

Ingrid Werdan
Wolfgang Ott
Klaus Rauch

Das Steuerberatungs- mandat in der Krise, Sanierung und Insolvenz

Vom Normalmandat
zum Insolvenzmandat





Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie
das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf
folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und
komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte
Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und
im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw.
Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü
»Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt
ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen
der Schäffer-Poeschel Verlag

Ingrid Werdan/Wolfgang Ott/Klaus Rauch

Das Steuerberatungsmandat in der Krise, Sanierung und Insolvenz

Vom Normalmandat zum Insolvenzmandat

2006
Schäffer-Poeschel Verlag
Stuttgart

Bearbeiterübersicht

Rauch: Kapitel 1–2

Werdan: Kapitel 3–4

Ott: Kapitel 5–8

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

e-book ISBN: 978-3-7992-6137-1

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt

Satz: Typomedia GmbH, Scharnhausen

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Die Autoren

Prof. Dr. iur. Dipl.-Kfm. **Ingrid Werdan**, geboren 1954: Realschule (Mittlere Reife), Ausbildung zum Industriekaufmann, Abitur am Bayernkolleg Augsburg (allg. Hochschulreife, 2. Bildungsweg), Studium der Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften an den Universitäten Regensburg und München, Promotion an der Ludwig Maximilians Universität in München, Steuerberaterexamen; danach Tätigkeit als Rechtsanwältin, Steuerberaterin und Fachanwältin für Steuerrecht (insb. Gesellschaftsrecht, Sanierungsberatung, Steuerrecht); seit 1996 Professorin an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (University of Applied Sciences) in Kempten (Wirtschaftsprivatrecht und Betriebliche Steuern); seit zehn Jahren Tätigkeit als Sachverständige für Insolvenzgerichte.

Dr. iur. **Wolfgang Ott**, geboren 1948; Studium der Rechtswissenschaften in Saarbrücken und Freiburg i.Br., Juristische Staatsexamina 1971 und 1974, jeweils in Saarbrücken. Mitarbeiter bei Professor Dr. Josef Isensee, als Assistent am Lehrstuhl für Staats- und Verwaltungsrecht, Universität des Saarlandes, sowie als Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Öffentliches Recht der Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn; Promotion 1977 an der Universität des Saarlandes mit einer staats- und verwaltungsrechtlichen Arbeit. Mehrjährige Tätigkeit in der Industrie, insbesondere als Syndikus einer Aktiengesellschaft in München. Seit 1982 selbstständiger Rechtsanwalt in der von ihm gegründeten Kanzlei Ott & Kollegen, München, mit den Arbeitsschwerpunkten Insolvenzverwaltung und Sanierungsberatung. Seit 1999 auch Fachanwalt für Insolvenzrecht. Veröffentlichungen auf den Gebieten des Staats- und Verwaltungsrechts sowie des Insolvenzrechts. Referent bei Fach- und Fortbildungsveranstaltungen für Führungskräfte der Industrie sowie für Richter und Rechtspfleger in Bayern auf dem Gebiet des Insolvenzrechts.

Prof. Dr. rer. pol. **Klaus Rauch** Wirtschaftsprüfer/Steuerberater; geboren 1961; nach dem Abitur Ausbildung zum Bankkaufmann, daran anschließend Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg. Nach der Bestellung zum Steuerberater Eintritt in die Sozietät Fischer & Dr. Rauch, Wirtschaftsprüfer, vereidigter Buchprüfer, Steuerberater Kempten. Im Jahr 1996 Bestellung zum Wirtschaftsprüfer. Seit 2001 registrierter Prüfer für Qualitätskontrolle nach § 57a Abs. 3 WPO, hat selbst erfolgreich am Verfahren der Qualitätskontrolle teilgenommen. In der Sozietät Fischer & Dr. Rauch werden vor allem mittelständische Unternehmen steuerlich und betriebswirtschaftlich beraten. Im Bereich der Wirtschaftsprüfung liegt der Tätigkeitsschwerpunkt auf der Durchführung von Qualitätskontrollen nach § 57a WPO. Diverse Veröffentlichungen auf den Gebieten des Steuer- und Handelsrechts.

Seit 01. Juni 2004 Professor für Rechnungswesen und allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Kempten.

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	XV
1	»Normalmandat« und Risikovorsorge..... 1
1.1	Grundlagen 1
1.1.1	Vorbemerkung 1
1.1.2	Der Steuerberatungsvertrag für die laufenden Beratungsleistungen 2
1.1.3	Die Problematik der mittelständischen Unternehmen 3
1.1.4	Die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems; ein Betätigungsfeld für den Steuerberater 4
1.2	Anforderungen an ein effizientes Risikofrüherkennungssystem bei mittelständischen Unternehmen 11
1.2.1	Der Begriff des »Risikos« 12
1.2.2	Hinweise für die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems 14
1.2.2.1	Risikoanalyse im strategischen Bereich 15
1.2.2.2	Die Risikofrüherkennungssindikatoren im strategischen Bereich 18
1.2.2.3	Festlegung der Sollwerte und Toleranzbereiche..... 19
1.2.2.4	Besonderheiten des Risikofrüherkennungssystems bei mittelständischen Unternehmen 19
1.3	Aspekte des operativen Risikofrüherkennungssystems 20
1.3.1	Die Liquiditätsplanung 20
1.3.2	Die kurzfristige Erfolgsrechnung..... 26
1.3.2.1	Maßnahmen zur Erhöhung der Aussagefähigkeit der Auswertung 27
1.3.2.2	Zwischenergebnis..... 29
1.4	Beispiel für ein »Reporting-System« im Mittelstand 31
1.4.1	Das Reporting-System und seine Bestandteile 31
1.4.1.1	Das Übersichtsblatt 32
1.4.1.2	Die Ermittlung der Mittelzu- und -abflüsse..... 33
1.4.1.3	Verbale Erläuterungen zum Kurzbericht..... 35
1.4.2	Der Liquiditätsplan 35
1.5	Der Beratungsvertrag für die betriebswirtschaftliche Beratung 37
2	Übergang vom »Normalmandat« zum Problemmandat 43
2.1	Krisenindikatoren..... 43
2.1.1	Einteilung der Unternehmenskrise nach dem Grad der Bekanntheit 45
2.1.2	Einteilung der Unternehmenskrise nach den zu Grunde liegenden Ursachen 45
2.1.3	Einteilung der Unternehmenskrise nach dem Grad der Bedrohung 45
2.2	Indikatoren für die Erkennbarkeit von betrieblichen Risikofaktoren 46
2.2.1	Managementprobleme..... 46
2.2.2	Strategische Probleme..... 47
2.2.3	Erfolgsprobleme 47
2.2.4	Liquiditätsprobleme..... 47
2.2.5	Probleme aus Gestaltungsmaßnahmen..... 48
2.2.5.1	Die verschleierte Sachgründung 48
2.2.5.2	Die Betriebsaufspaltung 49
2.2.5.3	Unzureichende Kapitalausstattung 49
2.2.5.4	Umsatzsteuerliche Organschaft 49
2.2.6	Empirische Krisenstudien 50
2.3	Private Risikofaktoren und deren Auswirkungen auf das Unternehmen 54

2.3.1	Private Risikofaktoren bei Einzelunternehmen und Personenhandels- gesellschaften	54
2.3.2	Private Risikofaktoren des geschäftsführenden Gesellschafters einer Kapitalgesellschaft.....	55
2.4	Erkennbarkeit der Probleme bei Gewinnsituationen.....	56
2.4.1	Buchführung und laufende Beratung	56
2.4.1.1	Betriebswirtschaftliche Kurzberichte	57
2.4.1.2	Das monatliche Kontrollblatt des Beraters	58
2.4.2	Bilanzierung	59
2.4.2.1	Aufgaben des Jahresabschlusses	64
2.4.2.2	Die Erschließung der relevanten Informationen mit Hilfe der Jahresabschlussanalyse.....	67
2.4.3	Die Problematik der »Scheingewinn-Unternehmen«	75
2.4.4	Neuere Verfahren zur Krisenerkennung.....	77
2.4.5	Haftungsrisiken	79
2.5	Erkennbarkeit der Probleme bei Verlustsituationen	80
2.5.1	Buchführung und laufende Beratung	80
2.5.1.1	Betriebswirtschaftliche Auswertungen zur statischen Liquidität.....	80
2.5.1.2	Die kurzfristige Erfolgsrechnung mit Bewegungsbilanz	82
2.5.2	Bilanzierung	83
2.5.2.1	Beachtung des Grundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit.....	83
2.5.2.3	Risikoidentifikation anhand der erfolgswirtschaftlichen Analyse	86
2.5.2.4	Rentabilitätskennzahlen als Indikatoren für Risiken	88
2.5.3	Zwischenergebnis.....	90
2.5.4	Typische Verhaltensmuster von Verlustunternehmen.....	92
2.5.5	Haftungsrisiken	93
3	Krisenmandat	94
3.1	Definition der Krise (Definition der aktuellen Beratungssituation)	94
3.1.1	Krisendefinition.....	94
3.1.2	Krisenerkennung und »Psychologie der Krise«	98
3.1.3	Krisenursachen und Krisensymptome.....	100
3.1.4	Krisenstadien	102
3.1.4.1	Betriebswirtschaftliche Krise	103
3.1.4.2	Rechtliche Krise	104
3.1.4.3	Insolvenzrechtliche Krise	105
3.2	Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung – Grenzen der Krisenberatung	105
3.2.1	Zahlungsunfähigkeit.....	106
3.2.2	Überschuldung	107
3.2.2.1	Notwendigkeit der zweistufigen Überschuldungsprüfung	108
3.2.2.2	Fortbestehensprognose.....	109
3.2.2.3	Überschuldungsstatus	110
3.2.3	Zusammenfassung: Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung	117
3.3	Inhalt des Steuerberatungsmandates in der Krise: Abgrenzung zur Rechtsberatung	117
3.3.1	Steuerrechtliche Beratung	120
3.3.1.1	Laufende Steuerberatung – »Risiko der Steuerberatung an sich«	120
3.3.1.2	Erschwernisse der Steuerberatung in der Krise.....	121
3.3.2	Kreditkündigung und kurzfristige Liquiditätssicherung	132
3.3.2.1	Drohende Kreditkündigung in der Krise	132
3.3.2.2	Überbrückungskredite.....	135

3.3.2.3	Sanierungskredite.....	135
3.3.2.4	Chancen und Gefahren für den Berater	136
3.3.3	Steuerberatung und Rechtsberatung.....	136
3.3.3.1	Steuerberatung, betriebswirtschaftliche Beratung und Krisenberatung.....	136
3.3.3.2	Erledigung von Rechtsangelegenheiten: Rechtsberatungsgesetz (RBerG).....	138
3.3.4	Zusammenfassung: Steuerberatungsmandat in der Krise	145
3.4	Aufklärungspflichten, Dokumentation.....	146
3.4.1	Aufklärungspflichten und Umfang des Beratungsauftrages.....	146
3.4.1.1	Umfang der Hinweis- und Aufklärungspflichten	146
3.4.1.2	Krisenspezifische Hinweis- und Aufklärungspflichten	147
3.4.1.3	Mitverschulden des Mandanten?.....	149
3.4.2	Dokumentation.....	149
3.4.3	Zusammenfassung	150
3.5	Strategische Beratung	150
3.5.1	Handlungsräume: keine Insolvenzantragspflichten.....	150
3.5.1.1	Beseitigung rechtsformabhängiger Antragspflichten	151
3.5.1.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit	152
3.5.1.3	Laufende Überwachung entstehender Antragspflichten	152
3.5.1.4	Rechtsformabhängige Antragsrechte	153
3.5.2	Beratungsziele.....	153
3.5.2.1	Vermeidungsstrategien.....	154
3.5.2.2	Einbeziehung der insolvenzrechtlichen Instrumentarien in die Krisenberatung....	154
3.6	Haftungsrisiken	155
3.6.1	Zivilrechtliche Haftungsrisiken.....	155
3.6.1.1	Allgemeine Haftungsrisiken des Steuerberaters	156
3.6.1.2	Krisenspezifische Haftungsrisiken – rückwirkende Haftungsrisiken der Insolvenz.....	158
3.6.1.3	Möglichkeiten der Haftungsbegrenzungen.....	168
3.6.2	Strafbarkeitsgefährdungen für den Berater.....	169
3.6.2.1	Täterschaft und Teilnahme.....	170
3.6.2.2	Insolvenzdelikte	173
3.6.2.3	Besondere Strafbarkeitsrisiken für den Steuerberater	175
3.6.2.4	Weitere Konsequenzen strafbarer Handlungen.....	177
3.6.2.5	Zusammenfassung	178
3.7	Sicherung der Honoraranprüche.....	179
3.7.1	Erlaubte Krisenberatung	179
3.7.2	Bezahlung der Vergütung	181
3.7.2.1	Nicht anfechtbare Vergütungszahlung	181
3.7.2.2	Besicherung einer angemessenen Honorarzahlung.....	182
3.7.2.3	Insolvenzfeste Honorarvergütung.....	183
3.7.3	Drittzuwendung	183
3.7.4	Zurückbehaltungsrechte	184
3.8	Zusammenarbeit mit weiteren, externen Beratern.....	184
3.8.1	Rechtliche Beratungsgrenzen	184
3.8.2	Insolvenzverfahren als interdisziplinäre Beratungsaufgabe – RBerG!.....	185
4	Sanierungsmandat	187
4.1	Definition der Sanierungsphase (Beratungssituation).....	187
4.1.1	Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit.....	188
4.1.1.1	Sanierungsfähigkeit	189
4.1.1.2	Sanierungswürdigkeit	191

4.1.2	Sanierungskonzept.....	191
4.1.3	Umfang der Sanierungsberatung.....	193
4.1.3.1	Sanierer – Sanierungsmanager (Interimsgeschäftsführer)	193
4.1.3.2	Entwicklung von Sanierungskonzepten	193
4.1.3.3	Prüfung von Sanierungskonzepten	193
4.1.3.4	Überwachung der Sanierungsmaßnahmen.....	194
4.1.3.5	Mitwirkung bei Einzelaufgaben der Sanierung.....	194
4.1.4	Typische Aufgaben des Steuerberaters im Rahmen der Sanierung	194
4.2	Inhalt des Steuerberatungsmandates in der Sanierungsphase: Abgrenzung zur Rechtsberatung	195
4.2.1	Steuerliche Beratung	195
4.2.1.1	Laufende Steuerberatung – Risiko der Steuerberatung an sich	196
4.2.1.2	Erschwernisse der Steuerberatung in der Sanierungsphase.....	196
4.2.2	Betriebswirtschaftliche Beratung	203
4.2.2.1	Anforderungen an betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen	203
4.2.2.2	Vergütung der betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen	207
4.2.3	Steuerberatung, Wirtschaftsberatung und Rechtsberatung.....	208
4.2.3.1	Abgrenzung.....	208
4.2.3.2	Sanierungsberatung, Wirtschaftsberatung und Rechtsberatung	208
4.2.3.3	Rechtsprechung	210
4.2.3.4	Zusammenfassung: Steuerberatung, Wirtschaftsberatung und Rechtsberatung	212
4.2.4	Zusammenfassung: Steuerberatungsmandat in der Sanierung	212
4.3	Aufklärungspflichten, Dokumentation.....	213
4.3.1	Aufklärungspflichten und Umfang des Beratungsauftrages.....	213
4.3.2	Sanierungsspezifische Aufklärungspflichten.....	214
4.3.3	Notwendigkeit der Dokumentation	218
4.4	Strategische Beratung	218
4.4.1	Handlungsräume: Keine Insolvenzantragspflichten	218
4.4.2	Beratungsziele.....	218
4.4.2.1	Maßnahmen zur Beseitigung drohender Überschuldung	220
4.4.2.2	Maßnahmen zur Beseitigung drohender Zahlungsunfähigkeit.....	225
4.4.2.3	Liquiditätssicherung durch Liquiditätsplanung	226
4.4.3	Weitere Sanierungsmaßnahmen.....	227
4.4.3.1	Verwertung notwendigen Betriebsvermögens	227
4.4.3.2	Verwertung von Forderungen	227
4.4.3.3	Veräußerung von Teilbetrieben/Unternehmensverkauf	229
4.4.3.4	Umwandlung	229
4.4.4	Zusammenfassung.....	230
5	Das Steuerberatungsmandat im Eröffnungsverfahren	232
5.1	Das Eröffnungsverfahren als Sicherungsverfahren.....	232
5.1.1	Sachliche, örtliche und funktionelle Zuständigkeit	233
5.1.2	Allgemeine Sicherungsfunktion (§ 21 Abs. 1 InsO).....	234
5.1.3	Rechtswirkung von Sicherungsmaßnahmen, insbesondere Verfügungsbeschränkungen.....	234
5.1.3.1	Sicherungsfunktion und Entscheidungskompetenz	234
5.1.3.2	Vertragsverhältnisse.....	235
5.1.3.3	Prozessverhältnisse	236
5.2	Stellenwert des Eröffnungsverfahrens für das gesamte Insolvenzverfahren.....	236
5.2.1	Betriebsfortführung.....	236
5.2.2	Handlungsräume.....	237

5.2.2.1	Rechtliche Handlungsräume	237
5.2.2.2	Wirtschaftliche Handlungsräume	238
5.2.3	Potenzielle Investoren.....	238
5.3	Eckpfeiler des Eröffnungsverfahrens	239
5.3.1	Insolvenzfähigkeit.....	239
5.3.1.1	Insolvenzfähige Vermögen.....	239
5.3.1.2	Nicht insolvenzfähige Vermögen.....	241
5.3.2	Eröffnungsantrag.....	241
5.3.2.1	Eigenantrag	242
5.3.2.2	Fremdantrag.....	242
5.3.2.3	Antragsrücknahme.....	246
5.3.3	Eröffnungsgründe	246
5.3.3.1	Zahlungsunfähigkeit.....	246
5.3.3.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit.....	247
5.3.3.3	Überschuldung	248
5.3.3.4	Antragsrechte – Antragspflichten	250
5.3.4	Amtsermittlung und Auskunftspflichten	250
5.4	Gerichtliche Sicherungsmaßnahmen.....	251
5.4.1	Grundsatz der Verhältnismäßigkeit.....	252
5.4.2	Vorläufige Insolvenzverwaltung.....	252
5.4.2.1	Vorläufige (schwache) Insolvenzverwaltung	253
5.4.2.2	Vorläufige (starke) Insolvenzverwaltung	254
5.4.2.3	Gutachterauftrag	255
5.4.3	Einstellung der Zwangsvollstreckung	256
5.4.4	Allgemeines/besonderes Verfügungsverbot	256
5.4.5	Vorläufige Postsperrre.....	257
5.4.6	Persönlicher Zwang	257
5.4.7	Bekanntmachung von Sicherungsmaßnahmen	257
5.4.8	Aufhebung von Sicherungsmaßnahmen	257
5.5	Entscheidung über den Insolvenzantrag	258
5.5.1	Abweisung mangels Masse.....	259
5.5.2	Eröffnung des Insolvenzverfahrens.....	260
5.5.2.1	Bekanntmachungen und Zustellungen.....	261
5.5.2.2	Öffentliche Register.....	262
5.5.2.3	Rechtsmittel.....	262
5.6	Steuerrechtliche Pflichten im Eröffnungsverfahren	262
5.6.1	Pflichtenadressat.....	263
5.6.2	Pflichteninhalt.....	264
5.6.2.1	Buchführungs-, Aufzeichnungs- und Erklärungspflichten.....	264
5.6.2.2	Zahlungspflichten aus periodischen Erklärungen	265
5.6.2.3	Jahresabschlüsse	265
5.7	Das Steuerberatungsmandat.....	266
5.7.1	Fortdauer der Steuerberatung	266
5.7.2	Beratung des Pflichtenadressaten	266
5.7.3	Sicherung des Honoraranspruchs.....	267
5.7.3.1	Eröffnungsverfahren ohne vorläufige Insolvenzverwaltung	267
5.7.3.2	Eröffnungsverfahren mit vorläufiger (schwacher) Insolvenzverwaltung	268
5.7.3.3	Eröffnungsverfahren mit vorläufiger (starker) Insolvenzverwaltung	269
5.7.3.4	Vorschusszahlung und Sicherheitsleistung	269
5.8	Sonderaufgaben	270
5.8.1	Buchhalterische Aufgaben und Auskunftspflichten	270

5.8.2	Insolvenzgeld (-finanzierung) und Personalabrechnung.....	272
5.8.3	Liquiditätsplan und Cashmanagement.....	273
5.8.4	Unterstützung bei strategischen Maßnahmen.....	274
5.8.4.1	Übertragende Sanierung.....	274
5.8.4.2	Insolvenzplanverfahren.....	274
5.8.4.3	Einstellung des Insolvenzverfahrens.....	274
6	Das Steuerberatungsmandat im eröffneten Verfahren	276
6.1	Allgemeine Auswirkungen der Eröffnung des Insolvenzverfahrens.....	276
6.1.1	Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis.....	276
6.1.2	Vertragsverhältnisse.....	277
6.1.2.1	Übersicht über die insolvenzrechtliche Behandlung bestimmter Vertragstypen.....	277
6.1.2.2	Steuerberatermandat.....	280
6.1.3	Prozessverhältnisse.....	280
6.1.3.1	Unterbrechungswirkung.....	280
6.1.3.2	Aufnahme unterbrochener Rechtsstreitigkeiten/Steuerverfahren.....	281
6.1.4	Einstellung des Verfahrens.....	282
6.1.4.1	Einstellung mangels Masse.....	282
6.1.4.2	Masseunzulänglichkeit.....	283
6.1.4.3	Einstellung wegen Wegfalls des Eröffnungsgrundes.....	284
6.1.4.4	Einstellung mit Zustimmung der Gläubiger.....	284
6.1.4.5	Verfahrensvorschriften bei Einstellung.....	285
6.2	Behandlung von Steuerverbindlichkeiten.....	285
6.2.1	Insolvenzforderungen.....	286
6.2.2	Masseverbindlichkeiten.....	287
6.2.2.1	Normalfall (§ 55 Abs. 1 InsO).....	287
6.2.2.2	Sonderfälle.....	289
6.2.3	Aufrechnungsmöglichkeiten.....	290
6.2.3.1	Aufrechnung aus dem Steuerschuldverhältnis.....	290
6.2.3.2	Aufrechnung in der Insolvenz.....	291
6.2.3.3	Sonderfall: Aufrechnung mit Vorsteuererstattungsanspruch aus der Vergütung des vorläufigen Insolvenzverwalters.....	291
6.2.4	Aus- und Absonderungsrechte.....	292
6.3	Insolvenzverfahren und Steuerverfahren.....	294
6.3.1	Insolvenzrecht bricht Steuerrecht.....	294
6.3.2	Steuerfestsetzungs- und Steuerfeststellungsverfahren.....	295
6.3.3	Steuervollstreckungsverfahren.....	296
6.3.4	Außenprüfungen.....	297
6.4	Mitwirkungspflichten des Schuldners.....	297
6.4.1	Auskunfts-, Unterstützungs- und Präsenzpflichten.....	298
6.4.2	Sanktionen.....	299
6.4.3	Organschaftliche Vertreter, Angestellte.....	299
6.5	Gläubigerrechte in der Insolvenz.....	300
6.5.1	Inhalt der Gläubigerautonomie.....	300
6.5.2	Funktion des Insolvenzverwalters.....	303
6.5.3	Funktion des Insolvenzgerichts.....	304
6.5.4	Organe der Gläubiger.....	304
6.5.4.1	Gläubigerversammlung.....	304
6.5.4.2	Gläubigerausschuss.....	305

7	Aufgabenbereiche des Steuerberaters im eröffneten Verfahren	307
7.1	Beauftragung durch den Insolvenzverwalter	307
7.1.1	Aufgabenbereiche.....	307
7.1.2	Insolvenzrechtliche Rechnungslegung.....	308
7.1.2.1	Anlass zur Rechnungslegung	308
7.1.2.2	Zeitraum der Rechnungslegung	308
7.1.2.3	Umfang der Rechnungslegung	309
7.1.3	Handelsrechtliche Rechnungslegung	310
7.1.4	Steuerrechtliche Rechnungslegung.....	311
7.1.5	Mandatsverhältnis.....	312
7.2	Beauftragung durch den Gläubigerausschuss	313
7.3	Beauftragung durch das Insolvenzgericht.....	313
8	Das Steuerberatungsmandat in der Eigenverwaltung	315
8.1	Wesen der Eigenverwaltung	315
8.2	Gesetzesvorgaben und Rechtswirklichkeit.....	316
8.3	Steuerberatungsmandat in der Eigenverwaltung	320
	Glossar insolvenzrechtlicher Grundbegriffe	321
	Anhang 1: Insolvenzeröffnungsverfahren	329
	Anhang 2: Eröffnetes Insolvenzverfahren	339
	Stichwortregister	356

Abkürzungsverzeichnis

a.A.	anderer Ansicht
a.a.O.	am angegebenen Ort
Abs.	Absatz
ADS	Adler/Düring/Schmalz (Kommentar)
a.E.	am Ende
AEAO	Anwendungserlass zur Abgabenordnung
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
Anm.	Anmerkung
AnwBl	Anwaltsblatt (Zeitschrift)
AO	Abgabenordnung
AO-StB	AO-Steuer-Berater
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Außenkontrolle
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAnZ	Bundesanzeiger
BayGVBl	Bayerisches Gesetz- und Verordnungsblatt
BayObLG	Bayrisches Oberlandesgericht
BDU	Bundesverband deutscher Unternehmensberater
BewG	Bewertungsgesetz
BFH	Bundesfinanzhof
BFH/NV	Sammlung amtlich nicht veröffentlichter Entscheidungen des Bundesfinanzhofes
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI	Bundesgesetzblatt
BGHZ	Sammlung der Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
BMF	Bundesminister/-ium für Finanzen
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BOStB	Berufsordnung der Bundessteuerberaterkammer
BRAGO	Bundesgebührenordnung für Rechtsanwälte
BR-Drucks.	Bundesrats-Drucksache
BSG	Bundessozialgericht
BStBl	Bundessteuerblatt
B.v.	Beschluss vom
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
DB	Der Betrieb
DStRE	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)
DSWR	Datenverarbeitung Steuer Wirtschaft Recht (Zeitschrift)
DVStBG	Durchführungsverordnungen zum Steuerberatungsgesetz
DZWIR	Deutsche Zeitschrift für Wirtschafts- und Insolvenzrecht
ErbStG	Erbschaftsteuergesetz
Erl.	Erlass
EStDV	Einkommensteuer-Durchführungsverordnung
EStG	Einkommensteuergesetz
EStR	Einkommensteuer-Richtlinien
EU	Europäische Union

e.V.	eingetragener Verein
EWiR	Entscheidungen zum Wirtschaftsrecht (Zeitschrift)
FA	Finanzamt
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FGO	Finanzgerichtsordnung
FK-InsO	Frankfurter Kommentar zur Insolvenzordnung
Fn.	Fußnote
GG	Grundgesetz
gem.	gemäß
GKG	Gerichtskostengesetz
GewStDV	Gewerbsteuer-Durchführungsverordnung
GewStG	Gewerbsteuergesetz
GewStR	Gewerbsteuer-Richtlinien
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GoBS	Grundsätze ordnungsgemäßer DV-gestützter Buchführungssysteme
GrStG	Grundsteuergesetz
GrStR	Grundsteuer-Richtlinien
GRUR	Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht (Zeitschrift)
GZVJu	Gerichtliche Zuständigkeitsverordnung Justiz
HFA	Hauptfachausschuss der Wirtschaftsprüfer
HGB	Handelsgesetzbuch
HK-InsO	Heidelberger Kommentar zur Insolvenzordnung
h.M.	herrschende Meinung
i.d.F.	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IDW PS	Institut der Wirtschaftsprüfer – Prüfungsstandard
i.H.v.	in Höhe von
INF	Die Information für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (Zeitschrift)
InsO	Insolvenzordnung
InsVV	Insolvenzrechtliche Vergütungsverordnung
i.R.d.	im Rahmen des (der)
i.S.d.	im Sinne des (der)
i.S.v.	im Sinne von
i.V.m.	in Verbindung mit
JuS	Juristische Schulung (Zeitschrift)
Kap.	Kapitel
KdÖR	Körperschaft des öffentlichen Rechts
KG	Kommanditgesellschaft
Kj.	Kalenderjahr
KO	Konkursordnung
KStG	Körperschaftsteuergesetz
KStR	Körperschaftsteuer-Richtlinien
KTS	Zeitschrift für Insolvenzrecht: Konkurs, Treuhand, Sanierung
KV	Konkursverwalter
LG	Landgericht
Lit.	Literatur
LSt	Lohnsteuer

LStDV	Lohnsteuer-Durchführungsverordnung
m.A.	mit Anmerkung
m.a.W.	mit anderen Worten
MDR	Monatsschrift für Deutsches Recht
m.E.	meines Erachtens
m.H.a.	mit Hinweis auf
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
n.F.	neue Fassung
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NJW-RR	NJW-Rechtssprechungsreport (Zeitschrift)
NZI	Neue Zeitschrift für Sanierung und Insolvenz
OFD	Oberfinanzdirektion
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OLG	Oberlandesgericht
RBerG	Rechtsberatungsgesetz
RDG	Rechtsdienstleistungsgesetz
RG	Reichsgericht
RGSt	Entscheidungen des Reichsgerichts in Strafsachen (Sammlung)
RGZ	Entscheidungen des Reichsgerichts in Zivilsachen (Sammlung)
RPflG	Rechtspflegergesetz
Rspr.	Rechtsprechung
RVG	Gesetz über die Vergütung von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten
Rz.	Randziffer
S	Satz, Seite
s.	siehe
SGB	Sozialgesetzbuch
StB	Der Steuerberater
Stbg	Die Steuerberatung (Zeitschrift)
StBerG	Steuerberatungsgesetz
StBGebV/ StBGebVO	Steuerberatergebührenverordnung
StGB	Strafgesetzbuch
StW	Steuer und Wirtschaft
TDM	Tausend Deutsche Mark
u.E.	Unseres Erachtens
USt	Umsatzsteuer
UStG	Umsatzsteuergesetz
UStDV	Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung
U.v.	Urteil vom
vgl.	vergleiche
VStG	Vermögensteuergesetz
v.T.	vom Tausend
VwGO	Verwaltungsgerichtsordnung
Wj.	Wirtschaftsjahr
Wistra	Zeitschrift für Wirtschafts- und Steuerstrafrecht
WPHG	Gesetz über den Wertpapierhandel
WPg	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
Wpk-Mitt	Mitteilungen der Wirtschaftsprüferkammer (Zeitschrift)
WPO	Wirtschaftsprüferordnung

z. B.	zum Beispiel
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
ZInsO	Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht
ZPO	Zivilprozessordnung

1 »Normalmandat« und Risikovorsorge

1.1 Grundlagen

1.1.1 Vorbemerkung

Das »Normalmandat« des Steuerberaters aus dem Bereich der Unternehmen zeichnet sich im Idealfall dadurch aus, dass die Tätigkeit des Beraters i.d.R. auf die Kernbereiche der Steuerberaterleistungen, der Fertigung von Steuererklärungen, die Durchführung der laufenden Finanzbuchhaltung mit Deklarationen und/oder der Erstellung des Jahresabschlusses beschränkt ist. Im Mittelpunkt der Beratungsleistung steht die Steuerminimierung für den Mandanten. Das Unternehmen selbst hat in der Vergangenheit nachhaltig Gewinne erzielt, kann leicht auf finanzielle Mittel zurückgreifen, verfügt damit über ausreichendes Eigenkapital und über einen positiven Cashflow; eine bilanzielle Überschuldung droht nicht.

In diesem Umfeld gilt es, die Gefahr des Übergangs zum Problemmandat zu vermeiden.

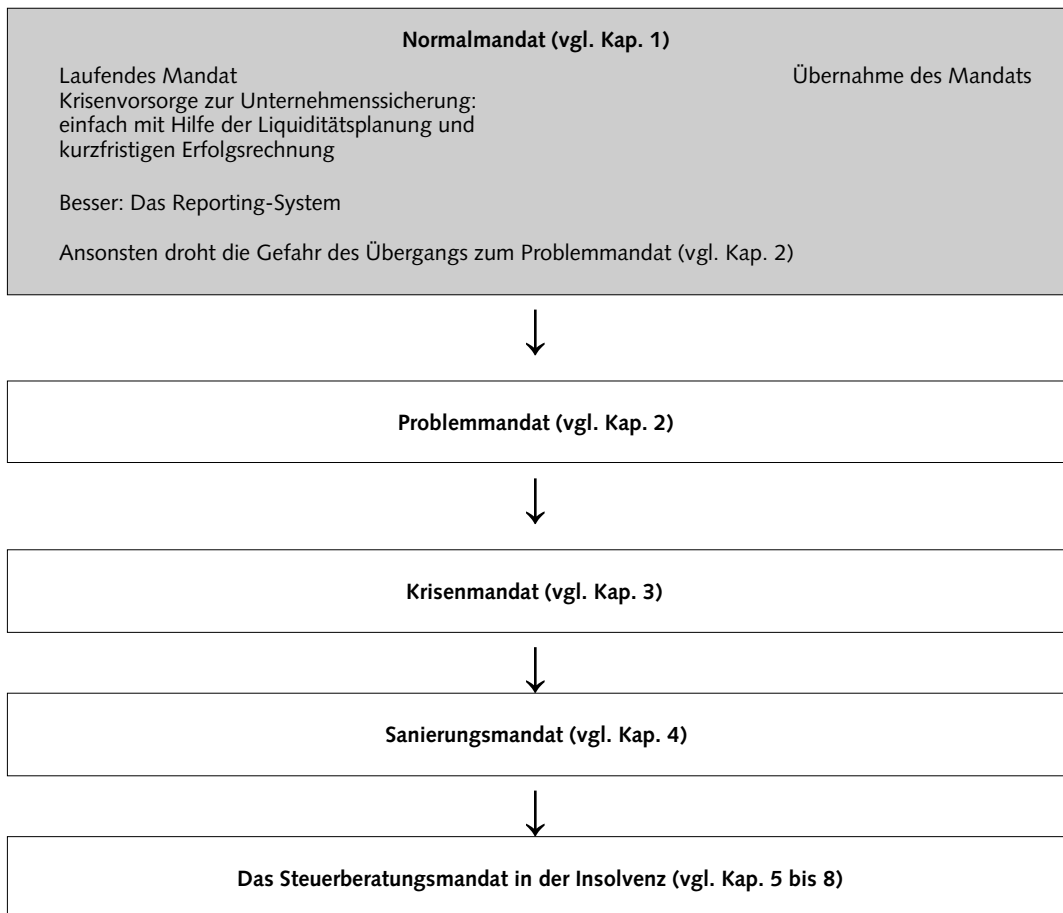


Abb. 1: Übersicht über die unterschiedlichen Beratungsstadien

1.1.2 Der Steuerberatungsvertrag für die laufenden Beratungsleistungen

Grundlage für die laufenden Beratungsleistungen (= Beratung in Steuersachen gem. § 33 StBerG) ist der **Steuerberatungsvertrag**, der mit dem Mandanten i.d.R. mündlich oder schriftlich abgeschlossen wird. Der Vertrag, der sich zivilrechtlich als Geschäftsbesorgungsvertrag i.S.d. § 675 BGB darstellt, kann sich nach den Umständen des Einzelfalls an den Regelungsinhalten des Dienstvertrages (§§ 611 ff. BGB) oder des Werkvertrages (§§ 631 ff. BGB) oder einer Mixtur aus beiden orientieren.

In erster Linie wird ein Dienstleistungsvertrag anzunehmen sein, da der Vertrag i.d.R. nicht einzelne steuerliche Fragen zum Inhalt hat, sondern der Steuerberater ganz allgemein die steuerlichen Belange seines Auftraggebers wahrnehmen soll. Der Dienstleistungsvertrag kann jederzeit von beiden Seiten ohne Einhaltung einer Frist gekündigt werden (§ 627 BGB). Dabei ist zu beachten, dass die Kündigung nicht zur Unzeit ausgesprochen wird, was z.B. dann der Fall ist, wenn dem Mandanten ein nicht wieder gutzumachender Schaden entstünde. Diese Kündigungsregelung kann durch Individualvereinbarung, nicht aber durch AGB abbedungen werden. Bei Kündigung steht dem Steuerberater ein Entgeltanspruch nur in Bezug auf die bis dahin erbrachten Leistungen zu.

Ausnahmsweise kann der Steuerberatungsvertrag einen Werkvertrag darstellen. Dazu ist jedoch erforderlich, dass die vereinbarte Tätigkeit auf eine einzelne, einmalige Leistung beschränkt ist, beispielsweise ein Gutachten erstellt oder eine Auskunft erteilt werden soll. Auch die einmalige Erstellung einer Steuererklärung ist grundsätzlich ein Werkvertrag. Fertigt der Steuerberater jedoch jährlich die Steuererklärung für seinen Mandanten, legt dies einen Dienstleistungsvertrag nahe. Die Einordnung des Vertrags hat insbesondere Einfluss auf die Kündigungsmöglichkeiten und die Höhe des Entgeltanspruchs bei einer Kündigung. So kann der Dienstleistungsvertrag jederzeit von beiden Seiten ohne Einhaltung einer Frist (§ 627 BGB) gekündigt werden. Dagegen kann beim Werkvertrag der Mandant, nicht aber der Steuerberater, jederzeit kündigen. Im Gegensatz zum Dienstleistungsvertrag hat der Steuerberater dann im Kündigungsfall einen Anspruch auf das volle vereinbarte Entgelt abzüglich etwaiger eigener ersparter Aufwendungen, ohne dass es auf den Grad der Fertigstellung ankommt.

Verfügt der Berufsangehörige über mehrere Berufsqualifikationen wie beispielsweise der Wirtschaftsprüfer/Rechtsanwalt-Steuerberater, so empfiehlt sich vorab zu klären, in welcher Berufseigenschaft die Auftragserteilung erfolgen soll, falls es sich nicht um eine Vorbehaltspflicht handelt, die ohnehin nur einer bestimmten Qualifikation zugeordnet werden kann, wie beispielsweise die gesetzliche Abschlussprüfung nach § 316 ff. HGB.

Diese Abgrenzung ist u.a. entscheidend für die Festlegung des Honorars, da Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften im Falle geschäftsmäßiger Steuerrechtshilfe immer an die StBGebV gebunden sind. Andere Berufsträger oder Berufsgesellschaften, die ebenfalls zur Steuerrechtshilfe befugt sind, werden dagegen durch die StBGebV nicht angesprochen (vgl. *Maxl/Feiter*, NWB Fach 30, 1169 ff.). Sie können jedoch die Gebührenverordnung analog anwenden.

Der Steuerberater, mit der Zusatzqualifikation Wirtschaftsprüfer, bzw. die Steuerberatungsgesellschaft, die zugleich als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft anerkannt ist, muss jedoch die StBGebV zwingend anwenden, soweit es die steuerberatende Tätigkeit angeht (vgl. WP-Handbuch 2002 Band I, A Rz. 413).

Für den Steuerberater mit der Qualifikation Rechtsanwalt stellt sich dagegen die Frage, welche der beiden berufsrechtlichen Gebührenverordnungen – die StBGebV oder die BRAGO – zur Anwendung kommt. Nach *Maxl/Feiter*, INF 1995, 438 ff. wird wohl im Zweifel die StBGebV als das speziellere Recht zu Grunde zu legen sein.

Aus der Anwendung der StBGebV ergeben sich die verschiedensten zivil- als auch berufsrechtlichen Konsequenzen. So wird durch die StBGebV die Möglichkeit der freien Gebührenvereinbarungen eingeschränkt, ebenso erfahren die Fälligkeiten und die Klagbarkeit spezifische Ausgestaltungen. Eine Unterschreitung eines angemessenen Honorars ist ebenso unzulässig wie die

Vereinbarung oder die Annahme von Provisionen, Erfolgshonoraren oder Erfolgsbeteiligungen (vgl. *Maxl Feiter*, NWB Fach 30, 1170).

I.R.d. Festsetzung des Honorars unterscheidet die StBGebV zwischen Wertgebühren (§ 10 StBGebV) und der Zeitgebühr (§ 13 StBGebV), die beide unter Berücksichtigung eines Gebührenrahmens (§ 11 StBGebV) nach billigem Ermessen unter Berücksichtigung aller Umstände, insbesondere der Bedeutung der Angelegenheit, des Umfangs und der Schwierigkeit der beruflichen Tätigkeit zu bestimmen sind. Dabei darf nach § 64 StBerG die Höhe der Gebühr den Rahmen der Angemessenheit nicht übersteigen und hat sich nach den Kriterien Zeitaufwand, Wert des Objekts und Art der Aufgabe zu richten. Wird bei der Bearbeitung eines Auftrags von durchschnittlicher Bedeutung und durchschnittlichem Umfang der Mittelwert (sog. »Mittelgebühr«) überschritten, liegt die Beweisführung für die Gründe des Überschreitens beim Steuerberater (ausführlich *Feiter*, INF 2006, 35 ff.). Als angemessen gilt eine von einem Steuerberater festgesetzte Gebühr dann noch, wenn sie höchstens um 20% von der Gebühr abweicht, die objektiv durch ein Sachverständigengutachten festgelegt wurde (vgl. z.B. LG Kleve vom 08.03.2000, 2 O 463/98, [Handbuch »Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Steuerberatung«, Stand März 2004, Texte 2.4.-1, S. 21]).

I.R.d. Vertragsabschlusses kommt es in der Praxis häufig in den Fällen zu Problemen, in denen der Steuerberater in Mehrfachfunktion (Inhaber einer Einzelpraxis und gleichzeitig Geschäftsführer oder Sozius einer Steuerberatungsgesellschaft) tätig ist (vgl. *Gilgan*, INF 2005, 357 ff.). Soll nun beispielsweise der Vertrag mit der Sozietät abgeschlossen werden, muss eindeutig zum Ausdruck kommen, dass die zum Vertragsabschluss führenden Verhandlungen und Erklärungen im Namen der vertretenen Gesellschaft erfolgen. Anderenfalls wird der Steuerberater aus diesem Vertragsverhältnis persönlich berechtigt und verpflichtet. So hat das OLG Düsseldorf bereits 1992 festgestellt, dass die Abwicklung des aus dem Vertragsschluss resultierenden Schriftwechsels und Zahlungsverkehrs unter dem Namen der Sozietät nicht zu der Annahme zwingt, dass der Vertrag mit der Beratungsgesellschaft zustande gekommen ist (vgl. OLG Düsseldorf vom 23.07.1992, StB 1993, 463 ff.).

Wird ein Steuerberatungsvertrag mit einer Steuerberater-Sozietät geschlossen, kommt der Vertrag im Zweifel mit allen der Sozietät angehörenden Steuerberatern zustande. Dabei tritt bei gemischten Sozietäten eine Mithaftung nur für diejenigen Soziaten ein, die auf dem Berufsgebiet, bei dessen Bearbeitung eine Pflichtverletzung vorgekommen ist, nach dem Gesetz auch tätig sein dürfen. So haftet der Steuerberater-Sozius daher nicht für eine nicht nur steuerlich relevante, ihm selbst gem. § 1 RBERG verbotene Rechtsberatung durch seinen Anwaltssozius. Dagegen haftet ein Anwaltssozius für eine steuerliche Falschberatung eines mit ihm assoziierten Steuerberaters, weil auch der Rechtsanwalt zur Hilfeleistung in Steuersachen gem. § 3 Abs. 1 BRAGO und § 3 Nr. 2 StBerG befugt ist (vgl. OLG Köln vom 03.05.1996, StB 1997, 77).

In der täglichen Praxis empfiehlt sich durchaus die Verwendung von »Musterverträgen«, wie sie beispielsweise die Bundessteuerberaterkammer KdÖR zusammen mit der DATEV eG im Handbuch »Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Steuerberatung« Stand März 2004 für einen allgemeinen Steuerberatervertrag veröffentlicht hat (Muster Steuerberatungs-Vertrag s. S. 5).

1.1.3 Die Problematik der mittelständischen Unternehmen

I.d.R. bergen die Normalmandate keine strafrechtlichen Risiken und zeichnen sich vor allem durch ein gesichertes Honoraraufkommen aus. In der beruflichen Praxis sind diese »Traummandate« jedoch immer seltener zu finden. Gerade mittelständische (kleinere und mittelgroße) Unternehmen geraten immer öfter in finanzielle Schieflagen, ohne dass die Unternehmensleitung diese Entwicklung rechtzeitig erkannt hätte. Wenn hier von mittelständischen Unternehmen gesprochen wird, sollen in Anlehnung an den IDW Prüfungshinweis (PH) 9.100.1 insbesondere solche Unternehmen verstanden werden, bei denen das Eigentum bei einer kleinen Anzahl von Personen liegt und die Eigentümer mit einer geschäftsführenden Funktion betraut sind, da die betriebswirtschaftliche Forschung zur Betriebsgrößenproblematik bislang signifikante unterschiedliche Gestaltungsempfehlungen für mehrere Größenklassen nicht geben kann (vgl. z. B. *Pfohl*, Betriebswirtschaftslehre

der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Auflage, Berlin 1997). Zwar verwendet das HGB in § 267 eine Größenabgrenzung, die beispielsweise Unternehmen dann als klein einstuft, wenn sie mindestens zwei der drei Merkmale (Bilanzsumme < 4.015.000 €, Umsatzerlöse < 8.030.000 € oder weniger als 50 Arbeitnehmer) nicht überschreiten, aber diese Abgrenzung gilt zum einen nur für Kapitalgesellschaften i.R.d. Erstellung, Veröffentlichung oder Prüfung des Jahresabschlusses und hat sich zum anderen darüber hinaus nicht durchsetzen können.

So erscheint es durchaus sinnvoll, Klein- und Mittelbetriebe als eine Gruppe der »mittelständischen« Unternehmen anzusehen und diese gegen die so genannten Großbetriebe abzugrenzen. Die mittelständischen Unternehmen sind danach typischerweise geprägt durch wenige Geschäftsbereiche, ein relativ einfaches Rechnungswesen und einfache interne Kontrollen. Sie verfügen – im Gegensatz zu Großunternehmen – **nicht** über spezielle Abteilungen für Unternehmensplanung, Controlling oder Finanz- und Rechnungswesen. Die Zukunftssicherung des Unternehmens erfolgt eher nebenbei, der Unternehmer verlässt sich auf seine Eingebungen oder vertraut auf das richtige Fingerspitzengefühl.

Die heutige schnelllebige Zeit erfordert jedoch ein systematisches Vorgehen zum frühzeitigen Erkennen von Chancen, aber auch von Risiken.

Dies bedingt somit ein Instrumentarium, mit dem einerseits Verschlechterungen der Unternehmenssituation rechtzeitig aufgezeigt werden, das andererseits aber dem Unternehmen auch die Möglichkeit bietet, **rechtzeitig** entsprechende Gegenmaßnahmen zur Abwendung von Gefahren aus Haftungsrisiken einzuleiten.

1.1.4 Die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems; ein Betätigungsfeld für den Steuerberater

Die Einrichtung eines derartigen Systems verlangt auf der einen Seite detaillierte Kenntnisse über das Unternehmen, dessen Struktur und Prozessabläufe, auf der anderen Seite aber auch das entsprechende Know-how über betriebswirtschaftliche Instrumente und deren Implementierung im Unternehmen.




Gerade der Steuerberater müsste auf Grund seiner engen Kontakte zum und seiner Kenntnisse über das Unternehmen prädestiniert sein, mit Hilfe des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums Krisen rechtzeitig zu erkennen und das Unternehmen auf Gefahren hinzuweisen. Dieses setzt aber neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen eine systematische und strukturierte Vorgehensweise voraus (vgl. *Hübner/Hübner*, Abenteuer Steuerberatung. Der Steuerberater als Unternehmer, 1. Auflage, Wien 2002).

Zunächst beginnt die konkrete Beratung mit einer umfassenden **Risikoinventur**, um den Istzustand aufzunehmen, d. h. Informationen über die bestehenden Risiken, aber auch über die derzeitigen Gegenmaßnahmen zu erhalten. Wie bei einem Schlangenbiss hängt das Überleben des Patienten nicht nur von der Kenntnis der Giftschlange ab, die ihn gebissen hat, sondern insbesondere vom Bereithalten eines entsprechenden Antiserums. Dies gilt auch für jedes Unternehmen, unabhängig von dessen Größe!

Eine erfolgreiche Krisenbekämpfung erfordert dann – auch bei mittelständischen Unternehmen – zwingend die Installation eines angemessenen Risikofrüherkennungssystems!

Zwar hat der Gesetzgeber bislang nur den Vorstand einer Aktiengesellschaft explizit verpflichtet, ein Überwachungssystem einzurichten (§ 91 Abs. 2 AktG), um »den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh« zu erkennen. Diese Anforderung gilt aber nach herrschender Meinung auch unzweifelhaft und eindeutig für andere Unternehmen, insbesondere für die mittlere und große GmbH i.S.d. Größenmerkmale des § 267 HGB.

Damit besteht zwar für kleine und mittlere Unternehmen anderer Rechtsformen keine direkte gesetzliche Verpflichtung zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems. Die Anzahl der Insolvenzen macht aber mehr als deutlich, dass es durchaus auch für diese Gruppe von Unternehmen sinnvoll und erforderlich sein kann, ein adäquates System zu installieren, um potenzielle Risiken,

  		<h2 style="margin: 0;">Steuerberatungs-Vertrag</h2>							
		Int.Nr. 88		Stand 24.03.2004		Verantwortlich: PES			
Mandant			Jahr	Berater		Bearbeitung		geprüft	
Nr.	Name			Name	Zeichen	am		am	durch
siehe auch Sonstige Arbeitshilfen Vergütungsvereinbarung gemäß § 4 StBGebV „Steuerberatungs-Vertrag – Leistungen gegen Einzelvergütung / gegen Pauschalvergütung /									
Steuerberatungs-Vertrag zwischen					und				
Mandant:					Berater:				
Straße:					Straße:				
PLZ, Ort:					PLZ, Ort:				
Telefon:					Telefon:				
A. Auftragsumfang § 1 Der Auftrag erstreckt sich auf folgende Tätigkeiten, sofern sie angekreuzt oder gesondert aufgeführt sind:									
1. Abschlussarbeiten								Auftrag	
a) Aufstellung eines Jahresabschlusses (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung)								<input type="checkbox"/>	
- nebst Erstellungsbericht ohne Prüfungshandlung								<input type="checkbox"/>	
- nebst Erstellungsbericht mit Plausibilitätsbeurteilung								<input type="checkbox"/>	
- nebst Erstellungsbericht mit umfassenden Prüfungshandlungen								<input type="checkbox"/>	
- mit eingeschränkter Prüfung								<input type="checkbox"/>	
- bei Führung der Bücher durch den Steuerberater und unter Mitwirkung des Steuerberaters bei der Anfertigung des Inventars								<input type="checkbox"/>	
- nebst Bestätigungsvermerk bei freiwilliger Prüfung nach Pflichtprüfungsgrundsätzen								<input type="checkbox"/>	
- Sonstiges:								<input type="checkbox"/>	
b) Erstellung eines Anhangs								<input type="checkbox"/>	
c) Erstellung eines Lageberichts								<input type="checkbox"/>	
d) Aufstellung eines Zwischenabschlusses								<input type="checkbox"/>	
- nebst Erstellungsbericht ohne Prüfungshandlung								<input type="checkbox"/>	
- nebst Erstellungsbericht mit Plausibilitätsbeurteilung								<input type="checkbox"/>	
- nebst Erstellungsbericht mit umfassenden Prüfungshandlungen								<input type="checkbox"/>	
- mit eingeschränkter Prüfung								<input type="checkbox"/>	
- bei Führung der Bücher durch den Steuerberater und unter Mitwirkung des Steuerberaters bei der Anfertigung des Inventars								<input type="checkbox"/>	
- nebst Bestätigungsvermerk bei freiwilliger Prüfung nach Pflichtprüfungsgrundsätzen								<input type="checkbox"/>	
- Sonstiges:								<input type="checkbox"/>	
e) Entwicklung einer Steuerbilanz aus der Handelsbilanz oder Ableitung des steuerlichen Ergebnisses vom Handelsbilanzergebnis								<input type="checkbox"/>	
f) Beratende Mitwirkung bei der Aufstellung eines Jahresabschlusses (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung)								<input type="checkbox"/>	
g) Beratende Mitwirkung bei der Erstellung eines Anhangs								<input type="checkbox"/>	
h) Beratende Mitwirkung bei der Erstellung eines Lageberichts								<input type="checkbox"/>	
i) Zusammenstellung eines Jahresabschlusses aus übergebenen Endzahlen								<input type="checkbox"/>	
- nebst Erstellungsbericht ohne Prüfungshandlung								<input type="checkbox"/>	
- nebst Erstellungsbericht mit Plausibilitätsbeurteilung								<input type="checkbox"/>	
- nebst Erstellungsbericht mit umfassenden Prüfungshandlungen								<input type="checkbox"/>	
- mit eingeschränkter Prüfung								<input type="checkbox"/>	
- bei Führung der Bücher durch den Steuerberater und unter Mitwirkung des Steuerberaters bei der Anfertigung des Inventars								<input type="checkbox"/>	
- nebst Bestätigungsvermerk bei freiwilliger Prüfung nach Pflichtprüfungsgrundsätzen								<input type="checkbox"/>	
- Sonstiges:								<input type="checkbox"/>	
j) Aufstellung einer Eröffnungsbilanz								<input type="checkbox"/>	

	Auftrag
1. Abschlussarbeiten (Forts.)	
k) Aufstellung einer Auseinandersetzungsbilanz	<input type="checkbox"/>
- nebst Erstellungsbericht ohne Prüfungshandlung	<input type="checkbox"/>
- nebst Erstellungsbericht mit Plausibilitätsbeurteilung	<input type="checkbox"/>
- nebst Erstellungsbericht mit umfassenden Prüfungshandlungen	<input type="checkbox"/>
- mit eingeschränkter Prüfung	<input type="checkbox"/>
- bei Führung der Bücher durch den Steuerberater und unter Mitwirkung des Steuerberaters bei der Anfertigung des Inventars	<input type="checkbox"/>
- nebst Bestätigungsvermerk bei freiwilliger Prüfung nach Pflichtprüfungsgrundsätzen	<input type="checkbox"/>
l) Schriftlicher Erläuterungsbericht zu den Jahresabschlüssen oder Bilanzen	<input type="checkbox"/>
m) Abschlussvorarbeiten bis zur abgestimmten Saldenbilanz	<input type="checkbox"/>
n) Sonstiges:	<input type="checkbox"/>
2. Ermittlung von Einkünften	
a) Ermittlung des Überschusses der Betriebseinnahmen über die Betriebsausgaben	<input type="checkbox"/>
b) Ermittlung des Überschusses der Einnahmen über die Werbungskosten bei den Einkünften aus Vermietung und Verpachtung	<input type="checkbox"/>
c) Ermittlung des Überschusses der Einnahmen über die Werbungskosten bei den Einkünften aus Kapitalvermögen	<input type="checkbox"/>
d) Ermittlung des Überschusses der Einnahmen über die Werbungskosten bei den Einkünften aus nichtselbstständiger Arbeit	<input type="checkbox"/>
e) Ermittlung der Einkünfte aus privaten Veräußerungsgeschäften	<input type="checkbox"/>
f) Sonstige:	<input type="checkbox"/>
3. Steuererklärungen	
a) Anfertigung von Steuererklärungen ab Zeitraum / Stichtag	<input type="checkbox"/>
b) alle regelmäßig wiederkehrenden Steuererklärungen	<input type="checkbox"/>
c) Einkommensteuererklärung	<input type="checkbox"/>
d) Körperschaftsteuererklärung	<input type="checkbox"/>
e) Gewerbesteuererklärung	<input type="checkbox"/>
f) Umsatzsteuererklärung	<input type="checkbox"/>
- Voranmeldung	<input type="checkbox"/>
- Jahreserklärung	<input type="checkbox"/>
g) Erklärungen zur einheitlichen und gesonderten Feststellung	<input type="checkbox"/>
h) Sonstige:	<input type="checkbox"/>
4. Anträge	
a) Antrag auf Gewährung einer Investitionszulage	<input type="checkbox"/>
b) Antrag auf Eigenheimzulage	<input type="checkbox"/>
c) Sonstige Anträge	<input type="checkbox"/>
5. Prüfung von Steuerbescheiden	
a) alle	<input type="checkbox"/>
b) nur.....	<input type="checkbox"/>
6. Vertretung	
a) Entgegennahme als Empfangs- und Zustellungsbevollmächtigter in Steuersachen	<input type="checkbox"/>
b) Vertretung gegenüber Finanzbehörden	<input type="checkbox"/>
c) Mitwirkung und Vertretung in Außenprüfungen	<input type="checkbox"/>
d) Vertretung in sonstigen Fällen (z.B. vor Finanzgerichten):	<input type="checkbox"/>
7. Buchführungsarbeiten	
a) Zeitraum	
Die vereinbarten Buchführungsarbeiten sind jeweils für den folgenden Zeitraum auszuführen:	
- monatlich	<input type="checkbox"/>
- vierteljährlich	<input type="checkbox"/>
- jährlich	<input type="checkbox"/>

7. Buchführungsarbeiten (Forts.)	Auftrag
b) Finanzbuchführung	
- Finanzbuchführung	<input type="checkbox"/>
- nach Grundaufzeichnungen incl. USt-Voranmeldungen und betriebswirtschaftlichen Auswertungen	<input type="checkbox"/>
- nach kontierten Belegen incl. USt-Voranmeldungen und betriebswirtschaftlichen Auswertungen	<input type="checkbox"/>
- nach übernommenen Eingaben für die Datenverarbeitung und mit beim Mandanten eingesetzten Datenverarbeitungsprogrammen des Beraters incl. USt-Voranmeldungen und betriebswirtschaftlichen Auswertungen	<input type="checkbox"/>
- Einrichtung der Buchführung	<input type="checkbox"/>
- Überwachung der vom Mandanten erstellten Buchführung	<input type="checkbox"/>
- monatlich	<input type="checkbox"/>
- vierteljährlich	<input type="checkbox"/>
- jährlich	<input type="checkbox"/>
Soweit eine der zuvor genannten Buchführungsarbeiten vereinbart wird, wird diese auch dann Vertragsbestandteil, wenn keine Buchführungspflicht des Mandanten besteht.	
c) Gehalts- und Lohnbuchführung	
- Gehalts- und Lohnbuchführung	<input type="checkbox"/>
- Gehalts- und Lohnbuchführung unter Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung nach den schriftlichen Angaben und mit beim Mandanten eingesetzten Datenverarbeitungsprogrammen des Beraters incl. LSt-Anmeldungen, Krankenkassen-Beitragsnachweisen und Überweisungsträgern (ohne Plausibilitätsbeurteilung)	<input type="checkbox"/>
- Zusätzlich: An- und Abmeldungen bei den Krankenkassen, Lohnnachweise für die Berufsgenossenschaft (mit Plausibilitätsbeurteilung)	<input type="checkbox"/>
- Zusätzlich: An- und Abmeldungen bei den Krankenkassen, Lohnnachweise für die Berufsgenossenschaft (mit Plausibilitätsbeurteilung) und Überwachung der Aushilfslohnbesteuerung	<input type="checkbox"/>
d) Sonstige Buchführung	
- Anlagenbuchführung	<input type="checkbox"/>
- Sonstige Buchführungsarbeiten	<input type="checkbox"/>
- Mitwirkung des Steuerberaters bei der Anfertigung des Inventars	<input type="checkbox"/>
- Einrichtung der Buchführung	<input type="checkbox"/>
- Überwachung der vom Mandanten erstellten Buchführung	<input type="checkbox"/>
- monatlich	<input type="checkbox"/>
- vierteljährlich	<input type="checkbox"/>
- jährlich	<input type="checkbox"/>
8. Sonstiges	
a) Betriebswirtschaftliche Beratung über	<input type="checkbox"/>
b) Gutachten über	<input type="checkbox"/>
c) Turnusgemäße Überprüfung von Gesellschaftsverträgen in steuerlicher Sicht	<input type="checkbox"/>
d) Turnusgemäße Überprüfung von Testamenten, Erbverträgen in steuerlicher Sicht	<input type="checkbox"/>
Dieser Vertrag stellt keine Vollmacht für die Vertretung vor Behörden, Gerichten oder sonstigen Stellen dar. Die Vollmacht ist gesondert zu erteilen. Tätigkeiten, die nicht zum Aufgabengebiet des Steuerberaters gehören, wie z.B. die Bestimmung von Lohn- und Gehaltshöhen, die Prüfung von Tarifverträgen oder die isolierte allgemeine Rechtsberatung, sind nicht Gegenstand dieses Vertrages.	
Dieser Vertrag gilt als Rahmenvertrag für das gesamte, auch zukünftig noch zu entwickelnde Vertragsverhältnis.	

B. Pflichten und Rechte des Beraters § 2

1. Der Berater wird den ihm oben erteilten Auftrag nach den **Grundsätzen pflichtgemäßer Berufsausübung** ausführen. Allein der erteilte Auftrag ist maßgebend für den Umgang der vom Berater zu erbringenden Leistungen. Er ist nach Maßgabe der Gesetze verpflichtet, über alle Angelegenheiten des Mandanten, die ihm bei oder anlässlich der Erledigung seines Auftrages zur Kenntnis gelangen, Stillschweigen zu bewahren, es sei denn, dass ihn der Mandant schriftlich von dieser Verpflichtung entbindet. Diese **Verschwiegenheitspflicht** des Beraters besteht auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses fort.
2. **Die Verschwiegenheitspflicht besteht nicht, soweit** die Offenlegung zur Wahrung berechtigter Interessen des Beraters oder seiner Mitarbeiter erforderlich ist. Der Berater ist beispielsweise insoweit von der Verschwiegenheitspflicht entbunden, als er nach den Versicherungsbedingungen seiner Berufshaftpflichtversicherung zur Information und Mitwirkung verpflichtet ist. Er darf in diesem Zusammenhang auch Unterlagen übergeben. Im Übrigen darf er Dritten Berichte, Gutachten und sonstige schriftliche Äußerungen über die Ergebnisse seiner Tätigkeit nur mit Einwilligung des Mandanten aushändigen.
3. Die Verpflichtung des Beraters, von seinen **gesetzlichen Auskunfts- und Aussageverweigerungsrechten** Gebrauch zu machen, bleibt unberührt.
4. Die Tätigkeiten werden aufgrund der vom Mandanten vorgelegten Unterlagen und Auskünfte ausgeübt. Der Berater wird die vom Auftraggeber genannten Tatsachen, insbesondere Zahlenangaben, als richtig zugrunde legen; auf von ihm festgestellte Unrichtigkeiten wird er hinweisen. Eine **Prüfung der Richtigkeit, Vollständigkeit und Ordnungsmäßigkeit** der übergebenen Unterlagen und Zahlen, insbesondere der Buchführung und Bilanz, gehört nur zum Auftrag, wenn dies schriftlich vereinbart ist.
5. Der Berater ist berechtigt, sich bei der Besorgung der ihm anvertrauten Arbeiten **fachkundiger Dritter sowie datenverarbeitender Unternehmen** zu bedienen. Bei der Heranziehung von fachkundigen Dritten und datenverarbeitenden Unternehmen hat der Berater dafür zu sorgen, dass diese ebenfalls zur Verschwiegenheit zu verpflichten sind. Insbesondere ist der Berater berechtigt, allgemeinen Vertretern (§ 69 StBerG) sowie Praxistreuhandern (§ 71 StBerG) im Falle ihrer Bestellung Einsichtnahme in die Handakten im Sinne des § 66 Abs. 2 StBerG zu verschaffen.
6. Ist wegen der **Abwesenheit des Mandanten** eine Abstimmung mit diesem über die Einlegung von Rechtsbehelfen oder Rechtsmitteln nicht möglich, ist der Berater im Zweifel zu fristwahrenden Handlungen berechtigt und verpflichtet.
7. Für den Fall, dass sich der Berater zur Sicherung und Fortentwicklung der Qualität seiner Praxis einem **Zertifizierungsverfahren (z.B. nach DIN EN ISO 9001:2000)** unterziehen will, erteilt der Mandant schon heute seine Zustimmung, dass Dritte über die von ihm vorhandenen Daten Kenntnis erhalten, soweit dies erforderlich ist. Das Gleiche gilt auch für die Praxisveräußerung bezüglich des Praxiserwerbers, für die Beschäftigung freier Mitarbeiter, soweit diese gesetzlich zur Verschwiegenheit verpflichtet sind, sowie für die Gründung einer Sozietät oder einer Kapitalgesellschaft seitens des Beraters.

C. Pflichten und Rechte des Mandanten § 3

1. Der Mandant hat dem Berater sämtliche zur Erfüllung des Auftrages **notwendigen Informationen und Unterlagen** rechtzeitig zur Verfügung zu stellen, so dass dem Berater eine angemessene Bearbeitungszeit zur Verfügung steht. Er hat **notwendige Erklärungen** (z.B. Vollständigkeitserklärungen) rechtzeitig abzugeben. Der Mandant ist verpflichtet, die vom Berater übermittelten **Mandantenrundschriften** zur Kenntnis zu nehmen und bei Zweifelsfragen Rücksprache zu halten.
2. **Setzt der Berater beim Mandanten in dessen Räumen Datenverarbeitungsprogramme ein**, so ist der Mandant verpflichtet, den Hinweisen des Beraters zur Installation und Anwendung der Programme nachzukommen.
3. Er ist verpflichtet und berechtigt, die Programme in dem vom Berater vorgeschriebenen Umfang zu vervielfältigen unter Berücksichtigung des Copyrights anderer. Der Mandant darf die Programme nicht verbreiten. **Der Berater bleibt Inhaber der Nutzungsrechte.** Der Mandant hat alles zu unterlassen, was der Ausübung der Nutzungsrechte an den Programmen durch den Berater entgegensteht. Bei Beendigung des Vertrages sind die eingesetzten Programme einschließlich angefertigter Kopien sowie sonstige Programmunterlagen an den Berater unverzüglich herauszugeben bzw. gespeicherte Programme unwiederbringlich zu löschen. Bei Kündigung des Vertrages durch den Berater kann der Mandant jedoch die Programme für einen noch zu vereinbarenden Zeitraum insoweit weiterbenutzen, als dies zur Vermeidung von Rechtsnachteilen unbedingt erforderlich ist. Unterlagen des Mandanten sind nach Beendigung des Mandatsverhältnisses beim Berater abzuholen.

C. Pflichten und Rechte des Mandanten § 3 (Forts.)

4. **Kommt der Mandant** mit der Annahme der vom Berater angebotenen Leistung **in Verzug** oder unterlässt er die ihm obliegende Mitwirkung, so ist der Berater berechtigt, eine angemessene Frist mit der Erklärung zu bestimmen, dass er die Fortsetzung des Vertrages nach Ablauf der Frist ablehnt. Nach erfolglosem Ablauf der Frist darf der Berater den Vertrag fristlos kündigen. Unberührt bleibt der Anspruch des Beraters auf Ersatz der ihm durch den Verzug oder die unterlassene Mitwirkung des Auftraggebers entstandenen Mehraufwendungen sowie des verursachten Schadens, und zwar auch dann, wenn der Berater vom Kündigungsrecht keinen Gebrauch macht.

5. Der Mandant verpflichtet sich, Arbeitsergebnisse des Beraters nur mit dessen schriftlicher Einwilligung weiterzugeben. Das gilt nicht, wenn und soweit derartige Arbeitsergebnisse üblicherweise an Dritte weitergegeben werden. Bei der **Weitergabe der Arbeitsergebnisse an einen Dritten** ist der Dritte **auf die vereinbarten Haftungsbegrenzungen schriftlich hinzuweisen**.

D. Honorar § 4

Auftrag

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Für Vorbehaltsaufgaben (§ 33 StBerG) richtet sich das Honorar nach | |
| a) der Gebührenverordnung für Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften in der im Zeitpunkt der jeweiligen Tätigkeit des Beraters geltenden Fassung. | <input type="checkbox"/> |
| b) einer gesonderten Honorarvereinbarung. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Für Tätigkeiten, die in der Gebührenverordnung für Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften keine Regelung erfahren, gilt | |
| a) eine gesonderte Honorarvereinbarung; | <input type="checkbox"/> |
| b) andernfalls die übliche Vergütung nach § 612 Abs. 2 und § 632 Abs. 2 BGB. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Der Berater kann von seinem Mandanten für die entstandenen und die voraussichtlich entstehenden Gebühren und Auslagen einen angemessenen Vorschuss fordern. Wird der eingeforderte Vorschuss nicht gezahlt, kann der Steuerberater nach vorheriger Ankündigung seine weitere Tätigkeit für den Mandanten einstellen, bis der Vorschuss eingeht. | |
| 4. Der Steuerberater ist verpflichtet, seine Absicht, die Tätigkeit einzustellen, dem Mandanten rechtzeitig bekannt zu geben, wenn dem Auftraggeber Nachteile aus einer Einstellung der Tätigkeit erwachsen können. | |
| 5. Eine Aufrechnung oder die Geltendmachung eines Zurückbehaltungsrechts gegenüber einem Vergütungsanspruch des Beraters ist nur mit unbestrittenen oder rechtskräftig festgestellten Forderungen zulässig. | |
| 6. Der Berater kann dem Mandanten die Herausgabe der Handakten verweigern, bis er wegen seiner Gebühren und Auslagen befriedigt ist, sofern nicht besondere Umstände das Zurückhalten als treuwidrig erscheinen lassen, z.B. bei geringfügigen Honorarforderungen. Der Mandant verzichtet bei bezahlten Leistungen auf sämtliche Rechtsmittel, die über eine Rechnungsberichtigung hinausgehen. Schadensersatzansprüche bleiben unberührt. | |

E. Dauer und Kündigung des Vertrages § 5

Auftrag

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Die Beendigung des Vertrages erfolgt durch Erfüllung der vereinbarten Leistung, durch Ablauf der vereinbarten Laufzeit oder durch Kündigung. Der Vertrag endet nicht durch den Tod bzw. durch den Eintritt der Geschäftsunfähigkeit des Mandanten oder im Falle einer Gesellschaft durch deren Auflösung. | |
| a) Der Vertrag wird ab auf unbestimmte Zeit geschlossen. Die Kündigungsmöglichkeiten richten sich nach den gesetzlichen Vorschriften. Die Kündigung bedarf der Schriftform. Soweit im Einzelfall hiervon abgewichen werden soll, bedarf es einer schriftlichen Vereinbarung, die gesondert zu erstellen ist. | <input type="checkbox"/> |
| b) Der Vertrag wird geschlossen für die Zeit vom bis zum | <input type="checkbox"/> |
| 2. Der Vertrag verlängert sich jeweils um 1 Jahr, wenn er nicht 3 Monate vor Ablauf schriftlich gekündigt wird. | |
| 3. Der Vertrag gilt für Tätigkeiten | |
| a) die in dieser Zeit üblicherweise anfallen oder | <input type="checkbox"/> |
| b) die wirtschaftlich dem vorgenannten Zeitraum zugehören. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Endet der Auftrag vor seiner vollständigen Ausführung, so erhält der Berater einen dem Umfang seiner bis zur Beendigung des Auftrages geleisteten Tätigkeit entsprechenden Anteil der Vergütung. | |

F. Gewährleistung § 6	
<p>1. Der Mandant hat Anspruch auf die Beseitigung von Mängeln. Ist die Arbeit des Beraters mit Mängeln behaftet, hat der Mandant ihm Gelegenheit zur Nachbesserung zu geben.</p> <p>2. Beseitigt der Berater die geltend gemachten Mängel nicht innerhalb einer angemessenen Frist oder lehnt er die Mängelbeseitigung ab, so kann der Mandant auf Kosten des Beraters die Mängel durch einen anderen Berater beseitigen lassen bzw. nach seiner Wahl Herabsetzung der Vergütung oder Rückgängigmachung des Vertrages verlangen.</p> <p>3. Offenbare Unrichtigkeiten (z.B. Schreibfehler, Rechenfehler) und sonstige Mängel können vom Berater jederzeit Dritten gegenüber auch ohne Einwilligung des Mandanten berichtigt werden. Die Einwilligung ist erforderlich, wenn berechnete Interessen des Mandanten vorgehen.</p>	
G. Haftung § 7 Auftrag	
<p>1. Der Berater haftet für eigenes Verschulden und für Verschulden seiner Erfüllungsgehilfen, es sei denn, dass im Einzelfall die Haftung durch besondere Vereinbarung ausgeschlossen oder begrenzt wird.</p> <p>2. Die Haftung des Beraters für einen fahrlässig verursachten Schaden</p>	
<p>a) wird auf einen Betrag von EUR 1 Mio. beschränkt (§ 67 a Abs. 1 Nr. 2 StBerG i. V. m. § 52 Abs. 1 und 3 der DVStB).</p>	<input type="checkbox"/>
<p>b) richtet sich nach der diesem Vertrag beigelegten besonderen Erklärung (Haftungskonzentration auf einzelne Sozien, Anlage).</p>	<input type="checkbox"/>
<p>c) wird in der Weise geregelt, dass eine mandatsbezogene Berufshaftpflichtversicherung im Einzelfall abgeschlossen wird, deren Deckungssumme mindestens EUR 1 Mio. betragen muss und deren Kosten (..... EUR) der Mandant trägt.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>3. Der Schadensersatzanspruch des Mandanten verjährt gemäß § 68 StBerG in drei Jahren von dem Zeitpunkt an, in dem der Anspruch entstanden ist, soweit der Anspruch kraft Gesetzes nicht einer kürzeren Verjährungsfrist unterliegt.</p> <p>4. Der Steuerberater haftet gegenüber einem Dritten nur, wenn und insoweit die schriftliche Zustimmung des Beraters zur Weitergabe der Arbeitsergebnisse an den Dritten erteilt wurde.</p>	
H. Sonstiges § 8 Auftrag	
<p>1. Andere als die erwähnten Nebenabreden sind nicht getroffen worden. Änderungen und Ergänzungen dieses Vertrages und der erwähnten Nebenabreden bedürfen der Schriftform. Soweit im Einzelfall hiervon abgewichen werden soll, bedarf es einer schriftlichen Vereinbarung, die gesondert zu erstellen ist.</p> <p>2. Erfüllungsort und Gerichtsstand ist</p>	
<p>a) der Ort der beruflichen Niederlassung</p>	<input type="checkbox"/>
<p>b) der Ort der weiteren Beratungsstelle des Beraters.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>3. Für den Auftrag, seine Ausführung und die sich hieraus ergebenden Ansprüche gilt nur deutsches Recht.</p> <p>4. Falls einzelne Bestimmungen dieses Vertrages unwirksam sein oder werden sollten, wird die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen dadurch nicht berührt. Die unwirksame Bestimmung ist durch eine gültige zu ersetzen, die dem angestrebten Ziel möglichst nahe kommt.</p>	
I. Weitere Vereinbarungen § 9	
Ort, Datum	Ort, Datum
Unterschrift Mandant	Unterschrift Steuerberater

aber auch Chancen rechtzeitig zu erkennen. Denn in der Praxis zeigt sich immer wieder, dass gerade bei Fehlen eines solchen Systems – und der damit verbundenen klaren Vorgaben und Anweisungen – die Unternehmensleitung selbst die Augen zu lange verschließt bzw. zu spät erkennt, dass sich das eigene Unternehmen auf dem direktem Weg in eine Krise befindet. Insbesondere die Kreditwirtschaft hat diese Entwicklung erkannt und fordert deshalb in jüngster Zeit immer mehr Unternehmen auf, Maßnahmen zur Vorsorge zu treffen, d. h. eine systematische Risikovorsorge zu betreiben.

Der Unternehmer selbst ist mit der Einrichtung eines solchen Systems häufig überfordert. Zwar erscheint die Notwendigkeit der Einrichtung eines solchen Systems durchaus plausibel zu sein, aber spätestens bei der Frage der konkreten Ausgestaltung zeigt sich in der Praxis häufig, dass der Unternehmer hier allein nicht weiterkommt. Es ist nun nahe liegend, dass er Hilfestellung vor allem von seinem Steuerberater erwartet, da dieser auf Grund seiner fundierten Ausbildung neben steuerrechtlichen Kenntnissen auch Kenntnisse auf dem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre besitzt und somit über das notwendige Know-how und Instrumentarium verfügen müsste.

Leider muss man konstatieren, dass der Steuerberater bei seiner Vorbereitung auf das Berufsexamen gerade mit dieser Materie nicht im ausreichenden Maße konfrontiert wird. Obwohl viele Berater ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert haben, bewegt man sich im Gegensatz zu den klassischen Steuerberatungsleistungen hier auf unsicherem Terrain. Es gibt keine Checklisten und Standards, die ein effizientes Arbeiten erlauben, sondern im Zweifel ist der Steuerberater auf die eigene, langjährige Berufserfahrung angewiesen.

Im Falle der Beauftragung mit der Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystem für einen Mandanten, scheint es auf den ersten Blick am zweckmäßigsten zu sein, sich am Gesetz zu orientieren, um die konkreten Vorstellungen, die der Gesetzgeber in § 91 Abs. 2 AktG kodifiziert hat, analog zu verwenden.

Enttäuscht wird man feststellen, dass es der Gesetzgeber unterlassen hat, konkrete Regelungen über die Ausgestaltung des Überwachungssystems vorzugeben. Die Umsetzung obliegt letztlich dem einzelnen Anwender nach dessen individuellen Kenntnissen und Bedürfnissen! Offen bleiben damit auch die Fragen nach der qualitativen Erfassung der Risiken und deren Quantifizierung. Deshalb sollen im Folgenden die Anforderungen an ein effizientes Risikofrüherkennungssystem bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen aufgezeigt werden.

LITERATURHINWEISE

Gilgan, Kein Honoraranspruch ohne Auftrag, INF 2005, 357 ff.; Handbuch »Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Steuerberatung«. Stand März 2004, Hrsg.: Bundessteuerberaterkammer KdöR/DATEV eG; *Hübner/Hübner*, Abenteuer Steuerberatung. Der Steuerberater als Unternehmer, Wien 2002; *Lange/Wall*, Risikomanagement nach dem KonTraG: Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, München 2001; *Lück*, Elemente eines Risiko-Managementsystems – Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), DB 1998, 8–14; *Maxl/Feiter*, Die Steuerberatergebührenverordnung, NWB Fach 30, 1169–1180; *Maxl/Feiter*, Vertragsfreiheit oder Bindung an die Steuerberatergebührenverordnung insbesondere bei der Vereinbarung von Zeithonoraren, INF 1995, 438 f.; *Pfohl*, Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 1997; Wirtschaftsprüfer-Handbuch 2002, Band I, IDW Verlag; *Feiter*, Aktuelle Rechtsprechung zum Gebührenrecht der Steuerberater, INF 2006, 35 ff.

1.2 Anforderungen an ein effizientes Risikofrüherkennungssystem bei mittelständischen Unternehmen

Das Risikofrüherkennungssystem wird in der Literatur (vgl. für viele: *Lange/Wall*, Risikomanagement nach dem KonTraG: Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, 1. Auflage, München 2001; *Lück*, DB 1998, 8 ff.) als Element eines unternehmensinternen Risikomanagementsystems gesehen. Zu diesem gehören als weitere Bestandteile das Risikoüberwachungssystem und das Risikobewältigungssystem.

Gegenstand der folgenden Ausführungen ist das **Risikofrüherkennungssystem**. Dieses muss

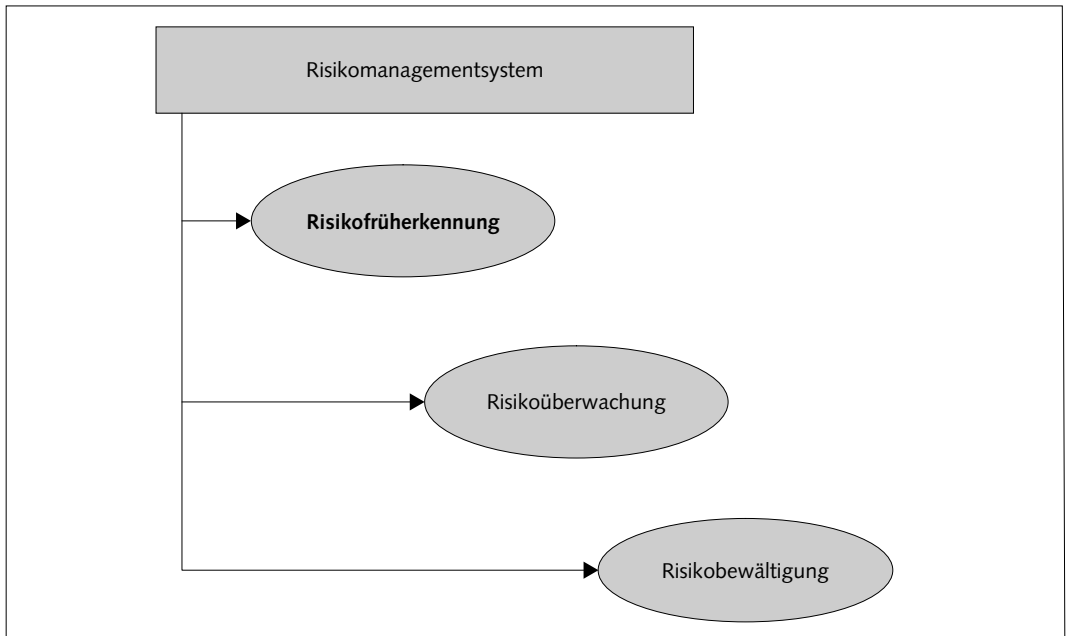


Abb. 2: Die Bestandteile des Risikomanagementsystems

im Idealfall die bestandsgefährdenden Risiken so rechtzeitig aufzeigen, dass die entsprechenden Gegenmaßnahmen frühzeitig eingeleitet werden können, um so das Unternehmen gegen eintretende Krisen abzusichern.

1.2.1 Der Begriff des »Risikos«

In den bisherigen Ausführungen wurde immer wieder salopp der Begriff Risiko verwendet. Um jedoch die Anforderungen an ein effizientes Risikofrüherkennungssystem festlegen zu können, ist es erforderlich, zunächst den Begriff des »Risikos« näher zu erläutern. Umgangssprachlich wird damit im Allgemeinen eine Schadens- oder Verlustgefahr verbunden. Die Möglichkeit eines künftigen Gewinns wird dagegen als »Chance« bezeichnet.

Die Betriebswirtschaftslehre fasst den Begriff Risiko dagegen weit: **Risiko bezeichnet die Möglichkeit, dass das Handlungsergebnis vom erwarteten Handlungsziel abweicht** (vgl. für viele: *Kromschröder/Lück, DB 1998, 1573*).

In dieser Definition spiegelt sich die Mehrwertigkeit der Zukunftserwartungen wider: Es ist im Voraus nicht sicher, ob die Entwicklung günstig oder ungünstig verläuft. Das im Unternehmen zu installierende Risikofrüherkennungssystem soll deshalb vor allem vor den Gefahren einer ungünstigen Entwicklung warnen.

Ein effizientes Risikofrüherkennungssystem muss dementsprechend alle aktuellen, zukünftigen, aber auch potentiellen Risiken, die das Unternehmen treffen können, systematisch und **dauerhaft** erkennen, so dass die Unternehmensleitung für Risiken, die aus ihren Handlungen erwachsen können, **sensibilisiert** wird. Dies gilt selbstverständlich entsprechend auch für die Mitarbeiter des Unternehmens. Ziel ist es, den Umgang mit Risiken zu beherrschen. Dazu darf das Risikofrüherkennungssystem in seiner Struktur nicht isoliert stehen, sondern muss mit dem betrieblichen Steuerungssystem eine geschlossene Einheit bilden.

Das Risiko im Unternehmen kann z. B. in folgende Risikobereiche eingeteilt werden (vgl. *Klees, DStR 1998, 93 f.*):

- **Marktrisiko:**
Das Marktrisiko umfasst neben Änderungen der Absatz- und Beschaffungsmarktpreise auch die Möglichkeit von Konjunkturschwankungen.
- **Kreditrisiko:**
Mit dem Kreditrisiko wird das Risiko bezeichnet, dass ein Geschäfts-/Vertragspartner seinen Verpflichtungen nicht nachkommt.
- **Liquiditätsrisiko:**
Das Liquiditätsrisiko umfasst das Risiko, dass das Unternehmen **selbst** seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann.
- **Rechtliches Risiko:**
Das rechtliche Risiko besteht beispielsweise darin, dass Geschäftsabschlüsse rechtlich nicht durchsetzbar sind oder vertraglich nicht korrekt dokumentiert sind. Es umfasst aber auch die Gefahr, dass sich rechtliche Rahmenbedingungen/Gesetze ändern oder behördliche Auflagen eingeführt bzw. geändert werden.
- **Sonstige Risiken:**
Die sonstigen Risiken betreffen neben dem Standortrisiko weitere Risiken wie beispielsweise Risiken aus der Produkthaftung, Risiken aus Naturkatastrophen wie Erdbeben, Überschwemmungen u.Ä.

So kategorisiert beispielsweise die Siemens AG ihre Risiken anhand von Risikoursachen und kommt zu folgender Einteilung (vgl. *Wittmann in Lange/Wall, Risikomanagement nach dem KonTraG: Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, München 2001, 274*):

- **Geschäftsrisiken** mit den Risikoarten Konjunktur, Wettbewerbsverhalten, technologischer Innovationsdruck.
- **Prozess-/Wertschöpfungsrisiken** wie beispielsweise Risiken aus der Durchlaufzeit der Fertigung, der Prozessstabilität oder Entwicklung – time to market.
- **Finanzielle Risiken:** Hier wird insbesondere das Währungsrisiko, das Länderrisiko sowie das Kreditrisiko erfasst.
- **IT-Risiken** mit der Gefahr von Datenverlusten sowie des Datenmissbrauchs.
- **Einkaufsrisiken**, die sich aus der Lieferantenstruktur und -abhängigkeit sowie aus der Änderung des Beschaffungsmarktes ergeben können.
- Die **rechtlichen Risiken/Compliance** umfassen neben dem Produktrisiko die Vertrags- und Umweltrisiken sowie Risiken aus Patenschutz oder Kartellrecht.
- Das **Personalrisiko** umfasst beispielsweise die Besetzung von Schlüsselpositionen oder Arbeitsmarktengpässe.

Zusätzlich werden Risiken, die sich auf **mehrere Risikokategorien** auswirken können, wie beispielsweise die bestehende Substitutionsgefahr i.R.d. Geschäftsrisikos oder die Entwicklung der Einkaufspreise und des Entlohnungssystems genannt.

Es soll und darf aber nicht der Eindruck erweckt werden, dass mit einem Risikofrüherkennungssystem **jegliches** Risiko vermieden werden könne; Risiken gehören nach wie vor zu den immanenten Bestandteilen von (Unternehmens-) Entscheidungen. So sind beispielsweise nach einem Urteil des LG Düsseldorf vom 27.05.2005, GmbHR 2005, 1298 ff.) gewagte (riskante) Geschäfte nur dann sorgfaltswidrig i.S.d. § 43 Abs. 2 GmbH, wenn das erlaubte Risiko überschritten wird. Dabei ist bei der Beurteilung nach Meinung des Gerichts zu berücksichtigen, dass der Geschäftsleitung bei der »Leitung der Geschäfte des Unternehmens ein weiter Handlungsspielraum zugebilligt werden muss, ohne den eine unternehmerische Tätigkeit schlechterdings nicht denkbar ist.« Zu diesem zulässigen Handlungsspielraum gehört neben dem **bewussten** Eingehen geschäftlicher Risiken auch grundsätzlich die Gefahr von Fehlbeurteilungen. Den Risiken solcher Fehleinschätzungen ist nämlich jeder Unternehmer ausgesetzt, auch wenn er noch so verantwortungsbewusst handelt.

So kann beispielsweise bei neuen und neuartigen Produkten trotz sorgfältiger Marktuntersu-

chungen nie im Voraus sicher bestimmt werden, ob diese Produkte letztlich Erfolg haben werden. Oft kommt es gerade am Anfang des Produktlebenszyklus zu Verlusten, trotzdem kann bei einzelnen Produkten dann häufig beobachtet werden, dass diese anfänglichen Misserfolge in einem späteren Stadium doch noch zum Erfolg kommen.

In der Misserfolgphase leidet aber jede Entscheidung zum weiteren Vorgehen unter zahlreichen Unwägbarkeiten, ohne dass von vornherein klar erkennbar ist, wie die tatsächliche Entwicklung verlaufen wird, insbesondere, ob durch die Fortsetzung des Vorhabens die Verluste nur vergrößert werden oder ob vielleicht doch noch die Gewinnzone erreicht werden kann.

1.2.2 Hinweise für die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems

In Anlehnung an den IDW-Prüfungsstandard 340, WPg (1999), 658 ff. kann die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems nach § 91 Abs. 2 AktG in folgenden sechs Schritten ablaufen:

1. Festlegung der Risikofelder, die zu bestandsgefährdenden Entwicklungen führen können.
2. Sicherstellung der Risikoerkennung und Risikoanalyse.
3. Sicherstellung der Risikokommunikation.
4. Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben.
5. Einrichtung eines Risikoüberwachungssystems.
6. Dokumentation der getroffenen Maßnahmen.

Die Umsetzung dieser Vorgaben stößt jedoch in kleinen und mittelgroßen Unternehmen schnell an Grenzen. Zum einen enthält der Prüfungsstandard keine konkret ausformulierten Hinweise für die praktische Transformation, zum anderen erfordern kleine und mittelgroße Unternehmen andere Schwerpunkte. Deshalb wird alternativ in Anlehnung an *Meyer-Pries*, (DSWR 2000, 272) folgende Vorgehensweise bei der Installation eines Früherkennungssystems vorgeschlagen:

1. Systematische Risikoanalyse mit Identifizierung und Abgrenzung der wesentlichen Risikobereiche.
2. Definition messbarer Risikofrühwarnindikatoren.
3. Festlegung von Sollwerten und Toleranzbereichen für jeden Risikofrühwarnindikator.
4. Festlegung von Maßnahmen bei Überschreitung der Toleranzwerte.
5. Kontinuierliche Überwachung des Systems.

Grafisch stellt sich die zeitliche Abfolge wie folgt dar:

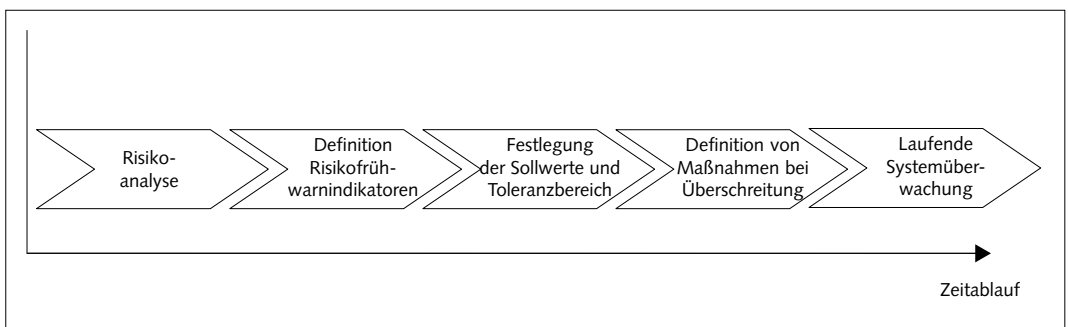


Abb. 3: Zeitlicher Verlauf bei der Installation eines Risikofrüherkennungssystems

Eine wesentliche Bedeutung eines Risikofrüherkennungssystems liegt darin, dass sowohl strategische als auch operative Komponenten enthalten sein sollen. Während bei der strategischen Planung die **langfristigen Unternehmensziele** für einen Planungszeitraum von fünf bis zu zehn Jahren

festgelegt werden, beschäftigt sich die operative Planung mit den **kurzfristigen Unternehmenszielen** für einen Zeitraum von einem bis zu fünf Jahren.

1.2.2.1 Risikoanalyse im strategischen Bereich

Im **ersten Schritt** gilt es, diejenigen Bereiche zu erfassen, aus denen Gefährdungen oder Risiken für das Unternehmen erwachsen können. Risiken liegen sowohl im strategischen als auch im operativen Bereich des Unternehmens. Im Hinblick auf die **strategischen Risiken** sind beispielsweise Veränderungen der gesamten Volkswirtschaft oder des politischen Umfelds zu berücksichtigen, mithin auch Änderungen, auf die das Unternehmen zwar selbst keinen direkten Einfluss hat, auf die es aber trotzdem ggf. reagieren muss.

Das Augenmerk muss hier auf quantitative und qualitative Risiko-Indikatoren gerichtet werden, die außerhalb des Unternehmens liegen und sich mittel- oder langfristig auf den Unternehmenserfolg durchschlagen werden. Eine Analyse der technischen Entwicklung und der demographischen Daten, aber auch die Beschäftigung mit Risiken aus den Bereichen Beschaffung, Produktion, Absatz oder Logistik bleibt somit unausweichlich.

Aktive **strategische Risikoanalyse** bedeutet Beschäftigung mit der **Zukunft**, also die Suche nach Antworten auf beispielsweise folgende Fragen:

- Wie sieht das Unternehmen in fünf Jahren aus?
- Welche Ziele soll das Unternehmen dieses Jahr erreichen?
- Welche Leistungen werden unsere Kunden dann nachfragen?

Damit verbunden sind wiederum die Fragen:

- Werden regelmäßig Informationen über den eigenen Markt, die Kunden und neue Produkte beschafft?
- Auf was will sich das Unternehmen konzentrieren?
- Wie soll der Erfolg gemessen werden?
- Besitzt das Unternehmen eine zuverlässige Übersicht über heutige und zukünftige Ausgaben und wird diese Übersicht laufend aktualisiert?

Häufig zeigt sich jedoch, dass selbst auf die einfachsten dieser Fragen keine oder nur vage Antworten gegeben werden können (so auch *Becker, Janker, Müller, DStR 2004, 1578 ff.*).

So wird meist davon ausgegangen, dass sich das Unternehmen ähnlich dem Vorjahr entwickeln werde. Dabei ist es doch gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten unerlässlich, **vor** Eintritt der Folgen einer Entscheidung möglichst alle relevanten Informationen mit in den Entscheidungsprozess aufzunehmen.

Nach wie vor stoßen insbesondere Fragen, die sich mit der Unternehmensstrategie beschäftigen, gerade bei mittelständischen Unternehmen auf Skepsis. Eine Ursache hierfür kann sicherlich zum Teil darin gesehen werden, dass meist auf Märkten mit vielen Anbietern und Nachfragern agiert wird, mit wenigen eigenen Handlungsmöglichkeiten bzw. wenigen Spielräumen für eigene Entwicklungen.

Eine weitere wesentliche Bedeutung der aktiven Risikoanalyse liegt darin, dass die Ergebnisse sowohl bei der zukünftigen strategischen als auch der operativen Planung Verwendung finden. Während bei der strategischen Planung die **langfristigen Unternehmensziele** für einen Planungszeitraum von fünf bis zu zehn Jahren festgelegt werden, beschäftigt sich die operative Planung mit den **kurzfristigen Unternehmenszielen** für einen Zeitraum von zwischen einem und fünf Jahren.

Ein detaillierter Fragenkatalog zur Erfassung der strategischen Risiken könnte folgendes Aussehen haben:

Fragebogen zum Erfassen der strategischen Risiken**Jährlich durchzuführende strategische Analyse****I. Gesamtwirtschaftliche Betrachtung;
Politisches Umfeld**

Hat sich das Zinsniveau gegenüber dem Vorjahr wesentlich verbessert?

.....

Ist mit einer künftigen Verbesserung des Zinsniveaus zu rechnen?

.....

Hat sich die Arbeitslosenquote gegenüber dem Vorjahr wesentlich verbessert?

.....

Wird das künftige Wirtschaftswachstum von den führenden Wirtschaftsforschungsinstituten besser als das aktuelle eingeschätzt?

.....

Ist mit weniger Gesetzesänderungen zu rechnen?

.....

Bleiben die für das Unternehmen wichtigen Gesetze ohne wesentliche Änderungen in Kraft?

.....

Deutet die Entwicklung der politischen Parteien auf eine wesentliche Verbesserung des politischen Umfelds hin?

.....

II. Standort; Beschaffung:

Hat sich die Verkehrsanbindung verbessert?

.....

Entsprechen die Transportwege für Ab- und Antransporte noch den aktuellen Anforderungen?

.....

Sind die Grundstückspreise unverändert bzw. rückläufig?

.....

Ist das Lohnniveau am Standort noch angemessen?

.....

Sind die Energiekosten des Standorts angemessen?

.....

Verfügt die Bevölkerung ggf. über die notwendigen Qualifikationen?

.....

Ist mit einem wesentlichen Rückgang der Beschaffungspreise (Rohstoffpreise zu rechnen)?

.....

Ist das Unternehmen eher von vielen Lieferanten abhängig?

Können die Lieferantenkonditionen verbessert werden?

Ist mit einer Verbesserung der Lieferzeiten zu rechnen?

II. Produktion, Vertrieb:

Bieten die Produkte eine angemessene Handelsspanne für Zwischenhändler?

Können angestellte Reisende durch Handelsvertreter ersetzt werden?

Werden die Handelsvertreter ausreichend über neue Produkte etc. informiert?

Ist sichergestellt, dass Handelsvertreter nicht Konkurrenzprodukte vertreiben?

Werden Liefertermine eingehalten?

Ist das Sortiment nicht zu breit?

III. Sonstiges:

Wird das künftige Marktvolumen realistisch eingeschätzt?

Wird die Preisentwicklung richtig berücksichtigt?

Wird der Wettbewerbsdruck realistisch eingeschätzt?

Führen starke Saisonschwankungen dazu, dass der Bedarf an Produktionsmitteln an der Spitze ausgerichtet wird?

Existiert eine klare Aufbauorganisation?

Wurde ein Unternehmensleitbild mit entsprechenden Zielvorgaben erstellt?

Steht die Verwaltung in einem angemessenen Verhältnis zur Produktion?

Sind die mitarbeitenden Familienmitglieder ausreichend qualifiziert?
Werden Verbesserungsvorschläge angenommen?

Haben sich die Umweltbedingungen positiv geändert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird das Unternehmen bei einer Belegschaft von mehr als 100 Mitarbeitern nicht mehr inhaberbezogen geführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Produktentwicklungszeiten ausreichend berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfolgen Investitionen bedarfsorientiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehen ausreichende Qualitätskontrollen beim Warenein- und ausgang?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wird dem Kundendienst genügend Aufmerksamkeit gewidmet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existiert eine Vor- und Nachkalkulation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die Privatentnahmen während des Jahres angemessen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eine Beantwortung der Fragen mit »Nein« deutet auf eine Gefahrenstelle hin, die zu einem unternehmensspezifischen Risiko führen kann. Je mehr Fragen mit »Nein« beantwortet werden, desto intensiver muss sich der Unternehmer mit der strategischen Planung beschäftigen. Auf eine Gewichtung der Fragen wird hier bewusst verzichtet.

1.2.2.2 Die Risikofrühwarnindikatoren im strategischen Bereich

Im **zweiten Schritt** sind solche Risikofrühwarnindikatoren, die möglichst frühzeitig Krisen ankündigen, für jeden erfassten Risikobereich zu bestimmen. Dabei zeigt sich, dass der Aufbau von Risikofrühwarnsystemen mit strategischen und operativen Komponenten umso anspruchsvoller wird, je stärker die strategische Seite ausgeprägt sein soll.

Im Folgenden werden beispielhaft Frühwarnindikatoren aufgezeigt, die nach Umwelt- und Unternehmensbereichen klassifiziert sind (vgl. u. a. *Lück*, DB 1998, 12).

Bereiche	Risikofrühwarnindikatoren
Gesamtwirtschaftliche Betrachtung	Zinsniveau, Arbeitslosenquote, Bevölkerungswachstum, Konjunkturindizes
Politisches Umfeld	Häufigkeit von Gesetzesänderungen, Entwicklung innerhalb der politischen Parteien
Beschaffung	Beschaffungspreise, Konditionen, Lieferzeiten, Angebotsvolumen und -qualität, Lieferantenabhängigkeit, Zahlungsziele
Produktion	Lagerbestand, Auslastung, Flexibilität, Standardisierungsgrad,
Absatz	Auftragseingänge und -bestand, Umsatzwachstum; Konkurrenzpreise, Reklamationsrate, Lieferzeit, Kaufverhalten der Kunden; Forderungseingänge; Forderungsausfälle

Bei der Durchführung der **strategischen Analyse** sollen nach Meinung der einschlägigen Fachliteratur (vgl. u. a. *Schindler, Rabenhorst*, BB 1998, 1886–1893, 1939–1944; *Ruhnke*, DB 2002, 437 ff.; *Bell/Marss/Solomon/Thomas*, Auditing organizations through a strategic-systems lens Illinois USA 1997; *Wiedemann*, WPg 1998, 338 ff.) verstärkt Methoden aus der Unternehmensberatung verwendet werden. In der praktischen Umsetzung zeigt sich aber immer wieder, dass mit Schlagwörtern allein, wie PEST-Analyse, Porter's Five Forces-Modell oder dem Konzept der Balanced-Scorecard, gerade kleinen und mittleren Unternehmen wenig geholfen ist. Anstelle dieser Verfahren können in den meisten Fällen die notwendigen Kenntnisse über die politischen, wirtschaftlichen oder sozialen Einflussfaktoren aus dem Wirtschaftsteil der Tageszeitung oder auch aus den Mandantenrundschriften der Steuerberater entnommen werden.

1.2.2.3 Festlegung der Sollwerte und Toleranzbereiche

Sodann gilt es im **dritten Schritt**, für die einzelnen Indikatoren solche Sollwerte und Toleranzgrenzen festzulegen, bei deren Überschreiten ein Alarmsignal ausgelöst wird. Die Festlegung dieser Werte ist relativ problemlos, da hier auf unternehmensindividuelle Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Einschränkend gilt aber, dass die Erfassung der nicht quantifizierbaren Risiken, die beispielsweise das Image oder die interne Organisation betreffen, zu Problemen führen kann, da die Bewertung dieser Risiken ausschließlich auf der subjektiven Einschätzung der jeweiligen Mitarbeiter aufbaut.

1.2.2.4 Besonderheiten des Risikofrüherkennungssystems bei mittelständischen Unternehmen

Bei mittelständischen Unternehmen wird tendenziell festzustellen sein, dass der Schwerpunkt für das Risikofrüherkennungssystem im **operativen Bereich**, also auf den Zahlen des Rechnungswesens liegen wird, ohne den strategischen Bereich jedoch gänzlich zu vernachlässigen, denn eine aktive Risikovorsorge verlangt auch eine Beschäftigung mit der Strategie, um so die Ziele des Unternehmens realistisch festlegen und formulieren zu können.

Das traditionelle operative »Risikofrüherkennungssystem« wird von der Bilanzanalyse geprägt. Dort werden im laufenden Jahr Zahlen aus den vorangegangenen Wirtschaftsjahren analysiert, die jedoch umso weniger brauchbar sind, je älter die zugrunde liegenden Jahresabschlüsse sind.

Da es aber auch für die kleineren und mittelgroßen Unternehmen immer wichtiger wird, möglichst genaue Informationen über die **aktuelle** Situation des Unternehmens zu erlangen, soll nun ein einfaches Risikofrüherkennungssystem vorgestellt werden, mit dem diese Informationen geliefert werden können. Die Grundstruktur dieses Systems soll dabei nahezu unverändert bleiben und kann mit Hilfe der gängigen EDV-Software wie beispielsweise MS-Excel gefertigt werden. Teilweise werden Bestandteile wie die Betriebswirtschaftliche Auswertung in Form der kurzfristigen Erfolgsrechnung von der entsprechenden Buchführungs-Software (z. B. DATEV, Haufe) geliefert.

Das System setzt sich aus folgenden Bestandteilen zusammen:

- Liquiditätsplanung,
- Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) in Form der kurzfristigen Erfolgsrechnung mit Soll-/Ist-Vergleich sowie Vorjahresvergleich,
- Planrechnung der künftigen Entwicklung,
- Kennzahlenanalyse,
- verbale Darstellung des Geschäftsverlaufs,
- Summen- und Saldenliste aus der Finanzbuchhaltung,
- offene Posten-Liste Debitoren/Kreditoren,
- ggf. Finanzplanung.