Sie haben uns

an Ihrer Seite

Die perfekte Betriebsprüfung

Inhaltsverzeichnis

[1 Einleitung 1](#_Toc386104396)

[1.1 Die 5 Grundrechte des Klienten bei der Betriebsprüfung 2](#_Toc386104397)

[2 Organisatorische Maßnahmen in der Kanzlei 3](#_Toc386104398)

[2.1 Wir bereiten uns auf die Prüfung vor 3](#_Toc386104399)

[2.2 Wir bereiten den Klienten frühzeitig auf eine mögliche Prüfung vor 4](#_Toc386104400)

[2.3 Standard Betriebsprüfung 5](#_Toc386104401)

[2.4 Die 7 Phasen jeder Betriebsprüfung – und Tipps dazu: 8](#_Toc386104402)

[2.4.1 Tipps für die einzelnen Phasen der Betriebsprüfung: 8](#_Toc386104403)

[2.4.2 Tipps für den Umgang mit Betriebsprüfern 10](#_Toc386104404)

[3 Kommunikation bei der Betriebsprüfung 11](#_Toc386104405)

[3.1 Das Harvard-Konzept 11](#_Toc386104406)

[3.2 Grundsätze der Kommunikation in Verhandlungen 15](#_Toc386104407)

[4 Honorargestaltung für die Betriebsprüfung 19](#_Toc386104408)

[4.1 Die Sicht des Klienten 19](#_Toc386104409)

[4.2 Offene Kommunikationskanäle 20](#_Toc386104410)

[4.3 Nagelprobe Schlussbesprechung 22](#_Toc386104411)

[4.4 Das Honorar klären 23](#_Toc386104412)

[4.5 Für Zufriedenheit sorgen 25](#_Toc386104413)

[5 Checklisten, Fragebögen und Mustervorlagen 26](#_Toc386104414)

[5.1 Brief „Betriebsprüfungsankündigung“ 26](#_Toc386104415)

[5.2 Info-Blatt Betriebsprüfungen: 14 typische Fragen zur Betriebsprüfung 29](#_Toc386104416)

[5.3 Checkliste „Betriebsprüfung“ 33](#_Toc386104417)

[5.4 Bericht über die stattgefundene Prüfung 35](#_Toc386104418)

# Einleitung

Selbst dem ehrlichsten Steuerzahler schaudert es, wenn das Finanzamt eine Betriebsprüfung ankündigt. Unser Klient ist jetzt verunsichert. Er braucht bei der Betriebsprüfung ganz besonders unsere Hilfe und unseren Einsatz. Unser Anliegen ist es, mit all unserer Kompetenz und unserem Wissen dem Klienten in dieser herausfordernden Zeit zur Seite zu stehen.

*Wir wollen genau jetzt auch beweisen wie engagiert wir die Interessen unserer Klienten vertreten!*

Die Phase der Betriebsprüfung bietet viele Chancen. Nicht nur, dass wir die Gelegenheit haben, die Beziehung zum Klienten durch unser hohes Engagement noch weiter zu verbessern, sondern es besteht auch die große Wahrscheinlichkeit, vom geprüften Klienten weiterempfohlen zu werden. Strengen wir uns daher während der Betriebsprüfung besonders an!

*Während der Betriebsprüfung hat der Klient besondere Rechte!*

## Die 5 Grundrechte des Klienten bei der Betriebsprüfung

1. Besonderes Engagement

Ich (Klient) habe das Recht, dass sich mein Steuerberater während der Dauer der Betriebsprüfung für meine Interessen voll und ganz einsetzt. Die Betriebsprüfung ist für mich eine außergewöhnliche Angelegenheit, die **außer**gewöhnliches Engagement erfordert.

1. Informationen

Ich (Klient) habe das Recht, umfassend und schnell informiert zu werden, damit ich eine solide Grundlage für meine Entscheidungen habe. Mit „Fakten zurückhalten“ und Beschwichtigungen ist mir nicht geholfen.

1. Ehrlichkeit

Ich (Klient) habe das Recht auf Ehrlichkeit. Beschönigungen der Tatsachen helfen mir nicht. Von Absprachen mit den Betriebsprüfern möchte ich wissen.

1. Verständnis

Jede Prüfung verursacht Unsicherheit. Ich (der Klient) habe das Recht, dass auf diese Situation eingegangen wird und mit Verständnis auf meine Befürchtungen, Fragen und Ängste reagiert wird.

1. Respekt

Ich (Klient) habe das Recht, aufgrund meiner Erfahrung, meiner Intelligenz und meines Wissens respektiert zu werden. Das Recht, Vorschläge abwägen zu können, anstatt zu einer sofortigen Entscheidung gedrängt zu werden.

# Organisatorische Maßnahmen in der Kanzlei

## Wir bereiten uns auf die Prüfung vor

Mit einer soliden Vorbereitung können wir einen großen Teil der Unsicherheiten beseitigen, die jede Prüfung mit sich bringt. Ein Restrisiko bleibt immer, doch gut vorbereitet ist halb gewonnen.

Ein Teil der Vorbereitung ist die fachlich-inhaltliche Aufbereitung der Betriebsprüfungsrisiken. Hier gibt es keine Kompromisse. In einem ausführlichen persönlichen Gespräch besprechen wir alle bekannten Risiken mit dem Klienten. Wir stimmen die Argumentationsketten bzw. -linien mit ihm ab. Die Konkretisierung der Risikofelder in Euro-Werten ist empfehlenswert, um dem Klienten die Werthaltigkeit der Einzelpositionen, die er nicht immer richtig abschätzt, vor Augen zu führen. Wir fragen den Klienten auch nach den sprichwörtlichen Leichen im Keller. Beschönigungen helfen hier nicht weiter und eine gezielte fachmännische Unterstützung ist nur dann möglich, wenn wir – und der Klient – abschätzen können, welche neuralgischen Diskussionspunkte auftauchen können. Das Thema „strafbefreiende Selbstanzeige“ sollten wir in diesem Zusammenhang keinesfalls vergessen; es darf daher in der Checkliste „Betriebsprüfung“ (🗎 Siehe Muster 5.3) keinesfalls fehlen.

Der zweite Teil der Vorbereitung besteht darin, alle organisatorischen Maßnahmen mit dem Klienten zu klären:

* Wo findet die Prüfung statt?
* Wer soll erster Ansprechpartner des Prüfers sein?
* Wie hat der Klient auf Fragen des Prüfers zu reagieren?
* Wie soll die Kommunikation zwischen dem Klienten und dem Steuerberater während der Prüfung organisiert werden?

Wir investieren ausreichend Zeit in diese Fragestellungen. Denn durch Absprachen zu diesen Punkten können wir dem Klienten, insbesondere wenn sein Unternehmen zum ersten Mal geprüft wird, einen großen Teil seiner Ängste und Sorgen in Bezug auf die Betriebsprüfung abnehmen. Außerdem legen wir dadurch bereits erste Kommunikationsstrategien für die Betriebsprüfung fest.

Die Kunst einer gelungenen Vorbereitung liegt darin, mögliche Fragestellungen des Betriebsprüfers vorwegzunehmen, d. h. sie mental zu antizipieren – ähnlich einem Leistungssportler, der seine Übung in Gedanken durchspielt, bevor er an den Start geht. Dabei ist es enorm hilfreich, möglichst viel über den Betriebsprüfer zu wissen:

* Wie „tickt“ er?
* Welche Schwerpunkte setzt er üblicherweise?
* Wo sind seine Stärken bzw. Schwächen?

Daten dazu liefern kanzleiinterne Recherchen – „Wer hatte schon mal das Vergnügen?“ – oder ein Informationsaustausch mit befreundeten Steuerberaterkollegen. Wir unterschätzen auch keinesfalls die Bedeutung der persönlichen Komponente in der Prüfer-Prüfling-Beziehung.

In der Vorbereitung zur Betriebsprüfung führen wir auch eine Betriebsbesichtigung durch. Wir vermeiden dadurch unangenehme Überraschungen. Wir gehen gemeinsam mit dem Klienten durch sein Unternehmen und versuchen den Betrieb mit den Augen des Prüfers zu sehen. Wir stellen Fragen. Wir sind dabei kritisch – der Prüfer ist es bei der Betriebsbesichtigung im Zuge der Betriebsprüfung auch.

Zum Standard jeder Betriebsprüfung gehört es auch, dass bei Prüfungsbeginn der Steuerberater anwesend ist. Der Klient weiß es zu schätzen, wenn er beim ersten Treffen einen vertrauten Partner an seiner Seite hat, und wir können durch ein gezieltes Erstgespräch mit dem Prüfer bereits den Grundstein für eine erfolgreiche Prüfung legen.

## Wir bereiten den Klienten frühzeitig auf eine mögliche Prüfung vor

Die Grundlage für eine optimale Betriebsprüfung wird schon lange vor deren Ankündigung geschaffen. Bereits bei der Erstellung des Jahresabschlusses sprechen wir die Gestaltungsspielräume und mögliche Risikofelder an. So detailliert, so ausführlich und so verständlich wie möglich, lautet die Devise. In jedem Fall gehört der Punkt „Risiken Betriebsprüfung“ auf die Tagesordnung für die Jahresabschlussbesprechung. Wir erörtern gemeinsam mit dem Klienten die prüfungsrelevanten Fragen und klären den Klienten über mögliche Konsequenzen auf. Wir fragen ihn nach seiner Risikobereitschaft. Eine Einschätzung dazu kann er allerdings erst dann geben, wenn er von uns umfassend informiert wurde. Eine nach diesen Grundsätzen durchgeführte Jahresabschlussbesprechung legt – in Kombination mit einer passenden Dokumentation – ein solides Fundament für eine erfolgreiche Betriebsprüfung.

Mangelnde Kommunikation zwischen Steuerberater und Klient bei der Erstellung des Jahresabschlusses wirkt sich unvermeidbar auf die Betriebsprüfung aus. Der Klient kennt die genützten Spielräume nicht, er kann (und will) sich nicht mehr daran erinnern und die Vorbereitung der Betriebsprüfung ist ungeheuer mühsam, weil wir auf Vorgänge aufmerksam machen müssen, die schon einige Zeit zurückliegen. Bei der Jahresabschlusserstellung bereits die richtigen Weichen für die Betriebsprüfung zu stellen, lohnt sich daher auf alle Fälle.

Genau genommen beginnt die gelungene Betriebsprüfungskommunikation noch früher, nämlich bereits bei der Aufnahme eines Klienten. Bereits dort können – und sollten – wir die Risikoeinschätzung des Klienten abfragen. Genauso wie es die guten Banken machen.

Auch in der laufenden Betreuung bietet sich immer wieder die Gelegenheit, die möglichen Folgen einer Betriebsprüfung anzusprechen. Wichtig ist dabei, keine Drohkulissen aufzubauen, also nicht mit erhobenem Zeigefinger zu agieren. Zielführend ist es vielmehr, Spielräume aufzuzeigen und dem Klienten mit Blick auf sein Risikoprofil solide Entscheidungsgrundlagen an die Hand zu geben.

## Standard Betriebsprüfung

Um eine professionelle Begleitung unserer Klienten bei der Betriebsprüfung sicherzustellen, haben wir für diese Arbeit Standards definiert. Wir halten uns an diese Standards. Sie geben uns die Sicherheit, dass wir alles zur Zufriedenheit unserer Klienten tun.

Unsere Standards bei Betriebsprüfungen sind:

* Verantwortlich für die Betriebsprüfung ist der jeweilige Klientenbetreuer.
* Wir informieren vorerst telefonisch unseren Klienten über die angekündigte Betriebsprüfung.
* Wir senden an unseren Klienten einen Brief zur Betriebsprüfungsankündigung.

 🗎 Siehe Muster 5.1: Brief „Betriebsprüfungsankündigung“,

 mit 5.2: Info-Blatt Betriebsprüfungen: 14 typische Fragen zur Betriebsprüfung

* Wir versuchen beim Prüfer zu erreichen, dass die Betriebsprüfung in unserer Kanzlei stattfindet.
* Wir führen mit dem Klienten vor der Betriebsprüfung eine ausführliche Vorbesprechung und sichten die Unterlagen im Hinblick auf mögliche sensible Fragestellungen des Prüfers.
* Wir schaffen bei Prüfungsbeginn eine entspannte und angenehme Situation.
* Zur Unterzeichnung der Prüfungsaufträge sind berufsrechtlich \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ und \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ berechtigt.
* Wir stellen sicher, dass der Prüfer in den eigens hierfür vorgesehenen Betriebsprüfungsräumlichkeiten unserer Kanzlei einen angenehmen und aufgeräumten Arbeitsplatz vorfindet.
* Wir stellen sicher, dass dem Prüfer täglich Erfrischungsgetränke und Kaffee/Tee angeboten werden.
* Wir erkundigen uns in der Regel täglich beim Prüfer über den Fortgang der Prüfung.
* Wir halten unseren Klienten regelmäßig über den „Stand der Dinge“ am laufenden!
* Wir gehen zur Betriebsbesichtigung mit und vereinbaren diesen Termin für unseren Klienten mit dem Prüfer.
* Wir bereiten uns in einer Besprechung mit dem Klienten oder – wenn es den Anforderungen genügt – zumindest in einem ausführlichen Telefonat mit ihm auf dessen Schlussbesprechung vor.
* Wir versuchen zu erreichen, dass die Schlussbesprechung – zu der wir unseren Klienten einladen – in unserer Kanzlei stattfindet.
* Wir überlassen unserem Klienten die Entscheidung, ob er an der Schlussbesprechung teilnehmen will oder nicht. Nimmt der Klient an der Schlussbesprechung teil, gehen wir mit ihm nochmals alle offenen Punkte durch und klären die notwendigen Argumente.
* Möglichst unmittelbar nach der Schlussbesprechung errechnen wir für unseren Klienten die „steuerliche Auswirkung“, sofern dies nicht schon anlässlich der Schlussbesprechung erfolgte.
* Wir klären im Anschluss an die Schlussbesprechung das Honorar für die Betriebsprüfung. Es reicht die einfache Frage *„Ist es für Sie ok, wenn wir jetzt das Honorar besprechen?“* (siehe dazu auch die Regeln für Honorare bei Betriebsprüfungen).
* Wir schicken die Honorarnote für die Betriebsprüfung noch am Tag der Schlussbesprechung – spätestens am nächsten Tag – an den Klienten.
* Wenn unser Klient bei der Schlussbesprechung nicht anwesend war, informiert ihn sein Betreuer oder Frau/Herr \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ über den Ausgang der Betriebsprüfung.
* Wir teilen dem Klienten das Ergebnis der Betriebsprüfung mit dem Brief Bericht über die stattgefundene Prüfung (🗎 Siehe Muster 5.4) mit.
* Nach Zugang des Betriebsprüfungsberichtes geht eine Kopie an unseren Klienten.
* Über weiterführende Details informiert Sie unsere Checkliste Betriebsprüfung.

 🗎 Siehe Muster 5.3: Checkliste „Betriebsprüfung“

## Die 7 Phasen jeder Betriebsprüfung – und Tipps dazu:

### Tipps für die einzelnen Phasen der Betriebsprüfung:

|  |  |
| --- | --- |
| **1 – Vorbereitungen beim JA** | * saubere Dokumentation
* Betriebsprüfung als Punkt in Bilanzbesprechung aufnehmen
* Problemfelder in der Bilanzbesprechung
* Risiken bewusst machen und klären
* Nutzen der beschlossenen Maßnahmen darstellen
 |
| **2 – Ankündigung der BP** | * Unterscheiden, ob erste BP für den Klienten oder nicht
* BP-Ankündigung kanzleiintern kommunizieren
* Verantwortung für die BP-Betreuung eindeutig bestimmen
* Infos an den Klienten (Brief Ankündigung, Fragen BP, Hörbuch BP etc.)
* dem Klienten Sicherheit vermitteln
* Ort, Beginn und Umfang eindeutig klären
 |
| **3 – Vorbereitung der BP** | * ausreichend Zeit für die Vorbereitung nehmen (in der Kanzlei und beim Klienten)
* Unterlagen sichten
* Betriebsbesichtigung mit dem Klienten durchführen
* Risikofelder detailliert durchgehen und vorweg Optionen, Strategien, worst-best-case etc. besprechen
* Ansprechpartner für den Betriebsprüfer klären
 |
| **4 – Beginn der BP** | * Anwesenheit bei Prüfungsbeginn
* Ansprechpartner mit dem Prüfer klären
* Vorgangsweise abstimmen
* Termin für Betriebsbesichtigung festlegen
 |
| **5 – BP inkl. Betriebsbesichtigung** | * regelmäßiger Kontakt mit dem Klienten über den Fortschritt
* „hellwach sein“ in Bezug auf die Befindlichkeit des Betriebsprüfers
* „richtige“ Zeitpunkte für das Gespräch mit dem Prüfer wählen
* Prüfungsfeststellungen analysieren und Zwischenstände bzw. -ergebnisse besprechen
* bei der Betriebsbesichtigung anwesend sein
* für die Schlussbesprechung verbleibende Punkte eindeutig klären
 |
| **6 – Schlussbesprechung** | * sich exzellent auf die Schlussbesprechung vorbereiten
* mit dem Klienten die Optionen detailliert besprechen
* Steuerliche Auswirkungen der Schlussbesprechungspunkte berechnen und kommunizieren
* den Klienten ausführlich „briefen“
* sachgerecht verhandeln (Harvard-Konzept)
* die Zufriedenheit des Klienten abfragen
* unmittelbar nach dem Ende der Schlussbesprechung das Honorar klären
 |
| **7 – Abschluss der BP** | * Honorarnote der Betriebsprüfung sofort erstellen
* BP-Abschluss kanzleiintern kommunizieren
* Follow-Up-Telefonat mit dem Klienten ca. 2-3 Tage nach der BP
* für die Berichtskontrolle keine eigene Honorarnote erstellen
* im Falle eines Rechtsmittels auch dafür vorweg das Honorar klären
 |

### Tipps für den Umgang mit Betriebsprüfern

Was sich Betriebsprüfer von Steuerberatern wünschen

* „Nimm mich ernst.“
* „Verstehe, dass ich hier meinen Job mache.“
* „Halte zugesagte Termine ein.“
* „Ruf auch mich (und nicht nur Deine Klienten) zurück!“
* „Bleib sachlich.“
* „Gib mir gute Argumente für Deine Sichtweise.“
* „Arbeite so mit mir zusammen, dass wir auch für weitere Prüfungen eine Basis haben.“

# Kommunikation bei der Betriebsprüfung

In unserer Arbeit mit dem Betriebsprüfer beachten wir die folgenden Grundsätze des Verhandelns, weil wir um die Bedeutung gekonnten Verhandelns wissen. Es sind allgemein gültige Grundsätze des Verhandelns, die bei der Betriebsprüfung entscheidend sind.

## Das Harvard-Konzept[[1]](#footnote-1)

Das Harvard-Konzept ist eine ergebnisorientierte Methode des Verhandelns. Das zu erzielende Ergebnis steht über persönlichen Befindlichkeiten. Es steht der größtmögliche beiderseitige Nutzen im Vordergrund. Neben der sachlichen Übereinkunft soll für beide Verhandlungsseiten auch die persönliche Beziehung gewahrt bleiben.

Das Harvard-Konzept unterscheidet bewusst zwischen zwei Kommunikations-Ebenen, nämlich der des Sachinhaltes (also der zu verhandelnden Übereinkunft an sich) und der Art der Verhandlungsführung. Über beide Ebenen hinweg werden nun vier wesentliche Verhandlungs-Kriterien herausgegriffen:

Die vier Prinzipien des Harvard-Konzepts

1. Behandeln Sie Menschen und ihre Interessen (die Sachfragen) getrennt voneinander.
2. Konzentrieren Sie sich auf die Interessen der Beteiligten und nicht auf ihre [Positionen](http://de.wikipedia.org/wiki/Position).
3. Entwickeln Sie Entscheidungsoptionen (Auswahlmöglichkeiten) zum beiderseitigen Vorteil.
4. Bestehen Sie auf der Anwendung objektiven Beurteilungskriterien (bspw. gesetzliche Regelungen, ethische Normen etc.)
5. Prinzip: Trenne Mensch und Problem

Wie jegliche Kommunikation, spielen sich auch Verhandlungen immer auf zwei Ebenen ab. Sachebene und Beziehungsebene sind verschmolzen. Uneinigkeiten auf der sachlichen Ebene, belasten bisweilen die Beziehung der Gesprächspartner zueinander derart, dass allein diese Tatsache, zu keinerlei Ergebnis mehr führen kann. Wir tendieren dazu, Mensch und Problem in einen Topf zu werfen.

Um ein faires Miteinander – trotz schwierigem Verhandlungsthema – zu ermöglichen, einige Tipps:

* Perspektive des Partners bedenken
* Emotionen berücksichtigen
* Missverständnisse vermeiden
1. Prinzip: weg von festen Positionen, hin zu beweglichen Interessen

Alle Verhandlungspartner haben Interessen: Das sind Bedürfnisse, Wünsche und Befürchtungen, die unsere Verhandlungen lenken. Interessen sind verschieden von den Positionen – den Behauptungen, Forderungen und Angeboten – der Parteien während einer Verhandlung. Eine Position ist nur eine Möglichkeit, Interessen zu befriedigen.

Um in einer Verhandlung erfolgreich zu sein, kommt es darauf an, ein Ergebnis zu finden, das den Interessen beider Seiten entspricht.

Das lässt sich am ehesten dadurch erreichen, dass Sie sich selbst und Ihrem Verhandlungspartner Fragen stellen:

* *„Warum?“*
* *„Zu welchem Zweck?“*
* *„Warum nicht?“*
* *„Was wäre verkehrt, wenn…?“*

Setzen Sie Prioritäten bei Ihren Interessen!

Das erleichtert später die Auswahl, vorgeschlagene Optionen zu bewerten.

Sprechen Sie über Ihre Interessen!

Zweck jeder Verhandlung ist es Ihren Interessen zu nützen. Damit eine Chance auf Erfolg besteht, muss auch Ihr Verhandlungspartner Ihre Interessen kennen, genauso, wie Sie seine Interessen kennen sollten.

1. Prinzip: Entwickeln Sie alternative Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil

Optionen sind mögliche Übereinkünfte oder Teile einer möglichen Übereinkunft im Rahmen einer Verhandlung. Bei den meisten Verhandlungen, lassen sich vier Haupthindernisse bei der Entwicklung alternativer Lösungen beobachten:

* Wir bilden ein vorschnelles Urteil *(„Das geht nicht!“)*
* Wir suchen „die“ richtige Lösung
* Wir nehmen an, dass der Kuchen begrenzt ist
* Wir „leiden“ an einer Ich-bezogenen Haltung

Praxistipps:

Wer kreative Entscheidungsmöglichkeiten entwickeln will, muss

* den Prozess der Ideengewinnung von der Beurteilung eben dieser Ideen trennen
* danach trachten, die Zahl der Optionen eher zu vermehren, als nach der 100 %-igen Lösung zu suchen
* nach Vorteilen für alle Beteiligten suchen
* Vorschläge entwickeln, die dem anderen die Entscheidung erleichtern.
1. Prinzip: Suchen Sie neutrale Beurteilungskriterien

Es fällt leichter, ohne gegenseitigen Druck zu einer Lösung zu kommen, wenn Sie gemeinsam mit dem Verhandlungspartner Kriterien formulieren, an denen Entscheidungen gemessen werden. Einigen Sie sich auf diese Kriterien möglichst vor der Verhandlung.

Phasenkonzept für Verhandlungen

Um Verhandlungen zu strukturieren, eignet sich das sechsteilige Phasenkonzept.

1. Eröffnungsphase

Hierzu gehören Begrüßung, Klima schaffen, Ziel und Thema festlegen, Vorgehensweise und Zeitplan abstimmen. Die Harvard-Prinzipien zum Thema Mensch und Problem haben hier einen besonders hohen Stellenwert. Erst, nachdem Sie in die Beziehung zu Ihrem Verhandlungspartner investiert haben, können Sie damit beginnen die sachliche Ebene zu bearbeiten.

1. Situation und Problem darlegen

Hier geht es darum, die eigene Sicht darzulegen und die Sicht des Verhandlungspartners zu erfahren. Eine gekonnte Fragetechnik ist auf dieser Stufe unverzichtbar. Jeder muss ausreichend Gelegenheit bekommen, seine Sichtweise darzustellen.

1. Lösungswege suchen und
2. Diskutieren

Hier kommen alle Prinzipien aus „Wahlmöglichkeiten entwickeln“ und „Objektive Kriterien suchen“ zur Anwendung. Fragen Sie nach den Hintergründen und Motiven, die Ihren Verhandlungspartner leiten.

1. Ergebnis

Die Ergebnisse der Verhandlung sind hier zusammen zu fassen und zu sichern. Um spätere Missverständnisse zu vermeiden, ist es ratsam, ein schriftliches Ergebnisprotokoll zu erstellen und mit allen Beteiligten verbindlich abzustimmen.

1. Beenden

Hier geht es darum die Verhandlung positiv ausklingen zu lassen, auch wenn Sie – vorerst noch – kein endgültiges Ergebnis erzielen konnten.

## Grundsätze der Kommunikation in Verhandlungen

„Verhandeln“ ist leicht… wenn der andere meiner Meinung ist. Wenn dem aber nicht so ist, dann wird es meist mühevoll und wir müssen einiges an Energie aufwenden und mit guten Argumenten aufwarten, um unseren Gesprächspartner zu überzeugen. Jedes Mal, wenn wir jemand anderen von etwas überzeugen wollen, befinden wir uns bereits mitten im Verhandeln. Unter Verhandlung, können Sie, so betrachtet, jede Gesprächssituation verstehen, in der mindestens ein Partner ein konkretes Ziel erreichen will und sein Gegenüber dazu nicht, oder manchmal eben – *noch –* nicht bereit ist. Und das ist in Betriebsprüfungen so gut wie immer der Fall.

Gerade in Verhandlungen für den Klienten ist es wichtig, nicht vorschnell aufzugeben, denn das würde unsere Glaubwürdigkeit in Frage stellen.

Ein erfolgreicher Verhandler ist, wer unterscheiden kann, wann sich die weitere Anstrengung lohnen wird und wer andererseits rechtzeitig abbricht und damit das „Nein“ des anderen respektiert.

Überreden vs. Überzeugen

Egal ob Sie als Mitarbeiter den Klienten für Ihren Vorschlag gewinnen möchten, oder ob Sie Ihre Familie oder Ihre Freunde von einer gute Idee überzeugen wollen, Sie kommen nicht umhin, sich einer erfolgreichen Strategie zu bedienen, wenn Sie die anderen nicht nur überreden wollen.

Welch großen Unterschied macht es, wenn Sie sich aus Überzeugung für ein Produkt entschieden haben, oder im Vergleich dazu, wenn Sie nach Kaufabschluss das unangenehme Gefühl nicht mehr loswerden, durch geschickte Gesprächsführung, im wahrsten Sinne des Wortes zum Kauf verführt worden zu sein? Wir denken, ein Kauf oder eine Zustimmung zu einer Idee, von der Sie überzeugt – worden – sind, hinterlässt auf Dauer nur angenehme Gefühle. Auf lange Sicht gesehen, werden Sie diejenigen Gesprächspartner bevorzugen, die Sie mit guten Argumenten überzeugen konnten und Sie sich als Mensch dabei wohl gefühlt haben.

Der richtige Weg entscheidet über den Erfolg

*„Der erfolgreiche Mensch beschäftigt sich mit den Interessen der anderen, der erfolglose und der gewöhnliche Mensch vorwiegend mit seinen eigenen.“*

Dieses Zitat Alfred Adlers könnte in seiner Deutlichkeit nicht besser aussagen, worauf es in Verhandlungssituationen wirklich ankommt: Je mehr uns nämlich am Erfolg unserer Verhandlungen gelegen ist, desto weniger scheint uns zu kümmern, was unseren Gesprächspartner interessiert. Wir sind dermaßen mit uns selbst beschäftigt, es werden immer noch die besseren Argumente ins Gefecht geworfen und die Taktiken des Überredens und Manipulierens siegen über menschliches Empfinden. Was viele Menschen in Verhandlungssituationen leider nur allzu häufig vergessen, ist, dass wir es sind, die vom anderen etwas wollen.

Die Mittel, die in Verhandlungssituationen angewendet werden, sind bisweilen wenig menschen-freundlich. Wenn Sie allerdings erfolgreich verhandeln wollen, müssen Sie einige Grundregeln beherzigen.

Gute Verhandlungen leben von der Energie, die Sie im Vorfeld bereit sind zu investieren

Erfolgreiche Verhandler erreichen ihr Ziel, indem sie sich gut vorbereiten. Je wichtiger das Ziel ist, desto mehr sollten Sie also in die Vorbereitung investieren. Wer sich im Gespräch verläuft, weil es nur noch ums Recht haben geht, hat seine Energie gedankenlos eingesetzt. Sinnvoll ist es, die Energie vorher in Gedanken über das Ziel zu stecken. Das heißt, Sie müssen genau wissen, was Sie erreichen wollen. Dabei können Sie ein maximales Ziel und ein Ziel, das Sie mindestens erreichen wollen, definieren. Innerhalb dieser Spannbreite liegt dann auch Ihr Verhandlungsspielraum. Vor der Betriebsprüfung klären wir mit dem Klienten genau diesen Verhandlungsspielraum ab.

Wenn es Ihnen gelingt, Ihrem Gesprächspartner zu zeigen, dass er seine Ziele erreichen kann, indem er Ihr Ziel anstrebt, dann ist es Ihnen gelungen, Ihn zu überzeugen. Dazu müssen Sie im Vorfeld bereits Informationen haben, was Ihrem Gesprächspartner wichtig ist, was ihn eventuell interessieren könnte. Nur mit Hilfe dieser ausführlichen Vorbereitung auf Ihren Gesprächspartner, kann es Ihnen letztlich gelingen ihn auch wirklich zu überzeugen.

Wir suchen nach den möglichen Interessen, die der Betriebsprüfer haben könnte und nach Wegen, wie wir diese geschickt für die Belange unseres Klienten einsetzen können.

Ein „Nein“ verdient Respekt, aber auch die Frage nach dem „Warum“

Wenn Ihr Gesprächspartner Ihr Angebot ablehnt, versuchen Sie herauszufinden warum. Dies gilt auch in Situationen in denen Sie damit konfrontiert sind, dass Ihr Gesprächspartner Ihre Meinung nicht teilt, Ihren Rat nicht annehmen will, mit Einwänden oder Widerrede reagiert, oder es ablehnt Ihnen z. B. einen Gefallen zu erfüllen.

* Wie sehen Sie das denn?
* Darf ich den Grund der Ablehnung erfahren?
* Könnten Sie mir sagen, was Ihnen daran nicht gefällt?
* Ah, Sie möchten das also nicht?
* Was möchten Sie denn stattdessen tun?

Erfahrungsgemäß reagieren die meisten Menschen positiv, wenn wir sie nach ihren Gründen fragen. Das zeigt deutlich, dass wir ja daran interessiert sind gemeinsam mit ihnen eine Lösung zu finden und dass wir ihre Entscheidung – „nein“ – ernst nehmen.

*Aber Achtung – keine aggressiven Fragen!*

* Was passt Ihnen denn nicht, he?!

Ihr Gesprächspartner kann aus ganz unterschiedlichen Gründen Ihren Vorschlag ablehnen. Für das weitere Verhandeln ist aber entscheidend, ob er ablehnt, weil er sich als Mensch nicht verstanden fühlt oder ob er schlichtweg noch zu wenig Wissen besitzt.

Unterscheiden Sie zwischen zwei Fragearten:

1. Informationsfragen: alle Fragen, die Informationen, Wissen zum Inhalt des Gesprächs bieten.
2. Kontrollfragen: alle Fragen, die um ein Feedback bitten. Sie erlauben Fehler zu korrigieren, zu ergänzen und sie überprüfen gleichzeitig die Beziehungsebene des Gesprächs.

*„Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann suchen Sie…“*

*„Angenommen…?2*

*„Darf ich nochmals wiederholen, was ich jetzt verstanden habe…“*

Einander Zuhören und Reflektieren, bewahrt vor Enttäuschung

Wenn Verhandlungen grundlos auseinanderdriften, überprüfen Sie, ob Ihr Gesprächspartner überhaupt dasselbe meint wie Sie, oder aber gar nicht an Ihrem Vorschlag interessiert ist.

Nehmen Sie mutig eine Metaebene ein, sprechen Sie über das Gespräch bzw. den Verlauf und sagen Sie ehrlich, was Sie dabei empfinden:

*„Mein Eindruck ist, dass wir völlig von verschiedenen…“*

*„Ich habe irgendwie das Gefühl, dass…“*

*„Wir kennen uns nun schon so lange, dass ich offen ansprechen möchte, wie es mir bei dem Gespräch geht, weil…“*

*„Ich habe irgendwie den Eindruck, wir reden nicht vom gleichen…“*

Im Zweifelsfalle gar nichts sagen, lieber etwas fragen

Fragen regen, im Gegensatz zu Aussagen, unseren Gesprächspartner zum Nachdenken an. Sie sind immer ein Appell an den anderen sich am Gespräch zu beteiligen, sein Wissen, seine Annahmen und seine Wünsche und Erwartungen mitzuteilen. Nur indem Sie fragen, können Sie überprüfen, ob bereits Missverständnisse vorliegen, oder ob Ihre Aussagen auch richtig verstanden worden sind.

# Honorargestaltung für die Betriebsprüfung

Die Betriebsprüfung ist jene Beratungsleistung von uns Steuerberatern, bei der am meisten Geld sprichwörtlich verschenkt wird. Daher ist es besonders entscheidend, dass wir zuerst für uns ein neues Bewusstsein für die Wertigkeit dieser Leistung den Klienten gegenüber etablieren. Eine wertvolle Leistung, wird auch von Klienten belohnt. Ein angemessenes Honorar steht dann nicht mehr zur Debatte.

Die Honorargestaltung für die Betriebsprüfung steht ganz unter dem Motto *„Tue Gutes und rede darüber!“*

Gutes zu tun, damit haben wir Steuerberater im Rahmen von Betriebsprüfungen üblicherweise keine Schwierigkeiten. Darüber auch zu reden, das stellt hingegen meist eine große Herausforderung dar. Dabei kommt es gerade bei Betriebsprüfungen darauf an, sein Licht nicht unter den Scheffel zu stellen und die Erfolge gemeinsam mit dem Klienten zu feiern.

## Die Sicht des Klienten

Für uns Steuerberater sind Betriebsprüfungen Routine. Ganz im Gegensatz zum Klienten, für den jede Betriebsprüfung etwas Außergewöhnliches ist. Seine Erwartungen, Sorgen und Ängste bedürfen gezielter Aufmerksamkeit und besonderer kommunikativer Zuwendung.

Niemand mag Prüfungen. Schon in der Kindheit haben wir alle erfahren, dass Prüfungssituationen unangenehm, weil belastend sind. Denn nie ist sicher, ob Prüfungen erfolgreich absolviert werden. Da ist es nicht verwunderlich, dass selbst gestandene Unternehmer Betriebsprüfungen mit gemischten Gefühlen entgegenblicken. Eine gute Vorbereitung mindert zwar das Risiko, aber ein Restrisiko besteht immer.

* Teilt der Betriebsprüfer unsere Sichtweise?
* Haben wir alle relevanten Gesichtspunkte berücksichtigt?
* Was könnte der Betriebsprüfer – berechtigt oder unberechtigt – alles in Frage stellen?

Das sind nur einige der Fragen, die den Unternehmer beschäftigen, wenn eine Betriebsprüfung angekündigt worden ist.

Bei dieser emotionalen Ausgangslage kommt der professionellen Unterstützung bei Betriebsprüfungen durch den Steuerberater eine große Bedeutung zu. Dies zeigen auch Klientenbefragungen zu diesem Thema. So stuften beispielsweise österreichische Unternehmer, bei einer bundesweiten Befragung durch die Kammer der Wirtschaftstreuhänder, die Bedeutung von Betriebsprüfung ganz oben ein, nämlich an zweiter Stelle. Klienten wissen es also zu schätzen, wenn sie in dieser schwierigen Phase einen starken Partner in Gestalt des Steuerberaters an ihrer Seite haben.

Während der Betriebsprüfung – insbesondere in der „heißen“ Phase – sprechen Klienten untereinander über ihren Steuerberater, und zwar deutlich öfter und gezielter als sie das sonst tun. Denn sie haben ja auch ein spannendes Thema, das Unternehmerkollegen und Freunde interessiert. Wie sie die Leistung ihres Steuerberaters beurteilen, hängt davon ab, wie es uns gelingt, gute Arbeit zu leisten und – ganz wichtig – die erzielten Erfolge dem Klienten zu vermitteln. So betrachtet ist eine Betriebsprüfung – vorausgesetzt die Leistung und die Kommunikation stimmen – ein unschätzbar wichtiger Faktor, um Weiterempfehlungen für die Kanzlei zu generieren.

Umgekehrt ist eine missglückte Betriebsprüfung einer der häufigsten Gründe für einen Wechsel des Steuerberaters. Bemerkenswert ist, dass sich viele dieser aus der Sicht des Klienten „missglückten“ Betriebsprüfungen fachlich-inhaltlich durchaus in einem akzeptablen Rahmen bewegt haben. Die negative Bewertung erfolgte vielmehr allein deshalb, weil es dem Steuerberater einfach nicht gelungen ist, die aufgetretenen steuerrechtlichen und sonstigen Probleme dem Klienten zeitgerecht und verständlich mitzuteilen und mit ihm hierüber ins Gespräch zu kommen. Das heißt, es sind Kommunikationsstörungen im Verhältnis Steuerberater/Klient und keine Kompetenz- bzw. Leistungsdefizite auf der Seite des Steuerberaters die beim Klienten die Gesamtbewertung einer Betriebsprüfung als positiv oder negativ prägen.

## Offene Kommunikationskanäle

Natürlich gibt es für den Klienten nichts Schöneres, als von der Betriebsprüfung nichts zu spüren – das ist der Wunschtraum eines jeden Unternehmers. Keine lästigen Fragen, ungestört arbeiten können und sich nicht um den Prüfer kümmern müssen. Das ist aus seiner Sicht das Paradies.

Durch das Modell, die Betriebsprüfung in unseren Kanzleiräumen abzuwickeln, wird dieser Traum ein gutes Stück weit Realität. Vielen Steuerberatern gelingt es tatsächlich, den Klienten vom Betriebsprüfer regelrecht abzuschotten. Was für den Klienten äußerst positiv und angenehm ist, kann für den Steuerberater negative Konsequenzen haben, die wir sehen müssen, um gezielt gegenzusteuern. Der entscheidende Punkt ist, dass der Klient bei einer derart organisierten Betriebsprüfung die engagierte Betreuungsarbeit seines Steuerberaters nicht wahrnehmen kann. Dementsprechend kann er auch den Wert der Arbeit des Steuerberaters nicht einschätzen, was wiederum die Durchsetzung einer angemessenen Honorierung unnötig erschwert.

Die Grundregel bei der Abwicklung der Betriebsprüfung in den Kanzleiräumen muss also lauten: Wir informieren den Klienten täglich – spätestens aber an jedem zweiten Tag. Durch ein Telefongespräch, eine E-Mail oder auch durch eine SMS halten wir ihn über den Fortschritt der Prüfung auf dem Laufenden. Diese Vorgehensweise ist zwar aufwändig, aber nur dann, wenn wir den Klienten permanent informieren und ihm so auch die Gelegenheit geben, zu den Zwischenergebnissen der Prüfung Stellung zu nehmen, haben wir die Chance, den Wert unseres Engagements gebührend darzustellen: *„Tue Gutes und rede darüber.“*

Findet die Betriebsprüfung beim Klienten statt, gilt die Grundregel in abgewandelter Form: Wir kontaktieren den Klienten täglich – mindestens aber jeden zweiten Tag, um uns nach dem Verlauf der Betriebsprüfung zu erkundigen. Telefonische Rückfragen bieten sicherlich den Vorteil, sich im Dialog schnell austauschen zu können, wenn es einmal irgendwo brennt, oder es bereits gemeinsam erste kleine Etappensiege zu feiern gibt.

Steht dann die Betriebsbesichtigung durch den Prüfer an, müssen wir als Steuerberater präsent sein, um der Bedeutung des kommunikativen Elements in der Beziehung zum Klienten gerecht zu werden. Dieser Zweitbesichtigung kann nun gelassen entgegengesehen werden, da nach der Erstbesichtigung im Vorfeld der Prüfung (s. o.) wichtige Weichenstellungen bereits erfolgt sind.

Sobald die schriftlichen Prüfungsfeststellungen des Betriebsprüfers vorliegen, ist es Zeit für ein erstes Zwischenresümee:

* Welche bereits erwarteten Punkte hat der Prüfer aufgenommen?
* Welche erwarteten Problemfelder wurden nicht aufgedeckt?
* Welche Sachverhalte sind neu?

Diese Fragestellungen sollten wir in einem ausführlichen Telefonat – besser noch in einem persönlichen Gespräch – gemeinsam mit unserem Klienten analysieren. Möglicherweise können wir trotz umfangreicher Prüfungsfeststellungen schon die ersten Erfolge verbuchen, da erwartete sensible Sachverhalte nicht aufgenommen wurden und sich damit erledigt haben. Wir sprechen diese Punkte aktiv an und sagen auch, dass wir uns weiter dafür einsetzen werden, die übrigen Feststellungen vom Tisch zu bekommen. Dann legen wir mit einer ausführlichen Analyse der Prüfungsfeststellungen die weitere Betriebsprüfungsstrategie fest.

## Nagelprobe Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung ist üblicherweise das **Highlight** jeder Betriebsprüfung. Der Klient erlebt uns dort als seinen Steuerberater „live“ und „in action“. Es gibt nur wenige Situationen in unserem Berufsleben, in denen wir so unmittelbar, so hautnah von unseren Klienten wahrgenommen werden. Das Engagement in der Schlussbesprechung setzt deshalb den i-Punkt auf alle vorangegangenen Bemühungen mit unseren Klienten erfolgreich zu kommunizieren.

Fast jeder Steuerberater kann Geschichten von sensationell gelaufenen Schlussbesprechungen erzählen. Es sind Momente, an die wir uns gerne erinnern und die wir mit Freude zum Besten geben. Fragt man weiter, bohrt etwas tiefer und hört genau zu, wird man feststellen, dass die Ursachen für diese Erfolge in der exzellenten eigenen Vorbereitung, im gelungenen Einstimmen des Klienten und im perfekten Zusammenspiel mit dem Klienten bei der Schlussbesprechung lagen.

Sind heikle Punkte zu verhandeln, dann lohnt sich jede investierte Minute, die für die Abstimmung der Verhandlungsstrategie, das Aufzeigen von stichhaltigen bzw. glaubwürdigen Argumenten und das Coaching bzw. Briefing des Klienten investiert wird.

## Das Honorar klären

Der Wert einer Dienstleistung ist am höchsten, bevor diese ausgeführt wird. Das gilt auch für die Betriebsprüfung. Sie ist allerdings die Steuerberaterleistung, für die es am schwierigsten ist, ein fixes Honorar im Vorhinein zu bestimmen. Natürlich kann auch ein Stundensatz vereinbart werden. Nur zeigt die Erfahrung, dass wir damit „Wert“ verschenken, denn die im Rahmen einer Betriebsprüfung erforderlichen wissens- und erfahrungsgeprägten Leistungen lassen sich nur schwer in einen Stundensatz einpreisen.

Es hat sich deshalb eine Methode der Honorargestaltung als Königsweg erwiesen, die sowohl für den Klienten als auch für den Steuerberater ideal ist: Sie besteht darin, das Honorar (erst) **unmittelbar nach** der Schlussbesprechung festzulegen.

Wenn wir alle Kommunikationsmöglichkeiten vor und während der Betriebsprüfung gut genutzt haben, ist es ein Leichtes, das Honorar nach der Schlussbesprechung zu vereinbaren. Standen beispielsweise zu Beginn der Prüfung 100.000 € im Risiko, haben wir während der Prüfung 60.000 € „wegverhandeln“ können, sodass wir mit einer erwarteten Nachzahlung von 40.000 € in die Schlussbesprechung gegangen sind, die wir dort nochmals auf 25.000 € reduzieren konnten, dann ist die Honorarfrage einfach zu beantworten. Der Wert unserer Leistung ist an dem signifikanten Unterschiedsbetrag zu orientieren, der zwischen dem erwarteten Risiko vor der Prüfung und dem in der Schlussbesprechung erzielten Ergebnis liegt.

Entscheidend ist nun, dass wir unmittelbar nach der Schlussbesprechung, am besten sofort nachdem der Betriebsprüfer den Raum verlassen hat und wir den Stein haben poltern hören, der dem Klienten vom Herzen gefallen ist, ein Resümee der Betriebsprüfung ziehen. Halten wir fest, wie groß die endgültige Nachzahlung ist. In unserem Beispiel 25.000 € und stellen wir fest, dass damit 75.000 € (100.000 € abzüglich 25.000 €) für immer gewonnen wurden.

Nun geht es darum, mit Augenmaß, aber selbstbewusst die Honorarfrage aufzuwerfen. „Lieber Klient, ist es für Sie in Ordnung, wenn wir jetzt das Honorar ansprechen?“. Wir warten das „Ja“ ab. Es kommt sicher. „Ich schlage Ihnen für die vollständige Abwicklung der – erfolgreichen – Betriebsprüfung ein Honorar von 10.000 € vor. Ist das in Ordnung für Sie?“. Auch da können wir mit einem „Ja“ rechnen, und der Klient wird noch hinzufügen: "... danke, das war wirklich toll. Darf ich Sie zum Mittagessen einladen?“

Wichtigster Orientierungspunkt für den Honorarvorschlag ist die erzielte Ersparnis aus der Betriebsprüfung. Daneben zählen Faktoren wie der reibungslose Ablauf, unsere persönliche Unterstützung, unser Engagement und natürlich die gelungene Kommunikation vor und während der Betriebsprüfung. Um die Angemessenheit unseres Honorierungsvorschlags zu überprüfen, werfen wir vor der Schlussbesprechung einfach einmal einen Blick in unsere Leistungserfassung. Meist wird das jedoch zur Folge haben, dass wir uns gar nicht trauen, ein höheres Honorar zu verlangen. Bei erfolgreichen Betriebsprüfungen liegen wir auf Grund der Stundensätze vermutlich weit unter dem Wert, den der Mandant zu zahlen bereit ist!

**Zu dieser – gerade beschriebenen – Vorgangsweise gibt es drei Alternativen:**

Erstens das Outside-In-Honorar („Lieber Klient, was ist Ihnen unsere Leistung wert?“), wobei hier ein Preisanker „…üblicherweise beträgt das Honorar Euro xxx…“, dringend zu empfehlen ist.

Zweitens ein Performance-Honorar im Vorhinein, mit dem wir das Honorar im Vorhinein festlegen und einen variablen Teil an die Zufriedenheit des Klienten mit der Betriebsprüfung knüpfen. Abhängig von unserer und des Klienten Einschätzung des Risikos werden wir die beiden Parameter, Höhe des Gesamthonorars und variabler Teil, festlegen. Bei der Schlussbesprechung werden wir die Zufriedenheit des Klienten abfragen.

Die dritte Alternative ist bisher wenig verbreitet. Sie besteht darin, das Honorar für die Betriebsprüfung in das umfassendste Leistungsangebot des Jahresabschlusses zu integrieren.

Noch am gleichen Tag sollten wir, ausgenommen bei der dritten Alternative, die Honorarnote für die Betriebsprüfung an den Klienten schicken. Wir warten nicht auf den Bericht des Betriebsprüfers und/oder die Prüfungsbescheide. Der Wert der Betriebsprüfung nimmt – aus der Sicht des Klienten – mit jedem Tag dramatisch ab.

Wenn wir die oben beschriebene Vorgehensweise mit der noch häufig anzutreffenden Praxis vergleichen, nach der

* Steuerberater das Risiko einer Betriebsprüfung nicht kommunizieren,
* alle Anstrengungen und Diskussionen während der Betriebsprüfung vom Klienten ferngehalten werden,
* der Klient nichts vom Engagement seines Steuerberaters spürt,
* nicht einmal bei der Schlussbesprechung der Nutzen der Betreuungsleistungen bewusst gemacht wird,
* der Klient die Honorarnote drei Monate nach der Prüfung unmittelbar nach dem Eingang der Prüfungsbescheide erhält,

wird deutlich, dass wir in diesem Fall kein angemessenes Honorar rechtfertigen können und damit Geld verschenken.

Sollten wir eine Schlussbesprechung ohne den Klienten abgewickelt haben und diese sehr gut gelaufen sein, rufen wir unseren Klienten nach dem Gespräch mit dem Betriebsprüfer an. Wir könnten folgende Dramaturgie für das Honorargespräch wählen:

„Lieber Klient, die Prüfung ist abgeschlossen. Sie ist gut gelaufen. Möchten Sie das Ergebnis wissen? Die Gesamtbelastung aus der Betriebsprüfung beträgt 4.000 €.“ Der Klient wird mit allergrößter Wahrscheinlichkeit froh sein, dass die Prüfung nun beendet ist. Den genannten Betrag akzeptiert er meist ohne mit der Wimper zu zucken. Setzen Sie dann etwa wie folgt fort: „Möchten Sie auch wissen, wie sich die Gesamtbelastung zusammensetzt? Nachzahlung 2.500 € und Honorar 1.500 €.“

## Für Zufriedenheit sorgen

Studien belegen es immer wieder aufs Neue: Allein die Tatsache, dass Kunden nach ihrer Zufriedenheit gefragt werden, erhöht deren Zufriedenheit mit dem erworbenen Produkt bzw. der konsumierten Dienstleistung.

Deshalb wollen wir nicht nur am Ende, sondern auch während der Betriebsprüfung den Klienten immer wieder einmal fragen, ob die Prüfung aus seiner Sicht gut verläuft, ob er Wünsche an uns hat und was wir noch für seine Zufriedenheit tun können. Wir setzen damit ein Zeichen für unseren unermüdlichen Einsatz und eröffnen uns dadurch zugleich die Chance, eine wirklich perfekte Betriebsprüfung hinzulegen. Das allein würde als Argument für eine regelmäßige Abfrage der Zufriedenheit während einer Betriebsprüfung ausreichen.

Es gibt aber noch einen zweiten, sehr triftigen Grund: Wir forcieren damit Weiterempfehlungen! Schon oben wurde darauf hingewiesen, dass Klienten während einer Betriebsprüfung mit Unternehmerkollegen mehr und häufiger über ihren Steuerberater sprechen als sie das sonst tun. Wir machen unser Engagement für den Klienten spürbar und wir geben ihm dadurch die Gelegenheit, unser vorbildliches Verhalten gegenüber potentiellen Neuklienten hervorzuheben.

# Checklisten, Fragebögen und Mustervorlagen

## Brief „Betriebsprüfungsankündigung“

**Klient:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Ort:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Betreuer:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Betriebsprüfung**

Lieber/e Herr/Frau \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_!

Wir haben es ja telefonisch bereits angekündigt:

Das Finanzamt hat für Ihr Unternehmen eine Betriebsprüfung angesetzt.

Wir wollen Ihnen einige wichtige Informationen geben, damit Sie gut vorbereitet sind:

Geprüft werden die Jahre \_\_\_\_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_\_\_\_

Die Prüfung soll am \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ beginnen.

Sollte für Sie eine Prüfung in dieser Zeit aus besonderen Gründen nicht möglich sein, so sagen Sie uns das bitte bald. Wir werden dann versuchen, eine zeitliche Verlegung durchzusetzen.

Die Betriebsprüfung sollte in Ihrem Betrieb stattfinden. Wir konnten in unserem Gespräch mit dem Prüfer jedoch erreichen, dass dieser bereit ist, die Prüfung in unserem Büro durchzuführen.

Dies hätte für Sie den Vorteil, dass Sie nicht direkt mit „heiklen“ Fragen konfrontiert wären und auch Zeit sparen, die Sie produktiver einsetzen können.

Bitte teilen Sie uns mit, ob das in Ihrem Sinne ist, oder ob die Prüfung doch bei Ihnen stattfinden soll.

Sie haben uns am Telefon schon mitgeteilt, dass dies in Ihrem Sinne ist.

Für die Prüfung benötigen wir noch folgende Unterlagen:

Wenn Sie es wünschen, holen wir Ihre Unterlagen bei Ihnen ab und bringen sie zu uns in die Kanzlei.

Sie haben uns schon mitgeteilt, dass Sie es wünschen, dass wir Ihre Unterlagen bei Ihnen abholen und in unsere Kanzlei bringen.

Die Betriebsprüfung findet in Ihrem Betrieb statt. Sowohl bei Beginn wie auch während der Prüfung stehen wir Ihnen gerne laufend zur Verfügung.

Wir halten es für äußerst zweckmäßig, wenn Sie mit Ihrem Betreuer Frau/Herrn \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (DW \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_) noch vor Prüfungsbeginn eine Vorbesprechung durchführen und die Unterlagen gemeinsam sichten. Für Fragen stehe ich Ihnen selbstverständlich auch persönlich zur Verfügung.

Der Betriebsprüfer ist verpflichtet, während der Prüfung bei Ihnen eine Betriebsbesichtigung durchzuführen. Er wird den Termin mit Ihnen koordinieren. Wenn Sie es wünschen, werden wir auch bei dieser Betriebsbesichtigung anwesend sein. Wir empfehlen Ihnen diese Vorgangsweise.

Bitte teilen Sie Ihrem Betreuer mit, ob Sie unsere Anwesenheit wünschen.

Wie lange die Prüfung dauern wird, kann vorweg schwer abgeschätzt werden. Der Großteil der Prüfungen dauert erfahrungsgemäß rund 3-6 Wochen.

Infolge von häufigen Unterbrechungen – der Prüfer prüft zwischenzeitlich auch 2 bis 3 andere Betriebe – kann sich dieser Zeitraum aber auch verlängern.

Wenn die Betriebsprüfung in unserem Büro stattfindet, werden wir diese Auskünfte für Sie erteilen. Es ist aber damit zu rechnen, dass wir auch Rückfragen an Sie richten werden.

Wir selbst werden alle Anstrengungen unternehmen, um für ein positives Klima während der Betriebsprüfung zu sorgen.

Helfen bitte auch Sie mit, ein freundliches und sachliches Klima mit dem Betriebsprüfer zu finden. Aus seiner Sicht kommt der Prüfer einem gesetzlichen Auftrag nach.

Sollte der Prüfer hingegen unzumutbare Wünsche erheben, so werden wir mit aller Entschiedenheit für die Einhaltung eines fairen Verfahrens sorgen.

Wir werden Sie über wichtige Ermittlungen und Feststellungen des Prüfers laufend telefonisch unterrichten.

Am Ende Ihrer Betriebsprüfung hat eine Schlussbesprechung stattzufinden, anlässlich der Ihr Prüfer Ihnen seine abschließenden Ermittlungsergebnisse mitteilt.

Wir empfehlen Ihnen, dass Sie uns bei dieser Schlussbesprechung beiziehen, weil wir in der Verhandlung mit Prüfern viel Erfahrung haben, die Ihnen nützlich sein könnte.

Sollte anlässlich dieser Schlussbesprechung keine für Sie akzeptable Einigung erreicht werden und Sie meinen, der Betriebsprüfer ist mit seinen Ermittlungsergebnissen nicht im Recht, so gibt es die Möglichkeit einer Beschwerde.

Wir wissen, dass jede Betriebsprüfung eine kritische Zeit darstellt. Deshalb werden wir Ihnen jetzt besonders zur Seite stehen.

Für heute die besten Grüße aus der Kanzlei

Ihr

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ [NAME]

**P.S.:** Bitte lesen Sie auch unser Info-Blatt zu Betriebsprüfungen – 14 Fragen zur Betriebsprüfung.

## Info-Blatt Betriebsprüfungen: 14 typische Fragen zur Betriebsprüfung

1.) Wieso gerade ich? Gibt es einen besonderen Grund für diese Prüfung? Warum wurde ich ausgewählt?

Jedes Unternehmen wird mehr oder weniger regelmäßig geprüft. Eine lückenlose Überprüfung aller Unternehmer ist jedoch aufgrund der großen Anzahl nicht möglich.

Für die Finanzbehörde gibt es 3 mögliche Auswahlkriterien:

* Sie wurden schon besonders lange oder womöglich überhaupt noch nie geprüft. (Zeitauswahl)
* Ihre Prüfung ist aufgrund einer Computerauswahl rein zufällig (Zufallsauswahl, Gruppenauswahl)
* Sie haben irgendwie die Aufmerksamkeit des Finanzamtes erregt (Bedarfsauswahl)

2.) Was weiß der Prüfer bereits über mich?

Manchmal relativ wenig, oft aber mehr als Sie glauben!

Dem Prüfer stehen die abgegebenen Bilanzen und Steuerklärungen zur Verfügung. Vielleicht verfügt er sogar über besondere Informationen, die er anlässlich einer Prüfung bei einem Ihrer Geschäftspartner, von anderen Behörden oder aus Gerichtsakten erhalten hat. Oder haben Sie vor kurzem Ihren Buchhalter gefeuert, sich scheiden lassen oder Ihren Nachbarn verärgert.

3.) Wie kann ich mich am sinnvollsten auf die Prüfung vorbereiten?

In einem gemeinsamen Gespräch vor der Prüfung sollten wir mögliche Diskussions- und Angriffspunkte des Prüfers ausfindig machen und eine Gegenstrategie entwickeln. Sollten es in Ihren Unterlagen auch solche geben, die verfänglich sind, führen wir eine gemeinsame Sichtung durch.

4.) Die Prüfungsanmeldung kommt jetzt gerade besonders ungelegen! (Hochsaison, Erkrankung, Urlaubspläne)

Wenn Sie einen guten Grund für eine Verschiebung haben, werden wir eine solche für Sie durchsetzen.

5.) Wird der Prüfer mir und meinen Mitarbeitern während der gesamten Prüfung über die Schulter blicken?

Nein, stellen Sie dem Prüfer eine geeignete Ansprechperson vor, die dann regelmäßig mit dessen Fragen konfrontiert wird.

6.) Wie sieht es mit meiner Privatsphäre aus: Darf diese den Prüfer interessieren? Darf der Prüfer meine Privatwohnung aufsuchen?

Normalerweise nein. Ausnahmsweise jedoch dann, wenn Sie in Ihrer Privatwohnung auch ein Arbeitszimmer haben.

7.) Darf er in meine Privatkonten Einsicht nehmen?

Nein, außer auf Ihrem Privatkonto gehen auch betriebliche Zahlungen ein und aus.

8.) Interessieren den Prüfer vielleicht auch meine privaten Anschaffungen?

Nur dann, wenn Ihr privater Vermögenserwerb (Grund, Haus, Auto) nicht durch Ihre dem Finanzamt erklärten Einkünfte gedeckt ist.

9.) Darf der Prüfer meine Familienangehörigen befragen?

Nein, Ihre engsten Familienangehörigen müssen Fragen des Prüfers nicht beantworten. Ansonsten gilt der Grundsatz, dass jede Person verpflichtet ist, Fragen des Prüfers zu beantworten (z.B. Geschäftspartner).

10.) Darf der Prüfer Einsicht in Unterlagen anderer Behörden und Gerichtsakte nehmen?

Ja, er hat weitgehende Einsichtsmöglichkeiten, die er auch EDV-unterstützt einholen kann.

11.) Worüber wird häufig mit dem Prüfer diskutiert?

Die Diskussionspunkte sind je nach Branche verschieden. Es geht aber oft um folgende Bereiche:

* Sind wirklich alle Betriebsausgaben auch wirklich betrieblich?
* Können Sie den Werbecharakter Ihrer Bewirtungskosten tatsächlich konkret nachweisen?
* Fahren Sie wirklich mit Ihrem Firmenauto so wenig privat?
* Haben Sie sämtliche Anlagegüter auch wirklich im Betrieb stehen?
* Deckt Ihr erklärtes Einkommen Ihre Lebenshaltungskosten?
* Gibt es Differenzen bei der Kalkulation?
* Stimmen die Bewertungskriterien für Ihre Vorräte und halbfertigen Arbeiten?
* Würden Sie einem Fremden für die gleiche Leistung gleich viel zahlen wie Ihren Familienangehörigen?

12.) Worum geht es bei der Schlussbesprechung?

Am Ende einer Betriebsprüfung steht die so genannte Schlussbesprechung. Dabei kann der Vorgesetzte des Prüfers zusätzlich anwesend sein. In der Schlussbesprechung werden die tatsächlichen Feststellungen und die rechtlichen Folgerungen erörtert. Wie so oft im Leben, bedarf es auch hier manchmal eines Kompromisses.

In der Praxis hat die Schlussbesprechung einen hohen Stellenwert und bedarf nicht nur einer genauen Vorbereitung, sondern ebenfalls eines hohen fachlichen Wissens, taktischen Geschicks, rhetorischer Darstellung und ausreichend Fingerspitzengefühls. Natürlich stehen wir unseren Klienten mit all unserer Erfahrung zur Seite. Wir können das Gespräch auch gänzlich für unsere Klienten übernehmen.

Nach der Schlussbesprechung dauert es üblicherweise noch ca. 1 bis 2 Monate bis Sie die Bescheide des Finanzamtes erhalten. Für eine eventuelle Nachzahlung haben Sie dann einen weiteren Monat Zeit.

13.) Ist die sich aufgrund der Schlussbesprechung ergebende Nachzahlung unumstößlich?

Nein, sollten die Prüfungsfeststellungen bei Ihnen strittig bleiben, ist die Möglichkeit eines Einspruchs in Form einer Beschwerde möglich.

14.) Zuletzt: Wann kann eine zusätzliche Finanzstrafe auf Sie zukommen?

Jeder Prüfungsbericht wird auch der Strafsachenstelle des Finanzamtes zugeleitet, die bei Verdacht einer Abgabenhinterziehung oder einer sonstigen Ordnungswidrigkeit ein Finanzstrafverfahren einleiten kann. Sofern ein solcher Fall auftritt, sollten Sie uns umgehend kontaktieren, da weitgehende Folgen möglich sind.

## Checkliste „Betriebsprüfung“

|  |
| --- |
|  |
| **Klient:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  |
|  |  | **Erledigt** |
| **Vorbereitung** | Festhalten des Datums der Prüfungsankündigung durch das Finanzamt |  |
|  | Telefonische Verständigung des Klienten: |  |
|  | Tatsache der Prüfung und Prüfungsbeginn |  |
|  | Notwendigkeit einer Terminverschiebung? |  |
|  | Prüfungszeitraum |  |
|  | Benötigte Unterlagen |  |
|  | Übermittlung der Unterlagen (eventuell Abholung durch \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_) besprechen |  |
|  | Vereinbarung Termin Vorbesprechung |  |
|  | Klärung des Prüfungsortes |  |
|  | Musterbrief: „BP-Ankündigung“ zusenden |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vorbesprechung** | Information des Klienten über die dem Prüfer vorzulegenden Unterlagen |  |
|  | Sichtung der Unterlagen gemeinsam mit dem Klienten |  |
|  | Sinnhaftigkeit und Bedingungen einer Selbstanzeige diskutieren |  |
|  | Aufzeigen von Schwachstellen |  |
|  | Festlegung von Verhaltensstrategien |  |
|  | Hinweis auf die Durchführung einer Betriebsbesichtigung |  |
|  | Klärung der Erreichbarkeit des Klienten während der Prüfung |  |
|  | Durchsicht Memory/Notizen Betriebsprüfung |  |
|  |  | **Erledigt** |
| **Ablauf der Prüfung** | Rechtzeitiges Sicherstellen, dass der Prüfer einen akzeptablen Arbeitsplatz hat |  |
|  | Vorsorge für die Bewirtung des Prüfers |  |
|  | Regelmäßige Rücksprache mit dem Prüfer über den Prüfungsfortgang |  |
|  | Laufende Information des Klienten über den Fortgang der Prüfung |  |
| **Schlussbesprechung** | Einladung des Klienten zur Schlussbesprechung |  |
|  | Information des Klienten über den Ausgang der Prüfung |  |
|  | Honorar für die Betriebsprüfung besprechen |  |
|  | Übermittlung der BP-Niederschrift  |  |
|  | Gegebenenfalls Hinweis auf die Möglichkeit eines Finanzstrafverfahrens |  |
|  | Sicherstellen, dass die Honorarnote noch am selben Tag übermittelt wird |  |
|  | Rückgabe der Belege veranlassen |  |

## Bericht über die stattgefundene Prüfung

**Musterbrief**

**Klient:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Ort:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Lieber/e Herr/Frau \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

am \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ fand bei uns für Ihr Unternehmen eine \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

-prüfung für den Zeitraum von \_\_\_\_\_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_\_\_\_\_ statt.

Es freut uns, Ihnen mitteilen zu können, dass diese Prüfung zu keiner Nachzahlung geführt hat.

Aus der Prüfung ergaben sich die folgenden Änderungen hinsichtlich Ihrer Steuerbelastung (Sozialversicherung etc.). Wir haben diese Punkte bereits bei der Schlussbesprechung am \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ besprochen.

1) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Der Bescheid zur Prüfung wird Ihnen in den nächsten Wochen vom Finanzamt zugeschickt. Bitte leiten Sie diesen unmittelbar an uns weiter, damit wir die Prüfungsfeststellungen überprüfen können.

Wenn Sie Fragen haben, so rufen Sie einfach Herrn/Frau \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (DW \_\_\_\_\_) an.

Wir wünschen Ihnen einen schönen Tag und alles Gute.

Für heute die besten Grüße aus der Kanzlei

Ihr

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ [NAME]

1. **Das Harvard-Konzept**. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton. Campus Verlag. Frankfurt/New York. 2004 [↑](#footnote-ref-1)