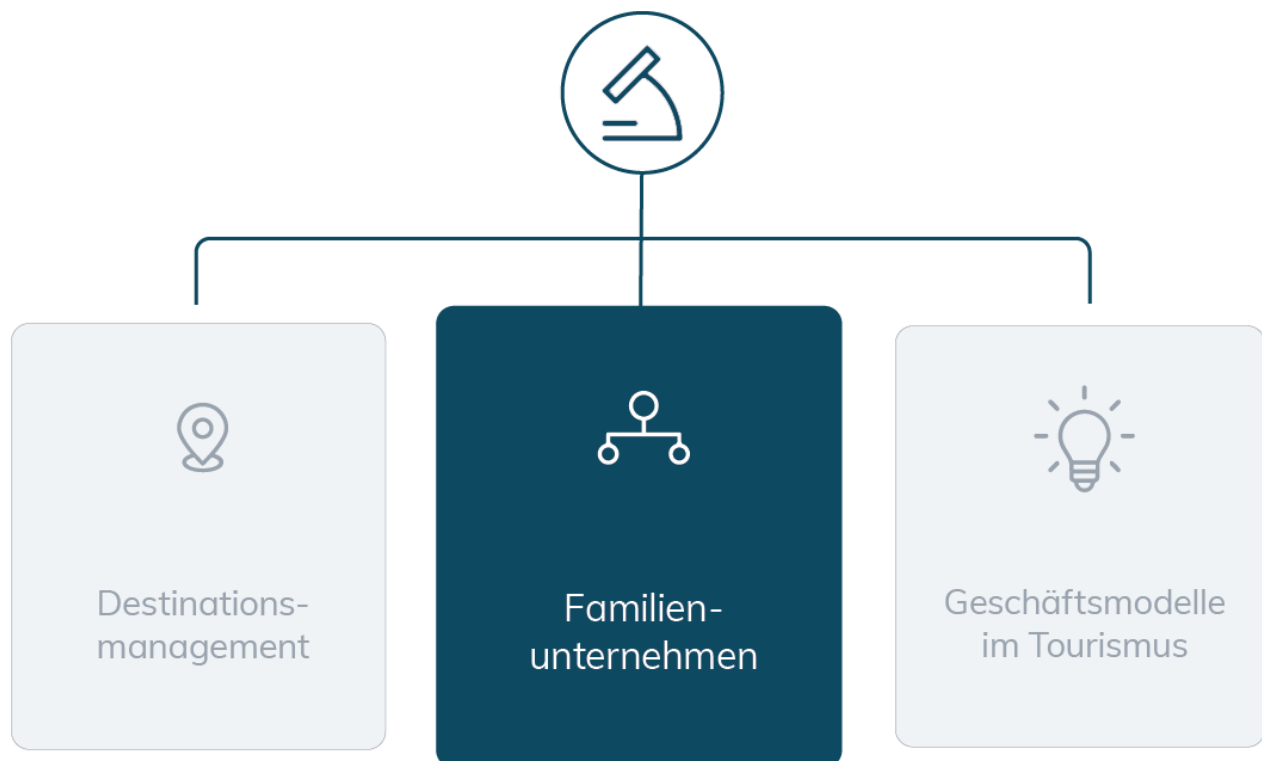


Forschungsbereich

II. Unternehmensführung/ Familienunternehmen



**TOURISTISCHE WERTSCHÖPFUNG:
EIN ÖKONOMISCHER VERGLEICH
WESTÖSTERREICHISCHER TOURISMUSBETRIEBE**

Touristische Wertschöpfung: Ein Ökonomischer Vergleich westösterreichischer Tourismusbetriebe

(a) Fact Box

- Die Insolvenzen steigen stetig.
- Es bedarf eines Frühwarnsystems zur Früherkennung von Krisen, da ein hoher Anteil an Unternehmen in einer Ertrags- und Liquiditätskrise stecken.
- Wesentliche Risikotreiber, welche die Wahrscheinlichkeit einer Krise bzw. Insolvenz bei westösterreichischen Tourismusbetrieben erhöhen, sind die geringe Unternehmensgröße, das geringe Unternehmensalter und der hohe Verschuldungsgrad (bzw. die geringe Eigenkapitalquote)
- Makroökonomische Strukturen und Brancheneffekte haben wesentliche Einflüsse auf die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- Die Anzahl an Insolvenzen einer Region kann als Indikator für die Entwicklung und Robustheit der Volkswirtschaft interpretiert werden.

Projektteam:

Universität Innsbruck: Alexander Plaikner, Marcus Tänzler und Johanna Sparber (Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Fakultät für Betriebswirtschaft)

Fachhochschule Kufstein: Mario Situm

Kontakt: Alexander.plaikner@uibk.ac at oder Mario.Situm@fh-kufstein.ac.at

(b) Zielsetzung und Forschungsfrage

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

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

Die Tourismuswirtschaft ist in Österreich eine gefährdete Branche mit relativ hoher Insolvenzquote und daher aus Sicht der unterschiedlichsten Stakeholder mit einem höheren Risiko verbunden (Situm, Sorrentino & Lechner 2019).

Eine Insolvenz entsteht häufig dadurch, dass es keine klare strategische Orientierung gibt, das Geschäftsmodell nicht mehr adäquat ist und/oder sich relevante Umweltzustände verändern (Crone 2014, S. 6). Auch kann eine falsche Marktpositionierung zu einer strategischen Krise führen (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland 2011). Die Tourismusbranche ist im Wesentlichen von klein- und mittelständischen Unternehmen geprägt (Berg 2014, S. 110), welche sogar bis zu 80% Familienunternehmen sind (WKO 2017). Dadurch kommt noch ein erschwerendes Element im Management hinzu, und zwar die Unternehmensnachfolge.

Grundsätzlich stellt die frühzeitige Auseinandersetzung mit strategischen Belangen eines Unternehmens den besten Ansatzpunkt dar, um sich aus einer strategischen Krise befreien und eine potenzielle Insolvenz abwenden zu können (Exler & Situm 2014, S. 58). Aus praktischer Sicht ist es jedoch schwierig festzustellen, ob sich ein Unternehmen in einer strategischen Krise befindet und wie weit diese fortgeschritten ist (Exler & Situm 2013, S. 164).

Ausgehend von den erhobenen Daten soll eine umfassende regionale Analyse erfolgen und die Gründe ermittelt werden, warum bestimmte Tourismusbetriebe nachhaltig überleben können und andere nicht. Dies kann auf unterschiedlichste Variablen und Fakto-

ren zurückgeführt werden (Diener, 2009, S. 299-300). Neben unternehmensspezifischen Variablen werden auch makroökonomische Variablen, Branchenkenntzahlen sowie regionalspezifische Variablen (bspw. Standort, Attraktivität der Region, Arbeitnehmerstruktur) berücksichtigt. Aufgrund der Ergebnisse sollen klare Implikationen abgeleitet werden, welche für die betriebliche Praxis, aber auch für politische EntscheidungsträgerInnen von Interesse sein könnten, um die nachhaltigen Überlebenschancen der westösterreichischen Tourismusindustrie steigern zu können.

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

- Welche Faktoren bzw. Variablen unterscheiden erfolgreiche von nicht erfolgreichen Tourismusunternehmen in Westösterreich?
- Welche Rolle spielt die Profitabilität in der Branche?
- Welchen Einfluss hat die Lage des Unternehmens, welche Regionen sind besonders attraktiv und welche weiteren Standortfaktoren spielen für ein nachhaltiges Überleben eine Rolle?
- Welche makroökonomischen Faktoren können als die wichtigsten Treiber von Krisen, Reorganisation und Insolvenz identifiziert werden?
- Welche Variablen zeigen sich als ausschlaggebend, um eine betriebliche Zukunftsfähigkeit sicher zu stellen und Krisen und Insolvenzen vorzubeugen?

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

(c) Vorgehensweise

Im Rahmen der Studie wurde folgendes methodisches Vorgehen angewandt:

- **1. Phase – Literaturreückblick und Bestimmung der Untersuchungsvariablen:**

Ausgehend von diesem wurde eine umfassende Analyse bestehender Literatur vorgenommen, um a.) einen Einblick in bestehende Forschung zu bekommen und b.) Faktoren und Variablen aus früheren Studien zu ermitteln, welche für das Thema von Relevanz sind.

- **2. Phase – Datenzusammenführung:**

Es wurden Jahresabschlussdaten österreichischer Tourismusbetriebe (Klassifikation „I“ nach ÖNACE-Code 2008) in Westösterreich (Salzburg, Tirol und Vorarlberg) für den Zeitraum 2003–2016 aus einer bestehenden Datenbank

extrahiert bzw. aufbereitet. Insgesamt konnten 2.075 solvente und 190 insolvente Unternehmen für die Studie identifiziert werden. Den einzelnen Unternehmen wurden sowohl weitere makroökonomische und branchenspezifische Variablen als auch Variablen zur Beschreibung des Standortes hinzugefügt. Eine Zusammenfassung der definierten Variablen der Studie ist in Tabelle 2 zu finden.

- **3. Phase – Auswertung inkl. statistischer Analysen:**

Die Daten wurden mit deskriptiver Statistik analysiert und zusammengefasst. Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden univariate und multivariate Verfahren verwendet, aufgrund welcher sich bestimmte Schlussfolgerungen ziehen lassen.

(d) **Kernergebnisse**

Im Rahmen der folgenden Darstellungen werden die wesentlichen Ergebnisse der Studie vorgestellt. In Kapitel 3.1 sind die Resultate der univariaten Analyse dargestellt. Damit ist es möglich, die Risikotreiber zu identifizieren und erste Ergebnisse zu den Forschungsfragen zu liefern. Im Rahmen der multivariaten Analyse (siehe 3.2) wurden mehrere Modelle für Krisen- und Insolvenzfrüherkennung mit der logistischen Regression berechnet. Anhand dieser Ergebnisse kann dann eine abschließende Beurteilung erfolgen.

Ergebnisse der univariaten Analyse

Die Risikotreiber in der Tourismusbranche für westösterreichische Unternehmen können wie folgt zusammengefasst werden:¹

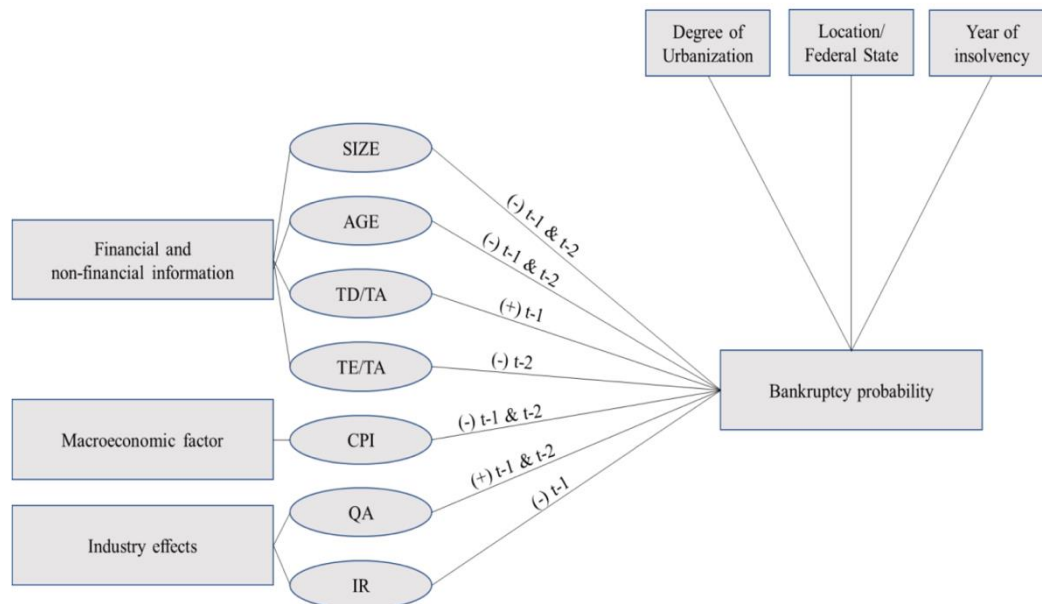


Abbildung 1. Darstellung der Einflüsse für Insolvenzen im alpinen Tourismus (Tänzel, 2019)

- **Unternehmensgröße (SIZE):** Je größer das Unternehmen ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Krise bzw. Insolvenz.
- **Alter des Unternehmens (AGE):** Je älter das Unternehmen ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit einer Krise bzw. Insolvenz.
- **Working Capital Quote (WC/TA):** Je höher das Working Capital bezogen auf die Bilanzsumme, desto höher ist die Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Einbehaltene Gewinne (RE/TA):** Je mehr einbehaltene Gewinne ein Unternehmen hat, desto geringer ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Eigenkapitalquote (TE/TA):** Je höher die Eigenkapitalquote des Unternehmens ist, desto geringer ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit.

¹ Bei den Ausführungen bezieht sich Insolvenz auf den Zeitraum ein Jahr vor Insolvenz und Krise auf den Zeitraum zwei Jahre vor Insolvenz. Die (CODIERUNG) bezieht sich auf die Analysen und Tabellen in der Langversion dieses Berichtes.

- **Fremdkapitalquote (TD/TA):** Je höher das Fremdkapital des Unternehmens ist, desto höher ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Konsumentenpreisindex (CPI):** Je höher der CPI ist, desto geringer ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Jährliche Veränderung der Lehrlingszahlen (QA):** Je stärker die Anzahl an Lehrlingen in der Branche sinkt, desto geringer ist die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Insolvenzrate der Branche (IR):** Je höher die jährliche Insolvenzrate der Branche, desto geringer die Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Urbanisierungsgrad 1 (URB 1):** Unternehmen in Zentren und Städten haben eine höhere Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Urbanisierungsgrad 2 (URB 2):** Unternehmen in Städten und Vororten haben eine höhere Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Urbanisierungsgrad 3 (URB 3):** Unternehmen in ruralen Gebieten haben eine geringere Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Bundesland Tirol (Tyrol):** Unternehmen mit einem Standort in Tirol haben eine geringere Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.
- **Bundesland Vorarlberg (Vbg.):** Unternehmen mit einem Standort in Vorarlberg haben eine höhere Krisen- und Insolvenzwahrscheinlichkeit.

Ergebnisse der multivariaten Analyse

Im Rahmen der logistischen Regression ein Jahr und zwei Jahre vor Insolvenz wurden mehrere Modelle durch Hinzu- und Wegnahme unterschiedlichster Variablen getestet. Es wurde ein *multivariater Ansatz* gewählt, um das Zusammenspiel der einzelnen Risikotreiber auf die Wahrscheinlichkeit einer Krise und Insolvenz identifizieren zu können.

Die Ergebnisse zeigen, dass einige *Risikotreiber* in beiden Zeiträumen vor tatsächlichem Eintritt der Krise relevante Krisenfrühwarnindikatoren darstellen. Die *Unternehmensgröße* ist signifikant und es zeigt sich, dass Krisenunternehmen im Zeitablauf in der Größe schrumpfen (Situm 2015, 28). Dies ist ein eindeutiger Indikator dafür, dass Vermögen reduziert wurde, was einen Anstieg der Insolvenzkosten verursacht (Herzog et al. 2008, 227). Diese Erkenntnis steht in engem Zusammenhang zum Resource-Based-View (RBV) der Betriebswirtschaftslehre und zeigt auf, dass Unternehmen mit mehr Kapazitäten und Ressourcen eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit besitzen (Chava & Jarrow 2004; Ohlson 1980; Hol 2007). Auch in Zeiten von Krisen können größere Unternehmen Verluste besser als kleinere Unternehmen verkraften, da sie Vermögenswerte besitzen, welche in Notfällen in liquide Mittel überführt werden können, um das

operative Geschäft zu finanzieren (Dawley et al. 2003, 420; Moulton & Thomas 1993, 130). Auch das *Alter des Unternehmens* bleibt signifikant und deutet darauf hin, dass bereits etablierte Unternehmen am Markt eine deutlich höhere Fortbestehenswahrscheinlichkeit besitzen (Bates 1990, 555; Chava & Jarrow 2004, 545; Cressy 2006, 113; Gu 2002; Parsa et al. 2011; Parsa et al. 2005).

Höhere Eigenkapitalquoten bzw. ein niedriger Verschuldungsgrad erhöhen signifikant die Wahrscheinlichkeit, dass keine Krise bzw. Insolvenz vorliegen (Gu 2002; Gu & Gao 2000; Kim & Gu 2006; Park & Hancer 2012). Dabei kann festgestellt werden, dass größere Unternehmen tendenziell eine höhere Eigenkapitalquote als kleinere Unternehmen aufweisen, jedoch nicht auf einem statistisch signifikanten Niveau. Der *Standort* (Bundesland) des Unternehmens spielt grundsätzlich keine Rolle hinsichtlich der Insolvenzwahrscheinlichkeit.² Genauere Daten zum Unternehmensstandort (Bezirk, Region etc.) konnten im Rahmen dieser Studie nicht näher analysiert werden, was somit interessante Ansätze für weiterführende Forschung aufzeigt. Standortdaten zur *Urbanisierung* zeigten in der multivariaten Betrachtung keine Signifikanzen, während diese im Employer Branding, im Rahmen einer kleineren qualitativen regionalen Studie von 18 Befragungen in Bezug auf die Abgelegenheit von Regionen, hohe Signifikanzen aufweist (siehe dazu Plaikner et al. 2019).

(e) Implikationen und Empfehlungen

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

² Zwei Jahre vor Insolvenz zeigt die Variable „Vorarlberg“ einen signifikanten negativen Wert, was darauf hindeutet, dass Krisen in diesem Bundesland grundsätzlich eine geringere Wahrscheinlichkeit besitzen.

- Eine **starke Arbeitgebermarke** ist wichtig, um gute MitarbeiterInnen zu generieren.
- Konzepte sollten entwickelt werden, um **Attraktivität für die Arbeit im Tourismus** zu steigern.

Reflexion der Handlungsempfehlungen auf Ebene der Landesstrategien

Im Rahmen der Studie konnten einige Variablen erarbeitet werden, welche für die Insolvenz- und Krisenwahrscheinlichkeit von westösterreichischen Tourismusbetrieben von Relevanz sind. Aus *ressourcenbasierter Sicht* können die Unternehmen aus *eigener Initiative* bzw. *Kraft* heraus Maßnahmen einleiten, um gegen Krisen gerüstet zu sein. Entsprechende Empfehlungen wurden in den vorherigen Kapiteln herausgearbeitet. Inwieweit jedoch die Unternehmer selbst in der Lage sind, diese für ihren eigenen Betrieb umzusetzen, bleibt offen. Ein wesentliches Problem der Unternehmensführung ist, dass mehr als 70% der Kleinstunternehmen und 53% der Kleinunternehmen angeben, *kein Controlling* zu besitzen.³ Dies erklärt auch den in Kapitel 2 dargestellten Umstand, dass viele Tourismusbetriebe in der Krise stehen. Es fehlt an *Früherkennungssystemen*, welche für eine vorausschauende Unternehmenssteuerung genutzt werden können, um genau derartige Situationen zu vermeiden.

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

Dies kann nur umgesetzt werden, wenn eine entsprechende *Sensibilisierung* der UnternehmerInnen über gezielte Maßnahmen erfolgen kann. Mögliche Ansatzpunkte sind sicherlich über *kostenlose Workshops* (bspw. über die Wirtschaftskammer) zu sehen, in welchen an das Thema herangeführt wird. Über *Kaminabende* in Regionen kann durch „Best-Practice-Beispiele“ von erfolgreichen Unternehmer/-innen, welche Controlling nutzen, die Zweckmäßigkeit aus unternehmerischer Perspektive beleuchtet werden. Hier kann sich durchaus ein *Netzwerk* etablieren, in welchem ein Austausch zwischen

³ Diese Zahlen stammen aus einer unveröffentlichten Studie der FH Kufstein, in welcher 692 westösterreichische Unternehmen befragt wurden. Es sei jedoch angemerkt, dass es sich bei den Antworten um Eigenangaben der Unternehmer/innen handelt. Daher ist eher davon auszugehen, dass sich die Unternehmer/-innen „besser dargestellt“ haben, als die tatsächliche Situation ist. Insgesamt kann festgestellt werden, dass in kleinen und mittelständischen Unternehmen Planungs- und Steuerungsinstrumente deutlich zu wenig eingesetzt werden (Berens et al. 2005, 191; Deimel et al. 2017, 106; Deimel 2008, 296).

Expertinnen und Experten und UnternehmerInnen möglich wird, sodass neben dem Effekt der Aus- und Weiterbildung auch Ideen ausgetauscht werden können. Dies könnte durchaus im Rahmen eines größeren und umfangreicher geförderten Projekts realisiert werden und verwirklicht somit direkt die Ziele der Landesregierung in Form der „Steigerung der Wertschöpfung und Qualität im heimischen Tourismus unter der Berücksichtigung eines nachhaltigen Nutzens für die einheimische Bevölkerung“ (Regierungsprogramm für Tirol 2018-2023).

Auch wenn es im Rahmen der obigen Darstellung nicht explizit angeführt wurde, ist die Profitabilität der Betriebe relevant, weil damit eine Verschränkung mit allen anderen Variablen der Studie vorliegt. Zudem hängt der maßgebliche Erfolg einer Tourismus-Destination nicht allein von der Ausstattung ihrer Inputfaktoren bzw. Ressourcen ab. Der kompetenzorientierten Theorie zufolge ist die Ressourcenausstattung nur zu einem Teil relevant. Vielmehr beruht der Erfolg auf den Unterschieden der Wettbewerbsvorteile von touristischen Anbietern einer Destination (Pechlaner et al. 2011).

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

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

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

LITERATUR

- Altman, E. I. & Hotchkiss, E. (2006). *Corporate financial distress and bankruptcy: Predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589-609.
- Andric, M., & Kammerlander, N. (2017): Wozu Controlling? *Controlling & Management Review*, 61(2), 8-15.
- Bates, T. (1990) Entrepreneur human capital inputs and small business longevity. *The Review of Economics and Statistics*, 72(4), 551-559.
- Berens, W., Püthe, T., & Siemes, A. (2005). Ausgestaltung der Controllingsysteme im Mittelstand – Ergebnisse einer Untersuchung. *Controlling & Management*, 49(3), 186-191.
- Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing change and transitions: A comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31(4/5), 241-252.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- Chava, S. & Jarrow, R. A. (2004). Bankruptcy prediction with industry effects. *Review of Finance*, 8(4), 537-569.
- Collet, N., Pandit, N. R. & Saarikko, J. (2014) Success and failure in turnaround attempts. An analysis of SMEs within the Finnish restructuring and enterprises act. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(1/2), 123-141.
- Cressy, R. (2006). Why do most firms die young? *Small Business Economics*, 26(2), 103-116.
- Crone, A. (2014). Die Unternehmenskrise. in: A. Crone & H. Werner (Hrsg.), *Modernes Sanierungsmanagement: Sanierungskonzepte, Finanzierungsinstrumente, Insolvenzverfahren, Haftungsrisiken, Arbeitsrecht und Verhandlungsführung*, S. 3–270. München: Vahlen.
- Crouch, Geoffrey I.; Ritchie, Brent, JR (1999): Tourism, competitiveness, and societal prosperity. In: *Journal of Business Research* 44 (3), S. 137-152.

- Dawley, D. D., Hoffman, J. J., & Brockman, E. N. (2003). Do size and diversification type matter?: An examination of post-bankruptcy outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 15(4), 413-429.
- Deimel, K., Ellenberger, M., & Molitor, M. (2017). Strategische Planung in kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland, in: A. Gadatsch, A., A. Krupp & A. Wieseahn (Hrsg), *Controlling und Leadership*, S. 91-108 Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Deimel, K. (2008). Stand der strategischen Planung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der BRD. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 19(3), 281-298.
- Diener, J. D. (2009). Hotel bankruptcies: Here again – but with new rules. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), 292-300.
- Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Hiebl, M. R. W. (2014). Funktionen des Controllings in Familienunternehmen: Die Informationsversorgungsfunktion wird weniger intensiv wahrgenommen als in Nicht-Familienunternehmen. *Controller Magazin*, 39(1), 26-29.
- Exler, M., & Situm, M. (2014). Indikatoren zur Früherkennung von Unternehmenskrisen in der Beraterpraxis: Ansatzpunkte zur Etablierung eines internen Frühwarnsystems. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 10(2), 53-59.
- Exler, M., & Situm, M. (2013). Früherkennung von Unternehmenskrisen: Systematische Einteilung von Krisenfrüherkennungsindikatoren zu den unterschiedlichen Krisenphasen eines Unternehmens. *Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, 9(4), 161–166.
- Gu, Z. (2002). Analyzing bankruptcy in the restaurant industry: A multiple discriminant model. *International Journal of Hospitality Management*, 21(1), 25-42.
- Gu, Z., & Gao, L. (2000). A multivariate model for predicting business failure of hospitality firms. *Tourims and Hospitality Research*, 2(1), 37-49.
- Hallmann, Kirstin; Müller, Sabine; Feiler, Svenja (2014): Destination competitiveness of winter sport resorts in the Alps: how sport tourists perceive destinations? In: *Current Issues in Tourism* 17 (4), S. 327-349.
- Herzog, S., Koziol, C. & Thabe, T., (2008). Optimal credit ratings. *International Journal of Theoretical and Applied Finance*, 11(2), 225-247.

Hiebl, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Duller, C. (2013). Die Organisation des Controlling in österreichischen und bayerischen Familienunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 61(1/2), 83-114.

Hol, S. (2007). The influence of the business cycle on bankruptcy probability. *International Transactions in Operational Research*, 14(1), 75-90.

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (2011). Entwurf einer Neufassung IDW Standard:

Anforderungen an die Erstellung Sanierungskonzepten (IDW ES 6 n.F.). unter:

http://www.grc-ub.de/fileadmin/redakteur/Dateien/Services/Checklisten/IDW__ES__6__nF1.pdf,

abgerufen am 24. Juni 2019.

Kim, H., & Gu, Z. (2006). Predicting restaurant bankruptcy: A logit model in comparison with a discriminant model. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(4), 474-493.

McKee, T. (2000). Developing a bankruptcy prediction model via rough sets theory. *International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance & Management*, 9(3), 159-173.

Moulton, W. N., & Thomas, H. (1993). Bankruptcy as a deliberate strategy: Theoretical considerations and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 14(2), 125-135.

Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109-131.

Park, S.-S., & Hancer, M. (2012). A comparative study of logit and artificial neural networks in predicting bankruptcy in the hospitality industry. *Tourism Economics*, 18(2), 311-338.

Parsa, H. G., van der Rest, J.-P., Smith, S. R., Parsa, R. A., & Bujisic, M. (2011). Why restaurants fail? Part IV: The relationship between restaurant failures and demographic factors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1),

80-90.

Parsa, J., Self, T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304-322.

Pechlaner, Harald; Fischer, Elisabeth; Bachinger, Monika (2011): Kooperative Kernkompetenzen: Management von Netzwerken in Regionen und Destinationen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Plaikner, A.; Situm, M.; Sparber, J. (2019): Attraktivieren von touristischen Arbeitgebermarken im ökonomischen Vergleich. Wertschöpfung durch Wertschätzung der touristischen ArbeitgeberInnen.

Purves, N., Niblock, S. & Sloan, K. (2016). Are organizations destined to fail?. *Management Research Review*, 39(1), 62-81.

Rautenstrauch, T., & Müller, C. (2005). Verständnis und Organisation des Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 16(2), 189-209.

Regierungsprogramm für Tirol 2018-2023

Sierke, B. R. A., Algermissen, J., & Brinkhoff, S. (2017). Outsourcing von Controlling als Option für den Mittelstand. *Controlling & Management Review*, 61(2), 22-33.

Situm, M., Sorrentino, G., & Lechner, R. (2019). Sustainability Balanced Scorecard im Tourismus.

Tourismus Wissen - quarterly, 16, 99-104

Situm, M. (2015). The relevance of trend variables for the prediction of corporate crises and insolvencies.

Zagreb International Review of Economics and Business, 18(1), 17-49.

Stanleigh, M. (2008). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 34-37.

Tänzel, M. (2019). Bankruptcy Prediction in Alpine Tourism: A West Austrian consideration.

WKO (2017). Tourismus und Freizeitwirtschaft im Überblick. unter: <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/Tourismus-Freizeitwirtschaft-im-Ueberblick-2016.pdf>, abgerufen am 24. Juni 2019.