

## VERTRIEB VON BERATUNGSLEISTUNGEN

**Beraten, ja – Beratung verkaufen, na ja**

von StB Cordula Schneider, [www.my-kanzleimanagement.de](http://www.my-kanzleimanagement.de), Dortmund

| Oft findet man in Kanzleien die Beratungsleistungen ausschließlich in der Leistungserfassung. Auf den Ausgangsrechnungen sucht man sie dagegen vergebens. Wenn Sie mit Ihrer Kanzlei einen offen ausgewiesenen Umsatzanteil von mehr als 10 % ausweisen, sind Sie die absolute Ausnahme. Nachdem Sie diesen Beitrag gelesen haben, gehören Sie hoffentlich dazu. |

**Machen Sie die Beratungsleistung sichtbar**

Aber warum tun sich viele Steuerberater damit so schwer? Denn nach meiner Erfahrung beraten viele Kollegen ausgiebig, mit viel Zeitaufwand und machen sich viele Gedanken zum Thema Haftung. Häufig wird aber die Messlatte dafür, was als „Beratung“ im Sinne einer abrechenbaren Leistung gelten darf, sehr hoch gelegt: Unterhalb der kompletten Unternehmensnachfolge oder der kompletten Umstrukturierung eines Unternehmens wird meistens gar nicht von „Steuerberatung“ gesprochen.

**■ Buchführung oder Beratung?**

Ihr Mandant ist Holzgroßhändler und importiert auch Holz aus dem Ausland. Im Rahmen einer Lieferung kommt die Frage nach der Einfuhrumsatzsteuer auf. Gerne auch dann, wenn der Laster mit der Lieferung schon bei Ihrem Mandanten auf dem Hof steht. Dann sollen Sie oder Ihr Mitarbeiter „mal eben“ eine schnelle Antwort geben ... Buchführung oder Beratung?

Zu welchem Effekt das führen kann? Nun: Dass Sie und auch Ihre Mitarbeiter manchmal selbst nicht mehr wahrnehmen, an wie vielen Stellen im Alltag Mandanten Beratung zuteilwird. Wenn Sie aber selbst Ihre Tipps und Warnungen für den Mandanten nicht als Beratung ansehen, sondern als Teil der Fibu, der Bilanz oder der Einkommensteuer, ist es eigentlich kein Wunder, wenn auch Ihre Mandanten ganz selbstverständlich davon ausgehen, dass solche Beratungen inklusive sind.

Im ersten Schritt auf dem Weg in die echte Beraterkanzlei geht es also darum, Beratung für den Mandanten auf den Schirm zu bringen.

**Ändern Sie Ihre Einstellung zur Beratung**

Solange Sie und insbesondere Ihre Mitarbeiter dies nicht als Beratung wahrnehmen, wird der Mandant es erst recht nicht tun. Wie so oft geht es also im ersten Schritt nicht darum, den Mandanten zu überzeugen, sondern vielmehr sich selbst und die Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren. Wenn Sie davon ausgehen, dass Beratungsleistungen ganz selbstverständlich zur Buchführung gehören, wird Ihr Mandant das genauso sehen.

Oft liegt die Messlatte für das, was Beratung ist, zu hoch

Wenn Sie es nicht wissen, wie soll es der Mandant merken

Aus meiner Sicht gibt es zwei Grundsätze für die Definition von Beratung:

- Eine Beratung findet immer bei solchen Sachverhalten statt, die nicht bei jedem Mandanten vorkommen.

#### ■ Beispiel: Das Thema Kasse

Nicht jeder Mandant arbeitet mit Bargeld. Wenn er aber mit Bargeld zu tun hat, ergibt sich eine Fülle von Regelungen und Fallstricken, die er zu beachten hat. Sie werden für diesen Mandanten ziemlich sicher mehr Zeit aufwenden, als sie es für einen Mandanten ohne Bargeldberührung tun werden – evtl. auch verbunden mit einem höheren Haftungsrisiko.

Daher ist alles, was mit Kassenführung zu tun hat, Beratung. Ihnen fallen sicher noch eine ganze Reihe von ähnlich gelagerten Beispielen ein: Von Auslandsachverhalten über Subunternehmer bis hin zu Grenzgängern im Lohn. Mir geht es hier zunächst nur um die Wahrnehmung. Die Frage des Honorars behandeln wir an anderer Stelle.

- Eine Beratung fängt immer dann an, wenn der Mandant eine Entscheidung treffen muss.

#### ■ Beispiel: Das Thema Pkw

Hier gibt es eine Reihe von Entscheidungen, die getroffen werden müssen: Kauf oder Finanzierung, Privat- oder Betriebsvermögen, Fahrtenbuch oder 1 %-Regelung – um nur die wichtigsten zu nennen. Die Entscheidung darüber, wie der Pkw steuerlich behandelt werden soll, liegt aber letztlich beim Mandanten. Et voilà: Schon wieder ein Fall der klassischen Beratung. Und? Haben Sie Ihren Mandanten das schon einmal berechnet? Selbst wenn er im Gegensatz zu anderen Mandanten drei oder vier Autos im Betriebsvermögen hält?

## Beraten heißt, Risiken früh erkennen und Wege aufzeigen

Das, was ich gerne die „große“ strategische Steuerberatung nenne, betrifft grundlegende Entscheidungen des Mandanten. Von der Existenzgründung bis zur Unternehmensnachfolge gibt es ein weites Feld, auf dem Sie sich als Berater tummeln können. Die große Steuerberatung zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht zwangsläufig bei jedem Mandanten vorkommt. Sie zeichnet sich weiterhin dadurch aus, dass sie häufig sehr anspruchsvoll und umfangreich – und dadurch auch mit hohem Honorar – verbunden ist. Nicht zuletzt ist natürlich auch erforderlich, dass Sie bei dem Thema fest im Sattel sitzen. Nicht umsonst bilden sich bei diesen Themen Spezialisten heraus.

Mandanten geben bei Umfragen immer wieder an, dass sie aktiv beraten werden wollen. Bedeutet dies nun, dass Sie Ihre Mandanten genau mit diesen großen Themen „bombardieren“ sollen? Die Erfahrung lehrt, dass Ihre Mandanten auf „Akquise-Tätigkeiten“, die diese Themen betreffen, eher verhalten reagieren.

An diesen Merkmalen erkennen Sie Beratungsleistungen

Beratung ist nicht nur strategische Beratung

Was Mandanten tatsächlich meinen, wenn sie von aktiver Beratung sprechen, ist das, was ich die „kleine“ Steuerberatung oder auch die „Alltagsberatung“ nenne: Der „durchschnittliche“ Mandant will eben gar nicht jedes Jahr sein Unternehmen umstrukturieren oder über seine Nachfolge nachdenken. Aber er muss sich mit den ganz kleinen, alltäglichen Problem herumschlagen. Dabei möchte er von Ihnen unterstützt werden. Im Moment steht hier das Thema „Betriebsprüfungsprophylaxe“ ganz oben an.

Der Mandant „bucht“ Sie als Risikomanager! Er möchte nicht jeden Tag anrufen werden. Er möchte auch nicht jeden Monat die BWA lesen. Was er möchte ist, dass Sie bzw. Ihre Mitarbeiter die BWA lesen und ihn dann ansprechen, wenn Handlungsbedarf besteht.

Und um den Bogen zur Digitalisierung zu schlagen: Auch Ihr Mandant kämpft mit den Folgen all der aktuellen Entwicklungen. Hier bietet sich für Sie eine gute Möglichkeit, sich als echter „Alltagsbegleiter“ Ihrer Mandanten zu beweisen.

**ZWISCHENFAZIT** | Egal ob kleine oder große Steuerberatung: Ohne die Wahrnehmung in der Kanzlei wird Ihnen der Verkauf Ihrer Beratungsleistungen an den Mandanten immer schwerfallen. Natürlich können Sie immer vorher „Achtung, jetzt kommt Beratung“ rufen. Auf Dauer ist das aber für beide Seiten eher lästig und Ihre Mandanten bekommen den Eindruck, dass sie „alle Nase lang“ zusätzlich zur Kasse gebeten werden.

## Machen Sie Ihr Beratungsangebot transparent

Ihr Mandant kauft wie alle anderen Kunden auch nicht gerne die Katze im Sack. Er möchte vor der Kaufentscheidung wissen, was er bekommen wird und natürlich ganz besonders: Was wird es kosten? Gerade im Bereich der Beratung ist er da noch mal unsicherer als bei den Standarddienstleistungen, die er ja meist schon seit Jahren bezieht.

Meist ist Ihr Mandant also nicht „beratungs- und honorarresistent“ – er ist einfach nicht bereit, ein Angebot ohne klaren Inhalt und ohne klaren Preis zu kaufen. Zusätzlich versteht er oft nicht, warum er die Beratung überhaupt braucht. Häufig hat er so eine Beratung bei Ihnen bisher ohne Honorar erhalten – warum soll er jetzt plötzlich etwas bezahlen?

Den optimalen Einstieg in das Thema „Beratungsprodukte“ liefern Ihnen neue Themen – hier gibt es auch honorartechnisch keine „verbrannte Erde“. Im Moment z. B. bietet sich die Beratung zu den GoBD an. Auch Themen, die eher nur selten im Leben eines Unternehmers vorkommen, eignen sich hervorragend, um das neue Konzept auszuprobieren. Hier bieten sich die Unternehmensnachfolge oder auch z. B. der Erwerb einer Immobilie an.

Was Mandanten meinen, wenn sie von aktiver Beratung sprechen

Ein Wort zur Digitalisierung

Niemand will die Katze im Sack kaufen

Nutzen Sie die neuen Themen

### ■ Beispiel: GoBD-Beratung

Natürlich haben Sie Ihre Mandanten schon informiert, oder? Vorlagen für Rundschreiben gibt es ja von Kammern, Verbänden und Softwareherstellern genug. Ob Ihre Mandanten die Info gelesen haben – und ob sie sie verstanden haben – sei mal dahingestellt. Die meisten Kanzleien machen die Erfahrung, dass von Information allein noch keine Aufträge ins Haus flattern. Selbst der fett gedruckte Aufruf: „Gerne beraten wir Sie zu diesem Thema – rufen Sie uns an ...“ hat meist nur mäßige Wirkung.

Ein Problem: Ihre Mandanten wissen auf diese Weise nicht, worauf sie sich eigentlich einlassen, wenn sie sagen: „Ich will dazu beraten werden.“ Wie wird die Beratung aussehen, was wird sie kosten, wie viel Aufwand entsteht vielleicht beim Mandanten selbst ...?

Wenn Sie Beratung wirklich verkaufen wollen, brauchen Sie ein klar umrissenes Produkt mit einem klaren Preis.

Und jetzt höre ich sofort Ihren Widerspruch: „Ja, aber ...“

- ... so eine Beratung haben wir noch nie gemacht, wie sollen wir das denn überhaupt kalkulieren?
- ... die Mandanten wollen zwar die Beratung, sind aber nicht bereit, etwas dafür zu bezahlen!
- ... wer soll das denn in der Kanzlei machen?
- ... wann sollen wir denn das noch machen?“

Natürlich ist die erste Voraussetzung, dass es jemanden in der Kanzlei gibt, der sich dem Thema inhaltlich gewachsen fühlt. Die Fortbildung zu diesem Thema ist aus meiner Sicht im Moment wesentlich wichtiger als „Neues aus der Einkommensteuer ...“. Und natürlich muss Zeit für die Beratung da sein – dazu später mehr.

Das Thema der „Honorar-Resistenz“ ist aber ganz einfach zu lösen. Drehen Sie den Satz des Mandanten: „Ich möchte zwar beraten werden, aber nichts bezahlen“ doch mal um: „Sie möchte nichts bezahlen, also bekommen Sie keine Beratung.“ Was aber passiert in vielen Kanzleien? Der Mandant erhält die Beratung, macht aber die Erfahrung, dass er nachher nichts bezahlen muss, nur weil er sagt, er wolle nichts bezahlen. Sie können diese Methode ja nächstes Mal beim Einkaufen oder beim Arzt probieren – schauen Sie mal, ob's klappt.

**ZWISCHENFAZIT** | Fakt ist: Ein (schriftlich! begründetes) Mandatsverhältnis führt in der Regel dazu, dass Sie als Berater für alle Belange, die auch nur entfernt etwas mit Steuern zu tun haben, verantwortlich sind. So die grobe Zusammenfassung der Rechtsprechung. Fakt ist aber auch: Nirgendwo in der StBVV steht, dass Sie das kostenlos tun müssen!

Drehen Sie  
den Spieß um!

Sie werden eh für  
alles haftbar  
gemacht

## Bündeln Sie das transparente Beratungsangebot

Wenn Sie Geld vom Mandanten haben wollen, brauchen Sie ein klares Angebot, das er annehmen oder ablehnen kann. Leistung und Preis müssen klar und verständlich aufgezeigt werden.

### Das niedrig-schwellige Einstiegsangebot

Um den Mandanten an eine später intensivere Beratung heranzuführen, brauchen Sie ein kostenloses oder zumindest niedrig bepreistes Einstiegsprodukt. Gut funktionieren an dieser Stelle „Checks“ oder „Fragenkataloge“ oder „Simulationen“ einer bestimmten Situation.

#### ■ Beispiel: GoBD-Beratung – Einstiegsangebot

Bleiben wir bei den GoBD: Für den kostenlosen Einstiegscheck stellen Sie Ihren Mandanten zunächst nur z. B. diese fünf Fragen:

- Können Sie eine einmal geschriebene Rechnung noch einmal ändern, ohne sie zu stornieren?
- Sie ändern die Adresse eines Ihrer Kunden. Werden die bereits geschriebenen Rechnungen auch geändert?
- Können Sie geschriebene Rechnungen löschen?
- Sind die geschriebenen Rechnungen unabänderlich archiviert?
- Können verschiedene Rechnungen die gleiche Rechnungsnummer erhalten?

Wenn nur ein „Ja“ herauskommt, haben Sie den Einstieg in die Beratung geschafft. Sie können sich natürlich eigene Fragen überlegen – die Auswahl ist ja riesig – man denke nur an das Feld „Kasse“.

Überlassen Sie an dieser Stelle das Ausfüllen des Checks nicht dem Zufall. Das kann der Fibu-Sachbearbeiter bei der monatlichen Buchführung mit dem Mandanten kurz durchgehen und dokumentieren. Das dauert zehn Minuten.

### Mehrere Beratungspakete zur Auswahl

Die zu honorierenden Beratungspakete sollten Sie abstufen. Im Laufe der Beratung entdecken Sie vielleicht Ansatzpunkte, wie Sie den Mandanten in Richtung der lukrativen Pakete entwickeln können. Ein dreistufiges Angebot für die GoBD-Beratung könnte in etwa so aussehen:

#### ■ Beispiel: GoBD-Beratung – Beratungspakete

Basic	Standard	Premium
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ihr Mandant erhält von Ihnen eine kurze Muster-Verfahrensanleitung mit einer Anleitung, was er auszufüllen hat.</li> <li>■ Er unterschreibt Ihnen, dass er sich selbst um das Thema kümmert, und von Ihnen keine weitere Beratung wünscht – natürlich erhält er weiter regelmäßig Infos zum Thema.</li> <li>■ <b>Dauer:</b> Zeit für die Zusendung/Überreichung der Unterlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mit einer Muster-Verfahrensanleitung von Ihnen setzen Sie sich in der Kanzlei mit dem Mandanten zusammen und füllen die wichtigsten Punkte aus.</li> <li>■ Das Grundgerüst steht und Ihr Mandant ist für die Betriebsprüfung zumindest nicht ganz „nackt“. Bei dieser Gelegenheit gibt es von Ihnen noch ein paar Tipps zur Verbesserung des „GoBD-Rankings“.</li> <li>■ <b>Dauer</b> ca. 1,5 Stunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hier erhält Ihr Mandant von Ihnen vor Ort in seinem Unternehmen eine komplette Prozessberatung. Sie erarbeiten mit ihm quasi den QM-Prozess.</li> <li>■ Der Mandant erhält ein GoBD-sicheres Rechnungswesen.</li> <li>■ <b>Dauer:</b> Je nach Betrieb 1–3 Berater-Tage</li> </ul>

Kostenlos oder  
niedrig bepreist

Den Mandanten  
entwickeln

## Überlegen Sie vorher, wem Sie was anbieten

Stellen Sie sich vor, alle Mandanten wollen das Komplettpaket – Wahnsinn! Das können Sie ja allein zeitlich gar nicht schaffen. Keine Sorge, das passiert natürlich nicht. Sie müssen inhaltlich liefern können, was Sie anbieten. Aber das müssen Sie bei allen anderen Dienstleistungen ja auch. Sie können sich Ihre jeweilige Zielgruppe nach der Risiko-Logik suchen:

### ■ Beispiel: GoBD-Beratung – Angebotslogik

Basic	Standard	Premium
Kleinen Überschussrechnern ohne Bargeldberührung empfehlen Sie das Basic-Paket. Damit ist er erstmal versorgt. Aufstocken kann er später immer noch.	Die Standard-Lösung ist auch für den Standard-Mandanten.	Die „Premium-Lösung“ ist für die Risikobranchen gedacht, die schon immer mit den erhöhten Anforderungen des Finanzamts zu tun hatten. Außerdem können Sie diese Lösung mit Ihren größeren A-Kunden angehen.

Muss der Mandant Ihrer Empfehlung folgen? Nein. Er entscheidet, was er möchte. Sie müssen allerdings die Härte mitbringen, einen Mandanten, der nicht beraten werden will, auch nicht zu beraten. In diesem Fall dokumentieren Sie die zu erwartenden Probleme in der Betriebsprüfung! Geholfen werden kann nur dem, der sich helfen lässt. Es geht Ihnen ja nicht darum, Ihrem Mandanten irgendetwas „aufzuschwatzen“. Genau dadurch unterscheiden Sie sich doch als Steuerberater von allen anderen auf dem Markt. Daraus resultiert auch meines Erachtens zum Teil der große Vertrauensvorschuss, den wir gegenüber anderen Branchen – zu Recht – haben.

Dieses Vertrauen sollten wir nicht verspielen. Dazu gehört noch ein anderer Aspekt: Ihre Mitarbeiter haben sich in der Regel für den Beruf entschieden, weil sie eben nicht Verkäufer werden wollten. Daher reagieren Ihre Mitarbeiter beim Thema „Verkaufen“ mindestens so sensibel wie Ihre Mandanten.

Es geht nicht darum, dem Mandanten etwas anzudrehen

Mit Transparenz und logischen Angeboten verspielen Sie kein Vertrauen

**FAZIT** | Durch ein klares Angebot lassen Sie Ihrem Mandanten die Wahl. Er entscheidet mit Ihrer Empfehlung, welche Beratung er wählt. Sie erkennen den Unterschied? Eigentlich reden wir nicht mehr davon, ob er sich beraten lässt, sondern wir (Sie) reden davon, welche Beratung er nimmt.

**Übrigens:** Beratungs-Nebenleistungen zur Hauptdienstleistung (FiBu, Jahresabschluss etc.) sind mit einem erhöhten Zehntel-Satz oder ggf. mit der Zeitgebühr abrechenbar.

### ↘ WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Aktive Kommunikation durch den Steuerberater: Von der Nachfrage- zur Informationskanzlei [Schneider, KP 07, 189]
- Kalkulation statt Spekulation: In vier Schritten zum positiven Deckungsbeitrag [Schneider, KP 14, 185]
- Aktive Mandantenkommunikation: Greifen Sie lieber selbst zum Hörer, statt auf Anrufe zu warten [Schneider, KP 16, 15]