Juni 2017 Seiten 241–288

DEUTSCHER
STEUERBERATER-VERBAND e.V.

Verband der steuerberatenden und wirtschaftsprüfenden Berufe

Stbg 6/2017

Die Steuerberatung

Organ des Deutschen Steuerberaterverbandes e.V. Berlin

www.dstv.de

DSTV-NACHRICHTEN

- DStV-Präsident Elster erneut bei EU-Kommissar Oettinger | 241 |
- Referentenentwurf einer Kassensicherungsverordnung veröffentlicht | 241 |

STEUERRECHT

- Henseler | Hinweise zur Umsatzsteuererklärung 2016 mit Ausblick auf 2017 | 246 |
- Beyme/Steger | MOSS-Verfahren: Praktische Hinweise und gebührenrechtliche Fragen | 259 |

RECHTSBEHELFSEMPFEHLUNG/PRAXISTIPP

- Spatscheck/Lindenberg | Selbstanzeige und automatischer Informationsaustausch | 263 |
- Hage/Hoffmann | Vorsteuerabzug nach allgemeinen Durchschnittssätzen | 265 |

KANZLEI-/QUALITÄTSMANAGEMENT

- Lami | Höhere Honorare bei höherer Mandantenzufriedenheit | 266 |

BERUFSRECHT/BERUFSSTAND

- Wollweber | Mandanteninsolvenz und Beraterhaftung – aktuelle Rechtsprechung | 274 |
- Pestke | OLG Düsseldorf vom 2. 8. 2016: Warnpflicht bei riskanten Kapitalanlagen? | 280 |
- Pestke | OLG Koblenz vom 13. 5. 2016: Lohnbuchhaltungsmandat und SV-Beratung | 282 |

Stollfuß
MEDIEN · BONN · BERLIN

Fortsetzung von Seite 262

mäßig ein Ansatz oberhalb der „Mittelgebühr“ des § 24 Abs. 1 Nr. 8 StBVV[32] angezeigt. Ein Ansatz für die Gebührenbemessung kann sein, von der „Mittelgebühr“ auszugehen und diese für jedes EU-Land, für das die MOSS-Erklärung wirkt, wegen der insofern größeren Bedeutung der Angelegenheit (§ 11 StBVV) um ein (halbes) Zehntel zu erhöhen.

Beispiel:

Die Steuerberaterrechnung für eine vierteljährliche Steuererklärung nach § 18h Abs. 3 UStG für ein Unternehmen, das vierteljährlich einen Umsatz von 75 000 € in fünf EU-Mitgliedstaaten nach § 3a Abs. 5 UStG hat, könnte wie folgt aussehen:

Vierteljährliche Steuererklärung nach § 18h UStG („MOSS-Verfahren“)

Abrechnung gem. § 24 Abs. 1 Nr. 8 i. V. m. § 2 StBVV

Gegenstandswert: 10 % von 75 000 €, mindestens aber 8 000 €

7 / 10 bei Gegenstandswert 8 000 € nach Tabelle A = 303,10 €

Alternativ kann die Vergütungsvereinbarung nach § 4 StBVV abgeschlossen werden.

32 „Mittelgebühr“ bei § 24 Abs. 1 Nr. 8 StBVV = 4,5 / 10.

KANZLEI-/QUALITÄTSMANAGEMENT

Höhere Honorare und noch zufriedenere Mandanten – wie geht das?

Stefan Lami, Landeck[1]

Der auf den ersten Blick unauflösbare Widerspruch zwischen höheren Honoraren und noch zufriedeneren Mandanten kann fast vollständig aufgelöst werden: Ganz einfach dadurch, dass Steuerberater nicht nur bei ihren Dienstleistungen mandantenorientiert handeln, sondern auch ihre Honorare mandantenorientiert gestalten. Der folgende Beitrag zeigt, wie Steuerberater ihre Leistungen zunächst zu marktgerechten, an Mandantengruppen orientierten Leistungsbündeln gruppieren, ihr Angebot also auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen zuschneiden und über strukturierte Honorargespräche, bei denen sie auf die wirtschaftlichen und psychologischen Bedürfnisse des Gesprächspartners achten, höhere Honorare erzielen können, mit denen am Ende beide Seiten zufrieden sind.

I. Was ist mandantenorientierte Honorargestaltung?

Mandantenorientierte Honorargestaltung ist erreicht, wenn der Mandant beim Öffnen des Honorar-Kuverts bzw. der E-Mail mit der Honorarnote extrem entspannt ist, weil er – ohne nachzusehen – weiß, was er zu bezahlen hat. Honorarnoten stellen für ihn keine Überraschungen mehr dar. Er kennt den Leistungsumfang, weil er ihn mitbestimmt hat. Und er weiß auch, welches Honorar damit verbunden ist.

Was in der Unternehmenswelt der Mandanten üblich ist, nämlich den Auftragsumfang zu bestimmen und den damit zusammenhängenden Preis zur beiderseitigen Zufriedenheit zu vereinbaren, ist in der Steuerberaterwelt – leider – noch lange nicht gang und gäbe. Mandantenorientierung bedeutet nicht, die Interessen der Kanzlei zu vernachlässigen. Der Steuerberater fühlt sich beim Honorar genauso wohl wie der Mandant, weil er bereits vor der Auftragserstellung das Honorar kennt und dessen Höhe für ihn angemessen ist.

Honorargestaltung hat immer unmittelbar mit der Leistungsgestaltung zu tun. Ohne eine professionelle Leistungserstellung kann es auch keine den Mandanten zufriedenstellende Honorarpolitik geben. Wer glaubt, mit ein paar „Honorartricks“ auf Dauer erfolgreich sein zu können, wird scheitern. Mandantenorientierung beginnt damit, die Erwartungen des Mandanten zu erfahren, sie im Leistungsangebot zu berücksichtigen und den dafür passenden Preis zu finden. Mandantenorientierte Honorargestaltung stellt die dauerhaft gelingende Mandantenbeziehung in den Vordergrund. Mandant und Steuerberater sollten durch diese Methode der Honorargestaltung langfristig zufriedener werden.

II. Eine Formel für höhere Honorare und noch zufriedenere Mandanten

Eine am Mandanten orientierte Honorargestaltung lässt sich durch eine Formel darstellen, bei der es weniger um mathematische Richtigkeit bzw. Zusammenhänge geht, sondern vielmehr um das richtige Verständnis von mandan-

1 Der Verfasser widmet sich seit mehr als 30 Jahren als Steuerberater, Unternehmensberater, Coach und Referent ausschließlich der Beratung und Weiterentwicklung von Steuerberatungskanzleien. Beim 39. Deutschen Steuerberatertag, der vom 9. bis 11. Oktober 2016 in Dresden stattfand, war er Referent zum Thema der mandantenorientierten Honorargestaltung gewesen.

tenorientierter Honorargestaltung und um die Einfachheit der erfolgsrelevanten Bestandteile. Die Formel lautet:

$+^2$ (M + B) = S + W + T (M) = S + W + E (B)

In dieser Formel stehen M für den Mandanten, B für den Berater, S für Sicherheit, W für Wahlmöglichkeiten bzw. Wert, T für Transparenz und E für Einfachheit. Die Formel drückt somit aus, dass ein Plus für beide, **M**andanten und **B**erater, $+^2$ (M+B), dadurch entsteht, dass der Mandant (M) **S**icherheit, **W**ahlmöglichkeiten und **T**ransparenz erhält, was gleichzeitig für den Berater (B) **S**icherheit, **W**ert und **E**infachheit erzeugt.

III. S = Sicherheit für den Mandanten

Mandanten möchten ihre Kosten planen können. Das gilt auch für deren Steuerberatungskosten. Ihnen ist diese Sicherheit etwas wert. Dass Sicherheit einen höheren Preis rechtfertigt, ist ein allgemeines Phänomen. Wo auch immer Preise im Vorhinein fixiert werden, liegen diese über den variablen Preisen. So liegt z. B. selbst in Zeiten extrem niedriger Zinsen ein fixer Zinssatz für Kredite über dem variablen Zinssatz. Deutschland und Österreich gelten als Länder, in denen eine ausgeprägte „Vollkaskomentalität" herrscht. Deren Einwohner sichern sich gegen nahezu alle Risiken ab. Sie erkennen den Wert der Sicherheit.

Das Ziel der Honorargestaltung ist es daher, Honorare so weit wie möglich im Vorhinein zu fixieren. Der Mandant wird damit zufriedener sein, und mit großer Wahrscheinlichkeit werden Steuerberater damit auch ein höheres Honorar erzielen. Der Steuerberater übernimmt das Risiko, dies wird vom Mandanten belohnt. Natürlich wird es auch ab und zu vorkommen, dass der Steuerberater die Risikoübernahme nicht zur Gänze abgegolten bekommt. Bedenken sollte er allerdings: Wer als Berater nicht bereit ist, das – meist leicht überschaubare und geringe – Risiko eines Fixhonorars einzugehen, darf sich nicht beschweren, wenn er keine „Risikoprämie" erhält.

IV. W= Wahlmöglichkeiten

Keine Wahl zu haben, ist unangenehm. Unternehmen wissen um die Bedeutung von Wahlmöglichkeiten. Produkte und Leistungen werden deswegen in differenzierter Form angeboten. Übertreibt man es jedoch damit, kann die Wahl zur Qual werden. Eine zu große Zahl an Optionen kann den Kunden auch belasten, überfordern und ihn ab und zu sogar vom Kauf abhalten. Mandanten von Steuerberatern sind von dieser Situation noch meilenweit entfernt. Deren Möglichkeiten, über den Umfang, die Art, die Geschwindigkeit der Steuerberaterleistungen mitzubestimmen, gehen – leider – noch meist gegen null. Als Grund dafür wird häufig genannt, dass es gesetzliche Vorschriften gäbe, die keinen großen Differenzierungsspielraum zulassen würden. Dieses Argument ist stichhaltig, was den fachlichen Kern der Steuerberatungsleistungen anbelangt, allerdings bieten alle Serviceleistungen rund um die Kernleistung ausgezeichnete Chancen, um ein strukturiertes, differenziertes Leistungsangebot zu erstellen.

V. T = Transparenz

Mandantenbefragungen zeigen seit Jahren ein einheitliches Bild: Die Honorartransparenz ist für den Mandanten ein extrem wichtiges Kriterium für die Beurteilung der Zufriedenheit mit seinem Steuerberater.[2] Sie zeigen ferner, dass sich durch die Verbesserung der Honorartransparenz der Honorarwiderstand senken lässt.[3] Das sind gute – alte – Neuigkeiten! Alleine dadurch, dass Steuerberater ihre Honorare transparenter gestalten, werden sie von Mandanten als weniger hoch wahrgenommen.

Eine Honorargestaltung im Nachhinein, die lediglich auf den gesetzlichen Vorschriften fußt und nicht auf dem vorherigen Gespräch mit dem Mandanten, hat selten jenen Grad an Transparenz, der Kunden zufriedenstellt. Oft wird das Gegenteil erzeugt, das darin besteht, dass der Mandant die Steuerberaterrechnung nicht versteht und sie ihm deswegen suspekt ist, was nicht verwunderlich ist.

Meines Erachtens gibt es nichts **Nach**vollziehbareres als eine Fixhonorarvereinbarung im **Vor**hinein. Wenn bereits vor der Durchführung des Auftrags alle Kriterien der Honorarberechnung dem Mandanten klar sind, dann ist das die maximale Honorartransparenz mit der Folge eines extrem geringeren Honorarwiderstands.

Sicherheit, Wahlmöglichkeiten und Transparenz sind jene drei Erfolgskriterien bzw. Bestandteile einer Honorargestaltung, die zu einer gesteigerten Mandantenzufriedenheit führen. Dies ist nicht ganz überraschend, denn würden sich Steuerberater öfter in die Rolle ihrer Mandanten versetzen, würden sie – aus Kundensicht – sehr schnell auch diese drei Merkmale für Zufriedenheit im Zusammenhang mit Preisen nennen.

VI. S = Sicherheit für den Berater

Steuerberater schätzen – genauso wie deren Mandanten – Sicherheit, allerdings in einem anderen Zusammenhang: Sehr oft herrscht Unsicherheit beim Erstellen und Versenden der Honorarnoten, wenn nicht vorher das Honorar mit dem Mandanten geklärt wurde:

- Wie hoch soll ich die erbrachten Leistungen abrechnen?
- Wie wird der Mandant das Honorar akzeptieren?
- Wird es eine Beschwerde über das Honorar geben?

Das sind ein paar der Fragen, die viele Kanzleien bei der Fakturierung immer wieder beschäftigen.

Die Sicherheit von Fixhonorarvereinbarungen im Vorhinein, die sich Mandanten wünschen, gibt auch dem

2 Beispielsweise ist gemäß einer von der „Initiative für die kleine Steuerkanzlei" mit Unterstützung des DStV erstellten und 2015 publizierten Studie 63 % der Mandanten die „Transparenz der Abrechnungen" deutlich wichtiger als die absolute Höhe der Honorare, vgl. „Studie zur Zusammenarbeit zwischen Steuerberater und Mandant – Faktoren für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung", 2015, S. 24, www.steuerberaterseite.de.

3 Gemäß der vom DStV unterstützten Studie der „Initiative für die kleine Steuerkanzlei" halten nur 17 % der Mandanten günstigere Honorare für „besonders wichtig", vgl. „Studie zur Zusammenarbeit zwischen Steuerberater und Mandant – Faktoren für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung", 2015, S. 24, www.steuerberaterseite.de.

Steuerberater Sicherheit. Mögliche Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Verständnis der Leistungen und der Akzeptanz des Honorars werden einfach vorweggenommen. Natürlich verbleibt die Unsicherheit über die Honorarhöhe. Dieses Risiko ist allerdings überschaubar, wenn man sich bei der Honorarvereinbarung Zeit nimmt und sorgfältig vorgeht. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, ein höheres Honorar festlegen zu können.

VII. W = Wert

Der Wert einer Dienstleistung ist am höchsten, bevor sie ausgeführt wird.[4] Dieser allgemein gültige Grundsatz der sog. subjektiven Werttheorie gilt uneingeschränkt auch für die Leistungen des Steuerberaters.

Unter Berücksichtigung dieses Leitsatzes ist es nicht klug, **nach** der Leistungserstellung das Honorar zu bestimmen. Der wahrgenommene Nutzen nimmt beim Mandanten unmittelbar nach der Leistungserbringung kontinuierlich ab. Je länger Steuerberater warten, desto mehr verlieren die erbrachten Leistungen in der subjektiven Wahrnehmung des Mandanten an Wert.

Am offensichtlichsten wird dieser Grundsatz des abnehmenden Werts bei Beratungsleistungen im Zusammenhang mit Finanzierungsanliegen des Mandanten: **Vor** Erteilung der Kreditzusage ist der wahrgenommene Nutzen und Wert der Beratung sehr hoch; **nachher** sinkt dieser Wert enorm – und schnell!

Vor der Behebung eines Problems ist der Wert der Beratung **hoch**. Und das Problem ist im Regelfall für den Mandanten größer als für den Steuerberater. Dies ergibt sich aus einem weiteren Leitsatz der subjektiven Werttheorie: Der Wert liegt immer im Auge des Betrachters.[5] Und dieser ist besonders bei wissensorientierten Beratungsleistungen aus Mandantensicht höher als aus Beratersicht. Beispielsweise ist jede Unternehmensnachfolge für den Mandanten wichtiger, schwieriger, bedeutender und damit wertvoller, als sie es für den Steuerberater sein wird, der schon zig Unternehmensübergaben in seinem Berufsleben betreut hat.

VIII. E = Einfachheit

Neben Sicherheit und Wert für den Berater schaffen Fixhonorarvereinbarungen im Vorhinein einen weiteren Vorteil: Einfachheit in der Erstellung der Honorarnoten. Sind nämlich Leistungsumfang und Honorar vereinbart, ist die Abrechnung nur noch eine administrative Tätigkeit. Es gibt kein Bewerten, Abschätzen und Korrigieren mit Zu- und Abschlägen mehr, womit viele Berufskollegen Stunden, Tage und Wochenenden verbringen. Honorarnoten können unmittelbar nach der Leistungserbringung von so gut wie jedem Mitarbeiter erstellt werden. Im Anschluss an die Leistungsdarstellung auf der Honorarnote steht vor dem Preis dann einfach nur noch „wie vereinbart".

Sicherheit, Wert und Einfachheit sind jene Kriterien, die den Berater zufriedener machen. Und gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit, höhere Honorare erzielen zu können, stark.

IX. Maßnahmen, um die Formel der mandantenorientierten Honorargestaltung zu erfüllen

Eine Darstellung aller möglichen Maßnahmen, um die Kriterien der Formel für noch zufriedenere Mandanten bei höheren Honoraren zu realisieren, würde den Rahmen eines Zeitschriftenbeitrags sprengen.[6] Nach einer kurzen Erläuterung zu den unterschiedlichen Leistungsarten (s. X.) werden deshalb im Folgenden nur jeweils zwei besonders wichtige Maßnahmen zur mandantenorientierten Honorarargestaltung vorgestellt – getrennt nach abrechnungsorientierten (s. XI.) und wissensorientierten Leistungen des Steuerberaters (s. XII.).

X. Warum gibt es eine Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Leistungsarten?

Unter abrechnungsorientierten Dienstleistungen des Steuerberaters versteht man die Erstellung von Finanzbuchhaltungen, Lohnabrechnungen, Jahresabschlüssen und Steuererklärungen. Natürlich beinhalten diese Tätigkeiten Beratungsaspekte, und steuerliches Wissen ist für deren Erledigung notwendig. Ihr Schwerpunkt liegt allerdings eindeutig in der effizienten Abwicklung dieser meist standardisierten Aufträge.

Wissensorientierte Dienstleistungen dagegen sind dadurch charakterisiert, dass der Beratungsanteil deutlich höher ist sowie die fachliche Expertise und die Erfahrung des Beraters für den Erfolg entscheidend sind. Die Bandbreite dieser Tätigkeiten reicht von der steuerlichen Gestaltungsberatung im Einzelfall über die Rechtsformberatung, Übergabe- und Nachfolgeberatung, Unternehmensbewertung, Finanzierungsberatung, betriebswirtschaftliche Beratung bis hin zur Beratung in steuerstrafrechtlichen Fragen und der Unterstützung bei der Betriebsprüfung. Für viele Steuerberater sind diese Tätigkeiten das „Salz in der Suppe". Hier sind Know-how, Erfahrung, Zugang zu Netzwerken, Verhandlungsgeschick und vieles mehr gefragt.

Unterschiedlicher könnten die Tätigkeiten nicht sein: Einerseits die effiziente Erledigung von meist Routinearbeiten, die sich in unterschiedlichem Ausmaß wiederholen – mit laufender Betreuung der Mandanten – und andererseits Beratungsleistungen, bei denen oft das gesamte Unternehmen des Mandanten auf dem Spiel steht, das Gelingen bzw. das Scheitern hohe Gewinne bzw. Verluste zur Folge hat, Probleme des Mandanten gelöst werden, die für ihn ganz und gar nicht alltäglich sind.

4 Vgl. *Lami*, 101 Fragen zur mandantenorientierten Honorargestaltung, 2014, S. 38.
5 Vgl. *Lami*, 101 Fragen zur mandantenorientierten Honorargestaltung, 2014.
6 Eine ausführlichere Darstellung findet sich z. B. bei *Lami,* 101 Fragen zur mandantenorientierten Honorargestaltung, 2014.

Diese extremen Unterschiede zwischen den beiden Leistungsarten müssen sich in anderen Honorarkonzepten niederschlagen. Honorarmethoden, die für die eine Gruppe von Leistungen passen, sind für die andere Gruppe nicht nur nicht hilfreich, sie sind sogar schädlich. Außerdem sind Honorargespräche grundsätzlich anders anzulegen. Es gelten zwar die gleichen Prinzipien für Gesprächsführung, Aufbau, Inhalt und Ablauf des Honorargesprächs, sie sind allerdings für die jeweiligen Gruppen von Leistungen vollständig verschieden. Eine saubere Trennung verhindert darüber hinaus Missverständnisse, die ich immer wieder beobachte, wenn Steuerberater über Honorarpolitik, -gestaltung und -durchsetzung sprechen.

XI. Zwei Maßnahmen für eine mandantenorientierte Honorargestaltung bei abrechnungsorientierten Leistungen

1. Das strukturierte Leistungsangebot

Ein strukturiertes Dienstleistungsangebot soll – wie es der Name schon sagt – Struktur in den meist vorhandenen „Einheitsbrei" von abrechnungsorientierten Dienstleistungen bringen. Abrechnungsorientierte Leistungen können in einer enorm großen Bandbreite und in einer ziemlich unterschiedlichen Betreuungsintensität erbracht werden. Der Mandant sollte diese Bandbreite und die bestehenden Unterschiede erkennen können. Auf dieser Grundlage kann er sich für den Umfang entscheiden oder der Steuerberater kann ihm – nachdem er die Erwartungen des Mandanten erforscht hat – das passende Leistungsbündel empfehlen.

Bewährt haben sich in der Praxis die folgenden drei Grundmodelle:

3 bewährte Grundmodelle für Leistungsangebote

1. **Basisleistungsbündel mit einzeln wählbaren Sonderleistungen**
   Mit einem gut ausgestatteten Basisbündel an Leistungen können viele Mandantenwünsche abgedeckt werden. Einzelne Sonderleistungen sind frei wählbar und ergänzen je nach Mandantenbedarf die Basisleistung.
2. **Basisleistungsbündel mit Ergänzungsmodulen**
   Hier werden die weiteren Leistungen in sinnvolle Module zusammengefasst und entsprechend den Erwartungen des Mandanten runden sie die Basisleistung ab.
3. **Mehrere aufeinander aufbauende Leistungsbündel**
   Die einzelnen Leistungsbündel ergänzen sich logisch (s. weiter unten). Neben den aufbauenden Leistungsbündeln existieren noch weitere Leistungen, die nicht in einem der Leistungsbündel enthalten sind. Zu empfehlen sind bei dieser Modellvariante drei oder vier aufbauende Leistungsbündel.

Übersicht 1: *Leistungsangebote*

Die musterhafte Lösung strukturierter Leistungsangebote ist, dass sich ein gewähltes Modell durch alle abrechnungsorientierten Leistungsbereiche durchzieht. Genauso gut möglich ist es auch, für einen Leistungsbereich, bspw. Lohnabrechnung oder auch Jahresabschluss, das erste Modell zu wählen (eine Basisleistung und einzeln wählbare Sonderleistungen), während für alle anderen Leistungsbereiche auf das dritte Modell (aufbauende Leistungsbündel) zurückgegriffen wird. Bei der Entscheidung für das eine oder andere Modell bzw. den Kombinationen daraus geht es nicht um ein lehrbuchartiges Umsetzen von Modellen, sondern um Wirksamkeit. Zum Beispiel ist für eine kleinere Kanzlei, die für gerade einmal 500 Arbeitnehmer die Lohnabrechnung erstellt, ein dreistufiges Modell sicher überdimensioniert.

Was die Mandantenbedürfnisse betrifft, gilt: Bei aller Vielfalt an Mandanten lassen sich doch gewisse Mandantentypen erkennen. Meiner Erfahrung nach sind es drei Grundtypen:

3 Grundtypen von Mandanten

1. Der Mandant, der einfach alle formellen Angelegenheiten im Zusammenhang mit Steuern, Sozialversicherung etc. ordentlich erledigt haben möchte. Dieser Mandant erwartet nicht – und wünscht sich auch nicht – eine aktive Beratung. Er würde dafür auch nicht extra bezahlen. Falls er einmal eine Frage hat, geht er von sich aus auf den Berater zu und weiß dann, dass ein Honorar fällig ist.
2. Der Mandant, der nicht nur die steuerlichen Agenden erledigt haben möchte, sondern auch laufende Fragen mit dem Steuerberater besprechen will. Dieser erwartet sich auch das ein oder andere Gespräch über die Situation seines Unternehmens und eine grundsolide Rundumbetreuung, ohne dass für jedes seiner Anliegen immer eine separate Rechnung kommt.
3. Der Mandant, der sehr hohe Erwartungen an den Steuerberater stellt, dem nicht nur mit dem einen oder anderen Gespräch über die aktuelle Situation geholfen ist, sondern der einen echten Begleiter sucht und braucht. Der Steuerberater ist für ihn ein wichtiger Faktor in der unternehmerischen Gestaltung seiner Zukunft. Der Steuerberater unterstützt ihn bei der Zielfindung, der Planung und der Steuerung seines Unternehmens. Er weiß, dass diese Form der Betreuung seinen Wert hat, den er auch gerne bezahlt.

Übersicht 2: *Mandantentypen*

Passend für diese drei Grundtypen ergeben sich drei logische Leistungsbündel, die in Übersicht 3 dargestellt sind. Mit diesem Grundmuster decken Steuerberater verlässlich einen Großteil aller Mandantenerwartungen ab. Der Kreativität in der Gestaltung von Leistungsangeboten sind keine Grenzen gesetzt. Je stärker sie an die Kanzleistrategie geknüpft sind, desto wirkungsvoller sind sie. Die beste Wirkung erzielen zielgruppenspezifische Dienstleistungsangebote. Der Mandant findet sich dort leichter wieder und kann schon am Angebotszuschnitt erkennen, dass ein Steuerberater speziell über

Mandantentypenabhängige Leistungsbündel

1. **Vergangenheit perfekt dokumentieren**
   Darin sind alle gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen, jedoch keine weiteren Sonderleistungen enthalten. Dieser Leistungsumfang kann daher auch günstig angeboten werden. Jede anfallende Sonderleistung wird separat abgerechnet.
2. **Gegenwart erfolgreich bewältigen**
   Neben allen gesetzlich erforderlichen Leistungen sind in diesem Leistungsbündel typische – für eine solide Betreuung notwendige – Leistungsbestandteile enthalten, bspw. eine BWA, ein Herbstgespräch zur Steuerplanung, laufende Tipps zur Steueroptimierung etc. Den ganz entscheidenden Unterschied zum vorigen Leistungsbündel stellt allerdings der uneingeschränkte Telefon- und E-Mail-Support dar.
3. **Zukunft professionell gestalten**
   Zusätzlich zu allen bisherigen Leistungen der beiden anderen Leistungsbündel runden Tätigkeiten, die die Zukunft betreffen, den Leistungsumfang ab: Die Durchführung von monatlichen Soll-Ist-Vergleichen, vierteljährliche Ergebnisgespräche, Bankgespräche zum Rating des Unternehmens oder bspw. auch die Beratung im Zusammenhang mit Lohnsteuer- und Sozialversicherungsprüfungen.

Übersicht 3: *Leistungsbündel*

Erfahrung in seiner Branche bzw. seinem Marktsegment und somit über das nötige Branchenwissen verfügt.

Die Strukturierung des Dienstleistungsangebots für abrechnungsorientierte Leistungen ist der leichtere bzw. einfachere Teil der Arbeit. Die Festlegung eines Preismodells und der Preise sind deutlich herausfordernder!

Ausgangspunkt ist dabei stets eine solide Analyse der bisherigen Honorare, getrennt nach Finanzbuchhaltung, Lohnabrechnung, Jahresabschluss/Steuererklärungen. Dazu ist es notwendig, dass man als Steuerberater für ein aussagekräftiges Sample seiner Mandanten die abgerechneten Honorare in einen oder mehrere Zusammenhänge bringt, bspw. zum Umsatz des Mandanten bei Finanzbuchhaltung und Jahresabschluss.

Das Datenmaterial lässt sich nach verschiedenen Kriterien sortieren, reihen und filtern. Nach meinen Erfahrungen ist mit fast hundertprozentiger Sicherheit ein Muster an Zusammenhängen erkennbar. Dabei wird sichtbar, unter welchen Parametern eine Kanzlei Geld verdient bzw. verliert, und es lassen sich Größenmerkmale identifizieren, aus denen sich ein für die Kanzlei passendes Honorar ableiten lässt. Die Datenanalyse macht Ausreißer erkennbar, die in kein Modell oder Muster passen.

Mit diesen Erkenntnissen kann man als Steuerberater das für die eigene Kanzlei passende Preismodell wählen und die zukünftigen Preise festlegen. Wichtig ist, die Preise als Zielpreise zu definieren, die die Preisobergrenze bilden, denn der Mandant wird keinen höheren als diesen festgesetzten Preis bezahlen. Es liegt in der Natur der Sache, dass der Steuerberater nicht immer und bei jedem Mandanten auch seinen Zielpreis durchsetzen kann, doch sollte dieser Preis der Preis sein, an dem er sich orientiert.

Die Preisvarianten für strukturierte Dienstleistungsangebote sind so vielfältig, wie das Wirtschaftsleben nun einmal ist, z. B.:

- **Fixe Honorarparameter und exakte Abrechnung:** Das heißt z. B. in der Finanzbuchhaltung eine genaue Abrechnung nach Buchungszeilen pro Monat oder in der Lohnabrechnung eine arbeitnehmerabhängige monatliche Honorarnote.
- **Fixe Honorarparameter und fixe Abrechnung** innerhalb einer gewissen Schwankungsbreite, Anpassung außerhalb der Schwankungsbreite: Hier werden Schwankungen der Honorarparameter in einem gewissen Ausmaß nach oben und unten vernachlässigt. Wird die Bandbreite überschritten, erfolgt eine Honoraranpassung.
- **Branchendifferenzierung:** Unterschiedliche Branchen bezahlen unterschiedliche Preise.
- **Honorardegression nach Größe/Umfang:** Das bedeutet sinkende Honorare bei steigendem Umfang. Dies kann linear, degressiv oder progressiv erfolgen, aber auch über gewisse Größenklassen lässt sich die gewünschte Differenzierung erreichen.

Diese und weitere Varianten, die auch kombiniert werden können, lassen erkennen, dass Preisfindung keine eindimensionale Angelegenheit ist. Preisfindung ist vielschichtig. Sie ist keine analytische Tätigkeit, obwohl eine vorangehende, solide Analyse natürlich hilft.

2. Das Honorargespräch für abrechnungsorientierte Leistungen

Ergänzend zu den Grundregeln für Honorargespräche[7] gibt es zehn spezifische Tipps für das Gespräch über abrechnungsorientierte Dienstleistungen (s. dazu Übersicht 4).

XII. Zwei Maßnahmen für eine mandantenorientierte Honorargestaltung bei wissensorientierten Leistungen

Ein Merkmal wissensorientierter Dienstleistungen des Steuerberaters ist deren Komplexität. Schon abrechnungsorientierte Dienstleistungen sind für den Mandanten nicht gerade einfach zu erfassen. Erfahrene Unternehmer können mit der Zeit durchaus die Leistung, den Umfang und die Bedeutung der laufenden Buchhaltung oder des Jahresabschlusses im Wesentlichen einschätzen, da diese regelmäßig beauftragt und erledigt wer-

7 Vgl. auch *Hübner/Lami*, Honorargestaltung gegen alle Regeln, 2005, S. 213.

Die 10 Gebote des Honorargesprächs

1. **Klären Sie die Erwartungen des Mandanten!**
   Durch gezielte Fragen sollten Sie den Erwartungen des Mandanten auf die Spur kommen. Hören Sie gut zu. Geben Sie das Gehörte wieder, damit der Mandant erkennt, dass Sie ihn auch verstanden haben. Sobald Sie die Erwartungen kennen, wird das Gespräch für Sie deutlich einfacher.
2. **Verwenden Sie eine „Menükarte"!**
   Wenn Sie über eine Darstellung Ihres strukturierten Leistungsangebots verfügen, so sollten Sie diese beim Gespräch auch verwenden.
3. **Nennen Sie die günstigste Variante nicht zuerst!**
   Beginnen Sie mit der günstigsten Variante, besteht die Gefahr, dass der Mandant Ihnen ab der zweiten gar nicht mehr richtig zuhört und es dadurch nur schwer möglich ist, den Nutzen der besten Variante zu präsentieren.
4. **Heben Sie die wesentlichen Besonderheiten hervor!**
   Was sind die aus der Sicht des Mandanten wirklich wichtigen Unterscheidungsmerkmale der unterschiedlichen Leistungsbündel? Konzentrieren Sie sich im Gespräch darauf.
5. **Nicht verzetteln!**
   Die Gefahr ist sehr groß, das gesamte Leistungsangebot darstellen zu wollen. Meist führt das nur zu Verwirrungen beim Mandanten, der sich mit dem Leistungsangebot des Steuerberaters üblicherweise nicht so intensiv auseinandergesetzt hat wie Sie!
6. **Bleiben Sie in der aktiven Rolle!**
   Sie führen das Gespräch, Sie sollten das Gespräch auch steuern. Sprechen Sie gezielt jene Punkte an, die Sie für wichtig halten. Auch hier hilft es Ihnen enorm, wenn Sie die Erwartungen des Mandanten kennen.
7. **Sprechen Sie die Gefühle des Mandanten an!**
   Trotz aller Rationalität entscheiden sich Menschen immer emotional. Scheuen Sie sich also nicht, auch von Emotionen zu sprechen, bspw. dem guten Gefühl des Mandanten, bei der Tür- und Angelberatung anrufen zu können, ohne dass jeder Anruf ein Honorar zur Folge hat, oder der Sicherheit, monatlich der Bank die topaktuelle BWA liefern zu können, wenn der Leistungsumfang der Finanzbuchhaltung auch die monatlichen Abgrenzungen enthält.
8. **Geben Sie eine eindeutige Empfehlung!**
   Sie sind der Profi! Ihre Einschätzung über den passenden Leistungsumfang bzw. das richtige Leistungsbündel zählt. Hat der Mandant seine Erwartungen unmissverständlich ausgedrückt, ist es Ihre Aufgabe, das entsprechende Leistungsangebot zu empfehlen.
9. **Sprechen Sie auch von Ihren Honorarstandards!**
   Jedes Gespräch über abrechnungsorientierte Dienstleistungen ist eine gute Gelegenheit, um über Ihre Honorarstandards zu sprechen. Art und Weise der Abrechnung, Zahlungsmodalitäten, weitere Vorteile der Zusammenarbeit etc. gehören dazu.
10. **Verwenden Sie immer die Nutzensprache**
    Damit ist gemeint, dass Sie Merkmale einer Dienstleistung in „Nutzen" für den Mandanten „übersetzen". Das gelingt durch den Einsatz von Formulierungen wie z. B.:
    - „. . . erhöht . . ."
    - „. . . hilft Ihnen . . ."
    - „. . . garantiert . . ."
    - „. . . verbessert . . ."
    - „. . . vereinfacht . . ."
    - „. . . erspart Ihnen . . ."
    - „. . . gewinnen Sie . . ."

Übersicht 4: *10 Gebote*

den. Eine seriöse Einschätzung wissensorientierter Leistungen fällt auch dem erfahrenen Mandaten deutlich schwerer bzw. ist für ihn oft unmöglich. Im typischen Unternehmerleben kommt ein Rechtsformwechsel, ein Unternehmenskauf, ein Steuerstrafverfahren, eine größere Finanzierung eben nicht regelmäßig vor.

Diese Außergewöhnlichkeit aus Sicht des Mandanten macht es notwendig, ausführlich über den Nutzen der Beratungsleistung zu sprechen, damit der Mandant überhaupt die Chance hat, den Wert der Beratung zu erfassen. Natürlich erkennt der Mandant den offensichtlichen Nutzen einer Beratungsleistung, z. B. den Verkaufserlös beim Unternehmensverkauf. In nahezu allen wissensorientierten Leistungen steckt allerdings ein Bündel an möglichen – verborgenen – Vorteilen, woraus sich auch der Wert der Leistung ergibt. Diese Vorteile können oft nicht in konkreten Euro-Beträgen ausgedrückt werden: Die Vermeidung eines Risikos, gute Gefühle, die Verringerung eines drohenden Konflikts, Verlust oder Gewinn von Ansehen, Harmonie in der Familie. Die Bandbreite der möglichen Vorteile des Nutzens von wissensorientierten Dienstleistungen ist groß.

1. Die richtige Honorarmethode auswählen

Preisfindung ist eine Kunst. Bevor man als Steuerberater den konkreten Preis für einen Beratungsauftrag festlegt, lohnt es sich, zunächst einmal über die passende Honorarmethode nachzudenken. Die Auswahl dabei ist groß (s. Übersicht 5):

Honorarmethoden
• Zeithonorar
• Fixhonorar (für ein Projekt bzw. für eine gewisse Zeit)
• Fixhonorar plus Zeitaufwand
• Erfolgsabhängiges Honorar (mit Fixbestandteil)
• Wertabhängiges Honorar (mit und ohne Fixbestandteil)
• Honorar pro Einheit/Phase/Modul
• Performance-Honorar
• Outside-in-Honorar

Übersicht 5: *Honorarmethoden*

a) Zum Zeithonorar

Das Zeithonorar hat für wissensorientierte Dienstleistungen seine – zugegebenermaßen kleine – Berechtigung. Es gibt immer wieder einmal Beratungssituationen, in denen vorweg kein anderer Preisparameter festgemacht werden kann. In jenen wenigen Fällen ist das Zeithonorar die (Not-)Lösung.

Natürlich stellt sich zuerst die Frage des angemessenen Stundensatzes. Besonders bei wissensorientierten Beratungsleistungen ist dieser ganz schwer eindeutig festzulegen. Er wird stark von der Art der Leistung und dem möglichen Ergebnis der Beratung abhängen und damit nähert man sich schon anderen Honorarmethoden an.

Die zweite Frage ist die nach dem Umfang der aufgewendeten Zeit. Welche Zeit zählt tatsächlich? Nur jene, während der sich der Berater unmittelbar mit dem Mandanten beschäftigt, oder sollte bei der Honorargestaltung nach Zeit nicht jede Minute berücksichtigt werden, in der der Berater über das Mandantenproblem nachdenkt, z. B. unter der Dusche, beim Autofahren oder bei einem Seminar? Oft wird genau dort die richtige Lösung gefunden. Die Möglichkeiten, diese aufgewendete Zeit in die Leistungserfassung einzutragen, sind dabei allerdings stark eingeschränkt und sie geht oft verloren.

b) Zum Fixhonorar

Ein Fixhonorar im Vorhinein macht es dem Mandanten leichter, sich für eine wissensorientierte Dienstleistung zu entscheiden. Er will so gut wie immer wissen, mit welchem Honorar er für die Erledigung des Auftrags zu rechnen hat.

Welche Parameter der Steuerberater für die Berechnung des Fixhonorars ansetzt, ist für den Mandanten sekundär. Ob es der geschätzte Zeitaufwand, ein wertabhängiger Betrag, eine Erfolgskomponente oder eine Kombination aus den unterschiedlichen Faktoren ist, spielt für ihn keine große Rolle. Die meisten Mandanten schätzen die Honorarsicherheit sehr hoch ein. Insofern ist es für die Anwendung der Fixhonorarmethode notwendig, sehr gut und ausführlich über alle Komponenten des Honorars beim konkreten Auftrag nachzudenken, um daraus einen Fixbetrag zu generieren. Je erfahrener der Steuerberater ist, desto leichter wird ihm diese Festlegung des Honorars fallen. Allerdings besteht dabei auch die Gefahr der Unterbewertung, weil dem Steuerberater diese Beratungsleistung sehr leicht fällt. Je größer die Erfahrung ist, desto weniger sollte die Zeitkomponente das Honorar beeinflussen bzw. bestimmen.

c) Zum Fixhonorar plus Zeitaufwand

Diese Honorarmethode verlagert den Sicherheitsaspekt auf die Seite des Steuerberaters. Für eine spezifizierte Leistung wird ein Fixhonorar vereinbart. Sollten Arbeiten anfallen, die im Fixhonorar nicht gedeckt sind bzw. nicht vereinbart waren, werden diese Arbeiten nach Zeit abgerechnet. Es überrascht nicht, dass diese Methode häufig anzutreffen ist.

d) Zum erfolgsabhängigen Honorar

Hier hängt die Höhe des Honorars vom Eintreten eines bestimmten Erfolgs ab. Je klarer und eindeutiger der Erfolg eines Beratungsauftrags festgemacht werden kann, desto leichter wird der Einsatz dieser Honorarmethode.

Eine Herausforderung bei dieser Methode besteht darin, dass sich der Steuerberater intensiv der Frage widmen sollte, was denn der Mandant unter „Erfolg“ versteht. Möglicherweise deckt sich die Meinung zum Erfolg eines Beratungsprojekts nicht mit der eigenen Wahrnehmung.

Mit der Höhe des Fixbestandteils beim erfolgsabhängigen Honorar kann der Sicherheitsaspekt zwischen Steuerberater und Mandant geregelt werden. Je kleiner der fixe Anteil am Erfolgshonorar ist, desto mandantenorientierter ist das Honorar und desto größer kann auch die relative Erfolgskomponente sein. Die beiden Steuergrößen, fixer „Sockelbetrag“ und Erfolgsanteil, eröffnen durch die vorhandenen Variationen viele Honorarmodelle.

e) Zum wertabhängigen Honorar

Der Wert einer Sache, eines Gegenstands, des Interesses prägt die Honorarhöhe. Vor allem in jenen Beratungssituationen, in denen der Mandant selbst sehr gut den bzw. die wertbestimmenden Faktor(en) erkennen kann, bietet sich diese Honorarmethode an.

Ein wertabhängiges Honorar ist für den Mandanten im Regelfall gut nachvollziehbar. Er kennt diese Methode auch von anderen Beraterberufen bzw. Dienstleistern.

f) Zum Honorar pro Einheit

Diese Honorarmethode ist eine Spielart des Fixhonorars. Ein Beratungsauftrag wird in kleinere Einheiten oder Phasen zerlegt und danach bepreist. Der Mandant kann sich die Bausteine oder Module selbst zusammenstellen bzw. erhält vom Berater eine Empfehlung zur optimalen Kombination.

Tipps für das Honorargespräch

- **Nähern Sie sich mit Fragen zum subjektiven Wert des Mandanten**
  Nur wer fragt, kann auch etwas Neues erfahren. Gute Fragen zu stellen – und natürlich auch zuzuhören – gehört zu den fundamentalen Fähigkeiten eines Beraters. Beides kann trainiert werden!
- **„Anker" auswerfen!**
  Machen Sie es sich zur Gewohnheit, im Verlauf eines Gesprächs einmal diesen Satz auszusprechen: „Üblicherweise investieren Sie in diese Leistung XX €" und achten Sie dabei sehr genau auf die Reaktion Ihres Mandanten. Sie setzen mit dieser Aussage ein Preisniveau fest, also überlegen Sie genau dessen Höhe.
- **Relationen herstellen!**
  Selbst wenn Ihr Mandant davon spricht, dass Ihre Leistung zu teuer ist, können Sie Ihm mit dieser Methode Recht geben: „Sie haben absolut Recht! 3 000 € sind auch für uns eine Menge Geld. Allerdings im Vergleich zur Steuerersparnis von . . . sind sie absolut wertvoll eingesetzt!"
- **Die eigene Leistung nicht schmälern bzw. entwerten**
  Mandanten, wie bspw. Bauunternehmer, sind in ihrer alltäglichen Arbeit laufend mit Preisverhandlungen konfrontiert und daher wahrscheinlich wesentlich geübter darin, Rabatte oder Preisnachlässe zu bekommen. Lassen Sie sich dadurch nicht einschüchtern. Stehen Sie selbstbewusst zu Ihrer professionellen Leistung.
- **Das Problem ist für den Mandanten immer größer, als es für Sie ist!**
  Diese bereits geschilderte Sichtweise ist hilfreich, um das eigene Selbstbewusstsein zu stärken: Wenn der Mandant nämlich sein Problem selbst lösen könnte, würde er nicht Ihre professionelle Unterstützung benötigen. Probleme verursachen für den Mandanten Kosten, daraus ergibt sich automatisch, dass die Problemlösung wertvoll ist. Selbst wenn Ihnen Lösungen besonders leicht fallen, ist für den Mandanten die Lösung nahezu unmöglich. Reden Sie daher keinesfalls Ihre eigene Leistung klein: „Das ist kein Problem für uns" ist eine Aussage, die Sie in diesem Sinne bitte nochmals überdenken sollten.
- **Nutzen, Nutzen, Nutzen!**
  Hier unterscheiden sich wissensorientierte Leistungen nicht von abrechnungsorientierten. Je mehr Ihr Mandant erkennen kann, welchen Nutzen Ihre Leistung für ihn bringt, desto wertvoller wird die Leistung für ihn. Selbst Dinge, die Ihnen extrem leicht fallen und eine Selbstverständlichkeit sind, sollten Sie Ihrem Mandanten darstellen. Getreu dem Motto: Tue Gutes und rede darüber!
- **Woran erkennt der Mandant den Wert?**
  Das können, wie bereits bei den unterschiedlichen Mandantenbedürfnissen dargestellt, völlig unterschiedliche Dinge sein. Nicht allein monetäre Dinge, sondern vielmehr Kriterien, die emotional besetzt sind, wie Ruhe, Sicherheit, Familienfrieden etc., sind für Mandanten besonders wertvoll. Was Sie auf alle Fälle beachten sollten: Wenn Sie nicht über den Wert sprechen, ist eine ermüdende Diskussion über die Zeit und den Preis die Konsequenz.
- **„Was ist es Ihnen wert?"**
  Das Outside-in-Honorar ist unter Berücksichtigung der Erfolgskriterien dieser Honorarmethode (s. XII.1.h) eine sehr gute Option!
- **Aufwand bzw. Zeit sind die Notlösung!**
  Sollten alle zur Zeitabrechnung alternativ vorhandenen Honorarmethoden, alle dargestellten Möglichkeiten für die Wert- und Nutzendarstellung, alle kommunikativen Handlungsfelder nicht in Frage kommen bzw. nicht greifen, ist im Honorargespräch der Augenblick gekommen, das Honorar an der aufgewendeten Zeit festzumachen.

Übersicht 6: *Nützliche Tipps*

g) Zum Performance-Honorar

Bei einem Performance-Honorar wird ein Teil des Honorars fixiert und der variable Teil des Honorars wird an der Leistung des Beraters festgemacht. In seiner reinsten Form bemisst sich der variable Teil an der Zufriedenheit des Mandanten ohne nähere Spezifizierung von Leistungskriterien. Der Mandant entscheidet am Ende des Beratungsprojekts, in welchem Ausmaß er den variablen Teil des Honorars „freiwillig" bezahlt.

Die Leistungskriterien können natürlich spezifisch definiert werden, damit die Beurteilung der Leistung etwas weniger subjektiv erfolgt. Termintreue, Erreichbarkeit, Genauigkeit, Kommunikationsverhalten, Engagement, Verständlichkeit, Qualität der Betreuung etc. sind mögliche Leistungskriterien, die im konkreten Einzelfall ausgewählt und gewichtet werden.

h) Zum Outside-in-Honorar

Das Outside-in-Honorar ist die logische Steigerung des Performance-Honorars. „Was ist es Ihnen, lieber Mandant, wert?" ist die Quintessenz des Outside-in-Honorars. Was auf den ersten Blick verrückt und unwirtschaftlich aussieht, hat als Honorarmethode durchaus seine Berechtigung. Die Grundlage für das Outside-in-Honorar bildet der bereits genannte Grundsatz der subjektiven Werttheorie, dass „der Wert einer Leistung im Auge des Betrachters liegt".[8]

Vor dem Einsatz des Outside-in-Honorars sollte der Mandant eine Größenordnung des möglichen Werts der Beratungsleistung abschätzen können. Am einfachsten gelingt das durch Nennen eines Wert- oder Preisankers.

8 Vgl. *Lami*, 101 Fragen zur mandantenorientierten Honorargestaltung, 2014, S. 38.

Beim Lesen der beschriebenen Honorarmethoden wird erkennbar, wie vielfältig, ja fast schon bunt, die Honorarwelt für wissensorientierte Beratungsleistungen ist. Fast jede Honorarmethode lässt sich mit einer oder mehreren anderen Methoden kombinieren. Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt.

2. Das Honorargespräch zu wissensorientierten Leistungen

Das perfekte Honorar für wissensorientierte Dienstleistungen kann erst **nach** einem ausführlichen Gespräch mit dem Mandanten über den Wert und Nutzen der Beratung festgelegt werden. Insofern kommt den Tipps zu diesem Gespräch (s. Übersicht 6) – neben den allgemeinen Grundsätzen zu Honorargesprächen – außerordentliche Bedeutung zu:

XIII. Resümee

Noch zufriedenere Mandanten und höhere Honorare sind kein Widerspruch. Sicherheit, Wahlmöglichkeiten und Transparenz auf Mandantenseite und Sicherheit, Wert und Einfachheit auf Beraterseite lassen sich durch relativ simple Dinge realisieren: Fixhonorarvereinbarungen auf Basis von strukturierten Leistungsangeboten für abrechnungsorientierte Leistungen und die passende Honorarmethode für wissensorientierte Leistungen kombiniert mit jeweils unterschiedlichen – professionell geführten – Honorargesprächen.

Obwohl diese Erkenntnisse simpel sind, lassen sie sich nicht ebenso simpel realisieren, denn Veränderungen in der Honorargestaltung greifen tief in die Kanzleiorganisation ein. Noch entscheidender ist, dass eine am Mandanten orientierte Honorargestaltung insgesamt ein neues Denken über Honorargestaltung erfordert.

BERUFSRECHT/BERUFSSTAND

Haftungsrisiken des Beraters bei Insolvenz des Mandanten im Lichte der aktuellen Rechtsprechung

RA/FAStR Dipl.-Finw. Dr. jur. Markus Wollweber, Köln[1]

Wie und wann müssen Steuerberater ihre Mandanten auf eine drohende Insolvenz hinweisen? Die höchstrichterlichen Vorgaben hierzu haben sich jüngst verschärft. Nachstehender Beitrag gewährt einen Überblick über die in den letzten Jahren ergangenen Entscheidungen und gibt Handlungsempfehlungen.

I. Einleitung

Die Krise des Mandanten birgt nicht unerhebliche Haftungsfallen. Neben steuerlichen Haftungsrisiken (§ 69 und § 71 AO) drohen dem steuerlichen Berater zivilrechtliche Ersatzansprüche, deren Durchsetzung in der Praxis zunehmend in Mode kommt.

Schon unter dem Gesichtspunkt des Eigenschutzes ist es für den steuerlichen Berater unerlässlich, zu wissen, wann eine mögliche Insolvenzantragspflicht beim Mandanten droht und wann bzw. unter welchen Umständen der steuerliche Berater gehalten ist, seinen Mandanten auf die mögliche Insolvenzreife hinzuweisen. Zugleich muss er, wenn er den Jahresabschluss erstellt, Kenntnis haben, bis zu welchem Zeitpunkt er noch nach „Going-Concern" und ab wann er nur noch nach Zerschlagungswerten bilanzieren darf.

II. Pflicht zum Hinweis auf Insolvenzreife

1. Bisherige Leitlinien der Rechtsprechung

Obergerichtlich war in der Vergangenheit unterschiedlich zu der Frage entschieden worden, ob und ggf. ab welchem Zeitpunkt der steuerliche Berater gegenüber seinen Mandanten im Steuerberatungsmandat klassischen Zuschnitts den Hinweis schuldet, die Insolvenzreife sei dringend zu prüfen, sei es durch gesonderten Auftrag beim Steuerberater, kraft eigener Expertise oder durch Einholung einer gutachterlichen Stellungnahme eines externen Dritten.[2] Zum Teil war eine solche Hinweispflicht aus § 252 Abs. 1 Nr. 2 i. V. m. § 264 HGB abgeleitet worden.[3]

Mit Urteil vom 7. 3. 2013 hatte der IX. Senat des BGH klargestellt, das steuerberatende Dauermandat begründe bei üblichem Zuschnitt grundsätzlich **keine Pflicht**, die Mandanten bei einer Unterdeckung in der Handelsbilanz auf die Pflicht ihres Geschäftsführers hinzuweisen, eine Überprüfung in Auftrag zu geben oder selbst vorzunehmen, ob Insolvenzreife besteht.[4]

1 Der Verfasser ist Partner der Streck Mack Schwedhelm Rechtsanwälte Partnerschaft mbB, Köln, Berlin, München.
2 Vgl. OLG Schleswig-Holstein vom 2. 9. 2011, XVII U 14/11, ZinsO 2011 S. 2280, m. w. N.; LG Saarbrücken vom 28. 11. 2011, IX O 961/10, ZinsO 2012 S. 330; LG Wuppertal vom 6. 7. 2011, III O 359/10, ZinsO 2011 S. 1997; vgl. hierzu auch *Ditges*, NWB 2011 S. 3131.
3 Vgl. LG Wuppertal vom 6. 7. 2011, III O 3559/10, ZinsO 2011 S. 1997.
4 BGH vom 7. 3. 2013, IX ZR 64/12, GI 2013 S. 67.