nachvollziehbar, da Jahresabschlussanalysen, wie in Kapitel 4 dargelegt, nicht die einzigen wichtigen Informationsquellen von Frühwarnsystemen darstellen.

An Jahresabschlussanalysekennzahlen in Frühwarnsystemen sind laut Befragten dieselben Anforderungen und Voraussetzungen zu stellen, wie sie in Unterkapitel 3.2 und 7.4 erläutert wurden. Im Speziellen hat jedoch der **Fokus** auf die Erstellung **zeitnaher** und **periodengerechter Jahresabschlüsse** zu liegen, denn nur so ist es nach Aussagen der Experten möglich, Kennzahlen aus Jahresabschlüssen zweckmäßig in Frühwarnsystemen zu integrieren.

Hinsichtlich der Arten von Frühwarnsystemen (vgl. Unterkapitel 4.2) wurde angemerkt, dass es auf Basis von Zahlen aus den Jahresabschlüssen nur bedingt möglich sei, **strategische Frühwarnsysteme** zu erstellen. Wie auch in der Erkennung von strategischen Krisen (vgl. Unterkapitel 7.1) sind hierbei hauptsächlich „schwache Signale“ zu berücksichtigen, wie es auch im Punkt 4.2 erläutert wurde. Solch „schwache Signale“ sind, ebenso, wie die in Unterkapitel 7.10 behandelten **Softfacts**, vorwiegend unstrukturiert sowie qualitativer Natur und ergeben sich meist aus nicht-monetären Bereichen. Diese Meinung deckt sich mit den in Unterkapitel 4.2 geschilderten Ausführungen, wonach qualitative Daten zur Erkennung strategischer Risiken strukturelle Veränderungen oder

Diskontinuitäten im Unternehmen besser aufspüren als dies quantitative Daten aus Jahresabschlüssen tun. Qualitative Informationen lassen sich, wie auch zuvor in Unterkapitel 7.10 in der Beschreibung von erweiterten Unternehmensanalysen angemerkt, nicht oder nur bedingt aus Jahresabschlüssen ableiten, weshalb sich strategische Frühwarnsysteme grundsätzlich nicht darauf stützen können.

Da **operative Frühwarnsysteme** sich aus quantifizierbaren Informationen ergeben (vgl. Unterkapitel 4.2), ist es bei dieser Art von Frühwarnsystemen notwendig, Daten von Jahresabschlüssen einfließen zu lassen. Wie im Theorieteil dieser Masterarbeit beschrieben, unterstrichen auch die Interviewpartner, dass es durch Interpretation der Daten aus Jahresabschlüssen und deren Hochrechnungen möglich sei, zukünftige Unternehmensentwicklungen vorauszusehen. Bei entsprechender Umsetzung und Anwendung hiervon können operative Frühwarnsysteme sowie kennzahlenorientierte Planungs- und Steuerungsinstrumente abgeleitet werden.

Steuerberater 2 verweist darauf, dass es bereits seit den 1960er Jahren (beispielsweise von *Oldman* oder *Bleier*) das Bestreben zur Erfindung von **Rechenalgorithmen** aus Jahresabschlussanalysen gab, um aus vergangenen Jahresabschlüssen Unternehmenskrisen der **Zukunft vorauszusehen**. Wie auch in Unterkapitel 4.5 vermittelt, werden durch Hochrechnungen von Kennzahlen Verbesserungen der Frühwarneigenschaften erreicht. Diese Vorgehensweise gilt in der Praxis als sehr zweckmäßig.

Steuerberater 3 und *Steuerberater 4* kritisieren, dass es trotz Hochrechnungen aufgrund der retrospektiven Betrachtungsweise von Kennzahlen aus Jahresabschlüssen schwierig sei, zukunftsorientierte Aussagen zu erhalten. Die Begründung hierfür sehen sie darin, dass insbesondere kleine und mittlere Bauunternehmen einer Vielzahl an externen Einflussfaktoren ausgesetzt sind (vgl. auch Unterkapitel 7.9), welche in Hochrechnungen keinen Einzug finden. Informationen, welche außerhalb von Jahresabschlüssen gewonnen werden (z. B. qualitativer Art oder „Softfacts“) seien dahingehend weitaus bedeutsamer.

Hinsichtlich der Auswahl an Kennzahlen und Kennzahlensystemen, welche zur Frühwarnung geeignet sind, wurde von den Befragten auf dieselben wie in den Erläuterungen in Unterkapitel 7.6 verwiesen sowie auf jenen des Finanzwesens laut Umfrage von *Krystek & Moldenhauer* (vgl. Unterkapitel 4.5).

Einzig *Unternehmensberater 1* meint, dass zumeist nur Indikatoren, welche sich auf Mengen und Zeiten beziehen (z. B. Produktivitätskennzahlen) zur Frühwarnung geeignet seien. Kennzahlen monetärer Größen hingegen weniger.

7.12 Grenzen von Jahresabschlussanalysen

Die befragten Interviewteilnehmer nannten unter anderem dieselben Grenzen von Jahresabschlussanalysen, wie es im Unterkapitel 3.6 des theoretischen Teils dieser Masterarbeit erwähnt wurde.

Laut allen Gesprächspartnern stellt eines der Hauptprobleme jeder Jahresabschlussanalyse die **Inaktualität des Jahresabschlusses** dar. Da Jahresabschlüsse ohnehin schon Daten aus vergangenen Geschäftsjahren widerspiegeln, sei es umso wichtiger, dass eine zeitnahe Erstellung des Jahresabschlusses erfolgt um möglichst aktuelle Daten als Grundlage der Analyse zu erhalten. Dahingehend geben Experten die Handlungsempfehlung zur Erstellung von **Zwischenabschlüssen** ab, um dieser Problemstellung entgegenzuwirken. *Steuerberater* und *Firmenkundenbetreuer* helfen sich in der Praxis oftmals mittels einer Einforderung von tagesaktuellen Salden-Listen krisengebeutelter Unternehmen aus dieser Problematik heraus.

Wie nun bereits erwähnt (vgl. Unterkapitel 7.11), handelt es sich bei den Informationen des Jahresabschlusses um eine **Aufzeichnung bereits vergangener Ergebnisse**. Diese retrospektive Betrachtungsweise begrenzt die Aussagekraft von Jahresabschlüssen, weshalb *Steuerberater*, *Firmenkundenbetreuer*, *Unternehmensberater* und *Insolvenzverwalter*, wie in Unterkapitel 7.10 gezeigt, in ihren Unternehmensanalysewerkzeugen weitere Aspekte, wie beispielsweise die derzeitige und zukünftige Auftragslage, einfließen lassen. *Steuerberater 3* und *Steuerberater 4* kritisieren aufgrund dessen, dass Krisen welche anhand von Jahresabschlussanalysen erkannt werden können, schon weit fortgeschritten sind (vgl. auch Unterkapitel 7.1).

Generell werden im Jahresabschluss nur einige **quantitativ messbare Größen** beschrieben. Über qualitative Informationen bzw. Softfacts (vgl. dazu Unterkapitel 7.10) wie z. B. Knowhow oder Forschung und Entwicklung im Unternehmen finden sich keine Angaben. Dahingehend sind an den Lagebericht Forderungen zu stellen, auch zukünftiger Natur.

Ausdrücklich wurde von den befragten Experten auf die in Punkt 7.1.2 beschriebenen **besonderen Aspekte der Krisenerkennung** in der Bauwirtschaft hingewiesen, welche sich größtenteils durch die **Art der Leistungserbringung** (vgl. auch Unterkapitel 5.5) in Kombination mit den **Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften gemäß UGB** ergeben. Als Auswirkungen der **stichtagbezogenen, statischen Betrachtungsweise** des Jahresabschlusses liefert dieser oftmals ein verzerrtes betriebswirtschaftliches Unternehmensbild, sodass darauf aufbauende Analysen an Aussagekraft verlieren. Diese wirken sich laut Meinung der Befragten insbesondere bei KMUs negativ auf den Informationsgehalt der Daten aus Jahresabschlüssen aus, weil kleine und mittlere Bauunternehmen nicht über eine solche Vielzahl an Projekten verfügen als größere Unternehmen. Weniger Aufträge pro Jahr können den Jahres-

abschluss aus den oben genannten Gründen vermehrt verzerren, als dies viele Aufträge im selben Zeitraum tun.

Insolvenzverwalter 1 verdeutlichte hinsichtlich der Aufbereitung des Jahresabschlusses (vgl. Unterkapitel 7.3), dass die **Gliederungsvorschriften des UGB** unzureichend seien. Durch die Bildung von Pauschalpositionen werden Sachverhalte zusammengezogen und somit erfolgt keine ausreichend detaillierte Aufgliederung im Sinne der Berücksichtigung branchenspezifischer Besonderheiten. Somit gehen wichtige Informationen im Jahresabschluss verloren.

Steuerberater 5 bemängelt, dass **Risiken unvorhergesehener Ereignisse** in keinsten Weise in Jahresabschlussanalysen berücksichtigt werden können. Da jedoch bei KMUs der Bauwirtschaft das Unternehmensergebnis maßgeblich von vielen äußerlichen Einflussfaktoren bestimmt wird (vgl. Unterkapitel 7.9), wäre es jedoch wichtig, potentielle Risiken in Analyse- und Steuerungsinstrumente mit einzubeziehen.

7.13 Zusammenfassung des Kapitels

In diesem Unterkapitel folgt eine Zusammenfassung der in den Experteninterviews gewonnenen wichtigsten Erkenntnisse hinsichtlich der Potentiale und Handlungsempfehlungen betreffend Jahresabschlussanalysen für KMUs in der Bauwirtschaftspraxis.

Dies geschieht anhand der Tabelle 27, in welcher eine komprimierte Darstellung der in diesem Kapitel beschriebenen Aspekte erfolgt. Da der Aufbau der in dieser Tabelle behandelten Aspekte analog den zuvor angeführten Unterkapiteln geschieht, welche ausführlich auf die in der Tabelle aufgezeigten Themen eingehen, kann für nähere Erläuterungen auf diese zurückgegriffen werden.

Die dunkler hinterlegten Zeilen der Tabelle 27 stellen die relevantesten Themengebiete im Zuge der Expertengespräche dar, entsprechend der Gliederung der vorangegangenen Unterkapitel. Ihnen untergeordnet finden sich die wichtigsten gegebenen Antworten wieder. In den Spalten sind die jeweiligen Expertenbereiche angeführt, welche in *Steuerberater*, *Firmenkundenbetreuer*, *Insolvenzverwalter* und *Unternehmensberater* differenziert wurden. Dies dient zum einen der besseren Übersichtlichkeit der unterschiedlichen Meinungen als auch zur Vergleichbarkeit der Befragungsergebnisse. Somit kann im Schnittpunkt der Tabelle die jeweilige Expertenmeinung zu den diversen Themenbereichen abgelesen werden.

Beispielsweise schätzen *Steuerberater*, *Firmenkundenbetreuer* und *Insolvenzverwalter* das Potential von Jahresabschlussanalysen zur Unternehmenskrisenverhinderung als groß ein, *Unternehmensberater* hingegen nur als mäßig. Tabelle 27 verdeutlicht die weiteren gewonnenen Erkenntnisse aus den Expertenbefragungen:

Tabelle 27: Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse des Kapitels

	Steuerberater	Firmenkunden- betreuer	Insolvenz- verwalter	Unternehmens- berater
Potential von Jahresabschlussanalysen zur Krisenverhinderung				
Groß	X	X	X	
Mäßig				X
Empfehlung zum Einsatz von Jahresabschlussanalysen				
Ab 1-10 Beschäftigten im Unternehmen	X	X	X	X
Aufbereitung des Jahresabschlusses für Jahresabschlussanalysen				
Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen gemäß UGB	X	X	X	X
Aufbereitung mittels Struktur-Bilanz und Struktur-GuV	X			
Exakte Aufbereitung aller Fristigkeiten der Forderungen und Verbindlichkeiten	X			
Transparente Darstellung von Deckungs- und Haftrücklasse	X			X
Verstärkte Berücksichtigung von Anhang und Lagebericht		X		
Detailliertere Gliederungen als nach UGB-Vorschriften			X	
Ausweisung von Salden einzelner Konten			X	
Zusätzliche Aufbereitung des Jahresabschlusses nach IRFS	X	X		
Erstellung von Zwischenabschlüssen	X	X	X	X
Schwierigkeiten im Einsatz von Jahresabschlussanalysen				
Mängel im betrieblichen Rechnungswesen	X	X	X	X
Keine ausreichend periodenreine Gestaltung des Jahresabschlusses aufgrund der Vorschriften des UGB	X	X	X	X
Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften des UGB	X	X	X	X
Schwierigkeiten in der Baustellenbewertung	X			X
Fehlende Aktualität der Daten im Jahresabschluss	X	X	X	X
Informationsverlust durch Bildung von Arbeitsgemeinschaften	X			X
Unternehmenssteuerung auf Projektebene	X			
Schwierigkeiten in der Abbildung von Auftragsfertigungen	X			
Aussagekräftige Kennzahlen/-systeme und Softfacts				
Hardfacts				
Anlagenintensität	X	X	X	X
Umlaufintensität	X	X	X	X
Eigenkapitalquote	X	X	X	X
Dynamischer Verschuldungsgrad	X	X	X	X
Cashflow	X	X	X	X
Working Capital	X	X	X	X
Liquidität 1., 2. und 3. Grades	X	X	X	X
Rentabilitätskennzahlen (ROI, ROE, ROS, EBIT-Marge)	X	X	X	X
Debitorenziel		X		
Kreditorenziel		X		
Quicktest nach Kralicek	X			
Softfacts				
Bestände und Zugang zu Aufträgen im Unternehmen	X	X	X	X
Unternehmensstrategien	X	X	X	X
Rechtliche Struktur des Unternehmens (Gesellschaftsform)	X	X	X	X
Maßnahmengenerierung aus kritischen Größenordnungen von Jahresabschlussanalysekenzahlen				
Vorzugsweise unternehmensindividuelle Betrachtung	X	X	X	X
Etablierung externer Unternehmensberater		X		X
Gegensteuerungsmaßnahmen im Sinne der Projektsteuerung	X			
Ursachenforschung durch Benchmarking	X			
Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysekenzahlen in Frühwarnsystemen				
Teilweise möglich	X	X	X	X
Grenzen von Jahresabschlussanalysen				
Inaktualität des Jahresabschlusses	X	X	X	X
Bilanz und GuV enthalten keine Informationen über qualitative Unternehmensmerkmale	X	X	X	X
Stichtagsbezogene und statische Betrachtungsweise des Jahresabschlusses	X	X	X	X
Nicht aussagekräftige Jahresabschlüsse resultierend aus Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften des UGB	X	X	X	X
Unzureichende Gliederungsvorschriften des UGB			X	
Fehlende Mitberücksichtigung möglicher unvorhergesehener Ereignisse	X			

8 Resümee

Die Masterarbeit stellt in Anbetracht der in der Einleitung genannten Problemstellungen zunächst einen theoretischen Bezugsrahmen zu Jahresabschlussanalysen sowie betriebswirtschaftlichen Aspekten der Baubranche her. Im darauffolgenden praxisorientierten Teil dieser Arbeit folgten Interviews mit Experten unterschiedlichster Branchen bzw. Institutionen, welche die in der Theorie behandelte Thematik durch ihre langjährige Erfahrung im Hinblick auf KMUs der Bauwirtschaft ergänzten und die praktische Anwendung von Jahresabschlussanalysen näherbrachten. Ziel war es, KMUs der Bauwirtschaft durch diese Vorgehensweise Potentiale und Handlungsempfehlungen bezüglich der behandelten Thematik aufzuzeigen.

Zu allererst wurde im theoretischen Bezugsrahmen auf Unternehmenskrisen und ihre Ausprägungen eingegangen, um die Rolle von Jahresabschlussanalysen darin zu schildern. Die befragten Experten bestätigten das in der Fachliteratur beschriebene Potential von Jahresabschlussanalysen und betonten dahingehend, dass es durch Anwendung und Umsetzung dieser grundsätzlich möglich ist, Erfolgskrisen zu erkennen. Mehrere Befragte gaben an, dass es durch längerfristige Zeitvergleiche von Jahresabschlüssen sogar im eingeschränkten Maße möglich sei strategische Krisen zu erkennen. Um die Bedeutung von Jahresabschlussanalysen im Krisenverlauf vollständig zu erfassen, wurden im Praxisteil unter den Punkten 7.1.1 und 7.1.2 erste Anzeichen von Unternehmenskrisen, wie z. B. kontinuierliche Umsatzrückgänge, sowie besondere Aspekte der Krisenerkennung in der Baubranche erläutert.

Im Theoriekapitel 3 folgte ein Einblick auf die Grundlagen zum Jahresabschluss und Jahresabschlussanalysen, um unter anderem diesbezüglich gesetzliche Vorschriften für Unternehmen sowie den Prozess zur Umsetzung und Anwendung als auch die Arten der Jahresabschlussanalysewerkzeuge zu verdeutlichen. Im Folgekapitel 4 wurde noch auf den speziellen Anwendungsfall von Jahresabschlussanalysen innerhalb von Frühwarnsystemen eingegangen.

Zur Nachvollziehung der im praktischen Teil nähergebrachten Aspekte der Experteninterviews, behandelte das Kapitel 5 die Eigenschaften der Bauwirtschaft und ihre betriebswirtschaftlichen Besonderheiten. Im Zuge dessen fanden hierbei auch Unternehmensgrößenklassifizierungen sowie aufbauend darauf charakteristische Merkmale und Jahresabschlussstrukturen von Klein- und Mittelunternehmen Anklang.

Ausgehend von diesen theoretischen Hintergründen konnten Experten ihre in der Praxis erworbene Erfahrung bezüglich der genannten Themenstellung schildern, die Ergebnisse daraus wurden in Kapitel 7 nähergebracht. Um Potentiale von Jahresabschlussanalysen abzugreifen, gaben Interviewpartner explizit die resultierenden Vorteile gegenüber

anderen Unternehmensanalysen sowie die Notwendigkeit der Umsetzung und Anwendung solcher Analysen für KMUs der Bauwirtschaft an. Demzufolge gaben 60 % aller befragten Experten an, dass Jahresabschlussanalysen und daraus entwickelte Steuerungsmaßnahmen großes Potential zur Verhinderung von Unternehmenskrisen besitzen. Hinsichtlich des Prozesses von Jahresabschlussanalysen wurden Handlungsempfehlungen betreffend der Aufbereitung des Jahresabschlusses sowie Voraussetzungen und Anforderungen an Jahresabschlussanalysekennzahlen gegeben. Dabei auch nicht zu vernachlässigen sind aus der Sicht externer Betrachter die vielen Schwierigkeiten in der Umsetzung und Anwendung solcher Analysen für KMUs der Baubranche, wie sie in Unterkapitel 7.5 erläutert wurden.

In den theoretischen Grundlagen zu Jahresabschlussanalysen wurde zunächst eine Vielzahl an Kennzahlen und Kennzahlensystemen vermittelt, welche jedoch in einer geringeren Anzahl in den Instrumenten der Unternehmensanalyse von *Steuerberatern, Firmenkundenbetreuern und Insolvenzverwaltern* Einzug finden. Dahingehend strichen Experten speziell für KMUs der Bauwirtschaft aussagekräftige Kennzahlen und Kennzahlensysteme heraus. Betont wurde, dass der *Kralicek-Quicktest* eine gute Option zur schnellen Unternehmensanalyse ist. So konnten durch die Eingrenzung von Kennzahlen sowie der Darstellung verschiedener Blickwinkel der Experten Handlungsempfehlungen zur Auswahl von Jahresabschlussanalysekennzahlen abgeleitet werden.

In Unterkapitel 7.7 bezogen die befragten Experten Stellung darüber, wie ihrer praktischen Erfahrung nach die Maßnahmengenerierung bei Entdeckung kritischer Größenordnungen aus Jahresabschlussanalysekennzahlen stattfindet und stattfinden sollte. In der Praxis hat sich diesbezüglich die Etablierung unternehmensexterner Berater durchaus bewährt.

Da sich die befragten Experten allesamt beruflich mit der Themenstellung dieser Masterarbeit auseinandersetzen, war es ihnen auch möglich einzuschätzen, ab welchen Unternehmensgrößen der Einsatz von Jahresabschlussanalysen zu empfehlen ist und wie dies in der Praxis umgesetzt wird. Ihren Empfehlungen zufolge ist der Einsatz bereits ab Kleinunternehmen (vgl. Unternehmensgrößenabgrenzungen der *Europäischen Union* in Unterkapitel 5.4) der Baubranche sinnvoll, was praktisch jedoch nur in geringem Ausmaß passiert. Demnach findet in nur 18 % der Kleinunternehmen ein Einsatz von Jahresabschlussanalysen statt. Bei Bauunternehmen bis 100 Beschäftigten kommen dem immerhin 43 % nach, bei mittelgroßen Bauunternehmen steigert sich dieser Wert auf 72 %.

Als Gründe für die Vernachlässigung solcher Analysen sehen Experten oft die mangelnde Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte in Unternehmen, wodurch eine unzureichende Qualität des Rechnungswesens beobachten lässt. Das Vorliegen eines nicht adäquaten Rechnungswesens beeinträchtigt zusätzlich eine zweckmäßige Betrachtung

tungsweise von Jahresabschlussanalysen und führt darüber hinaus zu Erschwernissen in der Erstellung und Durchführung dieser. Das Aufzeigen dieser Begründungen diente im Rahmen dieser Masterarbeit zur Schärfung des Bewusstseins vieler KMUs, dass betriebswirtschaftliche Themen nicht vernachlässigt werden sollen um z. B. zukünftige Krisen frühzeitig zu erkennen.

Des Weiteren bestätigten die Interviewpartner das Potential des in Kapitel 4 nähergebrachten Einsatzes von Jahresabschlusskennzahlen in Frühwarnsystemen und gaben zu erkennen, dass diese Vorgangsweise auch in der Praxis Anklang findet, wenn auch zu selten.

Um auch die Grenzen von Jahresabschlussanalysen zu illustrieren, wurde unter anderem in weiteren Ausführungen erläutert, welche bedeutsamen Fakten der Unternehmensanalyse Jahresabschlüsse nicht abbilden. Hierzu zählen nicht monetäre Größen, wie z. B. das Knowhow im Unternehmen, oder aber auch die Tatsache, dass Jahresabschlussanalysen generell vergangenheitsbezogene Daten abbilden.

Hierfür wurden weitere Aspekte von Unternehmensanalysewerkzeugen von *Steuerberatern*, *Unternehmensberatern*, *Firmenkundenbetreuern* und *Insolvenzverwaltern* näher untersucht und erhoben, ab welcher Unternehmensgröße daraus resultierende Daten, z. B. in Form von Softfacts, laut Experten in Bauunternehmensanalysen einfließen sollten. Experten zufolge ist es bereits ab Unternehmensanalysen von Kleinstunternehmen sinnvoll solche Aspekte, wie sie im Rahmen von Jahresabschlussanalysen nicht aufgezeigt werden, zu berücksichtigen. Zu den bedeutendsten Softfacts zählen hierbei der Bestand und Zugang zu Aufträgen, die Strategie sowie die rechtliche Struktur des Unternehmens.

Die Betrachtungsweisen der Grenzen von Jahresabschlussanalysen deckten sich generell zum Großteil mit jenen der Fachliteraturrecherche des Kapitels 3.6., in welchem u.a. die retrospektive Betrachtungsweise sowie die Stichtagbezogenheit und die statische Betrachtungsweise des Jahresabschlusses thematisiert wurde. Überdies hinaus ergeben sich speziell in der Bauwirtschaft durch die lange Dauer der Auftragsfertigung in Verbindung mit den Vorschriften des UGB Informationsverluste, wodurch weitere Grenzen von Jahresabschlussanalysen für diese Branche entstehen.

Unbestritten können aus Jahresabschlussanalysen wichtige Erkenntnisse zur Unternehmensanalyse und -steuerung von Bauunternehmen gewonnen werden. Um dies zu unterstreichen sei zum Abschluss dieses Resümeees, ehe im Anschluss noch ein Ausblick erfolgt, *Steuerberater 2* zitiert:

„Jahresabschlussanalysen liefern mehr Auskünfte und Erkenntnisse zur Unternehmensanalyse und -steuerung als viele Personen glauben.“

9 Ausblick

Ausblickend kann gesagt werden, dass nach Meinung der befragten externen Betrachter jedes kleine und mittlere Bauunternehmen Jahresabschlussanalysen durchführen sollte, da diese wichtige Erkenntnisse zur Unternehmensanalyse und -steuerung liefern.

Ausgehend von dem in dieser Masterarbeit beschriebenen geringen Anteil an KMUs der Baubranche, bei welchen der Einsatz von Jahresabschlussanalysen stattfindet, kann hier deutlicher Handlungsbedarf identifiziert werden. Da befragte Experten das Hauptproblem hierfür in der mangelnden betriebswirtschaftlichen Affinität sehen, kann speziell für Bauunternehmen solcher Größenklasse großes zukünftiges Handlungspotential abgeleitet werden.

Die *Bundesinnung Bau* sowie das *Wirtschaftsförderungsinstitut* erkannten in der Vergangenheit diesen angesprochenen betriebswirtschaftlichen Handlungsbedarf und veröffentlichten 1994 die Schriftenreihe RSK Bau (Rechnungswesen und Kontrollsystem für das Baugewerbe) in drei Teilen. In den darin enthaltenen Informationen wurde verstärktes Augenmerk auf die betriebswirtschaftliche Beratung und Betreuung österreichischer Baumeister gelegt. Beispielsweise beschäftigte sich der dritte Teil dieser Schriftenreihe mit dem Jahresabschluss und daraus ableitbare Kennzahlen. Zusätzlich wurden Durchschnittswerte der Baubranche errechnet, um Bauunternehmen eine Orientierungshilfe zu bieten. Da die enthaltenen Informationen jedoch auf Basis von 1992 beruhen, wäre eine zukünftige Überarbeitung dieser Schriftenreihe mit aktuellen Daten notwendig.

Unbestritten geben Jahresabschlussanalysen im Rahmen von Unternehmensanalysen viele bedeutsame Auskünfte monetärer Gesichtspunkte. Experten gaben jedoch gleichermaßen zu bedenken, dass ausgehend von ihren Grenzen die Anwendung als Instrument der Unternehmenssteuerung nur begrenzt möglich sei und in Kombination mit anderen Unternehmenssteuerungsinstrumenten, wie beispielsweise Stärken- und Schwächenanalysen, ABC-Analysen, Szenarioanalysen, Portfolioanalysen durchgeführt werden sollte. Hier seien KMUs der Baubranche dahingehend gefordert, sich sowohl mit Jahresabschlussanalysen und ihren Möglichkeiten zur Anwendung und Umsetzung zu beschäftigen als auch mit anderen Werkzeugen der Unternehmenssteuerung sowie vor allem mit qualitativen Größen (Softfacts).

Die befragten Experten gaben des Weiteren zu bedenken, dass der Einsatz von Jahresabschlussanalysen im Rahmen von Frühwarnsystemen durchaus zweckmäßig ist, jedoch zu selten erfolgt. Diese Tatsache ist auch der mangelnden Erforschung von Jahresabschlussanalysen im Rahmen von Frühwarnsystemen geschuldet.

A.1 Anhang

Anlagenverzeichnis

A.1.1	Berechnungsmethoden der Kennzahlen der Österreichischen Nationalbank.....	192
A.1.2	Berechnungsmethoden der Kennzahlen der KMU Forschung Austria.....	193
A.1.3	Interviewleitfaden.....	194

A.1.1 Berechnungsmethoden der Kennzahlen der Österreichischen Nationalbank

Kennzahl	Berechnung
Betriebsergebnis in Prozent der Bilanzsumme	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$
Betriebsergebnis in Prozent des Umsatzes	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Nettoerlöse}} \times 100$
Cashflow in Prozent des Umsatzes	$\frac{\text{Cashflow}}{\text{Nettoerlöse}} \times 100$
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$
Gesamtkapitalumschlag	$\frac{\text{Nettoerlöse}}{\text{Aktiva}}$
Investitionsquote	$\frac{\text{Investitionen}}{\text{Nettoerlöse}} \times 100$
Lieferforderungen in Prozent des Umsatzes	$\frac{\text{Lieferforderungen}}{\text{Nettoerlöse}} \times 100$
Lieferverbindlichkeiten in Prozent des Umsatzes	$\frac{\text{Lieferverbindlichkeiten}}{\text{Nettoerlöse}} \times 100$
Materialaufwand in Prozent des Umsatzes	$\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Nettoerlöse}} \times 100$
Personalaufwand in Prozent des Umsatzes	$\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Nettoerlöse}} \times 100$
Sachanlagevermögen in Prozent der Bilanzsumme	$\frac{\text{Sachanlagevermögen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$
Umlaufvermögen in Prozent der Bilanzsumme	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$
Umsatzrentabilität	$\frac{\text{EGT}}{\text{Nettoerlöse}} \times 100$
Verschuldungsquote	$\frac{\text{Verb. aus L. und L.} + \text{Wechselverb.}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$
Wertschöpfung in Prozent des Umsatzes	$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Nettoerlöse}} \times 100$
Wertschöpfung	Betriebsleistung – Materialaufwand und sonst. Aufwand
Working Capital Ratio	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}}$

A.1.2 Berechnungsmethoden der Kennzahlen der KMU Forschung Austria

Kennzahl	Berechnung
Kapitalumschlag	$\frac{\text{Betriebsleistung}}{\text{Gesamtkapital}}$
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{Betriebserfolg} + \text{Zinserträge}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$
Anlagendeckung	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$
Schuldentilgungsdauer in Jahren	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{korrigierter Cashflow}}$
Nettoproduktivität	$\frac{\text{Rohertrag}}{\text{Personalkosten}}$
Bruttoproduktivität	$\frac{\text{Betriebsleistung}}{\text{Personalkosten}}$

A.1.3 Interviewleitfaden




INTERVIEWLEITFADEN

Masterarbeit, Gernot Gsellmann 1230172

JAHRESABSCHLUSSANALYSEN IN DER PRAXIS

Unternehmensdaten: _____

Mitarbeiterdaten: _____

Durchführung des Interviews: _____

1. Ab welcher Phase einer Unternehmenskrise ist es durch die Anwendung von Jahresabschlussanalysen möglich diese zu identifizieren?

<p><u>Phasenmodell nach Müller:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Strategische Krise <input type="checkbox"/> Erfolgskrise <input type="checkbox"/> Liquiditätskrise <input type="checkbox"/> Insolvenz 	<p><u>Phasenmodell nach Krystek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Potentielle Krise <input type="checkbox"/> Latente Krise <input type="checkbox"/> Akut/beherrschbare Krise <input type="checkbox"/> Akut/nicht beherrschbare Krise
---	---

Begründung: _____

2. Was sind für Sie erste Anzeichen einer Unternehmenskrise für KMUs in der Bauwirtschaft und welche Rolle können dabei Jahresabschlussanalysen spielen?

Zu 2.: Worin bestehen eventuell Unterschiede zu anderen Branchen?

1

3. Warum ist es für Unternehmen aller Branchen und speziell für KMUs der Baubranche notwendig, Jahresabschlussanalysen durchzuführen?

Alle Branchen: _____

KMUs der Baubranche: _____

4. Worin liegen Ihrer Meinung nach die größten Vorteile von Jahresabschlussanalysen, sowohl für unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Betrachter?

1. _____ 4. _____

2. _____ 5. _____

3. _____ 6. _____

5. Wie muss der Jahresabschluss aufbereitet werden, um in Folge daraus KMUs der Bauwirtschaft zweckmäßige Jahresabschlussanalysen zu ermöglichen?

6. Was sind die wesentlichen Voraussetzungen und Anforderungen, die an Jahresabschlussanalysen zu stellen sind, um die gewünschten Effekte zu erzielen? (Erfolgsfaktoren von Jahresabschlussanalysen)

Geben Sie bitte die Wichtigsten und deren Reihenfolge an:

- Transparenz von Kennzahlen
- Aussagekraft von Kennzahlen (Wesentlichkeit, Vollständigkeit, Richtigkeit)
- Aktualität von Kennzahlen (Erstellen von Zwischenabschlüssen)
- Zukunftsbezogenheit von Kennzahlen (Erstellen von Plan-Werten)
- Flexibilität von Kennzahlen
- Kontrollierbarkeit von Kennzahlen
- Vergleichbarkeit von Kennzahlen

2

Sonstiges: _____

Begründung der wichtigsten Voraussetzungen und Anforderungen:

7. Worin sehen Sie für KMUs in der Bauwirtschaft Schwierigkeiten in der Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen?

8. Ab welcher Unternehmensgröße sehen Sie Jahresabschlussanalysen allgemein als sinnvoll?

- ab 1 - 10 Beschäftigten Begründung: _____
- ab > 10 - 50 Beschäftigten _____
- ab > 50 - 100 Beschäftigten _____
- ab > 100 - 250 Beschäftigten _____
- ab > 250 Beschäftigten _____

Gibt es eventuell Unterschiede zur Baubranche?

9. Wie hoch ist Ihrer Erfahrung nach der Anteil an Unternehmen im Allgemeinen und in der Baubranche in Abhängigkeit der Unternehmensgröße, die Jahresabschlussanalysen einsetzen und berücksichtigen?

Allgemein:

In der Baubranche:

1 - 10 Beschäftigte	_____ %	1 - 10 Beschäftigte	_____ %
> 10 - 50 Beschäftigte	_____ %	> 10 - 50 Beschäftigte	_____ %
> 50 - 100 Beschäftigte	_____ %	> 50 - 100 Beschäftigte	_____ %
> 100 - 250 Beschäftigte	_____ %	> 100 - 250 Beschäftigte	_____ %
> 250 Beschäftigte	_____ %	> 250 Beschäftigte	_____ %

Begründung: _____

10. Wie passiert Ihrer Erfahrung nach die Umsetzung und Anwendung von Jahresabschlussanalysen bei KMUs allgemein und in der Baubranche? Worin bestehen Branchenunterschiede?

KMUs allgemein: _____

KMUs der Baubranche: _____

11. Berücksichtigen Ihrer Meinung nach KMUs der Bauwirtschaft in der Praxis die Wirkungen von Jahresabschlussanalysen ausreichend? Wenn nein, worin sehen Sie die Hauptprobleme warum dies nicht geschieht?

- wird ausreichend berücksichtigt
- wird teilweise berücksichtigt
- wird nicht berücksichtigt

Begründung/Hauptprobleme: _____

4

12. Welche Kennzahlen/-systeme sind für KMUs der Baubranche die aussagekräftigsten, die im Zuge von Jahresabschlussanalysen berücksichtigt werden sollen? Geben Sie zusätzlich die Gewichtung dieser sowie kritische Größenordnungen an.

Wesentliche Kennzahlen/-systeme für KMUs der Baubranche: (bitte inkl. Gewichtung)

Begründung der jeweils gewählten Kennzahlen/-systeme für KMUs der Baubranche hinsichtlich Auswahl und Gewichtung:

kritische Größenordnungen der ausgewählten Kennzahlen/-systeme und deren Begründung:

13. Welche Maßnahmen leiten Sie hinsichtlich eines kritischen Wertes der zuvor genannten wesentlichen Kennzahlen ab?

14. Welche Aspekte/Softfacts (Kennzahlen oder qualitative Größen) sind, abgesehen von jenen, die innerhalb von Jahresabschlussanalysen errechnet und bestimmt werden, für KMUs der Baubranche von Bedeutung? (Grenzen von Jahresabschlussanalysen)

Kreuzen Sie bitte die aus Ihrer Sicht 5 wichtigsten Aspekte an:

- Rechtliche Struktur des Unternehmens (Gesellschaftsform)
- Struktur des Unternehmens (Organigramm)
- Merkmale der Unternehmensführung (Nachfolge, Ausfälle)
- Strategien des Unternehmens (Investitionsstrategie, Marktstrategie)
- Struktur der Beschäftigten im Unternehmen (Alter, Qualifikationen)
- Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten im Unternehmen
- Anzahl der Arbeitsunfälle im Unternehmen
- Risikomanagement im Unternehmen
- Trefferquote
- Bestände und Zugang zu Aufträgen im Unternehmen
- operativer Einkauf im Unternehmen
- Stellung des Unternehmens am Markt
- Führung des Managements im Unternehmen
- Kundentreue (Stammkundenanteil) des Unternehmens
- Know-how im Unternehmen
- Werbekonzepte des Unternehmens
- Sonstiges: _____

Begründung der jeweils gewählten Aspekte:

15. Ab welcher Unternehmensgröße sehen Sie die Erstellung von Jahresabschlussanalysen, anhand rein quantitativer Größen aus dem Jahresabschluss, nicht mehr als ausreichend?

- ab 1 - 10 Beschäftigten Begründung: _____
- ab > 10 - 50 Beschäftigten _____
- ab > 50 - 100 Beschäftigten _____
- ab > 100 - 250 Beschäftigten _____
- ab > 250 Beschäftigten _____

6

16. Wie hoch schätzen Sie das Potential von Jahresabschlussanalysen und darauf aufbauende Maßnahmen zur Verhinderung von Unternehmenskrisen ein?

- Groß Begründung: _____
- Mäßig _____
- Gering _____

Welche Faktoren begrenzen die Aussagekraft von Jahresabschlussanalysen?

17. Inwiefern können Kennzahlen/-systeme aus Jahresabschlussanalysen innerhalb von Frühwarnsystemen Auskunft geben?

- Ist möglich Begründung: _____
- Ist teilweise möglich _____
- Ist nicht möglich _____

Wenn es teilweise möglich oder möglich ist: Welche Kennzahlen/-systeme sehen Sie zur Frühwarnung geeignet?

18. Was sind in der Praxis, neben der Berechnung von Jahresabschlussanalysen, weitere wichtige/oder viel wichtigere Instrumente der Unternehmenssteuerung?

- Stärken- und Schwächenanalysen (SWOT) Benchmarking
- Portfolioanalysen Investitionsanalysen
- Budgetanalysen Balanced Scorecard
- ABC-Analysen GAP-Analysen
- Szenarioanalysen
- Sonstiges: _____

Begründung: _____

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

7

Literaturverzeichnis

AHLERT, D. et al. (Hrsg.), KNOP, R.: Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. Wiesbaden. Gabler, 2009.

AHLERT, D. et al. (Hrsg.), KROPFBERGER, E.: Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement: Strategisches Management in Mittelbetrieben. 1986, zitiert bei: AHLERT, D. u.a (Hrsg.), KNOP, R.: Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen: Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg. Wiesbaden. Gabler, 2009.

ALBACH, H.; DIETGER, H.; MERTENS P.: Frühwarnsysteme. Wiesbaden. Gabler, 1979.

ASCHAUER, E.; PURTSCHER, S.: Einführung in die Unternehmensbewertung: (Ausgabe Österreich). Wien. Linde, 2014.

AUER, K. V.: Buchhaltung-Bilanzierung-Analyse: Schritt für Schritt zu Bilanz, GuV und Kapitalflussrechnung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wien. Linde, 2002.

BEA, F.; KLÖTZLE, A.; ZAHN, E. (Hrsg.), OCKER, D.: Unscharfe Risikoanalyse strategischer Ereignisrisiken. Band 83. Frankfurt am Main. Peter Lang, 2010.

BERGER, R. (Hrsg.), FEDERWOSKI, R.: Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement: Analyse der Wirkungen von Routinen und routinenbewusste Gestaltung der Krisenbewältigung. Wiesbaden. Gabler, 2009.

BERGER, R. (Hrsg.), ZIRENER, J.: Sanierung in der Insolvenz: Handlungsalternativen für einen wertorientierten Einsatz des Insolvenzverfahrens. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.

BERND, R.: Management-Qualität: Rezession und Krise. Berlin, Heidelberg. Springer, 1994.

BERNER, F.; KOCHENDÖRFER, B. (Hrsg.), JACOB, D.; STUHR, C.: Finanzierung und Bilanzierung in der Bauwirtschaft: Basel II - neue Vertragsmodelle - International Financial Reporting Standards. Wiesbaden. Teubner, 2006.

BORTZ, J.; DÖRING, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Sozialwissenschaftler. 2. vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin. Springer, 1995.

BRAUER, K.: Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement - Projektentwicklung. Wiesbaden. Springer, 2017.

BRÜSSEL, W.: Baubetrieb von A bis Z. 5. Auflage. Köln. Werner, 2007, zitiert bei: JACOB, D. (Hrsg.), KEIDEL, C.: Entwicklung und Gestaltung eines Unternehmenscontrolling in mittelständischen Unternehmen: Unter Berücksichtigung von zwei empirischen Untersuchungen im Zeitvergleich. Wiesbaden. Gabler, 2009.

BUCHEGGER, W.: Insolvenzrecht. Wien. Springer, 2010.

BUNDESINNUNG DER BAUGEWERBE; WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT (Hrsg.): RKS: Rechnungswesen und Kontrollsystem für das Baugewerbe. Teil 3: Bilanz und Kennzahlen. Wien. Österreichisches Wirtschaftsverlag, 1994.

BWI-Bau (Hrsg.), ALFEN, H. et al.: Ökonomie des Baumarktes: Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Produkt-anbieter. Wiesbaden. Springer, 2013.

COENENBERG, A.G.: Jahresabschluss- und Jahresabschlussanalyse: Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen -HGB, IAS, US-GAAP-. 18. Auflage. Landsberg/Lech. moderne industrie, 2001.

DENK, C. et al.: Externe Unternehmensrechnung: Handbuch für Studium und Bilanzierungspraxis. 5. Auflage. Wien. Linde, 2016.

DIEDERICHS, C.J.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute: Bauwirtschaft, Unternehmensführung, Immobilienmanagement, Privates Baurecht. Berlin, Heidelberg. Springer, 1999.

EGGER, A.; SAMER, H.; BERTL, R.: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Band 1: Der Einzelabschluss - Erstellung und Analyse. 10. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wien, Linde, 2006.

EGGER, A.; SAMER, H.; BERTL, R.: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Band 1: Der Einzelabschluss - Erstellung und Analyse. 12. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wien, Linde, 2008.

EISEL-EISELSBERG, T.: Betriebswirtschaftlehre und Rechnungswesen: Skriptum zur Jahresabschlussanalyse an der HTBLVA Ortweinschule Graz, 2011.

FISCHER, R.; JEDEK, K.: Eine Großinsolvenz auf dem Baumarkt - Ablauf, Auswirkungen und Lehren. In: HECK, D.; MAUERHOFER, G. (Hrsg.): 7. Grazer Baubetriebs- & Baurechtsseminar: Insolvenz am Bau - eine rechtliche und bauwirtschaftliche Betrachtung. Graz. Verlag der Technischen Universität Graz, 2014.

FÜRST, R.; SATTELBERGER, T.; HEIL, O.: 3D-Krisenmanagement: Bewältigung von Krisen in Krisen mit Best-Practice-Fallstudie. München. Oldenbourg, 2007.

- GAEDKE, K. et al.: Innovative Finanzierung & Investitionen im Klein- & Mittelbetrieb: Praxishandbuch (Ausgabe Österreich). Graz, Wien. dbv, 2012.
- GAREIS, R.: Investitionsplanung des Bauunternehmers: Grundlagen, Politik, Planungen, Fallstudien. Berlin, Heidelberg. Springer, 1981.
- GÖCKEN, F.F.: Finanzierung im Bau, zitiert bei: MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Heft Nr. 9. Norderstedt. Books on Demand, 2005.
- GOMEZ, P.: Frühwarnung in der Unternehmung. Bern. Paul Haupt, 1983.
- GOTTANKA, C.: Entwicklung eines Frühwarnsystems für drohende Unternehmenskrisen von KMUs im dt. Baugewerbe. Master's Thesis am Lehrstuhl Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung, Technische Universität München, 2010.
- GOTTANKA, C.: Positionierung von Bauunternehmen im Markt unter Berücksichtigung von Wertschöpfung und Organisation. Dissertation am Lehrstuhl Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung, Technische Universität München, 2014.
- GÖTZ, G.: Baubetriebliches Rechnungswesen, zitiert bei: MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Heft Nr. 9. Norderstedt. Books on Demand, 2005.
- GÖTZ, G.: Strukturen und Besonderheiten von Baubilanzen, 2001, zitiert bei: MAYRZEDT, H.; FISSENEWERT, H.: Handbuch Baubetriebswirtschaft: Unternehmensstrategien, Prozessmanagement, Betriebswirtschaftliche Funktionen. Werner, 2001.
- GROLL, K.: Das Kennzahlensystem zur Bilanzanalyse: Ergebniskennzahlen - Aktienkennzahlen - Risikokennzahlen. München, Wien. Carl Hanser, 2000.
- GRUBER, W.; HEESSEN, B.: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung. 5. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2016.
- GRUNWALD, E.; GRUNWALD, S.: Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft - Handbuch Risikomanagement und Rating. 2. Auflage. Stuttgart. Schäffer-Poeschel, 2001
- GSELLMANN, G.: Erarbeitung einer Kennzahlenauswahl für Unternehmen der Bauwirtschaft auf Basis betriebswirtschaftlicher Besonderheiten. Masterprojekt am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, Technische Universität Graz, 2017.

HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, Waren- und Zahlungsverkehr mit dem Ausland, Steuerlehre, Jahresabschluss. Band IV. Wien. Manz, 2009.

HABERL, K. et al.: Rechnungswesen & Controlling: Jahresabschlussanalyse, Controlling, Besondere Geschäftsfälle, Steuerlehre, Internationale Rechnungslegung Kontenrahmen. Band V. Wien. Manz, 2009.

HAFNER, T.: Früherkennung von Unternehmenskrisen mit mathematisch-statistischen Methoden und Methoden der künstlichen Intelligenz. Dissertation. Mannheim, 1997.

HAUSCHILDT, J.: Unternehmenskrisen-Herausforderungen an die Bilanzanalyse, zitiert bei: HAUSCHILDT, J.; LEKER, J.: Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. 2. Auflage. Köln, 2000.

HEDFELD, K.P.: Führungskennzahlen für das Bauunternehmen. Eschborn, RKS, 2000, zitiert bei MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Heft Nr. 9. Norderstedt. Books on Demand, 2005.

HEIM, G.: Rating-Handbuch für die Praxis: Basel II als Chance für Mittel- und Kleinbetriebe. Berlin. Erich Schmidt, 2006.

HEISTER, M.: Rentabilitätsanalyse von Investoren: Ein Beitrag zur Wirtschaftlichkeitsrechnung. Köln, Opladen. Westdeutscher Verlag, 1962.

HERGETH, H.; PEREN, F. (Hrsg.), MÖLLMANN, K.: Zur Krisenanfälligkeit kleinerer und mittlerer Bauunternehmen: Empirische Wirtschaftsforschung. Band 29. Münster. LIT, 2001.

HESSE, S.: Strategische Datenbanken: Kernelemente computer-gestützter Informationssysteme zur Unterstützung des strategischen Controllings. Heidelberg. Physica, 1996.

HIRSCHLER, K.: Bilanzrecht: Kommentar Einzelabschluss. Wien. Linde, 2010.

HOCK, B.: Gesellschafter-Fremdfinanzierung der GmbH: Eigenkapitalersetzende Darlehen, Forderungsverzichte und -verluste im Bilanz- und Ertragssteuerrecht. Wiesbaden. Springer, 1995.

HOFMANN, I.: Risikomanagement und Controlling: Wirtschaft - Recht - Mitbestimmung. Skriptum des österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte. Wien. Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, 2016.

HOFSTADLER, C.: Der Einfluss von Lohn- und Sozialdumping auf den Wettbewerb in der Bauwirtschaft. In: HECK, D. et al. (Hrsg.): Bau aktuell: Baurecht - Baubetriebswirtschaft - Baumanagement. 7. Jahrgang, Nr. 4. Wien. Linde, 2016.

- HÖHN, R.: Das Unternehmen in der Krise: Krisenmanagement und Krisenstab. Bad Harzburg. Verlag für Wirtschaft und Technik, 1974.
- HÖLSCHER, L. (Hrsg.), AUER, B.; SCHMIDT, P.: Grundkurs Buchführung: Prüfungsrelevantes Wissen verständlich und praxisgerecht. 4. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2013.
- HORVATH, P.: Controlling. 8. Auflage. München. Vahlen, 2002.
- HUCH, B.; BEHME, W.; OHLENDORF, T.: Rechnungswesenorientiertes Controlling: Ein Leitfaden für Studium und Praxis. Heidelberg. Physica, 1992.
- HUNGENBERG, H.; WULF, T.: Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg. Springer, 2015.
- HUTZSCHENREUTER, T.; GRIESS-NEGA, T.: Krisenmanagement: Grundlagen - Strategien - Instrumente. Wiesbaden. Gabler, 2006.
- INSITUT MITTENSTANDSFORSCHUNG BONN, zitiert bei: LEHMANN, G.: Wertorientiertes Management mittelständischer Unternehmungen: Potenziale der Ermittlung von Eigenkapitalkosten sowie Herleitung von Konzeptanforderungen im Rahmen eines Delphi-Verfans. München, Mering. Rainer Hampp, 2012.
- ISOLA, A.: Fliehkräfte bei der Insolvenz eines Bauunternehmens. In: HECK, D.; MAUERHOFER, G.: 7. Grazer Baubetriebs- & Baurechtsseminar: Insolvenz am Bau - eine rechtliche und bauwirtschaftliche Betrachtung. Graz. Verlag der Technischen Universität Graz, 2014.
- JACOB, D. (Hrsg.), BRÖMER, K.: Bauwirtschaft und Konjunktur: Bedeutung und Auswirkung staatlicher Nachfragegestaltung auf die Bauwirtschaft. Wiesbaden. Springer, 2014.
- JACOB, D. (Hrsg.), KEIDEL, C.: Entwicklung und Gestaltung eines Unternehmenscontrolling in mittelständischen Unternehmen: Unter Berücksichtigung von zwei empirischen Untersuchungen im Zeitvergleich. Wiesbaden. Gabler, 2009.
- JACOB, D. (Hrsg.), STUHR, C.: Kreditprüfung bei Bauunternehmen. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.
- JACOBS, J.; RIEGLER, J.-J.; SCHULTE-MATTLER, H.: Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung: Konzepte zum präventiven Risikomanagement. Wiesbaden. Springer Gabler, 2012.
- JÄNICKE, M.: (1973): Krisenbegriff und Krisenforschung. In: JÄNICKE, M.: Herrschaft und Krise. Beiträge zur politikwissenschaftlichen Krisenforschung. Opladen, 1973.
- KAREL, D. et al.: Branchenhandbuch für das Bauwesen: Bauindustrie - Baugewerbe - Baunebengewerbe, von Praktikern für Praktiker. Bilanz-Verlag. Graz, 2003.

KLEMMER, J.: Neustrukturierung bauwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten - Leistungstiefenoptimierung als strategisches Problemfeld. Wiesbaden. Springer, 1998.

KMU FORSCHUNG AUSTRIA: Bilanzbranchenbild 2014/2015 (Bilanzstichtage zwischen 1.7.2014 und 30.6.2015). Zur Verfügung gestellt durch die Akademie der Wirtschaftstreuhänder GmbH.

KÖCHENDORFER, B. (Hrsg.) HEIM, H.: Aspekte des Einsatzes von Controllinginstrumenten in der mittelständischen Bauwirtschaft: Eine empirische Studie. Universitätsverlag TU Berlin, 2005.

KOSTELECKY, A.; LICHTKOPPLER, K.: Praxisorientierte Bilanzanalyse. Wien. Verlag Österreich, 2007.

KRALICEK, P.; BÖHMDORFER, F.; KRALICEK, G.: Kennzahlen für Geschäftsführer: Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien, Controlling und Cash-Management, Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertung. 6., unveränderte Auflage. München. mi-Wirtschaftsbuch, 2013.

KRASS, J.; MITRANSKY, B.; RUPP, G.: Grundlagen der Bautechnik. Wiesbaden. Vieweg + Teubner / GWV, 2009.

KRAUT, N.: Unternehmensanalyse in mittelständischen Industrieunternehmen. Konzeption-Methoden-Instrumente. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2002.

KRYSTEK, U.: Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Wiesbaden. Gabler, 1981.

KRYSTEK, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden. Gabler, 1987.

KRYSTEK, U.; MOLDENHAUER, R.: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. Stuttgart. Kohlhammer, 2007.

KRYSTEK, U.; MÜLLER, M.: Am Anfang steht die strategische Krise. 1995, zitiert bei: JACOB, D. (Hrsg.), STUHR, C.: Kreditprüfung bei Bauunternehmen. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.

KÜTTING, K.; WEBER, C.: Die Bilanzanalyse: Beurteilung von Abschlüssen nach HGB und IRFS. 9. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart. Schäffer-Poeschel, 2009.

LACHNIT, L.: Bilanzanalyse: Grundlagen - Einzel- und Konzernabschlüsse - Internationale Abschlüsse – Unternehmensbeispiele. Wiesbaden. Gabler, 2004.

LASCH, R.; TROST, R.: Wettbewerbs-Benchmarking: Ein empfehlenswertes Managementinstrument?. Berlin. Springer, 1997.

LEHNER, C.: Erfolgreiches Portfolio- und Asset Management für Immobilienunternehmen: Die 8 Werthebel. Wiesbaden. Immobilien Zeitung, 2010.

LEIMBÖCK, E.: Bauwirtschaft. Stuttgart, Leipzig. B.G. Teubner, 2000.

LEIMBÖCK, E.: Bilanzen und Besteuerung der Bauunternehmen. Wiesbaden. Bauverlag, 1997.

LINGENFELDER, M. (Hrsg.), STADLER, C.: Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer Quer- und Längsschnittanalyse. Wiesbaden. Gabler, 2009.

LOHR, B.: Bewertung bauausführender Unternehmen: Ein ganzheitliches entscheidungsorientiertes Konzept. München. Herbert Utz, 2001.

LOHSE, A.: Unternehmerisches Ermessen: Zu den Aufgaben und Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat. Tübingen. Mohr Siebeck, 2005.

LORENZONI, A.: Ein Buch mit 7 Siegeln - Das Lesen einer Bilanz von Bauunternehmen. In: HECK, D.; MAUERHOFER, G.: 7. Grazer Baubetriebs- & Baurechtsseminar: Insolvenz am Bau - eine rechtliche und bauwirtschaftliche Betrachtung. Graz. Verlag der Technischen Universität Graz, 2014.

MAUERHOFER, G. (Hrsg.), FRÖCH, E.; HOTZ-BEHOFSSITS, E.; KOHLBAUER, M.: Handbuch Jahresabschluss und Steuern in der Bauwirtschaft: Theorie - Praxisbeispiele-Tipps. Wien. Manz, 2015.

MAUERHOFER, G.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen der österreichischen Bauunternehmungen, unveröffentlichtes Manuskript, Institut für Baubetrieb, Bauwirtschaft und Baumanagement, Universität Innsbruck, 2004, zitiert bei: MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Heft Nr. 9. Norderstedt. Books on Demand, 2005.

MAUERHOFER, G.: Erfolgsfaktoren für Klein- und Mittelbetriebe im Bauhauptgewerbe: Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung mittelständischer Bauunternehmen in Österreich. Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Feldstudie. Heft Nr. 9. Norderstedt. Books on Demand, 2005.

MAUERHOFER, G.: Grundlagen der Bauwirtschaftslehre: Skriptum zur Lehrveranstaltung an der Technischen Universität Graz, 2014.

MAUERHOFER, G.: Zukunft der österreichischen Bauwirtschaft unter Berücksichtigung der Volatilität: Fachartikel. Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der Technischen Universität Graz, 2017.

- MEYER, J.-A. (Hrsg.), STÜTZ, S.: Kleine und mittlere Industrieunternehmen in der ökonomischen Theorie. Band 22. Köln. Josef Eul, 2011.
- MÖLLER, J. et al.: Evaluation bestehender gesetzlicher Mindestlohnregelungen - Branche: Bauhauptgewerbe. Bielefeld. W. Bertelsmann, 2012.
- MUGLER, J.: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Springer, 1993. In: KRAUT, N.: Unternehmensanalyse in mittelständischen Industrieunternehmen. Konzeption - Methoden -Instrumente. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2002.
- MÜLLER, C.: Konzeption eines Kennzahlen-Cockpits für mittelständische Bauunternehmen auf Basis von Jahresabschlussanalysen. Diplomarbeit am FH Campus02. Graz, 2010.
- MÜLLER, J.; WILDAU, N.: Basis-Kompendium für Controller: Das kompakte Nachschlagewerk für Einsteiger und Profis. Lohmar - Köln. Josef Eul, 2009.
- MÜLLER, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung. Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung. Frankfurt am Main, 1982.
- MÜLLER, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. 2. Auflage. Frankfurt am Main. Lang, 1986.
- NESSMAYR, U.: Die Kapitalsituation im Handwerk: Empirische Untersuchung für die Handwerksbetriebe in Ostbayern. Heidelberg. Physica, 1990.
- NUNNER-KRAUTGASSER, B.; REISSNER, G. (Hrsg.), NUNNER-KRAUTGASSER, B.: Praxishandbuch Insolvenz und Arbeitsrecht: Kompakter Überblick auf aktuellstem Stand. Wien. Linde, 2012.
- NUNNER-KRAUTGASSER, B.: Schuld Vermögenshaftung und Insolvenz: Wechselwirkungen zwischen materiellem und formellem Recht und ihr Einfluss auf den Inhalt und die Durchsetzung von Rechten. Wien. Manz, 2007.
- OLFERT, K. (Hrsg.), LANGENBECK, J.: Kompaktraining Bilanzanalyse. 2. durchgesehene und aktualisierte Auflage. Ludwigshafen (Rhein). Friedrich Kiehl, 2003.
- OPFERKUCH, T.: Sanierung von Unternehmen. Eine systematische Einführung. Wien. Linde, 2014.
- PASTORS, P.: Risiken des Unternehmens: -vorbeugen und meistern-. München, Mering. Rainer Hampp, 2002.
- PAUSER, S.: M&A in der Bauindustrie: Werteffekte und Erfolgsdeterminanten. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.

PEPELS, W. (Hrsg.), UEBERL, M.; HELMKE, S.: FAQ - Balanced Scorecard und Controlling: 100 Fragen - 100 Antworten. Düsseldorf. Sympo-sion Publishing, 2012.

PFOHL, H. - J.: Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, zitiert bei: PFOHL, H.-J.: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe - Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. Berlin, 2006.

POSLUSCHNY, P.; POSLUSCHNY, M.: Das Controlling - 1 x 1: Unternehmenserfolg steuern mit Kennzahlen, Tipps zu Basel II, Checklisten und Fallbeispiele. Heidelberg. Redline, 2006.

PREISLER, R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs. München. Oldenbourg, 2014.

PROBST, H.: Kennzahlen leicht gemacht - Richtig anwenden und interpretieren. Heidelberg. Redline, 2006.

RAUBACH, U.: Früherkennung von Unternehmenskrisen: Dargestellt am Beispiel von Handwerksbetrieben. Frankfurt am Main. Lang, 1983.

REICHLING, P.; BIETKE, D.; HENNE, A.: Praxishandbuch Risikomanagement und Rating: Ein Leitfaden. 2. überarbeitete Auflage. Wiesbaden. Gabler, 2007.

REICHMANN, T.: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: die systemgestützte Controlling-Konzeption. 7. Auflage. München. Vahlen, 2006.

REICHMANN, T.; LACHNIT, L.: Planung, Steuerung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen, In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Wiesbaden. Springer, 1976.

REUTER, E.: Investor Relations & Analysten: Handlungsempfehlungen für börsennotierte Aktiengesellschaften auf der Grundlage von Zielgruppenanalysen zu Equity-Analysten. Norderstedt. Books on Demand, 2006.

ROSENKRANZ, F.; MISSLER-BEHR, M.: Unternehmensrisiken erkennen und managen: Einführung in die quantitative Planung. Berlin. Heidelberg. Springer, 2005.

ROSENKRANZ, F.; MISSLER-BEHR, M.: Unternehmensrisiken erkennen und managen: Einführung in die quantitative Planung. Wiesbaden. Springer, 2005.

ROTTERDAM, A.: Der Weg aus der Krise: das indikatororientierte Frühaufklärungssystem zur Krisenprävention im Unternehmen. Hamburg. Diplomica, 2010.

RUDNIK, K.: Bewertung und Implementierung wertorientierter Bilanzkennzahlen für ein globales Verwaltungsmanagement. Hamburg. Diplomica, 2010.

- SALGMANN, D.: Basel II: Implikationen für kleine und mittlere Unternehmen des Baugewerbes. Hamburg. Diplomica, 2002.
- SCHACH, R.; BERNER, F.; KOCHENDÖRFER, B.: Grundlagen der Baubetriebslehre 3: Baubetriebsführung. 2. Auflage. Wiesbaden. Springer, 2015.
- SCHENK, H.-O.: Marktwirtschaftslehre des Handelns. Wiesbaden. Gabler, 1991.
- SCHIEBEL, I.: Zur Finanzierung von Baufirmen: Einsatz von Eigenmittel, Liquidität und Sicherheiten zur Finanzierung von Betriebsausschüttungen, Vorfinanzierung unfertiger Leistungen und Bürgschaften. Hamburg. Diplomica, 2002.
- SCHMIDL, A.; THEUERMANN, C.; MAIER A.: Rechnungswesen, Steuern und Betriebswirtschaft in der Bauwirtschaft: Baubetriebliches Rechnungswesen, Jahresabschluss und Bilanzierung, Steuerrecht - National/International, Arbeitsgemeinschaften, IKS / Risikomanagement und Wirtschaftsprüfung. Wien. Linde, 2013.
- SCHMIERL, K.; WEIMER, S.: Demografiesensible Entgeltspolitik: Annäherung an ein Zukunftsthema. Wiesbaden. Springer, 2014.
- SCHNEIDER, N.; SPELLERBERG, A.: Lebensstile, Wohnbedürfnisse und räumliche Mobilität. Opladen. Leske + Budrich, 1999.
- SCHNELL, R.; HILL, R. B.; ESSER, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. München. Oldenbourg, 1992.
- SCHROETER, B.: Operatives Controlling: Aufgaben, Objekte, Instrumente. Wiesbaden. Gabler, 2012.
- SCHULTE, K.-W.: Immobilienökonomie: Band IV: Volkswirtschaftliche Grundlagen. München. Oldenbourg, 2008.
- SCHUMPETER, J. A.: The Creative Response in Economic History. In: Journal of Economic History 7/1947. S.149ff, zitiert bei: KRYSTEK, U.: Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden. Gabler, 1987.
- SCHWAB, K.: Chancenmanagement. Düsseldorf. VDI, 1976.
- SEILHEIMER, S.: Immobilien-Portfoliomanagement für die öffentliche Hand: Ziele, Nutzen und Vorgehen in der Praxis auf der Basis von Benchmarks. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.
- SIMON, H.: Das große Handbuch der Strategiekonzepte: Ideen, die die Businesswelt verändert haben. 2. Auflage. Frankfurt. Campus, 2000.

- SONUIS, D.: Dynamik von Unternehmenskrisen: Eine Untersuchung zur Reaktion von Kreditinstituten und Krisenunternehmen im Vorfeld des manifesten Krisenstadiums. Köln. Josef Eul, 2016.
- SPIELKAMP, A.; RAMMER, C.: Balanceakt Innovation: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen. Mannheim. ZEW, 2006.
- SPILLNER, A. et al.: Branchenbild Bauwirtschaft. Entwicklung und Lage des Baugewerbes sowie Einflussgrößen und Perspektiven der Bautätigkeit in Deutschland. Berlin. Duncker & Humblot, 1996.
- STAEHLE, W.; STOLL, E.: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise: Kontroverse Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Krisenbewältigung. Wiesbaden. Gabler, 1984.
- STAUDT, E. et al.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme: Grundlagen zur Entwicklung und Anwendung. Berlin. Schmidt, 1985.
- STEVEN, M.: BWL für Ingenieure. 4. korrigierte und aktualisierte Auflage. München. Oldenbourg, 2012.
- STRUCKMEIER, H.: Gestaltung von Führungsinformationssystemen: Betriebswirtschaftliche Konzeption und Softwareanforderungen. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag, 2013.
- SZYJA, B.: Integriertes Prozessmanagement für Qualität, Umwelt- und Arbeitsschutz in kleinen und mittleren Unternehmen. Hamburg. Igel, 2015.
- TAUBERGER, A.: Controlling für die öffentliche Verwaltung. München. Oldenbourg, 2008.
- TÖPFER, A.: Betriebswirtschaftslehre; Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg. Springer, 2007.
- TRAN, T.: Chancen und Risiken von Innovationskooperationen für KMU. Hamburg. Diplomica, 2010.
- VOLLMUTH, J.: Bilanzen: Richtig lesen, besser verstehen, optimal gestalten. 9. überarbeitete Auflage. Planegg/München. Rudolf Haufe, 2009.
- VYBIRAL, R.: Interview mit dem KSV1870-Chef: Bestbieterprinzip kann man nicht verordnen. In: Solid-Wirtschaft und Technik am Bau Magazin vom 20.06.2017.
- WAGENHOFER, A.: Bilanzierung und Bilanzanalyse: Eine Einführung. 11. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien. Linde, 2013.
- WEGMANN, J.: Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen: Praktiker-Lehrbuch. München. Oldenbourg, 2006.
- WEHRHEIM, M.; SCHMITZ, T.: Jahresabschlussanalyse: Instrumente, Bilanzpolitik, Kennzahlen. 3. überarbeitete Auflage. Stuttgart. W. Kohlhammer, 2009.

WEHRHEIM, M.; SCHMITZ, T.: Risikomanagement: Grundlagen - Theorie - Praxis. Stuttgart. W. Kohlhammer, 2006.

WELGE, M.; AL-LAHAM, A.: Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden. Gabler, 2001.

WELGE, M.; AL-LAHAM, A.: Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung. 7., aktualisierte Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler, 2017.

WILLEMSSEN, W.: Online-Marketing von kleinen und mittleren Unternehmen: Am Beispiel des Webauftritts der Firma Gerhard Hörauf Einrichtung und Planung. Hamburg. Diplomica, 2008.

WÖLTJE, J.: Investition und Finanzierung: Grundlagen, Verfahren, Übungsaufgaben und Lösungen. 2. Auflage. Freiburg. Haufe, 2017.

ZINSCH, B.: Bewertung mittelständischer Unternehmen: Verfahren und Besonderheiten bei kleinen und mittleren Unternehmen. Hamburg. Diplomica, 2008.

Onlinequellen:

BUNDESKANZLERAMT RECHTSINFORMATIONSSYSTEM: Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Datum des Zugriffs: 05.04.2017.

BUNDESMINISTERIUM FÜR FINANZEN: Aufbewahrungspflicht. <https://www.bmf.gv.at/steuern/selbststaendige-unternehmer/betriebliches-rechnungswesen/br-aufbewahrungspflicht.html>. Datum des Zugriffs: 06.04.2017.

BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ: Zentrales Internetportal der Republik Österreich für Unternehmen: https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/betriebliches_rechnungswesen/finanzbuchfuehrung/50514.html. Datum des Zugriffs: 05.05.2017.

EUR-LEX: Kleinunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen: Definition und Umfang. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=URISERV%3An26026> Datum des Zugriffs: 28.07.2017.

EUROPÄISCHE KOMMISSION: Benutzerleitfaden zur Definition von KMU. http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/item-detail.cfm?item_id=8274&lang=de&title=The-revised-user-guide-to-the-SME-definition. Datum des Zugriffs: 20.07.2017.

EXLER, M.; SITUM, M.: Früherkennung von Unternehmenskrisen. 2013. In: KSI 4/13. <http://www.KSIdigital.de/KSI.04.2013.161> am 30.11.2015.

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: Definitionen. <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/>. Datum des Zugriffs: 21.07.2017

INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN: KMU-Definitionen des IfM Bonn. <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>. Datum des Zugriffs: 21.07.2017.

KMU FORSCHUNG AUSTRIA: Branchenkenzzahlen. <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/bilanzdatenbank?id=160>. Datum des Zugriffs: 04.09.2017.

KMU FORSCHUNG AUSTRIA: KMU-Daten. <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/kmu-daten-oenace#KMU>. Datum des Zugriffs: 29.07.2017.

KSV1870: Insolvenzstatistik 2016. <https://www.ksv.at/insolvenzstatistiken/insolvenzstatistik-2016-final>. Datum des Zugriffs 05.04.2017.

KSV1870: Insolvenzursachen 2015: Jedes zweite Unternehmen scheitert an der Chefetage. <https://www.ksv.at/insolvenzursachen-2015>. Datum des Zugriffs: 18.06.2017.

KSV1870: Pressemitteilung betreffend Unternehmensinsolvenz-Statistik 1. Quartal 2017. https://www.ksv.at/sites/default/files/assets/documents/170406_ksv1870_pa_insolvenzstatistik-unternehmen_qi2017.pdf. Datum des Zugriffs: 07.07.2017.

ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK: Basel III. Strengere und höhere Kapitalanforderungen sowie Einführung einer Verschuldungsquote. <https://www.oenb.at/Finanzmarktstabilitaet/bankenunion/rechtliche-grundlagen/basel-iii.html>. Datum des Zugriffs 18.08.2017.

ÖSTERREICHISCHE NATIONALBANK: Jahresabschlusskennzahlen Österreich. <https://www.oenb.at/jahresabschluss/ratioaut>. Datum des Zugriffs 18.08.2017.

STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturdaten. https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/produktion_und_bauwesen/leistungs_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 28.07.2017.

STATISTIK AUSTRIA: Leistungs- und Strukturdaten. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 16.07.2017.

STATISTIK AUSTRIA: ÖNACE 2008 - Implementierung: https://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/oenace_2008_implementierung/index.html. Datum des Zugriffs: 13.07.2017.

STATISTIK AUSTRIA: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/volkswirtschaftliche_gesamtrechnungen/bruttoinlandsprodukt_und_hauptaggregate/jahresdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 16.07.2017.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH.: Insolvenzrecht FAQs. https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Insolvenzrecht_-_FAQs.html. Datum des Zugriffes 04.06.2017. Datum des Zugriffes 04.06.2017.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH.: Konkurs des vertretenen Unternehmers. https://www.wko.at/branchen/handel/handelsagenten/Konkurs_des_vertretenen_Unternehmers.html. Datum des Zugriffs: 06.06.2017.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Betriebsgrößenstruktur und KMU. <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/betriebsgroessen-kmu.html>. Datum des Zugriffs 28.07.2016.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: Leistungs- und Strukturdaten 2015. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs-_und_strukturdaten/index.html. Datum des Zugriffs: 28.07.2017.

WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH: ÖNACE - Klassifikation der Wirtschaftstätigkeiten: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/oenace.html>. Datum des Zugriffs: 13.07.2017.

