

Wettbewerbsvorteil Bilanzbesprechung

Wie Sie aus einem ermüdenden Ritual eine begeisternde Veranstaltung machen

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

Viele Steuerberater beklagen, dass es immer schwieriger wird, die Honorare für den Jahresabschluss zu halten und dass Zusatzaufträge kaum noch zu gewinnen sind. Andere Steuerberater sehen hier keine Probleme – im Gegenteil; sie haben alle Hände voll damit zu tun, die Zusatzaufträge der Mandanten termingerecht abzuarbeiten. Die Ursache für diese unterschiedliche Beurteilung der Situation liegt oft darin, dass die zweite Gruppe Bilanzbesprechungen professionell, spannend, mandanten- und zukunftsorientiert gestaltet, währenddessen die erste Gruppe die Bilanzbesprechung schon seit Jahren, einem Ritual ähnlich, unverändert abwickelt.

Herkömmliche Bilanzbesprechungen sind für Steuerberater und Mandanten gleichermaßen ein Graus. Der Steuerberater fragt sich schon im Vorfeld: „Was mache ich nur in dieser Bilanzbesprechung? Mein Mandant wird es nie verstehen ...“. Im Termin dann ist das **Unwohlsein** des Mandanten mit Händen greifbar, seine Körpersprache signalisiert: „Was mache ich eigentlich hier, ich werde es sowieso nie verstehen ...“.

I. Abschied vom Ritual

Viele Bilanzbesprechungen haben fast schon einen **rituellen Charakter**, sie laufen Jahr für Jahr immer nach demselben Muster ab: Begrüßung, Frage nach dem Befinden, einige unverbindliche Aussagen zum Ergebnis, der Versuch, den Mandanten für Kennzahlen zu interessieren, die Ausführungen zur Steuerbelastung und dann die Verabschiedung bis zum nächsten Jahr.

In der Besprechung selbst werden die **Kennzahlen** meist **vergangenheitsorientiert** betrachtet, also eindimensional, ohne sich der entscheidenden Frage zuzuwenden, wie die in ihnen angelegten Gestaltungsmöglichkeiten – zum Wohl beider Seiten – zukunftsorientiert nutzbar gemacht werden können. Wir haben schon an anderer Stelle im Zusammenhang mit dem Erfolgscontrolling in der Steuerberatungskanzlei auf die Bedeutung der planerischen Unternehmenssteuerung über Kennzahlen berichtet (Hübner/Lami, BBKM 2006 S. 225 ff.). Auf die hierzu dargelegten Erfahrungen weisen wir insoweit ergänzend hin.

Im Folgenden stellen wir Ihnen die wesentlichen Punkte für mandantenorientierte Bilanzbesprechungen vor, die wir in unserer langjährigen gemeinsamen Beratungspraxis als entscheidende **Erfolgsfaktoren** identifiziert haben. Falls dies an der einen oder anderen Stelle zu einem Bruch mit vertrauten Gewohnheiten führen sollte, möchten wir

Sie ausdrücklich dazu ermuntern, über unsere Vorschläge zu einem Best Practice nachzudenken – zum Nutzen Ihrer Mandanten und der eigenen Kanzlei (vgl. Lami, Bilanzpräsentationen erfolgreich und wirksam gestalten, 2005).

II. Vorbereitung bringt Erfolg

In kanzleiinternen Workshops in den von uns beratenen Kanzleien weisen wir immer wieder darauf hin, dass 90 % des Erfolgs einer Bilanzbesprechung in deren professioneller Vorbereitung liegt. Hierzu sind vom Steuerberater organisatorische (s.u. 1. und 3.) und fachliche Maßnahmen (s.u. 2.) zu treffen.

1. Organisatorische Vorbereitungen

Die organisatorischen Vorbereitungen sind relativ unaufwendig; in jedem Fall können sie ohne Schwierigkeiten an die **Mitarbeiter delegiert** werden. Wir simulieren den bevorstehenden Besuch des wichtigsten Klienten.

CHECKLISTE

Bilanzbesprechung: Organisatorische Vorbereitungen

- ▶ Eingangsbereich tiptop?
- ▶ Sekretärin über den Termin informiert?
- ▶ Besprechungsraum aufgeräumt und gelüftet?
- ▶ Angenehme Raumtemperatur im Besprechungsraum eingestellt?
- ▶ Snacks, Obst und Süßigkeiten, Getränke im Besprechungsraum bereitgestellt?
- ▶ Kanzleiblöcke und Kugelschreiber im Besprechungsraum vorhanden?
- ▶ Technische Hilfsmittel zur Präsentation der Bilanz einsatzbereit (z.B. Beamer)?
- ▶ Sind Besonderheiten aus dem privaten Bereich des Mandanten zu würdigen (z.B. Geburtstag)?

* 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.

2. Fachliche Vorbereitung

Bei der fachlichen Vorbereitung der Bilanzbesprechung sind der Betreuer des Mandanten, der zuständige Mitarbeiter also, und/oder der Steuerberater selbst gefordert. In der Regel ist dies „Chefsache“. Wenn wir gleichwohl empfehlen, den mit dem Jahresabschluss betrauten **Mitarbeiter** möglichst frühzeitig hinzuzuziehen und ihn auch an der Bilanzbesprechung selbst zu **beteiligen**, so geschieht dies im Wesentlichen aus Gründen der Effizienz. Denn Ihr Mitarbeiter kennt die Einzelheiten des Jahresabschlusses und ist somit der ideale Gesprächspartner, wenn es um die Details geht (vgl. hierzu auch *Nagel*, BBKM 2005 S. 33, 38).

Auf die **Agenda** einer professionellen fachlichen Vorbereitung für eine Bilanzbesprechung gehören z.B. folgende grundsätzliche Überlegungen.

CHECKLISTE

Bilanzbesprechung: Fachliche Vorbereitung

- ▶ Was sind die tatsächlichen Ursachen für die betriebliche Situation des Mandanten?
- ▶ Welche konkreten Gestaltungsmöglichkeiten und Optionen gibt es?
- ▶ Welche drei bis fünf Maßnahmen sollte das Unternehmen konkret umsetzen?
- ▶ Welche Schwierigkeiten werden dabei auftreten und wie können diese beseitigt werden?
- ▶ Welche Themen könnten den Mandanten noch interessieren?
- ▶ Was machen wir, um das herauszufinden?

Die Fragen, die Sie sich bei jedem einzelnen Mandanten stellen könnten, sind schier unendlich. Die Kunst des Steuerberaters liegt darin, sich auf die aus der Sicht des Mandanten **wesentlichen Bereiche** zu konzentrieren. Denn in der Bilanzbesprechung geht es um wichtige Weichenstellungen für die Zukunft des Unternehmens. Der Mandant muss spüren, dass Sie dies erkannt haben.

Die als wesentlich für den Unternehmenserfolg von Ihnen in der Bilanz identifizierten Bereiche müssen nun – eingebunden in einer auf den Mandanten abgestimmten **Kommunikationsstrategie** – in der Präsentation mit den dazugehörigen Vorschlägen für konkrete Maßnahmen vorgestellt werden. Dies wird dann gelingen, wenn Sie sich auf das Persönlichkeitsprofil des Mandanten einstellen, also – salopp formuliert – wissen, wie er „tickt“.

Diese beiden Aspekte der fachlichen Vorbereitung auf eine Bilanzbesprechung, die Konzentration auf das Wesentliche und die Herausarbeitung einer passenden Kommunikationsstrategie, erfordern Zeit. Eines können wir Ihnen allerdings versprechen: Jede Extrazeit, die Sie hier investieren, bringt ein Vielfaches an Ergebnis.

3. Die Einladung zur Bilanzbesprechung per Fax oder E-Mail

Eine Vorbereitungsmaßnahme sollten Sie auf jeden Fall durchführen: Schicken Sie dem Mandanten eine Einladung, in der Sie die zu besprechenden Punkte mitteilen.

MUSTER

Bilanzbesprechung: Einladung des Mandanten

Firma

Herr/Frau ...

via Fax

Ort, Datum

Sehr geehrte/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 besprechen möchten, so teilen Sie uns dies bitte mit. Faxen Sie dazu diese Seite mit Ihren Anmerkungen einfach wieder an uns zurück, und zwar unter folgender Fax-Nummer ...

Mit freundlichen Grüßen

Vorname/Name des Betreuers

Diese Einladung hat für Sie und Ihren Mandanten eine wichtige **Hinweis-** und **Ordnungsfunktion**:

- ▶ Der Mandant sieht, dass Ihnen die Besprechung wichtig ist.
- ▶ Er weiß, welche Besprechungspunkte Sie bereits vorgesehen haben.
- ▶ Er hat die Möglichkeit, Ihnen weitere Besprechungspunkte mitzuteilen.

Sie haben in diesem Fall die Möglichkeit, sich auf diese zusätzlichen Fragen vorzubereiten, und müssen bei der Besprechung nicht aus dem Stegreif antworten.

- ▶ Sie zwingen sich damit, die Besprechung zu strukturieren, und verfügen damit über eine „Tagesordnung“.

Wir erleben es immer wieder, dass eine gut vorbereitete Bilanzbesprechung dem Steuerberater Selbstvertrauen vermittelt. Und das spürt der Mandant schon im ersten Augenblick.

III. Vom Zahlenfriedhof zu Grafiken

Steuerberater verfügen über die Fähigkeit, schnell und sicher aus Zahlenkolonnen – besonders bei selbst erstellten Zahlenkolonnen – die entscheidenden Informationen für die Beratung herauszufiltern. Zahlenbasierte Reports üben auf Steuerberater eine gewisse „Faszination“ aus.

Was aber denkt der **Mandant** über solche Darstellungsformen? Bewundert er die klare Struktur und mathematische Reinheit derartiger Analysen oder schrecken ihn Berichte auf der Grundlage opulenten Zahlenmaterials eher ab, weil sie ihm nicht die notwendige Transparenz für seine Entscheidungsprozesse vermitteln?

1. Was Mandanten schätzen

Mandantenbefragungen, zahllose persönliche Gespräche mit Mandanten und die Erfahrung aus vielen Workshops zum Thema Bilanzbesprechung zeigen hierzu ein eindeutiges Bild:

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

Je mehr es gelingt, in der Bilanzbesprechung den Anforderungen, die in der linken Seite der Tabelle dargestellt sind, zu entsprechen, desto wahrscheinlicher ist, dass Sie mit der Präsentation Ihrer Bilanzbesprechung die **Vorstellungswelt** des **Mandanten** erreichen. Machen Sie also Ihren Mandanten zu einem gleichberechtigten Gesprächspartner. Der Einsatz von Grafiken anstelle von reinen Zahlenkolonnen ist ein erster wichtiger Schritt.

2. Eine Grafik sagt mehr als tausend Zahlen

Steuerberater, die regelmäßig Grafiken bei der Bilanzpräsentation einsetzen, sind derzeit noch in der Minderheit. Für die **ablehnende Haltung** werden verschiedene Gründe genannt, wie z.B.:

- ▶ „Unser EDV-Programm kann das nicht“
- ▶ „Das ist zu umständlich“
- ▶ „Meine Mandanten wollen keine bunten Bilder, sondern Zahlen und Fakten“
- ▶ „Eine Grafik enthält ja nicht mehr Information als eine Tabelle“

Tatsache ist aber: Ein Bild, eine Grafik, sagt mehr als tausend Worte.

Wollen Sie gleichwohl die Bilanzbesprechungen auch weiterhin auf eine rein zahlenorientierte Basis stellen, müssen Sie sich eines vergegenwärtigen: Ihr Mandant erlebt die Präsentation wie das **Lesen** eines **Blutbefundes**: Hämoglobin 14, HDL 60, LDL 190 etc. Der Befund allein sagt jedoch aus der Sicht eines Laien wenig über den Gesundheitszustand aus.

Beispiel ▶ Um Mitarbeiter und Inhaber von Steuerberatungskanzleien von den Vorteilen der grafischen Analyse- und Ergebnisdarstellung zu überzeugen, versetzen wir bei Workshops die Teilnehmer in die Situation, gerade eine Blutanalyse gemacht zu haben. Wie betrachten wir einen üblichen Befund und wie wäre ein Befund zu bewerten, auf dem auf der linken Seite einer Tabelle die Begriffe (Hämoglobin, HDL, LDL, etc.) stehen und sich auf der rechten Seite **drei** farbige **Spalten** befinden, eine **grüne**, eine **gelbe** und eine **rote**. Wenn die Werte dann den drei farbigen Spalten zugeordnet werden, ist in dem von uns verwendeten Beispielfall zu sehen, wie die kleinen Punkte immer zwischen grün und gelb abwechseln und – Gott sei Dank – nie im roten Bereich sind. Obwohl kein Arzt anwesend ist, wissen alle Teilnehmer des Workshops jetzt sehr viel besser, wie es um die Gesundheit steht.

Dieser grafische Blutbefund ist objektiv betrachtet nicht aussagekräftiger als ein zahlengestützter; er „übersetzt“ lediglich ein in Zahlen gemessenes Ergebnis, das nur dem Fachmann verständlich ist, mit dem Mittel eines Bildes, um für den betroffenen Laien den Befund informativ, verständlich und anschaulich aufzubereiten.

Eine ganz ähnliche Wirkung haben **Grafiken** bei der **Bilanzpräsentation**. Der richtige Einsatz von Grafiken

- ▶ bedeutet, dass Zusammenhänge mit größerer **Transparenz** dargestellt werden können;
- ▶ verbessert die **Verständlichkeit** der Information. Die überwiegende Mehrheit der Menschen sind so genannte „visuelle Informationstypen“;
- ▶ erhöht die **Erinnerung** an das Gesagte. Bilder bzw. Grafiken prägen sich besser ein.

Es kommt nicht darauf an, möglichst komplexe Grafiken zu schaffen, wie z.B. dreidimensionale Darstellungen mit mehreren Parametern über die Zeitachse. Genau das Gegenteil ist der Fall: Klare und eindeutige **Balken-** bzw. **Säulendiagramme** sind die bessere Wahl.

PRAXISHINWEIS

Grafiken haben auch noch einen weiteren entscheidenden Vorteil: Durch den Einsatz von Grafiken **verkürzen** Sie die **Zeit**, die Sie für die **Präsentation der Bilanz** benötigen. Diese Zeit steht Ihnen dann für das Beratungsgespräch mit dem Mandanten zur Verfügung. Ihr Mandant wird das zu schätzen wissen.

IV. Von der Vergangenheit in die Zukunft

Eine Bilanzbesprechung birgt das Risiko, bei der Betrachtung der Zahlen stehenzubleiben und nicht den entscheidenden Schritt zu tun, nämlich aus ihnen zukunftsgerichtete Handlungsmöglichkeiten abzuleiten.

1. Keine Beratung in die Vergangenheit

Mit dem Bilanzstichtag ist ein Wirtschaftsjahr abgeschlossen. Durch keine Macht der Welt ist der Mandant in der Lage, Tatsachen, die in der Vergangenheit geschaffen wurden, rückgängig zu machen oder zu verändern. Als Steuerberater kann man bei der Jahresabschlusserstellung Bewertungsspielräume ausnützen, Interpretationsmöglichkeiten gestalten, Ursachenforschung betreiben, Erklärungsoptionen erarbeiten und Ergebnisse dokumentieren. Das ist jener Teil der **Beratungsaufgabe**, der in die **Vergangenheit** gerichtet ist.

Dieser Bereich ist wichtig, er gehört zu den Kernkompetenzen des Steuerberaters. Der Mandant erwartet zu Recht, dass alle legalen Möglichkeiten der Steuergestaltung berücksichtigt werden. „**Echte**“ **Beratung** im Sinne von Verbessern, Gestalten und Entwickeln knüpft aber an der Gegenwart an und ist konsequent in die **Zukunft** gerichtet. Leider wird das Prinzip gegenwartsorientierter und zukunftsgerichteter Beratung nicht immer beachtet.

Beispiel ▶ Aussagen wie z.B. „Ihre **Außenstände** haben sich im letzten Jahr um weitere 15 % **erhöht**“ oder „Der **Deckungsbeitrag** **reduzierte** sich um 45.000 €“ werden ohne konkreten Bezug zur Gegenwart oder Zukunft getroffen. Liegen zudem noch einige Monate zwischen dem Bilanzstichtag und der Bilanzbesprechung, sind derartige Analysen nahezu bedeutungslos.

Der Mandant fasst diese – sicherlich gut gemeinte – Beratung häufig als **Vorwurf** auf. Er kann ja die Situation nicht mehr ändern. Er sucht vielmehr nach Möglichkeiten, erkannten Fehlentwicklungen gegenzusteuern.

Versuchen Sie daher so oft wie möglich, Ihre **Analyse** mit einer gegenwartsorientierten und zukunftsgerichteten **Empfehlung** zu verbinden.

Beispiel ▶ „Ihre **Außenstände** haben sich im letzten Jahr um weitere 15 % erhöht. Sollte sich dieser Trend fortsetzen, wird Ihre **Kreditlinie** in den nächsten drei Monaten erschöpft sein, was die beabsichtigten Investitionen gefährdet. Ich sehe folgende **Handlungsalternativen** dieser Fehlentwicklung zu begegnen ...“

Nur so geben Sie dem Mandanten die Möglichkeit, die Konsequenzen seiner Entscheidungen zu erkennen. Er sieht, dass er durch geeignete Maßnahmen die Entwicklung des Unternehmens beeinflussen kann, und zwar mit dem Steuerberater als seinem dazu berufenen Coach.

2. Gegenwart ist die Pflicht

In den Bilanzbesprechungen schlagen wir stets die Einführung eines **Steuer-Vorauszahlungsplanes** vor. Damit hat man in der Besprechung einen logischen Anknüpfungspunkt zur Gegenwart. Zur Ermittlung der passenden Vorauszahlungen muss das Ergebnis des laufenden Geschäftsjahres analysiert werden.

Die **Qualität** der **Buchhaltung** entscheidet darüber, ob die Erstellung des Jahresabschlusses effizient erfolgt oder nicht (zur Finanzbuchführung vgl. ausführlich *Nagel*, BBKM 2005 S. 5 ff.). Sie hat auch einen wesentlichen Einfluss auf die **Bilanzpräsentation**: Nur wenn die Buchhaltung des laufenden Jahres korrekt geführt wurde, können Sie sich mit dem Mandanten professionell über seine gegenwärtige Situation unterhalten.

Beispiel ▶ Saldenlisten und kurzfristige Erfolgsrechnungen liefern nur aussagekräftige Informationen, wenn beispielsweise die Abschreibungen berücksichtigt, die offenen Posten abgestimmt und alle Darlehenszinsen verbucht sind.

- ▶ Bei Mandanten, für die Sie die **Buchhaltung führen**, sind Sie für die Qualität verantwortlich. In diesen Fällen ist es einfach, eine **Hochrechnung** auf das **laufende Jahr** zu machen. Sie können die aktuelle Saldenliste (z.B. vom Monat Mai) zur Hand nehmen, und dann die Ergebnisse der fehlenden Monate aus dem Vorjahr (z.B. von Juni bis Dezember des Vorjahrs) dazurechnen. So erhalten Sie eine Hochrechnung auf das Jahresende unter der Annahme, dass das restliche Jahr so verläuft, wie das vergangene Jahr im entsprechenden Zeitraum verlaufen ist.

Auf Basis dieser Hochrechnung kann auf einfache Art mit positiven und negativen **Abweichungen** weitergearbeitet werden, die auf der einzuholenden **Einschätzung** des Mandanten beruhen.

- ▶ Bei **Selbstbuchern** könnten Sie die aktuelle Saldenliste anfordern und den Mandanten bitten, dass er Ihnen die entsprechende Saldenliste des Vorjahrs mitschickt. So können Sie Abweichungen zum aktuellen Zeitpunkt analysieren und auf dieser Basis eine Hochrechnung für das laufende Geschäftsjahr machen.

Die Auseinandersetzung mit der Gegenwart auf der Grundlage der **Kennzahlen**, die die **Buchhaltung** liefert, zählt also zum Pflichtprogramm im Vorfeld einer Bilanzpräsentation. Denn der Mandant muss wissen, wie erfolgreich sein Unternehmen zum aktuellen Zeitpunkt ist. Er muss auch wissen, welche steuerlichen Konsequenzen daraus entstehen. Er muss schließlich wissen, welche aktuellen Änderungen im Steuerrecht sich für ihn in welcher Weise auswirken und wie er auf diese Entwicklung reagieren kann. Für Sie als Steuerberater bedeutet dies, dass Sie für den Mandanten unangenehme Steuernachzahlungen und unerwünschte Steuergutschriften vermeiden.

3. Zukunft ist die Kür

Die aktive Gestaltung der Zukunft des Mandanten ist die große Herausforderung für den Steuerberater. Mit ihr kann er dem Mandanten entscheidenden Nutzen bieten. Die Auseinandersetzung mit der Zukunft stellt ein signifikantes **Unterscheidungsmerkmal** für Ihre **Kanzlei** am – inzwischen hart umkämpften – Markt der Steuerberater dar.

Abhängig von den Stärken der jeweiligen Kanzlei kommen grundsätzlich drei mit der Bilanzerstellung verbundene **Zusatzdienstleistungen** in Betracht, mit denen Sie sich am Steuerberatungsmarkt einen Vorsprung vor Wettbewerbern sichern können.

CHECKLISTE

Bilanzbesprechung: Zukunftsorientiertes Dienstleistungspotenzial

► **Mittelfristiger Steuerzahlungsplan**

Für einen Zeitraum von **drei bis fünf Jahren** wird die **Gewinn- und Verlustrechnung** in den wichtigsten Positionen dargestellt. Durch das Hinterlegen einer groben Steuerberechnung beim Gewinn und durch die Möglichkeit, Hinzurechnungen oder Kürzungen einzugeben, können Sie schnell verschiedene **Situationen simulieren**, z.B. den Wegfall von hohen Abschreibungen in den nächsten Jahren oder höhere Abschreibungen durch geplante Investitionen, den Verbrauch des Verlustvortrags oder zu erwartende Änderungen des Steuersatzes etc.

► **Rechtsformenvergleich**

Es ist eine Sache, mit dem Klienten unverbindlich über eine Änderung der Rechtsform für das Unternehmen zu sprechen, und eine ganz andere, ihm mögliche Rechtsformen mit den dazugehörigen (steuer-)rechtlichen Konsequenzen wertend vorzustellen.

Die verfügbaren **Softwareprogramme** zum Rechtsformenvergleich ermöglichen es, dem Mandanten einen fundierten ersten Eindruck zu vermitteln. Während der Bilanzbesprechung sollten auch nicht alle Details geklärt werden. Es geht hier darum, dem Mandanten mehrere Optionen aufzuzeigen und eine erste grobe Bewertung vorzunehmen.

Selbstverständlich gibt es eine Reihe von Punkten, die für die Wahl der Rechtsform entscheidend sind, und es wäre fatal, diese vor der endgültigen Entscheidung nicht zu berücksichtigen. Für ein **Sondierungsgespräch** reichen aber die wesentlichen **Eckpunkte** vollkommen aus. Falls sich herausstellt, dass es sinnvoll ist, die Rechtsform zu ändern und der Klient dazu auch bereit ist, müssen die Details geklärt werden. Um dem Klienten die komplexe Situation überblicksartig verständlich zu machen, hilft eine erste grobe Analyse deutlich mehr als ein (bloßes) Gespräch ohne Modellvergleich.

► **Gewinnverbesserungspotenzial**

Anhand weniger entscheidender **Parameter** können mögliche Maßnahmen im Unternehmen auf Ihre Gewinnauswirkung durchgerechnet werden.

Diese Szenarien bilden einen exzellenten Ansatzpunkt für weitere Überlegungen und Dienstleistungen rund um die **betriebswirtschaftliche Beratung**.

V. Maßnahmenplan, Feedback und Follow Up

Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass es – aus der maßgeblichen Sicht des Mandanten – für eine erfolgreiche Bilanzbesprechung entscheidend darauf ankommt, die zum besseren und schnelleren Verständnis grafisch ins Bild gesetzte Analyse der Zahlen (s.o. III.) mit konkreten Handlungsempfehlungen für zukunftsorientierte Maßnahmen zu verbinden, die auf verlässlichen Kennzahlen der Buchhaltung beruhen (s.o. IV. 2., 3.).

Ein effizientes Werkzeug, Handlungsempfehlungen in konkretes Handeln umzusetzen, ist ein vom Steuerberater erstellter Maßnahmenplan (s.u. 1.), der gleichzeitig als Marketinginstrument dient (s.u. 2., 3.).

1. Maßnahmenplan

Ein für Bilanzbesprechungen tauglicher Maßnahmenplan, mit dem Sie Ihren Mandanten überzeugen, wird in drei Schritten erstellt bzw. genutzt:

- **Schritt 1:** Überlegen Sie sich in der Vorbereitung zur Bilanzbesprechung, durch welche Maßnahmen das Unternehmen Ihres Klienten noch erfolgreicher werden könnte.
- **Schritt 2:** Diese Maßnahmen stellen Sie in einer „Wer-Was-Bis-Wann-Liste“ (**Maßnahmenplan**) zusammen (zu den Standardleistungen im Rahmen eines Maßnahmenplans vgl. die Checkliste S. ■).
- **Schritt 3:** Während der Bilanzpräsentation besprechen Sie diesen Maßnahmenplan mit Ihrem Mandanten.

Erstaunlicherweise setzen nur wenige Kanzleien dieses Instrument regelmäßig für Bilanzbesprechungen ein. Dabei bietet es überzeugende **Vorteile**:

- ▶ Konkrete schriftliche Verbesserungsvorschläge haben eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit;
- ▶ Zusatzaufträge sind um vieles leichter zu erhalten, denn der Mandant fühlt sich besser betreut;
- ▶ die Kanzleistrategie kann durch den gezielten Einsatz der vorgeschlagenen Maßnahmen forciert werden;
- ▶ die Kanzlei gewinnt durch den Maßnahmenplan ein signifikantes Unterscheidungsmerkmal am Markt;
- ▶ die Klientenbeziehung wird verbessert;
- ▶ Weiterempfehlungen sind durch höhere Betreuungsintensität wahrscheinlicher.

Die möglichen Maßnahmen sind so vielfältig wie das Wirtschaftsleben. Wir sehen in den folgenden zwölf Maßnahmen die besten Chancen.

CHECKLISTE

Bilanzbesprechung: Standardleistungen im Rahmen eines Maßnahmenplans

1. **Steuerplanung:** Gibt es Anlässe für eine Steuerherabsetzung? Steuergestaltungsmöglichkeiten?
2. **Gesellschaftsgründung:** Vor- und Nachteile einer anderen Rechtsform (s.o. Checkliste S. ■)?
3. **Bevorstehende Unternehmensübergabe:** Welche Vorbereitungen können getroffen werden und welche Optionen bieten sich an (zur vorweggenommenen Erbfolge unter dem Blickwinkel der Unternehmensübergabe vgl. *Haubruck*, BBKM 2006 S. 277 ff.)?
4. **Testament:** Welche Regelungen bestehen derzeit? Ist das Testament noch aktuell?
5. **Private Altersvorsorge:** Möglichkeiten, Vor- und Nachteile der Vorsorgealternativen?
6. **Betriebliche Altersvorsorge:** Welche Optionen bestehen? Vor- und Nachteile (zum Beratungsbedarf bei Pensionszusagen vgl. *Pradl*, BBKM 2006 S. 142 ff.)?
7. **Finanzierungs-Check:** Überprüfung der bestehenden Finanzierung und Aufdecken der Verbesserungspotenziale (vgl. *Herke*, BBB 2006 S. 298 ff.).
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 (vgl. hierzu *Krahe/Mönkhoff*, BBB 2007 S. 6 ff.)?
11. **Erfolgs- und Finanzplanung:** Durch klare Ziele und Soll-Ist-Vergleich das Ergebnis verbessern (vgl. *Klinkenberg*, BBV 2006 S. 140 ff.; *Kirsch*, BBB 2006 S. 246 ff.).
12. **Vermögensplanung:** Wie sieht die Vermögensbilanz (Unternehmen und privat) aus? Wie entwickelt sich das Vermögen in Zukunft (vgl. *Klinkenberg/Krietemeyer*, BBV 2006 S. 245 ff. [selbstgenutzte Immobilie] m.w.N.)?

In einer Bilanzbesprechung sollten maximal drei bis fünf für den Mandanten passende Maßnahmen besprochen werden.

2. Feedback

Auf Grund einer empirischen Befragung bei Steuerberatern wissen wir, dass nur ca. die Hälfte nach der **Zufriedenheit** der **Mandanten** fragt und weniger als 10 % der Steuerberater bei der Analyse systematisch vorgehen.

Hierdurch bleiben große Chancen ungenutzt. Durch die Einführung eines einfachen **Feedbackbogens** können sofort Verbesserungen erzielt werden. Dabei werden dem Mandanten am **Ende** der **Bilanzbesprechung** nur zwei Fragen gestellt:

- ▶ Waren Sie mit unseren Leistungen zufrieden?
- ▶ Was können wir für Sie noch besser machen?

Der Einzige, der die Qualität Ihrer Dienstleistung beurteilen kann, ist der Mandant. Hören Sie auf ihn!

3. Follow Up am Telefon

Der Einsatz eines Maßnahmenplans erleichtert es erheblich, dem Wunsch des Mandanten nach **aktiver Beratung** zu entsprechen. Nämlich dadurch, dass Sie ihn einen Monat nach der Bilanzbesprechung mit dem Ziel anrufen, die aktuelle Situation im Hinblick auf die Umsetzung der verabschiedeten Maßnahmen zu besprechen.

Dadurch zeigen Sie ihm, dass Sie seine Wünsche ernst nehmen: Er erhält konkrete Vorschläge und Unterstützung bei der Umsetzung. Positive Mundpropaganda und Folgeaufträge sind die Konsequenz.

FAZIT

Alle in diesem Beitrag vorgestellten Ideen, Konzepte und Instrumente sind nicht intellektuell herausfordernd. Ganz im Gegenteil, sie sind äußerst simpel. Ihre Umsetzung ist jedoch nicht einfach, da langjährige Gewohnheiten über Bord geworfen werden müssen. Wir wissen jedoch, dass diejenigen Kanzleien, die intensiv und kontinuierlich an der Verbesserung der Bilanzbesprechung arbeiten, Erfolge am Markt erzielen. Dürfte eine Kanzlei nur eine einzige Marketingmaßnahme auswählen, dann würden wir die Optimierung der Bilanzbesprechung empfehlen.

■ DER AUTOR IM DIALOG

Haben Sie noch Fragen zum Beitrag? Der Autor, Herr Stefan Lami, steht BBKM-Abonnenten am 13.2.2007 in der Zeit von 10 bis 12 Uhr telefonisch für vertiefende Hinweise zum Thema seines Beitrags zur Verfügung (0043/664 2 212324).