

Betriebswirtschaftliche Beratung durch Steuerberater

Meilensteine für den Aufbau eines neuen Geschäftsfelds

von Gunther Hübner, Wien, und Stefan Lami, Landeck/Tirol*

Jede neue Umfrage – sowohl bei Mandanten als auch bei Steuerberatern – bestätigt die 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 Erfolgspotenziale versprechen. Wunsch und Wirklichkeit sind allerdings bei weitem nicht deckungsgleich, weil es nur den wenigsten Kanzleien tatsächlich gelingt, ein erfolgreiches eigenständiges Beratungsfeld „Betriebswirtschaftlichen Beratung“ zu etablieren. Wie die mit dem Aufbau der betriebswirtschaftlichen Beratung verbundenen Herausforderungen bewältigt werden können, möchten wir in diesem Beitrag vorstellen.

Nach den Erfahrungen aus unserer Beratungstätigkeit hat sich der Steuerberater beim Aufbau des Geschäftsfelds „Betriebswirtschaftliche Beratung“ vor allem den folgenden **fünf Herausforderungen** zu stellen:

- ▶ Kapazitäten aufbauen oder kurzfristige Rentabilität (s. u. I.)
- ▶ Entwicklung von Standards oder Einzellösungen (s. u. II.)
- ▶ „Freiwilligkeit“ oder Pflichtgeschäft (s. u. III.)
- ▶ Rolle als Unternehmensberater oder Rolle als Steuerberater (s. u. IV.)
- ▶ Tücken des Cross-Selling bewältigen (s. u. V.)

Die genannten Herausforderungen sind eng miteinander verzahnt und beeinflussen sich gegenseitig in ihren Wirkungen. Wir werden sie im Folgenden einzeln beschreiben. Neben die Darstellung der kritischen Erfolgsfaktoren für den Aufbau des Geschäftsfelds „Betriebswirtschaftliche Beratung“ stellen wir eine Negativ-Liste, in der die **zehn größten Fehler** bei dieser Art der Geschäftsfelderweiterung genannt und solche Vermeidungsstrategien aufgezeigt werden, die sich in der Praxis bereits bewährt haben (s. u. VII.).

I. Kapazitäten aufbauen oder kurzfristige Rentabilität

Betrachtet man den Aufbau des Geschäftsfelds „Betriebswirtschaftliche Beratung“ vom „grünen Tisch“ aus, stellen sich die Voraussetzungen für eine **Geschäftsfelderweiterung** als nahezu perfekt dar:

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

Wahrscheinlich ist es auf diese rundherum positiven Ausgangsdaten zurückzuführen, dass der **Auf-** bzw. **Ausbau** der betriebswirtschaftlichen Beratung **unterschätzt** wird.

Beispiel ▶ Viele Kollegen glauben, den Geschäftsbereich „nebenher“ entwickeln zu können, etwa dergestalt: Der Jahresabschlussmitarbeiter soll Budgets erstellen, die Finanzbuchhaltung hat den Soll-Ist-Vergleich und eine Kostenrechnung umzusetzen und der Kanzleiinhaber kümmert sich neben der Steuerberatung bzw. -gestaltung dann – quasi im Vorbeigehen – um Finanzierungen, Sanierungen und das Coaching des Unternehmers.

Unsere Erfahrungen aus der Beratung vieler Kanzleien zeigen, dass diese Vorgehensweise nicht zu dem gewünschten wirtschaftlichen Erfolg führt. Der Aufbau des Geschäftsfelds „Betriebswirtschaftliche Beratung“ kann nur dann zielgerichtet vorangetrieben werden, wenn im operativen Geschäft Zeit „übrig“ bleibt, die in eine professionelle Entwicklung dieses Geschäftsfelds investiert werden kann (vgl. *Hübner/Lami*, BBKM 2006 S. 225, 228 f.). Das geschieht in der Praxis jedoch nur selten. Dies erstaunt umso mehr, als Steuerberater ihren Mandanten raten, etwa bei der Gründung eines Unternehmens einen **Businessplan** zu erstellen. Genau die gleiche Empfehlung sprechen wir aus, wenn es darum geht, das Geschäftsfeld „Betriebswirtschaftliche Beratung“ auf- oder auszubauen.

PRAXISHINWEIS

Zudem empfehlen wir jeder Kanzlei, einen **Verantwortlichen** für die Entwicklung dieses Geschäftsfelds zu bestimmen. In nahezu allen Fällen ist der entscheidende Schritt darin zu sehen, dass für diese Aufgabe ein **zusätzlicher Mitarbeiter** eingestellt wird. Wenn man davon ausgeht, dass die Kanzlei bisher ausgelastet war, dann ist es ein einfach ein irrige Meinung, ein Geschäftsfeld aufbauen zu können, ohne zusätzliche personelle Kapazitäten bereitzustellen.

* Gunther Hübner ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Wien; Spezialisierung: Beratung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien im deutschsprachigen Raum auf den Gebieten Strategie, Marketing, Mitarbeiterführung und Management. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater in Landeck/Tirol; Schwerpunkt: Beratung und Coaching von Steuerberatungskanzleien zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorarpolitik und Klientenbeziehungen.

Die Gründe, warum Inhaber zögern, einen zusätzlichen Mitarbeiter einzustellen, liegen auf der Hand. Tatsache ist allerdings, dass genau dieser Schritt über den Erfolg oder Misserfolg der Geschäftsfelderweiterung entscheidet. Die **Faustformel** lautet, dass pro zehn Mitarbeiter in der klassischen Steuerberatung bei einem typischen Mandantenstamm ein Mitarbeiter mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben ausgelastet ist.

Leider ist es in der Praxis oft so, dass dieser erfolgsentscheidende Aspekt nicht gesehen oder nicht beachtet wird. Häufig verhindert der Blick auf eine mögliche kurzfristige **Verschlechterung** der **Rentabilität** eine langfristig positive Entwicklung des Geschäftsfelds „Betriebswirtschaftliche Beratung“.

II. Entwicklung von Standards oder Einzellösungen

In der klassischen Steuerberatung wird üblicherweise sehr systematisch gearbeitet. Ohne Checklisten, Vorlagen, Muster, vordefinierte Arbeitsabläufe etc. könnte keine Kanzlei in angemessener Zeit die Aufträge ökonomisch und rechtssicher abarbeiten. Genau diese Voraussetzungen sind auch für die betriebswirtschaftliche Beratung zu schaffen! Auch dort lassen sich für die einzelnen Dienstleistungen (Finanzplanung, Kostenrechnung, Stundensatzkalkulation, Controlling etc.) **Checklisten** und **Prozessbeschreibungen** entwickeln.

Tatsache ist jedoch, dass – jedenfalls nach unseren Beobachtungen – das Rad immer wieder neu erfunden wird. Wir sehen in Kanzleien regelmäßig, dass die in der betriebswirtschaftlichen Beratung eingesetzten Mitarbeitern mit „**selbst gestrickten**“ **Lösungen** gearbeitet und nur selten bereits vorhandenes Know-how standardisiert eingesetzt wird. Der Grund für diese Misswirtschaft liegt nach unserer Einschätzung darin, dass keine für das Geschäftsfeld verantwortliche Person bestimmt worden ist und die personellen Kapazitäten nicht ausreichen.

PRAXISHINWEIS

Erfolgreiche Kanzleien arbeiten hart an der Vereinheitlichung und Standardisierung ihrer betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen. Sie verwenden auch ein **strukturiertes Dienstleistungsangebot**, in dem Umfang und Nutzen der Leistungen ausführlich beschrieben werden. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Weinkarte“ als Ergänzung zur „Speisekarte“ (für die traditionellen Steuerberatungsleistungen; vgl. hierzu auch *Hübner/Lami*, BBKM 2006 S. 290 ff.).

Die Erstellung eines **bepreisten Dienstleistungsangebots** bzw. eines Musterordners für Leistungen der betriebswirtschaftlichen Beratung ist eine zeitintensive Aufgabe, die sich jedoch lohnt, weil Sie damit

- ▶ eine transparente Leistungsübersicht erstellen,
- ▶ Ihre Leistungen klar beschreiben und abgrenzen,
- ▶ den erforderlichen „Zwang“ zur Systematisierung Ihrer Leistungen erreichen (s. vorstehend),
- ▶ den Nutzen der einzelnen Leistungen – für den Mandanten greifbar – beschreiben können und
- ▶ ihm damit eine solide Entscheidungsgrundlage liefern.

III. „Freiwilligkeit“ oder Pflichtgeschäft

Lohnverrechnung, Finanzbuchhaltung, Jahresabschluss und Steuererklärungen sind gesetzlich vorgeschrieben; im Rahmen der traditionellen Steuerberatung kann der Mandant also lediglich entscheiden, welchen Steuerberater er auswählt. Im Gegensatz zu den unverzichtbaren Leistungen in der **klassischen Steuerberatung** hat der Mandant bei der betriebswirtschaftlichen Beratung die Wahl, ob er sich darauf einlässt oder nicht.

Die Tatsache der **Freiwilligkeit** der **Inanspruchnahme** von Leistungen der betriebswirtschaftlichen Beratung bereitet vielen Steuerberatern Probleme, und zwar unter marketingtechnischen Gesichtspunkten. Sie sind es nicht gewohnt, Leistungen zu verkaufen. Und der Mandant scheint dieses Unbehagen des Steuerberaters zu genießen. Endlich kann er sich einmal entscheiden, ob er beraten werden will oder nicht!

Betriebswirtschaftliche **Beratungsaufträge** muss man sich, daran führt kein Weg vorbei, hart **erarbeiten**. Dazu folgende Tipps:

- ▶ 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.

PRAXISHINWEIS

Die Grundsätze des **Marketing** für **Beratungsleistungen** (vgl. hierzu *Hübner/Lami*, BBKM 2007 S. 199 ff.) sind bei der betriebswirtschaftlichen Beratung wegen des Aspekts der Freiwilligkeit noch stärker ausgeprägt als in der klassischen Steuerberatung – und **Fixhonorarvereinbarungen** werden vom Mandanten für die betriebswirtschaftliche Beratung einfach erwartet.

Natürlich kommt es immer wieder vor, dass der Mandant trotz aller Bemühungen den Auftrag nicht erteilt. Steuerberater müssen lernen, angemessen mit einem „Nein“ umzugehen. Eine Absage ist keine persönliche Niederlage, der Mandant ist eben (noch) nicht bereit für eine betriebswirtschaftliche Beratung. Das ist alles.

IV. Rolle als Unternehmensberater oder Rolle als Steuerberater

Selbst wenn man die betriebswirtschaftliche Beratung auf die rechnungswesenorientierte betriebswirtschaftliche Beratung eingrenzt, stellt man fest, dass hier ein **anderer Beratertyp** gefragt ist, als in der klassischen Steuerberatung. In der Steuerberatung werden Sachverhalte steuerlich analysiert, anhand gesetzlicher Vorschriften Lösungen gesucht und die Ergebnisse vergangenheitsbezogen präzise, wenn nötig bis auf die zweite Stelle hinter dem Komma, ermitteln. Der Mandant ist in die Lösung der Probleme nicht eingebunden. Er liefert die Unterlagen und ist froh, wenn sein Steuerberater den „Rest“ erledigt. Anders in der betriebswirtschaftlichen Beratung. Hier sind die Sachverhalte oft nicht so eindeutig, es gibt keine sofort greifbare gesetzliche Grundlage, die in die Lösung eingebunden werden kann, 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 entscheidendes Kriterium.

Während der Steuerberater die Rolle eines **Experten** einnimmt, ist der Unternehmensberater eher als **Coach** tätig, der den Mandanten bei der Lösung seiner Probleme unterstützt – und nicht selbst das Problem löst, wie er dies z.B. bei der Erstellung eines Jahresabschlusses tut.

PRAXISHINWEIS

Die Eigenschaften beider Beratertypen in einer Person zu vereinigen, ist nach unserer Erfahrung enorm schwierig, im Grunde nicht möglich. Auch aus diesem Grund empfehlen wir, für den Auf- und Ausbau des Geschäftsfelds „Betriebswirtschaftliche Beratung“ einen **speziellen Mitarbeiter** einzusetzen, der von den Aufgaben in der Steuerberatung entbunden ist (s. o. I.).

V. Tücken des Cross-Selling bewältigen

Die genannten Vorteile, die in der Konzentration der betriebswirtschaftlichen Beratung auf einem dafür ausgewählten Mitarbeiter liegen, erfordern es, das Kanzleiteam mit den **speziellen Anforderungen** des „Cross-Selling“ vertraut zu machen. Denn nur so lassen sich Beratungsaufträge generieren.

Beispiel ► Ein Mitarbeiter aus der Steuerberatung, z. B. der Jahresabschlussbetreuer, muss dem Mandanten Leistungen anbieten, die ein anderer Mitarbeiter, der für die betriebswirtschaftliche Beratung zuständig ist, ausführt.

Der Begriff „Selling“ führt leicht zu dem Missverständnis, die Mitarbeiter müssten tatsächlich eine Leistung verkaufen. Das können sie nicht und sollen sie auch nicht, denn der Mandant will nicht als Käufer gesehen werden. **Erfolgreiches Cross-Selling** braucht vor allem zwei Dinge:

CHECKLISTE

Cross-Selling: Erfolgsfaktoren

► Internes Marketing

Das Leistungspaket der betriebswirtschaftlichen Beratung muss kanzleiintern allen Mitarbeitern vertraut sein – eine Bringschuld der Kanzleileitung. Cross-Selling kann nämlich nur funktionieren, wenn allen Mitarbeitern die Ansatzpunkte für eine betriebswirtschaftliche Beratung bekannt sind. Denn sie brauchen eine solide Grundlage, um die **Schnittstellen** dieses Tätigkeitsbereichs mit ihren eigenen Verrichtungen zu **erkennen**.

Erfolgsbeispiele zu gelungenen Akquisitionen betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen sollten zum Bestandteil interner Besprechungen gemacht werden. Die Mitarbeiter sollten letztendlich von den Leistungen der betriebswirtschaftlichen Beratung überzeugt sein, damit es ihnen leicht fällt, die Mandanten dafür zu interessieren.

► Vertrauen in den verantwortlichen Mitarbeiter

Üblicherweise baut sich in der klassischen Steuerberatung das Vertrauen der Mandanten in die Kanzlei bzw. den sie betreuenden Mitarbeiter über Jahre kontinuierlich auf. Ein funktionierendes internes Marketing vorausgesetzt, kommt es nun für einen Beratungsauftrag im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung darauf an, dieses Vertrauenspotential auf den Mitarbeiter zu übertragen, der die Leistungen der betriebswirtschaftlichen Beratung erbringt – dieser **Vertrauenstransfer** muss gelingen.

Ein Weg, dies zu erreichen, besteht darin, den zuständigen Mitarbeiter nach Rücksprache mit dem Mandanten an der **Bilanzbesprechung** zu **beteiligen**, damit er dort sein Know-how einbringen kann. Erfolgsentscheidend ist eine gute Vorbereitung dieses Spezialisten für Leistungen der betriebswirtschaftlichen Beratung. Er muss über die Situation des Mandanten detailliert informiert sein, dem Mandanten die richtigen Fragen stellen und erste Lösungsschritte aufzeigen. Erlebt der Mandant, dass sein – vertrauter – Steuermitarbeiter im Team mit diesem Mitarbeiter arbeitet, fällt ihm der Vertrauenstransfer leicht.

VI. Zwischenergebnis

Die fünf beschriebenen Herausforderungen beim Aufbau des Geschäftsfelds „Betriebswirtschaftliche Beratung“ sind, wie bereits erwähnt, eng miteinander verknüpft. Auch wenn wir sie einzeln beschrieben haben, so müssen sie doch immer in der Gesamtschau gesehen werden. Wenn wir unsere Empfehlungen auf einen Satz verdichten müssten, hielten wir Folgendes fest: Der Aufbau der betriebswirtschaftlichen Beratung muss mit der gleichen **Intensität** und **Ernsthaftigkeit** betrieben werden wie die Gründung einer Steuerberatungskanzlei! D.h.:

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

VII. Die zehn größten Fehler beim Aufbau oder Ausbau des Geschäftsfelds

In der bereits angekündigten Negativ-Liste (s. o. vor I.) wollen wir die zehn größten **Fehler** des Steuerberaters beim Aufbau des Geschäftsfelds „Betriebswirtschaftlichen Beratung“ aufzeigen und praxiserprobte Tipps geben, wie sie sich **vermeiden** lassen. Die folgenden Fehler erscheinen trivial. Tatsache ist aber, dass es eiserne Disziplin erfordert, sie zu vermeiden.

1. Fehler N° 1: Sie beginnen zu arbeiten, ohne dass Sie einen Auftrag haben.

Im Bemühen, sich um den Mandanten zu kümmern, passiert es häufig, dass Steuerberater schon eine Problemlösung entwerfen, bevor ein konkreter Auftrag vorliegt. Zwar ist der Ansatz, sich um den Mandanten zu kümmern und zu sorgen, grundsätzlich richtig. Aber nicht verrechenbare Stunden, die Annahme des Mandanten, die betriebswirtschaftliche Beratung sei „sowieso schon im Jahresabschluss-Honorar enthalten“, sind oft die ernüchternden Folgen dieser **voraussetzungslosen Zuwendung**.

TIPP

Vergessen Sie im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung das Steuerberater-Denken! Die Steuerberatung ist für den Mandanten ein „Pflicht“-Geschäft. In der betriebswirtschaftlichen Beratung hat der Mandant die Wahl (s. o. III.). Daher müssen Sie erstens prüfen, ob der Mandant hier überhaupt zur **Zusammenarbeit** mit Ihnen bereit ist, und zweitens gilt es herausfinden, ob Sie auch der **richtige Ansprechpartner** für seine vielleicht sehr speziellen Probleme sind.

2. Fehler N° 2: Sie beginnen zu arbeiten, ohne dass der Auftrag klar ist.

Dieser Fehler passiert leider noch häufiger. Die typische Situation: Der Mandant ist bereit, mit Ihnen in betriebswirtschaftlichen Dingen zusammenzuarbeiten und Ihr Know-how deckt den Beratungsauftrag auch ab; es wird aber zu wenig darüber gesprochen, welche **messbaren Erfolge** nach Abschluss des Beratungsprojekts im Unternehmen erreicht sein sollen. Anforderung und Ziel der Beratung sind also nicht genau definiert.

TIPP

Führen Sie einen **Projekt-Design-Tag** mit Ihrem Mandanten durch! Damit meinen wir, dass Sie in einem ausführlichen Gespräch (bei größeren Aufträgen eben in einem „Projekt-Design-Tag“) klären, woran man den Beratungserfolg erkennen kann. Es zahlt sich aus, in diese Fragestellung Zeit zu investieren.

3. Fehler N° 3: Der Mandant arbeitet nicht mit.

Dieser nur schwer zu vermeidende Fehler ist auf die **Arbeitsweise** in der klassischen **Steuerberatung** zurückzuführen. Hier ist die Mitarbeit des Mandanten nicht notwendig, oft auch gar nicht sinnvoll. Der Mandant bringt die Unterlagen und der Steuerberater arbeitet sie ab. In der betriebswirtschaftlichen Beratung hängt der Erfolg des Auftrags entscheidend von der Mitarbeit des Mandanten ab. Nur wenn er hinter den Maßnahmen steht, können Ihre Änderungsvorschläge auch greifen. Darauf müssen Sie ihn schon im ersten Gespräch hinweisen.

TIPP

Arbeiten Sie mit Checklisten, Standards und Fragebögen und machen Sie dem Mandanten eindringlich die neuen Anforderungen klar. Über Fragebögen und Checklisten „delegieren“ Sie **arbeitsteilig Aufgaben an den Mandanten**. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Umsetzung erfolgreich verläuft.

4. Fehler N° 4: Sie arbeiten mit den falschen Personen im Unternehmen des Mandanten.

In mittleren und größeren Unternehmen wird der unternehmerische Erfolg immer von mehreren Personen verantwortet. Um das Beratungsprojekt zum Erfolg zu führen, müssen Sie u. a. die für die Meinungsbildung wichtigen **Typen** „graue Eminenz“, „Beeinflusser“ und „Guerilla-Kämpfer“ im Blick haben. Denn Sie sind es, die den Erfolg Ihres Beratungsauftrags bewerten.

TIPP

Identifizieren Sie also die **Entscheider** und holen Sie sie durch ein Projekt-Kick-Off ins Boot. Hierzu lassen Sie sich vom Mandanten ein Profil seiner Mitarbeiter geben. Durch intensives Hinterfragen und Zuhören ist es möglich, die (für Ihren Beratungsauftrag) wichtigen Personen zu erkennen. Im **Projekt-Kick-Off** verpflichten Sie dann alle Beteiligten auf das gemeinsame Ziel.

5. Fehler N° 5: Es fallen laufend Zusatzarbeiten an, die nicht im Angebot enthalten waren.

Die Praxis zeigt, dass die Begehrlichkeiten des Mandanten im Laufe des Beratungsprojektes wachsen. Dies bringt Ihre **Kalkulation** ins Rutschen, wenn Sie den Umfang des Auftrags nicht zuvor im Angebot klar abgesteckt haben.

TIPP

Zusatzarbeiten können trotz des Projekt-Design-Tages immer anfallen (s. o. 2.). Weisen Sie Ihren Mandanten aber schon im Angebot darauf hin, dass zusätzliche Leistungen **nicht** zum **Nulltarif** zu haben sind.

6. Fehler N° 6: Vereinbarte Maßnahmen werden vom Mandanten nicht durchgeführt.

Anders als in der klassischen Steuerberatung ist in der betriebswirtschaftlichen Beratung der **Mandant** in der Rolle des **aktiv Handelnden**; denn er muss die vereinbarten Maßnahmen umsetzen, was in der Praxis leider nicht immer geschieht.

TIPP

Dokumentieren Sie alle Vereinbarungen und schicken Sie nach jeder Besprechung eine Zusammenfassung an den Mandanten, aus der hervorgeht, wer, was, bis wann zu erledigen hat. Fassen Sie nach, rufen Sie an, erzeugen Sie – wenn nötig – auch Druck.

7. Fehler N° 7: Sie geraten immer mehr in die unternehmerische Rolle des Mandanten.

Vor allem in kleineren Unternehmen kann es passieren, dass der Berater zum „Schatten-Unternehmer“ wird. Ist der Mandant etwa entscheidungsschwach, besteht die Gefahr, dass er versucht, Ihnen die **Führungsverantwortung** zuzuschieben. Dies müssen Sie verhindern.

PRAXISHINWEIS

Auf die Frage, „Was würden Sie an meiner Stelle tun?“, können Sie nur antworten: „Ich kann nie an Ihrer Stelle sein.“ Sie können als Berater immer nur **Entscheidungsgrundlagen** liefern und die **Folgen** der möglichen Entscheidungen **aufzeigen**. Schwierige unternehmerische Entscheidungen sind aber meist keine reinen Sachentscheidungen. Bei diesen Entscheidungen ist der wichtigste Punkt, dass sie kraftvoll und mit voller Überzeugung getroffen werden. Und das kann nur der Mandant als Unternehmer selbst!

8. Fehler N° 8: Sie erhalten nicht die notwendigen Informationen/Unterstützung für das Projekt.

Es kann passieren, dass Beratungsprojekte trotz eines intensiven Briefings nicht richtig ins Rollen kommen. Immer wieder müssen Sie nachfassen und die **Umsetzung** vereinbarter Maßnahmen einfordern.

TIPP

Dokumentieren Sie die im Auftrag festgelegten Anforderungen an den Mandanten und fordern Sie deren Erfüllung konsequent ein. Und falls es notwendig ist, brechen Sie das Beratungsprojekt ab! Denn wenn sich – trotz Ihrer intensiven Bemühungen – abzeichnet, dass der **Erfolg** durch die fehlende Mitarbeit des Mandanten **ernsthaft gefährdet** ist, kann eine betriebswirtschaftliche Beratung nicht zum Erfolg geführt werden.

9. Fehler N° 9: Sie lassen sich von den ersten Erfolgen des Beratungsprojekts täuschen.

Die Erfahrung zeigt, dass betriebswirtschaftliche Beratungsprojekte mehrere **Phasen** durchlaufen. Lassen Sie sich nicht von schnell erreichten Anfangserfolgen blenden, vor Ihnen liegt ein langer Weg.

TIPP

Verfolgen Sie konsequent das mit Ihrem Mandanten vereinbarte Ziel. Machen Sie sich und Ihrem Mandanten schon zu Beginn des Beratungsprojekts bewusst, dass Sie mit den beschlossenen Maßnahmen in die **fest gefügte Struktur** eines Unternehmens eingreifen und dass das Beharrungsvermögen der vorhandenen Masse entsprechend groß ist.

10. Fehler N° 10: Sie glauben, dass der Erfolg des Beratungsprojekts mit dessen Ende erreicht ist.

Es ist ein Irrtum zu glauben, dass allein das Abarbeiten aller auf der Agenda des Beratungsauftrags stehenden Maßnahmen schon den erwünschten nachhaltigen Erfolg bringt. Jedenfalls in der ersten Phase nach Abschluss des Beratungsprojekts ist durch **Soll-Ist-Vergleiche** zu prüfen, ob die vereinbarten Maßnahmen im Unternehmensalltag auch dauerhaft umgesetzt werden.

TIPP

Vereinbaren Sie mit Ihrem Mandanten also **„Follow-Ups“**, in denen nach Abschluss des Beratungsprojekts die nachhaltige Wirkung der umgesetzten Maßnahmen geprüft wird. Übrigens, diese Follow-Ups nach Beendigung des Auftrags sorgen nach unserer Erfahrung für Weiterempfehlungen.

FAZIT

1. Der Aufbau des Geschäftsfelds „Betriebswirtschaftliche Beratung“ ist eine unternehmerische Entscheidung, die eine sorgfältige Kapazitätsplanung erfordert.
2. Die Beratungsleistungen müssen prozessförmig standardisiert werden.
3. Beratungsaufträge müssen über das Cross-Selling hart erarbeitet werden, denn die Inanspruchnahme betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen durch den Mandanten erfolgt – anders als in der klassischen Steuerberatung – auf freiwilliger Basis.

■ DER AUTOR IM DIALOG

Haben Sie noch Fragen zum Beitrag? Der Autor, Herr Stefan Lami, steht BBKM-Abonnenten am ■.■.2008 in der Zeit von ■bis ■Uhr telefonisch für vertiefende Hinweise zum Thema seines Beitrags zur Verfügung (Tel. ■■■■■■■■).