

LESEPROBE

Stephan Wantzen

Betriebswirtschaft für Verlagspraktiker

LESEPROBE

Edition Buchhandel Band 11

Herausgegeben von Klaus-W. Bramann

LESEPROBE

Stephan Wantzen

Betriebswirtschaft für Verlagspraktiker

Jahresabschluss • Deckungsbeitragsrechnung • Erfolgsplanung

Mit zahlreichen Beispielen zur Titelkalkulation

2., überarbeitete Auflage

: Bramann

© **Bramann Verlag**

LESEPROBE

© 2008 Bramann Verlag, Frankfurt am Main
Alle Rechte vorbehalten

Einbandgestaltung und Typographie	Stefanie Langner, Stuttgart
Herstellung	Verlagsproduktionen Hans-Heinrich Ruta, Stuttgart
Satz	auf Apple Macintosh G4 in QuarkXPress Passport 7.31
Schrift	gesetzt aus der 9,25/12 pt Concorde BE und der GST Polo 11
Papier	Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Druck und Bindung	Kösel, Altusried-Krugzell (www. KoeselBuch.de)
	Printed in Germany, 2008
ISBN	978-3-934054-34-9 (PRINT)
ISBN	978-3-934054-46-2 (PDF)
ISBN	978-3-934054-47-9 (EPUB)

© **Bramann Verlag**

Inhalt

Vorwort	7
1 Die Ebenen der Steuerung – Erfolgspotenziale, Erfolg und Liquidität	9
2 Buchführung und Jahresabschluss – was wirklich sein muss ..	11
2.1 Buchführung – eine notwendige Datenbank	11
2.2 Jahresabschluss – Aufgaben und Instrumente	12
2.3 Aktiva der Bilanz – Vermögen und Wertansätze	13
2.4 Passiva – eigenes und fremdes Geld	19
2.5 Beispiel einer Bilanz	22
2.6 Gewinn- und Verlustrechnung – Erfolgsermittlung einer Periode	25
2.7 Beispiel einer Gewinn- und Verlustrechnung	25
2.8 Jahresabschlussanalyse – Ertragskraft und Stabilität	27
3 Kostenrechnung – Transparenz im Kerngeschäft	33
3.1 Kostenarten, Kostenträger und Kostenstellen	33
3.2 Kostenträgerrechnung – das Herzstück jeder Erfolgsrechnung	35
3.2.1 Herstellungskosten	35
3.2.2 Honorar- und Lizenzkosten	37
3.2.3 Wareneinsatz als Kennziffer zur Erfolgssteuerung	40
3.2.4 Deckungsbeitragsrechnung als Planungsinstrument	41
3.2.5 Deckungsauflagenrechnung	51
3.2.6 Weitere Kalkulationsverfahren – wie es auch noch geht	53
3.2.7 Multiplikatormethode	54
3.2.8 Traditionelle Staffelnkalkulation	57
3.3 Kostenstellenrechnung – was kosten Mitarbeiter?	59

4	In drei Schritten zur Gesamtplanung - ein kleiner Verlag erstellt eine Ergebnisvorschau	65
4.1	Einzeltitelkalkulation	66
4.2	Erfolgsrechnung eines Programms	67
4.3	Ergebnisvorschau eines Geschäftsjahres	69
5	Kostenmanagement und Erfolgspotenziale - worauf Verlage achten sollten	75
6	Beispiele zur Titelkalkulation	81
	Glossar	89
	Verzeichnis weiterführender Literatur	94

Vorwort

Das vorliegende Buch wendet sich vor allem an Verlagspraktiker, die keine oder nur wenige betriebswirtschaftliche Kenntnisse haben. Wer das Geschäft mit Büchern nicht nur von der inhaltlichen Seite her kennen lernen möchte, sondern seinen Blick auch für wirtschaftliche Notwendigkeiten und Zusammenhänge schärfen will, wird in knapper Form einen Überblick über wesentliche Aufgaben und Instrumente einer Disziplin erhalten, die gerade in vielen Verlagen kleinerer und mittlerer Umsatzgröße nicht allzu beliebt ist.

Der Text bietet keine umfangreiche Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, er konzentriert sich vielmehr auf alltägliche Fragen der Erfolgsmessung und Erfolgssteuerung im Verlag. Was leisten Buchführung und Jahresabschluss? Welcher Verfahren bedient sich eine moderne Kostenrechnung? Lässt sich ein Verlag über Kennziffern erfolgreich steuern? Gibt es in einer so heterogenen und zersplitterten Branche wie die der Büchermacher überhaupt verbindliche Kennzahlen als Richtgrößen?

Der ungeübte Leser wird sich mit dem Kapitel *Buchführung und Jahresabschluss – was wirklich sein muss* vielleicht schwer tun. Da zumeist nur Mitarbeiter in den kaufmännischen Abteilungen bzw. die Geschäftsführung Erfahrung im Umgang mit diesen Instrumenten des Rechnungswesens haben, sind für den Anfänger sowohl Begrifflichkeit als auch Darstellungsweise gewöhnungsbedürftig. Doch keine Bange: Ausführungen ohne leicht nachvollziehbaren Praxisbezug werden wo immer möglich vermieden.

Da der Kostenrechnung in allen Verlagen ein besonderer Stellenwert zukommt, wird sie ausführlich besprochen. In dem entsprechenden Kapitel *Kostenrechnung – Transparenz im Kerngeschäft* wird all das behandelt, was im Wesentlichen für die Erfolgsrechnung eines Verlages wichtig ist. Dabei werden nicht nur die unterschiedlichen Mittel und Verfahren vorgestellt, sondern auch einzelne Kostentreiber, was sie ausmacht und wie sie analysiert werden können. Hier findet der Praktiker Anregungen und Unterstützung, um schnell die Brücke zur eigenen Arbeit bauen zu können.

Im Kapitel *In drei Schritten zur Gesamtplanung – ein kleiner Verlag*

erstellt eine Ergebnisvorschau wird gezeigt, wie ein Verlag aus der Planung von Einzeltiteln zu einer Ergebnisvorschau für das ganze Unternehmen gelangt. Mit Hilfe einer einfachen Struktur zur Darstellung aller wesentlichen Erfolgsfaktoren werden die notwendigen Stufen eines solchen Prozesses erklärt. Dieser Teil wendet sich besonders an Verantwortliche in kleinen Verlagen, die mit überschaubaren betriebswirtschaftlichen Mitteln auskommen wollen, um kurzfristige Aussagen zur Geschäftsentwicklung treffen zu können.

Das fünfte Kapitel *Kostenmanagement und Erfolgspotenziale – worauf Verlage achten sollten* dient der Ermutigung. Wer bereit ist, unvoreingenommen und radikal die verlagsspezifischen Bedingungen des Buchgeschäfts zu hinterfragen, wird auch in stürmischen Zeiten Handlungsoptionen zur erfolgreichen Positionierung seines Programms finden.

Bei allen Beispielen steht das Medium Buch im Vordergrund, wohl wissend, dass viele Verlage Inhalte auch in anderen Publikationsformen anbieten, seien dies Fachzeitschriften, Loseblattwerke oder Multimedia-produkte. Die herausragende Rolle des Buches als Informations- und Unterhaltungsträger wird auf absehbare Zeit bestehen bleiben – trotz spürbarer Konkurrenz anderer Medien.

Vaterstetten, im April 2008

Stephan Wantzen

1**Die Ebenen der Steuerung – Erfolgspotenziale,
Erfolg und Liquidität**

Viele Verlage sehen sich heute Herausforderungen gegenüber, die aus gesamtwirtschaftlichen Veränderungen resultieren. Der Vormarsch neuer Kommunikationstechniken, die steigende Wettbewerbsintensität oder die Verkürzung der Produktlebenszyklen sind nur einige von vielen Trends, die den Veränderungsdruck unserer Branche beschreiben. In solchen Zeiten gewinnen Aufgaben und Inhalte der Betriebswirtschaft an Bedeutung. Gesucht werden betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, die möglichst präzise Programmentscheidungen im Hinblick auf ihre wirtschaftlichen Folgen beleuchten.

Dabei können idealtypisch drei Ebenen der Steuerung unterschieden werden: die strategische, die operative und die finanzwirtschaftliche. Die strategische Steuerung bestimmt die Erfolgspotenziale eines Verlages, die operative misst den wirtschaftlichen Erfolg und die finanzwirtschaftliche kümmert sich um Finanzierung und Liquidität. Alle drei Ebenen bilden einen Kreislauf, der einfach zu beschreiben ist: ohne erfolgreiche Titel kein Erfolg, ohne Erfolg keine Liquidität, ohne Liquidität keine Investitionen, ohne Investitionen keine neuen Erfolgspotenziale.

Während eine Unternehmensstrategie immer einem längeren Zeithorizont folgt und zu qualitativen Aussagen führt, liegt der Fokus operativer Aufgaben in der Bereitstellung kurzfristiger und messbarer Daten zur Geschäftsentwicklung. Wer strategisch steuern möchte, muss sich die passenden Fragen stellen, um richtige Entscheidungen zu treffen. Wie diese Entscheidungen dann umzusetzen sind, ist Aufgabe des operativen Geschäfts.

Wer aus verlegerischer Leidenschaft oder – etwas kühler – auf Grund des Studiums der Marktentwicklung (oder auch aus einer Mischung beider Motive) glaubt, Bücher mit Inhalten fernöstlicher Weisheit im Taschenbuchmarkt erfolgreich verkaufen zu können, hat eine Entscheidung getroffen und damit die Richtung vorgegeben. Aus einer solchen Entscheidung wird dann eine Strategie, wenn noch weitere Fragen beantwortet werden. Gibt es für den Verlag genügend attraktive Autoren? Können die Bücher zu einem Preis angeboten werden, der nicht nur die Kosten deckt, sondern auch einen Gewinn ermöglicht? Welche Vertriebswege stehen zur Verfügung? Welche Wettbewerber sind zu beach-

ten und wie kann das Marktwachstum in den kommenden Jahren eingeschätzt werden?

Strategische Entscheidungen suchen immer zukunftsfähige Erfolgspotenziale. Ohne attraktive Inhalte, die mit nachhaltigem Überschuss abgesetzt werden können, ist das ausgebuffteste Verlagscontrolling machtlos. Die Verkäuflichkeit der Produkte steht an erster Stelle. Im Verlag sind hierfür vornehmlich Lektorat und Vertrieb verantwortlich. Weitere Potenziale liegen sowohl in den direkt zurechenbaren Kosten der Produkte als auch in den Kosten des Verlagsapparates. Wie teuer ist Produktion und Vertrieb, was kostet Lektorat und Werbung? Was muss ein Verlag für sein Rechnungswesen, die Verlagsleitung, die Presseabteilung sowie weitere, einzelnen Titeln nicht zurechenbare Leistungen bezahlen? Diese Fragen müssen im Rahmen der operativen Planung und Steuerung beantwortet werden. Mit Hilfe der unterschiedlichen Verfahren der Erfolgsrechnung werden die vermuteten Erfolgspotenziale in Zahlen aufbereitet und zu Plangrößen verdichtet. Nun wird gerechnet und gemessen. Jetzt muss sich zeigen, ob die Ergebnisse einer Strategie unter realistischen Annahmen zu Erfolgen werden können. Diese Ebene der operativen Steuerung steht im Mittelpunkt des Buches. Ihr beigeordnet ist die finanzwirtschaftliche Planung. Welche Mittel müssen in welchen Zeiträumen zur Verfügung gestellt werden? Wie verhalten sich die Einnahmen zu den Ausgaben und mit welchen Überschüssen ist kurz-, mittel- und langfristig zu rechnen. Liquiditätsbetrachtungen, Investitionsrechnungen und Cash-flow-Analysen bilden hier den Kern kaufmännischer Schaffenskraft.

2

Buchführung und Jahresabschluss - was wirklich sein muss

Die klassischen Verfahren der betrieblichen Erfolgsmessung sind die Buchführung, die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz. Diese Instrumente bilden das externe Rechnungswesen eines Unternehmens und sind auf das engste miteinander verwoben. Sie unterliegen Regeln und gesetzlichen Vorschriften und müssen – im Gegensatz zur Kostenrechnung – regelmäßig gepflegt bzw. erstellt werden.

2.1

Buchführung - eine notwendige Datenbank

Laut Handelsgesetz sind Verlage zur Buchführung verpflichtet. Neben gesetzlichen Vorschriften sind dabei die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) zu beachten, nach denen die Buchführung einem sachverständigen Dritten innerhalb einer angemessenen Zeit einen Überblick über die Geschäftsvorfälle und die Lage des Unternehmens vermitteln muss (§ 238 Abs. 1 HGB). Die formelle Ordnungsmäßigkeit erfordert also eine übersichtliche, klare und jederzeit nachprüfbare Dokumentation aller Geschäftsvorfälle. Dem Gebot der Nachprüfbarkeit wird durch den Grundsatz ›Keine Buchung ohne Beleg‹ Genüge getan. Neben den formellen Anforderungen muss die Buchführung vollständig und richtig sein.

Die Buchführung kann als Datenbank verstanden werden, in der lückenlos und chronologisch geschäftliche Vorgänge wertmäßig erfasst sind. Diese Datenbank bietet die Basis für unterschiedliche Fragestellungen, die die wirtschaftliche Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eines Unternehmens betreffen. Unternehmenssteuerung ohne Zugriff auf die Daten der Buchführung ist nur schwer vorstellbar und selten erfolgversprechend.

Damit die Ergebnisse der Buchführung gerade zur operativen Steuerung eines Unternehmens genutzt werden können, müssen einige Voraussetzungen beachtet werden. Zuallererst wird ein durchdachter Kontenrahmen benötigt, in dessen Konten die einzelnen Erträge und Aufwendungen verbindlich erfasst werden. Die Konten sollten mit einem

nachvollziehbaren Kurztext versehen sein und über mehrere Perioden hinweg Buchungen zu gleichen Geschäftsvorfällen ermöglichen.

Für einen leidenschaftlichen Kaufmann ist nichts unerfreulicher als eine wenig gepflegte Buchführung. Ein kleines Beispiel mag mögliche Tücken verdeutlichen. Wie verfährt die Buchführung eines Verlages mit allen Geschäftsvorgängen, die den Bereich Werbung betreffen? Die einfachste und naheliegendste Lösung könnte darin bestehen, ein Kostenkonto Werbung zu definieren und alle Eingangsrechnungen, die zum Komplex Werbung gehören, dort zu erfassen. Entsprechend zu buchende Vorfälle könnten sein: Kosten für Fremdanzeigen in Publikums- und Branchenzeitschriften, technische Produktionskosten für Handelswerbung, Kosten für grafische Leistungen oder auch Agenturprovisionen. Also ein Konto für alle Vorfälle – vorausgesetzt es herrscht Klarheit, welche Vorfälle alle zur Werbung gehören. Wie aber wird mit Versandkosten für Mailings oder für Leseexemplare verfahren? Werden diese Kosten auf dem Konto Werbung erfasst oder auf dem Konto Porto? Außerdem ist zu klären, ob ein einzelnes Konto ausreicht, um eine wünschenswerte Kostentransparenz zu ermöglichen. Ist es nicht ratsam, die Kosten der Publikumswerbung von denen der Handelswerbung zu trennen? Kann es nicht sinnvoll sein, Schaltkosten von Produktionskosten zu unterscheiden?

Es müssen also vielfältige Entscheidungen im Vorfeld der Kostenerfassung getroffen werden, die danach verbindlich in der Buchführung umzusetzen sind. Die Frage, wie detailliert ein Kontenrahmen zu sein hat, ist immer nur verlagsintern zu beantworten, wobei die Verlagsgröße, die Produktvielfalt und die gewünschten Auswertungsziele im Vordergrund stehen. Eine gepflegte und aussagefähige Buchführung erfordert eher Disziplin und Sachverstand als Phantasie und Kreativität.

2.2

Der Jahresabschluss – Aufgaben und Instrumente

Die Ergebnisse der Buchführung fließen in den Jahresabschluss eines Unternehmens ein. Mit ihnen wird die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) sowie der Vermögensvergleich (Bilanz) zum Ende eines Wirtschaftsjahres erstellt. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist eine zeitraumbezogene Ergebnisrechnung, die die Erträge und Aufwendungen einer Periode gegenüberstellt und einen Überschuss oder Fehlbetrag ausweist. Die Bilanz hingegen ist eine stichtagsbezogene Aufstellung des Vermögens und der Schulden eines Unternehmens. Dabei wird auf der linken Seite – der Seite der Aktiva – das Vermögen ausgewiesen und auf der rechten Seite – der Seite der Passiva – das Kapital.

Die Aktivseite dokumentiert, was aus dem eingesetzten Kapital gemacht wurde (Mittelverwendung), die Passivseite, wo es herkommt (Mittelherkunft). Die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen sich gegenseitig. Nur Geschäftsvorfälle, die zu Buchungen in beiden Verfahren führen, sind ergebniswirksam. Der geschäftliche Erfolg wird dabei sowohl in der Bilanz über die Veränderung des Eigenkapitals als auch in der Gewinn- und Verlustrechnung mit der Gegenüberstellung der Erträge und Aufwendungen ausgewiesen. In beiden Instrumenten muss der Jahresüberschuss oder -fehlbetrag als Messgröße identisch sein.

Die wesentliche Rechtsgrundlage zur Erstellung des Jahresabschlusses liefert das Handelsgesetzbuch (HGB). Gemäß § 242 HGB ist jeder Kaufmann verpflichtet, einen Jahresabschluss zu erstellen, aus dem zum Schluss eines jeden Geschäftsjahres sowohl das Verhältnis seines Vermögens und seiner Schulden hervorgeht (Bilanz) als auch die Erträge und Aufwendungen einer Periode gegenüberzustellen sind (Gewinn- und Verlustrechnung). Die folgenden Paragraphen des HGB (§§ 243 bis 256) enthalten allgemeine Bilanzierungsregeln, die von allen Unternehmen zu beachten sind. Da der Jahresabschluss auch der steuerlichen Gewinnermittlung dient, werden handels- und steuerrechtliche Vorschriften verknüpft, wobei der Grundsatz der Maßgeblichkeit der Handelsbilanz für die Steuerbilanz gilt – es sei denn Abweichungen werden explizit gefordert. Eine mögliche Trennung handelsrechtlicher und steuerrechtlicher Ergebnisse beruht auf den unterschiedlichen Interessen der Adressaten des Abschlusses. Die Handelsbilanz wendet sich vornehmlich an Gesellschafter und Darlehensgeber, die Steuerbilanz genügt den Steuervorschriften.

Damit sind auch schon wichtige Funktionen des Jahresabschlusses genannt. In erster Linie dient er der Information der Geschäftsleitung, der Gesellschafter und Darlehensgeber wie Banken. Eine weitere Funktion ist die der Zahlungsbemessung. Aus dem Jahresabschluss geht hervor, in welcher Höhe Steuern zu zahlen sind oder ob Gewinne an die Gesellschafter ausgezahlt werden können. Außerdem dient er im Falle von Rechtsstreitigkeiten der Beweissicherung.

2.3

Aktiva der Bilanz – Vermögen und Wertansätze

Das Vermögen eines Unternehmens wird in Anlage- und Umlaufvermögen aufgeteilt. Das **Anlagevermögen** lässt sich in immaterielle Vermögensgegenstände, Sach- und Finanzanlagen gliedern. Hier werden zum Bilanzstichtag zur langfristigen Nutzung gedachte Vermögensgegenstände zusammengefasst. Dies sind z.B. Grundstücke, Gebäude oder Ma-

schinen und Fahrzeuge, aber auch gegen Bezahlung erworbene Lizenzen, Patente und Firmenwerte. Grundsätzlich müssen Wirtschaftsgüter, die im Anlagevermögen bewertet werden, zwei Voraussetzungen erfüllen: Sie müssen erstens dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dienen und zweitens selbstständig bewertbar und verwertbar sein. Demnach wird nicht alles, was als Vermögen gilt und einen Wert hat, im Anlagevermögen gemessen.

Das Mitarbeiterwissen, der Kundenstamm oder ein Markenname dürfen ebenso wenig als Vermögen ausgewiesen werden wie eine selbstentwickelte Softwarelösung, obwohl all diese Werte unzweifelhaft dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dienen. Da der Marktwert einer selbstentwickelten Software schwer nachprüfbar ist, wird er vorsichtshalber mit Null angesetzt. Und da das Mitarbeiterwissen oder der Kundenstamm eines Verlages weder selbstständig zu bewerten noch zu verwerten ist, wird auch hier auf eine Aktivierung verzichtet.

Die Bewertung der Vermögensgegenstände im Anlagevermögen basiert auf den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten und unterliegt unterschiedlichen Abschreibungsvorschriften. Abschreibungen erfassen den Werteverlust von Vermögensgegenständen durch Abnutzung und Alterung im Zeitverlauf und werden – sofern sie planmäßig erfolgen – nach einem Abschreibungsplan festgelegt, der den Ausgangswert, die voraussichtliche Nutzungsdauer und die Methode der Abschreibung beschreibt.

Für die überwiegende Mehrheit der deutschen Verlage spielen Werte des Anlagevermögens keine große Rolle. Gebäude und Grundstücke würden einigen zwar gut tun, sind aber nicht vorhanden. Ein Fuhrpark wird meist genauso wenig benötigt wie teure Maschinen, erworbene Softwarelizenzen werden als immaterieller Vermögensgegenstand, gekaufte Hardware wie Rechner und Drucker als Sachanlage ausgewiesen.

Ergänzend zum Anlagevermögen werden im **Umlaufvermögen** die Vermögensgegenstände bilanziert, die nicht dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dienen sollen. Das sind die zum Bilanzstichtag vorhandenen liquiden Mittel, also die Barbestände auf den Bankkonten und der Kassenbestand, die offenen Forderungen sowie die Vorräte. Die Vorräte werden zum Schluss eines jeden Geschäftsjahres mittels Inventur nach Art, Menge und Wert ermittelt. Sind kurzfristige Wertpapiere vorhanden, wird der entsprechende Wert ebenfalls ausgewiesen.

Für die meisten Verlage sind die einzelnen Positionen des Umlaufvermögens wirksamer zur Erfolgsmessung als die Bewertung des Anlagevermögens. Hat sich im Vergleich zur vergangenen Periode der Bestand an liquiden Mitteln erhöht? Wie haben sich die Forderungen, d.h. die zum Stichtag noch nicht beglichenen Rechnungen aus Verkäufen, verändert? Und wie ist die Bewertung der Vorräte an fertigen Erzeugnissen wie Bücher, Video- und Hörkassetten, CD-ROMs oder DVDs zu beurteilen?

Die Vorräte im Umlaufvermögen

Da die Bewertung der Vorräte des Umlaufvermögens, häufig auch Bestandsbewertung genannt, in der Praxis immer wieder zu Schwierigkeiten führt, soll an dieser Stelle ausführlicher darauf eingegangen werden.* Wertansätze basieren auch hier auf den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten und dürfen diese nicht übersteigen. Im Gegensatz zu den Vermögensgegenständen des Anlagevermögens wird davon ausgegangen, dass die Vorräte nur kurzfristig dem Unternehmen dienen, und deshalb nur dann abgewertet werden, wenn eine Wertminderung unter den Marktpreis festgestellt wird. Gerade weil der Gesetzgeber eine Pflicht zur Abwertung bei erkennbarer Wertminderung der Vermögensgegenstände vorsieht, diese aber bei der Einzelbewertung von Verlagsserzeugnissen in einem weiten Ermessensrahmen belässt, ergeben sich vielfältige Fragen nach angemessenen Wertansätzen.

Die deutschen Bilanzierungsvorschriften zur Vermögensbewertung gehorchen vor allem der Vorsicht. Es gilt das strenge Niederstwertprinzip, wonach Unternehmen nicht mehr Vermögen ausweisen dürfen als unter Berücksichtigung frühzeitig erkennbarer Risiken zu rechtfertigen ist.

Da sowohl Abschreibungen im Anlagevermögen wie auch Abwertungen auf Vorräte im Umlaufvermögen den Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung erhöhen und damit den Gewinn mindern, haben sie eine steuerlich brisante Note: Je höher der Abschreibungsbedarf, desto niedriger der Gewinn und damit die gewinnabhängigen Steuern. Die immer wieder aufflackernde Diskussion um die Berechtigung der Teilwertabschreibung für Sortimenten und Verleger beschreibt das Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen. Einerseits besteht die unternehmerische Verpflichtung nach vorsichtiger Vermögensbewertung, andererseits wünscht der Staat möglichst hohe Steuereinnahmen.

Das Vorratsvermögen eines Verlages

ROH-, HILFS- UND BETRIEBSSTOFFE

Hier sind meist nur Papiervorräte relevant.

FERTIGE ERZEUGNISSE UND WAREN

In diesem Komplex werden die fertigen Verlagsprodukte aus eigener Produktion bewertet, die am Lager liegen. Diese Position interessiert am meisten, wird hier doch ein großer Teil des Verlagsvermögens dargestellt.

* Die folgenden Ausführungen basieren auf Stephan Wantzens Beitrag *Grundlagen zur Bewertung des Vorratsvermögens*, erschienen im Verlagshandbuch, hrsg. von Ralf Plenz, Input Verlag, Hamburg 2001

UNFERTIGE ERZEUGNISSE

Hierzu gehören alle Titel, die zum Abschlussstichtag noch nicht vollständig hergestellt sind, für die aber schon Fremdkosten angefallen sind (z. B. Übersetzungskosten, Satz- und Lithokosten oder Kosten für den Druck). Zu den unfertigen Erzeugnissen zählen auch Rohbögen.

GELEISTETE ANZAHLUNGEN

Hierunter fallen Zahlungen eines Verlages zum Rechteerwerb, ohne dass fertige Erzeugnisse vorliegen.

RECHTE

In dieser Position des Vorratsvermögens werden die Werte erfasst, die sich aus der Verrechnung erworbener Rechte mittels Garantiezahlung oder Vorauszahlung mit bereits durch Verwertung erlangter Honorarforderungen ermitteln lassen. In Abgrenzung zu den geleisteten Anzahlungen ist zu beachten, dass ein Verlag ein Verlagsrecht zwar mit dem Vertragsabschluss erwirbt, es aber erst dann aktivieren kann, wenn die im Vertrag zugesicherte Leistung der Vervielfältigung und Verbreitung auch erbracht wurde.

Die hier genannten Vorräte sind nun vollständig und periodengerecht zum Bilanzstichtag zu erfassen, was gerade für die Bestände an fertigen und unfertigen Erzeugnissen in der Praxis häufig zu Schwierigkeiten führt. Schließlich muss geprüft werden, ob neben dem Auslieferungslager weitere Lagerorte existieren. Das können diverse Handlager sein oder auch Druckereien, bei denen Teilauflagen oder noch nicht aufgebundene Bücher liegen. Außerdem ist bei den unfertigen Erzeugnissen festzustellen, in welcher Produktionsstufe sich die entsprechenden Titel befinden und welche nachweisbaren Kosten bis zum Bilanzstichtag angefallen sind.

Die Basis eines Wertansatzes bilden die Anschaffungs- oder Herstellungskosten. Die entsprechenden Ausführungen dazu finden sich im Handelsgesetzbuch. Die Anschaffungskosten sind nach § 255 Abs. 1 HGB definiert als »...Aufwendungen, die geleistet werden, um einen Vermögensgegenstand zu erwerben und ihn in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen, soweit sie dem Vermögensgegenstand einzeln zugeordnet werden können. Zu den Anschaffungskosten gehören auch die Nebenkosten sowie die nachträglichen Anschaffungskosten. Anschaffungspreisminderungen sind abzusetzen.« Anschaffungsnebenkosten können z. B. Transportkosten sein, Anschaffungspreisminderungen sind Rabatte oder Skonti. Entscheidend bei der Wahl der Anschaffungskosten als Bewertungsgrundlage ist, dass hier nur die Einzelkosten der Fertigung in die Bewertung einfließen.

Herstellungskosten sind nach § 255 Abs.2 HGB definiert als »...Aufwendungen, die durch den Verbrauch von Gütern und die Inanspruchnahme von Diensten für die Herstellung eines Vermögensgegenstands, seine Erweiterung oder für eine über seinen ursprünglichen Zustand hinausgehende wesentliche Verbesserung entstehen. Dazu gehören die Materialkosten, die Fertigungskosten und die Sonderkosten der Fertigung. Bei der Berechnung der Herstellungskosten dürfen auch angemessene Teile der notwendigen Materialgemeinkosten, der notwendigen Fertigungsgemeinkosten und des Werteverzehrs des Anlagevermögens, soweit er durch die Fertigung veranlasst ist, eingerechnet werden. Kosten der allgemeinen Verwaltung sowie Aufwendungen für soziale Einrichtungen des Betriebs, für freiwillige soziale Leistungen und für betriebliche Altersversorgung brauchen nicht eingerechnet werden. Aufwendungen [...] dürfen nur insoweit berücksichtigt werden, als sie auf den Zeitraum der Herstellung entfallen. Vertriebskosten dürfen nicht in die Herstellungskosten einbezogen werden.« Dieser Bewertungsansatz ermöglicht es, neben den Einzelkosten der Produktion auch Teile der Gemeinkosten zu berücksichtigen, was zwangsläufig zu einem höheren Wertansatz führt.

Wertminderungen der Gegenstände des Vorratsvermögens werden dann relevant, wenn frühzeitig absehbar ist, dass ihr möglicher Verkaufserlös weder die Selbstkosten noch einen durchschnittlichen Gewinn deckt. In diesem Falle ist ein niedrigerer Wert als der anzusetzen, der durch die Anschaffungs- oder Herstellungskosten ermittelt wurde. Doch was heißt das konkret? Wenn ein Verlag zum Bilanzstichtag nicht mehr alle durch die Inventur erfassten Exemplare eines Titels zum ursprünglich festgelegten Ladenpreis verkaufen kann, ist er außerstande, seine Selbstkosten (also alle Einzel- und Gemeinkosten) und einen üblichen Gewinn zu realisieren. Da die Bewertung der fertigen Bücher auf den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten basiert, wertet er Teile dieser Kosten ab, um die Bewertung des Restbestandes den schlechten Aussichten am Markt anzupassen. In welcher Höhe er dies tut und welches Verfahren er dabei nutzt, wird durch die Finanzbehörden nicht vorgeschrieben.

Neben den Anschaffungs- und Herstellungskosten bietet der bereits erwähnte Teilwert einen weiteren Ansatz zur Vorratsbewertung. Unter dem Teilwert wird der Betrag verstanden, den ein potenzieller Erwerber des ganzen Betriebes im Rahmen des Gesamtkaufpreises für das einzelne Wirtschaftsgut unter der Voraussetzung ansetzen würde, dass er den Betrieb fortführt. Daraus darf gefolgert werden, dass ein Käufer ältere Bücher und Bestände von Titeln, deren Verkaufschance auch schon nach wenigen Monaten in vollem Umfang nicht mehr realistisch ist, nur zu einem geringeren Wert als den der ursprünglichen Anschaffungs- oder Herstellungskosten erwerben würde.

Wertansätze in der Praxis

In der Praxis haben sich zwei Ansätze zur Bewertung von Buchbeständen in Verlagen als richtungweisend herauskristallisiert. Beide Ansätze bewerten die noch verkäuflichen Anteile vorhandener Restbestände zum Inventurstichtag.

Der erste Ansatz arbeitet mit Prozentsätzen zur Abwertung. Dabei wird die Reichweite oder die aktive Lebensdauer der Bestände ermittelt, indem der Gesamtbestand je Titel durch die prognostizierte Anzahl der Verkäufe zukünftiger Perioden dividiert wird. Aus Daten der Vergangenheit wird also errechnet, wie lange der Restbestand eines Titels noch am Lager verbleibt, bis er vollständig verkauft ist. Die dahinterstehende Logik ist plausibel: je länger die Reichweite, desto unwahrscheinlicher oder spekulativer der vollständige Verkauf des Restbestandes, desto höher die Abwertung. Entsprechende Prozentsätze zur Abwertung können beispielhaft wie folgt aussehen:

Reichweite des Lagerbestandes zum Stichtag

- kleiner als 1 Jahr = 0%
- kleiner als 2 Jahre = 25%
- kleiner als 3 Jahre = 80%
- größer als 3 Jahre = 95%

Der zweite Ansatz verzichtet auf die Festlegung plausibler Abwertungsprozentsätze. Er folgt der Logik der Bewertung nach Anschaffungs- oder Herstellungskosten der noch verkaufsfähigen Anteile des Gesamtbestandes eines Titels im Rahmen realistischer Zeiträume. Unverkäufliche Teilmengen werden voll abgewertet. Auch hier muss eine Prognose, die sich im Wesentlichen auf Erfahrungswerte der Vergangenheit stützt, zukünftige Verkäufe schätzen und daraus Reichweiten der noch verkaufsfähigen Teilmengen ermitteln.

Wertminderungen bei Anzahlungen und Rechten

Auch bei den oben aufgeführten Positionen der Rechte und geleisteten Anzahlungen kann es zu Wertminderungen kommen. Wenn der Wert dieser Vermögensgegenstände unter den Wert der Anschaffungskosten zum Bilanzstichtag sinkt, müssen auch hier Berichtigungen vorgenommen werden. Ist z. B. ersichtlich, dass ein erworbenes und bezahltes Recht nicht genutzt werden wird, sind die geleisteten Anzahlungen in vollem Umfang abzuwerten. Bei den Rechten ergibt sich ein Abwertungsbedarf, wenn zum Stichtag deutlich wird, dass die geleisteten

Vorauszahlungen nicht mehr mit weiteren Erlösen der Rechteverwertung ausgeglichen werden können. Die Differenz aus Vorauszahlungsrest im Sinne eines Garantierestes und den wahrscheinlichen Verrechnungen aus zukünftigen Autorenforderungen ergibt den Wertberichtigungsbedarf.

Absprache mit Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern

Zwar schreiben die Finanzbehörden im Einzelnen keine Ansätze zur Wertberichtigung fertiger Erzeugnisse vor, was aber nicht heißt, dass Verlage willkürlich oder je nach Interessenlage Abwertungen vornehmen dürfen. So sind gewählte Abwertungsprozentsätze nur dann plausibel, wenn sie aus Erfahrungen der Vergangenheit einem sachverständigen Dritten nachvollziehbare Prognosen zur zukünftigen Markteinschätzung mit entsprechenden Wertansätzen ermöglichen. Zu berücksichtigen ist selbstverständlich, dass die Festlegung von Wertminderungen je nach Produkttyp individuell vorgenommen werden muss. Belletristische Titel haben in der Regel kürzere Reichweiten als Fachbücher, Lexika unterscheiden sich von Reiseführern und Taschenbücher von Hardcover-Titeln.

Da in der Regel der weitaus größte Teil des Verlagsvermögens im Umlaufvermögen und dort in der Vorratsbewertung ausgewiesen wird, ist die Erfassung und Bewertung dieser Vermögensgegenstände mit größter Sorgfalt vorzunehmen. Die Verlagsleitung sollte die Kriterien der Bewertung ausführlich mit einem Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater besprechen, wobei einmal definierte Bewertungsrichtlinien verbindlich sind, und Abweichungen nur dann möglich sein können, wenn sie begründet und dokumentiert werden.

Seit 1999 hat der Gesetzgeber für Kapitalgesellschaften das so genannte Wertaufholungsgebot verbindlich vorgeschrieben. Das heißt, niedrigere Wertansätze sind zu korrigieren, wenn sich die Verwertungsaussichten des Produktes seit dem Bewertungsstichtag verbessert haben.

2.4

Passiva der Bilanz – eigenes und fremdes Geld

Auf der Passivseite der Bilanz werden Eigen- und Fremdkapital eines Unternehmens ausgewiesen, die die Mittelherkunft dokumentieren. Die Position des **Eigenkapitals** beschreibt dabei den Kapitalbetrag, den die Eigentümer dem Unternehmen als Geld- oder Sachleistung bis zum Bilanzstichtag zur Verfügung gestellt haben und die Unternehmensgewin-

ne, die seit Gründung erwirtschaftet und nicht ausgeschüttet wurden. Bei Kapitalgesellschaften sind dies das gezeichnete Kapital, die Gewinn- und Kapitalrücklagen sowie nicht ausgeschüttete Bilanzgewinne. Die Summe des in der Bilanz dargestellten Eigenkapitals errechnet sich als Differenz aus dem Vermögen der Aktivseite und dem Fremdkapital auf der Passivseite. Daher ist eine Bilanz formal immer ausgeglichen.

Die Gliederung des Eigenkapitals ist abhängig von der Rechtsform des Unternehmens. Da viele Verlage die GmbH als Rechtsform gewählt haben, stellen sich die einzelnen Positionen des Eigenkapitals wie folgt dar.

Gliederung des Eigenkapitals

GEZEICHNETES KAPITAL (= Stammkapital)

Dies sind notariell beglaubigte Einlagen der Gesellschafter, die entweder in bar erfolgten oder als bewertete Sachmittel in die Gesellschaft eingebracht wurden.

KAPITALRÜCKLAGEN

Weitere Einzahlungen der Gesellschafter in die Gesellschaft

GEWINN- ODER VERLUSTVORTRAG

Hier werden die Beträge akkumuliert, die aus Überschüssen oder Fehlbeträgen vergangener Perioden stammen.

JAHRESÜBERSCHUSS BZW. JAHRESFEHLBETRAG

Der Betrag, der die Aktivseite der Bilanz mit der Passivseite ausgleicht.

Das Eigenkapital wird gerade in kleineren Verlagen eher als eine formale Position aufgefasst, die vornehmlich dokumentarischen Charakter hat. Unternehmer wollen und sollen sich damit nicht zufrieden geben. Sie wünschen für ihr finanzielles Engagement einen Ausgleich – schließlich gehen sie mit der Bereitstellung von Kapital erhebliche Risiken ein. Unternehmer erwarten Gewinne und zwar in einer Höhe, die eine angemessene Verzinsung auf das eingesetzte Kapital ermöglicht. Wenn jemand beispielsweise 50.000,-€ zu viel hat und diese Summe investieren möchte, hat er verschiedene Möglichkeiten: Als konservativer Anleger kauft er wahrscheinlich ein festverzinsliches Wertpapier wie einen Bundesschatzbrief, als risikobereiter Anleger spekuliert er an der Börse oder wird leidenschaftlicher Unternehmer und gründet einen Verlag.

Mit wachsendem Risiko steigen die Erwartungen an einen finanziellen Ausgleich. Wer schlimmstenfalls mit dem Totalverlust seiner Investi-

tion rechnen muss, erhofft sich Geschäfte, die deutlich mehr Rendite abwerfen als die risikoarme Verzinsung eines Bundesschatzbriefes. Mit der so genannten Eigenkapitalrentabilität können Eigentümer die Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals messen und damit prüfen, ob sich das Engagement gemäß ihrer Vorstellungen rentiert hat. Eine einfache Rechenoperation reicht aus, um zu einem Ergebnis zu kommen: Man nimmt den in der Bilanz oder in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Gewinn, teilt ihn durch die Summe des Eigenkapitals und multipliziert das Ergebnis mit 100 (vgl. Kap. 2.8). Liegt die so errechnete Rendite unter 4 % oder 5 %, wäre eine Investition in ein festverzinsliches Wertpapier sinnvoller gewesen – es sei denn, die zukünftigen Aussichten geben Anlass zu Freude und Optimismus. Liegt die Rendite bei 10 %, so kann der Investor zufrieden sein, hat er doch die durchschnittliche Wertsteigerung von Aktienanlagen eher übertroffen.

Die zweite auf der Passivseite abgebildete Position betrifft das **Fremdkapital**. Dieses gliedert sich in Rückstellungen und Verbindlichkeiten. Verbindlichkeiten sind Verpflichtungen eines Unternehmens, die in Höhe, Herkunft und Fälligkeit gewiss sind, Rückstellungen hingegen sind hinsichtlich der genannten Faktoren noch ungewiss. Verbindlichkeiten sind mit ihrem Rückzahlungsbetrag zu bewerten, Rückstellungen nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung, die alle Risiken ihrer Inanspruchnahme berücksichtigt.

Verlagstypische Verbindlichkeiten sind einerseits Bankkredite, andererseits Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von Druckereien, Autoren, der Auslieferung, freien Mitarbeitern oder zu zahlende Provisionen. Rückstellungen sind ungewisse Verbindlichkeiten etwa für erwartete Prozesskosten, Kosten des Jahresabschlusses oder Pensionsvereinbarungen. Darüber hinaus können Remissionsrückstellungen besonders ergebniswirksam sein. Da Verlage ihren Abnehmern gewöhnlich ein Rückgaberecht für erhaltene und bezahlte Ware einräumen müssen, folgt daraus ein Risiko für kommende Perioden. Hierfür werden Rückstellungen gebildet, deren Höhe besonders vom Produkttyp abhängt. So haben belletristische Titel ein deutlich höheres Remissionsrisiko als Fachbücher. Zur Berechnung eines entsprechenden Rückstellungsbetrages müssen Erlöse und Remissionen aus der Vergangenheit und dem laufenden Geschäftsjahr gegenübergestellt werden, um statistisch eine angemessene zukünftige Remissionsquote zu ermitteln. Diese Quote dient dann als vorweggenommene Ergebniskorrektur im zu bewertenden Geschäftsjahr. Des weiteren sind die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten (in Abhängigkeit von der Wiederverkaufsfähigkeit der zurückgesendeten Exemplare) und die Bearbeitungskosten der Auslieferung zu bedenken.

Sind die Passiva einer Bilanz vollständig dargestellt, kann die Renta-

bilität des Gesamtkapitals gemessen werden. Bei der Berechnung dieser Kenngröße wird nach dem gleichen Prinzip verfahren wie bei der Ermittlung der Eigenkapitalrentabilität. Gefragt wird nach der Verzinsung des investierten Eigen- und Fremdkapitals zum Bilanzstichtag und damit nach der Ertragskraft des Unternehmens. Wie viel Gewinn wurde im Verhältnis zum eingesetzten Kapital erwirtschaftet? Auch hier hilft eine einfache Rechenoperation: Man dividiert den Gewinn einer Periode durch das Gesamtkapital und multipliziert das Ergebnis mit 100 (vgl. Kap. 2.8).

Man stelle sich vor, die Rendite auf das gesamte investierte Kapital beträgt über 10 Jahre hinweg jeweils 10%. Das bedeutet, dass sich das heute investierte Kapital binnen 10 Jahren verdoppelt. Beträgt die Gesamtkapitalrentabilität aber nur 5%, benötigt man schon 20 Jahre, um das gleiche Ziel zu erreichen. Aus der Sicht aller Kapitalgeber ist es daher nur verständlich, eine möglichst hohe Gesamtkapitalrentabilität von einem Unternehmen zu fordern.

2.5

Beispiel einer Bilanz

Mithilfe einer beispielhaften Bilanz (S. 23) können nun die bisherigen Ausführungen mit Zahlen und Inhalten konkretisiert werden. Aus dem Zahlenvergleich der beiden letzten Wirtschaftsjahre eines Verlags lassen sich erste Informationen zur Geschäftsentwicklung gewinnen. Betrachten wir zunächst die Veränderungen auf der Vermögenseite der Bilanz.

- ① Der Wert des **IMMATERIELLEN VERMÖGENS** des Musterverlages ist von dem Jahr 2006 zu 2007 um 22.000,-€ gestiegen. Der Verlag hat im Jahr 2007 neue Lizenzen zu einer Verlagssoftware erworben, die entsprechend ihrem Anschaffungswert und den Regeln der planmäßigen Abschreibung für den Wertezuwachs verantwortlich sind. Im gleichen Zeitraum wird eine Wertminderung um 5.000,-€ durch Abschreibungen bei den **SACHANLAGEN** ausgewiesen.
- ② Im Umlaufvermögen fällt eine Steigerung der zum Stichtag festgestellten **FORDERUNGEN UND LIQUIDEN MITTEL** auf. Dies ist dann Anlass zur Freude, wenn die Verbindlichkeiten nicht im gleichen Verhältnis gewachsen sind. Der Forderungsbestand ist um 89.000,-€ und der Barbestand um 35.000,-€ gestiegen, was zusammen eine Zunahme um 124.000,-€ im Vergleich zu 2006 ergibt.
- ⑤ Die **VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN** haben sich im gleichen Zeitraum nur um 22.000,-€ erhöht. Sie resultieren u. a. aus offenen Rechnungen von Druckereien, der Auslieferung und den Verbindlichkeiten gegenüber den Autoren bzw. Lizenzgebern gemäß der Honorarabrechnung zum 31.12.2007.

Bilanz Musterverlag GmbH per 31.12.2007

Aktiva		Passiva	
	31.12.2006 in €	31.12.2007 in €	Veränderung in €
① Anlagevermögen			
immat. Vermögen	65.000	87.000	22.000
Sachanlagen	22.000	17.000	./.-5.000
② Umlaufvermögen			
Vorräte	855.000	876.000	21.000
Forderungen	230.000	319.000	89.000
Liquide Mittel	8.000	43.000	35.000
	1.180.000	1.342.000	162.000
③ Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital	300.000	300.000	0
Gewinnvortrag	47.000	84.000	37.000
Jahresüberschuss	37.000	73.000	36.000
④ Rückstellungen			
Sonstige Rückstellungen	42.000	68.000	26.000
⑤ Verbindlichkeiten			
gegenüber Kreditinstituten	370.000	407.000	37.000
Lieferungen u. Leistungen	328.000	350.000	22.000
Sonstige Verbindlichkeiten	56.000	60.000	4.000
	1.180.000	1.342.000	162.000

Die **SONSTIGEN VERBINDLICHKEITEN** betragen per 31.12.2007 60.000,-€ und sind um 4.000,-€ gestiegen. Sie betreffen noch nicht getätigte Zahlungen an die gesetzliche Sozialversicherung und Steuerschulden.

Lässt man die um 37.000,-€ gestiegenen **VERBINDLICHKEITEN GEGENÜBER KREDITINSTITUTEN** außer acht – diese können ja zur Finanzierung der Investitionen im Anlagevermögen genutzt worden sein – haben sich die Verbindlichkeiten aus der betrieblichen Tätigkeit in viel geringerem Maße, nämlich nur um 26.000,-€ erhöht, als die Forderungen und Barmittel mit einem Zuwachs von 124.000,-€. Da auch der Wert der **VORRÄTE** ② um 21.000,-€ auf 876.000,-€ zugenommen hat, ist im Geschäftsjahr 2007 das Vermögen deutlicher gewachsen als die Verbindlichkeiten.

- ④ Der Vermögenszuwachs wird nur durch den Umstand stark gestiegener **RÜCKSTELLUNGEN** (um 26.000,-€ auf 68.000,-€) leicht eingetrübt. Diese wurden für erwartete Veränderungen im Bereich der Remissionen, für geschätzte Aufwendungen des Jahresabschlusses sowie für erwartete Produktionsrechnungen, die Leistungen aus dem Jahr 2007 betreffen, gebildet.
- ③ Das Eigenkapital auf der Passivseite zum 31. 12. 2007 zeigt das **GEZEICHNETE KAPITAL** über 300.000,-€, den akkumulierten **GEWINNVORTRAG** über 84.000,-€ und den aktuellen **JAHRESÜBERSCHUSS** über 73.000,-€.

In der Bilanz des Musterverlages fehlt die Position der so genannten Rechnungsabgrenzungsposten. Diese dienen der periodengerechten Erfolgsermittlung und grenzen Leistungsforderungen und Leistungsverbindlichkeiten anderer Perioden ab. Das klingt sehr theoretisch, ist praktisch aber leicht einzusehen. Wenn beispielsweise ein Verlag bereits am 29. Dezember 2007 die Januarrente 2008 für seine Büroräume bezahlt, so entsteht in der Buchhaltung ein Vorgang, der mit der Erfolgsmessung des Jahres 2007 nichts zu tun hat. Die veranlasste Zahlung wird nun als Leistungsforderung gegenüber dem Vermieter als aktiver Rechnungsabgrenzungsposten bilanziert. Umgekehrt entsteht ein passiver Rechnungsabgrenzungsposten, wenn z. B. Mieteinnahmen für untervermietete Büroräume auf dem Konto des Verlages am 29. Dezember 2007 eingehen, die entsprechende Leistung aber erst im Januar 2008 erbracht werden kann. Die Rechnungsabgrenzungsposten sind wertmäßig meist gering, sie vervollständigen eine saubere Bilanz-Architektur und gehören zum Handwerkszeug der Steuerfachleute und Wirtschaftsprüfer.