

Maßnahmenkatalog

So vermeiden Sie die 10 größten Fehler in der Unternehmensberatung!

von StB Stefan Lami, Tirol

Empirische Untersuchungen sowie viele persönliche Gespräche mit Steuerberatern und Mandanten zeigen mir, dass die Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Themen an Bedeutung gewinnt. Unternehmer erwarten von ihrem Steuerberater, dass er sie auch bei betriebswirtschaftlichen Fragen wie z.B. Finanzierung, Erfolgsplanung oder Controlling wirkungsvoll unterstützt. Nahezu jedem Steuerberater in Deutschland und Österreich ist diese Situation bewusst. Sehr viele befassen sich auch schon mit der betriebswirtschaftlichen Beratung. Einigen gelingt es äußerst erfolgreich, Unternehmensberatung neben der Steuerberatung anzubieten, andere tun sich noch schwer. Die 10 größten Fehler in der Unternehmensberatung – und wie sie vermieden werden können – habe ich in diesem Beitrag zusammengefasst.

Steuerberatung und Unternehmensberatung sind zwei grundsätzlich verschiedene Dienstleistungen, die sich nur auf den ersten Blick gleichen. Bei genauerem Hinsehen kann man gravierende Unterschiede erkennen, die die Ursache dafür sind, dass Steuerberatern – vor allem, wenn sie mit der Unternehmensberatung beginnen – Fehler unterlaufen, die eine Menge Geld kosten und für Frustrationen auf beiden Seiten, Steuerberater und Mandant, sorgen.

Fehler Nr. 1: Sie beginnen, ohne Auftrag zu arbeiten.

Im Bemühen, sich um den Mandanten zu kümmern, passiert es häufig, dass Steuerberater schon beginnen an Lösungen zu arbeiten, ohne dass ein konkreter Auftrag dafür definiert wurde. Dieses Bemühen und das „sich kümmern und Sorgen“ um den Mandanten ist ja grundsätzlich richtig und gut. Nicht verrechenbare Stunden, die – berechnete – Vorstellung des Mandanten, dass diese Beratung „ja im Jahresabschluss-Honorar enthalten sein muss“ und keine echte Veränderung im Unternehmen des Mandanten sind dann leider oft die negativen Folgen dieser Vorgangsweise.

Lösung: Verlassen Sie das Steuerberater-Denken!

Die Steuerberatung ist ein „Pflicht“-Geschäft. Der Mandant muss einen Jahresabschluss, eine Buchhaltung oder eine Lohnverrechnung haben. In der Unternehmensberatung hat der Mandant die Wahl. Daher müssen Sie erstens feststellen, ob der Mandant überhaupt bereit ist, mit Ihnen im Bereich der Unternehmensberatung zusammenzuarbeiten. Und zweitens müssen Sie auch herausfinden, ob Sie auch der richtige Ansprechpartner für eine wirksame Lösung des Problems sind.

Gravierende Unterschiede zwischen Steuer- und Unternehmensberatung

Unternehmensberatung ist kein „Pflicht“-Geschäft

Fehler Nr. 2: Sie beginnen, ohne Definition des Auftrags zu arbeiten

Dieser Fehler passiert leider noch häufiger als der erste Fehler. D.h., der Mandant ist bereit, mit Ihnen in betriebswirtschaftlichen Fragen zu arbeiten und Sie sind auch der richtige Ansprechpartner, allerdings wird viel zu wenig darüber gesprochen, was nach Abschluss des Beratungsprojekts im Unternehmen anders sein soll. Anforderung und Ziel der Beratung sind nicht genau definiert.

Lösung: Führen Sie einen Projekt-Design-Tag mit Ihrem Mandanten durch!

Damit meine ich, dass Sie in einem ausführlichen Gespräch (bei größeren Aufträgen eben in einem „Projekt-Design-Tag“) klären, woran man erkennt, dass der Beratungsauftrag erfolgreich sein wird. Klären Sie auch, was es für den Mandanten bedeuten würde, wenn es gelänge, diese Veränderungen zu erreichen. Die Zeit, die Sie anfangs in derartige Fragestellungen investieren, erhalten Sie um ein Vielfaches im Laufe des Beratungsauftrages retour. Diese Fragestellungen haben entscheidende Auswirkungen auf den Erfolg des Auftrages, wie auch auf die Höhe des Honorars.

Im Vorfeld das Projekt möglichst genau erfassen

Fehler Nr. 3: Sie erledigen eigentliche Arbeiten des Mandanten

Diesen Fehler kann man aufgrund jahrelanger Erfahrung (und Gewohnheit) als Steuerberater nur versuchen zu vermeiden, aber leider nie ganz ausschließen. In der Steuerberatung ist die Mitarbeit des Mandanten nicht notwendig oder oft auch gar nicht sinnvoll. Der Mandant bringt seine Belegordner und der Steuerberater arbeitet sie ab.

In der Unternehmensberatung hängt der Erfolg des Auftrags entscheidend von der Mitarbeit des Mandanten ab. Nur wenn der Mandant hinter den notwendigen Maßnahmen steht, existiert die Chance, dass Veränderungen in seinem Unternehmen auch greifen.

Mitarbeit des Mandanten ist für den Erfolg entscheidend

Lösung: Arbeiten Sie mit Checklisten, Standards und Fragebögen und machen Sie den Mandanten im Vorhinein auf diese Arbeitsweise aufmerksam.

Besonders durch Fragebögen und Checklisten können Sie Arbeit an den Mandanten „delegieren“. Das hat nichts mit „Faulheit“ zu tun. Ganz im Gegenteil. Dadurch steigt einfach die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung. Schon im ersten Gespräch über den Auftrag müssen Sie den Mandanten darauf aufmerksam machen, dass ER mitarbeiten muss und ER im Beratungsprojekt gefordert ist.

Fehler Nr. 4: Sie arbeiten mit den falschen Ansprechpartnern

Bei mittleren und größeren Unternehmen sind es immer mehrere Personen, die für den Erfolg verantwortlich sind. Bekannt ist auch, dass Mitarbeiter gewisse Rollen im Unternehmen haben, wie z.B. „die graue

Eminenz“, „der Beeinflusser“ oder „der Guerilla-Kämpfer“. Gelingt es nicht herauszufinden, wer schlussendlich den Erfolg entscheidend beeinflusst, ist der Erfolg des Beratungsauftrages gefährdet.

Lösung: Identifizieren Sie die entscheidenden Personen, und holen Sie sie durch ein Projekt-Kick-Off ins gemeinsame Boot.

Lassen Sie den Mandanten seine Mitarbeiter beschreiben. Durch gutes Hinterfragen und Zuhören ist es möglich, die wichtigen Personen zu identifizieren ein Projekt-Kick-Off als Start soll dafür sorgen, dass alle Beteiligten an einem Strick ziehen. Je tiefer Maßnahmen des Beratungsprojekts in die Organisation des Unternehmens eingreifen, desto wichtiger ist es, alle Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.

**Identifikation
der wichtigsten
Personen**

Fehler Nr. 5: Es fallen laufend nicht vereinbarte Zusatzarbeiten an.

Dabei stellt sich zuerst die Frage „Gibt es überhaupt ein Angebot für den Beratungsauftrag?“ Ich kann es Ihnen nur empfehlen, denn damit stecken Sie ganz klar ab, was der Auftrag beinhaltet – und was nicht!

Lösung: Durch den Projekt-Design-Tag verringern Sie diesen Fehler. Und falls es trotzdem passiert, dass Zusatzarbeiten anfallen, sprechen Sie Ihren Mandanten sofort darauf an. Weisen Sie schon im Angebot ausdrücklich darauf hin, dass Sie genau das tun werden.

Fehler Nr. 6: Vereinbarte Maßnahmen werden nicht durchgeführt.

In der Steuerberatung ist es so, dass in nahezu allen Fällen der Steuerberater handeln muss. In der Unternehmensberatung gibt es fast keine Situation, in der nicht der Unternehmer Maßnahmen setzen und den aktiven Part übernehmen muss. Leider geschieht das jedoch häufig nicht!

**In der Unterneh-
mensberatung
muss der Mandant
handeln**

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

Fehler Nr. 7: Sie geraten immer mehr in die Rolle des Mandanten.

Vor allem bei kleineren Unternehmen kann es leicht passieren, dass Sie als Berater zu einer Art „Schatten-Unternehmer“ werden. Der Mandant ist entscheidungsschwach oder nicht entscheidungsfreudig und versucht, Entscheidungen an Sie abzuschieben.

Lösung: 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 Entscheidungen sind meist keine Sachentscheidungen. Die Frage „Kauf oder Leasen“ ist relativ einfach und kann anhand weniger Kriterien analysiert werden. Dort wo es aber um Menschen geht, ist es deutlich schwieriger. Bei diesen Entscheidungen ist der wichtigste Punkt, dass Entscheidungen kraftvoll und mit voller Überzeugung getroffen werden. Und das kann nur der Mandant als Unternehmer selbst!

Fehler Nr. 8: Sie erhalten nicht die notwendige Unterstützung

Sie kennen vielleicht die Situation, in der die ganze Abwicklung eines Beratungsauftrags sehr mühsam und „zäh“ geschieht. Immer wieder müssen Sie nachfassen und vereinbarte Schritte einfordern.

Lösung: Dokumentieren Sie die Anforderungen an den Mandanten genau. Fordern Sie diese konsequent ein. Und falls es notwendig ist, brechen Sie den Auftrag ab!

Der Abbruch eines Beratungsprojekts fällt sicher nicht leicht. Falls es sich aber – trotz intensiver Bemühungen Ihrerseits – abzeichnet, dass der Erfolg durch fehlende Mitarbeit des Mandanten ernsthaft gefährdet ist, bedeutet der Abbruch einen geringeren Schaden.

Der Abbruch des Projektes sollte nicht kategorisch abgelehnt werden

Zwei Ansatzpunkte gibt es, damit Ihnen ein Abbruch leichter fällt: Erstens: Ein „eigener Auftritt“ Ihrer Unternehmensberatung, z.B. in Form einer Unternehmensberatungsgesellschaft. Zweitens: Die Tatsache, dass Sie schon im Angebot und beim Projektstart glasklar kommunizieren, dass eine mangelnde Mitarbeit des Mandanten einen vorzeitigen Abbruch (mit anteiligem Honorar) zur Folge hat.

Fehler Nr. 9: Sie lassen sich von den ersten Erfolgen täuschen.

Die Erfahrung zeigt, dass Beratungsprojekte in Phasen ablaufen. Nach der ersten Irritation gelangt man leicht zu ersten Erfolgen. Meist tauchen erst danach die wirklich ernstesten Schwierigkeiten auf, was zur Folge hat, dass man durch ein langes Tal der Anstrengungen gehen muss.

Lösung: Bleiben Sie konsequent in Ihrer Arbeit und rechnen Sie mit einer deutlich höheren Beharrungstendenz, als es nach den ersten Erfolgen erscheint. Informieren Sie den Mandanten schon zu Beginn über die zu erwartenden Phasen des Beratungsprozesses.

Fehler Nr. 10: Sie glauben, dass der Erfolg erreicht ist.

Gehen Sie nie davon aus, dass einmal umgesetzte Maßnahmen dauernd so bleiben. Natürlich ist die Gefahr eines „Rückfalls“ von der Art des Beratungsauftrages abhängig. Im Controlling z.B. sind es die Soll-Ist-Vergleiche, die dafür sorgen sollen, dass die vereinbarten Maßnahmen auch umgesetzt werden.

Unternehmensberatung ist ein stetiger Prozess

Lösung: Machen Sie „Follow-Ups“. Der echte Erfolg stellt sich immer erst nach dem Ende des Projekts heraus.

Übrigens, diese Follow-Ups nach Beendigung des Auftrags, also das Nachfassen, das Nachfragen oder das sich Erkundigen sorgen für Weiterempfehlungen.

Follow-Ups bringen den Beratungserfolg

Die genannten 10 größten Fehler erscheinen trivial. Tatsache ist aber, dass es großer Anstrengung bedarf, sie nicht (dauernd) zu begehen. Auch wenn sie einem bewusst sind, passiert es nur allzu leicht, immer wieder in die „Falle“ zu tappen.

Es gibt noch einen elften Fehler, den man keinesfalls übersehen sollte.

Fehler Nr. 11: Sie glauben, Tools könnten das Nachdenken ersetzen

Beratungstools (wie z.B. Beratungssoftware) erleichtern die Arbeit, ermöglichen schneller zum Erfolg zu kommen, vermitteln Kompetenz und sorgen für ein systematisches Arbeiten. Ihr Einsatz ist notwendig und hilfreich. Dennoch können sie nie das Denken ersetzen.

Tools können nicht das Denken ersetzen

Lösung: Trotzdem es die besten Werkzeuge gibt, die Ihnen die Arbeit erleichtern, müssen Sie doch immer auf Ihren Verstand vertrauen (können).

Der gesunde Menschenverstand ist DIE Grundlage für erfolgreiche Unternehmensberatung. Ganz anders als in der Steuerberatung. (Bitte verzeihen Sie mir diesen Seitenhieb). Dort hilft der gesunde Menschenverstand schon seit längerem nicht mehr viel ...