

Dynamik im Prüfungsumfang

von Alexander Kirchner

Neue Sachverhalte, zusätzliche Anforderungen oder veränderte regulatorische Vorgaben: Im Verlauf eines Prüfungsmandats verschiebt sich der ursprünglich vereinbarte Leistungsumfang häufiger als geplant. Entscheidend ist dann, Scope-Änderungen fachlich sauber einzuordnen, nachvollziehbar zu begründen und vertraglich klar abzusichern.

Der Begriff der „Scope-Änderung“ beschreibt im Kontext von Prüfungsmandaten jede nachträgliche Anpassung des ursprünglich vereinbarten Leistungsumfangs. Solche Scope-Änderungen gehören im Rahmen von Prüfungsmandaten zur beruflichen Realität. Während Mandatsverträge zu Beginn eine klare Leistungsbeschreibung und Abgrenzung des Prüfungsumfangs vorsehen, zeigt die Praxis, dass sich die Rahmenbedingungen im Verlauf des Mandats regelmäßig verändern. Diese Dynamik erfordert von Wirtschaftsprüfern nicht nur fachliche Kompetenz, sondern vor allem eine strukturierte Vorgehensweise bei Einordnung, Begründung und vertraglicher Umsetzung.

Typische Auslöser für Scope-Änderungen

Scope-Änderungen können vielfältige Ursachen haben. Häufig entstehen sie durch neue risikorelevante Sachverhalte, die erst im Verlauf der Prüfung identifiziert werden – etwa infolge neuer Transaktionen, geänderter Geschäftsmodelle oder unerwarteter Entwicklungen in der Unternehmensumwelt. Ebenso führen zusätzliche Informationsanforderungen durch Aufsichtsbehörden, Kapitalgeber oder durch andere Stakeholder zu Erweiterungen des ursprünglichen Prüfungsumfangs.

Auch qualitative Änderungen des Prüfungsumfangs sind relevant, etwa wenn vertiefte Analysen in bestimmten Bereichen erforderlich werden oder zusätzliche Prüfungsfelder in das Mandat aufgenommen werden sollen. Nicht zuletzt können Änderungen der rechtlichen oder regulatorischen Rahmenbedingungen Anpassungen des Prüfungs-

umfangs notwendig machen. Die Bandbreite möglicher Auslöser verdeutlicht, dass Wirtschaftsprüfer für solche Situationen vorbereitet sein müssen.

Änderungen systematisch einordnen

Grundlage einer strukturierten Entscheidungsfindung ist die systematische Einordnung der jeweiligen Scope-Änderungen. Im ersten Schritt ist zu klären, ob die Änderung den ursprünglichen Mandatsumfang erweitert, verengt oder qualitativ verändert. Quantitative Erweiterungen betreffen zusätzliche Prüfungsfelder, vertiefte Prüfungshandlungen oder erweiterte Berichtserfordernisse. Qualitative Änderungen beziehen sich dagegen auf die Art der Prüfungsdurchführung oder die inhaltliche Ausrichtung bestimmter Prüfungsbereiche.

Darüber hinaus ist zu unterscheiden, ob die Scope-Änderung auf objektiven Umständen oder auf subjektiven Erwartungsänderungen des Mandanten beruht. Objektive Gründe, wie zum Beispiel neue Sachverhalte oder geänderte regulatorische Anforderungen, sind leichter zu begründen und zu kommunizieren als subjektive Erwartungsänderungen. Diese Unterscheidung prägt maßgeblich die Gestaltung der vertraglichen Anpassungen.

Entscheidungslogik und Prüfungspunkte

Bei der Entscheidung über den Umgang mit Scope-Änderungen empfiehlt sich eine strukturierte Prüfung verschiedener Aspekte. Zunächst ist die fachliche Notwendigkeit der Änderung zu bewer-



Prüfungsgespräche leiden häufig darunter, dass die Dynamik des Gesprächs die fachliche Diskussion überlagert. Wer typische Verhaltensmuster früh erkennt, kann besser einschätzen, worum es dem Gegenüber tatsächlich geht.

1. Die Deadline als Argument

Die Diskussion verschiebt sich von der inhaltlichen Klärung auf Termine und Abläufe. Zusätzliche Prüfungshandlungen oder Nachfragen erscheinen nicht mehr als fachlich begründet, sondern als Hindernis, etwa wenn es heißt: „Das müssen wir jetzt pragmatisch lösen.“

Entscheidend ist die Trennung der Ebenen: zuerst die fachliche Einordnung, danach die Frage der Umsetzung im verfügbaren Zeitrahmen.

2. Der passive Widerstand

Es wird nicht widersprochen, aber auch nicht zugestimmt. Vereinbarungen bleiben offen, Umsetzung verzögert sich oder bleibt aus, oft mit Formulierungen wie: „Ich schaue mal, was wir da machen können.“

Verbindlichkeit entsteht dort, wo Inhalte, Zuständigkeiten und Zeitpunkte im Gespräch klar festgelegt werden.

3. Die bestrittene Grundlage

Nicht das Ergebnis steht im Fokus, sondern dessen Grundlage. Sachverhalte werden

relativiert, Bewertungen als Ermessensfrage eingeordnet oder alternative Einschätzungen angeführt, etwa: „Das sehen unsere Berater anders.“

Maßgeblich bleibt eine klare, nachvollziehbare Begründung der eigenen Einschätzung. Abweichende Sichtweisen ändern daran zunächst nichts.

4. Die hierarchische Eskalation

Die Diskussion verlagert sich auf die Hierarchieebene. Hinweise auf Vorgesetzte oder Gremien treten an die Stelle fachlicher Argumente, zum Beispiel: „Das wird mein Vorstand anders sehen.“

Entscheidend ist, die Gesprächsebene bewusst zu halten und die fachliche Einordnung davon unberührt zu lassen.

5. Die folgenlose Zustimmung

Das Gespräch wirkt einvernehmlich, Zusagen werden gemacht. Schwierigkeiten zeigen sich erst im Nachgang, wenn Inhalte unvollständig bleiben oder vereinbarte Schritte ausbleiben – häufig begleitet von Aussagen wie: „Absolut, das kriegen wir hin.“

Klarheit entsteht durch Präzision: Wer liefert was, in welcher Form und bis wann.

Einordnung

Diese Muster treten selten isoliert auf. Entscheidend ist, welches sich im Gespräch durchsetzt und ob es gelingt, den Fokus wieder auf die Sache zu lenken.

ten. Entscheidend ist die Frage, ob die geänderte Leistungsanforderung für die Erreichung des Prüfungszwecks erforderlich ist oder ob es sich um eine „Nice-to-have-Anforderung“ handelt. Diese Bewertung sollte auf einer klaren fachlichen Begründung basieren und dokumentiert werden.

Im nächsten Schritt sind die Auswirkungen auf das Prüfungsrisiko zu analysieren. Scope-Erweiterungen können zusätzliche Risiken und höhere Komplexität mit sich bringen. Umgekehrt kann eine Anpassung auch zu einer besseren Abdeckung bislang weniger intensiv geprüfter Bereiche führen.

Diese Risikoanalyse ist essenziell für die Entscheidung über die vertragliche Änderung der Mandatsvereinbarung und die Kalkulation der Vergütung.

Die Ressourcenplanung bildet einen weiteren zentralen Prüfungspunkt. Scope-Änderungen erfordern in der Regel zusätzliche personelle Kapazitäten oder verlängern den Zeitraum der Prüfungsdurchführung. Es ist zu prüfen, ob die erforderlichen Ressourcen innerhalb des bestehenden Mandatsteams verfügbar sind oder ob zusätzliche Kapazitäten eingeplant werden müssen. Erst auf dieser Grundlage lassen sich

Mehrkosten kalkulieren und gegenüber dem Mandanten transparent nachvollziehbar darstellen.

Dokumentation und vertragliche Vereinbarung

Die Dokumentation von Scope-Änderungen ist ein unverzichtbarer Bestandteil der Mandatssteuerung. Jede Änderung des Prüfungsumfangs sollte schriftlich dokumentiert werden. Die Dokumentation sollte mindestens den Auslöser der Änderung, die fachliche Begründung, die Auswirkungen auf Ressourcen und auf die Terminplanung sowie die vereinbarte Vergütungsanpassung enthalten. Diese Dokumentation bildet die Grundlage für die vertragliche Vereinbarung und dient als Nachweis für die ordnungsmäßige Mandatsdurchführung.

Die vertragliche Vereinbarung von Scope-Änderungen sollte in Form einer schriftlichen Mandatsänderung oder eines Nachtrags zum bestehenden Vertrag erfolgen. Dabei sind vor allem der angepasste Leistungsumfang, geänderte Vergütung, Terminvorgaben sowie die gegenseitigen Rechte und Pflichten festzuhalten. Die schriftliche Form schafft Rechtssicherheit und vermeidet Missverständnisse.

Praxisempfehlungen für die Mandatssteuerung

Für die strukturierte Mandatssteuerung bei Scope-Änderungen haben sich in der Praxis bestimmte Vorgehensweisen bewährt. Eine zentrale Empfehlung ist die frühzeitige Sensibilisierung des Mandatsteams für mögliche Scope-Änderungen. Regelmäßige Team-Meetings während der Prüfungsdurchführung erleichtern es, potenzielle Anpassungen rechtzeitig zu identifizieren und das Gespräch mit Mandanten zu suchen.

Die proaktive Kommunikation mit dem Mandanten bildet einen wichtigen Aspekt. Anstatt auf Änderungsanforderungen zu reagieren, sollten Wirtschaftsprüfer regelmäßig den aktuellen Projektstatus kommunizieren und auf mögliche Änderungsbedarfe hinweisen. Das erleichtert die Akzeptanz bei den Mandanten.

Darüber hinaus können klare Eskalationswege sinnvoll sein. Scope-Änderungen mit erheblichem Einfluss auf Ressourcen, Zeitplanung oder Vergütung sollten auf Leitungsebene bewertet werden, um operative Entscheidungen strategisch einzuordnen.

Schließlich bleibt die fortlaufende Dokumentation aller Scope-Änderungen und der damit verbundenen Entscheidungen essenziell. Sie ermöglicht nicht nur die Nachvollziehbarkeit der Mandatsentwicklung, sondern bildet auch die Grundlage für die interne Qualitätskontrolle und die Mandatsnachbetreuung.

Fazit

Der Umgang mit Scope-Änderungen im laufenden Prüfungsmandat erfordert eine strukturierte Vorgehensweise, die über die reine Gesprächsführung hinausgeht. Entscheidend sind: eine systematische Einordnung der Änderungen, eine klare Entscheidungslogik sowie eine sorgfältige Dokumentation und vertragliche Absicherung. So lassen sich notwendige Scope-Änderungen fachlich sauber einordnen und transparent gegenüber dem Mandanten umsetzen.

Alexander Kirchner ist Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Fachanwalt für Steuerrecht. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der HLB Stückmann Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft in Bielefeld sowie derer angeschlossener Rechtsanwaltskanzlei BKS Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater PartG mbB, Bielefeld. Er ist sowohl in der laufenden Betreuung von Mandanten als auch im berufsspezifischen Projektgeschäft der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater tätig, insbesondere auch bei berufsrechtlichen Fragestellungen und in Regressverfahren.



Ein Satz, der den Unterschied macht

In Verhandlungen ist die Qualität der Gesprächsführung entscheidend. Einzelne Sätze können Perspektiven öffnen, Unterschiede klären und Gespräche gezielt weiterführen, wenn sie im richtigen Moment eingesetzt werden.

Sechs Formulierungen für anspruchsvolle Gespräche

1. Verstehen statt vermuten

„Helfen Sie mir zu verstehen, was für Sie an diesem Punkt besonders wichtig ist.“

Macht Interessen sichtbar, bevor Positionen weiter zugespitzt werden.

2. Den Kern des Dissenses freilegen

„Wo genau unterscheiden sich unsere Einschätzungen?“

Schafft Präzision und verhindert, dass am eigentlichen Punkt vorbeidiskutiert wird.

3. Gemeinsame Ziele sichtbar machen

„Welches Ergebnis wollen wir am Ende beide erreichen?“

Lenkt den Blick weg vom Konflikt und hin zum Ziel.

4. Verständnis zeigen, ohne nachzugeben

„Diesen Punkt kann ich nachvollziehen und gleichzeitig müssen wir auch Folgendes berücksichtigen...“

Vereinigt Empathie mit fachlicher Standfestigkeit.

5. Verantwortung für Lösungen teilen

„Welche Option halten Sie unter diesen Rahmenbedingungen für tragfähig?“

Verändert die Rollenlogik: weg vom Gegenüber als Fordernden, hin zum Mitgestalter.

6. Bewegung in festgefahrene Gespräche bringen

„Worauf können wir uns bereits verständigen?“

Sichert Zwischenergebnisse und verhindert, dass Gespräche in Endlosschleifen geraten.

Einordnung

Wirksame Sätze ersetzen keine Argumente – sie machen sie anschlussfähig. Entscheidend ist ihre Funktion im Gespräch: Sie öffnen Perspektiven, klären Unterschiede und führen zurück zu einer tragfähigen Lösung.



Bild: Generiert mit KI