

Claudia Ossola-Haring

Die 150 besten Checklisten zur Liquiditätssicherung



Claudia Ossola-Haring

Die 150 besten Checklisten zur Liquiditätssicherung

- Förderungscontrolling
und Risikomanagement
- Unternehmensfinanzierung und Rating
- Rechtliche Sicherungsmöglichkeiten und
Förderungsbeitreibung



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.

ISBN 978-3-636-03012-2 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-085-2 | E-Book-Ausgabe (PDF)

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Print-Ausgabe: © 2005 by mi-Fachverlag, Redline GmbH, Landsberg am Lech.
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Redaktion: Tanya A. Wegberg, Neuruppin
Lektorat: Michael Schickerling, Landsberg am Lech
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: Himmer, Augsburg
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort

1	Vorfeld-Controlling	9
1.1	Einkauf und Verkauf	9
1.2	Lagerung	18
2	Risikomanagement	35
2.1	Bonitätsüberprüfungen	35
2.2	Rechtsformabhängige Besonderheiten für die Liquidität	48
3	Unternehmensfinanzierung	63
3.1	Kosten- und Kapital-Check	63
3.2	Liquiditäts-Check	66
3.3	Eigenkapital-Check	71
3.4	Fremdkapital-Check	72
3.5	Bürgschafts-Check	80
3.6	Alternativ-Finanzierungen	82
3.7	Kreditgeber-Check	84
3.8	Fördermittel-Check	85
3.9	Versicherungs-Check	90
3.10	Finanzplan	93
3.11	Skonti	105
4	Rating	107
5	Betriebliches Rechnungswesen	111
5.1	Buchführung und Abschluss	111
5.2	Kostenrechnung	114
5.3	Kalkulation/Kostenträgerrechnung	118
5.4	Deckungsbeitragsrechnung	123
5.5	Kennzahlen	128
5.6	Controlling	133
5.7	Unternehmenskrisen	136
5.8	Bilanzpolitik	140
5.9	Balanced Scorecard	164

6	Steuer- und Sozialversicherungspflichten	169
6.1	Steuerpflichten und -rechte	169
6.2	Steuerberater-Auswahl.....	177
6.3	Sozialversicherungspflichten und -rechte.....	183
7	Liquiditätssicherung durch buchhalterische Maßnahmen	193
	Autoreninformation	223
	CD-Benutzerhinweise	224

Vorwort

Die Liquidität ist wie das Blut in einem pulsierenden Unternehmen. Ohne ausreichende Liquidität kann kein Unternehmen auf lange Sicht überleben; es wird über kurz oder lang insolvent. In einem Satz:

Ist Ihr Unternehmen nicht flüssig (= liquide), sind Sie als Unternehmer über-flüssig!

Damit es in Ihrem Unternehmen erst gar nicht so weit kommt, zeigen Ihnen diese Checklisten, welche Schritte Sie wann und vor allem wie unternehmen müssen, um die jederzeitige Zahlungsbereitschaft Ihres Unternehmens sicherzustellen. Durch geeignete Planungsmaßnahmen und -werkzeuge mindern Sie die Gefahr der plötzlich auftretenden Zahlungsunfähigkeit. Mithilfe einer sinnvoll ausgearbeiteten Finanzplanung und -steuerung können Sie frühzeitig mögliche Schwachstellen und Engpässe erkennen und durch entsprechende Gegenmaßnahmen darauf reagieren. Eine sorgfältig ausgearbeitete Finanz- und Liquiditätsplanung ist nicht nur sinnvoll, sondern kann mitunter überlebenswichtig sein.

1 Vorfeld-Controlling

1.1 Einkauf und Verkauf

Ihr Problem

Als Unternehmer müssen Sie wissen, in welche Richtung Sie Ihr Unternehmen steuern wollen. Sie sollten mehr sein als nur ein Spielball der äußeren Umwelt- und Umfeldbedingungen. Das gilt vor allem auch in Bezug auf Ihre Partner, Kunden wie Lieferanten.

Die Lösung

Sie sollten ein vorausschauendes Vorfeld-Controlling einrichten, das Ihnen ohne unnötigen Zeitverlust aufzeigt, wenn die Richtung nicht mehr stimmt, und es Ihnen so ermöglicht, schnell und damit wirksam Gegen- oder Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

Checkliste: Einkauf

- Im Einkauf liegt der Gewinn (alte Kaufmannsweisheit)!
- Einkaufsgrundsätze müssen in die Unternehmenszielsetzung und -politik integriert sein.
- Koordinierte, flexible und effiziente Zusammenarbeit mit:
 - der Entwicklung
 - der technischen Planung für Investitionen
 - der Fertigung
 - dem Vertrieb
 - dem Controlling und
 - dem Finanzierungsmanagement
- Die Strategien für die Beschaffungspolitik sind abhängig von:
 - der Größe des Unternehmens
 - dem jeweiligen Beschaffungsvolumen
 - der Struktur des Beschaffungsmarktes
 - den Substitutionsmöglichkeiten der zu beschaffenden Güter
- Beschaffungsmarktforschung ist durchzuführen.
- Lieferantenstudien sind durchzuführen.
- Grundsätze der Beschaffungspolitik (Rangordnung der Prioritäten festlegen):
 - Verringerung der Fertigungstiefe durch Fremdbezug

- Auswahl von mindestens zwei Lieferanten zum Erhalt des Wettbewerbs und der Liefersicherheit – »Single Sourcing« (Zusammenarbeit mit nur einem Lieferanten bei entwicklungsintensiven Kaufteilen) – verstärkter Einkauf im Ausland bei Preisvorteilen
- Senkung der Einstandspreise
- Senkung der Fehlbestandskosten
- Erhöhung der Liquidität durch geringere Durchschnittsbestände
- Leasing statt Investition
- Stärkung der Abnehmerposition
- Probleme des Beschaffungs- und Materialmanagements:
 - technisch überhöhte Anforderungen
 - fehlerhafte Abstimmung der Teileabmessungen
 - keine Normteile
 - fehlende Abstimmung bei technischen Änderungen
 - Entscheidungsmonopol technischer Stellen
 - begrenzte Beschaffungsmarktkennntnis technischer Stellen
 - einseitige, unflexible technische Anforderungen und Problemlösungen
 - Produktionsausfälle durch Fehlmengen
 - überdimensionierte Bestände
 - schlechte Qualität des Materials und der Zulieferteile
 - Überbestände bei Auslauf einer Serie
 - Fehl- oder Überbestände aufgrund falscher oder inaktueller Absatzplanung
 - Produzentenhaftung bei defekten Teilen, hohe Gewährleistungskosten
 - Budgetüberschreitung durch zu hohe Lagerbestände
 - zu hohe Einstandspreise
 - Liquiditätsengpass durch ungenaue Liefer- und Investitionsplanung
- Richtlinien für Einkaufsgrundsätze:
 - Unbestechlichkeit der Einkäufer
 - Geschenke und Incentives von Lieferanten
 - Materialbedarfsplanung (Produktionsprogramm, Stücklisten)
 - Materialanforderungen
 - Angebotseinholung und -verfahren
 - Auswahl der Lieferanten
 - Beurteilung von Lieferanten
 - Einkaufsbedingungen und -verträge
 - Einkaufsvollmachten
 - Terminalsicherung und -verfolgung
 - Beschaffung von Investitionsgütern
 - Erteilung von Aufträgen in dringenden Fällen
 - Beschaffung von Dienstleistungen
 - Beschaffung im Ausland
 - Erfassung und Verkauf von Schrott und Abfällen
 - Notwendigkeit von Gegenkalkulationen

Checkliste: Rationalisierungsmöglichkeiten im Einkauf

- Zusammenarbeit mit Entwicklung und Konstruktion:
 - Reduzierung der Variantenvielfalt zur Erhöhung der Stückzahlen pro Variante und damit zur Kostenreduzierung
 - klare und eindeutige Produkt- und Materialspezifikationen zur Vermeidung von Beschaffungsfehlern
 - Beschaffung einbaufertiger Teile und Produkte sowie von Normteilen zur Entlastung der Konstruktion und Verminderung der Fertigungstiefe
 - laufender Kostenvergleich eigengefertigter Teile und fremdbezogener Erzeugnisse
 - systematische Substitutionsanalyse der verwendeten Materialien und Verfahren (Wertanalyse)
 - Überprüfung der Toleranzanforderungen und Ausschussgrößen
- ABC-Analyse des Beschaffungsvolumens.
- Wertanalyse bei den Lieferungen von A-Teilen.
- Entscheidung Eigenfertigung oder Fremdbezug unter Beachtung von:
 - vorhandener Kapazität und Beschäftigungslage
 - kurz- oder langfristigem Bedarf
 - Qualität
 - relevanten Kosten
 - Kapitalbedarf und -bindung: Liquidität
 - Risiko
 - Absatzwirkungen
 - Geheimhaltungserfordernissen
- Möglichkeiten der Deckung des zusätzlichen Bedarfs bei einem Zulieferanten.
- Verwaltungskosteneinsparungen durch:
 - klare Richtlinien und Kompetenzen
 - Schulung qualifizierter Mitarbeiter
 - Einsatz von DV-Systemen
 - Einsatz von Planungshilfsmitteln
 - geeignete Vervielfältigungsverfahren
 - maschinelle Textverarbeitung

Checkliste: Zusammenarbeit zwischen Beschaffungsstellen und Lieferanten

- Grundbedingung: hohes Maß an Seriosität und Willen zur Partnerschaft. Möglicherweise zeitweiliger Verzicht auf volle Ausschöpfung der Nachfragemacht. Im Gegenzug Sicherheit des zeitweiligen Verzichts auf volle Ausschöpfung der Angebotsmacht.
- fairer Interessenausgleich bei Kaufverträgen und Lieferbedingungen.
- Vorsicht bei Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten:
 - Teuer und Skonti können nicht ausgenutzt werden
 - Abhängigkeit droht

- Bei Großserienfertigung Abschluss von Rahmenverträgen für jeweils ein Jahr.
- Bei Preisverhandlungen Zeugen mitnehmen.
- Bei Preiserhöhungen durch Lieferanten:
 - zusätzliche Gegenangebote einholen
 - Beschaffungsmöglichkeit im Ausland prüfen
 - Rücknahme oder Reduzierung der Preiserhöhung durch Hinweise auf Gegenangebote und spezifische Marktgegebenheiten zu erreichen versuchen
 - wertanalytische Kostengespräche führen
- Besonders intensive Zusammenarbeit mit Lieferanten ist beim Kauf oder Leasing von Maschinen und Anlagen notwendig; Fragen der Installierung, Gewährleistung und Instandhaltung nach der Inbetriebnahme der Anlage einschließen.
- Planungsaufwand und Änderungskosten für Maschinen und Anlagen durch frühzeitige direkte Zusammenarbeit des Lieferanten mit der Entwicklungsabteilung reduzieren (»Simultaneous Engineering«).
- Fragen der Produzentenhaftung klären, Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen bei zugelieferten Teilen.
- Versicherungs- und Zollprobleme klären.
- Bei Auslandsbeschaffung: Umsatzsteuerfreiheit der Lieferung oder Umsatzsteuer-Erstattungsverfahren und -stellen klären.
- Planungs- und Entwicklungskosten durch Einsatz von Systemlieferanten reduzieren.

Checkliste: Einkauf und Logistik/Erfolgskontrolle

- Jahresplanung durch Soll-Ist-Vergleiche überwachen.
- Einkaufsrichtwerte als Basis für die Ermittlung der Kosten pro Einheit für bezogene Waren ermitteln (notfalls auf Vorjahreswerten aufbauend schätzen).
- Kostensenkungsprogramme erarbeiten und kontrollieren.
- Kennzahlensystem für Einkauf und Logistik als Erfolgskontrollinstrument einsetzen.
- Mit ABC-Analyse Schwerpunkte und Prioritäten setzen.
- Bei marktgängigen Waren Einkaufserfolg unter Berücksichtigung der Konjunkturverhältnisse durch einen Vergleich der allgemeinen Preisentwicklung mit den vom Einkauf gezahlten Preisen messen.

(Nach Fröhlich/Stankiewicz)

Checkliste: Informationsbereich Beschaffungsprogramm

	verantwortlich	geprüft	Handlungsbedarf	Termin
Indikatoren				
• Kapazitätsauslastung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Durchlaufzeiten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kapitalbindung in der Produktion		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• hohe Herstellkosten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Prüfkosten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Ausschussquote		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Anzahl Reklamationen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Anzahl Bestellpositionen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Informationsquellen				
• Fertigungsplanung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Fertigungssteuerung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kostenstellenrechnung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Produktionsmeldung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lagerbestandsführung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kostenträgerrechnung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Prüfstatistik, Kostenstellenrechnung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Produktionsmeldung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Debitorenbuchhaltung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Gutschriftenerteilung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Bestellüberwachung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
mögliche Ursachen				
• Über-/Unterkapazitäten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Fehlkapazitäten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unzureichende Abstimmung, Fertigungsplanung und Absatzplanung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unzureichende Ermittlung des Anteils Eigen-/Fremdleistung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unzureichende Disposition und Fortschrittskontrolle		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Vorfeld-Controlling

ungenügender Einsatz der Wertanalyse		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
unexakte Definition der Lieferqualität		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Einsatz ungeeigneter Lieferanten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ungeeignete Prüfverfahren		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ungenügende Normung/Typisierung/ Standardisierung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Checkliste: Informationsbereich Beschaffungsvolumen

	verantwortlich	geprüft	Handlungs- bedarf	Termin
Indikatoren				
• Bestandspositionen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Bereitstellungskosten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kapitalbindung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Überbestände/Fehlbestände		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lagerumschlag		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lieferbereitschaft		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lagerhüter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Schwund/Verderben		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Wertberichtigungen (Veralterung)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Verwertungsaktionen/Schrott		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Bestellwert		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Bestellzeit		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lieferzeit		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Informationsquellen				
• Lagerstatistik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kostenstellenrechnung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Finanzbuchhaltung, Liquiditäts- disposition		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lagerbestandsführung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lagerbestandsstatistik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Beschaffungsbudget		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Einkaufsstatistik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

mögliche Ursachen				
• ungenügende Normung/ Typisierung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Überkapazitäten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Abstimmung Beschaffungs-, Produktions-, Finanzplan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Beschaffungsplanung/Disposition		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ungenaue Dateneingabe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• zu hohe Meldebestände		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unzureichende Lager- und Trans- porttechnik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unexakte Abstimmung Absatz-, Pro- duktions-, Beschaffungsplanung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• falsche Bedarfsermittlung oder Vorhersage in Menge und Zeit		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unaktuelle Lagerbestandsführung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unwirtschaftliche Bestellungen beziehungsweise Zeiten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• zu hohe Sicherheitsbestände		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• saisonale, konjunkturelle Schwankungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Checkliste: Informationsbereich Beschaffungspreis

	verantwortlich	geprüft	Handlungs- bedarf	Termin
Indikatoren				
• Rechnungsabweichungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Preisindex/Veränderungsindex		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Bezugskostenabweichungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Preisnachlässe/Zahlungsziel		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Informationsquellen				
• Materialbewertung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Einkaufsstatistik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kreditorenbuchhaltung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Rechnungsprüfung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

mögliche Ursachen				
• unrealistische Beschaffungsplanung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Konjunktur-/Saisonschwankungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Abweichen des Lieferanten von Bezugsbedingungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Checkliste: Informationsbereich Beschaffungsquelle

	verantwortlich	geprüft	Handlungsbedarf	Termin
Indikatoren				
• Einkaufswert je Lieferant		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Anzahl der Lieferanten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Warenarten beziehungsweise Mengen je Lieferant		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lieferantenobligo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Gegengeschäfte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lieferschwierigkeiten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Menge		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Termine		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Qualität		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Informationsquellen				
• Kreditorenbuchhaltung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Einkaufsstatistik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Bestellüberwachung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kreditorenbuchhaltung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Wareneingangskontrolle		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lieferantenrechnungskontrolle		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
mögliche Ursachen				
• Veränderungen der Lieferantenstruktur		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• zu optimistische beziehungsweise fehlende Lieferantenbeurteilung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• geringe Lieferwilligkeit		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Checkliste: Informationsbereich Beschaffungsorganisation

	verantwortlich	geprüft	Handlungs- bedarf	Termin
Indikatoren				
• sinkende Motivation der Mitarbeiter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• sinkende Effizienz der Mitarbeiter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• steigende Bearbeitungszeiten je Vorgang		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Verzögerung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Unterlassungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Anzahl Bestellungen je Disponent		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kosten je Bestellung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Anzahl Lieferantenanfragen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Doppelarbeiten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Fehlmengen/Überbestände		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Durchlaufzeiten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Suchanforderung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Inventurdifferenzen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unaktuelle Unterlagen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Informationsquellen				
• Organisationsplan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Stellenbeschreibungen/Funk- tionsbeschreibungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Beschaffungsgrundsätze		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Arbeitsanweisungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Mitarbeitergespräche		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Bestellüberwachung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kostenstellenrechnung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Anfragenbearbeitung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Kostenrechnung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Produktionsstatistik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Bestandsführung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

mögliche Ursachen				
• antiquierte Führungstechnik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unzureichendes Vergütungssystem		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unvollkommene Führungsmethoden, mangelhafte Information		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• mangelnde oder nicht überwachte Delegation		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• fehlende oder falsche Zielvorgabe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• fehlende oder falsche Leistungsbeurteilung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ungenügender Einsatz von Hilfsmitteln/Instrumentarium		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unzureichendes Planungs- und Dispositions-, Administrations- und Informationssystem		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• starre und aufwändige Strukturorganisation		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

1.2 Lagerung

Ihr Problem

Natürlich benötigen Sie als Unternehmer, wenn Sie nicht gerade ein reines Dienstleistungsunternehmen sind, ein Lager. Aber ebenso natürlich wissen Sie, dass in den Lagern teilweise erhebliches Kapital gebunden ist.

Die Lösung

Sie sollten versuchen, Ihre Lager so gering wie möglich zu halten und sie nur mit dem Nötigsten zu bestücken, um erstens möglichst wenig Kapital zu binden und zweitens das Risiko von Schwund, Verderb oder Veralterung zu verringern.

Checkliste: Informationsbereich Lager- und Verteiltechnik

	verantwortlich	geprüft	Handlungs- bedarf	Termin
Indikatoren				
• Instandhaltungsaufwand		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• mangelnde Förderfähigkeit des Transportguts		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• mangelnde Identifizierungsmöglichkeiten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• falsche Zuordnung Ladegut zum Ladehilfsmittel		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Auslastung der Förderzeuge		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lagerraumnutzung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lagerflächennutzung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Entnahmeweg		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• unterschiedliche Entnahmestückzahlen je Einheit		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Entnahmehäufigkeit		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Transportzeiten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• verstellte Transporte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Informationsquellen				
• Anlagenbuchhaltung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Transportmöglichkeiten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Transportaufschreibungen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Lagerstatistik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
mögliche Ursachen				
• Alter der Lager- und Transportmittel		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ungenügende(r) Einsatz/Auswahl von Transport-/Ladehilfsmitteln		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Abmessungen der zu lagernden Güter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Stapelfähigkeit der zu lagernden Güter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• Überkapazitäten im Lagerbereich		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Checkliste: Lagerhaltung

Risiken der Lagerhaltung:

- Qualitätsminderung (Alterung, Verderb)
- Schwund
- technischer Fortschritt
- Mode- und Geschmackswandel
- Preisrisiko
- Diebstahl

Folgen einer kürzeren Lagerdauer:

- geringerer Kapitalbedarf
- weniger Zinskosten
- niedrigere sonstige Lagerkosten
- verbesserte Wettbewerbsposition
- höhere Wirtschaftlichkeit und steigende Rentabilität

Kosten der Lagerhaltung:

Kosten	laufende Abrechnungsperiode (Euro)	vorherige Abrechnungsperiode (Euro)	prozentuale Abweichung	vorjährige Abrechnungsperiode (Euro)	prozentuale Abweichung
Raumkosten					
• Miete					
• Heizung					
• Strom, Gas, Wasser					
• Reinigung					
• Bewachung					
• Abschreibung					
• Verzinsung des eingesetzten Kapitals					
• Reparaturen					
Lagerungskosten					
• Versicherungsprämien					

• Zinskosten für Lagergüter					
• kalkulatorische Wagnisse					
Verwaltungskosten					
• Löhne					
• Gehälter					
• Sozialaufwändun- gen					
• Büromaterial der Lagerverwaltung					

Checkliste: Maßnahmen zur Erhöhung der Umschlagshäufigkeit

- Zielbereich Einkauf:
 - Kauf auf Abruf vereinbaren
 - Einkäufe genauer planen
- Zielbereich Lager:
 - Höchstbestände angeben
 - Meldebestände einführen
- Zielbereich Absatz:
 - mit Marketing Umsätze steigern
 - Sortiment straffen
 - Umschlagshäufigkeit für einzelne Produkte berechnen

Analyse der Vertriebsergebnisse	Ist-Zustand befriedigend?		Maßnahmen zur Schwachstellenbeseitigung erforderlich?	
	ja	nein	ja	nein
Umsatzentwicklung				
Wie hat sich der Umsatz entwickelt?				
<ul style="list-style-type: none"> • nach Produktgruppen • nach Kundengruppen • nach Gebieten • nach Vertriebswegen • nach Niederlassungen/Verkaufsbüros/ Gebietsverkaufsleitungen 				

Enthält die Umsatzentwicklung einen realen Zuwachs?				
Welche Abnehmergruppen haben bezogen auf einzelne Produktgruppen im Umsatzanteil gewonnen beziehungsweise verloren?				
Welche Außendienstbezirke haben in welchen Produktgruppen im Umsatzanteil gewonnen beziehungsweise verloren?				
Welche Vertriebswege haben, differenziert nach Produktgruppen, im Umsatzanteil gewonnen beziehungsweise verloren?				
Welche Verkaufsgebiete haben, differenziert nach Produktgruppen, im Umsatzanteil gewonnen beziehungsweise verloren?				
Welche Produktgruppen haben im Umsatzanteil, differenziert nach Vertriebswegen, Abnehmergruppen und Regionen, gewonnen beziehungsweise verloren?				
Absatzentwicklung				
<p>Wie hat sich der mengenmäßige Absatz entwickelt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • nach Produktgruppen • nach Kundengruppen • nach Gebieten • nach Vertriebswegen • nach Niederlassungen/Verkaufsbüros/Gebietsverkaufsleitungen 				
Entwicklung der Deckungsbeiträge				
<p>Wie hat sich der Deckungsbeitrag entwickelt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • nach Vertriebswegen • nach Regionen • nach Abnehmergruppen • nach Aufträgen • nach einzelnen Kunden • nach einzelnen Produkten 				
<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss der Preisentwicklung auf Deckungsbeitragsentwicklung? 				