Jedes Gespräch zum Nutzen des Klienten

Die professionelle Klientenbesprechung



Inhaltsverzeichnis

[1 Einleitung 1](#_Toc386099139)

[2 Die 6 Grundregeln für Klientenbesprechungen 2](#_Toc386099140)

[2.1 Klare und eindeutige Ziele für die Besprechung fixieren 2](#_Toc386099141)

[2.2 Professionelle Vorbereitung und eine Tagesordnung 4](#_Toc386099142)

[2.3 Infos vorweg schicken 6](#_Toc386099143)

[2.4 Besprechungsprotokoll für den Klienten 7](#_Toc386099144)

[2.5 Follow-up der Besprechung 8](#_Toc386099145)

[2.6 Wir halten uns an Standards 8](#_Toc386099146)

[3 Klientenorientierte Kommunikation 9](#_Toc386099147)

[4 Zufriedenheit sicherstellen 12](#_Toc386099148)

[4.1 Wir wollen wissen, was für unsere Klienten wertvoll ist 12](#_Toc386099149)

[4.2 Feedback ist immer ein Geschenk! 13](#_Toc386099150)

[4.3 Systematisches Feedback 13](#_Toc386099151)

[5 Besonderheiten für die Bilanzbesprechung 16](#_Toc386099152)

[5.1 Die 7 Grundrechte des Klienten bei der Bilanzbesprechung 17](#_Toc386099153)

[5.2 Standard für Bilanzbesprechungen 18](#_Toc386099154)

[5.3 Themenfelder für Bilanzbesprechungen 19](#_Toc386099155)

[6 Checklisten, Fragebögen und Mustervorlagen 21](#_Toc386099156)

[6.1 Checkliste „Gesprächsvorbereitung“ 21](#_Toc386099157)

[6.2 Einladungs-E-Mail zur Bilanzbesprechung 24](#_Toc386099158)

[6.3 Besprechungsprotokoll 25](#_Toc386099159)

[6.4 Maßnahmenplan 26](#_Toc386099160)

[6.5 Checkliste „Vorbereitung Bilanzbesprechung“ 27](#_Toc386099161)

[6.6 Checkliste „Standard Bilanzbesprechung“ 30](#_Toc386099162)

[6.7 Ausformulierter Standard für Bilanzbesprechungen 32](#_Toc386099163)

[6.8 Feedback-Formular 41](#_Toc386099164)

# Einleitung

Klientenbesprechungen sind für Steuerberater und deren Mitarbeiter Routinesache. Ihre Bedeutung wird meist enorm unterschätzt.

**Denn jede Klientenbesprechung bietet die Chance**

* den Wert der erbrachten Leistungen darzustellen,
* sich als Steuerberater verständlich zu machen,
* die Beziehung zum Klienten zu verbessern,
* den Klienten bei der Unternehmensentwicklung zu unterstützen,
* weitere Beratungsaufträge zu erhalten,
* die Klientenbindung zu erhöhen und
* neue Klienten durch Weiterempfehlungen zu gewinnen.

Steuerberater werden vor allem an der Qualität der Besprechungen gemessen. Jede Besprechung ist ein so genannter „Moment der Wahrheit“, bei dem es darauf ankommt exzellent zu sein.

Die große Kunst bei Klientenbesprechungen ist es, die Ziele der Beratung nicht aus den Augen zu verlieren und sich immer seiner Rolle als Berater des Klienten bewusst zu sein.

# Die 6 Grundregeln für Klientenbesprechungen

Von einer Besprechung in die nächste – das ist für viele Inhaber, Partner und Teamleiter, aber auch Mitarbeiter – der typische Tagesablauf. Gerade bei Alltäglichem verliert man leicht das Wesentliche aus den Augen, denn jede Klientenbesprechung bietet die eingangs erwähnten großen Chancen, die wir für unseren Kanzleierfolg nutzen wollen.

An der Qualität der Besprechungen können uns unsere Klienten messen. Daher ist es lohnenswert, über die Erfolgskriterien von Klientenbesprechungen nachzudenken, und dann auch danach zu handeln.

Das Wesentliche einer Klientenbesprechung wird durch 5 Grundregeln bestimmt. Wir wollen uns diese 5 Grundregeln für jede Besprechung zu Herzen nehmen und damit die „Momente der Wahrheit“ mit dem Klienten zu seiner absoluten Zufriedenheit gestalten.

## Klare und eindeutige Ziele für die Besprechung fixieren

„Ans Ziel kommt, wer eines hat!“

Klare und eindeutige Ziele für Besprechungen zu formulieren, ist harte Arbeit. Allerdings eine sehr lohnende. Wir stellen uns im Vorfeld die unten folgenden Fragen und suchen nach konkreten Antworten. Diese Antworten sind Argumente im Verlauf der Besprechung, die unsere Überzeugungsarbeit erleichtern.

* Was wollen wir mit der Besprechung erreichen?
* Was sollte nach der Besprechung anders sein?
* Aus welchen Gründen wollen wir unser Ziel erreichen?
* Welchen Nutzen hat der Klient von dem Ziel – welchen können wir ihm nennen?
* Woran können wir erkennen, dass wir das Besprechungsziel erreicht haben?

*„Wir treffen uns heute zu einem ersten Kennenlern-Gespräch in unserer Kanzlei. Ziel dieser Besprechung ist aus unserer Sicht, dass wir von Ihnen sehr genau erfahren wollen, was Sie sich von uns als Berater erwarten. Umgekehrt wollen wir Ihnen gerne darstellen, was wir für Sie leisten können. Am Ende sollen Sie ein gute Grundlage für Ihre Entscheidung haben, ob wir uns für eine langfristige Zusammenarbeit qualifizieren können.“*

Hinweis: Eine ganze Reihe von allgemeinen Tipps zur Vorbereitung und Führung von Gesprächen können Sie auch im Tool I „Auf gute Zusammenarbeit – Den neuen Klienten begeistern“ finden.

Die oben dargestellten Fragen sind auf den ersten Blick einfache Fragen. Deren Beantwortung für die konkrete Besprechung ist schon nicht mehr so einfach. Denn es tut sich eine Reihe weiterer Fragen auf:

* Möchten wir den Klienten nur informieren?
* Möchten wir, dass der Klient eine Entscheidung trifft?
* Möchten wir, dass der Klient einer Empfehlung folgt?
* Oder möchten wir mehr über die Anliegen des Klienten wissen?

Um eine Klärung der Ziele der Besprechung kommen wir nicht herum, wenn wir eine hohe Qualität bei unserer Klientenbesprechung wollen.

## Professionelle Vorbereitung und eine Tagesordnung

Vorbereitung!

Die Klärung des Ziels der Besprechung ist schon ein Teil der professionellen Vorbereitung. Abhängig davon nämlich, was wir mit der Besprechung erreichen wollen, wird die weitere Vorbereitungsarbeit aussehen.

Eine inhaltliche Vorbereitung ist keine offene Frage, sondern eine unbedingte Notwendigkeit. Hier wollen wir absolute Professionalität erreichen. Dazu gehören perfekte Fach- und Leistungskenntnisse genauso wie das Wissen darüber, was genau wir diesem Klienten raten wollen. Hier führt kein Weg an brillanter Kompetenz vorbei.

Vorbereitung!

Das Fachliche ist in Besprechungen allerdings nur die eine Seite der Medaille. Eine ganz andere Seite ist die persönliche oder auch die emotionale Seite einer Besprechung. Diese Seite wollen wir ganz bewusst sorgfältig vorbereiten und somit unsere Klientenbesprechungen weiter professionalisieren. Uns gegenüber sitzt immer ein Mensch mit all seinen Wünschen und Erwartungen, und die wollen wir uns absolut wichtig machen.

Kommunikationsforscher sagen uns, dass Menschen ihre Entscheidungen bis zu 80 % aus emotionalen Gründen treffen. Das ist ein beachtlich hoher Prozentsatz! Unsere Klienten wollen sich in Besprechungen wohlfühlen, lautet das Credo.

Dafür können wir sorgen, wenn wir:

* Die vereinbarten zeitlichen und sonstigen Rahmenbedingungen einhalten.
* Informationen klar und verständlich darstellen – kein Fachchinesisch!
* Unseren Klienten Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen, auch wenn sie anderer Meinung sind als wir.
* Unsere Klienten am Überzeugungsprozess durch Fragen, Einwände und sonstige Beiträge teilnehmen lassen – **ZUHÖREN** größer schreiben als „Zutexten“.
* Auch in Streitgesprächen den Klienten sein Gesicht wahren lassen.
* Selbst hinter unserer Arbeit und den Leistungen unserer Kanzlei stehen.

Wenn wir in Besprechungen überzeugen und erfolgreich argumentieren wollen, müssen wir uns an der Welt unseres Klienten orientieren. Es reicht eben nicht aus, wenn unsere Argumentation unseren eigenen Maßstäben genügt.

Folgende Fragen helfen dabei:

* Welchen Nutzen können wir dem Klienten nennen?
* Was bedeuten unsere Vorschläge für Ihn?

Professionalität

Eine professionelle Vorbereitungsarbeit bedeutet für uns immer eine schriftliche Vorbereitungsarbeit. Notizen machen den Unterschied aus. „Schriftliches Denken“ führt zu Klarheit.

Der Vorteil von Notizen ist, dass wir uns nur etwas aufschreiben können, wenn wir es vorher auch formuliert haben. Das heißt Gedankenarbeit, sauberes Abwiegen, wie wir die Dinge bezeichnen, ob wir auch positive Formulierungen verwenden und wie viele Fachbegriffe unbedingt notwendig sind, oder wir dem Klienten zumuten können. Wir wollen auch diese Vorbereitungsarbeit sorgfältig durchführen, weil sie uns hilft, im Verlauf der Besprechung die richtigen Worte zu finden.

 🗎 Siehe Muster 6.1: Checkliste „Gesprächsvorbereitung“

Das Ergebnis der professionellen Vorbereitung auf inhaltlicher und persönlicher Ebene ist eine Verknüpfung von „Was“ wollen wir dem Klienten mitteilen und „Wie“ sprechen wir mit ihm. Am Ende kristallisieren sich bei einer derart sorgfältigen Arbeit die Besprechungspunkte heraus.

## Infos vorweg schicken

Wir teilen dem Besprechungsteilnehmer die zu besprechenden Themen oder Punkte unbedingt vorab mit. Unser Schreiben, z.B. per Mail, enthält zudem die Einladung an ihn, sich ebenfalls auf die Besprechung vorzubereiten und die Bitte, uns doch auch noch seine offenen Fragen oder weitere Themenpunkte noch vor der Besprechung zukommen zu lassen. Nur dann haben wir Gelegenheit, auch noch diese Punkte für ihn vorzubereiten.

Auf dieselbe Art verfahren wir mit schriftlichen Besprechungsunterlagen. Auch diese bekommt ein Klient von uns vorweg zugesandt. Wir laden ihn ein, sich vorab schon einmal zu informieren und einen Blick auf unsere geleistete Arbeit zu werfen. Diese Vorgehensweise „zwingt“ uns dazu, Arbeiten rechtzeitig fertig zu stellen und es garantiert, dass wir nicht noch in letzter Sekunde an Berichten und Schriftstücken arbeiten müssen bzw. können. Die Zeit für die Vorbereitung auf das Gespräch können wir damit sicherlich wesentlich besser einteilen.

Wir streben eine derartige Vorgehensweise an, weil wir in Klientenbesprechungen eine Gesprächsbeziehung auf gleicher Augenhöhe erreichen wollen. Nicht ein „alleswissender“ Berater und ein „scheinbar unwissender“ Klient treffen aufeinander, sondern es ist eine Begegnung zweier erwachsener Menschen, die sich konstruktiv daran machen, eine Aufgabe erfolgreich zu lösen und dabei fair miteinander umgehen. Diese besondere Art der Wertschätzung zeigt sehr deutlich Akzeptanz und Verständnis dem Gesprächspartner gegenüber. Sie ist ein großer Schritt auf dem Weg zu gegenseitigem Vertrauen. Und Vertrauen ist der Stoff aus dem langfristig erfolgreiche Beziehungen bestehen.

 🗎 Siehe Muster 6.2: Einladungs-E-Mail zur Bilanzbesprechung

## Besprechungsprotokoll für den Klienten

Wir erstellen für interne Zwecke in Besprechungen (Akten-)Notizen. Wir wissen um den Wert dieser Notizen für die weitere Arbeit für diesen Klienten. Wir wollen auch unserem Klienten diese wertvollen Notizen zur Verfügung stellen. Dazu machen wir entweder zu vorbereiteten Fragestellungen oder einfach im Verlauf der Besprechungen zu den wesentlichsten Punkten kurze Notizen. Zeitnah im Anschluss an die Besprechung formulieren wir daraus ein kurzes Besprechungsprotokoll für unseren Klienten. Wir vermeiden dabei unbedingt „Beamtenhochdeutsch“. Ziel ist es, unserem Gesprächspartner eine Kurzzusammenfassung der Besprechungsinhalte zu geben.

Das anschließende Zusenden des Protokolls an den Klienten erhöht den Nutzen, und damit den Wert der Besprechung für den Klienten. Es geht nicht um ein ausgefeiltes Besprechungsprotokoll, sondern um ein Festhalten der getroffenen Vereinbarungen:

* Das waren unsere Besprechungspunkte…
* Das waren die Entscheidungen zu den offenen Fragen…
* Diese Punkte sind noch offen geblieben…
* Was weiter von wem bis wann zu tun ist…

 🗎 Siehe Muster 6.3: Besprechungsprotokoll

Mit einem Besprechungsprotokoll ist auch die fünfte Regel für erfolgreiche Klientenbesprechungen, ein Follow-up, um einiges leichter einzuhalten.

## Follow-Up der Besprechung

Je nach Art und Inhalt der Besprechung nehmen wir einige Tage nach der Besprechung den Faden wieder auf. Wir kündigen diese wiederholte Kontaktaufnahme unserem Klienten an oder können mit ihm einen für ihn passenden Zeitpunkt vereinbaren. Für den Telefonanruf nehmen wir das Besprechungsprotokoll zur Hand und fragen beim Klienten, ob in Bezug auf die Besprechung die Ziele erreicht wurden, die Maßnahmen umgesetzt wurden etc. Wie viele Tage wir nach der Besprechung anrufen, hängt vom Inhalt und Ergebnis der Besprechung ab.

Wir meinen nicht, dass diese Maßnahme übertrieben wäre. Ja, es mag den einen oder anderen Fall geben, in dem ein Follow-up wenig sinnvoll und nicht notwendig ist. Wir nehmen diese Tatsache aber nicht als Ausrede dafür, um in jenen Situationen, in denen es äußerst sinnvoll ist, genau diesen entscheidenden Anruf zu tätigen. Wir erhöhen die Wirkung – und damit letztendlich den Erfolg – der Besprechung um ein Vielfaches.

 🗎 Siehe Muster 6.4: Maßnahmenplan

## Wir halten uns an Standards

Die Einhaltung dieser Grundregeln ist für uns Bestandteil professionellen Arbeitens. Wir wollen damit die Zufriedenheit unsere Klienten erhöhen und dafür sorgen, dass die „Momente der Wahrheit“ zu „Momenten der Zufriedenheit“ für unsere Klienten und uns als Kanzlei werden.

# Klientenorientierte Kommunikation

Die folgenden 10 Regeln gelten für alle Besprechungen mit unseren Klienten. Wir nehmen diese Regeln ernst und wenden sie gezielt und überlegt an. Der Erfolg von Besprechungen bedeutet für uns immer ein miteinander Reden und einander Verstehen.

1. Wir vermeiden Fachausdrücke

So wertvoll Fachausdrücke im Gespräch mit Kollegen sind, so wenig wie möglich verwenden wir sie im Gespräch mit unseren Klienten. Wenn sie aufgrund des Inhalts nicht vermieden werden können, ist es unsere Aufgabe, sie zu erklären und mit Bedeutung zu füllen. Der Klient hat einen Anspruch auf unsere Übersetzungsleistung.

2. Wir vermeiden Abkürzungen

Ganz ähnlich verhalten wir uns mit Abkürzungen. Wir plagen unsere Klienten nicht mit UStG, EStG, URG, KERF, U1, E6 oder ähnlichem. Wir brauchen uns nur an unseren letzten Arztbesuch erinnern und nachfühlen, wie viel wir von der Diagnose mit lauter Fachausdrücken und Abkürzungen verstanden haben.

3. Wir vermeiden Gesetzeszitierungen

Wir müssen Gesetzestexte und Paragrafen kennen – das gehört unbedingt zu unserer Kompetenz. Professionell arbeiten heißt für uns, wenn wir bei der Verwendung von *„Gemäß § …“* unbedingt sofort auch die Übersetzung des Inhalts von „Amtsdeutsch“ auf „Deutsch“ nachliefern.

4. Wir konzentrieren uns auf Lösungen

*„Problem talking creates problems and solution talking creates solutions“.* Unbestritten gibt es Probleme – immer wieder! Allerdings können wir für wesentlich mehr Zufriedenheit bei unseren Klienten sorgen, wenn wir uns auf die Lösung von Problemen oder Herausforderungen konzentrieren.

*„Das ist eine schwierige, herausfordernde Situation und trotzdem haben wir für Sie zwei Optionen vorbereitet, die Ihnen in Zukunft helfen sollen, Ihr Unternehmen wieder erfolgreich zu führen.“*

5. Wir machen keine Beschönigungen

Klienten möchten Klarheit. Weder Untertreibungen noch Übertreibungen helfen, Aussagen klar und konkret werden zu lassen. Gerade vorsichtige Umschreibungen helfen niemandem. Ganz im Gegenteil, sie können beim Klienten das verfälschte Gefühl erwecken, dass seine Lage möglicherweise eh nicht so dramatisch sei und für ihn daher auch keinerlei Handlungsbedarf bestehe.

6. Wir achten auf die Sprechzeit

Wenn wir Klienten zu Besprechungen einladen, haben wir in den meisten Fällen auch etwas zu präsentieren. Wir wollen unsere Leistung darstellen oder auch eine Lösung anbieten. Die Sprechzeit, die wir dabei in Anspruch nehmen, wollen wir dabei genau beachten. Der Klient soll bei uns ausreichend Gelegenheit bekommen, an der Besprechung teilzunehmen. Eine gute Faustregel ist, dass mindestens die Hälfte der Gesamtzeit der Klient sprechen sollte. Wenn wir sprechen, erfahren wir selten etwas Neues. Alles, was wir sagen, wissen wir ja schon. Wirklich Neues erfahren wir nur durch aufmerksames Zuhören.

7. Wir setzen Sprechpausen bewusst ein

Gerade wenn wir unserem Klienten etwas präsentieren oder beispielsweise Fragen stellen, braucht dieser unbedingt Zeit, um darüber nachzudenken und seine Antworten oder Gegenfragen zu formulieren. Im Eifer des Gefechts wird darauf leider häufig vergessen. Wir setzen daher bewusst Sprechpausen ein, um ihm dafür ausreichend Gelegenheit zu geben. Stille im Gespräch ist für viele Menschen vielfach unangenehm. Wir bewerten diese Stille aber als positiv. Wir haben unsere Gesprächspartner mit unseren Argumenten beeindruckt oder ihm eine spannende Frage gestellt, über die er zunächst einmal nachdenken muss. Pausen erlauben es, dass das Gesagte sich setzen kann und Inhalte auch aufgenommen werden können.

8. Wir hinterfragen Begriffe

In unserer Alltagssprache verwenden wir Begriffe, die, bei genauerem Betrachten, doch ein mehr an Bedeutung enthalten, als wir eigentlich vermitteln wollen. Wenn wir beispielsweise den Begriff „Erfolg“ genauer untersuchen, so wird es zig Möglichkeiten geben, was man darunter verstehen kann. Nicht einmal innerhalb eines Unternehmens wird der Begriff von allen Mitarbeitern gleich verstanden und verlässlich wird es auch zwischen uns und unseren Klienten Auffassungsunterschiede geben. Wir sehen es daher als unsere Aufgabe, in Klientengesprächen die Begriffswelt des Klienten genauer zu erforschen und zu hinterfragen:

*„Was meinen Sie denn mit …?“*

*„Wenn ich Sie richtig verstanden haben, meinen Sie …“*

Unser Ziel ist es, dass wir verstehen, was Klienten von uns erwarten, nur dann können wir es auch erfüllen und damit erfolgreich sein.

9. Wir nehmen uns ausreichend Zeit für Antworten

Als Berater oder Mitarbeiter einer Steuerberatungskanzlei haben wir mit Sicherheit einen Wissensvorsprung, was steuerliche Fragen anbelangt. Ein Wissensvorsprung verleitet, häufig vorschnell zu antworten, bevor unser Gesprächspartner uns all seine Sorgen, Bedenken und Fragen mitteilen konnte. Alleine schon die Höflichkeit gebietet uns, dass wir andere ausreden lassen bevor wir antworten. Wir nehmen uns in Gesprächen mit Klienten ganz bewusst ausreichend Zeit, ihm zunächst sehr gut zuzuhören, unser Verständnis zu klären, was wir inhaltlich und auch emotional verstanden haben. Erst dann folgt unsere konkrete Antwort, genau für diesen Gesprächspartner und nicht einfach eine pauschale Aussage oder Floskel – „Gar kein Problem, machen wir“.

10. Wir erhöhen unsere eigene Varietät

Klientenbesprechungen sind komplexe Situationen. Diese Komplexität organisieren wir durch eine gezielte Auswahl an Hilfsmitteln, wie Checklisten und Mustervorlagen. Weiters sehen wir die Weiterentwicklung der eigenen kommunikativen Kompetenzen als fortlaufenden Prozess. Gegenseitige Unterstützung im Team, die Nutzung von Gesprächsempfehlungen und Gesprächsvorlagen und weiterführende Kommunikationstrainings gehören für uns daher zu einer Selbstverständlichkeit. Je mehr Theorien, Techniken und Modelle wir beherrschen, desto leichter fällt uns eine professionelle Gesprächsführung mit unseren Klienten. Desto mehr können wir für eine hohe Klientenzufriedenheit sorgen.

# Zufriedenheit sicherstellen

## Wir wollen wissen, was für unsere Klienten wertvoll ist

Die Wünsche und Erwartungen unserer Klienten sind individuell unterschiedlich und exklusiv. Allerdings gibt es eine ganz Reihe von Verhaltensweisen, die Klienten entweder schätzen oder ablehnen. Die Tabelle gibt eine gute Übersicht:

|  |  |
| --- | --- |
| **Was Klienten schätzen** | **Was Klienten ablehnen** |
| * Bedürfnis- und nutzenorientierte Besprechungen
* Einfache, verständliche und nachvollziehbare Informationen
* Klare Aussagen zu seinem Unternehmen, die durch Fakten belegt sind
* Knappe und präzise Informationen
* Notwendige Fachausdrücke – mit Erklärungen
* Klare Entscheidungsgrundlagen und Vorschläge für seine individuelle Situation
* Ehrliche Wertschätzung
* Den Dialog über seine Anliegen
* Eine übersichtliche Struktur der Besprechung
 | * Fehlender Nutzen, kein Bezug zu den Bedürfnissen
* Komplizierte und mit Details überladene Informationen
* Unbewiesene Behauptungen; als Tatsachen hingestellte Meinungen
* Langatmige Ausführungen
* Fachchinesisch und unverständliche Abkürzungen
* Schwammige Aussagen und unausgegorene Ideen allgemeiner Art
* Schmeichelei und Arroganz
* Den Monolog über Ihre Interessen
* Fehlende Struktur, keine Zusammenhänge
 |

## Feedback ist immer ein Geschenk!

Inwieweit wir den einzelnen Klienten zufriedenstellen, können wir nur erfahren, wenn wir ihn direkt fragen. Im Klientenkontakt gibt es eine Reihe von Gelegenheiten, bei denen wir das immer wieder tun sollten, damit wir unseren Klienten ausreichend Gelegenheit geben, uns ihre Meinung zu sagen:

* Wie geht es Ihnen mit uns in der Zusammenarbeit?
* Was können wir für Sie noch besser machen?
* Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, welcher wäre das?

Wir bedanken uns für jedes Feedback, das wir bekommen. Wir sehen Feedback immer als Geschenk… und wie das auch im richtigen Leben auch so ist, machen nicht alle Geschenke Freude. Kritisches Feedback entgegenzunehmen ist nicht immer einfach, allerdings ist es sehr wertvoll für uns, denn nur so können wir weiter an unserer Professionalität arbeiten.

## Systematisches Feedback

Von den vielen Möglichkeiten, die Klientenzufriedenheit zu hinterfragen, verwenden wir bei komplexeren Besprechungen und jedenfalls am Ende einer Bilanzpräsentation das Feedback-Formular.

Dieses Blatt Papier ist so einfach, wie es wirkungsvoll ist, um zu systematischem Feedback von Klienten nach Besprechungen zu kommen. Entscheidend für den Erfolg dieses Feedback-Formulars ist allerdings die Art und Weise, wie wir es einsetzen. Erklärtes Ziel ist, möglichst viel vom Klienten zu erfahren, damit wir in Zukunft seine Wünsche noch besser berücksichtigen können.

Wir beachten Art und Weise

Wir nehmen das Feedback-Formular und einen Kugelschreiber zur Hand und signalisieren dem Klienten nach dem Ende der eigentlichen Besprechung:

*„Was Sie mir jetzt mitteilen ist von großer Bedeutung; ich mache mir Notizen dazu!“*

*„Liebe Frau…/Lieber Herr…, jetzt kommt die für uns wichtigste Frage…“*

*„Waren Sie mit unseren Leistungen zufrieden?“*

Sprechen Sie diese Frage betont ruhig und klar aus und geben ihr dadurch Gewicht. Machen Sie bitte keine Suggestivfragen in der Art, dass ja eh alles in Ordnung sei. Betreiben Sie auch kein „Fishing for Compliments“ (wir sind ja so gut und möchten das nun auch noch vom Klienten bestätigt bekommen…).

Wir lassen dem Klienten Zeit

Wer eine wichtige Frage gestellt bekommt, braucht Zeit um über die Antwort nachzudenken. Wir lassen unserem Klienten also ausreichend Zeit dafür. Auch Antworten wie *„Ja, ja alles o.k.“* oder auch *„Jetzt bin ich schon seit zehn Jahren bei Ihnen in der Kanzlei, aber das haben Sie mich noch nie gefragt“* nehmen wir ruhig entgegen, lassen eine kleine Pause und warten, was dann noch folgt. Erst, wenn wir das Gefühl haben, der Klient hat ausreichend Zeit gehabt, uns zu antworten gehen wir zur zweiten Frage über. Um das Antworten für unsere Klienten bei dieser ersten Frage leichter zu machen, kann es hilfreich sein, dem Klienten eine Skala (z.B. von eins bis zehn) anzubieten.

Viele Klienten werden unsere Frage – hoffentlich – mit „Ja“ (oder knapp an 10 als Bestnote) beantworten. Dafür bedanken wir uns. Falls der Klient mit „Nein“ (oder mit einem Wert unter 7) antwortet, ist unsere zweite Frage noch wichtiger:

*„Was können wir für Sie noch besser machen?“*

Die Wünsche und Anregungen unserer Klienten sind uns wichtig!

Besonders wenn wir uns sorgen, dass genau bei diesem Klienten nicht alles so perfekt gelaufen ist, wie wir das wollten, sollten wir uns nicht scheuen, die Zufriedenheitsfrage zu stellen. Allein unsere Nachfrage erleichtert unzufriedenen Klienten die Beschwerde. Damit sorgen wir dafür, dass der Klient seine negativen Erfahrungen uns erzählt, und nicht irgendwem. Auch, wenn es uns unangenehm ist, ermuntern wir unseren Klienten, uns mehr davon zu berichten.

Bei einem vorschnellen Antworten des Klienten, dass alles in bester Ordnung sei, haken wir nach. Leicht kann es geschehen, dass der Klient dann wie folgt reagiert:

*„Ja, wenn Sie mich schon so fragen, dann möchte ich Ihnen etwas sagen*…“

Genau das sollten wir unserem Gesprächspartner ermöglichen. Vielleicht berichtet er uns über Terminprobleme bei der Lohnabrechnung, nicht erhaltene Rückrufe und andere – scheinbare – Kleinigkeiten, die bei vielen Klienten allerdings schnell einmal das Gefühl erwecken „Ich bin hier nicht wichtig“. Wir nehmen alles auf und keinesfalls beginnen wir uns zu rechtfertigen.

Wir bedanken uns!

*„Vielen Dank, dass Sie uns davon erzählen. Es tut mir sehr leid, dass durch unsere Unachtsamkeit, so großer Ärger bei Ihnen entstanden ist. Allerdings haben wir nur so die Gelegenheit, dass wir das für Sie wieder in Ordnung bringen“*

…kann eine professionelle Antwort auf eine Beschwerde sein*.*

Auf diese Worte lassen wir rasch auch Taten folgen. Was immer der Klient uns mitteilt, ist eine wichtige Information für uns. Eine professionell behandelte Beschwerde erhöht die Kliententreue um ein Vielfaches.

Das Feedback des Klienten ist ein Auftrag für uns

Die gesammelten Informationen aus den Feedback-Formularen werden wir im nächsten Teammeeting zum Thema machen. An den Erfolgen freuen wir uns besonders, aber auch die kritischen Rückmeldungen sind wichtig für uns. Genau an diesen Punkten werden wir in der Zukunft arbeiten, um noch bessere Leistung für unsere Klienten erbringen zu können.

# Besonderheiten für die Bilanzbesprechung

Üblicherweise erlebt ein Klient genau eine Bilanzbesprechung im Jahr. Diese Besprechung ist daher für jeden Klienten ein wichtiger und ganz besonderer Termin. Natürlich sind alle Gesprächstermine mit Klienten wichtig. Die Besprechung der Bilanz wollen wir allerdings zu einem ganz besonderen Erlebnis für unsere Klienten gestalten.

Wie bei anderen Klientenbesprechungen liegt der Erfolg einer Bilanzbesprechung zu 90 % in der Vorbereitung. Die Checkliste Bilanzbesprechung hilft uns, alle notwendigen Punkte für die Bilanzbesprechung zu erkennen und sie entsprechend vorzubereiten.

 🗎 Siehe Muster 6.5: Checkliste „Vorbereitung Bilanzbesprechung“

Nach der telefonischen oder persönlichen Terminvereinbarung verwenden wir für die Bestätigung der Bilanzpräsentation das Einladungs-E-Mail zur Bilanzbesprechung (**🗎** Siehe Muster 6.2). Die Besonderheit dieser Einladung liegt darin, dass wir den Klienten bitten, uns seine offenen Themen, Wünsche und Erwartungen für die Bilanzbesprechung vorab mitzuteilen. So haben wir Gelegenheit auch diese Punkte professionell und zur Zufriedenheit für den Klienten vorzubereiten.

## Die 7 Grundrechte des Klienten bei der Bilanzbesprechung

Um Bilanzbesprechungen vom Beginn bis zum Schluss klientenorientiert zu gestalten, ist eine ganze Reihe von Fähigkeiten notwendig. Nicht ein einzelner Punkt entscheidet darüber, ob der Klient die Bilanzbesprechung als wirksam und erfolgreich erlebt, sondern das Zusammenspiel vieler – oft kleiner – Faktoren. Die Wahrnehmung des Klienten ist der Maßstab, an dem der Erfolg gemessen wird. Die sieben Grundrechte des Klienten spiegeln die Sicht der Klienten wieder.

1. Ziele

Ich (Klient) habe das Recht, die Ziele der Bilanzbesprechung zu kennen. Ich möchte wissen, was ich nach der Bilanzbesprechung tun oder denken sollte.

2. Zeit

Ich (Klient) habe das Recht zu wissen, wie lange die Bilanzbesprechung dauern wird. Es ist mein Recht, dass die Besprechung pünktlich beginnt und endet sowie die Zeit sinnvoll genutzt wird.

3. Inhalt

Ich (Klient) habe das Recht, vor der Bilanzbesprechung zu wissen, worum es geht, und welche Entscheidungen zu treffen sind. Dazu gehört auch, dass die Bilanzbesprechung eine für mich klare Struktur hat und ich nicht mit Überraschungen rechnen muss.

4. Verständlichkeit

Ich (Klient) habe das Recht auf eine verständliche Sprache und darauf, dass alle Möglichkeiten genützt werden, Zusammenhänge, Analysen und Maßnahmen für mich nachvollziehbar zu machen.

5. Individualität

Ich (Klient) habe das Recht, dass auf meine persönliche Situation eingegangen wird. Es ist mein Recht, Fragen stellen zu dürfen, und dass ich auch Antworten auf sie erhalte.

6. Respekt

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

7. Ehrlichkeit

Ich (Klient) habe das Recht auf Ehrlichkeit. Schmeicheleien und Beschönigungen helfen mir nicht.

## Standard für Bilanzbesprechungen

Wir wollen uns in unserer Kanzlei ständig weiter entwickeln. Eine professionelle Bilanzbesprechung unterliegt daher immer einem Standard, den wir für alle Mitarbeiter definieren und der von allen eingehalten wird. Wir sehen diesen Standard als Startpunkt und sehen Verbesserungen als immer möglich an. Systematische Vorgehensweisen sind nur dann wirklich gut, wenn sie leben. Das heißt für uns, dass wir ständig an der Verbesserung arbeiten. Das Feedback unserer Klienten aus den Bilanzbesprechungen sehen wir als wertvollen Beitrag, in Zukunft noch besser zu werden

Um eine einheitliche Vorgehensweise zu gewährleisten, verwenden wir die Checkliste „Standard Bilanzbesprechung“.

 🗎 Siehe Muster 6.6: Checkliste „Standard Bilanzbesprechung

Eine ausführliche Beschreibung dazu haben wir im Standard für Bilanzbesprechungen formuliert:

 🗎 Siehe Muster 6.7: Ausformulierter Standard für Bilanzbesprechungen

## Themenfelder für Bilanzbesprechungen

Bereits in der Vorbereitung auf die Bilanzbesprechung stellen wir Überlegungen an, durch welche Maßnahmen das Unternehmen des Klienten noch wertvoller gestaltet werden könnte. Die folgenden 12 Themenfelder stellen dabei nur eine Auswahl der wichtigsten Themen dar. Das Wirtschaftsleben ist bunt und vielfältig und die Wünsche der Klienten können auch völlig unterschiedlich sein.

1. Steuerplanung: Gibt es Anlässe für eine Steuerherabsetzung? Steuergestaltungsmöglichkeiten?
2. Gesellschaftsgründung: Vor- und Nachteile einer anderen Rechtsform?
3. Bevorstehende Unternehmensübergabe: Welche Vorbereitungen können getroffen werden und welche Optionen bieten sich an?
4. Testament: Welche Regelungen bestehen derzeit? Ist das Testament noch aktuell?
5. Private Altersvorsorge: Möglichkeiten, Vor- und Nachteile der einzelnen Alternativen?
6. Betriebliche Altersvorsorge: Welche Optionen bestehen? Vor- und Nachteile?
7. Finanzierungs-Check: Überprüfung der bestehenden Finanzierung und Aufdecken der Verbesserungspotenziale.
8. Sicherheiten-Check: Überprüfung der derzeitigen Banksicherheiten.
9. Versicherungs-Check: Überprüfung der derzeitigen Versicherungsverträge (eventuell in Zusammenarbeit mit einem Makler).
10. Rating-Check: Wie fit ist das Unternehmen für das Rating? Stimmt das Rating der Bank?
11. Erfolgs- und Finanzplanung: Durch klare Ziele und Soll-Ist-Vergleich das Ergebnis verbessern.
12. Vermögensplanung: Wie sieht die Vermögensbilanz (Unternehmen und Privat) aus? Wie entwickelt sich das Vermögen in Zukunft?

Im Verlauf der Besprechung kommt unsere Vorbereitungsarbeit zu tragen. Nach gründlicher Absprache mit unseren Klienten gestalten wir einen einfachen Maßnahmenplan. Hier gilt eindeutig: Weniger ist mehr! Häufig erreichen wir mit ein paar wenigen, aber wichtigen Maßnahmen mehr. Wir tragen die besprochenen Maßnahmen in einen einfachen Maßnahmenplan mit den Rubriken **WER** **macht WAS BIS WANN** ein und sorgen dadurch für deren Umsetzung. Auf Grundlage dieses Maßnahmenplans erstellen wir ein Besprechungsprotokoll, in dem die wesentlichen Vereinbarungen und wichtigsten Besprechungspunkte festgehalten sind. Der Klient erhält dieses Besprechungsprotokoll ein paar Tage nach der Besprechung per E-Mail oder per Post. Durch das Zusenden hat auch der Klient eine vollständige Dokumentation der Besprechungspunkte und wird an die Bilanzpräsentation erinnert.

Auch für die Bilanzbesprechung verwenden wir den Maßnahmenplan:

 🗎 Siehe Muster 6.4: Maßnahmenplan

Wir verwenden für die schriftliche Dokumentation der Besprechungspunkte ein Besprechungsprotokoll:

 🗎 Siehe Muster 6.3: Besprechungsprotokoll

Am Ende einer Bilanzbesprechung, nachdem alle Punkte besprochen worden, die Steuererklärungen unterschrieben sind, wollen wir die Gelegenheit nutzen, unseren Klienten nach seiner Meinung zu fragen.

In Ausführlicher Weise ist die Vorgangsweise für systematisches Klienten-Feedback bereits unter Punkt 4.3 beschrieben.

# Checklisten, Fragebögen und Mustervorlagen

## Checkliste „Gesprächsvorbereitung“

1. **Was ist der Anlass des Gesprächs?**
2. **Was ist das Ziel des Gesprächs?**

1.

2.

3.

1. **Aus welchen Gründen verfolge ich diese Ziele?**

*Je mehr Gründe Sie für Ihr Ziel haben, desto stärker engagieren Sie sich dafür.*

1.

2.

3.

4.

5.

1. **Welche übergeordneten Ziele der Kanzlei muss ich berücksichtigen?**

1.

2.

3.

1. **Woran erkenne ich, dass ich die Ziele erreicht habe?**
2. **Welche Alternativen existieren – Gibt es überhaupt eine Alternative?**
3. **Welche Ziele hat mein Gesprächspartner?**

*Je wichtiger das Gespräch, desto genauer sollten Sie die Seite Ihres Gesprächspartners analysieren.*

1. **Wo gibt es Übereinstimmung?**
2. **An welchen Stellen muss ich mich mit meinem Gesprächspartner mit zu erwartenden Differenzen auseinander setzen?**

## Einladungs-E-Mail zur Bilanzbesprechung

**Firma**

Herr/Frau \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Liebe/r Herr/Frau** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,

wir freuen uns schon auf unser gemeinsames Treffen

**am** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, **um** \_\_\_\_\_\_ **Uhr**

in unserer Kanzlei.

Wir haben für Sie folgende Themen vorbereitet:

* Ihr Jahresabschluss... – Der Blick zurück
* Steueroptimierende Maßnahmen
* Ihr Gewinnverbesserungspotenzial – Der Blick nach vorn
* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Falls Sie Fragen haben oder weitere Themen wünschen, teilen Sie uns diese bitte mit. Bitte schreiben Sie Ihre gewünschten Themen einfach in das Antwort-E-Mail. Vielen Dank!

Herzliche Grüße

Ihr

[NAME DES BETREUERS]

## Besprechungsprotokoll

|  |
| --- |
|  |
| **Teilnehmer:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **Datum:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  |
| **Nr.** | **Besprechungspunkt/****Frage** | **Beschluss/Maßnahme/****nächster Schritt** | **Notwend.Zeit** | **Wer** | **Bis wann** | **Erledigt** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **1** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **3** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **4** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

## Maßnahmenplan

[LOGO KANZLEI]

[ADRESSE]

|  |
| --- |
|  |
| **Verbesserungsvorschläge für Klient**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| **Bilanzbesprechung am:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  |
| **Wer** | **Was** | **Bis wann** | **Erl.** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

## Checkliste „Vorbereitung Bilanzbesprechung“

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| **Klient:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | **Jahr:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| **Betreuer:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | **Datum:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  |  |
| Zu besprechen | Trifft nicht zu | **Besprechungspunkte** | **Bemerkungen** |
| **Gewinn- und Verlustrechnung****🞎 🞎** Abweichungsanalyse 3-Jahresvergleich**🞎 🞎** Entwicklung und Trends**🞎 🞎** Kalkulationsmethode**🞎 🞎** Rohaufschläge**🞎 🞎** Kennzahlen**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| **Bilanz/Anhang/Lagebericht****🞎 🞎** Investitionen**🞎 🞎** Lager, Lagerentwicklung**🞎 🞎** Nicht abgerechnete Leistungen**🞎 🞎** Forderungen und Mahnwesen**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **🞎 🞎** Kapitalkonto und Entwicklung**🞎 🞎** Entnahmen/Ausschüttung**🞎 🞎** Eigenverbrauch und Privatanteile**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| **🞎 🞎** Rücklagen**🞎 🞎** Rückstellungen**🞎 🞎** Verbindlichkeiten (Bank/Lieferanten/Sonstige)**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| **🞎 🞎** Gravierende Veränderungen**🞎 🞎** Anhang**🞎 🞎** Lagebericht**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| Zu besprechen | Trifft nicht zu | **Besprechungspunkte** | **Bemerkungen** |
| **Steuerliche Auswirkungen - Steuererklärungen****🞎 🞎** Steuerliches Ergebnis**🞎 🞎** Durchschnittsteuersatz/Grenzsteuersatz**🞎 🞎** Abgabetermin**🞎 🞎** Auswirkungen: Finanzielle Belastung/Sozialversicherung**🞎 🞎** latente Steuern**🞎 🞎** Persönliche Daten aktualisieren**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| **Laufendes Jahr und Szenarien****🞎 🞎** aktuelle Saldenliste – vorläufiges Ergebnis – KER**🞎 🞎** Anpassung der Vorauszahlungen**🞎 🞎** Gewinnverbesserungspotenzial**🞎 🞎** Gestaltungsmöglichkeiten**🞎 🞎** Dienstleistungsangebot überprüfen**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| **Maßnahmen****🞎 🞎** Rechtsformänderung**🞎 🞎** Erfolgs- und Finanzplanung**🞎 🞎** Private Vermögensplanung**🞎 🞎** weitere Gestaltungsmöglichkeiten**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**🞎 🞎** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |

## Checkliste „Standard Bilanzbesprechung“

|  |
| --- |
| **Bilanzbesprechungen bei Kanzlei****:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  |
| Erledigt | Entfällt | **Maßnahme** | **Dokument** | **Bemerkung** |
| **Vorbereitung der Bilanzbesprechung** |
|  |  | Checkliste Vorjahr durchsehen |  |  |
|  |  | Vorbesprechung Bilanzbesprechung | Checkliste Bilanzbesprechung |  |
|  |  | Terminvereinbarung und Bestätigung | Einladungs-E-Mail |  |
|  |  | Reservierung Besprechungsraum |  |  |
|  |  | FiBu und LV – Kontakt für offene Punkte |  |  |
| **Bilanzbesprechung** |
|  |  | Unterlagen/Akt vorbereiten |  |  |
|  |  | Besprechungsraum überprüfen |  | Sauber, aufgeräumt, gelüftet, Kugelschreiber, Blöcke, Snacks, Getränke |
|  |  | Präsentationsprogramm Daten überprüfen |  | Datenprojektor, andere notwendige Programme |
|  |  | Bei Begrüßung Getränkewunsch fragen |  | Ca. alle 45 Minuten nachfragen, ob Getränke gewünscht werden |
|  |  | Gesprächsführung zu Beginn |  | Angenehme Themen suchen, gemeinsame Interessen ansprechen |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Offene Punkte und Tagesordnung klären |  |  |
|  |  | Besprechung des Jahresabschlusses |  | GuV vor Bilanz, Grafiken vor Zahlen, wenige Kennzahlen |
|  |  | Steuer und Steuervorschau | VZ-Plan |  |
|  |  | Blick in die Zukunft – Szenarien | Gewinnverbesserungs-potenzial |  |
|  |  | Verbesserungsmaßnahmen besprechen | Maßnahmenplan | Verantwortlichkeiten und Termine konkret vereinbaren |
|  |  | Verabschiedung – Feedback | Feedback-Formular | Zeit gebenRücken stärken bei der Verabschiedung |
| **Nachbereitung der Bilanzbesprechung** |
|  |  | Internes Feedback der Besprechung |  |  |
|  |  | Feedback-Formular in Ordner geben |  | Feedback-Formular sind ein Besprechungspunkt in den Teambesprechungen |
|  |  | Feedback weitergeben und Aktionen setzen |  |  |
|  |  | Besprechungsprotokoll anfertigen |  | Klient schicken |
|  |  | Follow-up der Bilanzbesprechung |  | Ca. 2-4 Wochen nach der Besprechung den Klienten kontaktieren |

## Ausformulierter Standard für Bilanzbesprechungen

**Bilanzpräsentationen bei** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **[KANZLEI]**

1. Einleitung

Die etwas andere Bilanzpräsentation – vom Ritual zum Erlebnis

Wie viele Bilanzpräsentationen machen wir bei [KANZLEI] pro Jahr? Fünfzig, hundert oder sogar mehr? Routinesache für uns. Aber wie erlebt sie unser Klient? Für ihn ist sie die einzige Bilanzbesprechung im Jahr, und ist deshalb auch ein besonderes Erlebnis.

Wie laufen Bilanzbesprechungen in vielen anderen Kanzleien ab? Der Termin wird schon Tage vorher fixiert, dann kommt der Klient mit hohen Erwartungen in die Kanzlei; er freut sich schon darauf, die aktuellsten Tipps zu erhalten; er fiebert der prägnanten Analyse des abgelaufenen Jahres entgegen und ist schon voller Ideen, was er in Zukunft noch unternehmen könnte... Oder ist diese Besprechung des Jahresabschlusses nicht viel mehr wie ein Ritual? Sie läuft so ab, wie sie schon immer abgelaufen ist. Ja, sie ist – im wortwörtlichen Sinn – *abgelaufen*.

Dabei ist es so einfach, aus dieser Besprechung ein Erlebnis für den Klienten zu machen. Ein paar wenige Schritte erzeugen einen „Mehrwert“ für unseren Klienten:

* Wir schaffen Stimmung: Schon kleine Aufmerksamkeiten, wie ein Schild „Herzlich Willkommen“ mit dem Namen unseres Klienten, verändern das Gesprächsklima.
* Wir analysieren die Vergangenheit so aussagekräftig und kurz wie möglich: Ein paar wenige Grafiken und die grafische Darstellung der wichtigsten betrieblichen Kennzahlen sind genug. Nur wenn es der Klient unbedingt verlangt, präsentieren wir auch detaillierte Zahlen. Wir wissen: Ein Bild sagt mehr als tausend Zahlen.
* Wir verwenden in der Analyse Vergleichswerte: Benchmarking ist das Zauberwort. Unsere Klienten wollen immer wissen, wie sie im Vergleich zu anderen Unternehmen liegen.
* Wir machen einen Blick in die Zukunft: Das Gewinnverbesserungspotenzial, ist dafür das ideale Werkzeug. So erkunden wir rasch das Potenzial des Unternehmens. Wir machen konkrete schriftliche Verbesserungsvorschläge in Form des Maßnahmenplans: Wir fixieren vor der Besprechung mögliche Maßnahmen, ob und wenn ja, von wem und bis wann die Maßnahme umgesetzt wird, beschließen wir in der Besprechung. *Keine Besprechung ohne konkrete Vereinbarung!*
* Wir sprechen die Sprache unseres Klienten: Bei „Umsatzrentabilität“ und „Kapitalflussrechnung“ wird unser Klient nur mit den Schultern zucken und, wenn er höflich ist, zustimmend nicken. Aber die Begriffe selbst sind für ihn nicht greifbar. Wir verwenden keine Abkürzungen, Fachbegriffe oder ähnliches.
* Wir verblüffen unseren Klienten mit modernsten Präsentationsmitteln: Ein Datenprojektor und die Darstellung mit Hilfe des Softwareprogramms \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ sind von einer professionellen Präsentation nicht mehr wegzudenken.

Wir wollen aus der Bilanzpräsentation ein Erlebnis für unseren Klienten machen. So stellen wir sicher, dass unsere Klienten gerne wiederkommen und uns weiterempfehlen.

Das haben wir dann erreicht, wenn unser Klient beim Verabschieden sagt: „Das war wirklich toll. Ich freue mich schon auf die nächste Bilanzbesprechung“.

Die Gedanken, Ideen und Maßnahmen auf den nächsten Seiten sollen uns helfen, genau das zu erreichen.

2. Ablauf der Bilanzpräsentation

Wir wissen, dass der Erfolg einer Besprechung zu 90 % in der Vorbereitung liegt. Die Zeit, die wir in die Vorbereitung und in die Planung der Bilanzpräsentation investieren, erhalten wir in Form eines deutlich besseren Ergebnisses mehr als zurück. Der Ablauf einer professionell organisierten Präsentation hat einen bedeutenden Einfluss auf das Image unseres Unternehmens.

Die Checkliste „Vorbereitung Bilanzbesprechung“ (🗎 Siehe Muster 6.5) hilft uns, alle notwendigen Punkte für die Besprechung zu erkennen. Wichtig ist, die für den Klienten wesentlichen Punkte zu finden.

Vorbereitungen

Damit uns die Vorbereitungen für die Bilanzpräsentation leichter fallen, haben wir die notwendigen Maßnahmen zusammengestellt:

* Das Besprechungszimmer ist aufgeräumt, hat die richtige Raumtemperatur und ist gut durchlüftet.
* Wir stellen sicher, dass die Empfangssekretärin von der Besprechung Bescheid weiß. So kann der Klient mit seinem Namen begrüßt werden.
* Im Besprechungszimmer befinden sich auf dem Tisch: Kugelschreiber, Schreibblock und frische Snacks oder Süßigkeiten.
* Das Telefon wird vor der Besprechung umgeleitet.
* Bei Klienten, für die wir auch Buchhaltung und/oder Lohnverrechnung machen, stellen wir sicher, dass wir Unerledigtes oder noch offene Fragen in der Buchhaltung/Lohnverrechnung wissen. Dadurch vermeiden wir (z.T. peinliche) Telefonate kurz nach der Bilanzpräsentation.

Terminvereinbarung

Nach der telefonischen oder persönlichen Terminvereinbarung verwenden wir für die Bestätigung der Bilanzpräsentation das Einladungs-E-Mail zur Bilanzbesprechung (🗎 Siehe Muster 6.2).

Begrüßung

Die perfekte Begrüßung hilft uns, die Besprechung zum Erfolg werden zu lassen.

* Die Empfangssekretärin begrüßt den Klienten mit seinem Namen, einem Lächeln und – ganz wichtig – mit Augenkontakt. Sie fragt ihn nach seinem Wohlbefinden und hilft ihm, wenn erforderlich, mit der Garderobe. Sie begleitet ihn ins Besprechungszimmer oder bietet ihm kurz einen Platz im Wartebereich/in der Bibliothek an.
* Wir versuchen, schon von Beginn an eine ruhige Atmosphäre zu schaffen. Wir zeigen dem Klienten, dass es nur um ihn geht. Der Klient soll niemals das Gefühl haben, uns zu stören, vielmehr soll er spüren, dass wir nur für ihn da sind.

Gesprächsführung zu Beginn

Beim Einstieg in das Gespräch ist es wichtig, dass wir eine menschliche Brücke bauen. Dies ist die „Aufwärmphase“ der Bilanzbesprechung:

* Gibt es gemeinsame Interessen, gemeinsame Hobbies etc.? Sie könnten ein Ansatzpunkt für die Aufwärmphase sein.
* Wir vermeiden es in dieser Phase, von negativen Themen zu sprechen. Wir fordern auch nicht unbewusst unseren Klienten zum Jammern über die allgemeine Lage auf. Denn dann fällt es uns in der Folge um sehr viel schwerer, eine positive Grundstimmung zu erreichen.
* Wir klären beim Einstieg auch den weiteren Ablauf der Besprechung. Dazu gehört, was wir für den Klienten vorbereitet haben und wie der zeitliche Rahmen aussieht. Dadurch vermeiden wir, dass der Klient, kurz bevor wir zum Wesentlichen kommen, beispielsweise sagt, dass er noch einen Zahnarzttermin hat.

Zu Beginn des Gesprächs können wir auch noch offene Fragen klären, die für die endgültige Fertigstellung des Jahresabschlusses noch wichtig sind. Generell sollten aber für eine erfolgreiche Bilanzpräsentation keine Punkte mehr offen geblieben und der Jahresabschluss fertig sein.

Präsentation des Jahresabschlusses

Hier liegt die Kunst darin, die Vergangenheit so kurz und prägnant wie möglich darzustellen. Dadurch gewinnen wir wertvolle Zeit. Zeit, die wir in die Zukunft, in die weitere Entwicklung des Unternehmens unseres Klienten stecken können.

Die Software \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ hilft uns dabei wesentlich:

* Die Entwicklung der Vergangenheit wird in wenigen, sehr anschaulichen Grafiken dargestellt. Warum Grafiken?

Ein grafisch aufbereiteter Jahresabschluss ist etwas völlig anderes als ein Jahresabschluss aus Zahlen? Vielleicht denken Sie jetzt: In einer Grafik ist doch nicht mehr Information enthalten als im zahlenmäßigen Jahresabschluss? Und Sie haben Recht. Meistens enthalten Grafiken sogar weniger Informationen. Der Unterschied ist jedoch, dass unser Klient die Grafik auf Anhieb versteht. Mit den Zahlen kann er in den seltensten Fällen etwas anfangen.

Wir müssen uns nur folgende Situation vorstellen: Sie gehen zu zwei Ärzten zur Blutuntersuchung. Der eine Arzt gibt Ihnen eine Auswertung, in der bei den einzelnen (für Sie unverständlichen) Fachbegriffen wie Blutsenkung nach Westergren, HDL, LDL einfach Zahlen stehen. Was wissen Sie jetzt? Sind Sie gesund oder kurz vor dem Sterben?

Von dem zweiten Arzt erhalten Sie eine Grafik mit drei Balken. Ein Balken ist rot, einer gelb, einer grün. Die verschiedenen Werte bewegen sich im grünen Bereich, schwanken einmal in den gelben hinein und gehen dann wieder in den grünen zurück. Was sagt Ihnen das sofort? Obwohl Sie keine einzige Kennziffer verstehen, wissen Sie, dass Sie gesund sind. Alle Werte im grünen Bereich und die eine Abweichung ins Gelbe werden Sie mit Ihrem Arzt besprechen.

Bemerkenswert ist dabei Folgendes: Welcher Befund ist der objektiv Richtigere? Wir wissen es nicht. Wir können es nicht beurteilen. Aber subjektiv empfinden wir den grafischen Bericht als den besseren. Weil wir ihn verstehen.

* Wir nehmen uns genügend Zeit, unserem Klienten den Aufbau der Grafiken zu erklären. Was für uns so klar ist, ist für unseren Klienten neu, und er muss sich erst zu Recht finden.
* Unsere Aufgabe ist es, die Grafiken zu interpretieren. Es sollte nicht bei einer bloßen Feststellung über die Entwicklung bleiben. Welche Ursachen gibt es für sie, und durch welche Maßnahmen lassen sich die Ergebnisse verbessern. Hier sind wir als Fachmann gefordert, in möglichst einfacher Sprache unserem Klienten die Zusammenhänge zu schildern.
* Wir verwenden Zahlen nur zur Unterstützung der in den Grafiken dargestellten Entwicklungen. Nur wenn es der Klient ausdrücklich wünscht, gehen wir weiter auf detaillierte Zahlen ein.

Wir berücksichtigen bei der Vergangenheitsbetrachtung, dass alle Aussagen wie „Ihr Lager ist zu hoch“ oder „Ihr Personalaufwand ist überproportional gestiegen“ in den Augen unseres Klienten ein Vorwurf sind. Denn all dies sind Tatsachen, die er nicht mehr verändern kann. Er hat keine Chance mehr, etwas dagegen zu unternehmen und kann den Vorwurf nur schuldbewusst zur Kenntnis nehmen. Wir können ihm aber aus diesem Dilemma helfen: Wir halten solche Aussagen als vergangenheitsbezogen fest und knüpfen daran gleich eine Projektion auf das folgende Jahr.

Der Maßnahmenplan

Nur konkrete Maßnahmen helfen unserem Klienten, sein Unternehmen zu verbessern.

Im Gespräch mit dem Klienten ist es wichtig zu betonen, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen aus unserer (beschränkten) Sicht hinter dem Schreibtisch stammen. Allerdings auch, dass diese Maßnahmen bei sehr vielen anderen Unternehmen schon sehr erfolgreich umgesetzt wurden. Das können Sie aus Erfahrung sagen.

Hier sind einige Maßnahmen, die wir unserem Klienten vorschlagen können:

* Steuerplanung: Gibt es Anlässe für eine Steuerherabsetzung? Steuergestaltungsmöglichkeiten?
* Gesellschaftsgründung: Vor- und Nachteile einer anderen Rechtsform?
* Bevorstehende Unternehmensübergabe: Welche Vorbereitungen können getroffen werden und welche Optionen bieten sich an?
* Testament: Welche Regelungen bestehen derzeit? Ist das Testament noch aktuell?
* Private Altersvorsorge: Möglichkeiten, Vor- und Nachteile der einzelnen Alternativen?
* Betriebliche Altersvorsorge: Welche Optionen bestehen? Vor- und Nachteile?
* Finanzierungs-Check: Überprüfung der bestehenden Finanzierung und Aufdecken der Verbesserungspotenziale
* Sicherheiten-Check: Überprüfung der derzeitigen Banksicherheiten
* Versicherungs-Check: Überprüfung der derzeitigen Versicherungsverträge (eventuell in Zusammenarbeit mit einem Makler)
* Rating-Check: Wie fit ist das Unternehmen für das Rating? Stimmt das Rating der Bank?
* Erfolgs- und Finanzplanung: Durch klare Ziele und Soll-Ist-Vergleich das Ergebnis verbessern
* Vermögensplanung: Wie sieht die Vermögensbilanz (Unternehmen und Privat) aus? Wie entwickelt sich das Vermögen in Zukunft?

Wir stellen immer den Nutzen dar, den der Klient aus der Umsetzung dieser Maßnahme hat.

Wir fixieren bei der Besprechung nicht nur die Maßnahme, sondern auch das „Wer“ und „Bis wann“. Da sind wir schon beim nächsten Punkt:

* Wirklich erfolgreich ist eine Besprechung nur, wenn auch die Maßnahmen beschlossen werden. Der Maßnahmenplan hilft uns dabei.

Die Maßnahmen müssen beschlossen werden. Nur dadurch erhalten sie eine Chance auf Realisierung. Wir brauchen einen Verantwortlichen und einen Zeitpunkt der Umsetzung. Ansonsten bleibt es bei einem „...ja da müssten wir einmal etwas tun...“. Und wir wissen ganz genau, was dann passieren wird. NICHTS!

Die Verabschiedung

Am Ende der Bilanzpräsentation kommt der für uns wichtigste Teil. Das Feedback unseres Klienten. Wir nutzen auf jeden Fall diese einzigartige Chance, besser zu werden.

* Wir verwenden dafür das **Feedback-Formular**, stellen unserem Klienten zwei Fragen – und geben ihm genug Zeit, diese Fragen auch in Ruhe beantworten zu können.
1. Frage: Sind Sie mit unseren Leistungen zufrieden?
2. Frage: Was können wir für Sie noch besser machen?
* Wir stellen diese Fragen aufrichtig und signalisieren unserem Klienten, dass diese Fragen für uns von enormer Bedeutung sind. Wir halten seine Antworten schriftlich fest.

In unseren regelmäßigen Teambesprechungen und Teamleiterbesprechungen gehen wir die Feedback-Fragebögen durch. Die Antworten helfen uns, aus Fehlern zu lernen und diese kein zweites Mal zu machen, um damit letztlich besser zu werden.

* Bei der eigentlichen Verabschiedung bekräftigen wir noch einmal die beschlossenen Maßnahmen und stärken unserem Klienten beim Verlassen der Kanzlei den Rücken. Dies gelingt durch Formulierungen wie

„...Sie werden sehen, es gelingt uns auf alle Fälle...“

„...Wir kümmern uns ganz bestimmt darum, dass...“

„...Wir sind uns sicher, Sie erreichen...“

Der Klient soll die Kanzlei in einer positiven Stimmung verlassen.

3. Grundsätze der Kommunikation

Was ist Kommunikation?

Von den vielen Definitionen, die es gibt, ist die folgende vielleicht die einfachste:

 Kommunikation ist: Wie es beim anderen ankommt.

Mir müssen uns also bewusst sein: Es zählt nur das, was bei unserem Gesprächspartner auch tatsächlich ankommt.

Gedacht heißt nicht immer gesagt,

gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

gehört heißt nicht immer richtig verstanden,

verstanden heißt nicht immer einverstanden,

einverstanden heißt nicht immer angewendet,

angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.

Die drei Ebenen der Kommunikation

Kommunikation findet auf drei verschiedenen Ebenen statt. Das sind

1. das gesprochene Wort
2. die Stimme (laut, leise, langsam, schnell, etc.)
3. die Physiologie (die Körpersprache)

Erstaunlich ist nur die Verteilung der Bedeutung der verschiedenen Ebenen:

 Wort 7%

 Stimme 38%

 Physiologie 55%

Das heißt, dass lediglich ein Bruchteil der Informationen über das gesprochene Wort transportiert wird.

Bitte verstehen Sie das jetzt nicht so, dass Sie sagen: „Super, ich brauche gar nichts mehr zu sagen, und habe schon 93 % der Kommunikation erledigt“. Nein, die Stimme und die Körpersprache können das gesprochene Wort unterstützen, ihm aber auch jede Bedeutung nehmen.

Wir sind uns bewusst, dass wir durch unsere Körpersprache (z.B. eine unbewusste Geste) unserem Gegenüber sehr viel mehr vermitteln können. Wir arbeiten daher an den Möglichkeiten, die uns die Körpersprache bietet.

Die richtige Sprache

Da es sich bei unserer Arbeit üblicherweise um sehr komplexe Bereiche (Steuerrecht etc.) handelt, kann die Sprache gar nicht einfach genug sein.

* Wir verzichten auf Fachchinesisch und auf jegliche Abkürzungen (wie z.B.: ARA oder Afa). Diese Worte sind notwendig im Gespräch mit unseren Berufskollegen, haben aber im Gespräch mit unserem Klienten nichts verloren.

Versetzen wir uns nur einmal in die Lage, wenn wir beim Arzt sitzen und er „Sie haben vegetative Dystonie“, sagt. Da der Arzt in diesem Moment nicht „Leider“ oder „Gott sei Dank“ dazu gesagt hat, wissen wir nicht, ob es uns gut oder schlecht geht.

* Wir vermeiden auch jegliche Aufzählungen oder Zitierungen von Paragraphen oder Gesetzestexten. Der Klient kann damit wirklich nichts anfangen. Unser fachliches Wissen zeigen wir sehr viel besser, wenn wir hochkomplexe Zusammenhänge mit einfachen Worten erklären können.
* Wir sprechen langsam und mit fester Stimme und nehmen immer wieder Blickkontakt auf.
* Immer wenn wir zum nächsten Punkt übergehen, warten wir zuerst das „JA“ des Klienten dazu ab (...Ist es Ihnen recht, wenn wir jetzt...)

## Feedback-Formular

[LOGO KANZLEI]

[ADRESSE]

**Bilanzbesprechung am** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Klient** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Team** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Mitarbeiter** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Waren Sie mit unseren Leistungen zufrieden?**

 🞎 JA

 🞎 NEIN

**Was können wir für Sie noch besser machen?**

Danke, dass Sie uns helfen, einen noch besseren Service für Sie zu leisten.