

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Irrtum 1: Umsatz ist die wichtigste Kennzahl</b>	<b>1</b>
1.1	Was ist Umsatz?	2
1.1.1	Die Möglichkeiten der Ermittlungen des Umsatzes	3
1.1.2	Problematiken der reinen Umsatzbetrachtung	5
1.2	Umsatzkennzahlen und wichtige Kombinationen	6
1.2.1	Umlaufvermögensstruktur (in Prozent)	6
1.2.2	Umlaufvermögensänderung (in Prozent)	7
1.2.3	Umschlagsdauer der Vorräte (Lagerumschlagsdauer) (in Tagen)	8
1.2.4	Debitorenlaufzeit (Kundenziel (in Tagen))	9
1.2.5	Produkt-Umsatzanteil (in Prozent)	9
1.2.6	Kunden-Umsatzanteil (in Prozent)	11
1.2.7	Umsatzanteil nach Regionen (in Prozent)/ Exportumsatzanteil	13
1.2.8	Umsatz-Altersstruktur (in Prozent)	13
1.2.9	Stammkunden-Umsatzanteil (in Prozent)	14
1.2.10	Verkaufsflächenumsatz (in Euro pro qm)	15
1.2.11	Personaleffizienz (in Euro pro Beschäftigten)	16
1.2.12	Absoluter Marktanteil (in Prozent)	16
1.2.13	Relativer Marktanteil (in Prozent)	17
1.2.14	Deckungsbeitrag/Produkt-Deckungsbeitrag (in Euro)	17
1.2.15	Deckungsbeitrags-Umsatzverhältnis (DBU) (in Prozent)	18
1.2.16	Kunden-Deckungsbeitragsanteil (in Prozent)	18
1.2.17	Deckungsbeitrags-Altersstruktur (in Prozent)	19

1.2.18	Cashflow-Rentabilität (Cashflow-Umsatzrate) (in Prozent) . . . . .	20
1.2.19	Break-even-Point (Gewinnschwelle) . . . . .	20
1.2.20	Umsatzrentabilität (in Prozent) . . . . .	21
1.2.21	Abschreibungsquote (in Prozent) . . . . .	21
1.2.22	Personalaufwandsquote (in Prozent) . . . . .	21
<b>2</b>	<b>Irrtum 2: Aus der Bilanz kann man alles herauslesen, was der Unternehmer braucht</b> . . . . .	<b>23</b>
2.1	Erfolgreiches Kostenmanagement . . . . .	24
2.2	Kostenarten und Kostenstellen – gut gegliedert und leicht lesbar gemacht . . . . .	27
2.2.1	So können Sie die Kostenarten Ihres Unternehmens gliedern . . . . .	28
2.2.2	So können Sie bei der Bildung von Kostenstellen vorgehen . . . . .	31
2.2.3	So gehen Sie vor beim Aufbau eines Kostenstellenplans . . . . .	34
2.2.4	Kostenverantwortung von Anfang an unterstützen . . . . .	35
2.2.5	Varianten von Kostenstellen . . . . .	36
2.2.6	Ein Schnellkurs: So gehen Sie bei der Verrechnung der Kosten vor . . . . .	37
2.2.7	Betriebsabrechnungsbogen (BAB) und Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) . . . . .	38
2.3	So gewinnen Sie die richtigen Kennzahlen schnell aus der Kosten- und Leistungsrechnung . . . . .	40
2.4	Kostenrechnung mit System – Ziel: die Kostenplanung . . . . .	41
2.4.1	Die Istkostenrechnung . . . . .	42
2.4.2	Die Normalkostenrechnung . . . . .	43
2.4.3	Die Plankostenrechnung . . . . .	45
2.5	Grenzkostenrechnung . . . . .	48
2.5.1	Grenzkostenrechnung . . . . .	48
2.5.2	Grenzplankostenrechnung . . . . .	49
2.5.3	Prozesskostenrechnung . . . . .	49
2.5.4	Profit-Center-Rechnung . . . . .	50
2.6	Kostenträgerrechnung – Kalkulation . . . . .	51
2.6.1	Die Vorkalkulation . . . . .	52
2.6.2	Die Nachkalkulation . . . . .	52
2.6.3	Kurzfristige Erfolgsrechnung . . . . .	52
2.6.4	Break-even-Analyse . . . . .	53

2.6.5	Deckungsbeitragsrechnung .....	54
2.6.6	Target Costing .....	55
2.6.7	Mindestgewinn .....	56
2.7	Kostenkontrolle durch Budgetierung .....	56
<b>3</b>	<b>Irrtum 3: Es reicht, wenn der Steuerberater einmal im Jahr rechnet.</b> .....	<b>59</b>
3.1	Controlling: Systematische Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen .....	59
3.1.1	Abgrenzung Strategisches und Operatives Controlling .....	60
3.1.2	Das Vorgehen und die Einsatzgebiete von Controlling für Unternehmer .....	62
3.2	Unternehmenssteuerung mittels Kennzahlen. ....	66
3.2.1	Arten von Kennzahlen .....	68
3.2.2	Kennzahlen-Bereiche mit Quelle Jahresabschluss. ....	72
3.2.3	Die Fristigkeit von Kennzahlen .....	72
3.2.4	Die gängigsten Kennzahlen – welche sind wichtig für Sie? .....	73
3.2.5	Auswahl der wichtigsten und gebräuchlichsten Bilanzkennzahlen und Kennzahlen für die Beurteilung der Ertragslage .....	76
3.2.6	Gründe für Kennzahlen-Änderungen und Gegensteuerungsmaßnahmen. ....	77
<b>4</b>	<b>Irrtum 4: Da gibt es bestimmt gute Software – das reicht</b> .....	<b>83</b>
4.1	Digitalisierung .....	83
4.2	Software .....	83
4.3	Möglichkeiten und Grenzen. ....	84
4.3.1	Physikalische Grenzen .....	84
4.3.2	Kontextspezifische Grenzen. ....	84
4.3.3	Komplexitätsbasierte Grenzen .....	85
4.3.4	Programm- bzw. programmiertechnische Grenzen .....	85
4.4	Software zur Unternehmenssteuerung .....	86
4.4.1	Input und Output .....	86
4.4.2	Software und Intelligenz .....	87
4.5	Bedarf und Auswahl. ....	88
4.5.1	Bedarfsklärung .....	88
4.5.2	Standard- versus Individualsoftware .....	88
4.5.3	Auswahlkriterien .....	89
4.6	Fazit .....	89

<b>5</b>	<b>Irrtum 5: Viel hilft viel</b> .....	91
5.1	Wildwuchs .....	91
5.2	Ursachen für Wildwuchs .....	92
5.2.1	Der Sammelwahn .....	92
5.2.2	Der Kontrollwahn .....	92
5.2.3	Die Macht der Gewohnheit .....	93
5.2.4	Die Natürlichkeit der Unordnung .....	93
5.3	Den Wildwuchs in den Griff bekommen .....	93
5.3.1	Kennzahlen auf dem Angebots-/Nachfrage-/ Bedarfs-Prüfstand. ....	93
5.3.2	Kennzahlen auf dem Kosten-/Nutzen-Prüfstand .....	95
5.4	Wirksamkeit von Kennzahlen .....	96
5.4.1	Bedeutung der Wirksamkeit von Kennzahlen .....	96
5.4.2	Wirkungslose Präsentationen .....	96
5.4.3	Vom passiven Reporting zur aktiven Steuerung .....	97
5.5	Fazit .....	99
<b>6</b>	<b>Irrtum 6: Systematik kilt Kreativität und Spontanität</b> .....	101
6.1	Kennzahlensysteme .....	102
6.1.1	Dimensionen von Kennzahlensystemen .....	102
6.1.2	Systeme von Kennzahlensystemen .....	103
6.2	Der ROI-Baum (DuPont-Kennzahlensystem) .....	104
6.3	ZVEI-Kennzahlensystem .....	106
6.4	RL-Kennzahlensystem .....	107
6.5	Wertorientierte Kennzahlensysteme .....	109
6.5.1	Discounted Cash Flow (DCF) .....	110
6.5.2	Economic Value Added (EVA; Shareholder Value) .....	111
6.6	Performance-Measurement-Systeme .....	112
<b>7</b>	<b>Irrtum 7: Vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen interessieren nicht</b> .....	115
7.1	Wer nutzt Finanzkennzahlen wofür? .....	115
7.2	Wie läuft die Finanzanalyse üblicherweise ab? .....	117
7.2.1	Der Ablauf der Finanzanalyse .....	117
7.2.2	Überblick über die verwendeten Finanzkennzahlen .....	119
7.3	Bestandsorientierte Strukturkennzahlen .....	120
7.3.1	Kennzahlen zur Vermögensstruktur .....	120
7.3.2	Kennzahlen zur vertikalen Kapitalstruktur .....	122
7.3.3	Kennzahlen zur horizontale Bilanzstruktur .....	127
7.4	Stromgrößenorientierte Kennzahlen .....	136
7.4.1	Erfolgskennzahlen .....	137
7.4.2	Aktivitätskennzahlen .....	155
7.4.3	Beurteilung der stromgrößenorientierten Finanzkennzahlen. ....	157

7.5	Schlussfolgerungen .....	158
7.5.1	Beurteilung der Finanzkennzahlen bei interner und externer Betrachtung .....	158
7.5.2	Finanzkennzahlen als „Spielregeln“ .....	159
<b>8</b>	<b>Irrtum 8: Mein Unternehmen ist einzigartig – Vergleichbares gibt es nicht .....</b>	<b>163</b>
8.1	Die SWOT-Analyse .....	163
8.2	Aufgaben der Marktforschung .....	166
8.3	Arten der Marktinformationen .....	167
8.3.1	Datenquellen im Rahmen der Feldforschung .....	167
8.3.2	Die Entscheidung zwischen Eigen- und Fremderhebung .....	170
8.3.3	Marketing-Mittel Kundenbefragung .....	171
8.3.4	Datenquellen im Rahmen der Schreibtischforschung .....	173
8.3.5	Marktforschung durch Patentinformationen .....	175
8.3.6	Mehr Markt für Dienstleister – eigene Trendforschung notwendig .....	178
8.3.7	Marktanalyse .....	179
8.4	Krisenvorsorge-Management .....	180
8.4.1	Krisenursachen .....	180
8.4.2	Krisen-Diagnose/Früherkennung/ Betriebsvergleiche/Benchmarking .....	182
8.4.3	Arten von Betriebsvergleichen .....	184
8.4.4	Benchmarking .....	185
8.4.5	Innenrevision .....	187
8.4.6	Wege aus der Krise .....	188
<b>9</b>	<b>Irrtum 9: Zahlen lügen nicht – weiche Kennzahlen und Bilanzpolitik sind Sozial-Chichi .....</b>	<b>191</b>
9.1	Harte Kennzahlen – weiche Kennzahlen .....	191
9.2	Bilanzpolitik ist Chefsache .....	192
9.2.1	Instrumente der Bilanzpolitik .....	193
9.2.2	Deutsche Normbilanzierung (nach Küting) .....	194
9.2.3	Progressive Bilanzpolitik .....	194
9.2.4	Konservative Bilanzpolitik .....	196
9.3	Unternehmensführung mit Balanced Scorecard .....	197
9.4	Der Grundgedanke der Balanced Scorecard .....	198
9.4.1	Notwendigkeit der Datenerhebung .....	199
9.4.2	Mit den Kennzahlen wachsen .....	201

9.5	Warum führen mit Balanced Scorecard? .....	202
9.5.1	Erste Binsenweisheit: Ein Unternehmen lebt von, für und mit seinen Kunden .....	202
9.5.2	Zweite Binsenweisheit: Ohne zufriedene und motivierte Mitarbeiter läuft nichts .....	203
9.5.3	Verantwortungsdelegation ist BSC-systemimmanent. ....	204
9.5.4	BSC verändert die Führungsaufgabe .....	205
9.5.5	Leistungsreserven mobilisieren .....	205
9.5.6	Wissensmanagement-Planung mit BSC. ....	205
9.6	Für welche Unternehmensgröße eignet sich BSC? .....	206
9.7	Dreifach ausgewogen – mit fünf Absichten „dahinter“ .....	207
9.8	Der Weg zu Balanced Scorecard .....	207
9.8.1	Schritt Nr. 1: Entwicklung einer Unternehmensstrategie. ....	208
9.8.2	Schritt Nr. 2: Die Identifikation und Ermittlung der Kennzahlen .....	208
9.8.3	Schritt Nr. 3: Die Einbindung der Kennzahlen in Ursache-Wirkungsketten .....	209
<b>10</b>	<b>Irrtum 10: Für Controlling ist mein Unternehmen zu klein. ....</b>	<b>213</b>
10.1	Controlling: Systematische Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen .....	213
10.1.1	Abgrenzung Strategisches und Operatives Controlling .....	214
10.1.2	SWOT-Analyse .....	215
10.1.3	Operatives Controlling .....	218
10.1.4	Das Vorgehen und die Einsatzgebiete von Controlling für kleine und mittelgroße Unternehmen .....	219
10.2	Zukunftscontrolling .....	224
10.2.1	Trendanalysen .....	224
10.2.2	Szenario-Technik .....	234
<b>11</b>	<b>Irrtum 11: No risk – no fun .....</b>	<b>237</b>
11.1	Der Lagebericht .....	238
11.1.1	Die vier zentralen Risikokategorien. ....	244
11.1.2	Typische Fehler, die zu einer Krise führen können .....	245
11.1.3	Kommunikation in Krisensituationen .....	246

---

11.2	Die Informationspolitik als zentraler Faktor eines erfolgreichen Krisenmanagements. . . . .	248
11.2.1	Die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung von Risiken. . . . .	248
11.2.2	Einleitung von Sofortmaßnahmen im Notfall . . . . .	249
11.2.3	Besonderer Risikofaktor: Keine Stellvertreterregelungen. . . . .	250
11.2.4	Die Unternehmensorganisation muss ungeplante Ausfälle verkraften können . . . . .	252
11.3	Change-Management – die Gestaltung des Unternehmenswandels . . . . .	253
11.3.1	Art der Veränderung . . . . .	254
11.3.2	Ursachen für das Scheitern von Veränderungsprozessen – und wie Sie diese beseitigen können. . . . .	255
11.3.3	Die Ursachen von Widerständen . . . . .	256
<b>12</b>	<b>Die 11 wichtigsten Kennzahlen . . . . .</b>	<b>259</b>
12.1	Gewinnverwendung, Investition, Wachstum . . . . .	259
12.1.1	Produktive Gewinnverwendung I (in Prozent). . . . .	260
12.1.2	Produktive Gewinnverwendung II (in Prozent) . . . . .	261
12.1.3	Unproduktive Gewinnverwendung (in Prozent) . . . . .	262
12.1.4	Performance (für ein Jahr) . . . . .	263
12.1.5	Market Value added (MVA) . . . . .	264
12.1.6	Economic Value added (EVA) . . . . .	265
12.1.7	EBIT/EBITDA . . . . .	265
12.1.8	Return on Invested Capital (ROIC) . . . . .	266
12.2	Forschung und Entwicklung . . . . .	267
12.3	Personal . . . . .	267
12.3.1	Altersstruktur qualifizierter Mitarbeiter. . . . .	267
12.3.2	Fluktuation qualifizierter Mitarbeiter (in Prozent). . . . .	268
	<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>271</b>