

WEKA Business Media AG



Checklisten für KMU-Geschäftsführer

Die wichtigsten Arbeitshilfen für Ihren
Unternehmensalltag



Ein Problem? Kein Problem!

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Checklisten für KMU-Geschäftsführer

Herausgeber: WEKA Business Media AG, Schweiz

WEKA Business Media AG, Schweiz

Projektleitung: Astrid Geschwentner

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2022

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

CH-8048 Zürich

Telefon 044 434 88 88

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Wien

ISBN 978-3-297-12042-2

2. überarbeitete Auflage 2022

Druck: CPI books GmbH, Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Sarah Rutschmann, Korrektorat: Michelle Schneider Gnehm

Inhaltsverzeichnis

1.	Die Grundlagen eines modernen Unternehmens	3
1.1	Unternehmensstrategie	4
1.2	Werte und Glaubenssätze	17
1.3	Vision und Leitbild	18
1.4	Unternehmensziele	21
1.5	Businessplan	22
2.	Unternehmens- und Marktanalyse	29
2.1	Unternehmensanalyse	30
2.2	Marktanalyse	47
2.3	Benchmarking	52
2.4	SWOT-Analyse	54
3.	Unternehmensorganisation	67
3.1	Organisation und Zuständigkeiten	68
3.1.1	Ermittlung der IST-Organisation	68
3.1.2	Organisationsformen und Organigramme	74
3.2	Personalmanagement	82
3.2.1	Personalplanung und -beschaffung	82
3.2.2	Personalentwicklung und -weiterbildung	87
3.2.3	Anreizgestaltung	89
3.2.4	Personalabbau	91
3.3	Prozessmanagement	93
3.4	Interne Kommunikation und Information	103
3.4.1	Interne Kommunikation	103
3.4.2	Mitarbeiterinformation	110
3.4.3	Informationsfluss nachhaltig verbessern	114
4.	Unternehmensentwicklung und -entscheidungen	117
4.1	Nutzwertanalyse zur Entscheidungsfindung	118
4.2	Innovationen	120
4.3	Change Management	124
4.4	Unternehmenskrisen	128
4.5	Auswahl eines Unternehmensberaters	132
4.6	Outsourcing	136
4.7	Leasing	144
4.8	Joint Venture	146
4.9	Franchising	154
4.10	Unternehmensnachfolge	158
4.11	Unternehmensverkauf	165
5.	Finanzen und Controlling	171
5.1	Jahresabschluss – Wie steht es um die finanzielle Gesundheit Ihres Unternehmens?	172
5.1.1	Bilanz	172
5.1.2	Gewinn- und Verlustrechnung	175
5.1.3	Anhang	176
5.1.4	Checkliste: Haben Sie an alles gedacht?	178

5.1.5	Steuerliche Optimierung des Jahresabschlusses	179
5.1.6	Exkurs: Kontenplan	180
5.2	Finanzplanung	181
5.2.1	Engpässe frühzeitig erkennen	183
5.2.2	Umsatzplanung	184
5.2.3	Investitionsplanung	186
5.2.4	Kapitalbedarfsplanung	187
5.2.5	Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	189
5.2.6	Liquiditätsplanung	194
5.2.7	Planbilanz	196
5.3	Kalkulation	197
5.3.1	Kostenrechnung	198
5.3.2	Zuschlagskalkulation	198
5.3.3	Kalkulation auf Teilkostenbasis	201
5.4	Führen mit Kennzahlen	211
5.4.1	KMU-Kennzahlen	212
5.4.2	Kennzahlen-Analyse	221
6.	Marketing und Vertrieb	225
6.1	Marketingstrategie	227
6.1.1	Marketinganalyse	231
6.1.2	Marketingkonzept	231
6.1.3	Marketingplan	233
6.2	Produkte und Dienstleistungen	237
6.3	Public Relations (PR)	240
6.3.1	Pressemitteilung verfassen	242
6.3.2	Pressekonferenz	247
6.3.3	Firmenportrait	247
6.4	Verkauf	249
6.4.1	Analyse der Verkaufsorganisation	249
6.4.2	Systematische Verkaufsplanung	255
6.4.3	Strategisch verkaufen	256
6.4.4	Key Account Management	256
6.4.5	Verhandeln	259
6.5	Verkaufsförderung	272
6.6	Werbung	275
6.6.1	Werbearten	275
6.6.2	Werbebotschaft verfassen	276
6.6.3	Direct Mailing	277
6.7	Online-Marketing	278
6.7.1	E-Mail-Marketing	279
6.7.2	Online-Auftritt	280
6.8	Kundenservice	281
6.9	Erfolgskontrolle	283
6.9.1	Soll-Ist-Vergleich im Vertrieb	283
6.9.2	Messung der Marketing- und Vertriebsqualität	284
6.9.3	Messung der Kundenzufriedenheit	285
6.9.4	Verbesserung der Vertriebsqualität	291

1.

Die Grundlagen eines modernen Unternehmens

1.1	Unternehmensstrategie.....	4
1.2	Werte und Glaubenssätze.....	17
1.3	Vision und Leitbild	18
1.4	Unternehmensziele	21
1.5	Businessplan	22

1. Die Grundlagen eines modernen Unternehmens

Das Wichtigste in Kürze

Ein **Geschäftsführer** muss ein **Unternehmen führen** und leiten können. Dabei sind eine verbindende Unternehmensstrategie, eine gemeinsame Vision sowie ein Leitbild und klare Unternehmensziele die primären Voraussetzungen, um den Bestand eines Unternehmens langfristig zu sichern. Sie sorgen für Wettbewerbsfähigkeit, Flexibilität und Performance, aber auch für «Corporate Spirit» und höchstes Engagement jedes einzelnen Mitarbeiters.

Hoffentlich gehören Sie nicht zu den Leuten, die sagen: «Ja, so etwas haben wir». Oft wird bei den Finanzen hin und her kalkuliert, an Marketingplänen gefeilt, viel Brainstorming für neue Ideen betrieben ... Worauf es heutzutage jedoch ankommt, ist das Unternehmen zu leben: Unter gemeinsamen Gesichtspunkten, zusammen mit den Mitarbeitern als wertvollstes Gut. Und eines sei versichert: So wie ein Unternehmen innerhalb der Organisation gelebt wird und kommuniziert, wirkt es auch nach aussen.

1.1 Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie fasst die zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens in klare Worte. Der Zweck der Unternehmensstrategie ist es, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitende mit ihren Entscheidungen, Vorgehens- und Verhaltensweisen hieran orientieren können. Eine klar formulierte und durchgängig bekannte Unternehmensstrategie verschafft Verhaltenssicherheit für die gesamte Belegschaft.

Strategische Erfolgsgrundsätze

Es gibt einige strategische Erfolgsgrundsätze, die für alle Betriebsgrößen und Branchen als allgemein gültig bezeichnet werden können. Die Beachtung dieser Grundlagen des strategischen Denkens in der Unternehmensplanung und -führung ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung und die erfolgreiche Umsetzung einer Unternehmensstrategie, die den Anforderungen des Marktes und der Umwelt gerecht wird. Die nachfolgenden strategischen Erfolgsgrundsätze für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges mögen teilweise auf den ersten Blick trivial erscheinen. In der Praxis findet man jedoch bei der Untersuchung von Misserfolgen ständig Beispiele für ihre Nichtbeachtung – sei es aus Unwissenheit, wegen falscher Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, ungenügender Information oder anderen Gründen.

Praxistipps – Strategische Erfolgsgrundsätze	+	–	Prüfen
<p>Konzentration der Kräfte («Die richtigen Dinge tun») Prioritäten müssen in einer Erfolg versprechenden Unternehmensstrategie und im Rahmen von deren Umsetzung eindeutig festgelegt werden, um die zur Verfügung stehenden Mittel und das Unternehmenspotenzial vernünftig aufteilen und richtig zuordnen zu können.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Aufbauen auf bestehenden Stärken Der Erfolg einer Strategie ist wesentlich wahrscheinlicher, wenn auf den bisherigen Stärken der Unternehmung aufgebaut und diese weiterentwickelt werden. In den meisten Fällen ist es falsch, sich an den Stärken des Gegners zu orientieren und ihn in diesen Bereichen angreifen zu wollen. Vielmehr sollten die Schwächen der Konkurrenz ausgenutzt werden.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Effizienz («Die Dinge richtig tun») Ein wichtiges Ziel der strategischen Unternehmensführung ist die langfristige Verbesserung der Effizienz der Unternehmung. Eine in allen anderen Punkten noch so gut durchdachte Strategie ist letztlich nahezu wertlos, wenn durch sie nicht auch die Erhöhung der Produktivität oder die Verbesserung der Kostenstruktur angestrebt wird.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Differenzierung / Profilierung Es muss in irgendeiner Form – durch Qualität, Preis, Image, Werbung usw. – eine möglichst grosse Unterscheidung von der Konkurrenz und eine klare Führungsrolle im Feld der Mitbewerber sichergestellt und den Kunden bewusst gemacht werden.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Richtiges Timing («Speed Management») Auch an sich gut durchdachte Strategien zu entwickeln, nützt nichts, wenn sich diese nicht schnell durchsetzen lassen. So wird z.B. in Anbetracht der immer kürzer werdenden Marktzyklen das richtige Timing bei Innovationen und Markteinführungen immer wichtiger.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Ausnützung von Synergien Eine erfolgreiche Unternehmensstrategie ist darauf ausgerichtet, dass die Aktivitäten der einzelnen Funktionsbereiche der Unternehmung und deren Kooperationspartner so miteinander in Verbindung gebracht und aufeinander abgestimmt werden, dass Synergien zum Tragen kommen. Die zugrunde liegende Überlegung ist, dass 1 + 1 möglichst 3 ergeben sollte.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Erkennen und Ausnützen von Umwelt- und Marktchancen Die Umwelt und die für die Unternehmung interessanten Märkte müssen ständig nach Gelegenheiten abgesucht werden, die eine Erweiterung der Unternehmenstätigkeit oder eine Intensivierung der Anstrengungen in bestimmten Bereichen ermöglichen. Gleichzeitig können bei dieser konsequenten Markt- und Umweltbeobachtung drohende Gefahren rechtzeitig erkannt werden.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Praxistipps – Strategische Erfolgsgrundsätze	+	–	Prüfen
<p>Abstimmung von Zielen und Mitteln</p> <p>Die Ziele, die sich die Unternehmung in ihrer Strategie setzt, müssen im Einklang mit den vorhandenen Mitteln (personelle, finanzielle etc.) stehen. Von dem Verhältnis zwischen Zielen und Mitteln hängt die Höhe des Risikos ab, das mit der Realisierung der Unternehmungsstrategie verbunden ist. Dieses Risiko ist natürlich möglichst gering zu halten.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Unité de doctrine («Teamarbeit»)</p> <p>Eine Unternehmungsstrategie muss von den Mitarbeitenden des Unternehmens getragen werden. Die Unité de doctrine, d.h. der Gemeinschaftsgeist, der in einer Unternehmung herrscht, hat eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für den Erfolg. Deshalb muss die Unternehmungsstrategie mit Rücksicht auf die Mitarbeitenden entwickelt werden und in ihrer Ausformulierung und der Art, in der sie den Mitarbeitenden vermittelt wird, eine motivierende Wirkung haben.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Einfachheit («Pragmatismus»)</p> <p>Die Unternehmungsstrategie bzw. strategisches Denken überhaupt darf nicht die Erstellung umfangreicher Handbücher und Sammlungen von Richtlinien zum Ziel haben. Vielmehr sind Übersichtlichkeit und konzentrierte Darstellung der getroffenen Entscheide anzustreben.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Beharrlichkeit in der Strategieverfolgung</p> <p>Eine entwickelte und formulierte Strategie sollte beharrlich und kontinuierlich verfolgt werden, um die angestrebten Ziele auch tatsächlich zu erreichen. Strategien sollten wohl grundsätzlich flexibel an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden, um den entsprechenden Chancen und Gefahren zu begegnen, unbegründete kurzfristige und abrupte Kurswechsel sorgen aber nicht nur für allgemeine Verwirrung, sondern können die gesamte integrale Konzept-Hierarchie des Unternehmens in Frage stellen.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Grundsätze gelten sowohl für die Strategie wie für einzelne Projekte oder Massnahmen. Sie sind somit nicht nur für den Unternehmensstart wichtig, sondern während der gesamten Unternehmertätigkeit.

Eine ehrliche und intensive Auseinandersetzung mit den strategischen Erfolgsgrundsätzen als Startvorbereitung und deren laufende Beachtung bei der Umsetzung sind von grösster Bedeutung.

Strategische Stossrichtung

Bevor die Unternehmensstrategie ausgearbeitet und formuliert wird, ist eine Auseinandersetzung mit der strategischen Stossrichtung unerlässlich. Voraussetzungen für gute strategische Überlegungen sind: Eine klare unternehmerische Idee sowie ein konsistentes Businessmodell und eine Grobanalyse zur unternehmerischen Idee. Wenn die unternehmerische Idee einer eingehenden Überprüfung standgehalten hat, gilt es, zentrale strategische Grundsatzentscheide zu treffen, die später in den **Businessplan zu integrieren** sind.

Folgende Elemente sind von zentraler Bedeutung für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie:



- Die **Vision** formuliert in einem Satz, wo das Unternehmen in 10 Jahren stehen soll.
- Die **strategischen Erfolgspositionen** (SEPs, auch Kernkompetenzen, strategische Wettbewerbsvorteile) zeigen auf, wie sich das Unternehmen in der Zukunft im Markt positionieren und gegenüber der direkten oder indirekten Konkurrenz behaupten soll. Parallel zu den strategischen Erfolgspositionen (Give More) werden die Nutzen der Kunden formuliert (Get More).
- Im Rahmen der strategischen Geschäftsfelder werden die wichtigsten Tätigkeitsfelder des Unternehmens als **Produkt/Markt-Kombination** festgehalten.
- Im Rahmen der Wachstumsziele gilt es, die zukünftigen Wachstumsschritte für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung zu definieren.
- Erfolgreiche Unternehmen sind auf gezielte **Innovationsaktivitäten** angewiesen, welche in strategischer Hinsicht klar festgehalten werden müssen.
- **Kooperationen** bilden sehr oft für KMUs eine zentrale Erfolgsbasis im Rahmen des Supply Chain Management, des Vertriebs oder beim Aufbau der Infrastruktur.

- Die wohl grösste strategische Herausforderung ist die **Internationalisierung** der Aktivitäten eines Unternehmens.

Beim Entwickeln der Unternehmensstrategie muss systematisch vorgegangen werden. Mit dieser Vorlage entwickeln und erarbeiten Sie Schritt für Schritt Ihre Unternehmensstrategie.