

Inhaltsverzeichnis

I. Entwicklung, Ursachen und Ausmaß der Insolvenzen	
1. Die »Pleite« als Tatbestand	13
2. Inflationsartige Zunahme der Insolvenzen	15
2.1 Auswirkungen der Konjunktur auf die Insolvenzentwicklung	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 Finanzierungsfehler	24
5.4.3 Mängel in den verschiedenen Unternehmensbereichen	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
II. InsolvenzsSignale und Krisenvorsorge	
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 Unternehmer 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

Stichwortverzeichnis	158
---------------------------------------	------------