

KP Kanzleiführung professionell

Die strukturierte Mandatsannahme

Optimale Prozesse in der Steuerkanzlei

SONDERAUSGABE

Vorwort

Warum es so wichtig ist, sich
mit Prozessen zu beschäftigen.....1

Prozessoptimierung

Der prozessorientierte Ansatz in der StB-Kanzlei.....2

Musterprozess

Die strukturierte Mandatsannahme –
In drei Schritten zum Auftrag.....5

Projektmanagement – light

So setzen Sie schlank neue Prozesse direkt um18

Arbeitshilfen

Verzeichnis der verfügbaren Muster22

Wir helfen Ihnen gern!

Es ist unsere Aufgabe, Sie mit praktischem Wissen und konkreten Empfehlungen im Beruf zu unterstützen. Manchmal bleiben dennoch Fragen offen oder Probleme ungelöst. Sprechen Sie uns an! Wir bemühen uns um schnelle Antworten – sei es bei Fragen zur Berichterstattung, zur Technik, zum digitalen Angebot oder zu Ihrem Abonnement.



Für Fragen zur Berichterstattung:

Jürgen Derlath
Stellv. Chefredakteur (verantwortlich)
Telefon 02596 922-29
Fax 02596 922-80
E-Mail derlath@iww.de



Für Fragen zur Technik (Online und Mobile):

Susanne Kreutzer
Projektleiterin Online
Telefon 02596 922-42
Fax 02596 922-99
E-Mail kreutzer@iww.de



Für Fragen zum Abonnement:

Barbara Oehrlein, Jasmin Baumeister, Michaela Scharvogel-Junghof,
Arnold Scheiner, Ulla Vollrath (nicht abgebildet)
IWW Institut, Kundenservice
Franz-Horn-Str. 2
97082 Würzburg
Telefon 0931 4170-472
Fax 0931 4170-463
E-Mail kontakt@iww.de

VORWORT

Warum es so wichtig ist, sich mit Prozessen zu beschäftigen

Wenn man eines von den Internet-Giganten wie Amazon oder Google lernen kann, dann dass sie regelmäßig ihre Prozesse überprüfen und überarbeiten. Die vielen kleinen Veränderungen merkt der Nutzer gar nicht, aber auf längere Sicht verändern sie das Nutzungserlebnis erheblich. Nicht die „herkulische Anstrengung“ macht den Unterschied, sondern die konstante Verbesserung.

Das lässt sich mühelos auf eine Steuerkanzlei übertragen. Zwar hat die Kanzleisoftware eine zentrale Stellung und so sind viele Abläufe der Leistungserbringung quasi vorgegeben. Es bleiben aber genügend gestaltbare Abläufe – einer ist die Mandatsannahme –, die elektronisch (noch) nicht so weit unterstützt werden, dass es nur einen Standard dafür gäbe. Und das ist vielleicht in diesem Fall sogar gut so; denn die Individualität der Kanzlei tritt dem neuen Mandanten hier zum ersten Mal entgegen.

Mit dieser Sonderausgaben wollen wir Ihren Blick auf die eigene Kanzlei schärfen. In den Beiträgen geht es aber nicht nur um das „Nutzungserlebnis“, dass Sie dem neuen Mandanten vermitteln. Vielmehr möchten wir Sie anregen, über die Bedeutung, die das Prozessthema für Kanzleien (jeder Größe) hat, einmal grundsätzlich nachzudenken (Gilgan, Der prozessorientierte Ansatz in der Steuerberatungskanzlei, Seite 2).

Mit dem Herzstück dieser Sonderausgabe (Gilgan/Otterbach, Die strukturierte Mandatsannahme – In drei Schritten zum Auftrag, Seite 5) stellen wir Ihnen einen Musterprozess vor. Dieser kann Ihnen als Benchmark dienen, um Ihre Abläufe der Mandatsannahme zu überdenken. Er kann Ihnen aber auch als – erste Grundlage – für einen konkreten Soll-Zustand für eine Prozessinnovation in Ihrer Kanzlei dienen. Der Ablauf fokussiert vor allem auch auf die beiden Punkte Rechtssicherheit und Haftungssicherheit und soll es Ihnen ermöglichen, qualifiziert über die Annahme eines Mandats zu entscheiden.

Der dritte Beitrag (Derlath, So setzen Sie schlank neue Prozesse um, Seite 18) gibt Ihnen die Mittel für ein „Projektmanagement light“ an die Hand. Es handelt sich um praxiserprobte Verfahrensweisen, mit denen auch jemand, der nicht täglich Projekte leitet, ein kleineres Projekt sicher zum Erfolg führen kann.

Übrigens: Viele der zur Umsetzung benötigten Muster (z. B. Steuerberatungsvertrag, Vollmachten etc.) finden Sie im Downloadbereich von KP.

Doch nun wünschen wir Ihnen erst einmal viel Nutzen aus der Lektüre!

RA Hans-Günther Gilgan, Münster
StB Jürgen Derlath, Münster,
Gerd Otterbach, Kanzleiberater, Netphen

In der Vorbereitung
wird der Erfolg
angelegt

Über Prozesse
nachdenken

Danach Prozesse
überdenken

Prozesse schlank
ändern



IHR PLUS IM NETZ
[www.iww.de/kp/
downloads](http://www.iww.de/kp/downloads)

PROZESSOPTIMIERUNG

Der prozessorientierte Ansatz in der StB-Kanzlei

von RA Hans-Günther Gilgan, Münster

| Als die Autoindustrie noch in den Kinderschuhen steckte, revolutionierte Henry Ford bereits die Produktion von Automobilen. Indem er die Arbeitsabläufe analysieren ließ und dann neu und effizienter strukturierte, gelang es ihm, ein Fahrzeug in einem Zehntel der sonst üblichen Zeit herzustellen. Das erhöhte nicht nur den Output seiner Fabriken, sondern senkte auch den Preis für den Wagen. Der war zwar immer noch teuer, aber Fahren wurde so für viel breitere Gruppen erschwinglich und Henry Ford wurde reich. Mit anderen Worten: In der Art, wie die Prozesse strukturiert sind, steckt eine Menge Geld, das entweder in die Kosten geht oder in den Gewinn. |

Überblick über den prozessorientierten Ansatz

In den Prozessen steckt aber nicht nur Geld, sondern auch Qualität: Lebensqualität für Sie und Dienstleistungsqualität für Ihre Mandanten. Kommt Ihnen eine der folgenden Situationen vielleicht bekannt vor?

■ Beispiele

- Ein Mandant wendet sich Hilfe suchend an die Kanzlei, da unangemeldet die Steuerfahndung vor der Tür steht. Die Kanzleimitarbeiter können keine Hilfestellung geben und Sie sind nicht erreichbar. Infolgedessen gibt der Mandant für ihn nachteilige Erklärungen ab, die bei ordnungsgemäßer Beratung hätten vermieden werden können.
- Sie erleiden einen Unfall oder müssen sich wegen einer ernsthaften Erkrankung einer Operation unterziehen und fallen daher für einen längeren Zeitraum aus. Während des Krankenhaus- und/oder Kuraufenthalts kommen Sie nicht zur Ruhe, da Sie täglich Anfragen von Mitarbeitern und Mandanten ausgesetzt sind, um zu klären, welche Arbeiten demnächst zu erledigen sind.
- Ein Mandant ruft an und möchte mit Ihnen ein steuerliches Problem besprechen. Da Sie aufgrund eines auswärtigen Termins nicht erreichbar sind, wird von der Kanzlei Ihr Rückruf avisiert. Aufgrund nachfolgender Telefonate versäumt das Sekretariat, Ihnen eine entsprechende Notiz vorzulegen. Ist der Mandant zu Unrecht enttäuscht?

Warum ist Qualitätsmanagement wichtig?

In allen drei Fällen wäre es hilfreich gewesen, wenn entsprechende Dokumentationen zur Verfügung gestanden hätten, die eine sachgerechte Reaktion auch ohne Ihre persönliche Anwesenheit ermöglicht hätten.

PRAXISTIPP | Die Erreichbarkeit und die Möglichkeit eines sofortigen Termins stehen ganz oben auf der Liste der Mandantenzufriedenheit und begründen bei Vorliegen die Weiterempfehlungsbereitschaft Ihres Auftraggebers!

In Prozessen stecken
Geld und Qualität

Die Ausführung vom
Ausführenden
entkoppeln

Damit ist die Frage des Qualitätsmanagements (QM) oder auch Kanzleimanagements angesprochen, nämlich die Organisation einer Kanzlei unter QM-Aspekten. Qualität bedeutet, inwieweit ein Produkt alle vom „Hersteller“ geplanten und vom „Kunden“ gewünschten Eigenschaften besitzt. Kurz gesagt: Qualität ist das Erfüllen von Kundenforderungen in verlangter Form und zum verlangten Zeitpunkt. Die ISO-Norm 9001:2015 gibt allgemeine Anhaltspunkte und allgemeine Vorgaben, wie sich Organisationsmängel vermeiden lassen und Qualität erreicht werden kann. Organisationsmängel haben ihre Ursache im Wesentlichen darin, dass die Bearbeitungs- und Entscheidungsprozesse nicht oder nur unzureichend definiert sind. Es geht also beim Kanzleimanagement darum, die wichtigsten Prozesse einheitlich und für alle verbindlich zu definieren und zu dokumentieren (prozessorientierter Ansatz).

Was will der prozessorientierte Ansatz?

Der prozessorientierte Ansatz versteht Tätigkeiten als miteinander in Wechselbeziehung stehende Prozesse, die in einem zusammenhängenden System geleitet und gelenkt werden. Angestrebt wird eine systematische Festlegung und Steuerung von Prozessen und deren Wechselwirkungen. Das führt zu einer Standardisierung der Abläufe gerade mit Blick auf die Auswirkungen auf andere Abläufe.

Was sind die Vor- und Nachteile des prozessorientierten Vorgehens?

Die Vereinheitlichung von Prozessen ist kein Selbstzweck. Nach der sog. 10er-Regel erhöhen sich die Fehlerkosten für einen nicht entdeckten Fehler von Stufe zu Stufe der Wertschöpfung um den Faktor 10. Je früher also ein Fehler entdeckt und beseitigt wird, desto kostengünstiger ist dies für die Organisation. So führten sämtliche Ergebnisse einiger Studien aus den 70er Jahren in Japan, USA und Großbritannien, die sich mit den Ursachen von Produkt- bzw. Qualitätsmängeln beschäftigten, zu gleichen Ergebnissen: Ca. 70 % aller Produktmängel hatten ihre Ursache bereits in der Entwicklung, Konstruktion und Arbeitsvorbereitung. Der Herstellungsprozess selbst hat bezüglich der Endqualität des Produkts offensichtlich eher einen sekundären Einfluss. Eine VDMA-Studie zum Thema „Qualitätsbezogene Kosten“ Anfang der 90er Jahre in der Bundesrepublik bestätigt dieses Ergebnis.

Das bedeutet, dass es in erster Linie gilt, die Entstehung von Fehlern bereits in der Planung, Entwicklung und Arbeitsvorbereitung anstatt durch spätere Anstrengungen und Kontrollen im „Fertigungsprozess“ zu vermeiden.

PRAXISTIPP | Nicht zuletzt gewähren viele Berufs-Haftpflichtversicherer zertifizierten Kanzleien Nachlässe auf die Prämien, weil sich gezeigt hat, dass in zertifizierten und damit organisierten Kanzleien deutlich weniger Haftungsfälle zu verzeichnen sind.

Welche Prozesse gibt es in einer Steuerberater-Kanzlei?

In jeder Kanzlei lassen sich die Abläufe in vier Gruppen einteilen. Diese Prozessarten stellen bildlich gesprochen die vier Grundpfeiler der Organisation dar:

Qualitäts-
management

Jeder Fehler
produziert
Folgefehler, je früher
desto mehr

In einer Kanzlei gibt
es vier Prozesstypen

Überarbeitung oder Neueinführung von Prozessen

- Managementprozesse (z. B. Kanzleipolitik, Kanzleiphilosophie, Dienstleistungspolitik, Mandatspolitik, Honorarpolitik);
- Leistungsprozesse (z. B. Lohnbuchhaltung, Finanzbuchhaltung, Jahresabschluss, Steuererklärungen, Bescheidprüfung);
- Unterstützungsprozesse (z. B. Dokumenten- und Datenmanagement, interne Audits und Kooperationen) sowie
- Überwachungsprozesse (z. B. Kontrolle, Nachschau, Mandantenbefragung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

Alle diese Prozesse sind wichtig. Es wäre ein verhängnisvoller Fehlschluss, sich nicht um Management-, Unterstützungs- und Überwachungsprozesse zu kümmern, weil damit kein Geld verdient wird.

Wie kann ich als Inhaber gezielt an meinen Prozessen arbeiten?

Die Überarbeitung von Prozessen in der Kanzlei vollzieht sich im Wesentlichen in vier Schritten:

- Wie läuft der Prozess derzeit ab (Ist-Zustand)?
- Wie sollte der Prozess idealerweise ablaufen (Soll-Zustand)?
- Worin weicht der Ist-Zustand vom Soll-Zustand ab?
- Welche Maßnahmen führen zum Soll-Zustand?

Wird ein neuer Prozess eingeführt, entfällt natürlich die Soll-Ist-Analyse.

Projektmanagement (oft) erforderlich

Die Überarbeitung bestehender Prozesse und erst Recht die Einführung neuer ist keine Aufgabe, die einfach einem Mitarbeiter zugewiesen werden kann. Es handelt sich vielmehr um ein Projekt, also um ein Bündel von zusammenhängenden Aufgaben mit Vorgaben für Termine, Ressourcen und Qualität (vgl. zu Projektmanagement in Steuerberatungskanzleien, Herold, KP 18, 28). Für ein Projekt benötigen Sie

- ein von allen am Projekt beteiligten geteiltes Projektziel. Bei mehreren Projektzielen müssen die Ziele auf Abhängigkeiten und Widersprüche untersucht worden sein. Die Zielerreichung muss messbar sein;
- einen Projektleiter (als Leiter des Projektteams und Verantwortlichen für die Einhaltung des Projektplans);
- ein Projektteam (wenn das Projekt so umfangreich ist, dass Aufgaben aus dem Projekt delegiert werden müssen);
- einen Projektplan, der das Vorhaben idealerweise so beschreibt, dass auch jemand, der nicht an der Entwicklung des Projektplans beteiligt war, das Projekt leiten oder als Teammitglied mitarbeiten könnte.

PRAXISTIPP | Ob als Projektleiter die Kanzleileitung gewählt werden sollte, sollte ernsthaft hinterfragt werden. Denn nicht jeder ist in der Lage, seine bisherige Organisation und Arbeitsweise infrage zu stellen. Insofern könnte es sich eher anbieten, aus dem Kreis der Mitarbeiter eine geeignete Person auszuwählen.

MUSTERPROZESS

Die strukturierte Mandatsannahme – In drei Schritten zum Auftrag

von RA Hans-Günther Gilgan, Münster, und Gerd Otterbach, Netphen

Wie in vielen anderen Fällen liegt auch bei der Mandatsannahme in der guten Vorbereitung der Schlüssel zum Erfolg. So einige „ach hätte ich doch“ und „wenn ich das vorher gewusst hätte“ lassen sich über einen strukturierten Annahmeprozess vermeiden. Die Entscheidung, die Sie hier treffen müssen, lautet: Machen Sie (oder Ihre Mitarbeiter) sich die Arbeit jetzt oder wollen Sie einen Gutteil der Arbeit im ersten Jahr mit dem Mandanten mit Nachhalten und Nachbessern verbringen? Wir stellen Ihnen hier einen – gerade auch unter den Gesichtspunkten Rechtssicherheit und Haftungssicherheit – optimierten Ablauf vor, denn Sie als Benchmark zum Vergleich oder als Soll-Prozess für Anpassungen nutzen können. |

Oh Schreck:
Kunde droht mit
Auftrag

Schritt 1: Erstkontakt/Erfassung

Es gibt viele Möglichkeiten, wie der Interessent (und vielleicht künftige Mandant) zu Ihnen findet. Ein Anruf, eine E-Mail oder der Interessent steht mit einem Ordner am Empfang. Hier sind Schritte, die sie beim Erstkontakt auf jeden Fall durchlaufen sollten und die wir Ihnen in diesem Abschnitt näher erläutern wollen.

Viele Wege führen
in die Kanzlei

SCHRITT 1 / Erstkontakt/Erfassung

In diesem Schritt geht es darum, sich einen Überblick über Person und Beratungsbedarf des Interessenten zu verschaffen. Die Verantwortung liegt bei den Mitarbeitern im Empfang.

Teilschritte	Bedeutung	Dokument
1. Kontaktdaten aufnehmen	Die Aufnahme der Kontaktdaten sollte sich zunächst auf Adresse, Telefon (Festnetz und mobil), E-Mail und Internet beschränken, damit Kommunikation und Anforderung der Unterlagen ermöglicht werden.	Mandantenerstkontakt (Checkliste, Seite 7)
2. Unterlagen anfordern	Erst die Steuerunterlagen ermöglichen die Prüfung, ob der Auftrag angenommen werden kann. Es bietet sich an, insbesondere Steuerbescheide anzufordern, weil sich daraus die Einkunftsarten und damit die anzufordernden Unterlagen ablesen lassen. In Betracht kommt auch die Anforderung vom Vorberater, was aber regelmäßig bedeutet, dass das Auftragsverhältnis zum Vorberater beendet ist. Zur Vermeidung doppelter Vergütungen sollte der Interessent hierauf hingewiesen werden.	
3. Unterlagen auf Vollständigkeit prüfen und ggf. fehlende Unterlagen nachfordern	Dadurch wird sichergestellt, dass die Vorprüfung nicht auf unvollständiger Grundlage erfolgt und mit einem unzutreffenden Ergebnis abgeschlossen wird. Sollten die nachgeforderten Unterlagen nicht oder nicht vollständig eingereicht worden sein, muss der Interessent hieran erinnert werden, um dem eventuellen Vorwurf einer Sorgfaltspflichtverletzung zu begegnen.	

Nicht alle Daten
müssen vom
Mandanten kommen

Kontakt Daten aufnehmen

Nachdem der Interessent Sie bzw. Ihre Praxis gefunden hat und „mit Auftrag droht“, sollten zunächst für den weiteren Kommunikationsprozess die Kontaktdaten aufgenommen werden. Dabei sollten nicht nur die postalische Adresse, sondern auch die elektronischen Medien erfragt und erfasst werden. Alle übrigen Daten werden erst nach Auftragsannahme relevant und können dann einfach z. B. aus einer Datenübertragung vom Vorberater oder aus den Steuerbescheiden übernommen werden.

Sollte der Interessent z. B. über eine eigene Homepage verfügen, können Sie sich für die weiteren Verhandlungen dort wichtige Informationen über den Interessenten persönlich bzw. sein Unternehmen beschaffen.

■ Gesetzliche Vorgaben

Geldwäschegesetz	Abgabenordnung
Das Feststellen des Namens anhand eines gültigen Personalausweises oder Reisepasses, des Geburtsdatums, des Geburtsorts, der Staatsangehörigkeit und der Anschrift, von Art, Nummer und ausstellender Behörde des amtlichen Ausweises ist Voraussetzung der Identifizierung gemäß § 1 Abs. 5 GwG	Nach § 87d Abs. 2 AO ist der Steuerberater z. B. verpflichtet, sich vor Übermittlung der Daten an das FA, etwa bei der Jahressteuererklärung, Gewissheit über Person und Anschrift des Mandanten zu verschaffen. Bei vorsätzlicher oder grob fahrlässiger Missachtung dieser Pflicht haftet er, soweit durch die Datenübermittlung eine Steuerverkürzung oder ein zu Unrecht erlangter Steuervorteil des Mandanten eintritt (§ 72a Abs. 2 AO).

Die Unterlagen
sollten einen
Überblick
ermöglichen

Unterlagen anfordern, Vorberater erfragen

Damit Sie sich ein Bild vom zu erwartenden Auftrag verschaffen können, benötigen Sie Informationen. Dazu sind die entsprechenden Unterlagen des Interessenten anzufordern. Die Anforderung sollte schon so umfassend wie möglich sein. Das setzt natürlich voraus, dass festgestellt wurde, ob es sich um einen Verbraucher oder einen Unternehmer handelt, welche Einkünfte erzielt werden und welche Verträge das Unternehmen abgeschlossen hat. Am besten wird auch der letzte Steuerbescheid gleich mit angefordert. Sollte es einen Vorberater geben, könnte von ihm zugleich eine Datenübertragung angefordert werden.

PRAXISTIPP | Für die Einreichung der Unterlagen sollten Sie dem Interessenten vor dem Hintergrund der „Auftragsplanung“ einen Termin setzen. Das ermöglicht Ihnen nicht nur eine saubere Auftragsplanung, sondern gibt schon hier wichtige Hinweise auf die „Termintreue“ des Interessenten. Wenn er schon im Rahmen der Auftragsannahme säumig ist, wird er dies auch nach Auftragsannahme sein.

Wichtig ist auch eine Information über einen möglichen Vorberater. Im Rahmen der Datenübertragung und Herausgabe der Unterlagen lässt sich so leicht feststellen, ob der „neue“ Auftraggeber dem Vorberater noch Honorar schuldig ist und dieser sich deswegen auf sein Zurückbehaltungsrecht berufen könnte.

Unterlagen entgegennehmen und prüfen

Die angeforderten Unterlagen sind von der Kanzlei entgegenzunehmen und zur Prüfung auf Vollständigkeit usw. aufzubereiten. Zwar dürfen Steuerberater ihre Beratung grundsätzlich auf die vom Mandanten erteilten Auskünfte und überlassenen Unterlagen stützen und diese als sachlich richtig zugrunde legen. Wenn aber steuerliche Vorschriften nicht eingehalten wurden, ist der Steuerberater verpflichtet, den Auftraggeber zur Vervollständigung anzuhalten; Unklarheiten muss er durch Rückfragen und Erörterungen mit dem Auftraggeber klären (OLG Düsseldorf 28.8.07, I-23 U 146/06).

Der Berater muss Unklarheiten aufklären

PRAXISTIPP | Steuerberater müssen den Sachverhalt aufklären, Unklarheiten bereinigen. Im Falle des Unterlassens drohen Haftungsansprüche wegen fehlerhafter Beratung.

CHECKLISTE / Mandantenerstkontakt

- Adress- und Kontaktdaten aufnehmen
- Voraussichtlichen Umfang der Mandatierung erfragen
- Den Vorberater erfragen
- Die zur voraussichtlichen Mandatierung erforderlichen Unterlagen anfordern
- „Wie kommen Sie gerade zu uns?“

Hinweis: Wenn die Kanzlei mit einer Strukturierungshilfe für die Mandanten, wie einem Pendelordner mit Register arbeitet, bietet es sich an, diesen schon an dieser Stelle einzusetzen.

PRAXISTIPP | Fragen Sie, warum der Interessent gerade zu Ihnen gekommen ist. So erfahren Sie, welche Wirkung Ihre Praxis nach außen entfaltet und können das Wissen für Markenbildung (Herold, KP 19, 59) und Akquise nutzen.

Wenn sich ein Neukunde für Ihre Dienstleistung interessiert, kann dies mehrere Gründe haben: Es kann reiner Zufall sein. Oder aber er ist einer Empfehlung gefolgt. Es könnte aber auch sein, dass er sich zuvor im Internet gezielt auf die Suche nach einem Steuerberater gemacht und seine Wahl nach bestimmten Kriterien getroffen hat. Allein in den Antworten auf diese Fragen stecken wertvolle Informationen für Ihre Praxis. Empfehlung deutet auf Zufriedenheit anderer Auftraggeber hin. Die Internetrecherche lässt auf einen bestimmten Beratungsbedarf schließen. Sollte es Zufall gewesen sein, könnte dies auf eine strategisch günstige Lage Ihrer Praxis hindeuten.

Hinweise auf die Außenwirkung der Kanzlei

Schritt 2: Vorprüfung und Ergebnisbericht

SCHRITT 2 / Vorprüfung und Ergebnisbericht

Mit der Vorprüfung soll festgestellt werden, ob der Interessent als Auftraggeber der Kanzlei infrage kommt. Das Ergebnis der Vorprüfung wird im Ergebnisbericht dokumentiert. Die Verantwortung sollte idealerweise überwiegend beim Sachbearbeiter liegen.

Teilschritte	Bedeutung	Dokument
1. Voraussichtlichen Beratungsbedarf bestimmen	Hier ist nicht nur wichtig, in welcher Weise der Mandant bereits beraten wurde, sondern es sollte auch daran gedacht werden, ihm sinnvolle zusätzliche Beratungsangebote zu machen.	(kanzleiindividueller) Dienstleistungskatalog
2. Annahmekriterien (strategischer Fit) prüfen	Auf der Basis zuvor definierter Annahmekriterien ist zu prüfen, ob diese vom Interessenten erfüllt werden. Als Annahmekriterien kommen insbesondere in Betracht: ■ Branche ■ fachliche/persönliche Ressourcen ■ Übernahme vereinbarter Tätigkeiten ■ auftragsspezifische Haftungsrisiken ■ Wirtschaftlichkeit des Auftrags ■ Folgen vorzeitiger Kündigung ■ Bonität des Auftraggebers ■ Honorarrückstände beim Vorberater ■ Zahlungsmoral ■ Zuverlässigkeit/ Seriosität des Auftraggebers	Annahmekriterien (kanzleiindividuelle Kriterien, für Anhaltspunkte s. a. Checkliste S. 10))
3. Vorkalkulation	Die Annahme eines Auftrags macht wirtschaftlich nur Sinn, wenn durch Vorkalkulation ein Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden kann. Erst danach kann beurteilt werden, ob die gesetzlichen Gebühren ausreichend sind oder ob eine Vergütungsvereinbarung nach § 4 StBVV zu treffen ist.	Ermittlung eines Stundenverrechnungssatzes (Schema)
4. Haftungsrisiken prüfen	Indizien für Haftungsrisiken sind insbesondere: ■ zweifelhafte Bilanzierungsgepflogenheiten ■ umfangreiche, schwer überschaubare Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen oder Personen ■ sich verschlechternde finanzielle Verhältnisse ■ ständiger Berater- bzw. Bankenwechsel ■ schlechter Zustand des Rechnungswesens ■ hohe Kreditvolumina ■ hohe stille Reserven ■ großes Investitionsvolumen ■ Beurteilung von Fragen der betrieblichen Altersversorgung Übersteigen die Risiken die Versicherungssumme, ist diese entweder anzupassen oder eine Haftungsbeschränkungsvereinbarung zu treffen.	KP-Sonderausgabe: Haftung in der Steuerberatung und Maßnahmen zu deren Begrenzung (2014)
5. Bonität	Erkenntnisse zur Bonität können sich extern z. B. über Wirtschaftsauskunfteien oder intern aus den Unterlagen des Interessenten ergeben, insbesondere aus dem Rechnungswesen.	
6. Voraussichtliche Mandatsbetreuung durch ...	Aufgrund der internen Personalplanung sollte festgelegt werden, von wem das künftige Mandat betreut werden soll.	

7. Ergebnisbericht mit Entscheidungsvorschlag	Im Ergebnisbericht wird das Ergebnis der Vorprüfung dokumentiert. Er endet mit einem Entscheidungsvorschlag für den Steuerberater. Steuerberater sind nach § 3 Abs. 2 BOSTB verpflichtet, sich die Auftragsannahme vorzubehalten. Deshalb ist ihm der erstellte Ergebnisbericht vorzulegen und zu erläutern. Erst nach Freigabe durch den Steuerberater wird dann ein Besprechungstermin mit dem potenziellen Auftraggeber vereinbart, der mit dem Vertragsschluss enden soll.	
8. Entscheidung	Erscheint nach der Vorprüfung die Aufnahme des Interessenten sinnvoll ist, ist die Auftragsannahme vorzubereiten. Die Auftragsablehnung muss dem potenziellen Auftraggeber nach § 63 StBerG vom Steuerberater unverzüglich mitgeteilt werden. Unterlässt er dies, haftet er für darauf zurückgehende Schäden des potenziellen Auftraggebers.	Auftragsannahme (Checkliste S. 12)

Voraussichtlichen Beratungsbedarf bestimmen

Im Rahmen der Auftragsannahme reicht es nicht aus, die Dienstleistung allein nach dem Wunsch des Interessenten zu bestimmen. Die eingereichten Unterlagen sind vielmehr sorgfältig darauf zu prüfen, ob sie Hinweise auf einen weitergehenden Beratungsbedarf enthalten.

Einen zusätzlich zum Beratungswunsch festgestellten Beratungsbedarf müssen Sie sodann mit Ihrem Dienstleistungskatalog abgleichen. Wenn Sie den zusätzlichen Bedarf nicht abdecken können, sollten Sie den Auftrag insoweit nicht annehmen. Allerdings sollten Sie den Interessenten auch nicht „im Regen stehen lassen“, sondern Hinweise geben, wie und durch wen dieser Zusatzbedarf abgedeckt werden kann. Hier eignen sich z. B. Hinweise auf Kooperationspartner.

Annahmekriterien prüfen

Aufgrund der Tatsache, dass wir heute einen „Käufermarkt“ vorfinden, nehmen Steuerberater nicht selten „blind“ alle Mandate an, die kommen. Das kann sich als Bumerang erweisen, wenn hinterher die personellen Ressourcen zur Auftragsbearbeitung nicht ausreichen oder erforderliches Knowhow nicht verfügbar ist. Immerhin sind Steuerberater gemäß § 57 Abs. 1 StBerG i.V.m. § 4 BOSTB verpflichtet, die für eine gewissenhafte Berufsausübung erforderlichen fachlichen, personellen und sonstigen organisatorischen Voraussetzungen zu gewährleisten.

„Hauptsache Auftrag“ sollte also nicht das Motto des Handelns sein. Denn der Auftrag allein besagt noch nichts über die damit verbundenen Anforderungen an Ihre Praxis und die damit verbundenen Aufwendungen. Aufträge, die keinen Deckungsbeitrag abwerfen, sind wirtschaftlich unsinnig. Sie binden Zeit, die für die Erledigung anderer Aufträge fehlt und damit Fristendruck erzeugen.

Was braucht der Mandant (noch)?

Passt das Mandat in die Kanzlei?

CHECKLISTE / Annahmekriterien

- Passt die Branche zur Ausrichtung/zum Knowhow der Kanzlei?
- Sind ausreichend Ressourcen (fachlich, persönlich, zeitliche (Folgeprozess/ Auftragsplanung) vorhanden?
- Ermöglicht das Mandat die Erbringung vereinbarter Tätigkeiten?
- Wie wirtschaftlich ist das Mandat voraussichtlich (Deckungsbeitragsrechnung/Vorkalkulation, Bonität des Auftraggebers/Überschuldung)?
- Wie sicher sind die Einnahmen aus dem Mandat (Zahlungsmoral, Zuverlässigkeit/Seriosität des Auftraggebers Honorarrückstände beim Vorberater)?
- Welche Folgen hätte eine vorzeitige Kündigung?
- Bestehen auftragsspezifische Haftungsrisiken?
- Gibt es beachtliche berufsrechtliche Aspekte (Auftragsverhältnisse zu anderen Steuerberatern, Interessenkollisionen, Gründe für Beraterwechsel)?

Wie rentabel
wird das Mandat
voraussichtlich?

Vorkalkulation

Woher wissen Sie, ob das Ihnen angetragene Mandat wirtschaftlich sinnvoll für Ihre Kanzlei ist? Nur das Mandat zu bekommen ist sicherlich keine Entscheidungshilfe.

Mithilfe der Vorkalkulation ist es möglich, die Umsätze in den einzelnen Geschäftsfeldern und den Kanzleiumsatz insgesamt als Plangrößen zu ermitteln und den Gemeinkostenzuschlag sowie den Zuschlag für kalkulatorische Kosten auf die produktiven Personalkosten in einer einfachen, Excel-gestützten Rechnung relativ genau zu ermitteln und so ein Planungs- und Kontrollinstrument zu implementieren (Gilgan /Hrsg., Steuerberatung 2020, Rz. 1088). Im Hinblick darauf, dass für die potenziell einzusetzenden Mitarbeiter unterschiedliche Stundensätze gelten können, sollten Sie sich als Praxisinhaber diese Vorkalkulation persönlich vorbehalten. Lässt sich dieser Wert mit den gesetzlichen Gebühren nicht erreichen, sollte der Auftrag abgelehnt oder auf Grundlage einer Honorarvereinbarung angenommen werden.

PRAXISTIPP | Wenn Sie sich keine Klarheit über die Wirtschaftlichkeit des Auftrags verschafft haben, riskieren Sie den Deckungsbeitrag oder gar das Entstehen eines Verlustes.

■ Ermittlung eines Stundenverrechnungssatzes

	jährliche Arbeitstage (ohne Samstage, Sonntage, Feiertage)	251
./.	durchschnittliche Abwesenheiten (Urlaub, Krankheit)	40
	Anwesenheitstage im Jahr	211
	Arbeitsstunden pro Tag	8
	Arbeitsstunden im Jahr	1.688
	davon erfahrungsgemäß produktivierbar: 90 %	1.519
	Anzahl der Mitarbeiter	1
	produktive Stunden	1.519
	Jahres-Personalaufwand (EUR)	30.000
+	ggf. Aufschläge für sonstige Gemeinkosten, Risikozuschlag etc.	5.000
=	Grundlage für die Stundensatzberechnung	35.000
	Verrechnungssatz/Stunde (EUR/h)	23

Haftungsrisiko prüfen

Stellt der Steuerberater ein besonderes Haftungsrisiko fest, muss er mit dem Auftraggeber klären, wie damit umzugehen ist. Dazu zählt eine umfassende Aufklärung des Auftraggebers, wie dessen Risiko weitgehend abgesichert werden kann. Dazu zählen zunächst einmal versicherungstechnische Lösungen, aber auch Haftungsbegrenzungen, entweder durch AAB oder durch Individualvereinbarung. Die Feststellung des Haftungsrisikos korrespondiert eng mit der Versicherungssumme der Berufshaftpflichtversicherung. Sie ist anzupassen, wenn sich ein höheres Haftungsrisiko ergibt (zur Ermittlung des Haftungsrisikos s.a. Gilgan, Steuerberatung 2020, Rz. 1321 ff).

In Betracht kommen kann auch eine schriftliche Haftungsbegrenzungsvereinbarung nach § 67a Abs. 1 Nr. 1 StBerG oder eine Haftungsbegrenzung durch Allgemeine Auftragsbedingungen auf das Vierfache der Mindestversicherungssumme, § 67a Abs. 1 Nr. 2 StBerG.

Zur Bestimmung der exponierten Mandate wird eine offene und transparente Kommunikation mit dem Vermögensschaden-Haftpflichtversicherer benötigt; diese Beratung und Diskussion sollte der Steuerberater aktiv suchen. Vor allem aber sollte der Steuerberater seinen Auftraggeber umfassend über die Möglichkeiten einer Risikoabsicherung informieren. Das setzt ein intensives und ungestörtes Gespräch voraus, dessen Verlauf und Ergebnis unbedingt dokumentiert werden sollte für den Fall, dass es später einmal zu „Erinnerungslücken“ aufseiten des Auftraggebers kommen sollte.

Bei den überwiegenden „Normalmandaten“ spielt die Haftungssumme dagegen eine eher untergeordnete Rolle, da das Risikopotenzial dieser Mandate in der Regel unterhalb der standardisierten Pflichtendeckung liegt.

PRAXISTIPP | Die Haftung mit dem Privatvermögen kann, wenn der Schaden die Versicherungssumme übersteigt, die Existenz vernichten!

Bonität des Auftraggebers

Bereits vor Annahme eines Auftrags sollte der Steuerberater die Bonität des Auftraggebers prüfen. In dieser Phase kann er dabei im Wesentlichen nur auf externe Informationsquellen wie z. B. Auskünfte von Wirtschaftsauskunfteien, Banken und SCHUFA zurückgreifen oder Einsicht in veröffentlichte Jahresabschlüsse nehmen, soweit es sich beim Auftraggeber um eine Kapitalgesellschaft handelt.

Darüber hinaus stehen Ihnen aber auch interne Informationsquellen aus den vom Interessenten eingereichten Unterlagen zur Verfügung. Insbesondere aus dem Rechnungswesen lassen sich Gründe für eventuelle Liquiditätsprobleme ableiten. Dabei handelt es sich insbesondere um die Zahlungsfähigkeit und das Zahlungsverhalten der Kunden der Auftraggeber:

1. Welches vereinbarte Zahlungsziel nehmen sie in Anspruch?
2. Wird das Zahlungsziel überschritten und wenn ja, wie oft?
3. Beantragt der Kunde spätere Zahlung?
4. Waren oder sind Inkasso-Maßnahmen notwendig?

Offen mit der
Haftpflichtversicherung
sprechen

Externe Erkenntnis-
quellen anzapfen

Rationaler
Entscheidungs-
prozess

Förmlich absagen,
sonst droht u. U. eine
Schadensersatz-
forderung

Hinzu kommen Erkenntnisse aus dem Unternehmen selbst, etwa

- Auftragsrückgang
- Umsatzrückgang
- Ertragslage (Kostenanstieg, Erlösminderung mit der Folge von Verlust / Überschuldung)
- Liquiditätslage (Einnahmeminderung, Zahlungsschwierigkeiten, Zahlungsstockung, Zahlungsunfähigkeit)

PRAXISTIPP | Wer sich nicht um die Bonität des Interessenten kümmert, darf sich nicht wundern, wenn er diese erst im Nachhinein dadurch feststellt, dass das Honorar nicht bezahlt wird. Dann ist es zu spät: Es wurden zeitliche und wirtschaftliche Ressourcen verschwendet.

Ergebnisbericht mit Entscheidungsvorschlag

Über die vorgenannten Prozessschritte ist ein Ergebnisbericht mit Entscheidungsvorschlag zu erstellen. Im Gegensatz zur Ablehnung des Auftrags sind für die Annahme des Auftrags weitere Voraussetzungen zu erfüllen. Deshalb sollten Sie für diesen Fall einen weiteren Besprechungstermin mit dem Interessenten vereinbaren, um offene Fragen zu klären und letztlich den Auftrag einzuholen.

Die Entscheidung kann an dieser Stelle entweder Ablehnung des Auftrags oder Vereinbarung eines Besprechungstermins lauten. Denn vor der Auftragsannahme sind eventuelle Unklarheiten aus dem Ergebnisbericht zu klären, insbesondere Vereinbarungen zur Haftung und zum Honorar.

Auftrag annehmen: Der Steuerberater kann den Auftrag nur persönlich annehmen (§ 3 Abs. 2 BStB). Außer bei Mitgliedern der Geschäftsleitung (vertretungsberechtigte Gesellschafter oder Geschäftsführer) und Prokuristen von Steuerberatungsgesellschaften muss - insbesondere bei Einzelpraxen und Sozietäten - eine Vertretungsmacht zum Abschluss von Steuerberatungsverträgen durch nichtberufsangehörige Mitarbeiter verneint werden (LG Kaiserslautern 1.3.88, 4 O 6/87, StB 88, 430).

CHECKLISTE / Auftragsannahme

Erscheint nach der Vorprüfung die Aufnahme des Interessenten sinnvoll ist, ist die Auftragsannahme vorzubereiten.

Vertragsentwurf erstellen	Anhand der in der Kanzlei verwendeten Musterverträge ist ein schriftlicher Vertragsentwurf zu erstellen. Dabei ist wegen rechtlicher Besonderheiten grundsätzlich zwischen dem Auftrag von Unternehmern und Verbrauchern zu unterscheiden.
Auftrag/Inhalt fixieren	Da Steuerberater eine Vergütung nur für beauftragte Leistungen erhalten und für Fehler nur im Rahmen der beauftragten Leistungen haften, kommt der Bestimmung des Auftragsinhalts entscheidende Bedeutung zu.
Haftungs- begrenzung	Im Ergebnisbericht ist darzulegen, aus welchen Gründen die Kanzlei eine Haftungsbegrenzung wünscht. Dabei sind nach den Hinweisen für die Abfassung einer Haftungsbegrenzungsvereinbarung sämtliche Möglichkeiten der Risikobegrenzung für die Kanzlei darzustellen, damit diese dem Interessenten im Rahmen der Besprechung mit dem Steuerberater erläutert werden können. Dabei handelt es sich um eine Individualvereinbarung, die ausschließlich für den jeweiligen Einzelfall anzufertigen ist!
Vergütungs- vereinbarung	Ergibt sich nach der Vorkalkulation kein ausreichender Deckungsbeitrag, ist eine Vergütungsvereinbarung nach § 4 StBVV vorzubereiten.

Vollmachten, Vereinbarungen	Je nach Auftragsgegenstand sind entsprechende Vollmachten/Vereinbarungen vorzubereiten. In Betracht kommen insbesondere: ■ Vertretungsvollmacht ■ Empfangsvollmacht ■ Vollmacht zur Weitergabe von Informationen an Kreditinstitute ■ Teilnahmeerklärung über die elektronische Einreichung von Jahresabschlüssen beim Bundesanzeiger ■ Erklärung über die Teilnahme am Verfahren der DATEV eG zur elektronischen Übermittlung von Abschlussunterlagen und -daten ■ Teilnahmeerklärung über die elektronische Übermittlung der E-Bilanz an die Finanzverwaltung ■ Erklärung über die Teilnahme am Digitalen Finanzbericht zur elektronischen Übermittlung von Finanzdaten an Kreditinstitut ■ Datenschutzhinweis an Auftraggeber (nach § 13 EU-DSGVO sind Sie verpflichtet, bei Erhebung von personenbezogenen Daten den/die Betroffene(n) zu informieren) ■ Vereinbarung zum E-Mail-Verkehr Hinweis: Musterformulierungen für diese Dokumente finden Sie im Downloadbereich von Kanzleiführung professionell (www.iww.de/kp/downloads)
-----------------------------	---

Auftrag ablehnen: Wenn Sie den Auftrag nicht annehmen wollen, müssen Sie dem Interessenten die Ablehnung unverzüglich erklären (§ 63 S. 1 StBerG). Unverzüglich heißt „ohne schuldhaftes Zögern“ (§ 121 BGB). Ein festes Zeitfenster lässt sich nicht definieren. Allerdings wird eine angemessene Frist zur Prüfung einzuräumen sein. Dabei wird dem Steuerberater eine Frist von mehreren Tagen zugebilligt. Eine kürzere Frist kann nur gefordert werden, wenn für Sie erkennbar ist, dass Ihr sofortiges Handeln notwendig ist, weil etwa der Ablauf einer Rechtsbehelfs- oder Rechtsmittelfrist droht. Hier zeigt sich wieder, wie wichtig die zeitnahe Anforderung und Sichtung der Unterlagen ist.

Förmlich absagen, sonst droht u. U. eine Schadenersatzforderung

PRAXISTIPP | Sie haben den Schaden zu ersetzen, der aus einer schuldhaften Verzögerung dieser Erklärung entsteht (§ 63 S. 2 StBerG).

Schritt 3: Termin mit Mandant und Vertragsschluss

SCHRITT 3 / Termin mit Mandant und Vertragsschluss		
In diesem Schritt erfolgt auf der Basis des Ergebnisberichts die Besprechung der künftigen Vertragsbeziehungen zwischen Kanzlei und Interessent. Diese Besprechung ist mit einem Small Talk einzuleiten, um so noch einige persönliche Besonderheiten des Interessenten zu erfahren. Die Verantwortung liegt beim Berufsträger.		
Teilschritte	Bedeutung	Dokument
1. Besprechung der Vertragsmodalitäten:	Dienstleistungsumfang ■ Hier gilt es Einigung darüber zu erzielen, ob die Kanzlei nur mit den vom Interessenten explizit gewünschten Arbeiten beauftragt wird oder auch mit denen, die von der Kanzlei als zusätzlicher Beratungsbedarf erkannt wurden. Haftung ■ Die vorbereitete Vereinbarung zur Haftungsbeschränkung ist im Detail dem Interessenten zu erläutern und um dessen Vorstellungen zu ergänzen. Sodann ist die erzielte Übereinkunft mit Begründung zu dokumentieren und von beiden Teilen zu unterschreiben.	

	Honorar ■ Die Honorarvereinbarung nach § 4 StBVV erfordert aktuell nicht mehr die Schriftform, sondern nur noch die Textform nach § 126b BGB. ■ Textform bedeutet eine lesbare Erklärung, in der die Person des Erklärenden genannt ist und die auf einem dauerhaften Datenträger abgegeben wurde. ■ Ein dauerhafter Datenträger ist jedes Medium, das ■ es dem Empfänger ermöglicht, eine auf dem Datenträger befindliche, an ihn persönlich gerichtete Erklärung so aufzubewahren oder zu speichern, dass sie ihm während eines für ihren Zweck angemessenen Zeitraums zugänglich ist, und ■ geeignet ist, die Erklärung unverändert wiederzugeben.	
2. Notwendige Dokumente zur Auftragsdurchführung beschaffen	Die notwendigen Dokumente zur Auftragsdurchführung sollten vor der Unterschrift und damit dem verbindlichen Vertragsschluss erfolgen, da sie zur ordnungsgemäßen Auftragserledigung unverzichtbar sind.	Notwendige Dokumente zur Auftragsdurchführung (Checkliste, S. 17)
3. Unterschrift	Haben sich Steuerberater und Interessent geeinigt, sind die vertragsrelevanten Dokumente, insbesondere der Auftrag und die Vollmachten, zu unterschreiben. Bei der Unterschrift des Steuerberatungsvertrags ist darauf zu achten, dass sämtliche Partner bzw. deren Vertretungsberechtigte unterschreiben, denn ansonsten werden sie nicht Vertragspartner.	
4. Den Mandanten an Bord nehmen	Kommunikation regeln Um im Rahmen des Auftrags künftig mit dem Auftraggeber rechtssicher kommunizieren zu können, empfiehlt es sich, auf beiden Seiten Ansprechpartner klar zu benennen Sachbearbeiter vorstellen Zur Gewährleistung einer optimalen Kommunikation wird dem Auftraggeber der für ihn zuständige Sachbearbeiter vorgestellt. Auch hier ist die Gelegenheit für einen Small Talk zu geben, damit persönliches Vertrauen aufgebaut werden kann.	

**Small Talk
nicht vergessen**

In dieser Phase können Sie sich ein Bild vom Interessenten machen. Fragen Sie auf jeden Fall, wie er gerade auf Sie als Dienstleister aufmerksam wurde, ob er bereits zuvor beraten wurde und ggf. wer sein vorheriger Berater war. Dies ist schon wegen der Datenübertragung unumgänglich. Sodann könnten Fragen nach dem Unternehmen und Fragen zur Person gestellt werden (z. B. Hobby, ehrenamtliches Engagement). Nebenbei können dem potenziellen Mandanten in einem Mandanten-Begrüßungsordner oder einer Kanzleibroschüre weitere Informationen über das Leistungsangebot der Praxis vermittelt werden. Das kann bei der Ermittlung des Auftragsumfangs oder auch weiteren Beratungsbedarfs hilfreich sein.

PRAXISTIPP | Sie sollten auch überlegen, den für die Auftragsbearbeitung vorgesehen Sachbearbeiter zu diesem Gespräch hinzuziehen. So können sich die Beteiligten besser kennenlernen.

■ Schriftlicher Steuerberatungsvertrag, ja oder nein?

Für den Auftrag zur Steuerberatung ist gesetzlich keine bestimmte Form vorgeschrieben, er kann also auch mündlich oder stillschweigend erteilt werden, jedoch lassen sie sich nur schwer nachweisen. Gleichwohl wurden in der Vergangenheit die meisten Steuerberatungsverträge nicht dokumentiert.

Zweck eines schriftlichen Steuerberatungsvertrags ist es, den Inhalt und Umfang des Auftrags zu klären. Liegt ein schriftlicher Auftrag vor, ist davon auszugehen, dass er die Aufgabenbereiche richtig und vollständig aufführt. Von diesem Wortlaut kann nur abgewichen werden, wenn ein übereinstimmender abweichender Wille der Vertragsparteien feststellbar ist.

Die Schriftform dient damit im Wesentlichen der Rechtsklarheit und der Rechtssicherheit, in dem Meinungsverschiedenheiten über das, was Vertragsinhalt sein soll und was nicht, und ggf. die Honorierung vermieden werden. Sie hat Warn-, Beratungs- und Beweisfunktion. Insbesondere die Beweisfunktion ist dabei von besonderer Bedeutung.

Das ist haftungsrechtlich insofern von Bedeutung, als die Beratung nur im Rahmen des Auftrags geschuldet wird (sog. beschränktes Mandat). Ist der Auftrag nicht dokumentiert, können schnell Unklarheiten über den Auftragsumfang entstehen. Kommt es zu Streitigkeiten über das Honorar, obliegt dem Steuerberater die Darlegungs- und Beweislast, wann und in welchem Umfang eine Beratung und Belehrung des Mandanten stattgefunden hat. Da die Beratungen oftmals schon längere Zeit zurückliegen, ist es dem Steuerberater ohne Dokumentation in der Regel nur sehr schwer möglich, der ihm obliegenden Darlegungs- und Beweislast im Haftpflichtprozess nachzukommen.

Der Steuerberatungsvertrag ist gleichzeitig auch Rechtsgrundlage für den Honoraranspruch. Lässt sich der Auftrag nicht nachweisen, ist der Honoraranspruch nicht durchsetzbar. Denn auch für das Bestehen des Honoraranspruchs trägt der Steuerberater die Darlegungs- und Beweislast.

Dokumentation

Rechtsklarheit,
Rechtssicherheit

Rechtsgrundlage

Dienstleistungsumfang fixieren

Soweit sich bei der Prüfung der Aufnahmekriterien gezeigt hat, dass der Interessent u.U. weiteren Beratungsbedarf hat, sollte dies nun ausführlich mit ihm besprochen werden. Dabei kommt es insbesondere darauf an, ihm den Nutzen klar zu machen, denn dieser muss das für die Zusatzberatung erforderliche Honorar auf jeden Fall übersteigen, um Akzeptanz für eine Beauftragung zu erzeugen.

Soweit sich aus dem vorgenannten Gespräch der Umfang des Auftrags klar abgezeichnet hat, sollten Sie diesen schriftlich fixieren, und zwar am besten anhand des später zu schließenden schriftlichen Auftrags, indem Sie die zu erbringenden Leistungen ankreuzen.

Wichtig:
weitergehender
Beratungsbedarf

Verbliebene Unklarheiten beseitigen

PRAXISTIPP | Soweit sich aus den angeforderten Unterlagen oder aus sonstigen Gründen noch Unklarheiten ergeben, sollten Sie diese möglichst umfassend klären.

Unterlassene Sachverhaltsaufklärungen machen ca. 15 % der Schäden und mehr als 10 % des Schadensaufwands aus. Übersehen/Vergessen macht ca. 30 % der Schäden und 18 % des Schadensaufwands aus. Diesem Risiko sollten Sie sich nicht aussetzen!

Mindest-, Mittel- oder Höchstgebühr?

Honorar (und Vorschuss) vereinbaren

Sofern sich aus der Vorkalkulation ergeben hat, dass auf Grundlage der gesetzlichen Gebühren (§§ 21-46 StBVV) kein Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden kann, sollten Sie mit dem Interessenten über den Abschluss einer Gebührenvereinbarung sprechen:

- Hier ist zunächst § 4 StBVV zu nennen, der es ermöglicht, die gesetzlichen Höchstgebühren zu überschreiten. Neben den Formvorschriften ist die ab Juni 2016 geltende Hinweispflicht nach § 4 Abs. 4 StBVV zu beachten. Danach müssen Steuerberater in Textform darauf hinweisen, dass höhere und unter den in § 4 Abs. 3 StBVV genannten Bedingungen ausnahmsweise auch geringere Gebühren vereinbart werden können. Fehlt ein entsprechender Hinweis oder kann er nicht nachgewiesen werden, ist die Vereinbarung unwirksam und der Steuerberater kann nur die gesetzlichen Gebühren verlangen.
- Das Erfolgshonorar nach § 9a StBerG wäre ebenfalls zu prüfen.
- Die Pauschalvergütung nach § 14 StBVV ermöglicht eine Abrechnungseinfachung der gesetzlichen Gebühren.

Der Vorschuss kann bis zum Zeitpunkt der Fälligkeit gefordert werden, und zwar als Voraussetzung für die Auftragsannahme, nach Annahme des Auftrags oder je nach Arbeitsfortschritt des Auftrags. Wenn der Auftrag erledigt oder die Angelegenheit beendet ist (§ 7 StBVV), entfällt das Vorschussrecht; stattdessen muss der Steuerberater die endgültige Berechnung vornehmen.

Vorschuss- forderung ist nicht formgebunden

Die Vorschussanforderung ist im Gegensatz zur förmlichen Berechnung der Vergütung nach § 9 StBVV nicht formgebunden; sie bedarf weder der Schriftform noch muss sie vom Steuerberater unterschrieben sein. Auch Nichtberufsangehörige wie z. B. Bürovorsteher oder sonstige nichtberufsangehörige Mitarbeiter des Steuerberaters können einen Vorschuss einfordern.

PRAXISTIPP | Wenn der Auftraggeber auf die Anforderung nicht zahlt, kann der Steuerberater die weitere Tätigkeit für den Auftraggeber einstellen, bis der Vorschuss eingeht, oder der Steuerberater kann das Mandat kündigen.

Haftung begrenzen

Sofern sich aus der Prüfung des Haftungsrisikos Handlungsbedarf ergeben hat, sollten Sie mit dem Interessenten Möglichkeiten der Risikobegrenzung besprechen. Haftungsrisiken können sich z. B. ergeben aus

- zweifelhaften Bilanzierungsgepflogenheiten,
- umfangreichen, schwer überschaubaren Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen oder Personen,
- sich verschlechternden finanziellen Verhältnissen,
- ständigen Berater- bzw. Bankenwechseln,
- schlechtem Zustand des Rechnungswesens
- oder in sonstiger Hinsicht.

PRAXISTIPP | Es kann jedoch wirtschaftlich durchaus sinnvoll sein, risikobeladene Aufträge von vornherein abzulehnen. Anderenfalls ist der Auftraggeber über sämtliche Möglichkeiten der Haftungsbegrenzung aufzuklären, z. B. durch Abschluss einer Excedentenversicherung, einer Einzelobjektdeckung oder einer Haftungsvereinbarung.

Notwendige Dokumente zur Auftragsdurchführung beschaffen

Die notwendigen Dokumente zur Auftragsdurchführung sollten vor der Unterschrift und damit dem verbindlichen Vertragsschluss erfolgen, da sie zur ordnungsgemäßen Auftragserledigung unverzichtbar sind.

CHECKLISTE / Weitere Dokumente zur Auftragsdurchführung

- Verträge
 - Gesellschaftsverträge z. B. Satzung der GmbH
 - sonstige Verträge (Anstellungsverträge, insbesondere GmbH-Geschäftsführer, Mietverträge, Telefon etc.)
- Handelsregistrauszug
Der Handelsregistrauszug ist wichtig i. R. d. Identifikation von Unternehmen nach Geldwäschegesetz.
- Unterlagen, die eventuell zum besseren Verständnis der Branche/des Geschäftsbetriebs des Mandanten von Interesse sind

Unterschrift

Der Steuerberatungsvertrag muss vom Mandanten unterschrieben sein, damit er Verbindlichkeit erlangt. Bei Abschluss eines Steuerberatungsvertrags mit Ehegatten und Minderjährigen ist besonders darauf zu achten, dass sämtliche Vertretungsberechtigte der Auftragserteilung persönlich zustimmen, mindestens aber deren Vollmachten vorliegen.

Sachbearbeiter zuweisen

Es ist wichtig, dass der Auftraggeber neben dem Steuerberater noch einen persönlichen Ansprechpartner hat. Das ist idealerweise der Sachbearbeiter. Auf diese Weise wird die reibungslose Kommunikation zwischen Kanzlei und Auftraggeber gefördert.

Gründe
für Haftungs-
begrenzungen

Zur Durchführung
des Auftrags
erforderlich

Rechtliche
Verbindlichkeit

Wer wird persönli-
cher Ansprechpart-
ner in der Kanzlei?

PROJEKTMANAGEMENT – LIGHT

So setzen Sie schlank neue Prozesse direkt um

von StB Jürgen Derlath, Münster

I Sie haben sich entschlossen, einen neuen Prozess einzuführen oder einen bestehenden Prozess zu überarbeiten. Dann kommt einiges an Arbeit auf Ihre Kanzlei zu. Aber mithilfe dieser Sonderausgabe haben Sie bereits so viel Unterstützung, dass sie sich voll auf die Umsetzung konzentrieren können. Die geeigneten Instrumente für die Umsetzung kommen aus dem Projektmanagement, von denen ich Ihnen hier eine abgespeckte – aber praxiserprobte – Variante vorstellen möchte. I

Welche Stellung habe ich im Projekt?

Zu Beginn sollten Sie sich immer fragen, welche Stellung Sie im Projekt einnehmen wollen. Es kommen vor allem diese drei Rollen infrage:

- **Auftraggeber:** Sie geben die Projektziele und Rahmenbedingungen vor und bestimmen den Projektleiter. Der Projektleiter kann aus Ihrer Kanzlei kommen oder ein externer Berater sein. Sie führen nicht das Projektteam und nehmen auch grundsätzlich nicht an Teamsitzungen teil (zu den beiden Ausnahmen s.u.). Ihr Ansprechpartner ist der Projektleiter.
- **Projektleiter:** Sie haben die direkte operative Verantwortung für den Projekterfolg. Sie haben stets die Projektziele vor Augen und passen den Projektplan an Änderungen des Auftraggebers an. Sie führen das Projektteam und leiten die Teamsitzungen. Außerdem stimmen Sie sich regelmäßig mit dem Auftraggeber ab.

- **Teammitglied:** Sie arbeiten die einzelnen Aufgaben(pakete) selbstständig oder mit anderen ab. Sie stimmen sich mit dem Projektleiter ab.

An dieser Stelle könnte man Seiten damit füllen, welche Vor- und Nachteile die einzelnen Rollen für Sie haben und ob man mehr als eine übernehmen sollte.

PRAXISTIPP I Eine zusammenfassende Empfehlung könnte lauten: Wählen Sie die Rolle, die zu dem von Ihnen praktizierten Führungsstil passt und dann bleiben Sie bitte auch in dieser Rolle.

Im Weiteren habe ich unterstellt, dass Sie die Rolle des Auftraggebers gewählt haben und dass genügend Mitarbeiter da sind, damit ein Projektleiter eingesetzt und ein sinnvolles Team gebildet werden kann.

(Vor-)Strukturierung des Projektauftrags

Nun ist es an Ihnen als Auftraggeber, sich vor allem über folgende Punkte vorab Gedanken zu machen:

Die Rolle des
Inhabers festlegen

Annahmen für
diesen Beitrag

Vorüberlegungen
des Auftraggebers

- Projektbezeichnung: Wählen Sie einen „sprechenden“ Namen!
- Kurzbeschreibung des Projekthalts
 - Was veranlasst Sie zu dem Projekt (was stört Sie am Ist-Zustand)?
 - Wohin wollen Sie mit dem Projekt (wie sieht Ihr Soll-Zustand aus)?
 - Welche Maßnahmen führen Ihrer Meinung nach vom Ist zum Soll?

■ Soll-Ist-Analyse: Mandatsannahme

An erster Stelle steht natürlich, dass Sie selbst wissen, wie die Mandatsanbahnung in Ihrer Kanzlei abläuft. Das ist übrigens nicht trivial. Selbst wenn Sie den Prozess sogar schon einmal geregelt haben sollten, kann er dennoch anders ablaufen, ohne dass Sie davon etwas mitbekommen haben. Wenn sich die Mitarbeiter nicht an die Regelung gehalten haben, sollten Sie sich nicht darüber ärgern, sondern schauen, wo die Regelung in der Praxis für Probleme gesorgt hat und wie die Mitarbeiter damit umgegangen sind.

Um herauszufinden, wie es Interessenten Ihrer Kanzlei ergeht, können Sie die Mitarbeiter befragen, was sie in einer solchen Situation machen. Sie werden aber unter Umständen die Antwort erhalten, von der die Mitarbeiter meinen, dass Sie sie hören wollen. Alternativ oder zusätzlich können Sie Dritte bitten, so zu tun, als ob sie bei Ihnen Mandant werden wollten und Ihnen zu schildern, was sie dabei erlebt haben.

Als Vergleichsmaßstab kann Ihnen der Muster-Prozess „Strukturierte Mandatsannahme - In drei Schritten zum Auftrag (Seite 5) dienen.

Wo drückt
denn der Schuh?

- Projektleiter, eventuell auch schon Überlegungen zum Projektteam
- Projektbeginn und -ende, Vorgabe von Zwischenterminen (falls erforderlich)
- Budget (falls erforderlich)

PRAXISTIPP | Je nach dem von Ihnen praktizierten Führungsstil können Sie auch schon den künftigen Projektleiter an diesen Überlegungen beteiligen. Die Zusammenstellung des Projektteams sollten Sie auf jeden Fall mit dem Projektleiter besprechen. Wer die designierten Teammitglieder anspricht, entscheiden Sie am besten ebenfalls mit dem Projektleiter. Vielleicht sprechen Sie die Teammitglieder sogar zusammen an.

Je detaillierter Ihre Gedanken sind, desto einfacher hat es der Projektleiter, sie nachzuvollziehen. Legen Sie aber nicht alles bis in alle Einzelheiten fest. Den definitiven Projektauftrag fertigt nämlich der Projektleiter mit dem Team an. Diesen legt er Ihnen vor. Wenn Sie damit einverstanden sind, haben Sie, der Projektleiter und das Team ein gemeinsames Verständnis vom Projekt.

Machen Sie nicht die
Arbeit des Projekt-
leiters

Projekt-Kick-off

In Ihrer Rolle als Auftraggeber nehmen Sie – wenn alles rund läuft – voraussichtlich nur an zwei Teamsitzungen teil, dem Projekt-Kick-off und der Abschluss- und Review-Sitzung.

Hier gibt der Auftraggeber den Rahmen vor

Im Kick-off treffen alle Beteiligten (Auftraggeber, Projektleiter, Teammitglieder) zum ersten Mal aufeinander. Ihre Rolle als Auftraggeber ist es, die Ausgangslage zu erklären, die Projektziele aus Ihrer Sicht zu definieren, eventuell sagen Sie auch etwas zu den Rahmenbedingungen wie Zeit- und Budgetvorgaben. Danach können Sie sich eigentlich aus der Runde verabschieden und das Feld dem Projektleiter überlassen.

Das Herzstück des Projektmanagements

Erstellung des definitiven Projektauftrags

Die selbstständige Erstellung des definitiven Projektauftrags durch Projektleiter und Team ist das Herzstück dieses Projektmanagements (light). Indem sich das Team Gedanken über sechs grundlegende Fragen macht, macht es sich den Auftrag zu eigen, gewinnt eine gemeinsame Sicht auf grundlegende Fragen und hat gleichzeitig einen Plan, der über längere Zeit das Handeln leitet. So wird einer „schleichenden Maßwanderung“ gegengesteuert.

PROJEKTMANAGEMENT / Projektauftrag

1. Warum tun wir das?

- Welche Zwecke verfolgt das Projekt?
- Welche Nutzen verspricht man sich davon?

2. Für wen tun wir das?

- Wer hat den Nutzen, wenn das Projekt erfolgreich ist?
- Wer wird durch das Projekt möglicherweise beeinträchtigt? (Kompensationsmöglichkeiten betrachten)

3. Was sind die Ergebnisse, die wir erreichen wollen?

- Was soll abgeliefert werden?
- Was genau ist anders, wenn das Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde?

4. Woran messen wir, dass die Ergebnisse erreicht wurden?

- Gemeint ist wirklich „messen“. Nur wenn klar ist, wie gemessen wird, lässt sich nachher am Projekt(miss)erfolg nichts herumdeuteln.

5. Wie könnte der Meilensteinplan aussehen?

- Der Meilenstein beschreibt wichtige Zwischenschritte (mit geplantem Termin) auf dem Weg zum Endergebnis.

6. Welche Ressourcen werden voraussichtlich benötigt?

- Ressourcen sind Mitarbeiter, Zeit und Budget.
- Wird die vorgegebene Ausstattung reichen?

Wenn Ihnen der Teamleiter am Schluss den mit dem Team erarbeiteten Projektauftrag vorlegt und Sie erkennen Ihre Punkte wieder, kann es losgehen. Sollten im Laufe der Zeit Änderungen eintreten (Probleme, Änderungswünsche des Auftraggebers, bessere Lösungswege), sollte dieser Projektauftrag immer förmlich geändert werden.

Regelmäßige Abstimmungsrunden

In der Zeit zwischen Projekt-Kick-off und Abschlusssitzung werden Sie sich regelmäßig mit dem Projektleiter treffen und den Stand des Projekts besprechen. Gleiches gilt für den Projektleiter und das Team. In diesen Treffen können Probleme erörtert werden, neue Vorgaben oder Änderungswünsche eingearbeitet werden oder ähnliches. Die Kommunikation ist wichtig, weil, gerade wenn sich Projekte länger ziehen, die Auffassungen der Beteiligten dazu neigen, verdeckt zu divergieren („schleichende Maßwanderung“).

Vorsicht vor
verdeckten
Divergenzen

Abschluss- (und Review-) Sitzung

Auf der Abschluss- und Review-Sitzung stellt das Team seine Ergebnisse vor. Als Auftraggeber nehmen Sie das Ergebnis offiziell ab und lösen das Team auf. An dieser Stelle sollten Sie die Ergebnisse des Teams zumindest verbal würdigen. Wenn Sie es wissen, würdigen Sie die einzelnen Beiträge der Mitglieder, vielleicht kann Ihnen der Projektleiter dabei helfen. Ein Projektreview (Was lief gut? Was lief nicht so gut?) ist nicht zwingend erforderlich, aber mit Blick auf künftige Projekte vielleicht lehrreich.

Der Projekterfolg ist
ein Grund zum
Feiern

Der Faktor Mensch in der Projektarbeit

Dieser Beitrag ist bewusst mit Projektmanagement-light überschrieben; denn um der Kürze willen wurden viele Punkte ausgeblendet. Auf einen möchte ich am Schluss jedoch noch kurz eingehen, nämlich den Faktor Mensch in der Projektarbeit. Er ist absolut zentral für den Projekterfolg und Sie begegnen ihm in jeder Projektrolle:

Sie begegnen ihm in
allen Projektrollen

- **Auftraggeber:** Ihr Führungsstil schlägt sich unmittelbar in Ihrer Beziehung zum Projektleiter und zum Team nieder. Er entscheidet z. B. darüber, ob Ihr Projektleiter als solcher vom Team wahrgenommen wird oder ob das Team doch wieder nur auf Sie schaut.
- **Projektleiter:** Für die Dauer des Projekts machen Sie einen Mitarbeiter zum „Vorgesetzten“ seiner Kollegen. Überlegen Sie daher gut, wem Sie das zutrauen. Nach Abschluss des Projekts heißt es für den Mitarbeiter wieder „ab ins Glied“. Das nimmt jeder individuell auf. Eventuell haben Sie Hoffnungen „auf mehr“ geweckt.
- **Teammitglied:** In ein Team berufen zu werden, löst bei vielen zwiespältige Assoziationen aus. Einerseits ist es eine Chance, etwas zu gestalten, andererseits kommt Projektarbeit immer „oben drauf“ und als einfaches Teammitglied ist man im Vergleich zum Projektleiter meist „unsichtbar“. Damit geht jeder anders um.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Führung fängt beim richtigen Menschenbild an (Pracher-Hilander, KP 18, 216)
- Führung als Tauschgeschäft oder Führung durch Vertrauen (Pracher-Hilander, KP 19, 20)
- Projektmanagement – Mit diesen 10 Regeln gelingt das Projektmanagement in der Steuerkanzlei (Herold, KP 18, 28)

ARBEITSHILFEN

Verzeichnis der verfügbaren Muster

| In dieser Übersicht finden Sie ein Verzeichnis der im Downloadbereich von Kanzleiführung professionell (www.iww.de/kp/downloads) verfügbaren Muster. |

Steuerberaterverträge	
■ Steuerberatungsvertrag (Unternehmer)	www.iww.de/s2705
■ Steuerberatungsvertrag (private ESt-Erklärung)	www.iww.de/s2706
■ Nachträgliche Dokumentation des Steuerberatungsvertrages (2) (11/2010)	www.iww.de/s2707
Haftung	
■ Hinweise zum Abschluss einer individuellen Haftungs- begrenzungsvereinbarung	www.iww.de/s2708
Vergütung	
■ Vergütungsvereinbarung nach § 4 StBVV	www.iww.de/s2709
Vollmachten/Erklärungen	
■ Vollmacht zur Vertretung in Steuersachen/Bekanntgabevollmacht	www.iww.de/s2710
■ Weitergabe von Infos an Kreditinstitute	www.iww.de/s2711
■ Vereinbarung über die Teilnahme am Verfahren E-Bilanz	www.iww.de/s2713
■ Vereinbarung über die Teilnahme am Verfahren Digitaler Finanzbericht	www.iww.de/s2714
■ Datenschutzhinweis an Auftraggeber (nach § 13 EU-DSG)	www.iww.de/s2715
■ Vereinbarung zum E-Mail-Verkehr	www.iww.de/s2716
■ Vollmacht Einwilligung zur Datenweitergabe und Entbindung von der Schweigepflicht	www.iww.de/s2717
■ Einreichung Jahresabschluss beim Bundesanzeiger	www.iww.de/s2718

REDAKTION | Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an IWW Institut, Redaktion „KP“
Aspastr. 24, 59394 Nordkirchen
Fax: 02596 922-80, E-Mail: kp@iww.de
Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet.

ABONNENTENBETREUUNG | Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der IWW Institut Kundenservice, Franz-Horn-Str. 2, 97091 Würzburg
Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: kontakt@iww.de
Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg
IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX



IHR PLUS IM NETZ | Online – Mobile – Social Media

Online: Unter kp.iww.de finden Sie

- Downloads (Checklisten, Musterverträge/Musterschreiben u.v.m.)
- Archiv (alle Beiträge seit 1998)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)

Vergrößern Sie Ihren Wissensvorsprung: Registrieren Sie sich auf iww.de/registrieren, schalten Sie Ihr Abonnement frei und lesen Sie aktuelle Fachbeiträge früher. Rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben: 0931 4170-472

Mobile: Lesen Sie „KP“ in der myIWW-App für Smartphone/Tablet-PC.

- Appstore (iOS)
- Google play (Android) → Suche: myIWW oder scannen Sie den QR-Code



Social Media: Folgen Sie „KP“ auch auf facebook.com/kp.iww



NEWSLETTER | Abonnieren Sie auch die kostenlosen IWW-Newsletter für Steuerberater auf iww.de/newsletter:

- KP-Newsletter
- BFH-Leitsatz-Entscheidungen
- BGH-Leitsatz-Entscheidungen
- IWW kompakt für Steuerberater
- BFH-Anhängige Verfahren



SEMINARE | Nutzen Sie das IWW-Seminarangebot für Ihre Fortbildung: seminare.iww.de

KANZLEIFÜHRUNG PROFESSIONELL (ISSN 1432-4903)

Herausgeber und Verlag | IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Niederlassung: Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Geschäftsführer: Dr. Jürgen Böhm, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-80, E-Mail: info@iww.de, Internet: iww.de, Sitz: Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Redaktion | RA Dipl.-Finw. Horst Rönig (Chefredakteur); StB Dipl.-Volksw. Jürgen Derlath (stellv. Chefredakteur, verantwortlich)

Bezugsbedingungen | Der Informationsdienst erscheint monatlich. Er kostet pro Monat 14 EUR einschließlich Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Monatsende kündbar.

Hinweise | Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.

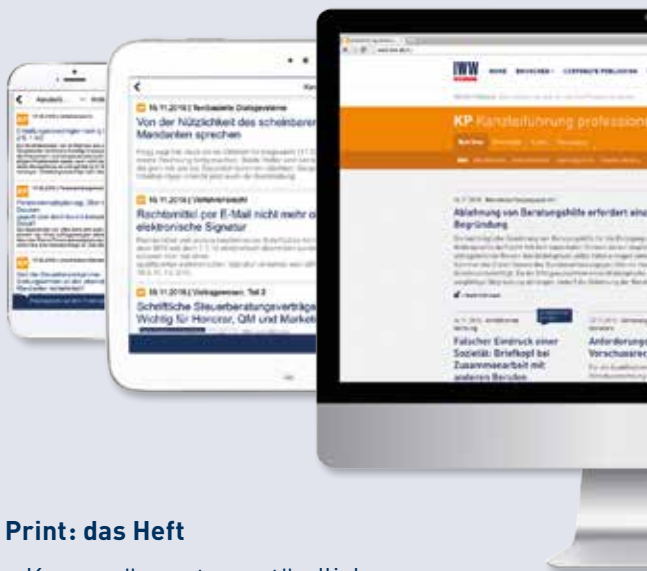
Zitierweise | „Müller, KP 11, 20“ oder „KP 11, 20“

Bildquelle | © ASDF – stock.adobe.com, Umschlagseite 2: René Schwerdtel Fotodesign (Derlath, Kreutzer)

Druck | H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen

Ihr Abonnement

Mehr als eine Fachzeitschrift



Print: das Heft

- Kurz, prägnant, verständlich
- Konkrete Handlungsempfehlungen
- Praxiserprobte Arbeitshilfen

Online: die Website

kp.iww.de

- Aktuelle Ausgabe bereits eine Woche vor Heftauslieferung verfügbar
- Ergänzende Downloads
- Ausgabenarchiv mit Urteilsdatenbank

Mobile: die myIWW-App für Apple iOS und Android

iww.de/s1768

- Funktionen der Website für mobile Nutzung optimiert
- Offline-Nutzung möglich, z. B. im Flugzeug

Social Media: die Facebook-Fanpage

facebook.com/kp.iww

- Aktuelle Meldungen aus der Redaktion
- Forum für Meinung und Diskussion
- Kontakt zu Experten und Kollegen

