

## KANZLEISTEUERUNG

## Der TEAM-Ansatz, Teil 4: M für Mensch und Kommunikation – Small Talk ist nur die halbe Miete

von StBin Dipl.-Kffr. Cordula Schneider, Dortmund

■ Mandanten wollen von ihren Steuerberatern wertgeschätzt werden. Sie wollen aber auch, dass sich ihre Berater professionell um ihre Steuerangelegenheiten kümmern. Dafür müssen Sie diese hin und wieder mit Fragen und Wünschen (z. B. nach Belegen) „belästigen“. KP erläutert, wie Sie die Balance zwischen Respekt und Wertschätzung auf der einen sowie professioneller, zielgerichteter Kommunikation auf der anderen Seite schaffen. ■

### Respekt: Mandanten wirklich ernst nehmen

Selbstverständlich respektieren Sie Ihre Mandanten. Wirklich? Da weigert sich z. B. ein Mandant seit Jahren, den Pendelordner richtig zu befüllen. Das hat ihm bei Ihnen das Attribut „schwer erziehbar“ eingebracht. Sicherlich ist es für Sie und insbesondere für Ihre Mitarbeiter sehr angenehm, perfekt vorbereitete Unterlagen – in Papierform oder digital – zu bekommen, die nahtlos in Ihre Prozesse integriert werden können. Die Frage ist aber: Wer muss sich an die Prozesse des anderen anpassen? Oder anders gefragt: Wer ist der Dienstleister? Ist der Mandant Ihr Beleglieferant? Sie respektieren Ihren Mandanten erst tatsächlich, wenn Sie mit ihm darüber sprechen, ob der Pendelordner in seinem Fall eine gute Idee ist.

### So sind Ihre Mandanten organisiert

In der Beratungspraxis zeigen sich insbesondere drei „Organisationstypen“ von Mandanten. In einem Gespräch zu Beginn des Mandats – oder auch später, z. B. anlässlich der Bilanzbesprechung – können Sie anhand entsprechender Fragen meist sehr schnell erkennen, mit welchem Typ Sie es zu tun haben und sich entsprechend auf ihn einstellen:

- **Der Selbstorganisator:** Er hat ein System, mit dem er gut zurechtkommt. Bei diesem Typ gilt es, so weit wie möglich nahtlos darauf aufzusetzen. Lassen Sie sich sein System erklären. Schauen Sie bzw. Ihre Mitarbeiter das System selbst an. Verbesserungstipps sind erlaubt – soweit sie Ihrem Mandanten nutzen oder ihm bei Ihnen eine erhebliche Honorarsumme sparen.
- **Der Unerfahrene:** Er hat kein System und daher seine Angelegenheiten (Rechnungen schreiben, wiederfinden, Forderungen eintreiben, Banking etc.) nicht gut im Griff. Er möchte das aber gerne. Er wird Ihren Rat annehmen, wenn Sie es anbieten. Auch hier geht es wieder um ein System, das für Ihren Mandanten Zeit und Ärger spart. Dabei darf als „Abfallprodukt“ auch eine Arbeitserleichterung bei Ihrer Zusammenarbeit herauskommen.
- **Der Unwillige:** Sie ahnen es: Er hat kein System und möchte das auch nicht wirklich ändern. Auch hier sollten Sie das Thema aktiv ansprechen und

Sie sind der  
Dienstleister

Beratungspraxis  
zeigt drei „Organisa-  
tionstypen“

Finden Sie ein  
System, das Ihren  
Mandanten Zeit und  
Ärger erspart

Vorschläge (für ihn!) machen. Lehnt er das ab und ist auch nicht bereit, für den „Sonderservice Nachorganisation“ angemessen zu bezahlen, ist sicherlich der Zeitpunkt gekommen, grundsätzlich über eine weitere Zusammenarbeit nachzudenken.

**Beachten Sie** | Die Erfahrung zeigt, dass die Digitalisierung die „Organisationstypen“ nicht grundsätzlich ändert. Ein „analoger Saulus“ wird auch digital nicht einfach zum Paulus. Die neuen Möglichkeiten des Belegmanagements durch gute und heute relativ günstige ERP-Systeme selbst für kleinere Mandanten sind aber eine Chance, die Organisation des Mandanten zu verbessern und damit auch Ihre Zusammenarbeit mit ihm auf eine bessere Basis zu stellen.

### Wertschätzende Kommunikation – der Ton macht die Musik

Ihr Mandant merkt nicht nur an den großen Gesten, dass Sie ihn wirklich respektieren. Über eine wertschätzende Kommunikation können Sie ihm in der Zusammenarbeit konkret zeigen, dass Sie ihn nicht als „Pflegefall“ sehen, nur weil er „steuerdumm“ ist.

#### ■ Beispiel

Ihr Mandant hat von seinem Schwager gehört, dass dieser – als Zahnarzt – seinen Porsche zu 100 % steuerlich absetzt.

Selbstverständlich wissen Sie, dass der Schwager es entweder nicht richtig verstanden hat oder spätestens bei der Betriebsprüfung vor einem Problem steht. Das Entscheidende ist aber, wie Sie auf die Fragen Ihres Mandanten reagieren. Ein schlichtes „Das geht bei Ihnen nicht.“ ist zwar wahrscheinlich sachlich richtig – aber zeugt es auch von Respekt?

**PRAXISHINWEIS** | Nehmen Sie das Interesse, das der Mandant für seine steuerlichen Angelegenheiten zeigt, positiv auf und geben Sie ihm das Gefühl, dass Sie ihn ernst nehmen: „Ich finde es gut, dass Sie an dieser Stelle so aufmerksam sind. Da macht es mir noch mehr Freude, mit Ihnen gemeinsam Ihre Unternehmenssituation noch besser einschätzen zu können und Optimierungsmöglichkeiten zu finden. Lassen Sie uns die einzelnen Punkte genauer ansehen.“

### Deutsch statt „Steirisch“

Jede Berufsgruppe hat ihre Geheimsprache. Der Unternehmensberater weiß „how to speak McKinsey“ und spricht von „quick wins“ oder er meint „It's the right road but the wrong direction.“ Der Arzt spricht gerne Latein und der Ingenieur ergeht sich in Physik-Begriffen, mit denen Laien oft nichts anfangen können: Grenzflächenspannung, Hochdruckautoklaven etc. Und die Steuerberater? Das folgende Beispiel zum Thema Arbeitszimmer entstammt einem „Steuerlexikon“ auf der Website eines Kollegen. Es verdeutlicht sehr gut, dass es keine gute Idee ist, Gesetzes- oder Urteilstexte ungefiltert auf Mandanten loszulassen.

Stellen Sie Ihre Zusammenarbeit auf eine bessere Basis

Entscheidend ist, wie Sie auf die Fragen Ihres Mandanten reagieren

Erschlagen Sie Ihre Mandanten nicht mit Gesetzes- oder Urteilstexten

## ■ Beispiel

### Mittelpunkt der betrieblichen und beruflichen Tätigkeit

„Der Vollabzug der Aufwendungen für das häusliche Arbeitszimmer setzt voraus, dass sich dort der Mittelpunkt der gesamten betrieblichen und beruflichen Tätigkeit des Steuerpflichtigen befindet. Insoweit wird die Beurteilung nicht für jede Einkunftsquelle getrennt vorgenommen. Entscheidend ist vielmehr die Nutzung im Rahmen der gesamten einkommensteuerlich relevanten Betätigung (BFH 23.9.99, VI R 74/98, BStBl II 00, 7).“

## Welchen Mehrwert bieten Sie?

Die Zeiten, in denen Sie Ihre Mandanten mit meterlangen Regalen voll (verstaubter) Fachliteratur und möglichst viel Fachchinesisch beeindrucken konnten, sind vorbei. Das reine Wissen wie Gesetzestexte, Urteile und Steuertipps (durchaus auch verständlich formuliert) sind heute für jeden zugänglich. Als Spezialist müssen Sie sich heute fragen lassen: Welchen Mehrwert bieten Sie einem (potenziellen) Mandanten, nachdem er sich schon im Internet schlaugemacht hat?

### Mehrwert 1: Übersetzung der steuerlichen Regelungen ins Deutsche

Um sich bei seiner Entscheidung gut beraten zu fühlen, muss der Mandant nicht die Geschichte des Paragraphen kennen oder wissen, ab wann sich dieser geändert hat. Er muss wissen, was für Konsequenzen aus der einen oder anderen Entscheidung resultieren – und das in seiner Sprache.

## ■ Beispiel

Ihr Mandant kauft ein betrieblich genutztes Fahrzeug (= Firmenwagen). Es geht um das Thema „unentgeltliche Wertabgaben“ (= Eigenverbrauch). Er muss sich entscheiden: Betriebsvermögen oder nicht, Fahrtenbuch oder nicht. Für Sie ist das eine einfache Rechnung – für Ihren Mandanten i. d. R. kaum nachzuvollziehen.

**Beachten Sie** | Ihr Mandant vertraut Ihnen blind, dass Sie die richtige Entscheidung treffen? Dann wird er entsprechend enttäuscht sein, wenn in der Betriebsprüfung eine „Berichtigung“ herauskommt. Denn in seinen Augen haben Sie ja allein die Entscheidung getroffen. Beziehen Sie Ihren Mandanten in die Entscheidung mit ein, indem Sie die Entscheidungsgrundlagen klar und einfach darstellen. Dabei sind Schaubilder und visuelle Entscheidungsbäume ein gutes Hilfsmittel. In Ihrem Besprechungszimmer sollte immer ein Flipchart zur Verfügung stehen.

### Mehrwert 2: Individualisierung der steuerlichen Regelungen

Modern gesagt: WIIFM – What's In It For Me? Was genau betrifft diesen Mandanten? Diese Einschätzung ist wertvoll, wenn Sie sie entsprechend kommunizieren. Denn nach seinem Selbststudium im Internet hat der Mandant meist genau diese Frage: Was ist dabei für mich wichtig? Wo muss ich die richtigen Weichen stellen, damit ich die optimale Lösung für mich finde?

Gesetzestexte, Urteile und Steuertipps sind für jeden zugänglich

Mandant muss die Konsequenzen seines Handelns kennen

Beziehen Sie Ihre Mandanten in Ihre Entscheidungen ein

Was genau betrifft diesen Mandanten?

**PRAXISHINWEIS** | Die meisten Mandanten nutzen ihr Arbeitszimmer beruflich oder betrieblich. Daher verwirren Aussagen über die berufliche und betriebliche Tätigkeit den Mandanten nur. Sprechen Sie ausschließlich über seine Situation und lassen Sie alles andere weg.

### Mehrwert 3: Blick über den steuerlichen Tellerrand

Wenn Du nur einen Hammer hast, sieht jedes Problem aus wie ein Nagel. Ihre Kernkompetenz ist es, den gesamten Mandanten zu sehen – und der besteht eben nicht nur aus Steuern. Insbesondere für Ihre Unternehmermandanten sind die steuerlichen Rahmenbedingungen nur ein (kleiner) Teil des betriebswirtschaftlichen Umfelds, in dem er sich bewegt. Durch Ihre gute Übersicht über den gesamten Betrieb des Mandanten sind Sie in der Lage, Querverbindungen sowie Zielkonflikte sichtbar zu machen und so bei abgestimmten Lösungen zu unterstützen.

**PRAXISHINWEIS** | Zeigen Sie besonders bei der Beratung – gerne visuell – die gesamten Konsequenzen der einzelnen Entscheidungsalternativen auf. Wie hoch sind die steuerlichen Vorteile einer GmbH? Was ist mit der Haftungsbegrenzung? Welcher Formalismus ergibt sich dadurch jeden Tag auf dem Schreibtisch des Mandanten?

### Zielgerichtet und professionell: selbstbewusste Kommunikation

Ihr Mandant hat einen Profi engagiert. Als solcher zeichnen Sie sich durch Fachkenntnis und Zuverlässigkeit aus. Ein Profi ist ein Macher. Er erkennt schnell den Kern der Sache, stellt die richtigen Fragen und legt los. Und: Ein Profi jammert nicht. Er packt an.

Steuerrecht ist nicht immer einfach, und der schnelle Wandel sowie die Unsicherheit setzen Ihnen zu? Schauen Sie sich in anderen Branchen um. Ihren Mandanten geht es auf ihren Gebieten meistens ebenso. Sie haben manchmal das Gefühl, Sie bekommen den Unmut Ihrer Mandanten über den Fiskus ab, weil Sie oft Hiobsbotschaften verkünden müssen? Entschuldigen Sie sich nicht für das Steuerrecht. Sie haben es nicht erfunden. Sie helfen Ihren Mandanten durch den Dschungel. Gemeinsames Jammern über Bürokratie und Steuerlast wirkt sicher befreiend, ist aber nicht zielführend. Biegen Sie solche Diskussionen schnell ab, um mit Ihren Mandanten konstruktiv an Lösungen zu arbeiten: „Wenn es nach mir ginge, sähen die Regelungen auch anders aus. Lassen Sie uns einfach schauen, wie wir für Sie das Beste daraus machen.“

#### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- „Der TEAM-Ansatz, Teil 1: Termine – nicht eilig, aber bitte sofort“, in KP 17, 163
- „Der TEAM-Ansatz, Teil 2: ‚E‘ wie Erreichbarkeit – immer für Ihre Mandanten da?“, in KP 17, 185
- „Der TEAM-Ansatz, Teil 3: A für aktive Beratung – die Fibu ist tot, es lebe die Fibu“, in KP 17, 205

Betrachten Sie den gesamten Mandanten

„Lassen Sie uns schauen, wie wir für Sie das Beste daraus machen.“



ARCHIV  
Der komplette  
TEAM-Ansatz im Archiv