

DIE GRÖSSTEN HÜRDEN – UND WIE SIE BEWÄLTIGT WERDEN KÖNNEN

Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes am Beispiel der betriebswirtschaftlichen Beratung

von StB Stefan Lami, Tirol

| Jede neue Umfrage – sowohl bei Mandanten als auch bei Steuerberatern – bestätigt die bereits seit langem gewonnene Erkenntnis, dass sich einerseits Mandanten zusätzliche Leistungen neben der klassischen Steuerberatung wünschen und sich andererseits Steuerberater vor allem durch den Auf- und Ausbau der betriebswirtschaftlichen Beratung (BWB) Erfolgspotenziale versprechen. Wunsch und Wirklichkeit sind allerdings bei Weitem nicht deckungsgleich. Wie die mit dem Aufbau der BWB verbundenen Herausforderungen bewältigt werden können, stellt der folgende Beitrag dar. |

Die sechs Herausforderungen

Aus meiner Erfahrung sind es vor allem die folgenden sechs Herausforderungen, denen sich eine Kanzlei beim Aufbau des Geschäftsfeldes BWB zu stellen hat:

1. Glaubwürdig sein
2. Kapazitäten aufbauen versus kurzfristiger Rentabilität
3. Entwicklung von Standards versus Einzellösungen
4. „Freiwilligkeit“ versus Pflichtgeschäft
5. Rolle als Unternehmensberater versus Rolle als Steuerberater
6. Die Tücken des Cross-Selling bewältigen

Glaubwürdig sein

Steuerberater sind in ihrer Kerntätigkeit, den traditionellen Leistungen der Deklarationsberatung, absolut glaubwürdig. Daran gibt es wenig zu rütteln bzw. zu bemängeln. Geht es allerdings um zukunftsorientierte Beratung, steuerlich, rechtlich oder wirtschaftlich, trennt sich die Spreu vom Weizen. Genau dort ist aber einer der entscheidenden Punkte, ob einer Kanzlei der Aufbau des Geschäftsfeldes BWB gelingt. Hat der Steuerberater über Jahre hinweg sein Augenmerk in einem noch so detaillierten Ausmaß in der Analyse der Vergangenheit verbracht, kommen aktive Vorschläge zu (steuerlichen) Fragen nur sehr selten vor. Bleibt der Steuerberater zu unverbindlich in seinen Vorschlägen, dann ist er für eine zukunftsorientierte Beratung einfach nicht glaubwürdig. Die Mandanten „kaufen es dem Steuerberater“ sprichwörtlich nicht ab, dass er sinnvolle Vorschläge zur Verbesserung des Unternehmens machen könnte.

Regelmäßig frage ich Steuerberater, ob sie für die eigene Kanzlei eine klar strukturierte und detaillierte Erfolgs- und Finanzplanung einsetzen. Die deutliche Mehrheit verneint diese Frage. Übrigens geschieht die aus den verschiedensten Gründen. Nur, wenn ich dieses anscheinend so wichtige Werkzeug erfolgreicher Unternehmensführung nicht im eigenen Unternehmen einsetze, wie will ich dann Mandanten davon überzeugen?

Herausforderungen
an die Kanzlei

Bei der zukunfts-
orientierten Beratung
trennt sich die Spreu
vom Weizen

Einsatz einer
Erfolgs- und
Finanzplanung in der
eigenen Kanzlei

Ein dritter – und nicht zu unterschätzender – Aspekt der Glaubwürdigkeit für die BWB ist die Honorargestaltung des Steuerberaters. Wie kann ein Berater glaubwürdig Mandanten bei Kostenrechnung, Planstundensätzen, Finanzplanung unterstützen, wenn er selbst auf die Frage nach dem Preis für seine eigenen Leistungen keine eindeutige Antwort geben kann.

Kapazitäten aufbauen versus kurzfristiger Rentabilität

Die Voraussetzungen für den Aufbau des Geschäftsfeldes BWB sind „am grünen Tisch“ nahezu perfekt:

- Mandanten sind bereits vorhanden.
- Der Wunsch nach mehr betriebswirtschaftlicher Unterstützung ist gegeben.
- Der Steuerberater besitzt das Vertrauen der Mandanten.
- Dem Steuerberater wird betriebswirtschaftliches Know-how zugetraut.

Wahrscheinlich liegt es daran, dass der Auf- bzw. Ausbau der BWB daher unterschätzt wird. Viele Kollegen glauben, den Geschäftsbereich „nebenher“ entwickeln zu können: Der Jahresabschlussmitarbeiter sollte Budgets erstellen, in der Finanzbuchhaltung sollte der Soll-Ist-Vergleich und eine Kostenrechnung umgesetzt werden und der Kanzleihinhaber kümmert sich neben der Steuerberatung bzw. -gestaltung auch um Finanzierungen, Sanierungen und coacht den Unternehmer.

Meine Erfahrungen mit vielen Kanzleien sind, dass diese Vorgangsweise nur in Ausnahmefällen zu den gewünschten Ergebnissen führt. Der Aufbau des Geschäftsfeldes BWB wird nämlich unter diesen Voraussetzungen erst dann vorangetrieben, wenn Zeit „übrig“ bleibt. Was jedoch nur selten vorkommt. Jedem Mandanten würden Steuerberater bei der Gründung seines Unternehmens (oder auch bei der Erweiterung seines Geschäftsfeldes) raten, einen Businessplan zu erstellen. Genau die gleiche Empfehlung spreche auch ich aus, wenn es darum geht, das Geschäftsfeld BWB aufzubauen. Ich rate auch jeder Kanzlei, einen eindeutigen Verantwortlichen für die BWB zu bestimmen. In nahezu allen Fällen ist der entscheidende Schritt, einen zusätzlichen Mitarbeiter für die BWB einzustellen. Wenn man davon ausgeht, dass die Kanzlei bisher ausgelastet war, dann ist es einfach eine irriige Meinung, ein Geschäftsfeld aufbauen zu können, ohne zusätzliche Kapazitäten bereitzustellen.

Natürlich kenne ich die Gründe, warum Inhaber zögern, einen zusätzlichen Mitarbeiter einzustellen. Tatsache ist allerdings, dass genau das die entscheidende Voraussetzung ist.

PRAXISHINWEIS | Eine Faustformel ist, dass pro zehn Mitarbeiter in der klassischen Steuerberatung bei einem typischen Mandantenstamm ein Mitarbeiter mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben ausgelastet ist.

Der Blick auf eine mögliche kurzfristige Verschlechterung der Rentabilität verhindert eine langfristige positive Entwicklung des Geschäftsfeldes BWB.

Honorargestaltung
des Steuerberaters
als Aspekt der
Glaubwürdigkeit

Diesen Geschäftsbe-
reich kann man nicht
nebenbei entwickeln

Entscheidende
Voraussetzung

Entwicklung von Standards versus Einzellösungen

In der Steuerberatung wird üblicherweise sehr systematisch gearbeitet. Ohne Checklisten, Vorlagen, Muster, Arbeitsabläufe etc. könnte keine Kanzlei vernünftig und ertragreich Aufträge erledigen. Genau das Gleiche gilt in der BWB! Auch dort lassen sich für die einzelnen Dienstleistungen (Finanzplanung, Kostenrechnung, Stundensatzkalkulation, Controlling, etc.) Checklisten und Mustervorgangsweisen entwickeln.

Tatsache ist jedoch meist, dass das Rad immer wieder neu erfunden wird. Ich sehe in Kanzleien regelmäßig, dass in der BWB mit mandantenindividuellen Lösungen gearbeitet wird und dabei selten bereits vorhandenes Know-how standardisiert eingesetzt wird. Der Hauptgrund dafür liegt im bereits genannten Umstand, dass keine verantwortliche Person und nur unzureichende Kapazitäten vorhanden sind.

Erfolgreiche Kanzleien arbeiten hart an der Vereinheitlichung und Standardisierung ihrer betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen. Sie verwenden auch ein strukturiertes Dienstleistungsangebot ihrer BWB-Leistungen, in dem der Umfang und der Nutzen der jeweiligen Leistung ausführlich beschrieben sind. Ich spreche in diesem Zusammenhang von einer „Weinkarte“ als Ergänzung zur „Speisekarte“ (für die traditionellen Steuerberatungsleistungen). Weinkarten sind üblicherweise aufwendig gestaltet und sollen dem Gast Gusto auf einen guten Tropfen machen.

Die Erstellung eines Dienstleistungsangebots bzw. eines Musterordners für BWB-Leistungen ist eine zeitintensive Aufgabe, die sich jedoch lohnt, weil Sie damit

- eine Leistungsübersicht bieten,
- Ihre Leistungen klar beschreiben und abgrenzen,
- einen „Zwang“ zur Systematisierung Ihrer Leistungen erreichen,
- den Nutzen der einzelnen Leistungen beschreiben können und
- dem Mandanten damit eine solide Entscheidungsgrundlage liefern.

„Freiwilligkeit“ versus Pflichtgeschäft

Im Gegensatz zu Steuerberatungsleistungen hat der Mandant bei der betriebswirtschaftlichen Beratung die Wahl, ob er sie beanspruchen möchte oder nicht. Lohnbuchführung, Finanzbuchführung, Jahresabschluss und Steuererklärungen sind gesetzlich vorgeschrieben. Im Rahmen der Steuerberatung bleibt dem Mandanten lediglich die Wahl des Steuerberaters!

Die Tatsache der „Freiwilligkeit“ der Inanspruchnahme von BWB-Leistungen bereitet vielen Steuerberatern Schwierigkeiten. Sie sind es nicht gewohnt, Leistungen zu verkaufen. Der Mandant kostet dieses Unbehagen des Steuerberaters auch aus. Endlich kann er sich einmal entscheiden, ob er beraten werden will!

Betriebswirtschaftliche Beratungsaufträge muss man sich verdienen. Dazu folgende Tipps:

Systematisches Arbeiten – eine Grundtugend des Steuerberaters

Vereinheitlichung und Standardisierung

Tatsache der „Freiwilligkeit“ bereitet vielen Schwierigkeiten

- Gehen Sie die berühmte Extra-Meile; strengen Sie sich noch mehr an.
- Investieren Sie in den Auftrag.
- Zeigen Sie dem Mandanten, dass Sie sich interessieren.
- Geben Sie dem Mandanten schon vorweg erste Ergebnisse.
- Erbringen Sie Vorleistungen und geben Sie dem Mandanten aber trotzdem das Gefühl, jederzeit „Nein“ sagen zu können.

Die Grundsätze des Marketings für Beratungsleistungen sind bei der BWB aufgrund der „Freiwilligkeit“ noch ausgeprägter als bei der Steuerberatung, und Fixhonorarvereinbarungen werden vom Mandanten für BWB einfach erwartet.

PRAXISHINWEIS | Natürlich kommt es immer wieder vor, dass der Mandant trotz aller Bemühungen den Auftrag nicht erteilt. Ich empfehle Steuerberatern, mit „Neins“ umgehen zu lernen. Eine Absage ist keine persönliche Niederlage; der Mandant ist eben (noch) nicht bereit für betriebswirtschaftliche Beratung.

Rolle als Unternehmensberater versus Rolle als Steuerberater

Selbst wenn man die BWB auf die rechnungswesenorientierte betriebswirtschaftliche Beratung eingrenzt, stellt man schnell fest, dass dort ein anderer Beratertyp gefragt ist, als in der Steuerberatung. Vereinfachend ausgedrückt: In der Steuerberatung werden Sachverhalte steuerlich analysiert, anhand von gesetzlichen Vorschriften Lösungen gesucht, und die Ergebnisse lassen sich vergangenheitsbezogen kommagenau ermitteln. Der Mandant ist bei der Lösung der Probleme kaum bis gar nicht involviert. Er liefert die Unterlagen und ist froh, wenn er damit nichts weiter zu tun hat.

In der BWB sind die Sachverhalte oft nicht so eindeutig, es gibt keine gesetzliche Grundlage für deren Lösung, meist muss mit zukunftsbezogenen Annahmen und Schätzungen (z.B. bei der Finanzplanung) gearbeitet werden, und für die Lösung des Problems ist die Mitarbeit des Mandanten ein für den Erfolg entscheidendes Kriterium.

Während der Steuerberater die Rolle eines Experten einnimmt, ist der Unternehmensberater eher in der Rolle eines Coachs tätig, der den Mandanten bei der Lösung seiner Probleme unterstützt – und nicht selbst das Problem (z.B. Erstellung eines Jahresabschlusses) löst.

Beide Beratertypen in einer Person zu vereinigen, ist enorm schwierig bis unmöglich. Auch aus diesem Grund empfehle ich für den Auf- und Ausbau des Geschäftsfeldes BWB eine eigene Person einzusetzen (die keine Aufgaben in der Steuerberatung hat).

Die Tücken des Cross-Selling bewältigen

Die bereits genannten Vorteile, einen eigenständigen Mitarbeiter für die BWB verantwortlich zu machen, hat zur Folge, dass ein sogenanntes „Cross-Selling“ erforderlich ist, um Beratungsaufträge zu erhalten: Ein Mitarbeiter aus der Steuerberatung, z.B. der Jahresabschlussbetreuer, muss dem Mandanten Leistungen „verkaufen“, die ein anderer Mitarbeiter, der BWB-Mitarbeiter, ausführt.

Mandanten erwarten Fixhonorarvereinbarungen

Mitarbeit des Mandanten ist von entscheidender Bedeutung

„Verkauf“ der Leistungen untereinander

Die erste Tücke des Cross-Selling liegt schon in der Verwendung des Wortes „Selling“. Mitarbeitern in Steuerberatungskanzleien liegt verkaufen genauso wenig, wie Mandanten etwas verkauft erhalten wollen.

Erfolgreiches Cross-Selling braucht vor allem zwei Dinge:

1. **Ausgezeichnetes internes Marketing:** Die BWB-Leistungen müssen kanzlei-intern sehr gut kommuniziert sein. Alle Mitarbeiter müssen die Vorteile der BWB kennen und brauchen eine solide Grundlage, um die Ansatzpunkte für BWB in ihrer täglichen Arbeit zu erkennen. Erfolgsbeispiele der BWB sollten immer Bestandteil interner Besprechungen sein. Mitarbeiter sollten letztendlich von den BWB-Leistungen überzeugt sein, sodass es ihnen leicht fällt, davon zu schwärmen!
2. **Vertrauensaufbau für den BWB-Mitarbeiter:** Das Vertrauen der Mandanten in die Kanzlei bzw. den betreuenden Mitarbeiter hat sich über Jahre hinweg aufgebaut. Unter der Voraussetzung eines funktionierenden internen Marketings ist der entscheidende Punkt für einen Beratungsauftrag, dass der Mandant auch Vertrauen in den BWB-Mitarbeiter gewinnt. Eine Möglichkeit dafür ist, dass der BWB-Mitarbeiter nach Rücksprache mit dem Mandanten an der Bilanzbesprechung teilnimmt und dort sein Know-how einbringt. Wichtig ist dabei, dass der BWB-Mitarbeiter gut vorbereitet ist, er über die Situation des Mandanten ausgezeichnet informiert ist, dem Mandanten die richtigen Fragen stellt und erste konkrete Lösungsschritte aufzeigt. Erlebt der Mandant, dass sein – vertrauter – Steuermitarbeiter im Team mit dem BWB-Mitarbeiter arbeitet, fällt es ihm leichter, das vorhandene Vertrauen zu übertragen.

Kommunikation
innerhalb der
Mitarbeiterschaft

Vertrauen ist ein
entscheidender
Punkt für den
Beratungsauftrag

Fazit

Die sechs beschriebenen Herausforderungen beim Aufbau des Geschäftsfeldes der BWB sind miteinander verbunden und hängen stark voneinander ab. Auch wenn ich sie einzeln beschrieben habe, so müssen sie doch immer gleichzeitig beachtet werden. BWB ist der Steuerberatung zwar sehr nahe, sie ist jedoch letztendlich grundverschieden.

Auf den Punkt gebracht lautet meine Empfehlung: Nehmen Sie den Aufbau der BWB so ernst wie die Gründung der Steuerberatungskanzlei! Das heißt:

- Businessplan erstellen
- Kapazitäten und Ressourcen schaffen
- Klare Verantwortlichkeiten definieren
- Systeme und Standards erstellen
- Besonderheiten der BWB beachten

Und damit kann die BWB tatsächlich ein eigenes erfolgreiches Geschäftsfeld in der Steuerberatungskanzlei werden.

BWB kann ein
erfolgreiches
Geschäftsfeld
werden

ZUM AUTOR | Der Autor besitzt jahrelange persönliche Erfahrung als Steuerberater. Er führt als Coach Beratungsprojekte in Steuerberatungskanzleien sowie zahlreiche Seminare für Steuerberater(-Mitarbeiter) durch. Mehr erfahren Sie unter www.stefanlami.com.