

Inhaltsverzeichnis

A. Grundlagen	13
1. Strategie	13
Unternehmertum braucht Ziele	13
Definition Strategie	13
Leitbild, Vision.....	14
Ziele definieren!	15
Methoden zur Strategieentwicklung.....	15
a) PESTLE	15
b) SWOT-Analyse	15
c) andere Methoden	19
Strategieumsetzung	20
2. Marketing-Mix	21
Marketing - Begriffsinhalt.....	21
Marketing-Mix	22
Produkt.....	22
Preis	22
Kommunikation	22
Distribution.....	23
Bestimmung des optimalen Marketing-Mix	23
3. Vertrieb aktivieren	25
Warum ist das Kapitel VERKAUFEN für Sie so wichtig?	25
Welche Ziele sind für Sie als Kundenmanager entscheidend?	27
Was hat sich im Verhalten des Kunden verändert?.....	29
4. Kalkulation.....	32
Einführung.....	32
Definitionen.....	32
Kalkulation	32

Vor- und Nachkalkulation	33
Fertigungskosten – Materialkosten.....	34
Einzelkosten - Gemeinkosten	34
Sondereinzelkosten.....	35
Kalkulationsverfahren	35
a) Die Divisionskalkulation	35
b) Die Äquivalenzziffernrechnung	36
c) Die Zuschlagskalkulation	37
d) Maschinenstundensatzrechnung.....	38
Ermittlung der Gemeinkosten	39
Kalkulatorische Kosten	40
Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze.....	41
Kalkulationsschema Zuschlagskalkulation	42
Preisuntergrenzen	46
Rückwärtsrechnung.....	46
Preisbestimmende Faktoren	49
5. Controlling	51
Was ist Controlling überhaupt?.....	51
Zielplanung und Abweichungsanalyse.....	52
Maßnahmenentwicklung	53
Datengrundlagen	53
Aufbau des Berichtswesens.....	54
Intensität des Controlling – Anforderung des Unter-	
nehmens.....	55
Controlling kostet Geld	56
B. Tagesgeschäft	58
6. Integrierte Unternehmensplanung.....	58
Voraussetzungen für eine integrierte Unterne-	
mensplanung	58
Inhaltliche Voraussetzungen.....	58
Technische Voraussetzungen	59

Sinn und Nutzen einer integrierten Unternehmens-	
planung.....	60
Working Capital, Cash Flow, Liquidität	60
Szenariensimulation.....	60
Gesetzliche Grundlagen.....	61
Anerkannte betriebswirtschaftliche Vorgaben	61
FAZIT.....	62
7. Liquiditätsplanung	63
Warum Liquiditätsplanung?	63
Methoden der Liquiditätsplanung	64
Manuelle Liquiditätsplanung.....	64
Mindestaussagen des Liquiditätsplanes.....	65
Vorgehensweise manuelle Liquiditätsplanung.....	66
Planungsperiode beachten	68
Einmalzahlungen berücksichtigen.....	68
Integrierte Planungsrechnung	69
Liquiditätsplanung ist Chefsache	70
8. Steigerung Unternehmenswert.....	71
Definition Unternehmenswert	71
Wertsteigerung durch Unternehmenserfolg	72
Nachfolgeregelung als wertbildender Faktor	72
Methoden der Unternehmensbewertung	73
Ertragswertverfahren	73
Multiplikatorverfahren.....	73
Vorgehensweise bei der Wertermittlung.....	74
Mehrjährige Unternehmensplanung als Grundlage.....	74
„Normalisierung“ der Planung erforderlich	75
Ermittlung Abzinsungsfaktor	75
Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert	76
Steigerung Unternehmenserfolg/Cash Flow.....	77
Umsatzsteigerung	78
Kosten senken.....	80

Working Capital Senkung	81
Weitere Faktoren	81
Schlussfolgerung	82
9. Wie bereite ich mich auf ein Bankgespräch vor?	83
Einfluss von Basel II und Basel III	83
9 Tipps.....	84
1. Eine gute Vorbereitung ist alles.....	84
2. Vereinbaren Sie rechtzeitig einen Termin mit Ihrem Firmenkundenbetreuer.....	85
3. Demonstrieren Sie Kompetenz.....	85
4. Überzeugen Sie Ihren Bank-Berater von Ihrem Projekt.....	85
5. Stellen Sie klar Ihren Finanzierungsbedarf dar	85
6. Fragen Sie ausdrücklich nach öffentlichen Fördermitteln	86
7. Überlegen Sie vorher, welche Sicherheiten Sie anbieten können.....	86
8. Seien Sie auf Absagen gefasst.....	86
9. Nach der Darlehensvergabe: stellen Sie ein informatives regelmäßiges Reporting sicher	87
Wie bereite ich mich auf ein Kreditgespräch vor?	88
Checkliste zur Vorbereitung auf die zu erwartenden Fragen	88
10. Die 10 größten Fehler der Unternehmer in der Hochkonjunktur	94
1. Vernachlässigung Working Capital.....	94
2. Zu schnelle Expansion.....	95
3. Keine strategische Personalentwicklung	95
4. Statische Prozesse.....	96
5. Ziele werden aus den Augen verloren	96
6. Aufbau von überhöhten Fixkostenblöcken.....	96
7. Sinkende Marktanteile trotz Umsatzsteigerung.....	97

8. Unzureichendes Controlling	97
9. Duldung von Abhängigkeiten in der Kapitalbeschaffung	98
10. Unaufmerksamkeit gegenüber Krisensignalen	98
C. Krisen rechtzeitig erkennen und bewältigen	100
11. Risikomanagement in kleinen und mittleren Unter- nehmen	100
Unternehmensführung = Verantwortung	100
Größenangepasste Organisation des Risikomanagements	101
Relevante Risiken erkennen	101
Identifizierung und Qualifizierung der Risiken.....	102
Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Risiken beachten.....	103
Maßnahmen zur Risikobewältigung.....	103
Organisatorische Einordnung im Unternehmen	104
Fazit	104
12. Unternehmenskrisen früh erkennen – und als Chance sehen.....	106
Entwicklungen von Unternehmensinsolvenzen	106
Keine Vernachlässigung von Warnsignalen in Boom -zeiten	107
Signale einer beginnenden Unternehmenskrise	107
Anzeichen für die fortgeschrittene Krise.....	108
Akute Alarmsignale.....	109
Unkenntnis und Verdrängung	109
Krise wahrnehmen und eingestehen.....	110
Erste Reaktion	110
13. Stresstest – warum nur für Banken?	112
Stresstest bei Banken mittlerweile verpflichtend	112
Warum Stresstest bei Unternehmen? Es gibt doch den Risiko- und Chancenbericht.	112
Was bringt ein Stresstest an Mehrwert?	113

14. Kunde zahlt nicht – was tun?	115
Unternehmer als „Darlehensgeber“	115
Zahlungsbedingungen	115
Laufende und regelmäßige Überprüfung der Forderungsbestände	116
Zahlungserinnerung bei Verzug	116
Mahnungen sind notwendig und wichtig	117
Der Schritt zum Mahnbescheid	117
Kunde in der Krise	118
Insolvenz des Kunden als Möglichkeit in Betracht ziehen	118
Voraussetzungen für Hilfsmaßnahmen für Kunden	119
Sanierung einfordern	120
Sanierungsmöglichkeiten kennen und empfehlen	120
Zusammenfassung	121
15. Eigenverwaltung: Voraussetzungen und Ziele	123
Schäden durch Insolvenzen	123
Quotenverbesserung durch ESUG und Eigenverwaltung	123
Voraussetzungen für Planinsolvenz in Eigenverwaltung	124
Rechtliche Voraussetzungen	124
Wirtschaftliche Voraussetzungen	125
Vertrauenserhalt als Voraussetzung	126
Ziele des ESUG	126
Ziele des Gesetzgebers	127
Ziele für die betroffenen Unternehmen	128
Insolvenz in Eigenverwaltung ist funktionierendes Werkzeug zur Unternehmenssanierung	129
Gesellschaftliche Akzeptanz notwendig	129
16. Insolvenz in Eigenverwaltung -	131
professionelle Verfahrensvorbereitung ist der entscheidende Erfolgsfaktor für das Gelingen des Verfahrens	131
Hoher Aufwand in der Verfahrensvorbereitung	131

Vertrauen der Stakeholder.....	132
Sachwalter als Ansprechpartner	132
Kommunikationskonzept als Baustein	133
Erfahrene Spezialisten erweitern Möglichkeiten	134
Haftungsrisiken beachten	134
Kenntnis der „Insolvenzszene“ als Vorteil.....	135
Faktor Zeit enorm wichtig.....	135
ESUG-Berater als professionelle Begleiter.....	136
Zum Autor:.....	137
Zum Co-Autor:.....	139