

- ▼ **Betriebswirtschaftliche Beratung**
 - ▶ Unternehmensberatung
 - ▶ Management
 - ▶ Strategie

Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) als Leitfaden für die Praxis

Dipl.-Bw. Ralf Presber, PERICON Unternehmensberatung GmbH, Wiesbaden

steuer-journal Nr.



sj 0713 0021

Mehr zum Thema:

- ▶ GoP-Leitfaden des BDU
- ▶ Rosenzweig, Betriebswirtschaftliche Mandantenbetreuung in der Steuerberatung
- ▶ Klett, Vollständige Finanzplanung: Anschauliche Investitionsrechnungen für Mandanten – Fallstudie
- ▶ Rosenzweig, Strategisches Management in der Steuerberatung

Viele Unternehmen scheitern im Markt, weil entweder keine oder nur eine fehler- bzw. eine lückenhafte Unternehmensplanung vorliegt. Die Erfahrung zeigt, dass nur auf Basis der aus einer strategischen Planung gewonnenen Erkenntnisse eine verbindliche und in sich vernetzte operative Planung entstehen kann. Anders sind Ergebnis, Liquidität und Bilanz nicht aussagekräftig zu planen. Hinzu kommt, dass sich die Kreditfähigkeit eines Unternehmens merklich erhöht, wenn eine glaubwürdige und umfassende Unternehmensplanung vorliegt. Die als Leitfaden vom BDU vorgelegten GoP bieten auch für StB eine tragfähige Grundlage zur Ableitung und Fundierung von Beratungsansätzen.

I. Einleitung: Mindeststandards für Unternehmensplanungen

Ein einheitlicher Standard für eine ordnungsgemäße Planung existiert in Deutschland bislang nicht. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. hat daher die Initiative ergriffen und in einem 20-seitigen Leitfaden mit dem Titel „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)“ aus Expertensicht die entscheidenden Anforderungen formuliert (abrufbar unter www.bdu.de/GoP.html; vgl. unter „Mehr zum Thema“). Der BDU empfiehlt, die in den GoP enthaltenen Mindestanforderungen grds. als Maßstab zu berücksichtigen, wenn es darum geht, Unternehmensplanungen zu erstellen oder zu beurteilen.

Hintergrund war die Erfahrung, dass mit einer fundierten Planung Unternehmen im Markt länger erfolgreich sind und bessere Verhandlungsoptionen gegenüber Kunden, Kreditgebern, Lieferanten, Mitarbeitern haben. In einem speziell eingerichteten GoP-Arbeitskreis haben BDU-Berater seit Sommer 2006 ihr Know-how und ihre Erfahrung aus unterschiedlichen Beratungsprojekten wie z.B. Unternehmensführung und Controlling, Sanierungsmanagement, Finanzierung oder Unternehmensgründung zusammengeführt. Dem Leitfaden liegen

die aktuellen Erkenntnisse und Vorgaben von Wissenschaft, Recht und Unternehmenspraxis zugrunde. Er ist für Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen, insbesondere auch für betriebswirtschaftlich aufgestellte StB, anwendbar.

II. Bestandteile der GoP

Die Einleitung der GoP beinhaltet die Grundlagen einer Unternehmensplanung wie beispielsweise Dimensionen, Phasen, Anlässe und Instrumente. In den Ausführungen über gesetzliche Grundlagen und Grundsätze werden diverse bestehende Rechtsvorschriften sowie Planungsgrundsätze und -prinzipien erläutert.

Der eigentliche Planungsprozess beginnt mit der Darstellung der Analysen und wird in interne und externe Analysen unterteilt. Die Ziel- und Strategiedefinition wird anhand der Vision/des Leitbilds über die Zielsetzung und Strategie abgebildet. Der Schwerpunkt der strategischen Planung liegt im Inhalt, dem Ablauf und den anzuwendenden Methoden.

In einem Abschnitt über die operative Planung geht es um die wesentlichen Detailpläne sowie die Integration, Vernetzung und Kennzahlen. Abschließend werden Revolvierung, Vergleiche und Ergänzungen betrachtet.

III. Beratungsansätze und -grenzen für StB

1. Eignung des StB

Aufgrund der Nähe zum Mandanten und der im Steuerberatungsbüro regelmäßig schon vorliegenden Informationen und Daten ist der StB geradezu prädestiniert, bei der Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensplanung den Mandanten zu beraten. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der StB sich auch auf die betriebswirtschaftliche Beratung fokussiert bzw. seine Beratungsleistung um dieses Geschäftsfeld ergänzt (vgl. dazu Rosenzweig, sj 2007 Heft 10 S. 31 ff. = sj 0710 0020). Aus der fast 20-jährigen guten Zusammenarbeit des Autors mit einigen StB- und WP-Gesellschaften zeigt sich, dass die Kompetenzen aufseiten der StB insbesondere bei der Abbildung einer operativen Planung liegen.

2. Operative Planung

Bei der operativen Planung, die auf der strategischen Planung beruht, ist besonders auf die Integration der Teilpläne zu achten, d.h. die Ergebnis-, Liquiditäts- und Bilanzplanung müssen in sich vernetzt sein. Nahezu alle Softwareanbieter (Beispiel DATEV-Wirtschaftsplaner) stellen hierzu umfangreiche Programme zur Verfügung. Die notwendigen Soll-Ist-Vergleiche und der Forecast können abgebildet werden. Jede Planung sollte so dokumentiert sein, dass sie von einem sachkundigen Dritten nachvollzogen werden kann. Weiterhin sind Plausibilitätskontrollen durchzuführen und zu dokumentieren. Insbesondere bei Umsatzsteigerungen ist es besonders wichtig zu prüfen, ob die vorhandenen Personal- und Maschinenkapazitäten ausreichen oder welche Investitionen hierzu notwendig sind. Diese kann der StB mit einer Investitionsrechnung unterlegen und somit beratend seinem Mandanten zur Seite stehen. Dazu gehört auch die Grundsatzentscheidung Miete oder Kauf. Auch in der Unterstützung bei der Finanzierung ergeben sich betriebswirtschaftliche Beratungsfelder.

Häufig wird zu Recht kritisiert, dass Umsätze pauschal abgebildet werden. Die Zusammenfassung der Umsatzerlöse in nur einer Position entspricht oft nicht den Anforderungen an eine betriebswirtschaftliche Unternehmensführung. Die Dokumentation der Umsätze sollte immer auf einem Mengen- und Preisgerüst basieren. Dabei können wahlweise Kunden (auftragsbezogene Planung) oder Produkte (produktionsbezogene Planung) die Grundlage sein. Wenn die Materialaufwendungen ebenso differenziert abgebildet werden, ist dies bereits die Grundlage für eine Deckungsbeitragsrechnung. Auch hier ergeben sich betriebswirtschaftliche Beratungsansätze für den StB, indem er mit dem Mandanten die Förderung von Gewinnbringern und die Eliminierung von Verlustbringern diskutiert.

3. Ableitung von Beratungsansätzen

Die operative Planung sollte sich auch an der Entwicklung der Marktverhältnisse und dem Wettbewerb orientieren. Kapitalgeber nehmen in der Regel Brancheninformationen bei der Beurteilung der Planung zu Hilfe. Bei Abweichungen gegenüber der durchschnittlichen Branchenentwicklung müssen die Gründe klar dargelegt werden, da die Planung ansonsten abgelehnt wird. Aber auch mit dem Mandanten sollten solche Planungsansätze kritisch diskutiert werden, da „das Prinzip Hoffnung“ nicht die Grundlage einer Planung sein darf. Mithilfe des Jahresabschlusses und der Plan- und Ist-Daten können auch Analysen zu Kunden und Abhängigkeiten des Mandantenunternehmens erfolgen. Der StB sollte mit dem Mandanten konkrete Vorschläge diskutieren, welche Maßnahmen ggf. einzuleiten sind.

Aus der Jahresabschlussanalyse ergeben sich zahlreiche Beratungsansätze, die in Verbindung mit einer operativen Planung herangezogen werden können. In diesem Zusammenhang spielen auch die zu ermittelnden Kennzahlen eine Rolle. Neben der Cash-flow-Ermittlung in absoluten Zahlen werden die nachfolgenden Kennzahlen (vgl. auch Erichsen, Unternehmenssteuerung mit dem Kennzahlen-Cockpit, sj 2007 Heft 5 S. 32 – 37, sj 0705 0022) empfohlen:

- Eigenkapitalquote,
- Gesamtkapitalrentabilität, ROI (Return on Investment),
- Cash-flow in % vom Umsatz,
- Liquidität 1. Grades,
- Liquidität 2. Grades,
- Schuldentilgungsdauer in Jahren (dynamischer Verschuldungsgrad),
- Anlagendeckungsgrad.

Weiterhin sollten die Bilanz und die Ergebnisrechnung neben den absoluten Zahlen auch die jeweiligen Prozentwerte enthalten. Darüber hinaus bzw. ergänzend zu den vorgenannten Prozentwerten sollten noch die nachfolgenden Werte ermittelt werden:

- Verschuldungsgrad,
- Kapitalrückflussquote,
- Umsatzrentabilität,
- Material-/Fremdleistungsquote,
- Personalaufwandsquote.

Es empfiehlt sich, diese „allgemeinen“ Kennzahlen um „interne“ sowie branchenspezifische Kennzahlen zu ergänzen.

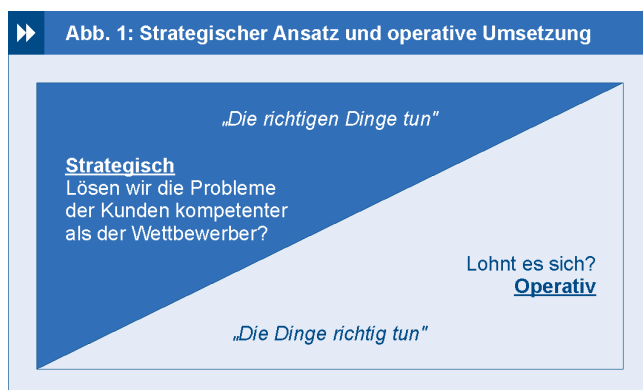
4. Planungsablauf

Grds. darf eine einmal erstellte Planung, die von den Gremien des Unternehmens anerkannt wur-

de, nicht mehr verändert werden. Spätere Plan-Ist-Vergleiche sind sonst ohne tiefere Aussage. Sofern jedoch Planungen auf vorläufigen Abschlüssen aufbauen, wird die Planung bei Vorliegen des endgültigen Abschlusses angepasst (Bilanzwerte) und stellt erst dann die endgültige Planung dar.

Nach Ende eines jeweiligen Wirtschaftsjahres wird im Allgemeinen eine neue „Gesamtplanung“ erstellt, die dann auch Grundlage für die folgenden Plan-Ist-Vergleiche ist. Die Soll-Ist-Vergleiche sind auf die Erfordernisse des Unternehmens und der Empfänger abzustimmen. Wesentliche Abweichungen müssen analysiert und die Auswirkungen auf das Unternehmen identifiziert werden. Entsprechende Maßnahmen sind abzuleiten. Bei den Vergleichen ist regelmäßig die Erreichbarkeit des ursprünglichen Plans zu überprüfen; bei Abweichungen sind Maßnahmen zur Planerfüllung zu entwickeln bzw. abzuleiten.

Bei der revolvierenden Planung werden die Planwerte durch die aktuellen Ist-Werte überschrieben. Außerdem werden alle neuen Erkenntnisse in der Planung berücksichtigt, wodurch eine neue Hochrechnung für das laufende Geschäftsjahr entsteht. Die revolvierende Planung steht neben der ursprünglichen Planung.



IV. Strategische Planung

1. Anforderungen

Die Anforderungen an den strategischen Teil einer Unternehmensplanung stellen sich anders als zuvor beschrieben dar. Überwiegend beginnt diese mit der internen und externen Analyse. Dabei sind einschlägige Erfahrungen beispielsweise mit dem „Fünf-Kräfte-Modell“ von Porter oder die Vorbereitung und Umsetzung einer SWOT-Analyse (Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Risikoanalyse, vgl. dazu Rosenzweig, Strategisches Management in der Steuerberatung, sj 2006 Heft 08 S. 31-36, sj 0608 0023) wichtig. Es bedarf vor allem einiger Erfahrung, um daraus die richtigen Schlüsse und Maßnahmen für das Mandantenunternehmen abzuleiten. Die strategische Beratung ohne das notwendige Know-how ist nicht nur haftungsrechtlich problematisch, sondern kann auch die Mandatsbeziehung beschädigen.

2. Strategieentwicklung

Gleiches gilt in Bezug auf die Strategieentwicklung und -planung. Um eine stringente Unternehmensplanung zu entwickeln, ist es erforderlich, die Grundlagen der Unternehmensplanung sowie die strategische Verhaltensweise festzulegen. Im Rahmen der Grundlagenstrategie ist die „Stoßrichtung“ festzulegen:

- Dazu gehört die Marktdurchdringung, d.h. die Ausschöpfung des Marktpotenzials von existierenden Produkten in bestehenden Märkten durch Intensivierung der Marketinganstrengungen mit dem Ziel einer Steigerung des Marktvolumens bzw. des Marktanteils.
- Eine zweite Möglichkeit bietet die Marktentwicklung. Hierbei werden neue Märkte mit existierenden Produkten erschlossen, z.B. durch geografische Ausweitung.
- Als dritte Variante ist die Produktentwicklung zu nennen, d.h. neue Produkte in bestehenden Märkten. Dabei kann zwischen Marktneuheiten, Modifikationen oder Nachahmung differenziert werden.
- Die letzte Option bietet die Differenzierung, die häufig durch den Zukauf von Unternehmen oder mittels Kooperationen erreicht wird.

3. Wettbewerbsstrategie

Auf der Grundlagenstrategie basiert die Ableitung der Wettbewerbsstrategie, bei der eine gefestigte Wettbewerbsposition durch strategische Wettbewerbsvorteile geschaffen werden soll. Allerdings muss der Kunde diese Vorteile auch erkennen. Unterschieden wird bei den Wettbewerbsstrategien zwischen der Differenzierungsstrategie, der Kostenführerschaft und der Nischenstrategie.

Die Differenzierungsstrategie (Differenzierung von anderen Wettbewerbern bzw. Produkten) ist gekennzeichnet durch eine Einzigartigkeit des Produkts mit besonderem Nutzen und oft höherem Preis. Die Kostenführerschaft setzt eine breite Marktakzeptanz mit hohen Stückzahlen und niedrigen Kosten voraus, ist also häufig nur bei größeren Unternehmen möglich. Die Verfolgung einer Nischenstrategie bedingt die Konzentration auf einzelne Marktsegmente oder Abnehmergruppen.

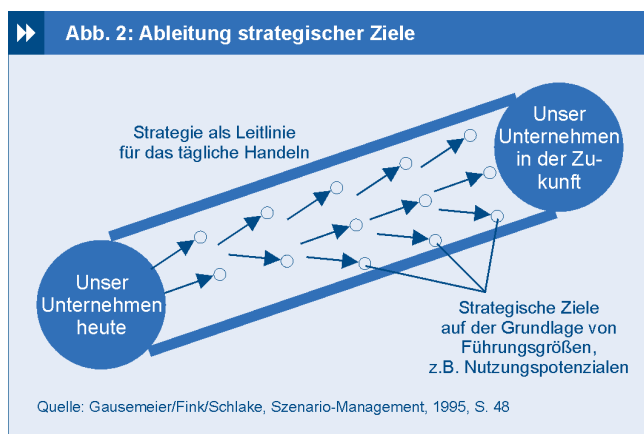
4. Verhaltensstrategien

Bei den Verhaltensstrategien orientiert sich das Unternehmen gegenwartsbezogen an den Aktivitäten der Konkurrenz. Je nach eigener Marktstellung und Rahmenbedingung kann dabei zwischen der Angriffsstrategie mit bewusster Inkaufnahme von Konflikten und der Verteidigungsstrategie mit z.B. abschreckenden Gegenmaßnahmen gewählt werden.

Eine andere Form bieten die Entwicklungsstrategien, die zukunftsgerichtet sind, da die Wettbewerbsposition dauerhaft verbessert werden soll. Mithilfe von Kooperationen, Allianzen oder Joint Ventures können bestehende Märkte ausgebaut oder z.B. eine Internationalisierungsstrategie umgesetzt werden. Hier kann der StB den Mandanten ggf. durch sein Wissen in der Unternehmensbewertung, dem internationalen Steuerrecht sowie bei der Ermittlung von Verrechnungspreisen helfen.

5. Beratungsansätze

Beratungsansätze für den StB ergeben sich bei der Umsetzung der strategischen Planung mittels einer Balanced-Scorecard oder eines Kennzahlensystems. Insbesondere die Finanzperspektive kann der StB mit dem Mandanten entwickeln, die notwendigen Informationen liefern und die Planerfüllung überwachen. Ebenso kann er bei dem Aufbau einer Lebenszyklusanalyse behilflich sein und die Szenarien sowie die notwendigen Maßnahmen unterstützen.



Die Ansprüche der Mandanten wie auch der Kapitalgeber steigen. Deshalb führt eine bloße Fortschreibung der historischen Daten zu wenig Akzeptanz. Im Gegenteil, eine Planung, die von einem StB erstellt und an die Kapitalgeber weitergeleitet wurde, ist eine Visitenkarte des Steuerbüros. Folglich wird der StB an der Qualität der Planung und dem Erreichen der Planzahlen gemessen. Dies überträgt sich auch auf die eigentlichen Kernkompetenzen der steuerlichen Beratung und Deklaration.

V. Aus der Praxis: Mit der richtigen Strategie zum Erfolg

Zwei Beispiele – Markterschließung und Unternehmenskrise – verdeutlichen den konkreten Nutzen der eingesetzten fundierten Unternehmensplanung, wie die GoP sie vorsehen.

1. Fallbeispiel Schienennahverkehr

Ein mittelständisches Unternehmen, das eine führende Rolle in einem speziellen Bereich des Schie-

nennahverkehrs einnimmt, stößt nach einer siebenjährigen Wachstumsphase an seine Grenzen. Im Kernabsatzgebiet Deutschland haben Neuprojekte nur noch Seltenheitswert. Es dominieren Reparatur- und Umbaufträge. Eine unkoordinierte Erschließung des nordamerikanischen und südeuropäischen Raums scheitert. Daraufhin wurde die bisherige Ausrichtung des Unternehmens kritisch hinterfragt und neu entwickelt.

Auf Basis einer Markt- und Wettbewerbsanalyse einschließlich einer Kundenbefragung (direkte und indirekte) positionierte sich die Gesellschaft nun als Systemanbieter für die weiterverarbeitende Industrie. Dies hatte zur Konsequenz, dass drei von vier Abnehmern die Systeme der Gesellschaft ihren Kunden anboten. Damit wurde ein Standard im Markt erreicht. Der Vertrieb erfolgt damit zum Teil über die weiterverarbeitenden Kunden. Dennoch bestehen in jedem südeuropäischen Land Niederlassungen bzw. strategische Partner.

Um dies zu realisieren, müssen die Ziele mit Strategien unterlegt und hieraus Maßnahmen abgeleitet werden. In Form eines Kennzahlensystems

misst die Geschäftsleitung den Erfüllungsgrad und kann situativ steuernd eingreifen. Beispielsweise war die Erfassung der Kundenprodukte die Voraussetzung für die gemeinsame Entwicklung von Formstücken – Nutzen: besser, schneller, günstiger. Um die neuen Absatzgebiete in Südeuropa bedienen zu können, musste beispielsweise das gesamte Vertragswesen auf die gesetzlichen Anforderungen und Sprache modifiziert werden. Aus allen Unternehmensbereichen (Produktion, Marketing, Verkauf, Rechnungswesen usw.) wurden Maßnahmen dokumentiert, terminiert, priorisiert, personifiziert und auf ihre finanziellen und wirtschaftlichen Auswirkungen untersucht.

Erst jetzt wurden alle Informationen in einer integrierten operativen Planung abgebildet. Alle Beteiligten wussten, worauf es ankam. Die Geschäftsleitung konnte sich den Kapitalgeber aussuchen. Nach nur zwei Jahren verzeichnete die Gesellschaft einen Rekordgewinn.

2. Fallbeispiel Mineralwassermarkt

Gesetzliche Anforderungen und Kundenbedürfnisse veränderten den Mineralwassermarkt grundlegend. Die neue Pfandverordnung stellte kleine Unternehmen vor eine schwierige Aufgabe. Für viele kleinere Brunnen war die Umrüstung auf PET nicht darstellbar. Ein Investitionsvolumen von mind. 5 Mio. € überstieg die finanziellen Möglichkeiten. Weiterhin erwies es sich als zu problematisch und kostenintensiv, zwei Abfüllanlagen zu betreiben. Entsprechende Markuntersuchungen bestärkten die Vermutung, dass mit Einführung der PET-Einweg- und -Mehrweggebilde ein massiver Preisverfall bei den Glasgebinden

einsetzen wird. Erschwerend kam hinzu, dass sich die Absatzkanäle vom Getränkefachgroßhandel zu den Discountern zugunsten der Discounter veränderten. Wie kann die Zukunftsentwicklung bei den zuvor geschilderten Rahmendaten eines regionalen Brunnens aussehen?

Ohne einen strategischen, finanzstarken Partner war es nicht möglich, eine positive Zukunft zu gewährleisten. Hinsichtlich des Produktsortiments wurde eine Premium-Marke für die Gastronomie eingeführt, die überdurchschnittliche Deckungsbeiträge sicherstellte. Als Vollsortimentanbieter wurden nicht nur die traditionellen Mineralwasser angeboten, sondern man folgte den Kundenbedürfnissen (wenig, ohne CO₂ und Schorlen). Mit Ausnahme der Gastro-Premiummarke versteht sich das Unternehmen als regionaler Anbieter mit einer hohen Kundentreue. Die Produktion erfolgt jetzt mithilfe einer Kombi-Anlage (PET und Glas). Ohne eine interne und externe Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Marktver-

hältnisse wäre dieses Traditionsunternehmen am Markt nicht mehr existent.

VI. Nutzen der GoP

Die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) lösen sich von der reinen Betrachtung operativer Vorgänge und Planungen. In der Vergangenheit konzentrierte sich die Sichtweise leider nur zu häufig auf diese beiden Elemente. Schlimmstenfalls wurden die Planungen der Vorjahre einfach fortgeschrieben nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht und das Ergebnis erreichen wir auch wieder.“ Die Praxisbeispiele zeigen aber, dass sich Märkte, Bedürfnisse und Anforderungen durch Kunden oder gesetzliche Rahmendaten ändern. Wer dies nicht rechtzeitig erkennt und das Unternehmen darauf ausrichtet, verliert schnell seine Daseinsberechtigung. Die Vorgehensweise in beiden skizzierten Fallbeispielen erfolgte in enger Anlehnung an die im März 2007 vom BDU veröffentlichten GoP.

Impressum



Redaktion:

Dipl.-Fw. Marko Wieczorek
(Chefredakteur)
Dipl.-Kff. Eva-Maria Kunze
Sekretariat: Claudia Brinkschulte
Tel.: 02 11 / 8 87 14 77
Fax: 02 11 / 8 87 14 78
Internet: www.steuer-journal.de
E-Mail: steuer-journal@vhb.de
Manuskripte bitten wir an die Redaktion zu senden!

Digitale Bearbeitung:
Edzard Schmidt, Dirk Alterthemeyer
Produktion:
Karl-Heinz Pooth, Klaus Schacht

Zitiervorschlag:
Print: sj 2006 Heft 01 S. 23
Web: sj 0601 0010

Unter ständiger Mitarbeit von:

Dipl.-Fw. Ansgar Behlau
RA Dr. Jens Buchta
Dipl.-Fw. Wolfgang Damaschke
WP/StB Jürgen Dräger
vBP/StB Dipl.-Bw. Helmut Friederici
RA Jens Hardiek
Dipl.-Kfm. Dr. Hans-Jürgen Hillmer
RA/FAStR/StB Dr. Ulrich Koops
StB Dipl.-Fw. Torsten Krause
RA/FAArbR Marion Leising
RA Edith Linnartz
RA/FAStR/FAErB Franz Linnartz
StB Dipl.-Bw. (FH) Thomas Retzlaff
RA/FAStR/WP/StB Jens Scharfenberg
Ass. jur. Susanne Schlüter
StB Dipl.-Fw. Volker Schuka
StB Dipl.-Fw. Michael Seifert

Verlag:

Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kasernenstr. 67, 40213 Düsseldorf,
Postfach 10 11 02, 40002 Düsseldorf
Tel.: 02 11 / 88 70
Geschäftsführung: Laurence Mehl,
Dr. Tobias Schulz-Isenbeck,
Vorsitzender des Aufsichtsrats: Dr. Stefan
von Holtzbrinck
Herausgeber Fachmedien: Uwe Hoch
Verlagsleitung: Johannes Höfer
Gesamtanzeigenleitung:
Sandro Cristofoli
Anzeigenleitung: Regina Hamdorf
Anzeigendisposition: Alexandra Pflüger
Tel. 02 11 / 8 87 14 82
Fax: 02 11 / 8 87 15 00
Leiter Vertriebsservice: Alexander
Nitzsche

Vertriebsservice:

Neubestellungen, Probeanforderungen,
Fragen zu Bezugspreisen, Änderung von
Daten bei Umzug und Reise, Reklamationen,
Kündigungen und Nachbestellungen
von Einzelheften:

Kundenservice Fachverlag

Berner Str. 2, 97084 Würzburg,
Postfach 92 54, 97092 Würzburg,
Tel. 0800 / 0 00 16 37 (Anruf kostenlos),
Fax: 0800 / 0 00 29 59 (kostenfrei)
E-Mail: sj.leserservice@vhb.de

Bank: Dresdner Bank AG, Düsseldorf
(Anzeigen/Abo), BLZ: 300 800 00,
Kto.-Nr.: 211 455 000

steuer-journal erscheint 14-tägig
jeweils mittwochs

Bezugspreis: Einzelheft 12,00 €
zzgl. Versandkosten.

Jahresvorzugspreis: Inland 236 €
inkl. MwSt. zzgl. 18 € Versandkosten
(inkl. 3 Online-Zugängen).

Ausbildungs-Abo: gegen Vorlage
einer gültigen Bescheinigung
jährlich 123 € inkl. MwSt. und Versandkosten
(inkl. 3 Online-Zugängen).

Auslandsabonnement:
jährlich 236 € (Angaben zu MwSt. und
Versandkosten im Ausland unter
www.fachverlag.de/bezugspreise).

Kombi-Abo mit der Zeitschrift
DER BETRIEB: jährlich 462,60 € inkl.
MwSt. zzgl. 54 € Versandkosten.

Abonnementskündigungen sind nur mit
einer Frist von 21 Tagen zum Ende des
berechneten Bezugszeitraums möglich.

Im Fall höherer Gewalt (Streik oder
Aussperrung) besteht kein Belieferungs-
oder Entschädigungsanspruch.

steuer-journal wird sowohl im Print
als auch auf elektronischem Weg
(z.B. Datenbank, CD-ROM etc.)
vertrieben. Nachdruck und Vervielfältigung
jeder Art sind nur mit
Genehmigung des Verlags zulässig.

Herstellung:
L.N. Schaffrath, 47608 Geldern
Für Anzeigen gilt Preisliste Nr. 4
vom 01.01.2007
ISSN 1613-2882