

Inhaltsverzeichnis

1	Informationsbedarf der Gesellschafter zur Ertragskraft und Finanzkraft	1
1.1	Die Perspektive der nicht-geschäfts-führenden Gesellschafter	1
1.2	Die Kompetenz zur guten Fragestellung	4
2	Die Daten und Berichte durch Fragen zum Sprechen bringen	9
2.1	Hochverdichtete Zahlen zu Wirkungen auf Ursachen hin erläutern	9
2.2	Welche Berichte liegen vor?	11
2.3	Sortierung und Aufbereitung der Daten	14
2.4	Erarbeitung von Vergleichsmaßstäben	17
3	Erfassen der Lage des gesamten Unternehmens	25
4	Die Ertragskraft	31
4.1	Die Begriffe der „Ertragskraft“	31
4.2	Die Bedeutung der Ertragskraft	34
4.3	Die Höhe der Ertragskraft	40

5	Rahmen der Ertragsanalyse	43
5.1	Die großen Quellen für Gewinne und Verluste im Unternehmen	43
5.2	Ertragsanalyse strategischer Geschäftseinheiten	46
5.3	Ertragskraft der Branche	49
6	Der Hebel „Preise“	53
6.1	Die Bedeutung	53
6.2	Analyse der Mischung von Gewinn- und Verlustgeschäften	54
6.3	Analyse der Ursachen der Preisqualität	57
6.4	Analyse der Preisniveaus für Schlüsselkunden	59
6.5	Langfristige Orientierung in Bezug auf die Preispolitik	61
7	Der operative Hebel „Volumen“	65
7.1	Mengenvariation bei einem Auftrag	65
7.2	Mengenvariation in der Zeit	66
7.3	Die Mengenschwankungen in der Rezession	69
7.4	Die Zusatzgeschäfte zu Deckungsbeiträgen	70
8	Der strategische Hebel „Volumen“	73
8.1	Die strategische Bedeutung	73
8.2	Die Erfahrungskurve	74
8.3	Die „kritische Masse“ als Untergrenze für eine nachhaltige Leistungserstellung	79
8.4	Ausweg „Nische“	81
8.5	Netzbasierte Volumenvorteile	81
8.6	Langfristige Orientierung in Bezug auf das Volumen	82
9	Der Hebel „Kosten“	85
9.1	Die Bedeutung	85
9.2	Modelle der Ertrags- und Aufwandsstruktur	86
9.3	Das Modell für die Industrie mit konstruierten und zusammengebauten Produkten	88
9.4	Das Grundmodell am Beispiel eines Industrieunternehmens	90

9.5	Der Hebel „Materialaufwand“	92
9.6	Der Hebel „Personalaufwand“ und „Personalproduktivität“	95
9.7	Die Synopsis von Gesamtleistung und Aufwand pro Mitarbeiter	97
9.8	Die Bedeutung kostengünstiger Standorte	103
9.9	Modelle für andere Geschäftstypen	104
10	Der Hebel „Qualität“	107
11	Der Hebel „Investitionen“	111
11.1	Die Bedeutung	111
11.2	Die Investitionsausgaben in der Bewertungslogik	113
11.3	Arten von Investitionen	114
11.4	Investitionsstrategien in Familienunternehmen	115
12	Bilanzierungsbedingte Aufwendungen und Erträge	117
12.1	Die Bedeutung	117
12.2	Bestandsveränderungen	118
12.3	Pensionsrückstellungen	120
12.4	Sonstige Rückstellungen	121
12.5	Sonstige Einflüsse	122
13	Einfluss der Bilanzstruktur auf Ertrag und Stabilität	125
13.1	Die Bedeutung der Bilanz	126
13.2	Aufbereitung der Bilanz	126
13.3	Die Beurteilung des Sachanlagevermögens	128
13.4	Die Standardrelationen des Umlaufvermögens	129
14	Die Kapitalstruktur	131
14.1	Die Bedeutung	131
14.2	Abstimmung einer Finanzierungsstrategie	133
14.3	Sonderfall: Finanzierung von Akquisitionen	136
15	Erfolgsstrategie: Das Interesse des Kunden	139
	Anmerkungen	141