

Auf einen Blick

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

8 Auf einen Blick

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

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	5
Einleitung	19
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
TEIL I	
GENAU HINSEHEN: JAHRESABSCHLÜSSE AUSWERTEN	23
Kapitel 1	
Bevor es losgeht: Die Grundlagen von Jahresabschlüssen	25
Notwendigkeit der Analyse von Jahresabschlüssen	25
Ziele der Jahresabschlussanalyse	26
Stakeholder: Adressaten der Jahresabschlussanalyse	27
Wer suchtet, 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
Kapitel 2	
Erst mal aufbereiten: Strukturbilanz	45
So geht's: Die Grundidee	45
Ziele der Datenaufbereitung	46
Was zu tun ist: Aufbereitungsmethoden	48
Hier passiert was: Aufbereitungsmaßnahmen	50

10 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 3		
Auf das Interesse kommt es an: Kennzahlen		55
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
Kapitel 4		
Kennzahlen der Aktivseite		61
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
Kapitel 5		
Die Geldquellen: Kennzahlen der Passivseite		85
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
Kapitel 6		
Kennzahlen zur Beurteilung der Finanzlage		103
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

12 Inhaltsverzeichnis

Kapitel 12

Wie es andere machen: Zeitliche und betriebliche Vergleiche	161
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

Die Lage bewerten: Bedeutung von Ratings	165
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

Vorsicht: Grenzen der Jahresabschlussanalyse.....	173
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

Prüfungsvorbereitung.....	181
Aufgabenteil	181
Lösungsteil	188

TEIL II

FINANZMANAGEMENT DES UNTERNEHMENS..... 197

Kapitel 16

Analysieren und gestalten: Grundlagen des Finanzmanagements	199
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: Kapitalbindungsduer 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

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

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 fiduziарische Sicherheiten	304
Hinter der Grenze wird's schwierig: Kreditsicherheiten im Außenhandel	305
Kapitel 22	
In- und ausländischer Zahlungsverkehr	307
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
Kapitel 23	
Prüfungsvorbereitung	317
Aufgabenteil	317
Lösungsteil	322
TEIL III	
KOMMUNIKATION, FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT.....	329
Kapitel 24	
Kommunikation, Moderation und Präsentation	331
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
Kapitel 25	
Personalplanung und -entwicklung	363
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
Fortsbildung: Berufliche Fähigkeiten erweitern	377
Weiterbildung: Neue berufliche Qualifikationen.....	378
Personalentwicklung im Unternehmen	378
Potenzialanalyse: Talente erkennen	379
Erfolgskontrolle der Personalentwicklung	380
Kapitel 26	
Personalführung	383
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
Kapitel 27	
Prüfungsvorbereitung.....	399
Aufgabenteil	399
Lösungsteil	402
TEIL IV	
DER TOP-TEN-TEIL.....	409
Kapitel 28	
Zehn Tipps zur Prüfungsvorbereitung.....	411
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
Abbildungsverzeichnis.....	413
Abkürzungsverzeichnis.....	417
Stichwortverzeichnis	421