

# Finanzmanagement in der Unternehmenspraxis

Das Handbuch für  
Ertragsoptimierung,  
Liquiditätssicherung und  
Risikosteuerung

von

Dipl.-Betriebswirt Dr. Manfred Ertl  
Bereichsleiter Corporate Finance, München



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXV</b>
<b>1. Kapitel Grundlagen</b> .....	<b>1</b>
1 Welche Rahmenbedingungen sind zu beachten? .....	1
1.1 Finanzgeschäfte und Management-Philosophie .....	3
1.2 Finanzwirtschaftliche Ziele und Grundsätze .....	5
1.3 Management-Ansätze im Finanzbereich .....	9
1.3.1 Passives Finanzmanagement .....	9
1.3.2 Aktives, jedoch konservativ ausgerichtetes Finanzmanagement .....	10
1.3.3 Aktives, jedoch progressiv ausgerichtetes Finanzmanagement .....	11
1.3.4 Aktives, jedoch spekulativ ausgerichtetes Finanzmanagement .....	12
2 Anforderungen an die Aufbau-Organisation .....	17
2.1 Organisatorische Einordnung im Unternehmen (Zentralisierung versus Dezentralisierung) .....	17
2.1.1 Zentrale Konzepte .....	18
2.1.2 Shared Services .....	23
2.2 Cost- oder Profit-Center .....	28
2.2.1 Cost-Center .....	28
2.2.2 Profit-Center .....	29
2.3 Personelle Ausgestaltung/Zuständigkeiten .....	29
2.3.1 Stellenbeschreibungen .....	30
2.3.2 Kompetenzen im Innen- und Außenverhältnis .....	30
2.3.3 Fachliche Qualifikation der Mitarbeiter .....	34
3 Informationsbeschaffung und -Verarbeitung .....	35
3.1 Schnittstellen .....	38
4 Systemunterstützung (Treasury-Logistik) .....	38
4.1 Überblick finanzwirtschaftlicher Systeme .....	39
4.2 Systemauswahl und Implementierung .....	40

<b>2. Kapitel Finanzwesen und operative Funktionen</b> . . . . .	<b>47</b>
1 Cash-Management . . . . .	47
1.1 Vorbemerkungen . . . . .	47
1.2 Ziele und Aufgaben des Cash-Management . . . . .	50
1.3 Liquiditätspolitik im Unternehmen . . . . .	53
1.3.1 Ausgestaltung einer Liquiditäts- und Mehrjahres- finanzplanung . . . . .	53
1.3.2 Bestandteile eines Planungs- und Frühwarn-Systems . . . . .	57
1.3.2.1 Erster Bestandteil: Der Liquiditätsstatus . . . . .	59
1.3.2.2 Zweiter Bestandteil: Die kurzfristige Einzahlungs-/ Auszahlungsrechnung (Liquiditätsplanung) . . . . .	61
1.3.2.3 Dritter Bestandteil: Die Bewegungsbilanz (= mittel- bzw. langfristige Finanzplanung) . . . . .	64
1.3.3 Strategien und Maßnahmen zur Sicherstellung der Liquidität im Unternehmen . . . . .	65
1.4 Technik der Gelddisposition . . . . .	78
1.4.1 Die Kontodisposition . . . . .	81
1.4.2 Clearing-Techniken und zentrale Steuerungskonzepte . . . . .	91
1.4.2.1 Einstufiges lokales Cash-Concentration mit einer Bankverbindung . . . . .	99
1.4.2.2 Einstufiges lokales/internationales Cash- Concentration mit einer Bankverbindung . . . . .	100
1.4.2.3 Einstufiges lokales/internationales Cash- Concentration mit einer Bankverbindung (für Zahlungszwecke) . . . . .	101
1.4.2.4 Zweistufiges nationales/internationales Cash- Concentration mit mehreren Bankverbindungen (sog. overlay-Struktur) . . . . .	101
1.4.2.5 Mehrstufiges nationales/internationales Cash- Concentration mit mehreren Bankverbindungen (sog. overlay-Struktur mit pre-pooling) . . . . .	102
1.4.2.6 Cash-Pooling (fiktive Saldenverdichtung) . . . . .	104
1.4.2.7 Zinsoptimierung . . . . .	104
1.5 Die Zahlungsverkehrssteuerung . . . . .	107
1.5.1 Begriff, Bedeutung und Ziele des Zahlungsverkehrs . . . . .	107
1.5.2 Organisation des Zahlungsverkehrs im Unternehmen . . . . .	109
1.5.3 Steuerung von Zahlungsein-/-ausgängen . . . . .	114
1.5.4 Zahlungsformen und Techniken . . . . .	115
1.5.4.1 Der nicht-dokumentäre Zahlungsverkehr . . . . .	121
1.5.4.2 Der dokumentäre Zahlungsverkehr . . . . .	132
1.6 Die Gestaltung von Zahlungsbedingungen in Verträgen . . . . .	136

2	Kapitalanlagen/Portfoliomanagement	139
2.1	Vorbemerkungen	139
2.2	Aufgaben und Ziele	140
2.3	Anlagekriterien	143
2.3.1	Kriterium Sicherheit	143
2.3.2	Kriterium Liquidität	144
2.3.3	Das Kriterium Rentabilität	144
2.3.4	Das „magische“ Dreieck der Vermögensanlage: Auflösung der Konfliktsituation	147
2.4	Anlageinstrumente	147
2.4.1	Festverzinsliche Wertpapiere	148
2.4.1.1	Die Duration	150
2.4.1.2	Die modifizierte Duration (Volatilität)	150
2.4.1.3	Die wichtigsten Merkmale von festverzinslichen Wertpapieren	151
2.4.2	Aktien	155
2.4.2.1	Grundlagen	155
2.4.2.2	Die Rechte des Aktionärs	156
2.4.2.3	Die Ausgestaltung von Aktien	156
2.4.3	Genussscheine	157
2.4.4	Investmentanteilscheine	158
2.4.4.1	Marktüberblick	160
2.4.4.2	Grundtypen	160
2.4.4.3	Kennzeichen offener Investmentfonds	163
2.4.4.4	Arten von offenen Investmentfonds	164
2.4.5	Optionsscheine (warrants)	165
2.4.5.1	Grundlagen	165
2.4.5.2	Funktionsweise	165
2.4.5.3	Bewertung von Optionsscheinen	166
2.4.5.4	Optionsscheinformen	167
2.5	Kapitalanlage und Risiko	168
2.5.1	Grundsätzliche und allgemeine Risiken	168
2.5.1.1	Konjunkturelle Risiken	168
2.5.1.2	Kaufkraft Risiken	169
2.5.1.3	Politisches Risiko	169
2.5.1.4	Kontrahentenausfallrisiko (Bonitätsrisiko)	170
2.5.1.5	Fremdwährungsrisiko	172
2.5.1.6	Liquiditätsrisiko	173
2.5.1.7	Risiko der Psychologie der Märkte	174
2.5.2	Individuelle Risiken von Kapitalanlage-Instrumenten	174
2.5.2.1	Risiken bei festverzinslichen Wertpapieren	174

2.5.2.2	Risiken bei Aktienanlagen	.175
2.5.2.3	Risiken bei Genussscheinen	.176
2.5.2.4	Risiken bei Investmentanteilscheinen	.177
2.5.2.5	Risiken bei Optionsscheinen	.178
2.6	Die Grundsätze modernen Portfoliomanagements	.179
2.6.1	Portfoliostrukturierung	.179
2.6.2	Theorie des Portfoliomanagements	.180
2.6.2.1	Asset Allocation	.180
2.6.2.2	Die modernen Portfoliotheorie	.181
2.6.2.3	Die Bedeutung von Benchmarks (vgl. auch Kapitel 4, Abschnitt 5)	.184
2.6.3	Die Absicherung von Wertpapierportfolios gegen Wertverluste	.187
2.6.3.1	Instrumente und Techniken	.187
2.6.3.2	Die Absicherung von Anleihe-Portfolios	.189
2.6.3.3	Die Absicherung von Aktienportfolios	.189
2.7	Der Management-Prozess	.190
2.8	Anlagestrategien und Grundsätze	.193
2.8.1	Kapitalanlagen und Spekulation (Arbitragegeschäfte)	.194
2.8.2	Die Organisation des Portfoliomanagements	.195
2.8.3	Die Formulierung allgemein gültiger Anlagegrundsätze	.196
2.8.3.1	Sicherheit	.196
2.8.3.2	Liquidität	.197
2.8.3.3	Rentabilität	.197
3	Kapitalbeschaffung	.198
3.1	Vorbemerkungen	.198
3.2	Bestimmungsfaktoren der Kapitalnachfrage	.201
3.2.1	Was bedeuten Kapital und Kapitalbedarf?	.201
3.2.2	Bestimmungsfaktoren	.202
3.2.3	Die Ermittlung des Kapitalbedarfes	.204
3.2.3.1	Kapitalbedarf für Investitionen des Anlage- vermögens	.205
3.2.3.2	Kapitalbedarf für Investitionen des Umlauf- vermögens	.206
3.2.3.3	Umschlagshäufigkeit und Kapitalbedarf	.208
3.3	Quellen der Kapitalbeschaffung	.210
3.3.1	Die Außenfinanzierung	.211
3.3.1.1	Die Beteiligungsfinanzierung	.211
3.3.1.2	Der Prozess der Kreditprüfung	.218
3.3.1.3	Die kurzfristige Kreditfinanzierung	.219

3.3.1.4	Die langfristige Kreditfinanzierung . . . . .	226
3.3.1.5	Mischform zwischen Beteiligungs- und Fremdfinanzierung: Der Genussschein . . . . .	234
3.3.2	Die Innenfinanzierung . . . . .	236
3.3.2.1	Möglichkeiten der Innenfinanzierung . . . . .	236
3.3.2.2	Die Selbstfinanzierung . . . . .	238
3.3.2.3	Sonstige Instrumente der Innenfinanzierung . . . . .	239
3.3.3	Asset Backed Securies: Die Verbriefung von Vermögensgegenständen . . . . .	242
3.3.4	Eine Sonderform der Finanzierung: Leasing . . . . .	244
3.3.4.1	Operate Leasing . . . . .	244
3.3.4.2	Finance Leasing . . . . .	244
3.3.4.3	Steuerrechtliche Behandlung des Leasing . . . . .	246
3.4	Abschließende Betrachtung: Eigen- und Fremdkapital . . . . .	248
3.5	Sicherheitenpolitik im Unternehmen . . . . .	251
3.6	Öffentliche Subventionspolitik und -hilfen . . . . .	252
3.6.1	Vorbemerkungen . . . . .	252
3.6.2	Fördervoraussetzungen . . . . .	253
3.6.3	Der Förderweg . . . . .	254
3.6.4	Förderarten . . . . .	255
3.6.5	Förderprogramme . . . . .	257
3.7	Projektfinanzierungen . . . . .	260
3.7.1	Welche Merkmale sind kennzeichnend? . . . . .	261
3.7.2	Beteiligte . . . . .	261
3.7.3	Projektabhängige Risiken . . . . .	262
3.7.4	Der Projektfinanzierungsvertrag . . . . .	264
3.8	Die Außenhandelsfinanzierung . . . . .	265
3.8.1	Die kurzfristige Außenhandelsfinanzierung . . . . .	266
3.8.1.1	Exportfinanzierung . . . . .	266
3.8.1.2	Die Importfinanzierung . . . . .	267
3.8.2	Mittel- und langfristige Außenhandelsfinanzierung . . . . .	267
3.8.2.1	Hermes-Kreditversicherungs Aktiengesellschaft . . . . .	267
3.8.2.2	Die AKA-Ausfuhrkredit-Gesellschaft mbH . . . . .	269
3.8.3	Sonderformen der internationalen Handelsfinanzierung . . . . .	270
3.8.4	Internationale Finanzierungen . . . . .	271
3.8.5	Eine Sonderform der Finanzierung: Der Avalkredit . . . . .	272
3.9	Finanzierungsgrundsätze . . . . .	273
3.9.1	Rahmenbedingungen . . . . .	273
3.9.2	Organisatorische Voraussetzungen . . . . .	275
3.9.3	Der Auswahlprozess einer Finanzierung . . . . .	276

4	Finanzierung im Konzernverbund	277
4.1	Vorbemerkungen	277
4.2	Inhalt und Aufgaben	278
4.3	Zentralisierungsgrad und Umfang der Konzernfinanzierungs- Aktivitäten	280
4.4	Kapitalausstattung der Tochtergesellschaften	284
4.4.1	Überlegungen zur Eigenkapitalausstattung	284
4.4.2	Dividenden-/Gewinnverwendungspolitik	287
4.5	Instrumente und Techniken der Konzernfinanzierung	288
4.5.1	Gesamtüberblick	289
4.5.2	Das Instrumentarium der Konzernfinanzierung	290
4.5.2.1	Der Intercompany-loan	290
4.5.2.2	Geldleihe in Form des kurzfristigen Liquiditäts- ausgleiches	293
4.5.2.3	Zahlungszielpolitik	297
4.5.2.4	Kredit-Leihe (verbale Finanzierungshilfen)	301
4.5.2.5	Zusammenfassung der Vorteile	303
4.6	Finanzierungsgrundsätze	304
4.6.1	Einflussgrößen auf die Eigenkapitalausstattung für Beteiligungen	304
4.6.2	Qualitative und Quantitative Finanzierungsgrundsätze	304
4.7	Funktionsweise, Aufgaben und Ausweis von Eventualverbindlichkeiten	305
4.7.1	Schuldverhältnisse und gesetzliche Grundlagen	306
4.7.2	Umfang der Vermerkpflcht	306
4.7.3	Ausweis von Verbindlichkeiten aus der Begebung und Übertragung von Wechseln	308
4.7.4	Ausweis von Verbindlichkeiten aus Bürgschaften, Wechsel- und Scheckbürgschaften	308
4.7.5	Ausweis von Verbindlichkeiten aus Gewährleistungs- verträgen	309
4.7.6	Ausweis von Haftungsverhältnissen aus der Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	313
4.7.7	Zusammenfassung	314
5	Bankenpolitik	314
5.1	Das gegenwärtige Bankenumfeld	315
5.1.1	Retail Banking	316
5.1.2	Direktbanken	317
5.1.3	Firmenkreditgeschäft	317
5.1.4	Investment Banking	317

5.1.5	Asset Management	318
5.1.6	Zusammenfassung	318
5.2	Die Beziehung zwischen Bank und Unternehmen	320
5.2.1	Vorbemerkungen	320
5.2.2	Gestaltung und Steuerung der Bankverbindungen im Unternehmen	320
5.2.3	Die finanzwirtschaftlichen Ziele	321
5.2.3.1	Ziel: Liquiditätserhaltung	322
5.2.3.2	Ziel: Rentabilitätsmaximierung	322
5.2.3.3	Ziel: Finanzwirtschaftliche Risiken minimieren	324
5.3	Formulierung der Rahmenbedingungen	324
5.3.1	Unternehmensphilosophie und Leitlinien	324
5.3.1.1	Formulierungsbeispiele zur Unternehmensphilosophie	326
5.3.1.2	Definition sonstiger Ziele	326
5.3.1.3	Orientierung der Bankenpolitik	327
5.3.2	Der Bedarf des Unternehmens	328
5.3.3	Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsposition einer Bank	329
5.3.3.1	Allgemeines Anforderungsprofil	329
5.3.3.2	Individuelles Anforderungsprofil	329
5.3.3.3	Gesamtüberblick und Checkliste	330
5.4	Die Instrumente der Bankenpolitik	332
5.4.1	Definition von einheitlichen Richtlinien	332
5.4.2	Allgemeine Round-Table-Gespräche (Strategie-Gespräche)	332
5.4.3	Regelmäßige Follow-up-Gespräche	332
5.4.4	Bonitätsbeurteilung der Banken	335
5.4.5	Informationspolitik gegenüber Kreditinstituten	336
5.5	Erfolgreiche Bankverhandlungen	336
5.5.1	Allgemeine Vorgehensweise	337
5.5.2	Die Konditionenverhandlung	338
5.6	Banken-Controlling (Laufende Bewertung bestehender Bankverbindungen)	339
5.7	Zusammenfassung	341
6	Mergers & Akquisitions (M&A)	342
6.1	Vorbemerkungen	342
6.2	Motive für Unternehmensübernahmen	343
6.3	Projektorganisation	343
6.4	Die Phasen des Akquisitionsprozesses	344
6.4.1	Die Vorbereitungsphase	344

6.4.2 Die Transaktionsphase . . . . .	345
6.4.3 Die Integrationsphase . . . . .	347
6.5 Die Unternehmensbewertung . . . . .	350
6.5.1 Die Verfahren . . . . .	350
6.5.2 Die Informationsbeschaffung . . . . .	352
6.5.3 Die Methodik der Unternehmensbewertung . . . . .	353
6.6 Der M&A-Berater . . . . .	356
<b>3. Kapitel Risikomanagement im Industrieunternehmen . . . . .</b>	<b>357</b>
1 Der Aufbau eines ganzheitlichen Risikomanagement-Systems . . . . .	357
1.1 Vorbemerkungen . . . . .	357
1.2 Begriffsdefinition „Risiko“ . . . . .	358
1.2.1 Schwachstellen derzeitiger Risiko-Management-Praxis . . . . .	359
1.2.2 Risikomanagement gesetzlich gefordert . . . . .	360
1.3 Einfluss des Risikos auf Kapitalkosten und Unternehmenswert . . . . .	362
1.4 Aktivitätenplan zur Einrichtung eines Risikomanagement-Systems . . . . .	364
1.4.1 Risiko-Analyse (Identifikation und Bewertung) . . . . .	366
1.4.2 Risikoplanung und -Steuerung . . . . .	369
1.4.3 Risiko-Controlling . . . . .	372
2 Debitorenmanagement . . . . .	373
2.1 Vorbemerkungen . . . . .	373
2.2 Forderungsaufbau und Konsequenzen . . . . .	375
2.2.1 Betrachtung der Forderung von der handelsrechtlichen Seite . . . . .	375
2.2.2 Forderungsaufbau und Ursachen . . . . .	376
2.2.3 Forderungsaufbau und Folgen . . . . .	377
2.3 Debitorenmanagement im Unternehmen . . . . .	379
2.3.1 Ziele und Aufgaben . . . . .	379
2.3.2 Organisatorische Gestaltung . . . . .	379
2.3.3 Debitorenmanagement und EDV-Unterstützung . . . . .	381
2.3.4 Die Einräumung von Kreditlimiten . . . . .	382
2.3.4.1 1. Schritt: Die Ermittlung des Kreditbedarfes . . . . .	382
2.3.4.2 2. Schritt: Die Bonitätsprüfung . . . . .	384
2.3.4.3 3. Schritt: Die Kreditentscheidung . . . . .	385
2.3.4.4 4. Schritt: Die Kreditüberwachung . . . . .	387
2.3.4.5 5. Schritt: Maßnahmen bei Kreditlimitüberschreitungen . . . . .	393
2.3.5 Die Bedeutung des Mahnwesen für das Debitorenmanagement . . . . .	396

2.3.6 Die Warenkreditversicherung als Instrument der Risikoabsicherung . . . . .	397
2.4 Maßnahmenkatalog zur Beschleunigung des Geldeinganges . . . . .	399
2.5 Der Aufbau eines Internen Kontrollsystems — Eine Zusammenfassung . . . . .	400
2.6 Debitorenmanagement und Outsourcing . . . . .	401
2.7 Die Bedeutung der Zahlungsbedingungen . . . . .	403
3 Fremdwährungs- (Devisen) -management . . . . .	404
3.1 Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen . . . . .	404
3.1.1 Der Begriff „Währung“ . . . . .	404
3.1.2 Internationale Währungspolitik . . . . .	407
3.1.3 Wechselkurspolitik . . . . .	408
3.1.3.1 Definition des Begriffes „Wechselkurs“ . . . . .	408
3.1.3.2 Die Devisenmärkte . . . . .	409
3.1.3.3 Arten von Wechselkurssystemen . . . . .	409
3.2 Risikodefinition . . . . .	412
3.2.1 Allgemeine finanzwirtschaftliche Risiken . . . . .	412
3.2.2 Klassifikation von Risiken . . . . .	413
3.2.2.1 Nicht abwälzbare Risiken . . . . .	413
3.2.2.2 Abwälzbare Risiken . . . . .	414
3.2.3 Das Wechselkursveränderungsrisiko . . . . .	416
3.2.3.1 Ursachen für Veränderungen der Wechselkurse . . . . .	417
3.2.3.2 Die Klassifizierung von Fremdwährungsrisiken . . . . .	419
3.2.3.3 Die klassischen Fremdwährungsrisiken . . . . .	422
3.2.3.4 Fremdwährungschancen und neue Risikoformen . . . . .	425
3.3 Die Prognose von Fremdwährungsentwicklungen . . . . .	426
3.3.1 Die Fundamentalanalyse . . . . .	427
3.3.2 Die technische Analyse . . . . .	428
3.3.3 Die Quantitative Analyse . . . . .	431
3.3.4 Neuronale Netze . . . . .	431
3.4 Devisenmanagement und Sicherungsinstrumente . . . . .	432
3.4.1 Interne Techniken und Instrumente . . . . .	432
3.4.1.1 Wahl der Fakturierungswährung . . . . .	432
3.4.1.2 Leading und Lagging . . . . .	433
3.4.1.3 Netting . . . . .	435
3.4.1.4 Währungsgleitklauseln . . . . .	437
3.4.2 Externe Absicherungsinstrumente und -techniken . . . . .	438
3.4.2.1 Devisenkassa-Geschäfte . . . . .	438
3.4.2.2 Devisentermingeschäfte . . . . .	440
3.4.2.3 Der Währungs-Swap . . . . .	446

3.4.2.4	Fremdwährungsanlagen	450
3.4.2.5	Fremdwährungs-Kreditaufnahme	451
3.4.2.6	Factoring	452
3.4.2.7	Forfaitierung	453
3.4.2.8	Devisenoptionen	453
3.5	Der Risikomanagement-Ansatz	458
3.5.1	Vorbemerkungen	458
3.5.2	Struktur und Organisation des Risikomanagements	463
3.5.3	Risikopolitische Grundsätze	465
3.5.3.1	Definition der Fremdwährungsphilosophie	465
3.5.3.2	Definition von Zielen, Aufgaben und Grundsätzen	466
3.5.3.3	Organisatorische Voraussetzungen	467
3.6	Prozess des Risikomanagements	470
3.6.1	Risikoanalyse	470
3.6.1.1	Planung der Fremdwährungsrisiken	470
3.6.1.2	Erfassung und Verwaltung der Risikoexposition	471
3.6.1.3	Kalkulation und Budgetierung der Währungs- exposure	473
3.6.1.4	Die Vorgabe von Kalkulationskursen	473
3.6.1.5	Die Budgetierung der Fremdwährungsexposure	474
3.6.2	Risikoanalyse und -bewertung	476
3.6.2.1	Die Marktrisiko-Bewertung (VAR)	477
3.6.2.2	Sensitivitäts- und Szenarioanalysen	479
3.6.3	Risikosteuerung	481
3.6.3.1	Risikodefinition und Sicherungsumfang	482
3.6.3.2	Der Zeitraum der Wechselkursabsicherung	483
3.6.3.3	Einzel- oder Pauschalabsicherung	485
3.6.3.4	Kurssicherungsumfang	486
3.6.3.5	Sicherungsinstrumente	488
3.6.3.6	Zusatzoptimierung	489
3.6.3.7	Der Wechsel von Sicherungsinstrumenten	489
3.6.3.8	Sicherstellung von Kalkulationskursen in der Angebotsphase	49C
3.6.3.9	Kontrahierungswährung	491
3.6.3.10	Einbezug der Marktfaktoren in die Kurssicherungs- politik	492
3.6.4	Risikocontrolling und -Kontrolle	492
3.6.4.1	Grundsätze für das Verhalten am Markt	492
3.6.4.2	Anforderungen an die Ablauforganisation	496
3.6.4.3	Das interne Kontrollsystem (vgl. hier auch Kapitel 4, Abschnitt 7)	49"

3.6.4.4	Internes Kontrollsystem: Inhalt der Leitlinien . . . . .	499
3.6.4.5	Zusammenfassung: Check-Liste für den Aufbau eines internen Kontrollsystems. . . . .	505
3.6.4.6	Die Nachkalkulation . . . . .	506
3.7	Zusammenfassung: Arbeitsplan zum Aufbau eines Management- Systems. . . . .	507
3.8	Beispiele für Kurssicherungsstrategien. . . . .	508
3.8.1	Absicherung eines konkreten Exportgeschäftes. . . . .	509
3.8.2	Absicherung in der Angebotsphase. . . . .	511
3.8.3	Die Absicherung eines Import-Geschäftes. . . . .	512
3.9	Devisengeschäfte und handelsrechtliche Bewertung. . . . .	513
3.9.1	Bewertungsgrundsätze. . . . .	513
3.9.2	Allgemeine handelsrechtliche Umrechnungsvorschriften . . .	514
3.9.3	Die Bildung von Rückstellungen für Sicherungsgeschäfte . . .	515
3.9.4	Aufbewahrungsfristen von Unterlagen. . . . .	515
4	Zinsmanagement im Unternehmen. . . . .	516
4.1	Vorbemerkungen. . . . .	517
4.2	Risiken . . . . .	518
4.3	Die Zinskurve . . . . .	520
4.3.1	Definition . . . . .	520
4.3.2	Theorien zur Bildung von Zinskurven . . . . .	522
4.4	Absicherungsinstrumente. . . . .	525
4.4.1	Derivate. . . . .	526
4.4.2	Zinsterminkontrakte. . . . .	527
4.4.2.1	Zinsswap. . . . .	527
4.4.2.2	Forward Rate Agreement (FRA). . . . .	530
4.4.2.3	Cross-Currency-Swap. . . . .	534
4.4.2.4	Financial Futures. . . . .	535
4.4.3	Optionskontrakte. . . . .	537
4.4.3.1	Cap und Floor. . . . .	537
4.4.3.2	Der Collar. . . . .	540
4.4.3.3	Der Korridor. . . . .	540
4.4.3.4	Die Swaption. . . . .	541
4.4.4	Zusammenfassung. . . . .	543
4.5	Der Zinsmanagement-Prozess. . . . .	545
4.5.1	Identifikation und Analyse der Zinsrisiken . . . . .	546
4.5.2	Bewertung der Zinsrisiken. . . . .	548
4.5.2.1	Simulationsanalysen. . . . .	548
4.5.2.2	Analyse mit Hilfe Schichtenbilanzen. . . . .	551
4.5.2.3	Die Durationsanalyse. . . . .	554

4.5.3	Die Steuerung von Zinsrisiken . . . . .	555
4.5.3.1	Ziele und Strategien . . . . .	555
4.5.3.2	Analyse der Zinslandschaft . . . . .	557
4.5.3.3	Der Einsatz von Instrumenten . . . . .	558
4.5.4	Controlling und Berichterstattung . . . . .	560
4.5.4.1	Performance und Benchmarking (vgl. hierzu auch Kapitel 4, Abschnitt 6) . . . . .	560
4.5.4.2	Das interne Kontrollsystem . . . . .	561
4.6	Gesamtüberblick/Zusammenfassung Zinsmanagement . . . . .	563
4.7	Handelsrechtliche Erfassung . . . . .	564
4.7.1	Aufzeichnungen . . . . .	564
4.7.2	Bewertung . . . . .	565
4.7.3	Handelsrechtliche Behandlung von Instrumenten . . . . .	566
<b>4.</b>	<b>Kapitel Finanzcontrolling . . . . .</b>	<b>567</b>
1	Finanz-Controlling als Steuerungsinstrument im Unternehmen . . . . .	567
1.1	Finanz-Controlling und Ziele . . . . .	567
1.2	Finanz-Controlling und Aufgaben . . . . .	567
1.3	Finanz-Controlling und Umfang . . . . .	569
1.3.1	Verschiedene Aufgabengebiete . . . . .	569
1.3.2	Cash-Controlling (vergleiche Kapitel 2, Abschnitt 1) . . . . .	569
1.3.3	Kredit-Controlling (vergleiche Kapitel 2, Abschnitte 1 und 3) . . . . .	570
1.3.4	Risiko-Controlling (vergleiche Kapitel 3) . . . . .	571
1.4	Wirkungszusammenhang Finanzmanagement — Finanz-Controlling: . . . . .	572
2	Wertorientierte Unternehmensführung . . . . .	57;
2.1	Vorbemerkungen . . . . .	57;
2.2	Das Shareholder-value-Konzept . . . . .	57^
2.2.1	Begriffsdefinition . . . . .	57^
2.2.2	Der Bewertungsansatz . . . . .	575
2.3	Shareholder-value und Ziele . . . . .	57^
2.4	Der Management-Ansatz . . . . .	58:
2.4.1	Allgemeine/übergeordnete Management-Maßnahmen . . . . .	58:
2.4.2	Konkrete Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes . . . . .	58:
2.4.2.1	Ansatz: Die Bilanz . . . . .	58:
2.4.2.2	Ansatz: Die finanzwirtschaftlichen Ziele . . . . .	58
2.4.2.3	Ansatz: Die Informationspolitik des Unternehmens . . . . .	58'
2.4.2.4	Gehaltsmanagement . . . . .	58

2.5	Investor Relations	587
2.5.1	Definition Investor Relations	587
2.5.2	Umsetzung des Konzeptes im Unternehmen	588
2.5.3	Zuständigkeiten	589
2.5.4	Grundsätze/Ziele	589
2.5.5	Aufgaben	590
2.6	Zusammenfassung	591
3	Rentabilitätsorientiertes Bilanzstrukturmanagement	592
3.1	Vorbemerkungen zum Bilanzstrukturmanagement	592
3.2	Die Bedeutung der Bilanz	592
3.3	Negative Auswirkungen unkoordinierter Bilanzentwicklungen	593
3.4	Aktives Bilanzstrukturmanagement	594
3.4.1	Bilanzstruktur-Management und Ziele	595
3.4.2	Der Management-Prozess im Gesamtüberblick	597
3.4.2.1	Darstellung der Bilanzstruktur	597
3.4.2.2	Planung von Bilanzpositionen	598
3.4.2.3	Bilanzstruktur-Kennzahlen zur Findung der „optimalen“ Bilanzstruktur	600
3.4.2.4	Benchmarking und Bilanzstruktur (vgl. auch Kapitel 4, Abschnitt 5)	602
3.4.2.5	Allgemeine Kennzahlen als Hilfsmittel	603
3.4.2.6	Exkurs: Der Leverage-Effekt	608
3.5	Bilanzstrukturmanagement und Instrumente	609
3.5.1	Instrumente der Bestandsplanung	611
3.5.2	Instrumente der Entwicklungsplanung	613
3.5.2.1	Optimierung der Anlagendeckung (EK + LFK: AV)	613
3.5.2.2	Optimierung der Eigenkapital-Quote (EK:BS) beziehungsweise des Verschuldungsgrades	614
3.6	Zusammenfassung	615
3.7	Aktive Planung, Steuerung und Kontrolle des Finanzergebnisses	616
3.7.1	Problemstellung	616
3.7.2	Der Inhalt des Finanzergebnisses	617
3.7.3	Die Bedeutung der Finanzierung für den betrieblichen Leistungsprozess	618
3.7.4	Die Ursachen für verschenkte Ergebnispotenziale	619
3.7.5	Maßnahmenkatalog zur Steuerung des Finanzergebnisses	621
3.7.5.1	Festlegung der Rahmenbedingungen (1. Schritt)	622
3.7.5.2	Budgetierung der Aufwands- und Ertragspositionen (2. Schritt)	623

3.7.5.3	Anwendung strategischer Instrumente auf der Grundlage des SolWlst-Vergleiches (3. Schritt) . . . . .	625
3.7.5.4	Nutzung unternehmensweiter Optimierungspotenziale (4. Schritt). . . . .	626
3.7.5.5	Optimale Preisstruktur für Bankdienstleistungen (5. Schritt). . . . .	627
3.7.5.6	Nutzung von Synergien (6. Schritt). . . . .	627
4	Planung . . . . .	628
4.1	Vorbemerkungen . . . . .	62E
4.2	Gesamt-Überblick Planungssystematik . . . . .	62S
4.2.1	Zusammenhang zwischen strategischer und operativer Planung . . . . .	62^
4.2.2	Operative Planung und Ziel-/Wirtschaftspläne. . . . .	631
4.2.3	Die Teilpläne der operativen Planung. . . . .	63;
4.2.4	Abweichungsanalyse und Kontrolle. . . . .	63Ü
4.2.5	Jahreshochrechnungen (Forecasts). . . . .	63"
4.3	Die strategische Planung . . . . .	63":
4.3.1	Ausgangssituation und Aufgaben. . . . .	63<
4.3.2	Zeitlicher Ablauf . . . . .	64(
4.3.3	Planungsprämissen. . . . .	64:
4.3.3.1	Externe Planungsprämissen. . . . .	64:
4.3.3.2	Interne Planungsprämissen. . . . .	64^
4.3.4	Definition von Zielen/Analyse der Ist-Situation . . . . .	641
4.3.5	Die strategische Planung und deren Hilfsinstrumente. . . . .	64'
4.3.5.1	Die Produktlebenszyklus-Analyse. . . . .	64'
4.3.5.2	Das Wettbewerbsvorteil-Marktattraktivität-Portfolio. . . . .	64!
4.3.6	Die Kapitalplanung . . . . .	64i
4.4	Die mittelfristige Planung . . . . .	64'
4.4.1	Verbindung mittelfristige Planung/Jahresplanung . . . . .	64i
4.4.2	Die Terminplanung . . . . .	64i
4.4.3	Die Planungsprämissen . . . . .	64'
4.4.4	Die Zielplanung. . . . .	65
4.4.5	Die Finanzplanung. . . . .	65
4.5	Die Jahresplanung . . . . .	65
4.5.1	Verbindung mittelfristige/Jahresplanung . . . . .	65
4.5.2	Terminplanung . . . . .	65
4.5.3	Planungsprämissen. . . . .	65
4.5.4	Zielplanung . . . . .	65
4.5.5	Die Finanzplanung . . . . .	65

4.5.5.1	Aufgaben und Ziele der Finanzplanung . . . . .	657
4.5.5.2	Die Methode der direkten Finanzplanung (Liquiditätsplanung). . . . .	658
4.5.5.3	Die Methode der indirekten Finanzplanung . . . . .	662
4.6	Die Planbilanz . . . . .	664
4.7	Kennzahlen . . . . .	667
5	Leistungsmessung im Finanzbereich durch die Methode des Benchmarking . . . . .	668
5.1	Begriffsdefinition . . . . .	668
5.2	Benchmarking und Performance . . . . .	668
5.2.1	Der Benchmark-Prozess . . . . .	669
5.2.2	Anwendungen im Portfolio-Management . . . . .	670
5.2.2.1	Die Benchmark als Steuerungsinstrument . . . . .	670
5.2.2.2	Welche Benchmarks stehen zur Verfügung?. . . . .	672
5.2.3	Anwendungsbeispiele . . . . .	673
5.2.4	Benchmarking im Risikomanagement . . . . .	674
5.3	Benchmarking und Kostenmanagement . . . . .	676
5.3.1	Kostenanalyse im Finanzbereich . . . . .	676
5.3.2	Der Benchmarking-Prozess . . . . .	677
5.3.2.1	Definition von Prozessen und Techniken . . . . .	677
5.3.2.2	Auswahl Benchmark-Partner . . . . .	678
5.3.2.3	Datenabgleich . . . . .	679
5.3.2.4	Auswertung und Maßnahmen . . . . .	679
6	Reporting und Berichterstattung . . . . .	680
6.1	Umfang, Ziele und Grundsätze . . . . .	681
6.2	Die Datenverarbeitung . . . . .	683
6.2.1	Plandaten . . . . .	683
6.2.2	Ist-Daten . . . . .	683
6.2.3	Die Datenaufbereitung . . . . .	684
6.2.4	Zeitraum und Intervalle . . . . .	684
6.2.5	Die Empfänger . . . . .	685
6.3	Der Inhalt des Finanzberichtes . . . . .	687
6.3.1	Headlines . . . . .	687
6.3.2	Reporting zur Liquidität . . . . .	687
6.3.3	Rentabilität . . . . .	689
6.3.4	Risiko . . . . .	690

7 Die Installation eines internen Kontroll-Systems . . . . .	691
7.1 Aufgaben und Ziele . . . . .	692
7.2 Das interne Kontrollsystem . . . . .	693
7.3 Inhalt und Aufbau der Kontrollrichtlinie . . . . .	695
7.3.1 Wichtigster Grundsatz: Die Funktionentrennung . . . . .	695
7.3.2 Beispielhafter Aufbau einer Richtlinie . . . . .	696
7.3.2.1 Präambel . . . . .	696
7.3.2.2 Der Handel (Front-Office) . . . . .	696
7.3.2.3 Die Kontrollstelle (Risikocontrolling) . . . . .	700
7.3.2.4 Die Finanzbuchhaltung (Abwicklung) . . . . .	703
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>705</b>
<b>Hinweise zur CD-ROM . . . . .</b>	<b>719</b>