

Gerhard Schott

Kennzahlen

Instrument
der
Unternehmensführung

4., völlig neubearbeitete Auflage

Forkel-Verlag Stuttgart — Wiesbaden

Inhaltsübersicht

Vorwort zur vierten Auflage.	9
Vorwort zur dritten Auflage.	10
I Ausgangspunkte für das Arbeiten mit Kennzahlen	13
1 Wozu braucht der Unternehmer Kennzahlen?	13
2 Was sind Kennzahlen?	17
3 Welche Kennzahlen sind für ein Unternehmen wichtig?	19
4 Die Rolle der Zeitbezogenheit	22
5 Fehler, die man vermeiden sollte	24
6 Wie findet man den besten Einstieg in die Materie?	25
7 Stufenfolge der Arbeitstechnik	26
8 Kennzahlen als Führungsinstrument - Grundkonzeption eines Kennzahlensystems.	28
II Kennzahlen zur Messung der Rentabilität	35
1 Bilanzgewinn und Betriebserfolg	39
2 Kapitalumschlagskoeffizienten	41
3 Kapitalrendite	44
4 Return on Investment	47
5 Cash flow	48
6 Eigenkapitalverzinsung und Fremdfinanzierung	50
7 Ertragskraft und Kreditwürdigkeit	52
III Kennzahlen als Ausdruck der Produktivität	57
1 Produktionsmenge, Personaleinsatz und Zeitaufwand	60
2 Der beliebte Pro-Kopf-Umsatz	63
3 Variationen der Ausdrucksform	65
4 Arbeitsproduktivität und Mechanisierungsgrad	69
5 Das gebundene Kapital als produktive Kraft	71
IV Wirtschaftlichkeit der Fertigung	83
1 Kapazität und Ausnutzung	87
2 Der Materialanteil am Produkt	89
3 Ausbringungsgrad und Ausschußquote	91
4 Zum Qualitätsniveau	95

5	Fertigungsintensität	98
6	Typenzahl und Sortenwechsel	101
7	Stillstandszeit und Störfaktoren	104
8	Energiewirtschaft	107
9	Einkauf und Lagerhaltung	111
10	Herstellkostenanalyse	114
11	Produktionstiefe und Veredelungsgrad	121
12	Forschung, Entwicklung, Innovation	123
V Absatzstruktur und Marketing		127
1	Kundenkreis	130
2	Absatzfelder	133
3	Auftragsgrößenordnung	138
4	Kundenumsatz-Analyse	143
5	Preisstellung, Konditionen, Service	144
6	Erlösniveau	149
7	Vertriebskosten	152
8	Allgemeine Verkaufsmeßzahlen	155
9	Nachfragestruktur und Konsumverhalten	158
10	Produktgestaltung und Werbepolitik	161
VI Personalstruktur und Arbeitskosten		167
1	Belegschaftsbild	167
2	Lohnniveau und Arbeitskosten	170
3	Zeitlohn, Akkordlohn, Prämien	172
4	Gehaltsstruktur	176
5	Ausfallzeiten	180
6	Fluktuation	183
VII Kennzahlen aus dem Finanzbereich		189
1	Vermögensstruktur	192
2	Anlageintensität	195
3	Betriebsnotwendiges Vermögen	197
4	Kapitalstruktur	198
5	Finanzierung	199
6	Stabilität	201
7	Liquidität	203
8	Debitoren	204
9	Entwicklungstendenzen	206
10	Gewährleistungen	207

11	Investitionsgrad	208
12	Zinsaufwand und Zinsertrag	211
VIII	Über den Umgang mit Kennzahlen	215
1	Erkenntnistheoretische und entscheidungstheoretische Grundlagen der Kennzahlenrechnung	215
2	Problemorientierte und systemorientierte Aufgaben	217
3	Die kausalanalytische Arbeitstechnik	220
4	Kybernetische Einflüsse in der Kennzahlenpraxis	226
IX	Kennzahlen im Spiegelbild des Betriebsvergleichs	233
1	Ausgangspunkte	233
2	Theorie und Praxis	234
3	Methodische Alternativen	236
4	Tabellarische Beispiele	238
5	Schwerpunktuntersuchungen	242
6	Das Schaubild als analytisches Mittel	250
7	Entwicklungstendenzen	261
8	Kennzahlen im internationalen Betriebsvergleich	262
X	Sonderbereiche der betriebswirtschaftlichen Kennzahlenrechnung	271
1	Spannungsfeld und Umweltfaktoren eines Unternehmens	273
2	Wettbewerbsanalyse	276
XI	Zur Entwicklung von Kennzahlen-Systemen	287
1	Herkunftsbezogene und zweckorientierte Ansätze	288
2	Das DuPont-System of Financial Control (USA)	288
3	Die Pyramid Structure of Ratios (Großbritannien)	290
4	Die Ratios au Tableau de Bord (Frankreich)	291
5	Entscheidungstheoretische Ansätze (BRD)	292
6	Betriebswirtschaftliche Transparenz als Systembildungsmotiv	294
7	Entwicklung flexibler Systemstrukturen	296
8	Dialog mit dem Computer	300
	Schlußbemerkungen	303
	Literaturverzeichnis	305
	Sachregister	311