



Schweizerisches Institut für Unternehmensschulung

SIU
Schriftenreihe
Band

17

Dr. Frank Steiner

Erfolgsorientierte Unternehmens- führung KMU

Ein Leitfaden
zur Analyse
und Verbesserung
betrieblicher
Sachverhalte

C
COSMOS

Inhaltsverzeichnis

7.	<i>Einleitung</i>	13
1.1	Unternehmungsführung heute	13
1.2	Betriebsanalytische Methoden/Controlling	14
1.3	Zu diesem Buch	15
2.	<i>Bilanzanalyse und Bilanzkennzahlen</i>	
2.1	Aufbereitung der offiziellen Bilanz	17
2.2	Auswertung der bereinigten Bilanz (Bilanzkennzahlen)	21
	2.2.1 Beurteilung der Vermögensstruktur	21
	2.2.2 Beurteilung der Kapitalstruktur	23
	2.2.3 Liquidität	24
	2.2.4 Deckungsgrad der Anlagen	25
	2.2.5 Umschlagsziffern	26
2.3	Dynamische Bilanzanalyse	27
2.4	Verbesserung der Bilanzstruktur	28
3.	<i>Erfolgsanalyse und Ertragskennzahlen</i>	29
3.1	Aufbereitung der offiziellen Gewinn- und Verlustrechnung	29
3.2	Auswertung der bereinigten Erfolgsrechnung	32
	3.2.1 Wichtige Erfolgsgrößen	32
	3.2.2 Rentabilitätskennziffern	33
	3.2.3 Bruttogewinn, Wertschöpfung/Marge	34
	3.2.4 Cashflow	34
	3.2.5 Analyse der Ertrags- und Aufwandstruktur	36
	3.2.6 Kennzahlenanalyse	36
3.3	Nutzwahrschwellenanalyse	38
	3.3.1 Grundsatz iches	38
	3.3.2 Preisänderungen	39
	3.3.3 Mehr- oder AAinderkosten (Investitionen)	40
3.4.	Kapitalflussrechnung	41
	3.4.1 Ausgangsdaten	41
	3.4.2 Bewegungsbilanz und Liquiditätsausweis	42
	3.4.3 Kapitalflussrechnung	43
	3.4.4 Beispiel aus der Praxis	43
3.5	Bilanz- und Erfolgsanalyse (Zusammenfassung)	47

0 Inhaltsverzeichnis

4.	<i>Analyse und Verbesserung einzelner Betriebsbereiche</i>	49
4.1	Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität als betriebswirtschaftliche Sachverhalte	49
4.1.1	Produktivität	49
4.1.2	Wirtschaftlichkeit	51
4.1.3	Rentabilität	52
4.2	Kennzahlen im Beschaffungsbereich	54
4.2.1	Personal	54
4.2.2	Material	55
4.2.3	Anlagen	57
4.2.4	Kapital	57
4.3	Kennzahlen im Produktionsbereich	57
4.4	Kennzahlen im Lager	58
4.5	Kennzahlen im Absatzbereich	59
4.5.1	Einige Markttatsachen	59
4.5.2	Häufige Fehler im Marketing	62
4.5.3	Notwendige Markt- und Absatzinformationen	63
4.5.4	Absatzkennzahlen	64
4.5.5	Massnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	65
4.6	Optimierung der Steuerbelastung	68
4.6.1	Langfristige Steuerplanung	68
4.6.2	Mittelfristige steuerliche Gewinnoptimierung	69
4.6.3	Ansätze zur Gewinn-Nivellierung beim Jahresabschluss	71
4.6.4	Sonderfälle für Steuereinsparungen	72
4.7	Verbesserung der Ertragslage	73
4.7.1	Einkauf	74
4.7.2	Produktion	74
4.7.3	Lager	75
4.7.4	Transport/Spedition	75
4.7.5	Verkauf/Absatz	75
4.7.6	Büro/Geschäftsleitung	76
4.7.7	Notmassnahmen	76
5.	<i>Das Rechnungswesen im Dienste der Betriebsanalyse</i>	77
5.1	Vorbemerkungen	77
5.2	Moderne Verfahren der Betriebsbuchhaltung	77
5.2.1	Vollkosten-oder Teilkostenrechnung	80
5.2.2	Betriebsabrechnungsbogen (BAB)/ Deckungsbeitragsrechnung (DBR)	80
5.2.3	Vor-und Nachkalkulation	82
5.2.4	Budgetierung und Budgetkontrolle	82
5.2.5	Management-Rapporte	84
5.3	Controlling-Konzept	85
5.3.1	Externe Analyse und externe Prognose	85

5.3.2	Unternehmensanalyse samt konkreten Folgerungen	85
5.3.3	Zielsetzungs- und Planungsablauf	85
5.3.4	Mittelfristige Planstruktur	87
5.3.5	Kurzfristige Plankontrolle	89
5.3.6	Kurzfristige Controlling-Aufgaben	90
5.4	Checkliste zur Überprüfung des Rechnungswesens	91
5.5	Kennzahlensysteme	93
5.5.1	Grundsätzliches	93
5.5.2	Das Du-Pont-System	93
5.5.3	Kennzahlenauswahl	94
5.5.4	Kennzahlen im Branchenvergleich	96
5.6	Der Betriebsvergleich als Führungsinstrument	97
5.6.1	Grundsätzliches	97
5.6.2	Erfa-Gruppen	99
5.6.3	Empirische Untersuchungen	101
5.7	Kooperation	102
6.	<i>Analyse und Verbesserung des Führungsbereiches</i>	105
6.1	Grundsätzliches	105
6.2	Führungsbeurteilung	105
6.2.1	Wie geht man vor?	105
6.2.2	Haupt Hindernis: Selbstkritik	106
6.2.3	Wie realisieren?	107
6.3	Erfassung des IST-Zustandes einer Organisation	107
6.3.1	Allgemeines	107
6.3.2	Fragen zur Unternehmung als Ganzes	107
6.3.3	Standortbestimmung für den Chef	109
6.3.4	Organisationsfragebogen	110
6.3.5	Fragen zum Führungsbereich	1 1 1
6.4	Durchführung unternehmungspolitischer Verbesserungen	1 1 1
6.4.1	Allgemeines	1 1 1
6.4.2	Leitbild/Unternehmungspolitik	112
6.4.3	Führungsgrundsätze	113
6.4.4	Personalpolitische Grundsätze	1 1 3
6.4.5	Wirtschaftliche Grundsätze	116
6.4.6	Absatzpolitische Grundsätze	116
6.4.7	Führungs- und Planungsrhythmus	116
6.4.8	Aufbau- und Ablauforganisation	120
6.4.9	Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	1 24
6.5	Risiko-Analyse und -Minderung	125
6.5.1	Risiko-Management als Führungsaufgabe	125
6.5.2	Risiko-Management als Prozess	125
6.5.3	Strategische Lösungsansätze zur Reduktion oder Vermeidung von betriebswirtschaftlichen Risiken	1 27

12 Inhaltsverzeichnis

6.6	Zeit-Management	131
	6.6.1 Vom rechten Umgang mit der Zeit	131
	6.6.2 Analyse des Tagesablaufs	132
	6.6.3 Die richtigen Aufgaben tun	132
	6.6.4 Die Aufgaben richtig tun	133
	6.6.5 Den «Zeitfallen» ausweichen	134
6.7	Betriebsklima	135
	6.7.1 Praxisbeispiele	135
	6.7.2 Massnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas	136
6.8	Krisen- und Erfolgsfaktoren	137
	6.8.1 Krisenanzeichen	137
	6.8.2 Erfolgsfaktoren	138

7.	<i>Literaturverzeichnis</i>	141
-----------	------------------------------------	------------

8,	<i>Stichwortverzeichnis</i>	142
-----------	------------------------------------	------------

Anhang:

Formular 1: Bilanzbereinigung	146
Formular 2: Erfolgsbereinigung	147
Formular 3: Zusammenfassung Bilanz- und Ertragsanalyse, Kennzahlen	148/149