

Peter Kralicek  
Florian Böhmdorfer  
Günther Kralicek

# Kennzahlen für Geschäftsführer

- Bilanzanalyse und Jahresabschlusszenarien
- Controlling und Cash-Management
- Investitionsentscheidungen und Unternehmensbewertungen

# Inhaltsverzeichnis

## DIAGNOSEWERKZEUGE

<b>1. Grundlagen der Kennzahlenanalyse für Anfänger .....</b>	<b>23</b>
1.1. Kennzahlenanalyse: Warum? Wie? Wann? .....	26
1.2. Die Anatomie einer Bilanz .....	28
1.3. Wie funktioniert eine Bilanz? .....	29
1.4. Die Anatomie einer Gewinn- und Verlustrechnung (G&V) .....	32
1.5. Glossarium der Bilanzpositionen .....	33
1.6. Glossarium der Gewinn- und Verlustrechnungs- positionen .....	37
1.7. Gliederungsvorschriften für den Rechnungsabschluss .....	42
1.7.1. Bilanz .....	43
1.7.2. Gewinn- und Verlustrechnung (G&V) .....	44
1.7.3. Pflichtvorschriften, Größenmerkmale, Anhang und Lagebericht .....	45
1.8. Internationale Rechnungslegung .....	48
<b>2. Wie führt man eine Kennzahlenanalyse durch? .....</b>	<b>49</b>
2.1. Zullererst: Gehen Sie die Checkliste für die Aufbereitung des Zahlenmaterials durch! .....	52
2.2. Danach: Machen Sie den Quicktest! .....	69
2.3. Quicktest-Formular für händische Anwendung .....	78
2.4. PC-Quicktest durch das Tabellenkalkulationsprogramm Excel .....	81

<b>3.</b>	<b>Erweiterte Kennzahlenanalyse für Fortgeschrittene ....</b>	<b>83</b>
3.1.	Empfohlenes Instrumentarium zur Fehlerdiagnose.....	86
3.2.	Kennzahlen aus externen Jahresabschlüssen – Formeln, Hinweise, Interdependenzen, Interpretation .....	88
3.2.1.	Analysebereich 1: 4 Investitionskennzahlen .....	88
3.2.2.	Analysebereich 2: 6 Finanzierungskennzahlen .....	94
3.2.3.	Analysebereich 3: 5 Liquiditätskennzahlen .....	110
3.2.4.	Analysebereich 4: 4 Rentabilitätskennzahlen .....	119
3.2.5.	Analysebereich 5: 16 Kennzahlen aus dem Bereich Aufwandstruktur, Erfolg .....	128
3.3.	Plausibilitätskontrolle durch Wachstumsanalyse .....	156
3.4.	Kapitalflussrechnung als Ergänzung des Jahresabschlusses .....	158
3.5.	Interpretationsempfehlungen für erweiterte Kennzahlenanalyse .....	162
3.6.	Kennzahlen, die sich nicht aus Jahresabschlüssen ableiten lassen .....	173
3.6.1.	Kennzahlen-Checklisten: Umsatz, Verkauf, Produktion und Personal .....	175
3.6.2.	Kennzahlen-Checkliste: Lager, Einkauf .....	179
3.6.3.	Kennzahlen-Checkliste: Kosten .....	181
3.7.	Kennzahlensysteme .....	182
3.7.1.	Das Du-Pont-Kennzahlensystem (monetäres System) .....	183
3.7.2.	Das ZVEI-Kennzahlensystem (monetäres System) .....	184
3.7.3.	Das RL-Kennzahlensystem (monetäres System) ....	186
3.8.	Top-Literatur für den Geschäftsführer .....	189
<b>4.</b>	<b>Neuere Ansätze der Bilanzanalyse .....</b>	<b>191</b>
4.1.	Vorstellung der einzelnen Methoden .....	197
4.1.1.	Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode .....	197
4.1.2.	Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann .....	198
4.1.3.	Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier .....	201
4.1.4.	Faktorenanalyse nach Weinrich .....	210
4.1.5.	RISK-Früherkennungssystem nach Baetge .....	212

<b>4.2. Fallbeispiele .....</b>	<b>213</b>
4.2.1. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode .....	214
4.2.2. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann .....	214
4.2.3. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier .....	215
4.2.4. Faktorenanalyse nach Weinrich .....	222
4.2.5. Zusammenfassender Vergleich der Frühwarnsystem- Ergebnisse .....	224
<b>4.3. Aus welchen Analysebereichen beziehen die Frühwarnsysteme ihre Informationen? .....</b>	<b>225</b>
<b>4.4. Künstliche Neuronale Netze .....</b>	<b>227</b>
<b>4.5. Scoring-Verfahren .....</b>	<b>229</b>
4.5.1. Das Saarbrückner Modell .....	229
4.5.2. Das RSW-Verfahren .....	230
<b>4.6. Rating-Modelle .....</b>	<b>231</b>
4.6.1. Grundsätzliches .....	231
4.6.2. Baetge-Bilanz-Rating, BBR .....	231
<b>4.7. Top-Literatur für den Geschäftsführer .....</b>	<b>237</b>
<b>5. Jahresabschluss-Szenarien von gut und schlecht geführten Unternehmen .....</b>	<b>239</b>
<b>5.1. »Gute« Bilanzen .....</b>	<b>242</b>
5.1.1. Quicktest .....	244
5.1.2. Erweiterte Kennzahlenanalyse .....	245
5.1.3. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode .....	250
5.1.4. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann .....	251
5.1.5. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier .....	252
5.1.6. Faktorenanalyse nach Weinrich .....	255
5.1.7. Erkenntnisse .....	255
<b>5.2. »Schlechte« Bilanzen .....</b>	<b>256</b>
5.2.1. Quicktest .....	259
5.2.2. Erweiterte Kennzahlenanalyse .....	260
5.2.3. Multiple Diskriminanzanalyse, vereinfachte Methode .....	265
5.2.4. Multiple Diskriminanzanalyse nach Beermann .....	266
5.2.5. Multiple Diskriminanzanalyse nach Bleier .....	267
5.2.6. Faktorenanalyse nach Weinrich .....	269
5.2.7. Erkenntnisse .....	269

<b>5.3.</b>	<b>Sensibilität der Diskriminanzfunktionen .....</b>	<b>270</b>
<b>6.</b>	<b>Planbilanzen – die Budgetierung von Jahresabschlüssen .....</b>	<b>279</b>
<b>6.1.</b>	<b>Ausgewählte Planbilanzmodule .....</b>	<b>282</b>
6.1.1.	Sachanlagevermögen .....	282
6.1.2.	Vorräte .....	283
6.1.3.	Kundenforderungen .....	286
6.1.4.	Planbilanzrelevantes Working Capital (WC) .....	294
6.1.5.	Eigenkapitaldarstellungen .....	300
6.1.6.	Rückstellungen .....	301
6.1.7.	Langfristige Bankverbindlichkeiten .....	302
6.1.8.	Lieferantenverbindlichkeiten .....	302
6.1.9.	Residualgrößen .....	303
6.1.10.	Umsatz und Betriebsleistung eröffnen den Planungsprozess .....	304
6.1.11.	Kundenskonto .....	305
6.1.12.	Waren- bzw. Materialintensität .....	306
6.1.13.	Lieferantenskonto .....	306
6.1.14.	Personalkosten .....	307
6.1.15.	Instandhaltungskosten .....	310
6.1.16.	Abschreibungen .....	310
6.1.17.	Fremdkapitalzinsen .....	311
6.1.18.	Berücksichtigung der Geldentwertung .....	311
6.1.19.	Kritische Plausibilitätsprüfung .....	312
6.1.20.	Der Hockeyschläger-Effekt als Warnsignal .....	313
6.1.21.	Wichtige Planungserkenntnisse aus der Break-Even-Analyse .....	313
<b>6.2.</b>	<b>Fallbeispiele .....</b>	<b>314</b>
6.2.1.	Fallbeispiel: Skontoertrag versus Bankkreditzinsen oder Lieferantenkredit versus Bankkredit .....	314
6.2.2.	Fallbeispiel: Objektive Beurteilung der Auswirkungen einer optimalen Bestell- und Meldemengenpolitik auf das Kennzahlenbild einer Kunststoffspritzerei ...	320
6.2.3.	Fallbeispiel: Investitionsentscheidung .....	339
6.2.4.	Fallbeispiel: Jahresplanbilanz eines Großhandelsbetriebes mit monatlichem Soll-Ist-Vergleich .....	353
<b>6.3.</b>	<b>Erkenntnisse .....</b>	<b>364</b>

<b>7. Unternehmensbewertung .....</b>	<b>373</b>
7.1. Entwicklung und Bedeutung .....	376
7.2. Anlässe für eine Unternehmensbewertung .....	376
7.3. Relevante Bewertungsmethoden in Westeuropa .....	377
7.3.1. X-Times-Earnings, X-Times-Cash-Flow oder X-Times-Sale (die Multiplikatorenmethoden) .....	377
7.3.2. Bewertungsmethoden auf Basis historischer Werte .....	382
7.3.3. Zukunftsorientierte Bewertungsmethoden .....	395
7.3.4. Bewertung von Unternehmensanteilen .....	405
7.3.5. Berücksichtigung von Synergien .....	406
7.3.6. Risikobeurteilung .....	407
7.3.7. Letter Of Intent .....	419
7.3.8. Due Diligence .....	420
7.3.9. Glossar zur Unternehmensbewertung .....	421
7.3.10. Berufsständische Bewertungsempfehlungen .....	426
7.4. Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme für Führungskräfte .....	426
7.5. Top-Literatur für den Geschäftsführer .....	429

## ÜBERLEITUNG

<b>8. Visionen, Strategien, strategische Kennzahlensysteme .....</b>	<b>431</b>
8.1. Einleitung .....	434
8.2. Strategische Modelle .....	436
8.2.1. PIMS-Kennzahlensystem (Profit-Impact of Marketing Strategies) .....	436
8.2.2. Benchmarking .....	438
8.2.3. Balanced Scorecard (BSC) .....	441
8.3. Top-Literatur für den Geschäftsführer .....	455

<b>9. Englische und amerikanische Fachtermini .....</b>	<b>457</b>
<b>9.1. Bilanzpositionen .....</b>	<b>460</b>
9.1.1. Laut Schema in diesem Buch .....	460
9.1.2. Weitere (zusätzliche) Bilanzpositionen .....	461
<b>9.2. G&amp;V-Positionen .....</b>	<b>464</b>
9.2.1. Laut Schema in diesem Buch .....	464
9.2.2. Weitere (zusätzliche) G&V-Positionen .....	465
<b>9.3. Rechtsformen .....</b>	<b>466</b>
<b>9.4. Kennzahlen .....</b>	<b>467</b>
9.4.1. Laut Schema in diesem Buch .....	467
9.4.2. Weitere (zusätzliche) Positionen zu Kennzahlen ....	472
<b>9.5. Du-Pont-Kennzahlenpyramide (Zielkennzahl: ROI) ....</b>	<b>473</b>
<b>9.6. Wichtige Positionen in einem Geschäftsbericht .....</b>	<b>474</b>
<b>9.7. Wichtige Positionen bei Kostenrechnung und Kalkulation .....</b>	<b>474</b>
9.7.1. Laut Schema in diesem Buch .....	474
9.7.2. Weitere (zusätzliche) Positionen bei Kostenrechnung und Kalkulation .....	475
<b>9.8. Wichtige Positionen in der Planbilanz und Kapitalflussrechnung .....</b>	<b>478</b>
<b>9.9. Wichtige Positionen in der Investitionsrechnung und Risikoanalyse .....</b>	<b>480</b>
9.9.1. Laut Schema in diesem Buch .....	480
9.9.2. Weitere (zusätzliche) Positionen in der Investitionsrechnung .....	482
<b>9.10. Wichtige Positionen zur Unternehmensbewertung ...</b>	<b>483</b>
<b>9.11. Wichtige Positionen in der Materialwirtschaft .....</b>	<b>485</b>
<b>9.12. Wichtige Positionen bei praktischen Operations-Research-Anwendungen .....</b>	<b>486</b>
9.12.1. Laut Schema in diesem Buch .....	486
9.12.2. Weitere (zusätzliche) Positionen zu statistischen Methoden, Leibrenten und Operations Research ....	487
<b>9.13. Wichtige Positionen der Balanced Scorecard (BSC) laut Schema in diesem Buch .....</b>	<b>489</b>
<b>9.14. Top-Literatur für den Geschäftsführer .....</b>	<b>491</b>

## THERAPIEINSTRUMENTE

### 10. Kostenrechnung, Kalkulation und Erfolgsrechnung .. 493

<b>10.1. Fallbeispiel 1: Schuhfabrik .....</b>	<b>496</b>
10.1.1. BAB und Kalkulationssätze .....	497
10.1.2. Artikelkalkulation .....	498
10.1.3. Die relative Förderungswürdigkeit der Artikel .....	501
10.1.4. Jahreserfolgsrechnung .....	502
10.1.5. Wochenerfolgsrechnung .....	503
10.1.6. Gemeinkosten-Abweichungsrechnung .....	504
10.1.7. Kapazitätsauslastung .....	505
<b>10.2. Fallbeispiel 2: Installationsunternehmen .....</b>	<b>505</b>
10.2.1. Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung .....	506
10.2.2. Kalkulationsgrundlagen .....	510
10.2.3. Einrichtung einer kontinuierlichen Nachkalkulation ..	513
10.2.4. Monatserfolgsrechnung .....	513
10.2.5. Erfolgsanalyse .....	519
10.2.6. Profitcenteranalyse .....	519
<b>10.3. Fallbeispiel 3: Betriebswirtschaftlich gerechtfertigter Nachforderungsbetrag bei unverschuldeter Bauzeitverlängerung .....</b>	<b>520</b>
10.3.1. Die Auftragskalkulation .....	520
10.3.2. Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung .....	521
10.3.3. Der Montageverlauf .....	523
10.3.4. Betriebswirtschaftlich angemessener Abgeltungsbetrag .....	526
<b>10.4. Kostenstellenblatt für Druckmaschine .....</b>	<b>527</b>
<b>10.5. Statistische Kostenauflösung oder »Was ist fix und was ist variabel?« .....</b>	<b>531</b>
10.5.1. Ziel und Anwendungsgebiete .....	531
10.5.2. Fallbeispiel: Reagibilitätsbestimmung für Stromkosten in einem Bearbeitungszentrum .....	531
<b>10.6. Isogewinnkurven .....</b>	<b>536</b>
<b>10.7. Break-Even-Analyse und kritische Mengen .....</b>	<b>538</b>
<b>10.8. Eigenfertigung versus Fremdbezug .....</b>	<b>540</b>
10.8.1. Fallbeispiel 1: Eigenfertigung versus Fremdbezug bei einem Engpass in einem Produktionsbetrieb .....	541
10.8.2. Fallbeispiel 2: Eigenfuhrpark versus Frächter in einem Bauunternehmen .....	544



<b>10.9. Verlustquellen aufdecken durch differenzierte Abweichungsanalyse .....</b>	<b>547</b>
<b>10.10. Typische Unterscheidungsmerkmale zwischen Kostenrechnung und Investitionsrechnung .....</b>	<b>548</b>
<b>10.11. Aktuelle Entwicklungen in der Kostenrechnung .....</b>	<b>549</b>
10.11.1. Prozesskostenrechnung (PKR) .....	550
10.11.2. Target Costing .....	554
10.11.3. Logistikkostenrechnung .....	556
10.11.4. Qualitätskostenrechnung .....	556
10.11.5. CIM und Kostenrechnung .....	556
10.11.6. Expertensysteme und Kostenrechnung .....	557
<b>10.12. Top-Literatur für den Geschäftsführer .....</b>	<b>558</b>
<b>11. Investitionsentscheidungen .....</b>	<b>561</b>
<b>11.1. Worum geht es eigentlich bei der Investitionsrechnung? .....</b>	<b>564</b>
<b>11.2. Wie wird ein Investitionsproblem strukturiert? .....</b>	<b>566</b>
<b>11.3. Wichtige Begriffe zur Ermittlung der investitionsrelevanten Grundlagen .....</b>	<b>569</b>
<b>11.4. Das Instrumentarium der Investitionsrechnung .....</b>	<b>570</b>
11.4.1. Investitionsausgaben und investitionsrelevanter Nutzen .....	570
11.4.2. Alle Instrumente auf einen Blick .....	572
<b>11.5. Die dynamischen Methoden .....</b>	<b>574</b>
11.5.1. Quicktest .....	574
11.5.2. Amortisationsmethode .....	574
11.5.3. Kapitalwertmethode .....	575
11.5.4. Interne Zinsfußmethode .....	575
11.5.5. Modifizierte interne Zinsfußmethode .....	576
11.5.6. Annuitätenmethode .....	577
<b>11.6. Zinstafeln und Renditendiagramm .....</b>	<b>577</b>
<b>11.7. Realisationsfolge bei mehreren Investitionsprojekten .....</b>	<b>580</b>
<b>11.8. Berücksichtigung des Risikos .....</b>	<b>580</b>
<b>11.9. Fehlerspiegel .....</b>	<b>581</b>

<b>11.10. Fallbeispiele</b> .....	<b>582</b>
11.10.1. Kleines Einführungsbeispiel .....	582
11.10.2. Ein komplexes Einführungsbeispiel (Errichtung einer Autobahnraststätte) .....	588
<b>11.11. MAPI-Methode</b> .....	<b>605</b>
<b>11.12. Spezialmodule der Investitionsrechnung</b> .....	<b>607</b>
11.12.1. Optimaler Ersatzbeschaffungszeitpunkt .....	607
11.12.2. Liquidationswert Gebäude .....	609
11.12.3. Instandhaltungsverläufe .....	610
<b>11.13. Top-Literatur für den Geschäftsführer</b> .....	<b>616</b>
<b>12. Wirtschaftlich disponieren, einkaufen, bestellen und lagern</b> .....	<b>617</b>
<b>12.1. Erfolgspotenzial Materialwirtschaft</b> .....	<b>620</b>
12.1.1. Fallbeispiel: Wann ist ein computergestütztes Warenwirtschaftssystem (CWW) profitabel? .....	621
12.1.2. Fallbeispiel: Wann ist ein allgemeines klassisches Lagerhaltungsprogramm profitabel? .....	624
<b>12.2. Ziele, Zielkonflikte und Anwendungsgebiete</b> .....	<b>629</b>
<b>12.3. Grundsätzliches</b> .....	<b>630</b>
12.3.1. Welche Dispositionsverfahren werden in der Praxis verwendet? .....	630
12.3.2. Wie untergliedern sich die Materialbedarfsarten und die Dispositionsverfahren? .....	631
<b>12.4. Das Instrumentarium zur wirtschaftlichen Disposition</b> .....	<b>633</b>
12.4.1. Wirtschaftliche Bestellmengen .....	633
12.4.2. Einige Sonderfälle der Bestellmenge .....	638
12.4.3. Wirtschaftliche Losgröße .....	641
12.4.4. Dynamische bzw. gleitende Losgröße .....	641
12.4.5. Sensibilität der optimalen Bestellmengen und Losgrößen .....	643
12.4.6. Fehler bei der Bestellmengenpolitik .....	643
12.4.7. Meldemengen bzw. Mindestbestände .....	645
12.4.8. Das Sicherheitslager .....	645
12.4.9. Variationskoeffizient und XYZ-Klassifikation .....	647
12.4.10. Bedarfsvorhersage durch exponentielle Glättung ....	649
12.4.11. Soll-Lagerbestand und Überlager .....	649

<b>12.5. Fallbeispiele zur Ermittlung des Überlagers</b> .....	<b>651</b>
12.5.1. Berechnung durch statistische Formel .....	651
12.5.2. Berechnung durch Testtabelle Plan-Umschlagshäufigkeit .....	652
12.5.3. Ermittlung des relevanten Überlagers durch Formular .....	654
<b>12.6. Testtabellen zur Ermittlung der Plan-Umschlagshäufigkeit, des Soll-Sicherheitslagers und der Soll-Meldemenge</b> .....	<b>659</b>
<b>12.7. Die Entwicklung von Lagerstrategien</b> .....	<b>663</b>
<b>12.8. Checkliste Bewirtschaftungsempfehlungen</b> .....	<b>665</b>
<b>12.9. Zusammenfassung in Schaubildern</b> .....	<b>667</b>
12.9.1. Lageranalyse in Großhandlung (Fallbeispiel) .....	669
<b>12.10. Top-Literatur für den Geschäftsführer</b> .....	<b>673</b>
<b>13. Finanzwirtschaft, Cash-Management</b> .....	<b>675</b>
<b>13.1. Sonderformen der Fremdfinanzierung</b> .....	<b>678</b>
13.1.1. Leasing .....	679
13.1.2. Factoring .....	685
<b>13.2. Kapitalflussrechnung</b> .....	<b>689</b>
<b>13.3. Kapitalbedarfsrechnung aus dem Umsatzprozess</b> ....	<b>690</b>
<b>13.4. Skontoertrag versus Fremdkapitalzinsen oder Lieferantenkredit versus Bankkredit</b> .....	<b>695</b>
<b>13.5. Wie attraktiv ist ein Mengenrabatt?</b> .....	<b>699</b>
<b>13.6. Top-Literatur für den Geschäftsführer</b> .....	<b>704</b>
<b>14. Bessere Entscheidungen durch:</b>	
• ausgewählte statistische Methoden	
• Auf- und Abzinsung	
• Leibrenten	
• einfach realisierbare OR-Methoden .....	<b>707</b>
<b>14.1. Einleitung</b> .....	<b>710</b>
<b>14.2. Strukturierung</b> .....	<b>710</b>

<b>14.3. Statistische Methoden für noch bessere Entscheidungen .....</b>	<b>713</b>
14.3.1. Mittelwerte .....	714
14.3.2. Streuungsmasse .....	716
14.3.3. Trendverfahren .....	721
14.3.4. Verteilungen .....	732
14.3.5. Statistische Prüfverfahren .....	748
<b>14.4. Zinstabellen, Tilgungspläne, Leibrententabellen, Indextabellen .....</b>	<b>753</b>
14.4.1. Zinstabellen .....	753
14.4.2. Annuitätentilgung, Tilgungspläne .....	759
14.4.3. Leibrententabellen .....	761
14.4.4. Neuere Leibrententabellen .....	766
14.4.5. Indextabellen (Inflationsabgeltung) und realer Rechnungszinsfuß .....	768
14.4.6. Lineares Interpolieren .....	770
<b>14.5. Optimale Entscheidungen durch einfach zu realisierende OR-Methoden .....</b>	<b>772</b>
14.5.1. Warum Optimierung? .....	772
14.5.2. Gewinnmaximale Produktionsprogramme .....	773
• Großes Fallbeispiel: Schuhfabrik .....	775
14.5.3. Minimierung der Rohstoffkosten .....	799
• Kleines Fallbeispiel: Kostenminimale Baumwollmischungen .....	799
• Großes Fallbeispiel: Kostenminimale Baumwollmischungen .....	803
• Fallbeispiel: Gemengeoptimierung in der Flaschenglasindustrie .....	814
14.5.4. Kostenminimale, deckungsbeitragsmaximale und durchlaufminimale Maschinenbelegung .....	820
• Fallbeispiel: Kostenminimale Maschinenbelegung bei Auftragsfertigung .....	820
• Fallbeispiel: Deckungsbeitragsmaximale Maschinenbelegung bei Serienfertigung (Flaschenglasfabrik) .....	824
• Fallbeispiel: Durchlaufminimale Maschinenbelegung in einer Knopffabrik .....	828
14.5.5. Simulation .....	832
• Fallbeispiel: Lagersimulation .....	861
• Fallbeispiel: Investitionsbeurteilung .....	868
<b>14.6. Top-Literatur für den Geschäftsführer .....</b>	<b>882</b>

<b>15. Computerprogramme .....</b>	<b>885</b>
<b>15.1. Programme zu Kapitel 1 .....</b>	<b>888</b>
<b>15.2. Programme zu Kapitel 2 .....</b>	<b>889</b>
15.2.1. »QuickReport« .....	889
<b>15.3. Programme zu Kapitel 3 .....</b>	<b>900</b>
15.3.1. »BigKenn« .....	900
<b>15.4. Programme zu Kapitel 4 .....</b>	<b>913</b>
15.4.1. MDA (Multiple Diskriminanzanalyse) nach der vereinfachten Methode .....	913
15.4.2. MDA (Multiple Diskriminanzanalyse) nach Beermann .....	913
<b>15.5. Programme zu Kapitel 5 .....</b>	<b>913</b>
<b>15.6. Programme zu Kapitel 6 .....</b>	<b>914</b>
15.6.1. »PlanB« .....	914
<b>15.7. Programme zu Kapitel 7 .....</b>	<b>932</b>
15.7.1. »PlanUB« .....	932
<b>15.8. Programme zu Kapitel 8 .....</b>	<b>944</b>
<b>15.9. Programme zu Kapitel 9 .....</b>	<b>944</b>
<b>15.10. Programme zu Kapitel 10 .....</b>	<b>945</b>
15.10.1. »VarFix« (Kostentrennung in fix und variabel) .....	945
15.10.2. »QuickBreak« .....	949
<b>15.11. Programme zu Kapitel 11 .....</b>	<b>954</b>
15.11.1. InvestR (Investitionsrechnung) .....	954
<b>15.12. Programme zu Kapitel 12 .....</b>	<b>972</b>
<b>15.13. Programme zu Kapitel 13 .....</b>	<b>973</b>
15.13.1. »Kapitalflussrechnung« .....	973
15.13.2. »Annuitätentilgung« .....	973
15.13.3. »Skonto« (Die Vorteilhaftigkeit der Skontoausnutzung auf einen Blick) .....	975
15.13.4. »Liquidationswert Gebäude« .....	978
<b>15.14. Programme zu Kapitel 14 .....</b>	<b>978</b>
<b>16. Anhang .....</b>	<b>979</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>1209</b>