

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Entwicklung, Ursachen und Ausmaß der Insolvenzen</b>	
1. Die »Pleite« als Tatbestand . . . . .	13
2. Inflationsartige Zunahme der Insolvenzen . . . . .	15
2.1 Auswirkungen der Konjunktur auf die Insolvenzen- entwicklung . . . . .	15
2.2 Stetige Zunahme der Insolvenzen . . . . .	15
2.3 Nicht alle Wirtschaftszweige sind gleichmäßig bedroht . . .	17
2.4 Insolvenzentwicklung im Einzelhandel . . . . .	17
3. Junge Unternehmen sind besonders gefährdet . . . . .	19
4. Abhängigkeit der Insolvenzanfälligkeit von der Rechtsform . . .	20
5. Entstehungsfelder der Insolvenzzursachen . . . . .	20
5.1 Gründungsmängel/Expansionskrisen . . . . .	20
5.2 Überbetriebliche Insolvenzzursachen . . . . .	21
5.3 Zwischenbetriebliche Insolvenzzursachen . . . . .	22
5.4 Innerbetriebliche Insolvenzzursachen . . . . .	23
5.4.1 Ungenügende Unternehmerqualifikation bzw. Fehler in der Unternehmensführung . . . . .	23
5.4.2 Ungenügendes Eigenkapital und Finanzierungs- fehler . . . . .	24
5.4.3 Mängel in den verschiedenen Unternehmens- bereichen . . . . .	24
5.4.4 Strukturprobleme . . . . .	25
5.4.5 Betriebsindividuelle Mängel . . . . .	25
6. Die wichtigsten Konkursursachen und ihre Bedeutung . . . . .	26
6.1 Konkursgründe nach Sachgruppen . . . . .	26
6.2 Konkursgründe nach Betriebsgrößen . . . . .	27
6.3 Rangfolge der Konkursursachen . . . . .	28
6.4 Konkursgründe im Handel . . . . .	29
6.5 Konkursgründe im Handwerk . . . . .	30
<b>II. InsolvenzsSignale und Krisenvorsorge</b>	
1. Alarmzeichen drohender Insolvenzgefahren . . . . .	32
1.1 Überbetriebliche Signale . . . . .	32
1.2 Zwischenbetriebliche Signale . . . . .	33
2. Nur wenige Unternehmer nehmen die Krisenvorsorge ernst . . .	35
3. Externe Helfer bei der Krisenvorsorge . . . . .	36

### III. Maßnahmen zur Existenzsicherung

1. Allgemeine Unternehmensführung . . . . .	38
1.1 Bestimmung klarer Unternehmensziele . . . . .	38
1.2 Unternehmerische Sorglosigkeit . . . . .	39
1.3 Richtiger Führungsstil . . . . .	39
1.4 Zweckmäßige Organisation . . . . .	40
1.4.1 Bestimmung der Strukturorganisation . . . . .	40
1.4.2 Organisation von Funktionsbereichen und Arbeitsabläufen . . . . .	41
1.5 Ausreichende Unternehmerinformation . . . . .	42
1.5.1 Aufgaben- und Umfang des betrieblichen Informationswesens . . . . .	43
1.5.2 Informationsbedarf . . . . .	43
1.5.3 Interne Informationen . . . . .	44
1.5.4 Externe Informationen . . . . .	45
1.5.5 Informationsspeicherung . . . . .	45
1.6 Chefentlastung und rationelle Arbeitstechnik . . . . .	46
1.6.1 Delegation und Verantwortung . . . . .	46
1.6.2 Zeitplanung und Organisation der Chefarbeit . . . . .	47
2. Betriebsstruktur . . . . .	50
2.1 Standortqualität und Standortsicherung . . . . .	51
2.1.1 Kriterien der Standortwahl . . . . .	51
2.1.2 Standortanalyse . . . . .	52
2.1.3 Änderungen der Standortqualität . . . . .	52
2.1.4 Ausgleich von Standortmängeln . . . . .	53
2.2 Mindestbetriebsgröße . . . . .	54
2.2.1 Berechnung des kostendeckenden Mindestumsatzes . . . . .	55
2.2.2 Notwendiger Mindestumsatz bei einer bestimmten Gewinnerwartung . . . . .	55
2.3 Eignung und Mietbedingungen des Geschäftsraumes . . . . .	56
3. Einkauf . . . . .	59
3.1 Lieferantenkartei . . . . .	59
3.1.1 Datenbeschaffung für die Lieferantenkartei . . . . .	59
3.1.2 Ordnung der Lieferantenangebote . . . . .	60
3.1.3 Nutzung der Lieferantenkartei . . . . .	60
3.2 Einkaufsplanung . . . . .	60
3.2.1 Aufbau und Durchführung der Einkaufsplanung . . . . .	61
3.2.2 Kontrolle der Einkaufsplanung . . . . .	61
3.2.3 Beispiel für die Jahres-Limitrechnung . . . . .	62
4. Verkauf . . . . .	64
4.1 Kundenbindung . . . . .	64
4.1.1 Wirkung des Geschäftes auf den Kunden . . . . .	64

4.1.2	Imageanalyse	65
4.1.3	Erfüllung von Sonderwünschen	65
4.2	Kundenkartei	66
4.2.1	Erfassung der Kundenadressen	66
4.2.2	Ergänzung der Kundenkartei	67
4.3	Gewinnen neuer Kunden	68
4.4	Renditesicherung über die Kalkulation	68
4.4.1	Differenzierte Kalkulation	69
4.4.2	Berechnung des Kalkulationsausgleiches	69
4.4.3	Spezielle Maßnahmen zur Rentabilitäts- verbesserung	70
4.5	Umsatzbelebung durch Preisherabsetzung	70
4.6	Kalkulationskontrolle	71
4.6.1	Monatliche Kalkulationskontrolle	71
4.6.2	Halbjährliche Kontrolle der Mindestspanne	72
4.7	Konkurrenzbeobachtung	73
4.8	Kontrolle der Geschäftsattraktivität	73
4.9	Warenpräsentation	74
4.10	Abbau der »Schwellenangst«	75
4.11	Sicherung des Warenbereichs vor Diebstahl und Unterschlagung	75
4.11.1	Vorbeugungsmaßnahmen im Verkauf	76
4.11.2	Schutz vor Mitarbeiterdelikten	76
5.	Mitarbeiterleistung und Mitarbeitermotivation	79
5.1	Ursachen überhöhter Personalkosten	79
5.2	Kontrolle der Mitarbeiterleistung	80
5.2.1	Leistungsmaßstäbe	81
5.2.2	Personalkostenumschlag	81
5.2.3	Personalkostenumschlag als Planungsgröße	82
5.3	Mitarbeiterbeurteilung	82
5.3.1	Wirkung der Personalbeurteilung	83
5.3.2	Beurteilungskriterien	83
5.4	Verbesserung der Mitarbeiterleistung	84
5.4.1	Objektive Leistungsfaktoren	84
5.4.2	Subjektive Leistungsfaktoren	84
5.4.3	Betriebsklima als Leistungsfaktor	85
5.5	Lohn als Leistungsreiz	86
5.5.1	Formen der Leistungsentlohnung	86
5.5.2	Planung eines Prämienlohnsystems	87
5.5.3	Erfolgskriterien der Leistungsentlohnung	88
5.5.4	Begünstigter Personenkreis	88
5.5.5	Prämienfaktoren	88
5.5.6	Einzel- oder Teamprämie	88

5.6	Gehaltsstruktur . . . . .	89
5.6.1	Schaffung einer ausgewogenen Gehaltsstruktur . . . . .	89
5.6.2	Bestimmung des individuellen Gehaltes . . . . .	90
5.6.3	Überprüfung der bestehenden Gehaltsstruktur . . . . .	90
5.6.4	Ausgleich von Lohnungerechtigkeiten . . . . .	91
5.7	Mitarbeiterbindung . . . . .	91
5.8	Langfristige Personalplanung . . . . .	92
5.8.1	Personalbedarfsplan . . . . .	92
5.8.2	Personalbeschaffungsplan . . . . .	93
6.	Betriebliche Leistungs- und Ertragskontrolle/Rechnungswesen/ Verwaltung . . . . .	94
6.1	Funktionsfähiges Kontrollsystem . . . . .	95
6.1.1	Notwendigkeit betrieblicher Kontrollen . . . . .	95
6.1.2	Abbau von Vorbehalten gegen Kontrollen . . . . .	96
6.2	Überwachung der wirtschaftlichen Entwicklung . . . . .	96
6.2.1	Kurzfristige Erfolgsrechnung . . . . .	96
6.2.2	Deckungsbeitragsrechnung . . . . .	97
6.3	Leistungskontrolle durch Kennzahlen . . . . .	98
6.3.1	Aussagewert und Nutzungsmöglichkeiten der Leistungskennzahlen . . . . .	98
6.3.2	Grundsätze für die Verwendung von Kennzahlen . . . . .	99
6.3.3	Analyse und Interpretation von Kennzahlen . . . . .	100
6.3.4	Umsatzkennzahlen . . . . .	100
6.3.5	Mitarbeiterleistung . . . . .	101
6.3.6	Raumleistung und Raumökonomie . . . . .	102
6.3.7	Lagerumschlag/Lagerdauer . . . . .	104
6.4	Erschwerung von vorsätzlichen Verlusten durch Betrug und Unterschlagung . . . . .	105
6.4.1	Generelle Vorbeugungsmaßnahmen . . . . .	105
6.4.2	Schutz vor Belegfälschungen . . . . .	106
6.4.3	Vermeidung von Scheckunterschlagungen . . . . .	107
7.	Finanzierung . . . . .	108
7.1	Grundsätze krisenfester Finanzierung . . . . .	109
7.2	Kontrolle der Finanzierung . . . . .	110
7.3	Kostengünstigkeit der Finanzierung . . . . .	110
7.4	Finanzplanung . . . . .	112
7.5	Verbesserung der Eigenkapitalbasis . . . . .	113
7.6	Kennzahlen zur Kontrolle der Finanzierung . . . . .	115
7.6.1	Kapitalumschlag . . . . .	115
7.6.2	Kapitalrentabilität (return on investment) . . . . .	116
7.6.3	Cash-Flow . . . . .	118
7.6.4	Kapitalanteile am Gesamtkapital . . . . .	118
7.6.5	Verschuldungskoeffizient . . . . .	119
7.6.6	Finanzierungsertragsquote (Skonto) . . . . .	119

8. Liquidität . . . . .	121
8.1 Ursachen für Liquiditätsstörungen . . . . .	122
8.2 Überwachung der Kundenkreditdauer . . . . .	123
8.3 Liquiditätsplanung . . . . .	123
8.4 Verbesserung der Liquidität . . . . .	125
8.5 Bargeld durch Factoring . . . . .	125
9. Planung der langfristigen Unternehmensentwicklung . . . . .	128
9.1 Grundziele des Unternehmens . . . . .	128
9.2 Individuelle Unternehmensziele . . . . .	129
9.3 Planmäßiges Unternehmenswachstum . . . . .	129
9.4 Aufbau der Zielkonzeption . . . . .	130
9.5 Realisierung der langfristig geplanten Ziele . . . . .	132
10. Absicherung nicht kalkulierbarer Risiken . . . . .	133
10.1 Bestimmung des notwendigen Versicherungsschutzes . . . . .	134
10.2 Sachversicherung . . . . .	135
10.3 Haftpflichtversicherung . . . . .	135
10.4 Rechtsschutzversicherung . . . . .	136
10.5 Vertrauensschadenversicherung . . . . .	136
10.6 Kreditversicherung . . . . .	137
10.7 Personenversicherung . . . . .	137
10.7.1 Alterssicherung durch Renten- und Lebensversicherung . . . . .	137
10.7.2 Unfallversicherung . . . . .	138
10.7.3 Krankenversicherung . . . . .	139

#### **IV. Checklisten zur erfolgreichen Unternehmensführung**

1. 50 Tips zur Rationalisierung der eigenen Arbeit für Unter- nehmer und Führungskräfte . . . . .	140
2. Überprüfung von Standortwahl und -qualität . . . . .	146
3. Kontrolle der Geschäftsattraktivität . . . . .	149
4. Bekämpfung von Diebstählen durch Kunden und Mitarbeiter . . . . .	151
5. Leistungskontrolle und Leistungssteigerung . . . . .	153
6. Kontrolle der Finanzierung . . . . .	154

<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>158</b>
---------------------------------------	------------