



Steuern, Finanzen und Controlling

▷ Finanzen

Lothar Karwatt

Liquidität und Liquiditätsmanagement



Verlag Dashöfer

1 Grundlagen und Problematisierung

Wie bei jedem betriebswirtschaftlichen Phänomen steht auch bei der detaillierten Analyse von „Liquidität“ eine Definition im Vordergrund. Ohne hier einen Fokus auf juristische Aspekte legen zu wollen, sind zwei Definitionsbereiche zu untersuchen. Ganz ohne Behandlung der Konsequenzen des Gegenteils unseres Untersuchungsobjektes, nämlich der Illiquidität, wenigstens im Geltungsbereich des deutschen Handelsrechtes, wird es allerdings auch nicht gehen.

So verstehen wir unter Liquidität im betriebswirtschaftlichen Sinne **„die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen Zahlungsverpflichtungen jederzeit und im vollen Umfang nachzukommen“**.

Im Verständnis vieler Manager/-innen und oftmals auch in der Ausbildung durch Praktiker/-innen ist diese Definition verschiedentlich aufgeweicht worden. So wurden hinsichtlich des Erfüllungsumfanges Formulierungen, wie „im Wesentlichen“ und hinsichtlich des Erfüllungszeitpunktes schwammige Termini wie „zeitnah“, eingefügt. Doch im Folgenden soll nur von der stringenten, obig hervorgerufenen Darstellung ausgegangen werden. Denn nur unter absoluter Einhaltung der Liquidität hat der Kaufmann die Gewähr, dass seine Handlungsfreiheit jederzeit aufrechterhalten ist.

Kritiker/-innen bemängeln an dieser Stelle, dass es in der Praxis meist nicht nötig ist, alle Rechnungen pünktlich zu bezahlen – es hat sich, wie wir später noch sehen werden, gerade in Deutschland eine zusehends schlechter werdende Zahlungsmoral eingeschlichen. Auch gibt es natürlich für alle im kaufmännischen Bereich, deren wirtschaftlicher Leumund nicht gerade signifikant als geschädigt gilt, zahlreiche „Zwischenfinanzierungsmöglichkeiten“, die von der Kreditwirtschaft als Möglichkeit zur gesteigerten Dynamik und zur Eigenkapitalrenditesteigerung angepriesen werden. Doch analytisch betrachtet handelt es sich um Notbehelfe, die in einem späteren Kapitel auch als solche dargestellt werden.

Denn andersherum lässt sich, quasi im Sinne einer überstrengen Postulierung der obigen Definition, sogar ein besonderer Liquiditätspuffer fordern, welcher zwar renditesenkend und wenig dynamisch-flexibel wirkt, der aber in manchen Situationen bzw. gegenüber manchen Geschäftspartnern/-innen notwendig sein könnte, wenn etwa großzügige Kontokorrentregelungen aufgekündigt werden.

Das Gegenteil von Liquidität ist dann folgerichtig die Illiquidität. Sie braucht nicht gesondert definiert zu werden, ihre Formulierung ergibt sich aus der Umkehrung unserer Basisdefinition. Sollte Illiquidität eintreten, oder auch nur als Drohung im Raum stehen, so ergeben sich für das Unternehmen schwerwiegende und unmittelbar zeitlich wirkende Folgen, die wahrhaft existenzbedrohend sind.

1.1 Betriebswirtschaftliche Folgen der Illiquidität

Wenn nicht gerade ein einzelnes und unvorhergesehenes Ereignis zu einer plötzlichen Illiquidität führt, fährt eine Unternehmung in der Regel langsam in eine Zone ein, die als drohende Illiquidität bezeichnet werden muss. Dieser Prozess verläuft meist schleichend. Es ist betriebswirtschaftlich nicht eindeutig definiert, wo diese Zone beginnt, zumal die Normvorstellungen in der Literatur hierfür kaum gesetzt sind und viele Unternehmer/-innen individuell unterschiedliche Vorstellungen haben dürften. Kennzeichnend sind aber folgende **untrügliche Merkmale**, die überraschenderweise nicht allein im finanziellen Sektor auftreten, gleichwohl aber in ihm begründet sind.

1. Die Zahlungsmittel sind häufig nicht ausreichend, um Skontospannen, die dem Unternehmen von Dritten eingeräumt wurden, auszunutzen. Das Unterbleiben des Ziehens von Skonto führt dann als verstärkender Effekt zu weiteren finanziellen Verlusten, weil der so in Anspruch genommene Lieferantenkredit zu den teuersten denkbaren Krediten¹ gehört.

1 Die exakte Formel zur Skontoberechnung lautet: $s = \frac{Z \cdot 360}{K \cdot t}$, dabei steht Z für den nicht vorgenommenen Skontoabzug, K für die skontierbare Summe und t für die Anzahl der Tage, binnen derer dann ohne Skontoziehung gezahlt werden muss, ohne in Verzug zu geraten. Zu Details vergleiche auch Kapitel 4

2. Eingereichte Wechsel werden nicht mehr vom Bankensektor angenommen, gehen zu Protest o. ä. mit der Folge, dass schnellstmöglich zur Vermeidung juristischer Konsequenzen andere Zahlungsmöglichkeiten erschlossen werden müssen.
3. Schecks werden rückbelastet.
4. Wichtige Zahlungen können nur unter Terminüberschreitungen getätigt werden, sodass außergerichtliche aber auch schon gerichtliche Mahnungen auflaufen.
5. Wenn solche Terminüberschreitungen z. B. auch die Angestellten des Unternehmens betreffen, ergeben sich unangenehme Folgeerscheinungen vielfältiger Natur. Zu nennen sind vor allem das Auftreten von Interessenverbänden wie Gewerkschaften, Verunsicherung der Belegschaft, Demotivation bis hin zum Absentismus sowie ein Anstieg des Stressniveaus bei allen Involvierten.
6. Das Management bzw. die Unternehmenseigner/-innen sind verstärkten körperlichen und seelischen Belastungen ausgesetzt, was zu weiteren Beeinträchtigungen des Betriebsablaufes führt.

Besonders die Aspekte unter 5. und 6. wurden bisher in der Literatur kaum thematisiert, erscheinen aber beachtenswert, weil sie verstärkt weitere Folgen nach sich ziehen.

Aus diesen Aspekten heraus ist es leicht nachvollziehbar, dass ein Unternehmen, das im Begriff ist, in die Illiquidität zu stürzen, auch an Image verliert. Die öffentliche Meinung steht ihm vermehrt skeptisch gegenüber, auch im Internet und in Stakeholdergruppen² erfolgt eine schwer aufhaltbare Diskriminierung. In diesem Zusammenhang dürfte ein Unternehmen auch schnell in den Fokus von Kreditüberwachungsgesellschaften, wie zum Beispiel Schufa oder Creditreform, geraten, die in der Regel dann Eilmeldungen an ihre Mitglieder/-innen senden. Wird ein (größeres) Unternehmen gar von einer der großen, internationalen Rating-

2 Mit **Stakeholder** (auch Anspruchsgruppen) werden alle Personen, Gruppen oder Institutionen bezeichnet, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind oder die irgendein Interesse an diesen Aktivitäten haben. Die Stakeholder versuchen auf das Unternehmen Einfluss zu nehmen.

agenturen, etwa von Standard&Poors, Moody's oder Fitch, einer Bewertung unterzogen, verschlechtert sich das Rating drastisch und dürfte auf das so genannte „Ramschniveau“ herabgesetzt werden. Das hat wiederum zur Folge, dass Kredite gar nicht mehr oder nur zu erhöhten Zinsen, in die ein erheblicher Risikoaufschlag eingepreist wurde, vergeben werden.

Schließlich ist das Unternehmen kaum noch in der Lage, den üblichen Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten, insbesondere sind geschäftliche Aktivitäten strategischer Ausrichtung, oder die allgemein ein höheres Finanzvolumen beanspruchen, nicht mehr durchführbar. Es ist betriebswirtschaftlich handlungsunfähig. Die Zahlungsfähigkeit droht nicht nur, sie ist de facto eingetreten.

1.2 Juristische Folgen der Illiquidität

Damit ein Unternehmen nicht einfach weitergeführt wird, obwohl es, wie obig gezeigt, kaum noch oder gar nicht mehr agieren kann, hat der Gesetzgeber enge Grenzen gesetzt. Der Grundgedanke, solche Unternehmen quasi zu stoppen, liegt im Schutzgedanken des HGB gegenüber den Gläubigern/-innen eines solchen: Sie haben natürlich nicht denselben Einblick in die finanziellen Verhältnisse einer Firma wie deren Eigner/-innen, woraus resultiert, dass sie aus Unkenntnis der wahren finanziellen Verhältnisse weiterhin versuchen, ihre Geschäfte mit dem insolventen Unternehmen zu tätigen, um danach schwere und unwiederbringliche Verluste zu erleiden.

Ein weiteres Argument ist ebenfalls leicht ersichtlich: Oft muss ein/-e von der Insolvenz bedrohter Unternehmer/-in sozusagen vor sich selbst geschützt werden, damit nicht weiterhin verlustreiche Geschäfte getätigt werden, um danach einerseits mit einem in seiner Lebensspanne nicht abbaubaren Schuldenberg konfrontiert zu sein und andererseits schwerwiegende strafrechtliche Konsequenzen gewärtigen zu müssen.

So definiert § 17, Abs.2, Satz 2 InsO Zahlungsunfähigkeit als **„die Unfähigkeit eines Schuldners, die Zahlungspflichten zu erfüllen; Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen [bereits] eingestellt hat.“**

Diese Norm ist unmissverständlich und sollte von den Betriebswirt/-innen auch stringent angewendet werden. Die Jurisprudenz macht hiervon allerdings eine Ausnahme, indem sie diese Zahlungseinstellung, die unweigerlich zur Aufgabe aller wirtschaftlichen Tätigkeiten führen muss, von der kurzfristigen Zahlungsstockung abgrenzt, welche binnen 21 Tagen seitens des/-r Unternehmers/-in behoben werden kann.³ Nach dieser Theorie dürfte eine betroffene Firma uneingeschränkt weiter arbeiten. Doch dies ist eine rein juristische, eher strafrechtliche Abgrenzung. Auch die an dieser Stelle geschaffene Literatur, mittels einer taggenauen Zahlungsausfallrechnung festzustellen, wann der vom BGH festgesetzte Zahlungsausfallwert von weniger als 10 % Zahlungsausfall wieder erreicht wird, was die Notwendigkeit zur Insolvenzanmeldung aufheben würde, ist nicht hilfreich. Hier geht es nur um die Bejahung oder Verneinung insolvenzrechtlicher (Straf-)Tatbestände; betriebswirtschaftlich führt das nicht in die richtige Richtung.

Daher ist festzuhalten, dass Zahlungsunfähigkeit im Sinne der obigen Legaldefinition des § 17 InsO die Anmeldung der Insolvenz beim zuständigen Amtsgericht zwingend zur Folge hat⁴ (§ 13 InsO). Bei einer Kapitalgesellschaft sind hierzu die Vertretungsorgane nicht nur berechtigt, sondern auch verpflichtet. Im Falle der Nichtbeachtung drohen ihnen strafrechtliche Verfahren, z. B. der Insolvenzverschleppung oder des Insolvenzbetrages.

Es bleibt ferner zu beachten, dass ein/-e Unternehmer/-in, der/die z. B. im Sinne der Fußnote 4 nicht zur Insolvenzanmeldung verpflichtet ist, von einer „Vogel-Strauß-Politik“ keinen Nutzen hat, indem er/sie den Kopf in den Sand steckt, denn auch Gläubiger/-innen sind berechtigt, beim Amtsgericht einen Insolvenzantrag zu stellen, falls sie ein berechtigtes Interesse an dem Verfahren haben und

-
- 3 Bei dieser Einschränkung gehen die Juristen/-innen davon aus, dass jede/-r kreditwürdige Unternehmer/-in sich binnen 3 Wochen ausreichend Zahlungsmittel beschaffen kann, um die Zahlungsstockung zu beheben, wir aber haben schon im Vorfeld aufgezeigt, dass bereits bei einer drohenden Illiquidität (und damit erst recht bei einer faktisch eingetretenen!) eben diese Kreditwürdigkeit nachhaltig geschädigt sein dürfte, sodass diese 21-Tage-Frist betriebswirtschaftlich als zweifelhaft angesehen werden muss.
 - 4 Als Einzelunternehmer/-in oder Freiberufler/-in besteht keine Antragspflicht. Diese können ihren Geschäftsbetrieb einfach abmelden oder stillschweigend einstellen, würden sich aber ggf. anderen juristischen Verfahren, etwa der Zwangsvollstreckung, unterwerfen müssen.

besonders ihre Forderungen glaubhaft machen können; auch reicht ihnen immer eine schriftliche Erklärung des/-r Insolvenzschuldners/-in, eine unstrittige Forderung nicht begleichen zu können.

Daher sind die kurzen juristischen Ausführungen des Kapitels 1.2 zu folgenden betriebswirtschaftlichen Subsumtionen zusammen zu führen:

1. Ist die Zahlungsunfähigkeit (in der Regel nach einer längeren Phase der schleichenden oder drohenden Illiquidität) faktisch eingetreten, muss die Insolvenz gerichtlich angemeldet werden.
2. Es schließt sich ein formaljuristisches Verfahren an, in welchem der/die Unternehmer/-in weitgehend die Kontrolle über sein/ihr Unternehmen verliert.
3. Es ist sinnlos, sich diesem Prozedere entziehen zu wollen; dadurch würden die betriebswirtschaftlichen Probleme nur größer, auch können juristische Diskussionen von herrschenden und Mindermeinungen fehlende wirtschaftliche Substanz nicht ersetzen.

Damit sollen formaljuristische Erwägungen oder gar Meinungen und Urteile des BGH nicht weiter erörtert werden. Vielmehr ist das Bemühen um hinreichende Liquidität bereits als gescheitert anzusehen, wenn der Insolvenzrichter ins Spiel kommt. So ist ein Instrumentarium zu entwickeln, um diese Drohung von Beginn an zu entkräften.

1.3 Abgrenzung der Begriffe Illiquidität und Überschuldung

Oftmals wird die Illiquidität mit der Überschuldung verwechselt. Dieser Effekt wird verstärkt, weil der Begriff doppelt belegt ist. So wird im allgemeinen Sprachgebrauch mit „überschuldet“ eine (Privat-)Person bezeichnet, die sehr viele unbeglichene Verbindlichkeiten hat, über die sie zumeist auch schon den Überblick verloren hat. Diese Erscheinung ist seit vielen Jahren in der Bundesrepublik derartig evident, dass der Gesetzgeber zur wirtschaftlichen Gesundung solcher Personen die „Privatinsolvenz“ als gerichtliches Verfahren im Rahmen der Insolvenzrechtsreform 1999 geschaffen hat.

Doch Privatpersonen stellen keine Bilanz auf und führen kein Unternehmen. Diese Variante der Überschuldung ist für unsere betriebswirtschaftliche Abgrenzung irrelevant. Überschuldete und damit wahrscheinlich als pünktliche Zahler/-innen von Rechnungen eines Unternehmens ausfallende Kunden/-innen interessieren allenfalls an einer späteren Stelle dieses Buches.

Betriebswirtschaftlich ist Überschuldung wie folgt definiert: **Ein Unternehmen ist überschuldet, wenn sein Vermögen nicht mehr ausreicht, seine Verbindlichkeiten zu decken.** Daraus resultiert Folgendes:

- Ein Unternehmen mag durchaus noch liquide sein, es ist aber ohne weiteres möglich, dass der Zustand der Überschuldung dennoch vorliegt.
- Es ist durchaus als tückisch anzusehen, dass die Überschuldung schwerer zu erkennen ist als die Illiquidität. Denn zur Feststellung der Überschuldung bedarf es immer einer Bilanz, welche aber zwingend nur einmal pro Jahr aufgestellt werden muss⁵, oft folgt später die Insolvenz unabwendbar auf den Überschuldungstatbestand.
- Die Überschuldung bei einem Unternehmen ist ein bilanzieller Tatbestand. Hier kann auch die Bilanzgleichung angewendet werden:

Eigenkapital = Summe des Vermögens – Summe der Verbindlichkeiten

Ist nun das Eigenkapital kleiner oder gleich Null (Vermögenslosigkeit), ist die Überschuldung gegeben.

- Diese bilanzielle Definition setzt eine Vermögensbewertung voraus, die eine so genannte „Überschuldungsbilanz“ verlangt, welche eine Besonderheit aufweist: Die Bewertung der Vermögensgegenstände erfolgt unter Aussetzung des Anschaffungswertprinzips nicht zu Anschaffungs- oder Herstellkosten, sondern zu Zeitwerten, ist auch unter diesem Ansatz der Neubewertung keine Deckung der Schulden zu erreichen, gilt das Eigenkapital als aufgezehrt

5 Natürlich stellen die meisten Kapitalgesellschaften freiwillig vier Mal pro Jahr eine Quartalsbilanz auf, durch die Regularien der jeweiligen Börsen sind börsennotierte Gesellschaften hierzu faktisch gezwungen, wenn sie ihre Listung nicht verlieren wollen.

- Ferner ist nach § 19, Abs. 2, InsO zu analysieren, ob das Unternehmen fortgeführt werden kann oder wahrscheinlich liquidiert werden muss: Ist die Fortführung des Unternehmens eher wahrscheinlich, werden Fortführungswertansätze verwendet, andernfalls Liquidationswerte.
- Diese Überschuldungsbilanz ist außerhalb der laufenden Buchführung zu erstellen.

Auch hier greifen diverse juristische Mechanismen, auch hier soll nicht ins Detail der komplizierten Materie gegangen werden. Der Leser sollte aber wissen:

1. Nur Kapitalgesellschaften sind wegen der Überschuldung (§ 15a, Abs. 1, InsO) verpflichtet, Insolvenzantrag zu stellen. Dies gilt auch für Personengesellschaften, bei denen kein/-e Gesellschafter/-in eine natürliche Person ist.
2. Bei Nichtbefolgung durch die Vertretungsorgane haften diese persönlich sowohl strafrechtlich als auch zivilrechtlich für Folgeschäden aus der Nichtanmeldung.
3. Personengesellschaften sind infolge Überschuldung insolvenzrechtlich nicht in obligo.

Der letzte Punkt erscheint betriebswirtschaftlich äußerst problematisch: Viele Personengesellschaften sehen zwar durch die Überschuldung durchaus ihre prekäre Lage. Da sie aber nicht durch das Insolvenzrecht gezwungen sind, ihre Tätigkeit aufzugeben, versuchen sie, sich weiterhin irgendwie „durchzuwursteln“. Für viele der Betroffenen hängen meist ihre Existenzen und oft auch die Existenzen ihrer Angehörigen an der in Schieflage geratenen Unternehmen. Das hat aber nur zu oft eine Verstärkung der Kalamitäten zur Folge. Am Ende steht dann häufig eine umso härtere Insolvenz.

Daher ist es empfehlenswert, auch seitens des/-r Personengeschafters/-in Insolvenz anzumelden, wenn eine schnelle und nachhaltige Sanierung nicht möglich erscheint, zumal das 1999 reformierte Insolvenzrecht womöglich eine Fortführung und Entschuldung des Insolvenzunternehmens zur Grundlage hat.

2 Messmodelle der Liquidität

Natürlich ist es für eine/-n Betriebswirten/-in wünschenswert, das bisher überwiegend qualitativ behandelte Phänomen der Liquidität quantitativ zu erfassen, um konkrete Normenvorstellungen zu entwickeln. Nur so kann festgestellt werden, ab wann die für das Unternehmen lebensgefährliche Illiquidität droht. Klassisch in der Literatur sind hier:

2.1 Statische Kennzahlen der Liquidität

Die wichtigsten Kennzahlen sind die Bilanzkennzahlen. Sie fallen daher allesamt unter die Gruppe der statischen Kennzahlen. Unter diesen sind zur Messung der Liquidität die drei (horizontalen) Liquiditätskennziffern des 1., 2. und 3. Grades zu nennen.

Die **Liquidität 1. Grades (cash ratio)** ist wie folgt definiert:

$$L1 = \frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

Dabei zählen zu den flüssigen Mitteln alle Sichtguthaben bei Kreditinstituten, Bestände aller Kassen und Nebenkassen, Schecks und bei der Bundesbank diskontierfähige Wechsel.

Als kurzfristige Verbindlichkeiten gelten alle Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, erhaltene Anzahlungen sowie Schuldwechsel und Schulden gegenüber Kreditinstituten, wenn sie innerhalb von 3 Monaten fällig werden, also auch die Inanspruchnahme des Kontokorrentkredites, weil dieser bei allen üblichen Vertragsgestaltungen binnen dieser Zeitspanne gekündigt werden kann.

Als vorteilhaft bei dieser (und bei den folgenden) Kennzahl(en) ist sicher anzusehen, dass sie sehr leicht errechnet werden können. Die Multiplikation mit 100 ergibt eine leicht handhabbare Prozentzahl.

Entscheidend ist nun die Frage, wie diese Liquidität 1. Grades beschaffen sein muss, um dem/-r Unternehmer/-in die Sicherheit zu gewähren, nicht kurzfristig in die Zahlungsunfähigkeit zu rutschen; und genau hier liegt die Schwierigkeit: Die betriebswirtschaftliche Literatur, alle möglichen Ratgeber usw. weisen unterschiedliche Angaben auf und allen ist gemeinsam, dass sie unter Sicherheitsaspekten angezweifelt werden dürfen. So werden von vielen Quellen 5 – 10 % so genannte Barliquidität gefordert⁶. Andere Quellen sind vorsichtiger und gehen von ca. 20 %⁷ für L1 aus. Die klassische Literatur zu diesem Thema⁸ schweigt sich sogar aus und geht lediglich von einer sehr geringen Liquiditätsquote 1. Grades aus.

Wie können wir nun diese Mangellage überwinden? Zunächst ist mathematisch fundamental festzustellen: **Die absolute Sicherheit ist dann und nur dann gegeben, wenn die Liquidität 1. Grades bei 100 % oder darüber liegt!** Nur dann können jederzeit – was auch immer sich an geschäftlichen Katastrophen ereignen möge, von der Einforderung aller kurzfristigen Verbindlichkeiten über ein zufälliges Zusammenfallen aller Zahlungstermine auf einen Kalendertag bis hin zur fristlosen Kündigung aller laufenden Kredite – alle diese Verbindlichkeiten ausgelöst werden, das Unternehmen existiert weiter. Dies ergibt sich einfach aus der mathematischen Definiertheit der Formel.

Hiergegen wird allerdings jede/-r Kritiker/-in einwenden, dass solchermaßen – gegen jede Wahrscheinlichkeit, diese wirklich jemals zu benötigen – eine tote Geldreserve aufgebaut und gehalten wird, die mit wachsender Größe des Unternehmens immer unhandlicher in der Verwaltung wird, und die vor allem massiv die Rentabilität beeinträchtigt. Dieser Einwand ist natürlich gerechtfertigt. Wir **empfehlen** daher hier sehr **konservativ**, die Liquidität auf einen Mindestwert von 20 – 25 % einzustellen, gleichzeitig aber in der Deckungsmasse der Liquidität 2. Grades viele kurzfristig liquidierbare Wertpapiere zu halten. Soll die Liquidi-

6 etwa: <https://das-unternehmerhandbuch.de/liquiditaet-kennzahlen-zur-kurzfristigen-liquiditaet/> sowie: <https://www.controllingportal.de/upload/iblock/301/301d8d12e6ecc9a679b3f6f51c2ab257.pdf> und beliebig viele mehr

7 <https://studienretter.de/liquiditaetsgrade/>

8 u. a. Wöhe, G.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, auch Perridon, L. / Steiner, M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung und viele andere

Der Autor



DIPL.-KFM. LOTHAR KARWATT

Jahrgang 1963, studierte von 1982-1990 Mathematik und Betriebswirtschaft an der Georg-August-Universität zu Göttingen. Nach drei Jahren Tätigkeit als Berater im Aufbau Ost für ein Unternehmen der Deutschen Treuhand kehrte er als Freiberufler zurück in den Bereich der Lehre. Seit 2000 hat er einen ständigen Lehrauftrag an der FH Nordhessen und an der Bergbauakademie zu Clausthal-Zellerfeld inne; dazu gesellen sich diverse Gastlehraufträge, u. a. an der Hochschule Weserbergland in Statistik. Ferner betreut Lothar Karwatt Weiterbildungskurse zum Bilanzbuchhalter und Wirtschaftsfachwirt und ist als Autor von Lehr- und Studienskripten tätig. In seiner Freizeit ist er ein engagierter Turnierschachspieler.

Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbroschüren in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**
- ▶ **Zoll und Außenhandel**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter www.dashoefer.de/Fachliteratur



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a • 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: info@dashoefer.de

Internet: www.dashoefer.de

24,90 €

zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-171-8



9783892361718