

# Auf einen Blick

<b>Über die Autoren</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>19</b>
<b>Teil I: Genau hinsehen: Jahresabschlüsse auswerten</b>	<b>23</b>
<b>Kapitel 1:</b> Bevor es losgeht: Die Grundlagen von Jahresabschlüssen	25
<b>Kapitel 2:</b> Erst mal aufbereiten: Strukturbilanz	45
<b>Kapitel 3:</b> Auf das Interesse kommt es an: Kennzahlen	55
<b>Kapitel 4:</b> Kennzahlen der Aktivseite	61
<b>Kapitel 5:</b> Die Geldquellen: Kennzahlen der Passivseite	85
<b>Kapitel 6:</b> Kennzahlen zur Beurteilung der Finanzlage	103
<b>Kapitel 7:</b> Was bleibt: Kennzahlen zur Ertragslage	123
<b>Kapitel 8:</b> Auf das Ergebnis kommt es an: Erfolgsquellen	133
<b>Kapitel 9:</b> Einsatz erforderlich: Aufwandsquoten	141
<b>Kapitel 10:</b> Nur gemeinsam stark: Kennzahlensysteme	147
<b>Kapitel 11:</b> Finanzierungsrechnungen	153
<b>Kapitel 12:</b> Wie es andere machen: Zeitliche und betriebliche Vergleiche	161
<b>Kapitel 13:</b> Die Lage bewerten: Bedeutung von Ratings	165
<b>Kapitel 14:</b> Vorsicht: Grenzen der Jahresabschlussanalyse	173
<b>Kapitel 15:</b> Prüfungsvorbereitung	181
<b>Teil II: Finanzmanagement des Unternehmens</b>	<b>197</b>
<b>Kapitel 16:</b> Analysieren und gestalten: Grundlagen des Finanzmanagements	199
<b>Kapitel 17:</b> Kann man so oder so machen: Finanzierungsarten	213
<b>Kapitel 18:</b> Schon besonders: Weitere Formen der Fremdfinanzierung	239
<b>Kapitel 19:</b> Für die Zukunft: Investitionen	255
<b>Kapitel 20:</b> Die Klippen umschiffen: Risikosteuerung	277
<b>Kapitel 21:</b> Vorbeugen: Kredite absichern	297
<b>Kapitel 22:</b> In- und ausländischer Zahlungsverkehr	307
<b>Kapitel 23:</b> Prüfungsvorbereitung	317
<b>Teil III: Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit</b>	<b>329</b>
<b>Kapitel 24:</b> Kommunikation, Moderation und Präsentation	331
<b>Kapitel 25:</b> Personalplanung und -entwicklung	363
<b>Kapitel 26:</b> Personalführung	383
<b>Kapitel 27:</b> Prüfungsvorbereitung	399

**Teil IV: Der Top-Ten-Teil ..... 409**  
**Kapitel 28: Zehn Tipps zur Prüfungsvorbereitung ..... 411**  
**Abbildungsverzeichnis..... 413**  
**Abkürzungsverzeichnis..... 417**  
**Stichwortverzeichnis ..... 421**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über die Autoren</b>	<b>5</b>
<b>Einleitung</b>	<b>19</b>
Über dieses Buch	19
Konventionen in diesem Buch	20
Törichte Annahmen über die Leser	20
Wie dieses Buch aufgebaut ist	21
Teil I: Genau hinsehen: Jahresabschlüsse auswerten	21
Teil II: Finanzmanagement	21
Teil III: Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit	21
Teil IV: Der Top-Ten-Teil	21
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	22
Wie es weitergeht	22
 <b>TEIL I</b>	
<b>GENAU HINSEHEN: JAHRESABSCHLÜSSE AUSWERTEN</b>	<b>23</b>
 <b>Kapitel 1</b>	
<b>Bevor es losgeht: Die Grundlagen von Jahresabschlüssen</b>	<b>25</b>
Notwendigkeit der Analyse von Jahresabschlüssen	25
Ziele der Jahresabschlussanalyse	26
Stakeholder: Adressaten der Jahresabschlussanalyse	27
Wer sucht, der findet: Informationsquellen	28
Funktionen der Jahresabschlussanalyse	31
So geht es: Arten der Jahresabschlussanalyse	32
Interne und externe Jahresabschlussanalyse	32
Einzelanalyse und vergleichende Analyse	34
Statische und dynamische Betrachtung	36
Formelle und materielle Analyse	37
Alles im Rahmen: Vorgegebene Bedingungen	37
Markt und Märkte: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	38
Regeln überall: Rechtliche Rahmenbedingungen	38
Wir und die anderen: Marktstellung	38
Zielgenau gestalten: Bilanzpolitik	41
Ablauf der Jahresabschlussanalyse	43
 <b>Kapitel 2</b>	
<b>Erst mal aufbereiten: Strukturbilanz</b>	<b>45</b>
So geht's: Die Grundidee	45
Ziele der Datenaufbereitung	46
Was zu tun ist: Aufbereitungsmethoden	48
Hier passiert was: Aufbereitungsmaßnahmen	50

<b>Kapitel 3</b>	
<b>Auf das Interesse kommt es an: Kennzahlen</b>	<b>55</b>
Ganz schön aussagekräftig: Information durch Kennzahlen	55
Funktionen von Kennzahlen	57
Vor- und Nachteile von Kennzahlen	57
Kein Bruch: Absolutkennzahlen	58
Die Relationen müssen stimmen: Verhältniszahlen	59
Die Ziele im Blick: Richtzahlen	60
<b>Kapitel 4</b>	
<b>Kennzahlen der Aktivseite</b>	<b>61</b>
Vermögensstruktur: Das gesamte Vermögen im Blick	61
Auf der Aktivseite der Bilanz: Das Anlagevermögen	62
Der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen:	
Die Anlagenintensität	62
Altersstruktur des Anlagevermögens	64
Abschreibungsquote	68
Investitionsquote	69
Umlaufvermögen: Besonders wichtig bei der Jahresabschlussanalyse	71
Wie viel Unternehmensvermögen gebunden ist:	
Die Umlaufintensität	71
Die Mengen müssen stimmen: Vorratsintensität	73
Schnell soll es gehen: Umschlagshäufigkeit der Vorräte	76
Forderungsintensität, auch Forderungsquote genannt	80
Umschlagshäufigkeit der Forderungen	82
<b>Kapitel 5</b>	
<b>Die Geldquellen: Kennzahlen der Passivseite</b>	<b>85</b>
Money, money, money: Die Kapitalstruktur	85
Von uns: Eigenkapital	86
Meins: Die Eigenkapitalquote	88
Geld im Überschuss: Die Rücklagenquote	92
Finanzkräftig: Der Selbstfinanzierungsgrad	93
Von anderen: Fremdkapital	93
Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital: Die Fremdkapitalquote	94
Maß für finanzielles Risiko: Der Verschuldungsgrad	96
Struktur des Fremdkapitals	98
Schulden im Blick: Die Verschuldungsstruktur	100
Umschlagshäufigkeit der Verbindlichkeiten	101
Umschlagshäufigkeit des Kapitals	101
<b>Kapitel 6</b>	
<b>Kennzahlen zur Beurteilung der Finanzlage</b>	<b>103</b>
A, B oder C: Die Anlagendeckung	103
Deckungsgrad A	104
Deckungsgrad B	106
Deckungsgrad C	107

Die Kasse muss stimmen: Liquidität .....	110
Zur Beurteilung der Zahlungsfähigkeit: Das Working Capital .....	113
Zuflüsse erwünscht: Cashflow-Rechnungen .....	115
Direkte Ermittlung des Cashflows .....	116
Indirekte Methode .....	117

## Kapitel 7

### Was bleibt: Kennzahlen zur Ertragslage ..... 123

Rentabel und hoffentlich nicht blamabel: Die Eigenkapitalrentabilität .....	123
Das Unternehmen aus Sicht der Kapitalgeber:	
Die Gesamtkapitalrentabilität .....	127
Den Hebel ansetzen: Leverage-Effekt .....	128
Ganz schön spannend: Die Umsatzrentabilität, auch Gewinnspanne genannt .....	130

## Kapitel 8

### Auf das Ergebnis kommt es an: Erfolgsquellen ..... 133

Die Herkunft finden: Erfolgsquellenanalyse .....	133
Kerngeschäft: Ordentlicher Betriebserfolg .....	135
Zinsen und Beteiligungen: Finanzergebnis .....	136
Nicht jeden Tag: Außerordentliches Ergebnis .....	136
Rechenkünstler: Pro-forma-Kennzahlen .....	137
Vor Steuern: EBT .....	137
Vor Zinsen und Steuern: EBIT .....	138
EBIT plus Abschreibungen: EBITDA .....	139

## Kapitel 9

### Einsatz erforderlich: Aufwandsquoten ..... 141

Materialaufwandsquote .....	141
Rohertragsquote .....	142
Personalaufwandsquote .....	143
Abschreibungsquote .....	144
Zinsaufwandsquote .....	144

## Kapitel 10

### Nur gemeinsam stark: Kennzahlensysteme ..... 147

Den Zusammenhang erkennen .....	147
Den Weg erkennen: Du-Pont-Kennzahlensystem .....	148
Alles zusammen: Balanced Scorecard .....	149

## Kapitel 11

### Finanzierungsrechnungen ..... 153

Wohin und woher: Bewegungsbilanz .....	153
Mittelverwendung .....	154
Mittelherkunft .....	154
Alles fließt: Kapitalflussrechnung .....	156

**Kapitel 12**

<b>Wie es andere machen: Zeitliche und betriebliche Vergleiche</b> .....	<b>161</b>
Gleich und doch anders: Betriebsvergleich .....	161
Früher und heute: Chronologischer Vergleich .....	162
Wir und die anderen: Zwischenbetriebliche Vergleiche .....	162
Auch bei uns: Innerbetriebliche Vergleiche .....	164

**Kapitel 13**

<b>Die Lage bewerten: Bedeutung von Ratings</b> .....	<b>165</b>
Sicherheit geht vor: Der Baseler Akkord .....	165
Risiken einschätzen: Ratingverfahren .....	166
Harte und weiche Faktoren .....	167
Quantitatives Rating .....	168
Qualitatives Rating .....	169
Folgenreich: Auswirkung der Ratingergebnisse .....	170
Präventiv: Beeinflussung der Ratingergebnisse .....	170

**Kapitel 14**

<b>Vorsicht: Grenzen der Jahresabschlussanalyse</b> .....	<b>173</b>
Da fehlt was: Unvollständige Informationen .....	173
Punktlandung: Stichtagsbezug .....	175
So war es: Vergangenheitsbezug .....	175
Viele Regeln: Vorschriften .....	175
Das Ziel im Blick: Gestaltungsmöglichkeiten .....	176
Sachverhaltsgestaltende Maßnahmen .....	176
Ansatzpolitische Maßnahmen .....	176
Ausweispolitische Maßnahmen .....	177
Bewertungspolitische Maßnahmen .....	177
Auch eigene Interessen: Einfluss der Analysten .....	178

**Kapitel 15**

<b>Prüfungsvorbereitung</b> .....	<b>181</b>
Aufgabenteil .....	181
Lösungsteil .....	188

**TEIL II**

<b>FINANZMANAGEMENT DES UNTERNEHMENS</b> .....	<b>197</b>
--	------------

**Kapitel 16**

<b>Analysieren und gestalten: Grundlagen des Finanzmanagements</b> .....	<b>199</b>
Die Richtung bestimmen: Aufgaben und Ziele .....	200
Aufgaben des Finanzmanagements .....	200
Ziele des Finanzmanagements .....	200

Die Bedingungen müssen stimmen .....	202
Messen und vergleichen: Kennzahlen .....	202
Geben und nehmen: Märkte .....	204
Planung ist alles .....	206
Strategische und operative Planung .....	207
Immer genug da: Liquiditätsplanung .....	208
Ermitteln: Kapitalbindungsdauer und Kapitalbedarf .....	209

## Kapitel 17

### **Kann man so oder so machen: Finanzierungsarten ..... 213**

Erst mal ordnen: Ein Überblick .....	213
Herkunft des Kapitals .....	213
Doch nicht so einfach: Finanzierungsarten im Überblick .....	214
Über kurz oder lang: Dauer der Kapitalüberlassung .....	216
Anspruch oder nicht: Rechtsstellung der Kapitalgeber .....	216
Das gehört uns: Eigenfinanzierung .....	217
Unternehmen ohne Börsenzugang .....	217
Aktiengesellschaft mit Börsenzugang .....	218
Selbsthilfe: Formen der Innenfinanzierung .....	222
Das gehört anderen: Fremdfinanzierung .....	228
Kreditanbieter .....	229
Dauerhaft: Langfristige Fremdfinanzierung .....	229
Überschaubar: Kurzfristige Fremdfinanzierung .....	235

## Kapitel 18

### **Schon besonders: Weitere Formen der Fremdfinanzierung ..... 239**

Sonderformen der Fremdfinanzierung .....	239
Nicht kaufen, aber nutzen: Leasing .....	239
Factoring .....	242
Hin und her: Sale-and-lease-back .....	244
Irgendwie dazwischen: Mezzanine-Finanzierungen .....	245
Nachrangdarlehen .....	246
Stille Beteiligung .....	247
Genussscheine .....	247
Wandelanleihen .....	248
Unter die Lupe genommen: Vorteile von Mezzanine-Finanzierungen .....	249
Über die Grenzen: Außenhandelsfinanzierung .....	250
Kurzfristige Außenhandelsfinanzierung .....	250
Langfristige Außenhandelsfinanzierung .....	251

## Kapitel 19

### **Für die Zukunft: Investitionen ..... 255**

Gut überlegen: Investitionsbedarf feststellen .....	256
Komplex: Investitionsanlässe .....	256
Langfristig: Investitionsplanung .....	257

## 14 Inhaltsverzeichnis

Alles gleich: Statische Investitionsrechnungen .....	258
Gilt für alle: Grundlagen .....	258
Die Kosten entscheiden: Kostenvergleichsrechnung .....	259
Was am meisten bringt: Gewinnvergleichsrechnung .....	261
Rendite entscheidet: Rentabilitätsvergleichsrechnung .....	262
Das kann dauern: Amortisationsvergleichsrechnung .....	263
Zum richtigen Zeitpunkt: Dynamische Investitionsrechnungen .....	264
Handwerkszeug: Grundlagen der dynamischen Investitionsrechnungen .....	265
Meist genutzt: Kapitalwertmethode .....	266
Periodenbezogen: Annuitätenmethode .....	268
Die Null finden: Interne Zinsfußmethode .....	269
Dynamische Amortisationsrechnung .....	271
Investitionskontrolle .....	271
Gilt für alle: Probleme der Investitionsrechnungen .....	272
Optimale Nutzungsdauer .....	273
Rendite messen: Kennzahlen .....	275

## Kapitel 20

### **Die Klippen umschiffen: Risikosteuerung .....**

**277**

Unvorhersehbares erkennen: Risikoanalyse .....	278
Schritt für Schritt gefährlicher: Risikostufen .....	278
Änderung unerwünscht: Zinsrisiko .....	280
Steuerung des Zinsrisikos .....	280
Von oben geschützt: Cap .....	281
Boden eingezogen: Floor .....	282
Umfassend: Collar .....	283
Getauscht: Zinsswap .....	284
In Zukunft fest: Forward Rate Agreement .....	286
Zins-Futures .....	286
Tauschen nicht einfach: Währungsrisiko .....	287
Steuerung des Währungsrisikos .....	288
Arten des Währungsrisikos .....	289
Instrumente zur Risikobegrenzung .....	289
Angst vor dem Schuldner: Kreditrisiken .....	292
Forderungsmanagement .....	293
Controlling .....	293
Wert lass nach: Besicherungsrisiko .....	294
Vertrauen hin oder her: Bonitätsrisiko .....	294
Beschaffungsmarktrisiko .....	295
Fast alles anders: Länderrisiken .....	295
Politische Risiken .....	295
Wirtschaftliche Risiken .....	296

## Kapitel 21

### **Vorbeugen: Kredite absichern .....**

**297**

Abwicklung von Kreditgeschäften .....	297
Kreditverhandlungen .....	298
Weiter so: Handlungsempfehlungen .....	299



Gütesiegel von A bis C: Rating .....	299
Auf Nummer sicher: Kreditsicherheiten. ....	301
Wer bürgt, wird erwürgt: Personalsicherheit. ....	302
Realsicherheiten. ....	302
Schwer zu merken: Akzessorische und fiduziarische Sicherheiten .....	304
Hinter der Grenze wird´s schwierig: Kreditsicherheiten im Außenhandel .....	305
<b>Kapitel 22</b>	
<b>In- und ausländischer Zahlungsverkehr .....</b>	<b>307</b>
Allgemeine Zahlungsverkehrsinstrumente .....	307
Kassengeschäfte. ....	307
SEPA-Überweisungsverkehr .....	308
Scheckverkehr .....	309
Kartengestützte Zahlungen .....	309
Vorsicht bei Unbekannten: Auslandszahlungsverkehr .....	310
Ohne alles: Clean Payment. ....	311
Mit Papieren: Dokumenteninkasso .....	312
Die Bank zahlt: Akkreditiv .....	313
<b>Kapitel 23</b>	
<b>Prüfungsvorbereitung .....</b>	<b>317</b>
Aufgabenteil .....	317
Lösungsteil .....	322
<b>TEIL III</b>	
<b>KOMMUNIKATION, FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT .....</b>	<b>329</b>
<b>Kapitel 24</b>	
<b>Kommunikation, Moderation und Präsentation .....</b>	<b>331</b>
Nicht einfach nur reden: Kommunikation .....	331
Kommunikation als Austausch von Informationen .....	332
Das Sender-Empfänger-Modell .....	333
Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation .....	335
Die Transaktionsanalyse .....	337
Kommunikation im interkulturellen Kontext .....	340
Moderieren von Gruppen. ....	342
Anforderungen an den Moderator .....	343
Gut vorbereitet in die Moderation. ....	344
Der Moderationszyklus: Wie eine Moderation idealerweise abläuft .....	345
Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenfindung .....	348
Lessons Learned: Nach der Moderation. ....	349
Wenn oder besser bevor es knallt: Konfliktmanagement .....	350
Warum eigentlich? Konfliktursachen. ....	350
Konfliktentwicklung: Das Eskalationsmodell nach Glasl. ....	351
Konfliktlösung: Das Harvard-Verhandlungskonzept. ....	353
Erfolgreich präsentieren: So überzeugen Sie Ihr Publikum. ....	357
Struktur und Inhalt: Präsentieren mit System .....	357

16 Inhaltsverzeichnis

Ihre Präsenz zählt: Ein professioneller Auftritt macht den Unterschied. ....	359
Visualisierung: Bringen Sie Ihre Botschaft auf den Punkt .....	359
Vorbereitung ist der erste Schritt zum Erfolg: Planen Sie im Voraus .....	360
<b>Kapitel 25</b>	
<b>Personalplanung und -entwicklung .....</b>	<b>363</b>
Personalplanung: Gute Planung ist alles .....	363
Personalbedarfsplanung: Wie viele und welche Mitarbeiter .....	364
Personalbeschaffung: Lücken schließen .....	366
Personalauswahl: Den passenden Kandidaten finden .....	367
Personalfreisetzung: Überkapazitäten abbauen .....	370
Personalentwicklung: Mitarbeiter fördern .....	374
Berufsausbildung: Berufliche Grundqualifizierung .....	375
Fortbildung: Berufliche Fähigkeiten erweitern .....	377
Weiterbildung: Neue berufliche Qualifikationen .....	378
Personalentwicklung im Unternehmen .....	378
Potenzialanalyse: Talente erkennen .....	379
Erfolgskontrolle der Personalentwicklung .....	380
<b>Kapitel 26</b>	
<b>Personalführung .....</b>	<b>383</b>
Die Arten von Führung: Die richtige Mischung macht's .....	383
Führung durch Motivation .....	383
Führung durch Zielvereinbarungen: Management by Objectives .....	386
Führung durch Übertragen von Verantwortung: Management by Delegation .....	386
Führung nach dem Ausnahmeprinzip: Management by Exception .....	387
Die Vielfalt der Führungsstile .....	387
Eindimensionale Führungsstile .....	388
Zweidimensionale Führungsstile .....	390
Teamführung: Teams zu Höchstleistungen führen .....	393
Gruppe oder Team? .....	393
Perfekte Balance: Die ideale Teamgröße für maximale Effizienz .....	394
Die Teamentwicklungsuhr .....	394
Rollen im Team: Vom Anführer bis zum Quälgeist .....	397
<b>Kapitel 27</b>	
<b>Prüfungsvorbereitung .....</b>	<b>399</b>
Aufgabenteil .....	399
Lösungsteil .....	402
<b>TEIL IV</b>	
<b>DER TOP-TEN-TEIL .....</b>	<b>409</b>
<b>Kapitel 28</b>	
<b>Zehn Tipps zur Prüfungsvorbereitung .....</b>	<b>411</b>
Lernen Sie, wenn möglich, immer am selben Ort. ....	411
Ordnung auf dem Schreibtisch, Ordnung im Kopf. ....	411

Lassen Sie sich nicht ablenken .....	411
Belohnungen zwischendurch steigern die Motivation.....	411
Planen Sie Pausen ein.....	412
Wiederholen, wiederholen und wiederholen .....	412
Stellen Sie einen Zeitplan auf.....	412
Versuchen Sie, das »Dahinterstehende« zu verstehen, statt auswendig zu lernen.....	412
Lesen Sie die Prüfungsaufgaben genau.....	412
Geben Sie jeden Tag Ihr Bestes.....	412
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>413</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>417</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>421</b>