

**Schriften zum Unternehmerischen Handeln**

herausgegeben von

**Prof. Dr. Matthias Eickhoff und Prof. Dr. Sven Fischbach**

**Institut für Unternehmerisches Handeln  
der Fachhochschule Mainz**

**Sven Fischbach / Sükran Kanat**

# **Erfolgs- und Finanzmanagement im Mittelstand**

**Ein praxisorientierter Leitfaden mit Fallstudien**



Institut für  
Unternehmerisches Handeln



Schriftenreihe Unternehmerisches Handeln

Band 1

**Sven Fischbach, Sükran Kanat**

**Erfolgs- und Finanzmanagement im Mittelstand**

Ein praxisorientierter Leitfaden mit Fallstudien

Shaker Verlag  
Aachen 2004

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2004

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8322-2326-6

ISSN 1613-1371

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen  
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9  
Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • eMail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	9
Abkürzungs- und Symbolverzeichnis .....	11
<b>1 Bestandsaufnahme: Die Lage Ihres Unternehmens .....</b>	<b>13</b>
1.1 Der Jahresabschluss .....	13
1.1.1 Bilanz .....	13
1.1.2 Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).....	27
1.1.3 Anhang.....	29
1.1.4 Lagebericht .....	30
1.2 Jahresabschlusspolitik.....	32
1.2.1 Ziele der Jahresabschlusspolitik.....	32
1.2.2 Instrumente der Jahresabschlusspolitik .....	34
1.2.3 Grenzen der Jahresabschlusspolitik .....	36
1.3 Jahresabschlussanalyse .....	38
1.3.1 Arten der Jahresabschlussanalyse .....	38
1.3.2 Inhalt der Jahresabschlussanalyse .....	39
1.3.3 Wichtige Kennzahlen zur Jahresabschlussanalyse .....	42
<b>2 Fallbeispiel zur Jahresabschlussanalyse.....</b>	<b>58</b>
2.1 Mehrjahresvergleich der GuV .....	59
2.2 Mehrjahresvergleich der Vermögenslage.....	63
2.3 Mehrjahresvergleich der Finanzlage.....	65
2.4 Bewegungsbilanz .....	66
2.5 Kennzahlenvergleich.....	67
2.6 Beurteilung der Ertragslage .....	68
2.7 Beurteilung der Vermögenslage .....	71
2.8 Beurteilung der Finanzlage.....	74

<b>3</b>	<b>Immer zahlungsfähig: Planung und Steuerung der Liquidität .....</b>	<b>75</b>
3.1	Was ist Liquidität? .....	75
3.2	Wege zur Verbesserung der Liquidität .....	81
3.2.1	Gutes Informationswesen .....	81
3.2.2	Budgetierung.....	82
3.2.3	Vorräte – soviel wie nötig .....	82
3.2.4	Debitorenmanagement.....	83
3.2.5	Richtige Finanzierung des Anlage- und Umlaufvermögens.....	84
3.3	Kredit- bzw. Darlehensarten und deren Berechnung .....	86
3.3.1	Kurzfristige Kredite .....	86
3.3.2	Mittelfristige Kredite .....	87
3.3.3	Langfristige Kredite.....	88
<b>4</b>	<b>Fallbeispiel zu Liquiditätsplanung und Ertragsvorausschau .....</b>	<b>89</b>
4.1	Planung der Umsatzerlöse.....	89
4.2	Planung der Erlöse .....	97
4.3	Planung der Kosten .....	101
4.4	Planung der Einzahlungen .....	134
4.5	Ertragsvorschau.....	146
<b>5</b>	<b>Die Zukunft sichern: Mit Controlling den Erfolg planen und steuern.....</b>	<b>156</b>
5.1	Was ist Controlling?.....	156
5.2	Die Grundlage: Betriebsabrechnung und Kalkulation .....	160
5.3	Entscheidungen fundieren mit der Deckungsbeitragsrechnung.....	163
5.3.1	Konzeption der Deckungsbeitragsrechnung .....	163
5.3.2	Deckungsbeitragsrechnung im Mittelstand.....	165
5.3.3	Orientierung an der Produktivität.....	168
5.4	Fallbeispiel zur Deckungsbeitragsrechnung.....	171
5.5	Weitere Schritte zum Ausbau des Controlling .....	173

---

<b>6 Die Existenz sichern: Krisen erkennen und vermeiden.....</b>	<b>176</b>
6.1 Ursachen und Verlauf von Unternehmenskrisen.....	177
6.1.1 Interne Ursachen von Krisen .....	177
6.1.2 Externe Ursachen von Krisen.....	178
6.1.3 Lebenszyklus und Unternehmenskrise.....	179
6.1.4 Charakterisierung von Unternehmenskrisen .....	180
6.2 Früherkennung von Krisen .....	184
6.2.1 Frühaufklärung mit Kennzahlen und Hochrechnungen.....	184
6.2.2 Frühaufklärung durch Indikatoren.....	186
6.2.3 Frühaufklärung mit „schwachen Signalen“ .....	189
6.2.4 Frühaufklärung in der Praxis .....	190
6.3 Krisen managen.....	191
Literaturverzeichnis.....	195
Stichwortverzeichnis .....	196