

Inhaltsverzeichnis

1	Irrtum 1: Umsatz ist die wichtigste Kennzahl	1
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
2	Irrtum 2: Aus der Bilanz kann man alles herauslesen, was der Unternehmer braucht	23
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
3	Irrtum 3: Es reicht, wenn der Steuerberater einmal im Jahr rechnet.	59
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
4	Irrtum 4: Da gibt es bestimmt gute Software – das reicht	83
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

5	Irrtum 5: Viel hilft viel	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
6	Irrtum 6: Systematik killt Kreativität und Spontanität	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
7	Irrtum 7: Vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen interessieren nicht	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
8	Irrtum 8: Mein Unternehmen ist einzigartig – Vergleichbares gibt es nicht	163
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
9	Irrtum 9: Zahlen lügen nicht – weiche Kennzahlen und Bilanzpolitik sind Sozial-Chichi	191
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
10	Irrtum 10: Für Controlling ist mein Unternehmen zu klein.	213
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
11	Irrtum 11: No risk – no fun	237
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
12	Die 11 wichtigsten Kennzahlen	259
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
	Sachverzeichnis	271